ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ РОЗВИТКУ ВУГІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Павленко О.В.
Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»

Стратегія розвитку вугільних підприємств та вугільної галузі в цілому є важливим загальнонаціональним питанням. Незважаючи на велику кількість пропозицій, висунутих ученими, фахівцями-практиками щодо покращення стану вугільної промисловості, остання знаходиться в кризовому стані. Сучасні підходи формування стратегії розвитку вугільних підприємств потребують подальшого вдосконалення за рахунок виявлення та врахування впливу факторів зовнішнього середовища, галузевої специфіки й особливостей функціонування кожного окремого вуглевидобувного підприємства.

Необхідно зауважити, що більшість вугільних підприємств будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках. Системи оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності базуються на річному бюджеті і оперативному плані підприємства. Дані системи орієнтовані на короткострокові періоди і тактику підприємства, а зовсім не на стратегію.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання і оцінки його ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні, з точки зору стратегії, аспекти її діяльності: фінансові, виробничі, маркетингові [1, 2].

У основі побудови Системи Збалансованих Показників (СЗП) лежать основоположні принципи функціонування підприємства, такі як місія і бачення підприємства. Не дивлячись на важливість стратегічного управління побудованого на концепції MOS (Mission – Місія, Objectives – Прагнення, Strategies – Стратегія), їй властивий ряд істотних недоліків. Одним з них є розрив між довгостроковим баченням підприємства і поточними діями співробітників. Таким чином, керівники не можуть забезпечити оперативний зв'язок результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією підприємства. В кращому разі їм вдається зв'язати результати діяльності і планові показники в межах річного бюджету.

Система Збалансованих Показників (СЗП) ефективно вирішує всі ці проблеми, беручи на себе управління такими ключовими процесами як трансформація бачення в стратегії, комунікація і зв'язок, бізнес-планування, посилення зворотного зв'язку і навчання стратегії.

Концепція СЗП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв’язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Нерркліта, «СЗП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов’язували з управлінням» [1].

Запропонована система дає можливість об’єднати стратегію підприємства з набором взаємозв'язаних Ключових Показників Результативності (КПР або KPI), індивідуально розроблених для різних рівнів управління, що мають взаємний вплив.

І рівень – проекція фінансів полягає у визначенні стратегічної мети (запланованого результату) у фінансових показниках. Такий підхід створює надійну основу для подальшого планування – в ньому виражений реальний інтерес власників підприємства. Вибір стратегії визначає модель побудови організації, напрями інвестиційних рішень, співвідношення показників прибутку і ризику на вкладений капітал, включаючи часовий параметр.

ІІ рівень – проекція маркетингу. Успішна реалізація стратегії і, відповідно, досягнення фінансових результатів, визначається точною настройкою пропонованих продуктів і послуг на потребі цільових сегментів. Таким чином, це - проекція фінансових цілей стратегічних бізнес-одиниць на маркетингове поле конкретних груп споживачів. Фокус уваги зосереджений на створенні цінності для клієнтів.

ІІІ рівень – проекція внутрішніх бізнес-процесів. Управління системою конкурентних переваг і реінжинірингом бізнес-процесів. Мова йде про максимальне забезпечення поєднання інтересів власників (фінансові цілі) і споживачів (цінність для клієнта). Іншими словами, бізнес-процеси на підприємстві повинні бути побудовані так, щоб забезпечити максимальне надання цінності для клієнтів з мінімально можливими витратами.

IV рівень – проекція навчання і зростання. Управління людськими ресурсами. Рівень навчання і інновацій в багатьох сенсах є ключовим для побудови і ефективного використання Системи Збалансованих Показників. Базова логіка звучить таким чином: є потрібний персонал (рівень навчання і розвитку), що робить правильні речі (рівень внутрішніх процесів), тоді клієнт буде задоволений (рівень перспектив по клієнтах), і підприємство досягне стратегічних фінансових цілей (рівень фінансових перспектив). Акцент ставиться на продуктивність персоналу, його задоволеність і утримання.

Одним з головних переваг СЗП як інструменту управління є можливість проектування і відстежування причинно-наслідкових зв'язків як по вертикалі – через всі чотири рівні, так і по горизонталі – зв'язок потоків робіт через параметри входів і виходів.

Типова помилка українських підприємців полягає в тому, що вони часто не розібравшись із стратегічною метою підприємства, а, отже, не вирішивши завдання управління людськими ресурсами в плані довгострокового цілеформулювання, намагаються вирішувати задачі управління персоналом.

Впровадження системи збалансованих показників дає можливість:

– отримання стабільного прибутку і економічної доданої вартості;

– підвищення капіталізації підприємства;

– завоювання підприємством цільових ринків;

– досягнення лояльності клієнтів, здатності підприємства забезпечити їх утримання;

– забезпечення прогресивності технології і налагодженості бізнес-процесів;

– придбання випереджаючих конкурентних переваг;

– створення могутнього і висококваліфікованого кадрового складу;

– зростання вартості підприємства;

– гнучкого реагування на зовнішні і внутрішні зміни;

– органічного поєднання інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів;

– максимальне забезпечення інтересів власників і споживачів;

По суті СЗП – система, що може стати для вугільного підприємства єдиним стрижнем, об'єднуючим життєво важливі операції. Така інтеграція дозволяє застосовувати збалансовані системи показників для управління виробничими циклами, і зберігати конкурентоспроможність підприємства на високому рівні. Трансформація стратегічних цілей через проміжні параметри дозволяє вирішити основну проблему організації ефективного управління – інтеграцію стратегічного і оперативного рівнів.

Зважаючи на вищевикладене, доцільно визнати використання системи збалансованих показників як ефективного підходу при стратегічному плануванні розвитку вугільного підприємства. В подальших дослідженнях увагу потрібно зосередити на процесі структурної розробки системи збалансованих показників та її ефективному впровадженні .

Література:

1. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. – М.: Олімп Бізнес, 2003. – 446 с.

2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 343 с.

4. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.

5. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С.21–28.

ПРОБЛЕМИ АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Підберезна Ю.В.

Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»

Як показують розрахунки за тривалий період часу, у середньому приблизно одну третину обсягу фінансових коштів підприємств різних галузей економіки України становлять інвестиції (одноразові капітальні витрати).

З точки зору економіки підприємства, інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність (для одержання