

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) була запропонована професорами Гарвардського університету Д. Нортоном і Р. Каптаном (США) у 90-х роках XX століття. Ця модель дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємств на основі як фінансових, так і нефінансових параметрів, що дає змогу використовувати її в якості інструменту управління реалізацією довгострокової стратегії. Хоча у своєму дослідженні Д. Нортон та Р. Каптан не пропонували чіткої методології управління стратегією - вони лише зібрали та узагальнили досвід найкращих компаній світового бізнесу - проте такий підхід дає можливість гнучко налаштовувати та адаптовувати даний інструмент для конкретних умов та завдань підприємств різних галузей.

Основні вимоги до конструювання ефективної збалансованої системи показників включають:

- коректне відображення сутності процесу або явища, що розглядаються; наявність чіткого формулювання та, за необхідності, зрозумілого пояснення порядку розрахунку;
- просту технологію збору даних (що особливо актуально для показників, облік та моніторинг яких раніше не проводився, оскільки якщо показник вже існує в будь-якій звітності підприємства, його можна звідти запозичити);
- низку вимог до показників, що відібрані: вони повинні бути кількісно вимірюваними (при використанні якісних показників необхідно окремо узгоджувати методику приведення їх до виду, що вимірюється), незалежними, прозорими; в ідеалі - бажано охоплення одним показником кількох завдань, з метою посилення горизонтальної інтеграції показників;
- використання мінімально можливої, але при цьому достатньої кількості значущих показників – тобто система показників повинна бути компактною, проте відображати усі вагомі сторони діяльності.

Класична структура збалансованої системи показників призначена для оцінювання роботи підприємства за чотирма збалансованими параметрами (складовими або перспективами): фінанси, взаємини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Проте наразі існує багато досліджень, в яких цю структуру адаптовано до підприємств різних галузей шляхом збільшення кількості перспектив, що розглядаються.

Враховуючи поточний стан справ вітчизняних машинобудівних підприємств, а також розширення спектру їх стратегічних орієнтирів у зв'язку із вимогами зовнішнього середовища, вважаємо за необхідне розширити традиційну структуру перспектив збалансованої системи показників шляхом додавання до неї компонент “Інноваційно-інвестиційний розвиток” та “Корпоративна соціальна відповідальність”

Введення до розгляду інноваційно-інвестиційної перспективи пов'язане з низьким рівнем інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств та необхідністю його підвищення. В якості часткових показників цього блоку можна розглядати абсолютні показники витрат на НДДКР, модернізацію, впровадження нової продукції та відносні показники питомої ваги інноваційних продуктів у їх загальному обсязі, частки прибутку від інноваційних продуктів у загальному обсязі прибутку підприємства, частки витрат на інновації (по відношенню до виручки підприємства).

Виділення блоку “Корпоративна соціальна відповідальність” пов'язано з викликами зовнішнього середовища, що призводить до зміни ролі господарюючих суб'єктів у суспільстві та вимагає додавання до сфери їх інтересів (та, відповідно, до стратегії розвитку) не тільки економічних, а й соціальних і екологічних орієнтирів. На цей час не існує єдиного підходу до кількісного оцінювання соціальної відповідальності; крім того отримання об'єктивних оцінок ускладнюється відсутністю необхідної звітної інформації (яка наразі не є обов'язковою, а тому у деяких випадках оприлюднюється дуже обмежено), а також суперечливими поглядами на використання певних абсолютних показників, таких як суми інвестицій, що спрямовуються підприємством на соціальні та екологічні програми. Тому для визначення часткових показників цієї перспективи необхідно розглядати звітність з корпоративної соціальної відповідальності конкретних підприємств (або впроваджувати її у разі відсутності).

Таким чином, використання збалансованої системи показників в якості інструмента стратегічного управління машинобудівними підприємствами дає змогу подати стратегію у вигляді впорядкованого набору найважливіших ключових параметрів ефективності та забезпечити можливість їхньої кількісної оцінки, що допоможе керівництву своєчасно ідентифікувати й запобігти проблемам на етапі реалізації та (або) коригування стратегії.