

СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

SYSTEMS OF BALANCES OF CONTROLLING INDICATORS FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Чижишин О.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Тернопільського національного економічного університету

У статті розглянуто сутність збалансованої системи показників, яка переводить загальне бачення і стратегію компанії в конкретні цілі. Ці показники розроблені за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства. Збалансована система показників дає можливість керівнику визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоднішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід здійснити підприємству для розширення внутрішніх можливостей і збільшення інвестицій – з іншого.

Ключові слова: показники, система, контролінг, менеджмент, підприємство, формування, ефективність.

В статье рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей, которая переводит общее видение и стратегию компании в конкретные цели. Эти показатели разработаны по каждой из четырех перспектив деятельности предприятия. Сбалансированная система показателей дает возможность руководителю определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует осуществить предприятию для расширения внутренних возможностей и увеличения инвестиций – с другой.

Ключевые слова: показатели, система, контроллинг, менеджмент, предприятие, формирование, эффективность.

In the article the essence of a balanced scorecard, which translates a common vision and strategy of a specific target. These indicators are developed for each of the four perspectives of the enterprise. Balanced Scorecard enables the supervisor to determine how the organization is working to create value for current and future customers on the one hand, and that should make the company to expand internal capacity and increase investment - on the other.

Key words: indicators, system, controlling, management, enterprise, formation, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Створюючи передумови повної економічної самостійності, ринок висуває жорсткі фінансові й економічні вимоги, об'єктивність яких орієнтує підприємство на ефективну та рентабельну діяльність.

У цій ситуації безперечною умовою вдосконалення методів управління є повне використання внутрішніх можливостей підприємства, тобто створення дієвої системи контролю виробничих процесів і звітності як основи менеджменту. Ефективність менеджменту знаходиться у прямій залежності від ступеня вдосконалення інформаційного забезпечення. Вдосконалення останнього можна пов'язати з організацією переважно нової системи управління економікою на мікрорівні.

Контролінг – це принципово інша концепція інформації й управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки

підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Контролінг як інформаційна система достатньо широко реалізується зарубіжними підприємствами і приносить досить значні результати.

В управлінні економікою вітчизняних підприємств дана система не знаходить належного впровадження внаслідок того, що потреба в ній часто переважає над наявністю знань у цій царині.

Внаслідок цього вирішення проблем, пов'язаних з організацією контролінгу, сприятиме підвищенню якості управління, а отже, забезпеченню стабільного розвитку бізнесу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Вивчення наявних робіт низки зарубіжних авторів (Р. Манна, З. Маєра, Б. Нідлза, Д. Хана та ін.) та вітчизняних

(С.Ю. Альошина, О.В. Загороднюка, Т.А. Васильєвої, В.Л. Корієва, В.Д. Кубіка, И.М. Петровича, О.В. Прокопенка, К.А. Коваленка), що відображають дослідження основних питань функціонування контролінгу в достатньо відлагодженому механізмі європейського ринку, дало змогу усвідомити життєвість даної концепції й необхідність її адаптації до національної школи менеджменту.

Найґрунтовніше проблеми системи збалансованих показників контролінгу розглянуто в працях іноземних та вітчизняних учених А. Дайле, Е. Майера, Д. Хана, П. Хорва-та, Ю.Ю. Морозова, М.С. Пушкаря, В.П. Савчука, Л.А. Сухаревої, С.Н. Петренко, Г.І. Кузьменко. Однак питання оцінки економічної ефективності оперативного регулювання на основі системи контролінгу не знайшли достатнього вирішення в опублікованих наукових працях.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження розвитку системи показників контролінгу, їх збалансованості та напрямів удосконалення й впровадження в управлінні підприємством.

Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- розкрити економічний складник контролінгу в управлінні підприємством;
- дослідити теоретичні аспекти контролінгу як напряму економічної роботи на підприємстві;
- визначити методіку збалансування основних показників, які забезпечують ефективність підприємництва;
- здійснити аналітичну оцінку діяльності підприємства, використовуючи систему показників;
- дати оцінку результативності системи збалансованості показників контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Головною метою застосування контролінгу в системі управління розвитком підприємства є підвищення ефективності та прогнозованості впровадження контролінгових процесів. Для цього необхідно виділити структурно-функціональне підґрунтя, на якому базується контролінг.

До основної групи функцій слід віднести аналітичну, методичну, контрольну, координаційну, інформаційну та функцію підтримки процесу прийняття рішень. Специфічні функції контролінгу включають у себе консалтингову, коментуючу та інноваційну функції. Реалізація функцій контролінгу пов'язана з використанням його методів (інструментів). Для цілей управління інноваційним розвитком на відповідних ієрархічних рівнях доцільно використовувати такі методи контролінгу: стратегічний рівень – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз конкурентних переваг, портфельний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз

сценаріїв; оперативний рівень – GAP-аналіз, портфоліо-аналіз, система збалансованих показників, бюджетування, ABC-аналіз, аналіз фінансових показників [1, с. 210].

Синтезоване поняття «організація контролінгу», на нашу думку, має розглядатися як процес, що спрямований на інтеграцію контролінгу шляхом визначення його функцій, компетенцій, ролі та місця в організаційній структурі. Максимальна результативність підприємства є ключовим критерієм ефективності організації системи контролінгу.

Проблема організації контролінгу охоплює такі питання: як служба контролінгу повинна бути організована; які завдання має виконувати; як повинен бути організований процес виконання поставлених зфвданий; які інструменти контролінгу варто застосовувати з певних обставин; як оцінити ефективність служби контролінгу.

Завдання побудови контролінгу менеджмент підприємства покладає передусім на фінансового директора. Спосіб реалізації функцій управління безпосередньо впливає на структуру управління, розмежовуючи повноваження, відповідальність між посадовими особами.

Пошуки найефективнішої моделі контролінгу привели до висновку, що не існує єдиної універсальної моделі контролінгу, яка може однаково ефективно задовольнити потреби кожної окремої організації, тому набуває актуальності питання: в яких умовах та які характеристики системи контролінгу є найбільш ефективними?

У середині 60-х років в англійських наукових публікаціях виник ситуативний підхід (contingency approach) у менеджменті, що належить до низки біхевіористичних теорій. У німецькомовних наукових працях цей підхід одержав назву Situative Ansatz [2, с. 93].

Прихильники такої точки зору на противагу бюрократичній моделі Вебера розглядають організацію як відкриту систему, на яку впливають зовнішні та внутрішні фактори.

Організація з погляду ситуативного підходу є відкритою системою, елементами якої притаманні певні характеристики.

Використання такого підходу дає змогу всебічно дослідити та встановити закономірності між організаційними характеристиками та умовами середовища, що оточує підприємство. Установлені закономірності слугують теоретичною основою менеджменту під час організації систем управління та, зокрема, контролінгу.

Сьогодні більшість керівників активно використовує традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здій-

снення стратегічного контролю. Причому саме здатність організації результативно впроваджувати свої маркетингові стратегії є ключовим фактором, який визначає вартість компанії.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних так, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти діяльності організації: фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін. Вона трансформує місію і загальну стратегію організації в систему взаємозв'язаних показників [3, с. 218].

Збалансована система показників дає змогу менеджерам оцінити бізнес із чотирьох різних позицій і дати відповіді на такі чотири основні запитання [4, с. 147]:

1. Як ми виглядаємо в очах акціонерів і яким є наш потенціал як потенційного партнера на ринку (зовнішня 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 зростання професійності персоналу)?

Як правило, кожен блок повинен охоплювати від трьох до п'яти показників. Збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію компанії в конкретні цілі й показники за кожною з чотирьох перспектив діяльності підприємства. Зберігши фінансові параметри оцінки минулої діяльності підприємства, збалансована система показників дає можливість керівнику визначити, як організація працює над створенням вартості для сьогоdnішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід здійснити підприємству для розширення внутрішніх можливостей і збільшення інвестицій у персонал, бізнес-системи і процедури для вдосконалення своєї діяльності в майбутньому – з іншого. Крім того, означення «збалансована» у цій системі показників означає, що це не просто набір фінансових і нефінансових показників діяльності чи основних факторів успіху підприємства. У правильно побудованій системі різнопланові показники повинні відображати взаємопов'язані цілі й оціночні критерії їх досягнення. Тобто збалансована система показників – це взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків із критеріями оцінки результатів і факторів їх досягнення.

Розглянемо процес заданості цілей і визначення показників функціонування за кожною з чотирьох перспектив (сфер) діяльності підприємства: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання професійності персоналу. На практиці компанії повинні вибирати ті показники, які найбільшою мірою відповіда-

ють їх конкретним потребам і тим обставинам, в яких вони перебувають.

Зовнішня фінансова перспектива (*external financial perspective*). Фінансові показники виконання, що відображають історичний аспект подій, які вже відбулися, вважаються традиційними, однак досі застосовуються для визначення ступеня впливу стратегії і цілей організації на фінансові результати діяльності. На рівні підприємства можуть використовуватися такі фінансові показники, як: операційний прибуток, маржинальний дохід, прибуток на інвестований капітал (ROI), залишковий дохід (RI), економічна додана вартість (EVA). Серед інших фінансових цілей можна виділити зростання доходів, зниження витрат і використання активів. До типових фінансових цілей можна віднести, наприклад, зростання ROI на 20% та/або збільшення обсягу реалізації й операційного доходу на 100% протягом наступних п'яти років.

Перспектива клієнтів (*customer perspective*). Перспектива клієнтів вимірює результати діяльності підприємства на цільових сегментах клієнтів і ринку. Перспектива клієнтів типово використовує показники досягнення результатів, які характеризують взаємодію з клієнтом. Вони відповідають на запитання, як організація повинна діяти для досягнення найвищого рівня задоволення потреб клієнта, утримання клієнта, залучення нових клієнтів і завоювання своєї частки ринку.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (*internal business process perspective*). Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на тих бізнес-процесах, які збільшують цінність для клієнтів і знижують витрати для поліпшення фінансових результатів діяльності. Р. Каплан і Д. Нортон у межах ланцюжка створення цінності пропонують виділяти три основні типи внутрішніх процесів [5, с. 300].

Перспектива навчання та зростання професійності персоналу (*learning and growth perspective*). Четвертий складник збалансованої системи показників визначає інфраструктуру, яку слід створити для забезпечення довгострокового зростання й удосконалення. Організаційне навчання і кар'єрне зростання мають три головні джерела: люди, інформаційні системи та організаційні процедури. Показники підготовки працівників включають ступінь задоволеності працівників, плинність кадрів, навчання і розвиток навичок та вмінь. Показники можливостей інформаційних систем визначають, чи надають ці системи точну, надійну і послідовну інформацію, яка інформує менеджерів про їх клієнтів і господарські процеси. Організаційні процедури можна оцінити, визначивши наявність в організації специфічних чинників успіху з адекватними системами винагороди.

Серед наявних методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефек-

тивності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію у набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад, формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Для такої ефективної діяльності служба контролінгу має інтегрувати свою систему із системою бухгалтерського обліку та звітності.

Так, система маркетингового контролінгу покликана забезпечувати керівництво підприємства об'єктивною, достовірною і своєчасною інформацією. Невиконання системою цього призначення може призвести до втрат на підприємстві, оскільки відсутність достовірної інформації спричинює неправильні управлінські рішення в маркетингу, що згодом позначаються на результатах процесу реалізації продукції підприємства

Сучасні умови ринкової економіки і конкуренції вимагають від керівництва ефективного управління підприємством. Усе частіше необхідність зменшення собівартості продукції (або послуг) та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку змушують підприємства шукати нові шляхи й методи вдосконалення контролінгу, обліку й оподаткування.

Нами була запропонована система генерального, оперативного і фінансового планування – система збалансованих показників. Вона визначає стратегічні концепції, стратегічні цілі й показники діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білик М.Д. Спрощена система оподаткування суб'єктів малого підприємництва та напрями її вдосконалення. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 1. С. 60–65.
2. Garrison R. Managerial Accounting рішень. Homewood: BRI Irwin. 1998 238 p.
3. Кубік В.Д. Роль і значення системи контролінгу в управлінському обліку підприємств. Облік, економіка, менеджмент наукові нотатки. 2014. Вип. 4. С. 217–222.
4. Мельник С.І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 146–148.
5. Третьякова М.Л. Контролінг як концепція ефективного управління підприємством. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2013. Вип. 10(4). С. 298–303.