

Реализация таких мероприятий в дальнейшем позволит обеспечить устойчивую грузовую базу для украинских судоходных компаний, сократить финансовые издержки судоходных компаний и привлечь необходимые инвестиции, создать экономические предпосылки для возврата под украинский флаг значительного числа судов, зарегистрированных в оффшорных зонах.

Литература

1. Буркинський Б. В. Проблеми вибору флага, реєстрації судів і формування міжнародного реєстра судів України / Буркинський Б. В., Котлубай А. М. – Одеса : Справочник. Транспорт. – 2006. – С. 136 – 141.
2. Вензик Н. Г. Повышение конкурентоспособности судоходных компаний / Вензик Н. Г., Левиков Г. А. – М. : Транспорт, 2001. – 215 с.
3. Котлубай О.М. Економічні механізми розвитку торговельного мореплавання в Україні / Котлубай О.М. – Одеса : ППРЕД, 2004. – 454 с.
4. Хайминова Ю.В. Система управління фінансовими результатами підприємств морського транспорту / Ю.В. Хайминова, О.В. Воркунова, Н.В. Хотеева // Судоходство. – 2008. – № 1 – 2 (137). – С. 14 – 16.
5. Annual Review 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.platou.com/EconomicResearch/MarketInformation/#/>
6. Andersen E. The Platou Monthly. April // RS Platou Economic Research, 2010. – 14 p.
7. Annual Review 2009. Shipping and shipbuilding markets / F.Cadiou, F. Walon, Th. Westpfahl, B. Jourdan-Barry, J. Goudchaux, A. Bultez, J.-P. Guzowski. - BRS Paris. – 102 p.
8. World merchant fleet. Short comment / ISL Org. – January/February. – 2009. – 13 p.
9. World merchant fleet. Short comment / ISL Org. – January/February. – 2010. – 14 p.

Надійшла 15.08.2010

УДК 657.471

А. М. РИБИНА

Херсонський національний технічний університет

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Розглянуто основні складові збалансованої системи показників. Обґрунтований вибір показників для кожної зі складових системи та визначені вимоги до основних сфер діяльності підприємства.

The basic constituents of the balanced system of indexes are considered. The grounded choice of indexes for each of constituents of the system and certain requirements is to the basic spheres of activity of enterprise.

Ключові слова: управлінський облік, збалансована система показників, ефективне управління.

Вступ. Аналіз та оцінка як функція управління завжди залишаються визначальними у прийнятті оптимальних управлінських рішень. Існуючі системи оцінки результатів діяльності підприємств не завжди відповідають сучасним вимогам. Поясненням цього факту здебільшого є те, що більшість підприємств зосереджені на досягненні фінансових результатів. Але для прийняття оптимальних управлінських рішень керівництво підприємств мусить одержувати поряд із зовнішньою фінансовою звітністю і внутрішню управлінську інформацію, що дозволяє адаптивно пристосовувати підприємство до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Слід відзначити також зайву докладність існуючих показників, що характеризують діяльність на окремих підприємствах. Це призводить до того, що керівництво зосереджує увагу не на поліпшенні діяльності підприємства в цілому, а на одержанні результатів тільки у локальних областях.

Мета дослідження – визначення можливості застосування збалансованої системи показників у оцінці ефективності управління бізнесом.

Аналіз літературних джерел з даної тематики. На сьогоднішній день опубліковано ряд теоретичних та методичних розробок з формування показників для оцінки діяльності підприємства, зокрема Н.Тарасенко, Г.Савицькою, К.Уолшом, Д.Нортоном, Р.Капланом та іншими. Проте, зважаючи на актуальність для підприємств України питань методології стратегічного управління підприємством, теорія і практика вибору збалансованої системи показників потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. В економічній літературі [1-3] рекомендації щодо оцінки діяльності підприємства зосереджені на аналізі його фінансового стану. Традиційно фінансові показники у вітчизняній практиці обмежуються одним показником – чистим прибутком. Цей підхід не враховує того, що збільшення розмірів прибутку може бути пов'язане з підвищеними ризиками або інфляцією. Сучасні світові тенденції в економіці і бізнесі показують, що підприємства все більше стають орієнтованими на досягнення

стратегічних цілей; переходять від контролю тільки фінансових показників до комплексної системи показників, що включає як фінансові, так і нефінансові елементи, а також враховує зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі та потенціалі підприємства. У зв'язку з цим система ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства (BSC) стає досить ефективним інструментом, що дозволяє керівництву підприємства зрозуміти, куди рухається підприємство, як воно розвивається і наскільки діяльність підприємства відповідає його запланованій стратегії.

Результати. Традиційна система оцінки, так звана система контролінгу, будується, в основному, тільки на фінансових показниках. Вона заснована на моделі показників «Рентабельність капіталу» (ROI), запропонованій Дюпоном на початку XX століття. Ця модель фінансових показників добре працює до тих пір, поки вони охоплюють більшість робіт зі створення вартості. Але, як тільки капітал починає інвестуватися в технології, в удосконалення управління, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі, система контролінгу, з точки зору вартості, стає все менш ефективною.

Цей виклик спонукав теоретиків менеджменту до розробки нових інструментів управління ефективністю діяльності підприємств. Розроблені ними сучасні системи показників оцінки – це нові інструменти, які націлюють підприємства на стратегію довгострокового успіху. Так, наприклад, система BSC організовує ресурси, інформацію та управлінські процеси на досягнення найбільш важливих для підприємства цілей у плані забезпечення його конкурентоздатності та інвестиційної привабливості. Кожен елемент у цій управлінській системі пов'язаний з суттю бізнесу: залученням споживача та збільшенням вартості бізнесу. Підприємства використовують такі системи показників оцінки не лише тому, що вони дозволяють сфокусуватися на короткострокових фінансових результатах, але і тому, що вони ідентифікують вартість нематеріальних активів і конкурентних переваг (такі характеристики як якість сервісу, підвищення лояльності до торговельної марки).

Із існуючих підходів до зведення показників оцінки в систему, яка дозволяла б управляти організацією, найвідоміший підхід - Balanced Scorecard, BSC (збалансована система показників оцінки) Д. Нортон і Р. Каплана (рис. 1).

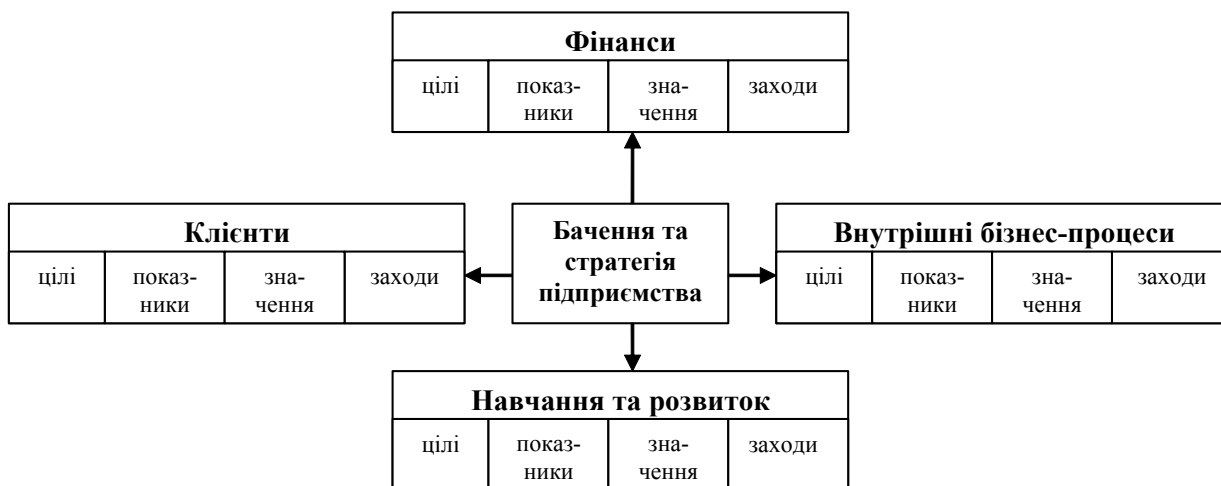


Рис. 1. Принципова схема формування системи збалансованих показників на підприємстві [4]

Спрямована за цим принципом збалансована система показників (ЗСП) дозволяє менеджерам оцінити бізнес із чотирьох різних позицій і дати відповіді на такі чотири основні запитання:

1. Якими нас бачать акціонери і яким є наш потенціал як потенційного партнера на ринку (фінансова перспектива)?
2. Як споживачі ставляться до нас (перспектива клієнтів)?
3. У чому ми повинні діяти краще за інших (перспектива внутрішніх бізнес-процесів)?
4. За рахунок яких знань, умінь, досвіду, технологій та інших нематеріальних активів ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги (перспектива навчання та розвитку)?

При формуванні таких ЗСП на підприємствах потрібно враховувати такі особливості:

- 1) у систему входять показники, що відносяться до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (їх як мінімум чотири: фінанси, ринок, виробництво, ефективність та розвиток);
- 2) усі показники в системі мають причинно-наслідковий зв'язок;
- 3) причинно-наслідковий зв'язок мають показники, що входять у систему, і стратегічні завдання підприємства;
- 4) результативні показники пов'язані з визначальними чинниками;
- 5) усі показники пов'язані з фінансовими результатами діяльності.

При побудові збалансованої системи показників необхідні також деякі передумови. По-перше,

потрібна наявність розвинених комунікаційних зв'язків і системи зобов'язань. По-друге, культура та філософія підприємства повинні бути схвалені менеджерами і враховані при побудові системи. І останнє, створювана система має бути обов'язково пов'язана із стратегією підприємства.

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності і ключових факторів успіху підприємства. Якщо, наприклад, підприємствам необхідно мати дані про фінансовий стан, то показники фінансового стану (фінансова перспектива) повинні бути наявні у ЗСП усіх підприємств. Проблема даної складової ЗСП зводиться до вибору оптимальної кількості показників, достатньої для відображення найважливіших результатів діяльності підприємства.

Вибір інших показників для збалансованої системи показників здійснюється з позиції ключових факторів успіху діяльності підприємства [5].

Оцінка ступеню задоволеності клієнта (перспектива клієнтів) є також важливою. Для більшості вітчизняних підприємств оцінка ступеню задоволеності клієнтів зводилася до аналізу показника обсягів продажу. Але слід враховувати також такі показники, як якість і швидкість обслуговування, своєчасне виконання контрактів, асортимент продукції, розробка та випуск нової продукції. Значення цих показників для підприємства залежить від його ринку та споживачів.

Показники перспективи клієнтів в основному є нефінансовими. Вони представляються в управлінській звітності підприємства й не фіксуються у фінансових документах.

Важливу роль у формуванні системи показників відіграють вимоги виконання аналізу результатів внутрішніх операційних та технологічних процесів (перспектива внутрішніх бізнес-процесів). Більшість підприємств зосереджуються тільки на оцінці обсягу готової продукції, а не на процесах, які забезпечують її вихід.

Показники бізнес-процесів визначаються залежно від стратегії і цілей підприємства. Підприємству потрібно виявити ключові фактори успіху й процеси, які їх забезпечують. Наприклад, для підприємства, яке має інноваційну діяльність, важливий фактор успіху – розробка та випуск нової продукції. Отже, контроль за асортиментами нових видів продукції буде переважаючим процесом. Якщо ключові фактори – оптимізація запасів ТМЦ та інструментів, то важливими будуть такі процеси, як контроль своєчасності доставки ТМЦ та інструментів, точне планування виробництва згідно з контрактами на постачання продукції.

За перспективою навчання та розвиток визначення матеріальної та моральної задоволеності робітників для підприємств залишається проблемним. Менеджер відділу персоналу може вести кадрову статистику, проводити щорічні дослідження морального клімату у колективі, лояльність персоналу, але, на жаль, ця інформація часто залишається поза увагою вищого керівництва. Тільки окремі підприємства вважають, що матеріальне та моральне задоволення робітників так само важливі, як і фінансові показники підприємства, що відображають фінансовий успіх. Лише окремі підприємства проводять дослідження цієї перспективи.

Так звана збалансованість у концепції збалансованої системи показників має багатоплановий характер і охоплює зв'язок між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Принцип узгодженості показників інтегрує чотири перспективи збалансованої системи показників: традиційні фінансові параметри і фактори прямого та непрямого впливу, ефективність роботи з клієнтами, оптимальність внутрішніх бізнес-процесів і загальна компетентність персоналу [6-11].

Щодо технології побудови ЗСП підприємства, то автор рекомендує здійснювати її за зразком, наведеним у таблиці 1 (приклад збалансованої системи показників одного із машинобудівних підприємств).

Таблиця 1

Збалансована система показників стратегії розвитку підприємства до 2011 року

Перспектива	Ціль	Показники досягнення цілі			
		Найменування	Одиниця виміру	Цільове значення	План
Фінанси	Зростання прибутку	Прибуток	тис. грн.	3000	01.01.2009
				5000	01.01.2010
				8000	01.01.2011
	Дохід від клієнтів	Дохід від наявних клієнтів	тис. грн.	2500	01.01.2009
4000				01.01.2010	
6500				01.01.2011	
	Дохід від залучених клієнтів за рік	тис. грн.	500	01.01.2009	
			1000	01.01.2010	
			1500	01.01.2011	
	Зменшення витрат	Матеріальні витрати	%	20	до 01.01.2011

Перспек- тива	Ціль	Показники досягнення цілі				
		Найменування	Одиниця виміру	Цільове значен- ня	План	
		Витрати на енергоносії	%	5	до 01.01.2011	
		Витрати на контрагентські роботи	%	10	до 01.01.2011	
		Накладні витрати	%	35	до 01.01.2011	
	Підвищення сортності та ціни продукції	Відсоток продукції вищого ґатунку	%	20	до 01.01.2011	
		Відсоток продукції першого ґатунку	%	50	до 01.01.2011	
	Клієнти	Збереження бази клієнтів	Відсоток клієнтів, які залишилися на наступний рік	%	80 90 100	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
Кількість клієнтів, які залишилися на наступний рік			чол.	480 675 900	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Залучення нових клієнтів		Витрати на залучення одного клієнта	грн.	50 55 60	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
		Кількість залучених нових клієнтів	чол.	200 250 300	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Підвищення задоволеності клієнтів асортиментом та якістю продукції		Відсоток клієнтів, які подали скарги на якість та асортимент продукції	%	2 1,5 1,0	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Зменшення кількості повернень клієнтами неякісної продукції		Кількість повернень на 1 тис. одиниць продукції	шт.	5 4 3	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Скорочення витрат на гарантійне обслуговування		Витрати на гарантійне обслуговування продукції (% від обсягу продажів)	%	1,0 0,5 0,2	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Внутрішні бізнес- процеси		Своєчасне виконання контрактів з постачання продукції	Відсоток контрактів, виконаних в строк	%	95 97 98	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
		Розробка та випуск нової продукції	Частка нової продукції в обсязі продажів	%	20 30 35	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
		Впровадження стандартів ISO 9000-14000	Відсоток охоплення виробничих процесів	%	50 70 75	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
		Перегляд постачальників ТМЦ та інструментів	Частка браку продукції з вини постачальників	%	5 4 2	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
		Впровадження 100% контролю якості готової продукції	Відсоток поверненої клієнтами продукції	%	2 1 0,5	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
	Придбання якісних ТМЦ, інструментів та комплектуючих	Відсоток браку при входному контролі якості	%	1 0,5 0,1	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
	Оптимізація запасів ТМЦ та інструментів:					
	- точний облік ТМЦ на складах	Відсоток звітів, наданих у необхідні терміни	%	90 95 99	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
	- своєчасне замовлення ТМЦ та інструментів	Відсоток своєчасних замовлень	%	80 85 90	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	

Перспектива	Ціль	Показники досягнення цілі			
		Найменування	Одиниця виміру	Цільове значення	План
	- точне планування виробництва згідно з контрактами на постачання продукції	Відсоток заявок на ТМЦ та інструменти, представлених у необхідні терміни	%	90 95 100	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
	- своєчасна доставка ТМЦ та інструментів	Відсоток порушень термінів доставки ТМЦ	%	10 5 2	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
		Відсоток порушень термінів доставки інструментів	%	15 10 5	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
	Оптимізація енергоспоживання	Відсоток витрат на енергоресурси в структурі собівартості продукції	%	7	01.01.2009
				6 5	01.01.2010 01.01.2011
	Оптимізація аутсорсингу та інсорсингу робіт підприємства	Відсоток контрагентських робіт в структурі собівартості продукції	%	5 7 10	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
				41 38 35	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011
Оптимізація накладних витрат підприємства	Відсоток накладних витрат в структурі собівартості	%	41 38 35	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
			26 31 36	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників	%	26	01.01.2009
				31	01.01.2010
				36	01.01.2011
	Рівень віддачі інвестованих в навчання коштів	к	1,2 1,3 1,5	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
			140 200 250	01.01.2009 01.01.2010 01.01.2011	
Витрати на навчання персоналу	тис. грн.				

Збалансована система показників, розроблена в цілому для підприємства, є основою створення збалансованої системи показників для усіх його підрозділів. Орієнтуючись на систему показників для вищого рівня управління, господарські одиниці, відділи, групи загальнокорпоративного призначення і навіть самі працівники створюють свої єдиносередовані збалансовані системи, в яких описується їх вплив на досягнення корпоративної мети. Кожна з цих каскадованих систем показників містить не тільки цілі, показники та норми всіх чотирьох складових, але й ініціативи (заходи), які здійснюються кожною групою для виконання визначених цілей. Кожна з цих ініціатив вимагає ресурсів, котрі визначаються і вказуються в бюджетних заявках підрозділів.

Важливою складовою механізму роботи із ЗСП є те, що при схваленні заходів до їх виконання необхідно визначити пріоритети в реалізації цих заходів та, відповідно, розподілити між ними увагу менеджменту і наявні ресурси. Тобто здійснюється чітке цільове планування як завдань для підрозділів, так і необхідних для цього ресурсів. Оперативне планування, яке знаходиться у взаємозв'язку із ЗСП, підсилює принцип планування «зверху вниз». При цьому простіше досягти безперервності процесу оперативного планування за умов створення системи показників для всіх рівнів управління за схемою «зверху вниз». Крім того, за допомогою ЗСП у процес планування включається ще й планування нефінансових (якісних) показників. Впровадження на підприємстві ЗСП дозволяє значно зменшити тривалість та трудомісткість усього циклу стратегічного і оперативного планування роботи підрозділів.

Отже, використання збалансованої системи показників дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани підприємства, переводячи їх на операційний рівень управління і контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності.

Висновки. Таким чином, застосування збалансованої системи показників забезпечує узгодженість між різними показниками, що допомагає цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та представляє інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформування про стратегію і методи її втілення.

Вимоги, пропоновані до вибору системи показників, передбачають охоплення всіх основних сторін діяльності підприємства й необхідність виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто деяким чином дублюються. Виявлення таких показників, що тісно корелюють, і заміна їх одним, що є

домінуючим в групі, дозволяють зменшити кількість показників, які використовуються і підвищити об'єктивність оцінки.

Обґрунтування складу збалансованої системи показників можуть бути покладені в розробку методики впровадження ЗСП як методу управління підприємством.

Література

1. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства / Тарасенко Н.В. – Львів : ЛБІ НБУ, 2000. – 485 с.
2. Уолш Кяран Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства / Кяран Уолш : [пер. з англ.]. – К. : Всеуито; Наукова думка, 2001. – 367 с. – (Сер. «Усе про менеджмент»).
3. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Савицька Г. В. – [3-є вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
4. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.Р. Шевчук ; за ред. О. М. Ковалюка. – К. : Алерта, 2009. – 176 с.
5. Штеререва А.В. Формування показників для оцінки діяльності підприємства / А.В. Штеререва // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005 Випуск 210 : в 4 т. Том III. – С. 841-848.
6. Роберт С. Каплан. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан. Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 416 с.
7. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 483 с.
8. Энди Нили. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Коннери ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : BDO «Баланс-клуб», 2003. – 398 с.
9. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Нивен Пол Р. ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
10. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / [Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с. : ил.
11. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 88 с.

Надійшла 06.09.2010

УДК 338.45:658.14.17(477)

М. В. НІКОЛАЙЧУК, І. П. ГРИНЧУК
Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Визначено загальні риси та напрями розвитку машинобудівної галузі України. Проаналізовано при-чини, передумови та наслідки негативних тенденцій в системі фінансового забезпечення підприємств. Оха-рактеризовано перспективи розвитку машинобудівних підприємств на основі проблем фінансового забезпе-чення, технічної та технологічної відсталості.

Certainly general lines and directions of development of machine-building industry of Ukraine. Reasons, pre-conditions and consequences of negative tendencies, are analysed in the system of the financial providing of enterprises. The prospects of development of machine-building enterprises are described on the basis of problems of the financial providing, technical and technological backwardness

Ключові слова: машинобудування, інвестиції, інноваційний розвиток підприємств

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасний етап економічного розвитку суб'єктів господарювання характеризується великою кількістю різного роду тенденцій, серед яких домінують процеси сформовані під впливом світової фінансо-вої кризи 2008-2009 років. Зокрема, відбулось скорочення обсягів господарських операцій та грошового по-току, які є основним джерелом формування фондів інвестування та відновлення виробничих потужностей. Як наслідок, підприємства стикаються з труднощами фінансування поточної діяльності та неспроможні ви-конувати операції, необхідні для функціонування такого роду структур.