

образец восприятия, эмоционально окрашенный и поддающийся изменению. У Донецка есть все преимущества стать бизнес-центром Украины, поэтому важно уже сегодня начать работу по формированию внутреннего и внешнего бренда, государственно-частного партнерства, работать над созданием позитивного инвестиционного имиджа, улучшать городскую инфраструктуру, проводить международные экономические форумы.

Для создания позитивного имиджа Донецкого региона необходимо:

1. Четко определиться с силами и слабостями региона, возможностями и угрозами, стоящими перед ней.
2. Активнее использовать реальные преимущества Донбасса: большие возможности для бизнеса, многообразие природных и национальных факторов, слоев и др.
3. Выбрать целевые аудитории потребителей благ, предоставляемых территорией
4. Расставить соответствующие акценты в стратегическом выборе - с приоритетами стратегии имиджа, притягательности, инфраструктуры, персонала.
5. Формировать и стимулировать внутренний спрос.
6. Денежные средства, необходимые на реализацию проекта, должны инвестироваться из бюджетов территорий, заинтересованных отраслей и фирм.

В Украине маркетингом территорий пока никто серьезно не занимается, хотя он становится актуальным инструментом решения проблем подготовки к Евро-2012. Города-участники только начинают использовать процессы продвижения городов и областей, используя зарубежный опыт. В условиях интеграции Украины в ЕС и создании льготных визовых режимов отдельные регионы страны могут успешно использовать свой высокий конкурентный потенциал. Данное направление некоммерческого маркетинга набирает больше популярности среди муниципальных властей и общественных организаций. Успех территориального маркетинга заключается в комплексном решении вопросов развития региональной инфраструктуры и туристической индустрии как исходной точки жизненного цикла подобных региональных коммерческих проектов.

Выводы. Маркетинг территорий направлен на становление и развитие на определенной территории цивилизованных рыночных отношений, маркетингового подхода в отношении территориальных ресурсов, продукции и услуг. Он должен осуществляться под руководством, при участии и по заказу территориальных органов управления – субъектов муниципальных образований. Первостепенными задачами такого маркетинга являются: формирование и развитие некоммерческого маркетинга продукции; содействие развитию территориального рынка коммерческих товаров и его субъектов, маркетингового подхода в их управленческой деятельности; маркетинг услуг территориальных органов власти; повышение эффективности рыночного взаимодействия региональных хозяйствующих субъектов с субъектами из других регионов.

Литература

1. Василенко Д.В., Совков С.П. Формирование имиджа территорий. [Электронный ресурс] // Новый маркетинг. – 2010. – № 2. – Режим доступа: <http://www.marketing.web-standart.net/search/node>
2. Визначення основних засад конкурентоспроможності регіону / Н.Б. Ярошевич // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2006. – № 567. – С. 333–338.
3. Інвестиційна конкурентоспроможність регіону та фактори, що на неї впливають / О.О. Другов // Соц.-екон. дослідж. в перехід. період. – 2006. – Вип. 1. – С. 26–36.
4. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство: Зб. / Рада конкурентоспроможності України; Центр стратегій конкурентоспроможності (МІМ–Київ) / Ю.В. Полунєєв (ред.), В.Г. Підвисоцький (упоряд.). – К.: ЛАТ&К, 2006. – 175 с.
5. Наврузов Ю.В. Конкурентоспроможність регіонів: взаємодія державних установ, підприємницьких і громадських організацій / Нац. акад. держ. управління при Президенті України. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – 208 с.
6. Панкрухин А.П. Маркетинг территории – ключ к успеху региона. [Электронный ресурс] // Маркетинг PRO. – 2007. – № 12. – С. 19. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/publ/articles/36.php>
7. Конкурентоспроможність регіонів України: методологія і практика / НАН України; Рада з вивчення продуктивних сил України / Л.Г. Чернюк та ін. – К., 2010. – 107 с.

УДК 65.016“737”

І. О. ТАРАСЕНКО, І. В. КОЛОС
Київський національний університет технологій та дизайну

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано модель формування збалансованої системи показників в системі управління сталим розвитком підприємства для забезпечення потреб різних груп користувачів за аспектами: економіка і фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, екологічна безпека, соціальний розвиток. Авторський підхід перед-

бачає поділ ключових показників результативності на два блоки: інструментальну панель для керівників та систему показників для складання звіту зі сталого розвитку згідно стандартів AA 1000 та GRI.

In the article, a model for the formation of a balanced scorecard is suggested for the system of a business sustainable development to ensure needs of various user groups, which are of the following aspects: economics and finances, clients, business processes, people, ecological safety, social modernization. The author's approach supposes division of the key measures of efficiency into two blocks: an instrumental panel for managers and an account scoring system for sustainable development according to AA 1000 and GRI standards.

Постановка проблеми. Перед підприємствами, які запроваджують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC), як правило, виникає проблема вибору найбільш важливих показників (індикаторів), призначенням яких є як оцінка стану підприємства в цілому, так і рівня та динаміки показників за усіма найголовнішими сферами діяльності. Для більшості підприємств звичайною стала практика застосування в аналізі фінансових та бізнес-результатів такого набору базових показників-індикаторів, як ROI, RAROC, EVA, НОП/ОР, показників зростання частки ринку, вартості акціонерного капіталу та інших. Але питання оцінювання таких сфер як задоволення очікувань зацікавлених сторін та їх лояльності до підприємства, ефективності відносин з діловим оточенням, місцевими громадами, суспільством, а також оцінки бізнес-процесів та системи управління залишаються відкритими та потребують вирішення на національних підприємствах, що знаходяться на початковому етапі сталого розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки підходів до формування системи показників, яка б задовольняла ряду вимог: надавала характеристику основних сфер діяльності та не була надто перевантаженою другорядними показниками; надавала б можливість оцінити та проаналізувати нематеріальні активи, якість взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища завдяки використанню системи відповідних показників поряд зі звичними фінансовими та техніко-економічними показниками; враховувала пріоритети та відповідала обраній стратегії як підприємства в цілому, так і конкретного структурного підрозділу та працівника.

Аналіз останніх досліджень. Збалансована система показників (BSC), розроблена американськими науковцями-консультантами Р. Капланом і Д. Нортон на початку 90-х років минулого століття [1], стала одним з найпоширеніших інструментів ефективного управління підприємством. Основне призначення BSC полягає в оцінці й контролі результатів діяльності через набір взаємопов'язаних показників за чотирма перспективами: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і розвиток персоналу. Розуміння і вивчення причинно-наслідкових взаємозв'язків між традиційними (фінансовими показниками) і нефінансовими показниками BSC дозволяє менеджерам спрямувати роботу окремого підрозділу і підприємства в цілому на досягнення визначених цілей і поставлених завдань. Цінність BSC, зазначається в [2], полягає в тому, що: по-перше, для керівників та власників вона є постійним джерелом інформації про ситуацію в компанії; по-друге, акцент на стратегії та зв'язок BSC з усіма основними видами діяльності (поточної та довгострокової) дозволяє концентрувати увагу на головному.

Активне застосування BSC на практиці як в США, так і в країнах Європи, надало можливість фахівцям вдосконалювати елементи системи: 1) збільшувати, розширювати, змінювати набір перспектив діяльності; 2) переглядати кількісно-якісний набір результативних показників в межах окремої перспективи і в цілому BSC; 3) переорієнтовувати акценти при встановленні стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Подальший розвиток збалансована система показників одержала в працях таких науковців та практиків бізнесу, як: Х. Фрідаг, В. Шмідт, Д. Хан, Х. Хунгенберг, Д. Парменгер та ін. Сучасним інструментом вартісно-орієнтованого управління є також універсальна система показників діяльності (TPS), яка запропонована К. Х. Рамперсадом [3, с. 25–56], як система показників, що об'єднує і розвиває такі теорії як збалансована система показників (BSC), загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management).

Безперечно перевагою розглянутих підходів (як збалансованої, так і універсальної систем показників) є те, що в кожному випадку система показників науковцями та практиками розглядається як інструмент в управлінні підприємством на основі безперервного вдосконалення, розвитку та навчання. Основним призначенням зазначених систем необхідно вважати встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства та особистими цілями кожного працівника. Завдяки цьому досягається стійке зростання результатів і підприємства, і співробітників. Проте, проблема формування системи показників ефективності та результативності залишається до кінця не вирішеною у всьому світі, що призводить до неоднозначності та помилок в тлумаченні окремих показників.

Для формування оптимальної збалансованої системи показників бізнес-консультант з питань ефективності Марк Г. Браун [4, с. 26] рекомендує користуватися моделлю, яка дозволить обрати критичні для успіху організації показники і відкинути ті, що є несуттєвими для бізнесу. Рекомендована модель передбачає декілька етапів формування системи показників, основними з яких є: 1) визначення глобальних принципів існування організації та її бачення; 2) ідентифікація ключових факторів успіху, на яких необхідно сконцентруватися і за допомогою яких диференціювати себе від конкурентів, визначити головні принципи ведення бізнесу; 3) формування показників ефективності на основі ключових факторів успіху; 4) визначення цільових значень – критеріїв показників ефективності, обраних на попередньому етапі; 5) обґрунтування плану дій щодо досягнення поставлених цілей та формулювання стратегії.

Досліджуючи дану проблему, Д. Парменгер запропонував довідник з ключових показників ефективності, в якому обґрунтував три типи показників діяльності організації: ключові показники результативності, виробничі

показники та ключові показники ефективності [5, с. 3–4]. Названі показники він запропонував розмежовувати за виконуваними функціями, зазначивши: ключові показники результативності свідчать про досягнуті результати в цілому; виробничі показники вказують на раціональні дії підприємства щодо забезпечення подальшого розвитку; ключові показники ефективності свідчать про можливі радикальні шляхи підвищення продуктивності.

Метою статті є розробка моделі формування збалансованої системи показників підприємства в контексті сталого розвитку із врахування зарубіжного досвіду та завдань, які стоять перед промисловими підприємствами України в контексті сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В системі управління сталим розвитком вважаємо доцільним формування ієрархічної збалансованої системи показників за рівнями реалізації концепції сталого розвитку (національний, регіональний, галузевий, рівень суб'єктів господарювання) з виокремленням шести взаємопов'язаних аспектів діяльності: економіка і фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, екологічна безпека, соціальний розвиток [6, с. 267–269]. Зважаючи на обраний Україною курс на сталий розвиток для вітчизняних підприємств на сучасному етапі суттєвим і важливим є виділення аспектів “екологічна безпека” і “соціальний розвиток”.



Рис. 1 – Етапи формування стратегічної BSC підприємства легкої промисловості в контексті сталого розвитку [4, 5]

Це пояснюється, по-перше, фокусуванням на завданні збереження довкілля та ощадного використання обмежених природних ресурсів, зважаючи на існуючі у цих сферах проблеми; по-друге, прагненням створити

безпечні умови праці, надати їй творчого характеру; по-третє, зосередженістю на соціальному захисті й зростанні добробуту власників і персоналу з урахуванням легітимних інтересів широкого кола зацікавлених сторін.

Акцент на ієрархічності збалансованої системи показників за рівнями управління сприятиме поширенню і активізації діяльності з екологічної безпеки і соціального розвитку як на державному рівні, так і на рівні регіонів, галузей економіки і окремих підприємств. Необхідно також відзначити, що норми загальнодержавних програм розвитку, трансформовані в показники державної збалансованої системи показників, повинні бути основою для формування галузевих і регіональних Програм розвитку на основі BSC, на підставі яких підприємство зможе сформувати внутрішню збалансовану систему показників з орієнтацією на безперервне вдосконалення компетенцій персоналу, бізнес-процесів, роботи з клієнтами і зосередженістю на екологічній безпеці й соціальному розвитку. Запропоновану Марком Г. Брауном модель стратегічної системи показників [4, с. 26] автором адаптовано для підприємств легкої промисловості на етапі їх переходу до сталого розвитку, враховуючи рекомендації Д. Парментера стосовно поділу показників на три групи – ключові показники результативності, ключові показники ефективності та виробничі показники [5] (див. рис. 1).

Особливістю авторського підходу є те, що модель формування та використання BSC в системі управління сталим розвитком передбачає поділ показників за призначенням на три складові (підсистеми) для забезпечення інформаційних потреб різних груп користувачів, а саме: для власників, менеджерів та зацікавлених сторін передбачається формування підсистеми ключових показників результативності (КПР), для потреб служб та менеджерів підприємства – ключових показників ефективності (КПЕ) та виробничих показників (ВП) в розрізі шести аспектів: економіка і фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, екологічна безпека, соціальний розвиток. В процесі запровадження внутрішньої системи моніторингу соціально відповідальної діяльності вважаємо доцільним використання обмеженої кількості КПР (10–20), які характеризують результати підприємства в зазначених аспектах.

Підсистему ключових показників результативності в свою чергу пропонується представити у складі двох груп (блоків): по-перше, блоком показників, що характеризують шість аспектів діяльності підприємства й утворюють інструментальну панель для власників і керівників з метою використання при обґрунтуванні й ухваленні економічних рішень та аналізу результатів діяльності; по-друге, блоком показників, які характеризують результативність підприємства в економічній, екологічній та соціальній сферах і використовуються для складання звіту зі сталого розвитку підприємства (відповідно до стандартів AA 1000 та GRI).

Обидва блоки показників взаємопов'язані, оскільки екологічна, економічна та соціальна результативність є відображенням досягнутого підприємством прогресу в аспектах: “Економіка і фінанси”, “Клієнти”, “Екологічна безпека”, “Бізнес-процеси”, “Персонал” та “Соціальний розвиток”. Передбачається, що система показників “інструментальної панелі” повинна містити лише найголовніші (ключові) результативні показники, а система показників результативності, що знаходять відображення у звіті зі сталого розвитку, повинна надавати детальну характеристику діяльності підприємства та формуватися відповідно до вимог зазначених стандартів з метою вичерпного інформування стейкхолдерів про сталий розвиток підприємства.

Для кожного з показників КПР інструментальної панелі доцільно розробити систему виробничих показників ВП та показників ефективності КПЕ, які повинні підлягати детальному аналізу у випадку відхиленні ключових показників результативності від нормативного або бажаного рівня та використовуватися у разі потреби поглибленого аналізу результатів, а також в оперативному управлінні. Кожному підприємству рекомендується сформувати індивідуальну збалансовану систему показників таким чином, щоб кількість показників кожного блоку відповідала правилу 10/80/10.

Доцільність формування показників інструментальної панелі для власників та керівників підприємства можна пояснити виходячи з того, що системи показників, які використовуються на більшості підприємств не задовольняють вимогам цілісності та комплексності, оскільки надають лише фрагментарне уявлення про окремі сторони діяльності підприємства, а не про організацію в цілому за всіма зазначеними аспектами (див. рис. 1). Це пояснюється тим, що окремі бізнес-одиниці, виробничі підрозділи та відділи використовують свій набір показників, який досить часто абсолютно не пов'язаний з загальними показниками, що комплексно характеризують діяльність підприємства. Крім того, досить часто цільові показники сформовані на основі тих параметрів, які більш доступні та прості у вимірюванні, а не тих, які є пріоритетними для забезпечення успіху організації. З огляду на це, Марк Г. Браун рекомендує визначити показники на рівні вищого керівництва, а потім поширити їх на всі рівні та функції організації, підкреслюючи, що “показники одного рівня повинні впливати в показники наступного, більш високого рівня і т.д. Такий підхід до побудови системи управління ефективно забезпечить цілісність та послідовність її оцінки” [4, с. 21].

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що останнім часом для підприємств все більш пріоритетними стають соціальна та екологічна сфери, що пояснюється низкою об'єктивних чинників: матеріальні активи вже не є першочерговим та єдиним фактором, який відображає та формує вартість бізнесу; знання людей, взаємозв'язки і співпраця з клієнтами, а також культура новаторства та змін створюють вартість на будь-якому підприємстві, іншими словами, на перший план виходять нематеріальні активи; традиційні фінансові показники, які розроблялися для порівняння поточних результатів з результатами попередніх періодів, не можуть бути надійними індикаторами існуючих проблем та наявних можливостей в питаннях взаємовідносин з клієнтами та персоналом, у сфері якості або екологічного управління; зацікавлені сторони очікують на виконання підприємством проголошеної місії, тому нефінансові показники діяльності стають все більш важливими індикаторами досягнутого прогресу в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Література

1. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Нивен Пол Р.; пер с англ.; под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
3. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / К.Х. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
4. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. Ю. Сакульна; под ред. Е. Дронова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
5. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер; пер. с англ. А. Платова. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с.
6. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика. Монографія / І.О. Тарасенко. – К.: КНУТД, 2010. – 390 с.

УДК 65.012.8:519.876.2+338.45:621

І. Б. ХОМА

Національний університет “Львівська політехніка”

РЕАКЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІАГНОСТОВАНУ ВЕЛИЧИНУ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проведено оцінку реакції внутрішнього і зовнішнього середовища на діагностовану величину рівня економічної безпеки на прикладі машинобудівного підприємства через формування послідовного процесу управління за цією зворотною реакцією та її кількісного виміру, що дозволяє встановити контроль і нейтралізувати негативні наслідки взаємозв'язку складових цих середовищ з вже дієвою системою економічної безпеки суб'єкта господарювання.

The estimation of reaction of internal and external environment is conducted on the diagnosed level of economic security on the example of machine-building enterprise through forming of successive process of management after this retroaction and her quantitative measuring, that allows to set control and neutralize the negative consequences of intercommunication of the constituents of these environments with the already effective system of economic security of an enterprise.

Постановка проблеми. Сьогоднішня фінансова криза прямим чином торкнулась ряду машинобудівних підприємств і вимагає чіткого перегляду їх економічної ефективності функціонування, насамперед, щодо побудованої системи економічної безпеки. Кожне виробниче підприємство вправі самостійно формувати і в подальшому коригувати індивідуальну діяльність служби контролю за економічною безпекою. Так як будь-яке підприємство є відкритою системою, тобто має тісний і одночасний взаємозв'язок і з внутрішнім, і з зовнішнім середовищем, то виникає проблема не тільки оцінки впливу факторів цих середовищ на рівень економічної безпеки підприємства, але і ґрунтовна оцінка зворотної реакції внутрішнього і зовнішнього середовища на вже відому діагностовану його величину при умові, що інформація є відкритою для користувачів. Не виключено, що ця реакція може бути негативною, яка раптово змінить відношення, наприклад, інвесторів і кредиторів до даної виробничо-господарської структури, скоротивши обсяг грошових надходжень, якщо рівень економічної безпеки буде значно нижчим допустимого значення, особливо за рахунок якості інвестиційної складової економічної безпеки, індикатором якої є спонтанне зростання величини інвестиційного ризику. Що стосується внутрішнього середовища, то його будь-яка реакція має бути проконтрольована та спрямована тільки на колективне якісне управління тенденцією коливання рівня економічної безпеки, що спільними зусиллями відкоригує рівень платоспроможності, кредитоспроможності, конкурентоспроможності підприємства і якнайшвидше виведе його на шлях ефективної економічної діяльності з максимальною ізоляцією і можливою ліквідацією усіх поточних факторів негативного впливу як з середини, так і з зовні на суб'єкт господарювання у складних, не завжди прогнозованих, конкурентних умовах ринку. Вчасний і адекватний контроль за такою реакцією внутрішнього і зовнішнього середовища може нейтралізувати усі негативні наслідки взаємозв'язку і, саме основне, в майбутньому не вплине на погіршення фінансових результатів підприємства, а навпаки, дасть можливість навіть уникнути при погіршенні фінансового стану деяких запланованих реорганізаційних процедур на підприємствах машинобудівної галузі і певних видів реструктуризації, а саме, реструктуризації управління, реструктуризації виробництва, реструктуризації позаоблігових активів та фінансової реструктуризації, таким чином, заощадивши час на виведення з кризи підприємств зазначеної галузі з відповідними фінансовими проблемами на вектор економічного благополуччя і стабільного зростання.

Аналіз останніх досліджень. Вітчизняний і зарубіжний досвід показує, що існує безпосередній зв'язок між поняттями “економічна безпека підприємства”, “рівень економічної безпеки” і “фактори внутрішнього і