

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ СИСТЕМ ІНДИКАТОРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., 2007

Розглянуто та проаналізовано існуючі методологічні підходи щодо формування систем індикаторів на підприємствах. Виокремлено, систематизовано та охарактеризовано основні принципи, вихідні положення побудови систем індикаторів на вітчизняних підприємствах з урахуванням особливостей середовища функціонування.

In this article the existed methodological approaches for formation of the indicator's systems at the enterprises are analyzed. The basic principles, starting regulations for building indicator's systems on the native enterprises with taking into account of the environment particularities are defined, systematized and characterized.

Постановка проблеми. В умовах підвищення динамічності середовища функціонування, активізації підприємницької діяльності, загострення конкурентної боротьби на підприємствах виникає необхідність у формуванні систем індикаторів, які б допомагали керівникам усіх рівнів управління (інституційного, управлінського, технічного) оперативно реагувати на різноманітні варіанти розвитку ситуації, а також планувати, організовувати, мотивувати, контролювати та регулювати діяльність підлеглих з метою забезпечення певного рівня розвитку організацій. Під час розроблення на підприємствах систем індикаторів виникає необхідність у формуванні певного переліку та складу пріоритетних індикаторів на різних рівнях та ланках управління. Для того, щоб індикатори виконували свою основну місію – формували інформаційну базу щодо діяльності організації з метою забезпечення ефективного управління – їх необхідно обирати за певними науково обґрунтованими засадами з урахуванням множини взаємозв'язків та інформаційного насичення. Тобто доцільно під час формування системи індикаторів конкретного підприємства керуватись певними методологічними засадами, базовими принципами, основними вихідними положеннями щодо змісту, структури, побудови та функціонального призначення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея використання в управлінні певної системи індикаторів виникла ще у першій половині ХХ ст. та надалі активно розвивалась у працях Дж. Джурана, Д. Нортона та Р. Каплана, П. Друкера, Л. Мейсела та інших [2–7]. Вищезазначені автори акцентували свою увагу на тому, що керівники за аналогією із водіями автомобілів, потягів, пілотами літаків, повинні керуватись певною панеллю приладів (індикаторів), які забезпечують можливість стежити за розвитком ситуації, відхиленнями та приймати раціональні управлінські рішення, адже у 90 % випадків менеджери під час обґрунтування управлінських рішень та вибору оптимальних альтернативних варіантів керуються певними кількісними критеріями.

Д. Нортон та Р. Каплан – основоположники Balanced Scorecard (збалансованої системи індикаторів) – наголошують на тому, що основними принципами формування системи показників на підприємстві є [2]:

- врахування, крім фінансових, ще й нефінансових показників, які характеризують ринок, бізнес-процеси, навчання та розвиток;
- забезпечення взаємозалежності та взаємоузгодженості між індикаторами;
- відображення у показниках стратегії розвитку організації;
- інформаційна доступність індикаторів для усіх працівників організації;
- кількісне вираження показників;
- обмежена кількість показників (до 25);
- інтеграція у систему управління підприємством.

Є.Є. Леденьов, аналізуючи збалансовану систему показників Д. Нортон та Р. Каплана, зазначає, що вона ґрунтується на таких основних принципах [4]:

- врахування показників, що відображають стратегічно важливі аспекти діяльності організації;
- причинно-наслідкові зв'язки між усіма індикаторами;
- зв'язок результуючих показників, які організація може виміряти у кінці певного періоду, та випереджувальних показників, які можна виміряти миттєво;
- зв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності організації.

Пол. Р. Нівен зазначає, що із впровадженням системи збалансованих індикаторів Д. Нортон та Р. Каплана на підприємстві необхідно формувати критерії відбору ключових показників. До таких критеріїв доцільно відносити [5, с. 142–145]:

– зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі (для керівників організації недостатньо керуватись лише оперативними діагностичними індикаторами, які не пов'язані із перспективами розвитку, оскільки у такому випадку процес управління розривається на окремі ланки, не спрямовуючись на формування довгострокової перспективи розвитку для організації);

– кількісне вираження індикаторів (індикатори повинні формувати чіткі критерії, при цьому недоцільно вводити до системи показників такі індикатори, які формуються на засадах суб'єктивних експертних оцінок, оскільки у такому випадку втрачається об'єктивність оцінювання ситуації на підприємстві);

– доступність (у систему показників повинні входити такі індикатори, які можна оперативним відстежувати та які не потребують значних коштів щодо їхнього інформаційного забезпечення);

– інформаційна прозорість (кожен працівник в організації повинен чітко розуміти цільову шкалу індикаторів, їхнє тактичне та стратегічне призначення);

– релевантність (індикатори повинні чітко відображати цілі організації);

– наявність єдиного тлумачення індикаторів (індикатори не повинні подвійно тлумачитися, тому працівникам необхідно пояснювати кожен критерій, що використовується на підприємстві).

У праці К. Редченка проаналізовано відмінності між збалансованою системою індикаторів Д. Нортон та Р. Каплана та французькою системою індикаторів Tableau de bord. У французькій системі використано дві категорії індикаторів: цільові та функціональні. Цільові показники відображають стратегію розвитку організації, функціональні ж мають відповідати таким критеріям, як: високий рівень контрольованості, випереджувальний характер порівняно із цільовими показниками, наявність причинно-наслідкових зв'язків між функціональними та цільовими показниками. Функціональні показники вводять до системи індикаторів залежно від їх впливу на цільові показники. При цьому, як правило, керуються законом Парето, відповідно до якого результат на 80 % залежить лише від 20 % факторів, які теоретично можуть на нього впливати. Основна відмінність французької системи індикаторів від американської полягає у відсутності структурованості та вужчому інформаційному наповненні, але ці системи мають багато спільного: цільовий підхід, використання панелі індикаторів для моніторингу процесів, взаємозв'язки між стратегічним та операційним рівнями управління, залежність системи мотивування керівників від досягнення індикаторів [6].

Юрген Вебер та Утц Шиффер вказують, що усі системи індикаторів умовно можна поділити на дві групи: діагностичні та інтерактивні. Діагностичні системи забезпечують функціонування підприємства, не потребуючи постійної уваги з боку керівників. Як правило, такі системи саморегулюються на засадах зворотного зв'язку та характеризуються стабілізаційним характером. Інтерактивні системи індикаторів, на противагу діагностичним, вимагають пильної та систематичної участі менеджерів, постійного навчання працівників, самовдосконалення керівників, жорсткого контролю за ситуацією. Автори зазначають, що на підприємстві повинні використовуватись системи двох типів: діагностичні – в організаційно запрограмованих сферах, а

інтерактивні – у нестандартних незапрограмованих сферах. При цьому діагностичні системи ґрунтуються на чітко визначених принципах: врахування кількісних критеріїв діяльності підприємства (значною мірою фінансових), закріплення відповідальних за досягнення конкретних індикаторів, забезпечення взаємозв'язків між індикаторами, доступність щодо збирання інформації стосовно індикаторів. Інтерактивні системи індикаторів можуть ґрунтуватися на інших принципах побудови, оскільки, як правило, пов'язані із нефінансовими показниками, що вимагають додаткових затрат ресурсів, часу та зусиль для збирання інформації, її оброблення, аналізування [8].

Як свідчать результати вивчення та аналізування літературних джерел за проблемою [2–8], немає однозначності щодо виокремлення базових вихідних засад стосовно побудови систем індикаторів на підприємствах. При цьому основні розбіжності стосуються структурованості систем індикаторів, інформаційного наповнення, кількісного переліку, зв'язку зі стратегією розвитку організації.

Цілі статті. З огляду на результати вивчення літератури [1–8] цілями дослідження є виокремлення, систематизація та характеристика базових принципів побудови систем індикаторів на вітчизняних підприємствах.

Основний матеріал. Традиційно на переважній більшості вітчизняних підприємств використовують систему індикаторів, які містять фінансові показники діяльності організації. На сучасному етапі функціонування підприємницьких структур такі системи є непоказовими, оскільки в умовах глобалізації економік країн, високого рівня розвитку інформаційних технологій все більшої ваги набувають нематеріальні активи підприємств, врахування ринкових факторів у діяльності, забезпечення гнучкого реагування на зміни середовища функціонування. До того ж, фінансові індикатори не надають інформації про сильні та слабкі позиції організації, її потенціал. Відповідно виникає необхідність у формуванні абсолютно нових критеріїв функціонування підприємств, які б охоплювали усі важливі сфери діяльності та успішність їхньої взаємодії із зовнішнім середовищем. Сучасні системи індикаторів американських, французьких, німецьких авторів [2–8] вже набули актуальності на теренах України: спостерігається певне зацікавлення результатами їхніх досліджень вітчизняними науковцями та практиками. При цьому варто зауважити, що іноземні розробки недостатньо адаптовані до українських реалій, умов функціонування, тому потребують певного удосконалення та доопрацювання. На цьому шляху пріоритетного значення набувають основні вихідні положення щодо впровадження та побудови систем індикаторів на вітчизняних підприємствах.

Результати узагальнення літературних джерел [1–8] та проведені дослідження за проблемою дають змогу виокремити, систематизувати та охарактеризувати принципи побудови систем індикаторів на вітчизняних підприємствах. До базових вихідних положень щодо побудови системи індикаторів на підприємстві доцільно віднести:

1) принцип відображення стратегічних цілей організації. Означає, що значення індикаторів повинні відображати перспективні цілі діяльності підприємства, поетапність їхнього досягнення за періодами, що сприятиме глибшому розумінню виконавцями поточних завдань, їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей та формуванню критеріїв діяльності на усіх рівнях та ланках підприємства;

2) принцип відповідальності за досягнення значень індикаторів. Кожен працівник підприємства повинен бути задіяний у досягненні конкретних значень індикаторів на відповідному рівні, при цьому результати можуть слугувати підставою для стимулювання та дестимулювання працівників, що формує підвищену зацікавленість з їх боку стосовно реалізації поставлених завдань;

3) принцип декомпозиції. Полягає у тому, що стратегічні ключові індикатори діяльності підприємства підлягають подальшій деталізації за рівнями, сферами діяльності, підрозділами, конкретними працівниками, часовими інтервалами. Це дає змогу довести до усіх працівників підприємства стратегії діяльності організації та критеріїв її часткового поетапного досягнення у поточному періоді;

4) принцип економічності. Передбачає, що підбирати індикатори необхідно з урахуванням витрат на отримання та збирання даних щодо значень індикаторів та вигід від використання показників у процесі управління;

5) принцип збалансованості. Відображає повну узгодженість, правильне співвідношення взаємопов'язаних індикаторів діяльності підприємства. При цьому необхідно забезпечити узгодженість між стратегічними та операційними індикаторами, між фактичними та плановими показниками, між індикаторами підприємства та його структурними підрозділами, між показниками результативності та винагороди;

6) принцип інформаційного насичення. Передбачає, що перелік та склад індикаторів повинні спрямовуватись на всебічну характеристику усіх аспектів діяльності підприємства (виробництва, постачання, збуту, фінансової діяльності, технологічного та кадрового забезпечення, інновацій, споживачів, постачальників, конкурентів, ринкової кон'юнктури тощо);

7) принцип інформаційної прозорості. Передбачає інформування працівників підприємства щодо планових, нормативних значень індикаторів, їхньої ролі у досягненні стратегічних та тактичних цілей, існуючої системи мотивування за досягнення значень показників, про існуючі взаємозв'язки між індикаторами тощо;

8) принцип кількісного вираження індикаторів. Усі індикатори розглядаються як оцінювальні критерії, відповідно до цього вони повинні набувати кількісних значень. При цьому йдеться про об'єктивні засади розрахунку відповідних індикаторів. Недоцільно для оцінювання значень певних індикаторів використовувати експертний метод, оскільки він завжди передбачає певний рівень суб'єктивного ставлення;

9) принцип координування. Деталізація індикаторів за усіма рівнями та підрозділами підприємства дає змогу побудувати "ланцюжки індикаторів" із чіткими взаємозалежностями між ними, при цьому вдається сформувати комплексну інформаційну базу для відстежування змін в індикаторах у межах певної системи (організації), що забезпечує високий рівень координування діяльності за вертикаллю та горизонталлю;

10) принцип обґрунтованості та пріоритетності вибору індикаторів. Кожен індикатор повинен виконувати певну роль, слугувати критерієм, інформувати про розвиток окремої сфери чи сегмента діяльності. При цьому залежно від встановлених цілей, "вузьких місць" на підприємстві, етапу життєвого циклу, існуючих переваг конкурентів, потреб споживачів та інших чинників пріоритетність індикаторів змінюватиметься;

11) принцип обмеження кількості параметрів. На окремих підприємствах під час впровадження системи індикаторів дотримуються принципу мінімалізму, згідно з яким для об'єктів обирається обмежена кількість ключових індикаторів. Для інших підприємств прийнятним є принцип максималізму, коли формується максимально можлива кількість індикаторів для кожного об'єкта. Дослідження науковців [2–7] довели, що один керівник здатний ефективно контролювати обмежену кількість індикаторів (5–20) з урахуванням взаємозв'язків та взаємовпливів;

12) принцип партисипативності. Передбачає залучення працівників усіх рівнів, підрозділів та ланок підприємства до процесу планування, контролювання індикаторів, реагування на зміни, прийняття обґрунтованих рішень на засадах індикаторів, відстежування взаємовпливів;

13) принцип причинно-наслідкових зв'язків. Передбачає необхідність врахування усього спектра причинно-наслідкових зв'язків між визначеними індикаторами; при цьому враховуються і часові аспекти взаємовпливів. Нехтування хоча б однією сферою чи взаємозв'язками може призвести до необ'єктивності та неадекватності інформаційної бази, отриманої на засадах індикаторів;

14) принцип систематичності контролювання. Для того, щоб індикатори перетворились в інструмент управління, необхідно систематично відстежувати їхні значення, тенденції змін з

урахуванням взаємовпливів. При цьому індикатори доцільно поділяти за рівнем взаємозалежності на рушійні та цільові і насамперед контролювати зміни саме у рушійних індикаторах, які надалі визначають ситуацію на підприємстві.

15) принцип структурованості та функціонального призначення. Передбачає побудову індикаторів за чіткою структурою (наприклад, Д. Нортон та Р. Каплан наголошують на необхідності формування системи індикаторів у розрізі чотирьох проєкцій: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток [2–7]; Лоуренц Р. Мейзел виокремлює фінансові індикатори, індикатори споживачів, бізнес-процесів, кадрового потенціалу [6]; Р. Акоф також виділяє чотири групи індикаторів: індикатори фінансової діяльності, маркетингу, виробничої діяльності, кадрів [1]) згідно із інформаційними потребами з метою раціонального планування діяльності організації, оцінювання результатів діяльності, оперативного регулювання, прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Варто зауважити, що індикатори можуть формуватись за видами діяльності (постачання, виробництво, збут, технічне забезпечення, зовнішньоекономічна діяльність тощо), структурними підрозділами організації, бізнес-напрямами.

Висновки. Результати досліджень свідчать про те, що система індикаторів діяльності підприємства повинна формуватись, ґрунтуючись на науково обґрунтованих базових положеннях, вихідних принципах. Це дасть змогу забезпечити експрес-діагностику, первинне, комплексне чи поелементне оцінювання діяльності організації, отримати інструмент реалізації стратегічних цілей у поточному періоді, сформувати інформаційну базу для прийняття раціональних управлінських рішень. Подальші дослідження можуть стосуватись аналізування чинників, які впливають на формування систем індикаторів підприємства.

1. Василенко В.А. *Діагностика устійливого розвитку підприємств: Монографія.* – К.: Центр учебної літератури, 2006. – 184 с. 2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ.* – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с. 3. Кащеев Р. *Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления?* // www.vernikov.ru/material70.html. 4. Леденев Е.Е. *BSC и EVA – конкуренты или союзники?* // www.balancedscorecard.ru/bsc659.htm. 5. Нивен Пол Р. *Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ.* – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 6. Редченко К. *Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de Bord* // www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611. 7. Юдинцева О.С. *Balanced Scorecard. Краткий обзор* // www.econfin.lv/rus/library/libmanage/bsc/index.php?1759. 8. Юрген Вебер, Утц Шэффер. *На пути к активному управлению с помощью показателей* // www.vasilieva.narod.ru/ptpu/18_5_00.htm.