

УДК 658.5.01.46:012.2

Кармазін В.Я.

**АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗБИТКОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

В роботі, на прикладі ВАТ „Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерну, розглянуто результати аналізу ефективності роботи підприємства на підставі збалансованої системи показників (BSC). Показано, що на збиткових підприємствах, впровадження цієї системи можливо тільки після коригування „розриву” поміж поточними результатами діяльності та стратегічною ціллю розвитку підприємства

The review of the criteria analysis of effectiveness of the work of the Mining-Metallurgical Complex of Ukraine based on the example of the JSV “Dnipropetrovs’k Metallurgical Plant named after Komintern” based on usage of principle of the BSC. Noted that implementation of the given system on the non-profitable enterprises is possible only after correction of the difference between the current results and strategic goals of the enterprises development.

В умовах, коли керівники та власники майже кожного підприємства, маючи намір відповідати сучасним вимогам ринкових відносин, заявляють про свої стратегічні позиції та цілі, якнайгостріше постає питання їх відповідності поточному стану і результатам виробництва. Як взаємоув’язати показники стратегічного та оперативного планування, за якими критеріями оцінювати ефективність діяльності підприємства? Пошуку відповіді на ці питання присвячено дослідження багатьох закордонних [1–3] та вітчизняних [4–6] дослідників.

Останні десятиріччя наукового менеджменту пройшли під ознакою системного та ситуаційного підходу до управління, відповідно до класичних уявлень яких сформувалися базові тенденції, що стали основою практично усіх інновацій у сучасному виробництві, в переліку яких є й перехід від чисто фінансових (EVA, MVA, ROІ та ін.) систем оцінки ефективності (цільових функцій) діяльності до інтегрованих (фінансові + не фінансові показники) системам (Balanced Scorecard - BSC, Talbau de Vocord – TdB та ін.).

Сьогодні провідні компанії вкладають все більше коштів в інтелектуальний капітал про що свідчать дані досліджень про зміни частки нематеріальних активів у вартості підприємств (приклад для базових галузей промисловості США у 80-і – 90-і роки минулого сторіччя представлений на рис. 1).

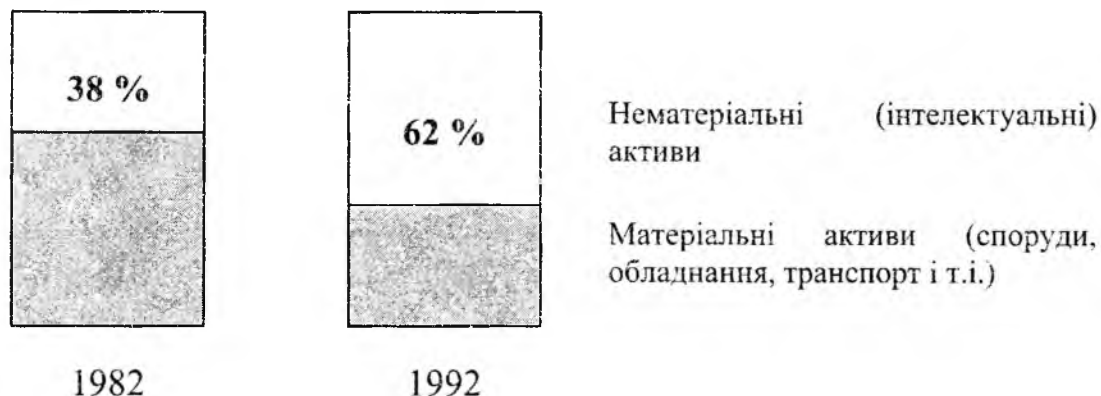


Рис.1. Зміна частки нематеріальних активів в ринковій вартості промислових та гірничовидобуваючих компаній США [7]

Не фінансові показники не є чимось абсолютно новим. Системи першого покоління, що з'явилися на початку 90-х років значно змінили уявлення про оцінку загальної ефективності роботи підприємства.

У 1992 році, для вирішення задачі більш повного та гармонійного представлення результативності роботи компанії, Робертом Капланом (Robert Kaplan) и Девідом П. Нортоном (David P. Norton) було розроблено Збалансовану систему показників (balanced scorecard, BSC – рис. 2). Не так давно журнал Harvard Business Review визнав концепцію BSC "одним з найбільш значних вкладів у практику управління за останні 75 років".

Замість виключно фінансових оцінок, що надають уявлення тільки про „минулі успіхи“, в них почали враховуватися „попередні індикатори“ дозволяючи прогнозувати можливий успіх у майбутньому. Такий розширений набір параметрів збагатив засоби моніторингу, що використовується менеджерами для нагляду за тим, як працює компанія.

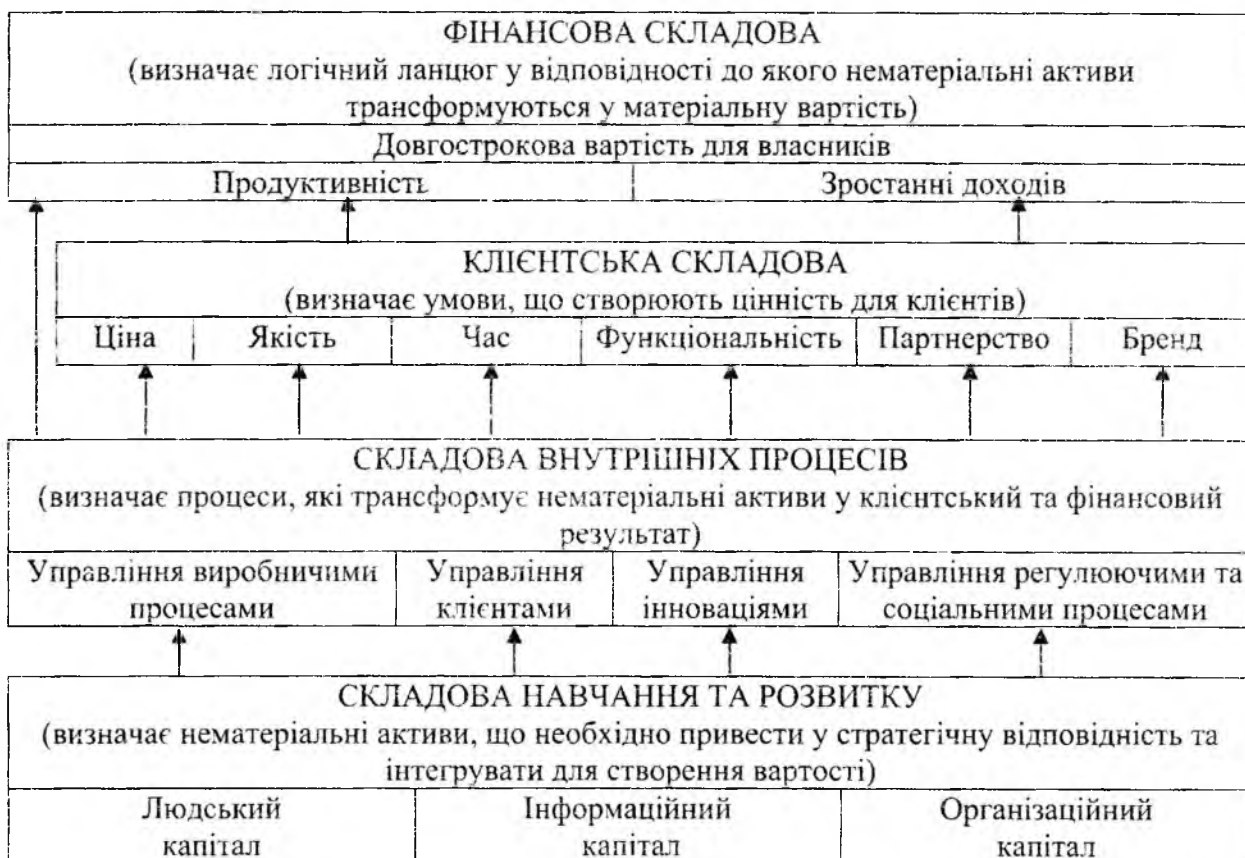


Рис. 2. Модель Стратегічної карти BSC [8]

Між тим суттєвим недоліком не фінансових систем показників залишається те, що в їх стратегіях часто виконується помилкова підміна генеральних цілей виробничої системи метою її власника – максимізацією прибутку (вартості компанії), або, якщо бути більш точним, максимізацією поточної цінності очікуваного довгострокового прибутку.

На певних стадіях розвитку підприємства це може призводити до помилкових рішень у плануванні, що наявно представлено результатами аналізу роботи одного із збиткових підприємств гірничо-металургійного комплексу України - ВАТ „Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)” за період 2000 – 2004 рр.

В межах структури стратегічної карти BSC для найвищого її ієрархічного рівня, показники ефективності діяльності було згруповано наступним чином:

Генеральна мета даного етапу розвитку – отримання позитивного фінансового результату (прибутку) і, як наслідок, зростання акціонерної вартості підприємства. Стратегія досягнення цілі реалізується шляхом щорічного корегування планових показників за прибутком та обсягами продажу, на підставі чого плануються інші показники діяльності. Оціночний показник досягнення генеральної мети – позитивний фінансовий результат.

Фінансова складова – продуктивність праці, обсяг реалізації, прибуток.

Клієнтська складова – обсяг реалізації за договорами, рентабельність.

Внутрішня складова (бізнес-процеси) – загальний обсяг виробленої товарної продукції, собівартість.

Складова розвитку – чисельність працюючих, середньомісячний заробіток, використання виробничих потужностей.

Доказом того, що принципи управління на Комінметі та прийняті до аналізу показники в цілому відповідають концепції Збалансованої системи показників, є графік виконання планових завдань (рис. 3), на якому динаміку зміни стану представлено коефіцієнтом інтенсивності зміни відсотка виконання планових завдань  $Ku_i$  відносно до показника 2000 року:

$$Ku_i = Pв_i \times 100\% : Pв_{2000} \quad (1)$$

де:  $Pв_i$  – показник виконання планового завдання в  $i$ -ому році;

$Pв_{2000}$  – показник виконання планового завдання в 2000-ому році.

Розрахункові дані наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Розрахункові дані виконання планових завдань**

№	Показники	2000	2001	2002	2003	2004
1	Виконання планового обсягу виробництва	1,0	0,76	1,02	0,99	1,12
2	Виконання плану за прибутком	1,0	1,00	9,69	4,88	0,00
3	Виконання плану з рентабельності	1,0	1,00	7,37	3,86	0,00
4	Виконання плану з собівартості	1,0	1,00	1,03	1,03	1,02
5	Виконання плану з реалізації	1,0	0,76	1,03	0,99	1,12
6	Виконання плану за чисельністю персоналу	1,0	1,00	0,97	1,01	1,06
7	Виконання плану з продуктивності праці	1,0	0,75	1,06	0,98	1,06
8	Виконання плану за заробітною платою	1,0	0,94	1,03	1,04	1,10
9	Виконання виробничого завдання	1,0	0,78	1,11	1,05	1,24
10	Фінансовий результат	-1,0	-0,54	-0,39	-0,49	-0,69
11	Використання виробничих потужностей	1,0	0,96	1,39	1,55	2,15

З графіку (рис. 3) видно, що динаміка практично усіх, за винятком прибутку та рентабельності, показників співпадає, що засвідчує про достовірність обраного підходу. Інтенсивність змін фактичних показників діяльності, як видно з графіку на рис. 4, також в основному має однакові тенденції, що свідчить про те, що розвиток підприємства здійснюється еволюційним шляхом, маючи перспективи зростання.

Розраховані за формулою (1) коефіцієнти інтенсивності зміни фактичних показників діяльності заводу Комінмет наведені у табл. 2.

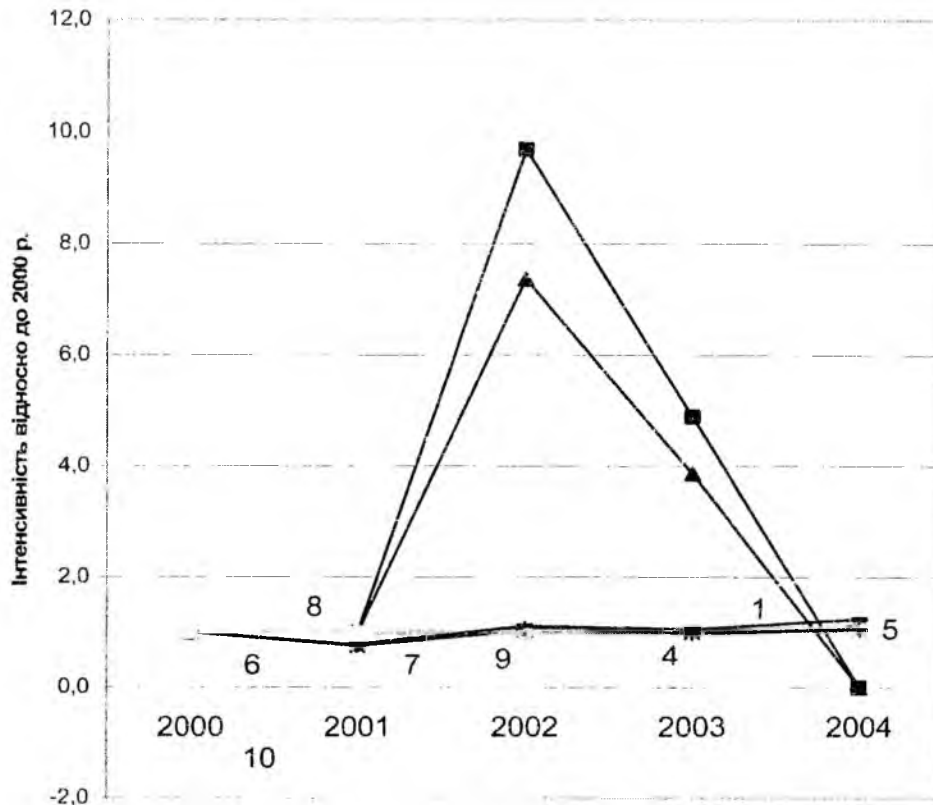


Рис. 3. Динаміка виконання планових завдань заводу Комінмет у 2000 – 04 рр. ( 1,2,3 і т.д. – номер показника відповідно табл. 1)

В той же час, динаміка показників рентабельності та прибутку за методикою діагностики кризових ситуацій [9], свідчить про те, що з 2002 року підприємство має ознаки стратегічної кризи і потребує перегляду стратегічних показників розвитку.

Таблиця 2.

**Розрахункові дані динаміки фактичних показників діяльності**

№	Показники	2000	2001	2002	2003	2004
1	Фактичний обсяг товарної продукції	1,0	0,79	1,09	1,67	3,32
2	Фактичний прибуток	1,0	0,05	0,53	0,34	-0,98
3	Фактична рентабельність	1,0	0,06	0,47	0,19	-0,27
4	Фактична собівартість	1,0	1,08	1,04	1,07	1,11
5	Фактичний обсяг реалізації	1,0	0,79	1,09	1,68	3,33
6	Фактична чисельність персоналу	1,0	0,91	0,78	0,82	0,90
7	Фактична продуктивність праці	1,0	0,83	1,32	1,93	3,46
8	Фактична середньомісячна зарплата	1,0	1,23	1,75	2,14	2,91
9	Відвантажено за замовленням	1,0	0,67	0,95	1,15	1,52
10	Фінансовий результат	-1,0	-0,54	-0,39	-0,49	-0,69
11	Використання виробничих потужностей	1,0	0,96	1,39	1,55	2,15

Це підтверджується також і графіком динаміки планових завдань та досягнутого фінансового результату (рис. 5, табл. 3).

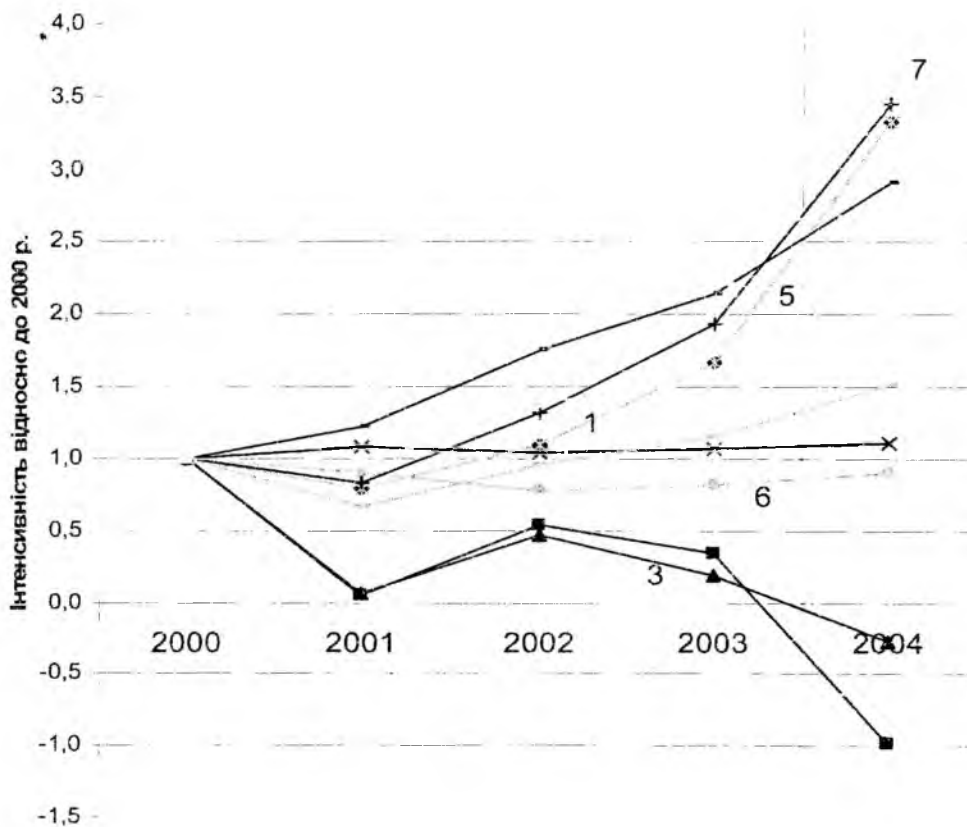


Рис. 4. Динаміка фактичних результатів діяльності заводу Комінмет у 2000 – 04 рр.

Така динаміка свідчить про те що існує невідповідність поміж стратегічною ціллю та існуючою системою оцінки ефективності діяльності підприємства, що була основою для планування.

Таблиця 3.

**Розрахункові дані планових завдань**

№	Показники	2000	2001	2002	2003	2004
1	Плановий обсяг товарної продукції	1,0	1,04	1,06	1,69	2,97
2	Плановий прибуток	1,0	1,95	2,11	2,71	3,29
3	Планова рентабельність	1,0	1,42	1,52	1,19	0,81
4	Планова собівартість	1,0	0,97	0,97	0,99	1,01
5	Плановий обсяг реалізації	1,0	1,04	1,06	1,69	2,97
6	Планова чисельність	1,0	0,90	0,80	0,81	0,85
7	Планова продуктивність праці	1,0	1,10	1,25	1,96	3,28
8	Планова середньомісячна зарплата	1,0	1,30	1,69	2,06	2,63
9	Виробниче завдання за замовленнями	1,0	0,85	0,86	1,10	1,22
10	Фінансовий результат	-1,0	-0,54	-0,39	-0,49	-0,69
11	Затверджена виробнича потужність	1,0	0,65	0,65	0,65	0,74

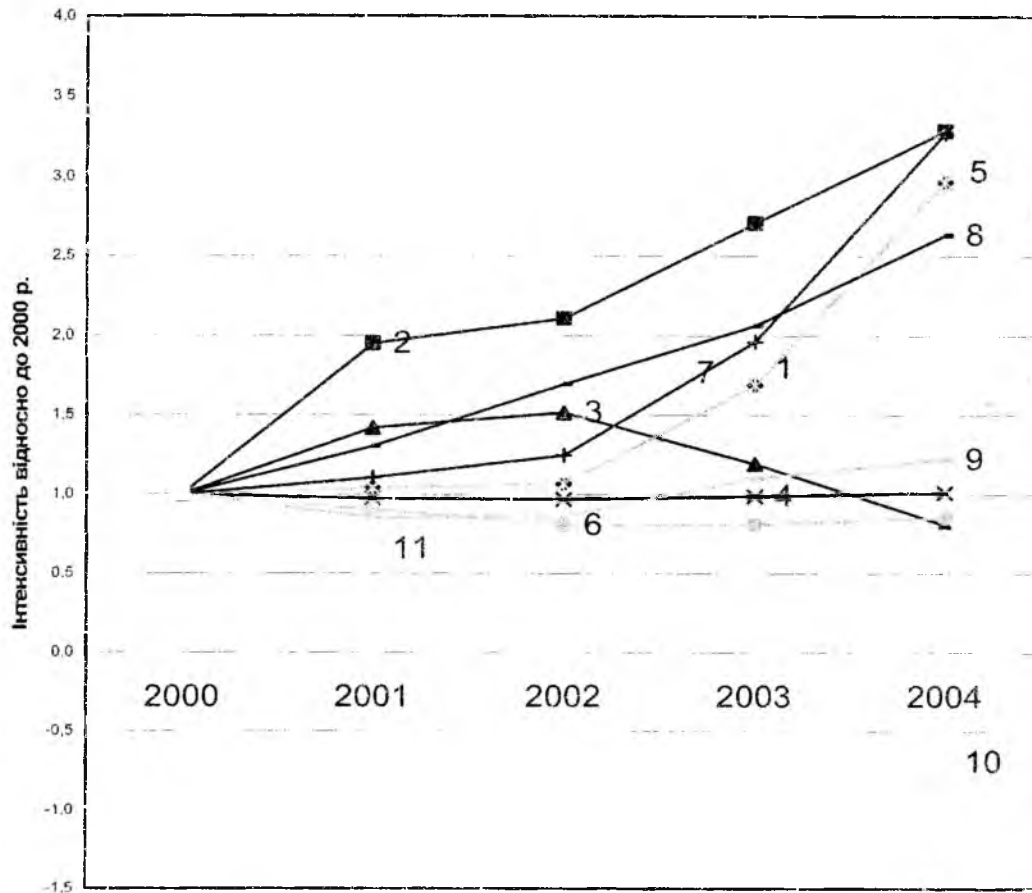


Рис. 5. Динаміка планових завдань заводу Комінмет за 2000 – 04 рр.

Відповідно до отриманих даних, маємо змогу зробити висновок про те, що необхідно обґрунтовано підходити до впровадження та використання показників стратегічного розвитку, що найменш, при формулюванні цілі досягнення максимального прибутку для збиткових підприємств.

У стані, коли підприємство за даними бухгалтерської звітності потребує щонайменше фінансової санації, ставити завдання досягнення позитивного фінансового результату без додаткових інвестицій недоцільно.

В першу чергу, на такому етапі розвитку підприємства головною метою має бути досягнення стійкого стану забезпечення життєдіяльності підприємства. Для чого необхідно виконати дослідження системного потенціалу підприємства [4,5], розробити та впровадити відповідну програму його реструктуризації.

#### Література

1. Минцберг Г., Альстренд Б., Лсмпел Дж. Школы стратегий. СПб: „Питере”, 2000.- 336 с.
2. Грюниг Р., Зенкер Ф., Цейс А. Методы идентификации стратегических факторов успеха// Проблемы теории и практики управления. – 1996.- №6. С. 84-89
3. Вебер Ю., Гельдель Х., Шиффер У. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии// Проблемы теории и практики управления. – 1998.- №2. С. 105-110
4. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. К: - Центр учебной литературы, 2005.- 648 с.
5. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – К: Либра, 2003. – 280 с.

6. Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия. К. Генеза, 1997. - 326
7. Оливье Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компаний. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Пер. с англ. - М Издательский дом «Вильямс», 2003., 304 с.
8. Каплан Р., Нортона Д. Стратегические карты. Изд-во «Олимп-бизнес», 2001
9. Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении// Менеджмент в России и за рубежом №1, 2002

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Салигою В.Я. 11.03.05*

*Надійшла до редакції  
18.02.05*