



УДК 338.2

**ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ВИМІРУ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*О.Д.Панченко, Л.В. Стригун, відділення з підготовки молодших спеціалістів,
спеціальність «Бухгалтерський облік», 3 курс*

*Науковий керівник – Н.М. Даценко, асистент кафедри менеджменту ВП Національного
університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний
інститут»*

Анотація: переосмислення ролі планування на всіх рівнях управління вимагає принципово нових підходів до формування системи планових показників, які б відповідали сучасним умовам господарювання та задовольняли потреби користувачів. Тому в даному дослідженні наведено різні приклади моделей виміру ефективності діяльності підприємства, щоб кожен бажачий міг обрати щось для власного користування.

Ключові слова: модель управління діяльністю підприємства, концепції, збалансована система показників, стратегія, стратегічні панелі індикаторів

У сучасних умовах господарювання стратегії управління діяльністю мають базуватися не тільки на фінансових індикаторах, адже капітал усе більше інвестується в технології, в удосконалення характеристик і взаємозв'язків, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі. Крім того, у рамках фінансово-орієнтованих моделей стратегії управління діяльністю є труднощі з оцінкою нематеріальних активів, а саме: здатність підприємства мобілізувати та використовувати свої нематеріальні активи є вирішальним фактором для успіху будь-якого підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Методичним підходам до вибору маркетингових стратегій присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів.

У цьому зв'язку відбувається переосмислення та розвиток фінансово-орієнтованої моделі управління діяльністю підприємства у бік багатоаспектної орієнтації. Світова практика показує, що необхідні нові стартові, проміжні і кінцеві крапки відліку цього руху. Формується нова аналітична культура, а разом з нею й нове бачення результатів діяльності підприємства.

Сучасні моделі виміру ефективності діяльності підприємства, що отримали назву Performance Measurement або вимір досягнень, мають на меті об'єднання більшості існуючих сьогодні систем показників у різних сферах діяльності підприємства для оцінки та аналізу ефективності дій на кожному організаційному рівні. Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 20 - х роках ХХ ст. і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою, є досить простими для розрахунку. Розвиток, впровадження і застосування цих моделей ставиться до числа найбільш важливих завдань у стратегічному управлінні підприємством, оскільки вони відіграють велику роль у складанні стратегічних планів, в оцінці діяльності підрозділів підприємства та підвищенні мотивації співробітників на виконання планів. Безліч варіантів нових моделей або вже знайшли застосування у практиці господарювання та управління діяльністю підприємства, або знаходяться на первинній стадії – теоретичної підготовки до практичного застосування. [4]

Найбільш використовуваною моделлю сьогодні є Balanced Score Card («Збалансована система показників»), запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем (на початку 90-х років ХХ ст.) Передумовою виникнення ЗСП було прагнення керівництва іноземних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Особливість даної моделі полягає у збалансованості чотирьох проєкцій, що надають повний опис діяльності підприємства, враховуючи фактор часу, оскільки значення обраних параметрів можуть бути наслідками минулого періоду. За словами професора Х. Неррекліта, «ЗСП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов'язували з управлінням».



В Україні були спроби з впровадження і використання ЗСП як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало. [2]

Модель Лоренца Мейсела була розроблена в 1992 році. Вона має ту ж назву, що й модель запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем. Мейсел також визначає чотири проєкції, на основі яких може бути оцінена бізнес-діяльність підприємства. Замість перспективи навчання та розвитку Л. Мейсел у своїй моделі використовує проєкцію людських ресурсів, яка включає оцінку інновацій, компетенцій, освіти, навчання персоналу, корпоративної культури.

Модель Tableau de Bord («Бортове табло») була розроблена французькими інженерами ще в 60-і роки, але знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років. Ціль концепції - надання керівникові стислої інформації про кожен підрозділ або підприємство в цілому. Моделі Tableau de Bord притаманна наявність причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та не фінансовими показниками діяльності підприємства. Для кожного підрозділу (підприємства) ставиться генеральна ціль, що у свою чергу розкладається на цілі підлеглих підрозділів. Підлеглі підрозділи характеризують виставлену їм ціль із критичними факторами успіху. Критичні фактори успіху цілей, що виставляють підрозділам, оцінюються за допомогою набору показників, обумовлених підприємством самостійно.

Показники системи «Хосін канрі», (Японія). Автор Томас Джексон (2002р.). Система з'явилася в 50-60-х роках ХХ ст., коли японські компанії були націлені на підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Сьогодні «хосін канрі» одна із найбільш ефективних систем розробки стратегії і розгортання її всередині організації. Вона передбачає застосування ЗСП і поєднання її із індикаторами ощадливого виробництва. У індикаторів ЗСП важлива перевага в тому, що вони охоплюють все, що необхідно в рамках шести сигм, включаючи показники по таких аспектах діяльності, як задоволення замовників і споживачів, внутрішні процеси, навчання і ріст. Сильною стороною індикаторів ощадливого виробництва є те, що їх можна напряму поєднати з проблемами ощадливого виробництва і легко розподілити за рівнями щоденних робочих завдань. Матриця «хосін канрі» передбачає поєднання стратегії, тактики, процесів і результатів. [1]

Система «Performance Dashboards» (Панель індикаторів як інструмент управління), (США, 2003р), автором якої є Уейн У. Еккерсон. Панелі індикаторів направлені на виконання бізнес-аналізу і їх застосування допомагає покращувати інформацію з метою прискорення корпоративних процесів та забезпечення максимальної ефективності і досягнення стратегічних цілей діяльності. Зазвичай панелі індикаторів є наочним представленням результатів досягнення фактичних результатів порівняно із базовими показниками. Вся система збалансованих показників поділена на три рівні: операційні панелі індикаторів, які відслідковують основні операційні процеси (моніторинг), тактичні панелі індикаторів – відслідковують процеси і проєкти на рівні підрозділів (аналіз) та стратегічні панелі індикаторів, які частіше всього створюються на основі збалансованої системи показників, програми «тотальної якості» та «шести сигм» (управління). Проте дана система є, в першу чергу, інформаційною системою, яка вимагає вбудовування відповідних комп'ютерних програм в єдиний комплекс системи планування, аналізу і контролю. [5]



Система “Total performance scorecard” (Універсальна система показників), (Нідерланди). Автор Хьюберт Рамперсад (2003р., 2006р.) Вона розширює відому концепцію ЗСП, розроблену Д.Нортоном і Р. Капланом. Ця система поєднує організаційну ЗСП і особистісну систему показників. УСП Рамперсада об’єднує і розвиває такі теорії, як ЗСП (Balanced Scorecard, BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management). Вона визначається автором як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного удосконалення, розвитку і навчання, який направлений на стійке зростання результатів діяльності працівників і організації. [3]

Отже, в рамках даних моделей стратегія оцінюється монетарними та немонетарними показниками, охоплює оперативний та стратегічний рівень управління, минулі та майбутні результати, а також внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства. Оцінка результативності стратегії управління діяльністю підприємства, заснована на моделях виміру досягнень, включає фінансові та не фінансові показники діяльності підприємства.

Список літератури

1. Джексон Томас. Хосин канри: как заставить стратегию работать; [пер. с англ. О. Синициной]. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
2. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19 -23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138-139.
3. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
4. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / [Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.] ; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
5. Уэйн У. Эккерсон. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эккерсон; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

Аннотация: переосмысление роли планирования на всех уровнях управления требует принципиально новых подходов к формированию системы плановых показателей, которые бы отвечали современным условиям хозяйствования и удовлетворяли потребности пользователей. Поэтому в данном исследовании приведены различные примеры моделей измерения эффективности деятельности предприятия, чтобы каждый желающий мог выбрать что-то для собственного пользования.

Ключевые слова: модель управления деятельностью предприятия, концепции, сбалансированная система показателей, стратегия, стратегические панели индикаторов

Annotation: rethinking planning at all levels of government requires fundamentally new approaches to the formation of targets that meet the modern business environment and the needs of users. Therefore in this study are various examples of models measuring the effectiveness of the company that everyone could choose something for their own use.

Keywords: model of management of the company, concept, balanced scorecard, strategy, strategic panel indicators