

Список літератури:

1. Теория – Доставка посылок и грузов [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://parcels.blox.ua/html/1310721,262146,21.html?29545>.
2. Обзоры на сайте РБК: Рынок транспортных перевозок и доставки грузов: Июнь 2008 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://marketing.rbc.ru/reviews//transport/chapter2-express.shtml>.
3. Кур'єрська служба / Фаворити успіху [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.favor.com.ua/vote/citylife/carrier-service>.
4. Архів новин успіху [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://novapostta.ua/news/rubric/2/?id=1814>.
5. Дрони – справа українських ентузіастів / Новини Києва [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://kyiv1.org/news/droni-sprava-ukrajinskih-entuziastiv-042235/>.

ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Разінькова М.Ю., викладач кафедри менеджменту,
ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна*

Концептуальні засади формування збалансованої системи показників планування та оцінки діяльності підприємства вперше було обґрунтовано Р. Капланом та Д.Нортоном у 1992 р. Основними положеннями, з яких виходили дослідники при розробці даної концепції, стали, по-перше, необхідність забезпечення зваженості поєднання фінансових та нефінансових показників для формалізації управлінських цілей, по-друге, встановлення зв'язку між, з одного боку, фінансовими параметрами та, з іншого, суто операційними вимірниками діяльності підприємства (такими, як задоволеність клієнтів, інноваційна активність та ін.), а також, по-третє, прагнення до визначення повної вартості підприємства, адекватної ринковій цінності його активів (у тому числі – нематеріальних).

Надалі концепція побудови збалансованої системи показників отримала досить широкий розвиток при розробці цілої низки відповідних методичних підходів, найбільш відомими з яких стали наступні: збалансована система показників BSC Л. Майсела; інтегрована модель збалансованої системи показників і показника економічної доданої вартості; піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча й К. Кросу; модель EP²M К. Адамса і П. Робертса.

Вибір певного підходу до побудови збалансованої системи показників (ЗСП) планування та оцінки діяльності підприємства обов'язково має ґрунтуватися на всебічному вивченні й встановленні адекватності певного методичного підходу до конкретних вимог щодо здійснення планової діяльності. Отже, необхідною умовою (першочерговим кроком) при впровадженні ЗСП на підприємстві стає порівняльний

аналіз особливостей різних методичних підходів до вирішення цього завдання, а також визначення найбільш доцільного варіанту побудови такої системи.

З точки зору Д. Нортон та Р. Каплана, концептуальним і принциповим підґрунтям щодо формування ЗСП насамперед стає необхідність забезпечення стратегічного підходу до управління ефективністю діяльності, що охоплював би різноманітні процеси економічної активності підприємства у чотирьох основних аспектах (фінансовий, клієнтський, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання). Увага до закономірностей розвитку підприємства у площинах зазначених аспектів, а також до взаємозв'язку, що існує між ними, за думкою дослідників, дозволяє повною мірою охопити усе різноманіття релевантних чинників ретроспективного («минуле») та перспективного («майбутнє») походження, необхідних для формування найбільш раціональної стратегії та доцільного «бачення» (для «сьогодення»).

Фінансовий аспект планування та оцінки діяльності підприємства в концепції Нортон-Каплана прямо визначається досягнутими вартісними результатами роботами, серед яких провідне місце належить узагальненому доходу власників у вигляді дивідендів або зростання вартості («які показники діяльності компанії акціонери будуть сприймати, як наш успіх»), а також усталеності фінансового стану підприємства у цілому. Клієнтський аспект виходить з усвідомлення важливості орієнтації на споживача й споживчої задоволеності для забезпечення належних довгострокових прибутків («як ми повинні виглядати з погляду клієнтів, щоб досягти нашої мети»). Аспект внутрішніх бізнес-процесів (стратегічних – що безпосередньо пов'язані із виконанням місії підприємства, та додаткових – підтримують стратегічні процеси і реалізацію місії) характеризує релевантність різних складових операційних циклів, які протікають на підприємстві для досягнення широкого кола цілей підприємства («у яких процесах ми повинні досягти досконалості, щоб задовольнити очікування наших клієнтів й акціонерів»). Аспект навчання й росту вказує на ключові компетенції, забезпечення яких на ґрунті навчання співробітників і культивування певних корпоративних культурних відносин має створити належні умови для повної реалізації стратегічних перспектив розвитку («як організація повинна навчатися й розвиватися для досягнення поставлених нами цілей»).

Новітній характер концепції Нортон-Каплана було пов'язано із обґрунтуванням необхідності забезпечення балансу між зазначеними аспектами діяльності в процесі розвитку підприємства. Поняття «балансу» («збалансованості») при цьому має досить багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між фінансовими та операційними (немонетарними) вимірниками, стратегічним й оперативним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми й зовнішніми сторонами діяльності підприємства. Важливим засобом забезпечення такого роду балансу, з точки зору Д. Нортон та Р. Каплана, стає органічне поєднання у складі ЗСП двох груп показників: тих, що виражають (вимірюють) досягнуті результати; тих, які відбивають процеси, що сприяють одержанню цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути вв'язані один з одним, тому що для

досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) обов'язково слід реалізувати інші (наприклад, домогтися належного завантаження потужностей машин й устаткування).

До основних переваг концепції Нортон-Каплана при побудові ЗСП відносять можливість концентрації зусиль персоналу на ключових показниках для досягнення найкращого результату, цілісність і єдність стратегічного планового процесу – від верхнього до нижнього ієрархічного рівня, здатність до плідної інтеграції різних корпоративних програм (таких, як розвиток якості, реорганізація, ініціативи групи відділу роботи з покупцями й ін.), прозорість та зрозумілість процедур розподілу управлінської відповідальності та ін.

Слід, проте, відзначити, що навіть за думкою засновників цієї концепції Д. Нортон та Р. Каплана, основною проблемою при вирішенні практичних завдань формування ЗСП є відсутність певного єдиного критично важливого компоненту, що відіграв би роль інтегрального засобу оцінки. Крім того, чималі труднощі в плановій діяльності підприємства при впровадженні ЗСП можуть бути пов'язані із неоднозначністю причинно-наслідкових зв'язків між цілями та засобами їх досягнення, недостатністю уваги до стану «м'яких факторів», небезпекою загострення цілком ймовірних конфліктів інтересів та ін.

Тому майже відразу з моменту виникнення концепції ЗСП стали відбуватися спроби удосконалення її методичних аспектів. Першою спробою такого роду стала розробка BSC-моделі Л. Майсела у 1992 році (ця модель мала ту ж саму назву, що й модель Каплана-Нортон). Л. Мейсел також визначив чотири перспективи, на основі яких повинна бути оцінена бізнес-діяльність (фінанси – забезпечуються ринковим лідерством, прибутковістю, зростанням продаж; клієнти – визначається рівнем обслуговування споживачів, умовами постачань, якістю товарів і послуг; внутрішні бізнес-процеси – параметри інноваційно-інвестиційного циклу, продуктивність; людські ресурси – сприятливість ставлення та схильність персоналу до нововведень, рух кадрів). Отже, можливості людських ресурсів в BSC-моделі розглядаються більш широко, ніж просто перспективи навчання й росту, а саме до процесу планування та оцінки залучаються не тільки ймовірні організаційно-управлінські інновації, а також такі фактори, як утворення й навчання, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура. Крім того, в моделі Л. Майсела зв'язки між складовими ЗСП дещо спрощуються, набуваючи певного лінійного характеру (на відміну від складної системи причинно-наслідкових зв'язків, визначених концепцією Нортон-Каплана).

За іншим методичним підходом – при побудові інтегрованої моделі збалансованої системи показників та економічної доданої вартості – доповнення концепції ЗСП здійснюється на ґрунті виділення у складових системи узагальнюючого компоненту економічної доданої вартості (Economic Value Added – EVA). Отже, прийняття управлінських рішень на підприємстві за такий підхід обов'язково має спрямовуватись на генерацію нової вартості (Value-Based Management – VBM). Характерна особливість управління, націленого на створення вартості (VBM), полягає в орієнтації на якісне поліпшення стратегічних й

оперативних рішень на всіх рівнях управління підприємством на ґрунті концентрації зусиль осіб, що приймають рішення, на ключових факторах створення вартості. Вартість підприємства в межах цієї концепції визначається насамперед дисконтованими майбутніми грошовими потоками, тобто за умови, якщо віддача від інвестованого капіталу перевищує витрати на його залучення.

Одним з основних етапів побудови системи VBM є визначення ключових факторів вартості, тобто параметрів діяльності, виражених у вигляді певних показників, що визначають вартість підприємства (складається з матеріально-фінансових компонент, а також із людського та структурного капіталу, породжених знаннями та здібностями персоналу). Виділення таких факторів є дуже важливим, оскільки особи, які приймають рішення, не можуть безпосередньо впливати на вартість, а здатні лише зосередитися на оперативних параметрах діяльності, які, у свою чергу, будуть визначати вартість.

За концепцією «піраміди ефективності» К. Макнейра, Р. Ланча і К. Кроса формування фінансових результатів, а, отже, й забезпечення зростання вартості підприємства, є прямим наслідком реалізації орієнтованої на клієнтів корпоративної стратегії. Таким чином, «піраміда ефективності», на відміну від більш традиційних ієрархічних підходів до управління ефективністю господарської діяльності, побудована на концепціях глобального керування якістю, промислового інжинірингу й обліку, заснованого на «діях», тобто операціях, що виконуються людьми або машинами (устаткуванням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача.

«Піраміда ефективності» складається з чотирьох рівнів, зв'язки між якими забезпечують двосторонні комунікації та інформаційний обмін, необхідний для прийняття рішень в різних управлінських ланках: на верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративне бачення; на другому рівні – цілі підрозділів і дивізіонів конкретизуються стосовно до певного ринку й фінансових показників; третій рівень складається з низки міжфункціональних напрямків у межах підприємства; четвертий становлять області операцій, для яких дії оцінюються з певною періодичністю. Цілі та показники у складі ЗСП за такий підхід мають пов'язувати стратегію підприємства з його оперативною діяльністю: цілі передаються вниз по ієрархічній структурі, і той час як показники - збираються знизу нагору.

В моделі EP²M (Effective Progress and Performance Measurement), авторами якої є К. Адамс і П. Робертс, до складу ключових складових забезпечення ефективності (на відміну від аспектів концепції ЗСП або перспектив BSC-моделі) розглядаються чотири основних напрямки: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності); управління змінами й стратегією; власність і свобода дій. Особливість формування збалансованої системи показників за наведений підхід полягає у тому, щоб не тільки забезпечувати впровадження стратегії підприємства, але й у тому, щоб формувати сприятливе до сприйняття інновацій і змін соціокультурне середовище.

Отже, описані концепції побудови ЗСП визначаються характерними рисами,

індивідуальними перевагами й вадами, що виступають відображенням методичних особливостей і специфічних умов впровадження кожної з цих моделей. Найбільш перспективною із цих концепцій представляється BSC-модель, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в досить повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролю й керування. Слід, проте, відзначити, що практичне впровадження описаних систем в будь-якому випадку потребує ретельної розробки організаційного та нормативного забезпечення планової діяльності на підприємстві.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТУ, ЯК ОРІЄНТИРУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Хвiчiя К.М., к.е.н., доцент, докторант кафедри фiнансiв та фiнансово-економiчної безпеки,
Харкiвський iнститут ДНВЗ «Унiверситет банкiвської справи»,
м. Харкiв, Україна*

Сучасні економічні процеси мають ознаки глобальності, інтегральності, транснаціональності, інформаційної й ресурсної транспарентності та їх безперешкодного транскордонного руху. Все це ускладнює керованість, підсилює непередбачуваність, вимагає підвищення адаптивності економічних систем різних рівнів, синхронізації взаємодії між рівнями однієї системи, а також узгодження фінансових і нефінансових цілей суб'єктів господарювання. Процес досягнення та збереження динамічної рівноваги потребує чітко визначеного вектору, спрямованого на досягнення результату із завданими координатами у часі, параметрах зовнішнього та внутрішнього середовища економічної системи. Тому теоретико – методологічне забезпечення процесу трансформації цілі економічної системи на результат є актуальним і таким, що потребує детального вивчення.

Ціль – це ідеальний або реальний предмет свідомого або несвідомого прагнення суб'єкту; фінальний результат, на який навмисно спрямований процес [1]. Ціль – це усвідомлений інтерес [2].

Ціль – це ідеальне передбачення результату діяльності, яке випереджає відображення попередніх подій у свідомості людини [3].

Морфологічна структура цілі підприємства, як суперсистеми виглядає так (рис. 1).

Морфологія цілі підприємства показує по-перше, необхідність каскадування цілі, за яким завдання більш високого управлінського рівня стають цілями підпорядкованих структурних підрозділів, по-друге, спрямованість цілей всіх систем суперсистеми на досягнення результату.

Результат діяльності підприємства виражається через фінансові показники, а його досягнення потребує ресурсів, які набувають форму фінансових. Тому цілі і