

УДК 65.016.2

**Никифорова Ю.В.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ**

Розглядаються питання динаміки розвитку промислового підприємства у системі показників з урахуванням впливу глобалізації. Пропонується дослідити зміну показників розвитку промислового підприємства при плануванні його діяльності під впливом факторів, викликаних умовами глобалізації.

**Ключові слова:** розвиток, динаміка, глобалізація, промислове підприємство

Problems of the industrial enterprise's dynamics of development in the system of indicators in the conditions of globalization are considered. It is proposed to explore the changes of the indicators of the development industrial enterprise in the planning of its activity in conditions of globalization.

**Keywords:** development, dynamics, globalization, industrial enterprise.

Поглиблення інтеграції національних економік здійснює неоднозначний вплив на розвиток промислових підприємств, діяльність яких відбувається в умовах жорсткої конкуренції. Відсутність врахування підприємствами кон'юнктури міжнародних ринків сировини та збуту, рівня розвитку потужних виробників аналогічної продукції в умовах вільного руху товарів та послуг призводить до зниження прибутків, втрати ринків збуту і, як наслідок, банкрутства підприємств. Для провідних іноземних компаній, які активно працюють на ринку та тривалий час утримують конкурентні позиції, територіальні кордони не є перешкодою для подальшого розвитку. Масштабність економічного простору в умовах відкритості необмежена і дає можливість компаніям діяти в усіх країнах світу одночасно, враховуючи інтереси споживачів локальних ринків.

В умовах динамічного, складного та мінливого зовнішнього середовища утримати конкурентну позицію промислового підприємства можливо завдяки удосконаленню процесу планування його діяльності як основної функції управління розвитком. У зв'язку з цим при плануванні діяльності підприємства необхідно дослідити вплив факторів, викликаних процесами глобалізації та визначити показники динаміки розвитку промислового підприємства в умовах глобалізації, таким чином показати залежність розвитку промислового підприємства від зміни показників.

Вітчизняні, так і зарубіжні автори такі як, Каплан Р.С., Нортон Д.П. [1,2], Федосеев К.А. [5], Мейсель Л. [3], МакНайр К., Лінч Р., Кросс К. [10], Адамс К., Робертс П. [11], Джуран Дж., Друкер П. [13], Рамперсад К. Хьюберт [6], Терешенков А.С. [7], Цопа Н.В. [14], Редченко К. [9], Ансофф І. [15], Нівен Пол Р. [4] приділяли і приділяють велику увагу питанням забезпечення ефективного розвитку підприємства. Огляд публікацій за цією тематикою дав можливість розкрити сутність проблеми забезпечення динамічного позитивного розвитку підприємства в умовах глобалізації, але поряд з тим вказав і на низку невирішених питань, які потребують подальшого всебічного вивчення та вирішення. А саме, уточнення потребують показники розвитку промислового підприємства, визначення факторів, що впливають на їх рівень в умовах глобалізації, дослідження їх впливу на показники розвитку підприємств.

Тому метою даної публікації є проаналізувати існуючі теоретичні підходи до визначення показників динаміки розвитку промислового підприємства, запропонувати удосконалений підхід визначення показників динаміки розвитку промислового підприємства з урахуванням умов глобалізації.

Під впливом глобалізації та лібералізації промислові підприємства опинились в

епіцентрі революційних перетворень. Очевидною стала необхідність оперативного реагування на динамічність ринку. Розробка ефективного підходу планування розвитку промислового підприємства у системі показників з урахуванням умов глобалізації вимагає детального вивчення вже існуючих методів та підходів.

В економічній літературі на сьогоднішній день знайшли відображення наступні існуючі теоретичні методи та підходи до визначення показників динаміки розвитку промислового підприємства.

Методика створення техпромфінплану підприємства, представлена одним з авторів [5], основа якої розроблена за часів існування СРСР, має ряд недоліків та переваг. До недоліків даного підходу слід віднести орієнтацію на систему міжгалузевого розподілу ресурсів та продукції, трудомісткість процесу різноманітних технічних та економічних розрахунків та показників, які охоплювали усі сторони роботи підприємства від підготовки виробництва до реалізації виробленої продукції та нормативного розподілу прибутку. Основним напрямком розробки техпромфінплану було збільшення випуску продукції без урахування можливостей розширення ринку збуту та зниження її собівартості, необхідності підвищення її якості. Виробництво товарів, робіт та послуг у ринковій економіці спрямоване на врахування попиту та конкурентного середовища. Показники техпромфінплану повною мірою не враховували вплив зовнішнього середовища оскільки розподіл постачальників сировини та споживачів нормувався на рівні галузевих міністерств. До переваг слід віднести високий рівень розробки нормативної бази щодо використання усіх видів ресурсів, що використовуються у діяльності промислового підприємства.

Автори [1,2] розробили систему показників, до складу якої входять наступні складові: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток персоналу. У переліку показників присутні такі як: показник росту обсягу продажу в сегменті ринку, процент доходу від продажу нового продукту або послуги новим клієнтам, доходи, персонал, інвестиції (процент продажу), дослідження та розвиток (процент продажу), доля цільових клієнтів, перехресний продаж, процент доходу від нового використання вже існуючого продукту, прибутковість продукту та клієнта, власні витрати проти витрат конкурентів, скорочення витрат, непрямі витрати (процент продажу), коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу (грошовий цикл), ROCE за основними категоріям активів, коефіцієнт використання активів, прибутковість продукту та клієнта, процент неприбуткових клієнтів, собівартість одиниці (одиниці виробництва, угоди), окупність, продуктивність (для характеристики фінансової складової); показник ринкової долі цільового клієнта (сегменту ринку), показник долі споживача, показник числа клієнтів, показник збільшення числа угод, коефіцієнт збереження клієнтської бази, коефіцієнт розширення клієнтської бази, показник числа нових покупців, показник загального об'єму продажу новим покупцям у даному сегменті ринку, показник витрат на рекламну компанію, проведення маркетингових досліджень і експертних оцінок, показник якості продукції, показник терміну доставки, показник ціни продукції, показник прибутковості клієнта (для характеристики клієнтської складової); для характеристики складової внутрішніх бізнес-процесів використовуються показники інноваційного процесу, операційного процесу та після продажного сервісу. Детального прикладу показників узагальненого для всіх компаній складової внутрішніх бізнес-процесів авторами [1,2] не представлено. Для характеристики складової навчання та розвиток персоналу представлені показники такі як: показник відношення персоналу до виконаної роботи і підприємства в цілому, коефіцієнт використання кваліфікації, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт прибутковості одного працюючого, коефіцієнт стратегічного перенавчання. До переваг цього підходу слід віднести наявність фінансових та нефінансових показників, урахування показника часу виведення продукту на ринок, що вказує на

визначення життєвого циклу товару, урахування якості товару, а також тісний зв'язок показників зі стратегією, детальний опис системи по чотирьом складовим. До недоліків – слабкий зв'язок з діючими системами обліку та наявність обмеженого набору показників, представлених в моделі.

Модель стратегічних карт Л. Мейселя [3] не дуже відрізняється від запропонованого варіанту системи показників авторів [1,2]. Мейсель Л. [3] замість характеристики «навчання та розвиток персоналу» використовує характеристику «людський капітал». А саме, у роботі [3] оцінюється інноваційна діяльність, навчання та перепідготовка персоналу, удосконалення продукції, зниження плинності кадрів. Виділення людського капіталу як окремого об'єкту оцінки автор аргументує першочерговою спрямованістю уваги менеджерів на якість персоналу. Переваги цього підходу аналогічні перевагам вищенаведеного дослідження [1,2]. Недолік концепції, викладеної у роботі [3] полягає у відсутності урахування при оцінці людського капіталу впливу на економічний розвиток підприємства. При постійному процесі формування кадрів для подальшого розвитку необхідний певний час. Також підприємство втрачає час на перепідготовку кадрів і це, в свою чергу, вимагає від підприємства додаткових витрат.

Практичний досвід роботи консультантом в багатьох організаціях і компаніях допоміг і дозволив автору Полу Р. Нівену [4] удосконалити модель збалансованої системи показників, розроблену авторами [1,2]. У моделі автора [4] представлені чотири складові аналогічні моделі авторів [1,2], але існує незначна різниця між цими моделями, яка полягає у різному наборі показників, які автори включили в складові. Якщо порівняти показники складових, то частково вони співпадають, а частково ні. Деякі однакові показники можна знайти у різних складових, це і пояснює неоднаковість поглядів авторів [1,2] і [4]. До переваг моделі автора [4] можна віднести наявність більшої кількості показників, особливо складової внутрішніх бізнес-процесів, ніж в моделі [1,2], що дозволяє зробити більш детальніший аналіз діяльності підприємства, структурованість моделі, наявність фінансових і нефінансових показників, до недоліків – відсутність показників рентабельності та показників ліквідності у фінансовій складовій, що є невід'ємною частиною у фінансовому аналізі діяльності підприємства.

На основі збалансованої системи показників Рамперсад К. Хьюберт розробив власну концепцію універсальної системи показників (TPS), яку він визначає як «систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного удосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стійкий ріст результатів діяльності співробітників та організації. Удосконалення, розвиток та навчання – три базових складових даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані одне з одним та між ними повинен утримуватись баланс» [6]. Система складається з наступних п'яти елементів: особиста система збалансованих показників (PBSC), організаційна система збалансованих показників (OBSC), всезагальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management) та управління компетенцією (Competence Management), цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle), які в свою чергу мають чотири складові аналогічні до складових, розроблених авторами [1,2]. Різниця у неоднаковому наборі показників, а також у тому, що чотири складові застосовуються для всіх п'яти елементів універсальної системи показників. До переваг цієї системи слід віднести структурованість системи, пропозицію набору показників, зв'язок показників з цілями та стратегією підприємства, наявність показників фінансового та нефінансового характеру. Недоліки системи полягають у складності реалізації особистої системи збалансованих показників, яка вимагає від працівників певної моральної віддачі та злагожденості у колективі.

У своєму дослідженні автор Терешенков А.С. [7] пропонує удосконалити варіант

системи показників на основі вже розробленої системи показників авторами [1,2]. Такий варіант включає чотири основних аспекти: фінансова діяльність, відносини зі споживачами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток. До переваг системи показників слід віднести структурованість системи, наявність удосконаленого запропонованого ряду показників по всім аспектам, наявність фінансових і нефінансових показників, зв'язок показників зі стратегією підприємства. Недоліки – впровадження такої системи є трудомістким процесом, який забирає багато часу для реалізації кінцевих цілей, та не є узагальненим для впровадження на всіх підприємствах – представлені показники відносяться до діяльності машинобудівних підприємств.

Схожість розробленої моделі автором [8] з моделлю [1,2] полягає у самому принципі системи, але присутня певна різниця. Замість чотирьох фіксованих складових (фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток персоналу), які контролюються системою показників, запропонованою авторами [1,2] була введена більш гнучка модель, динамічна та трьохосьова. Для оцінки розвитку в ній пропонується оцінювати три складові: внутрішні процеси, зовнішні процеси та фінанси. Автор [8] пропонує підприємцю самостійно обрати показники трьох складових, виходячи зі специфіки свого підприємства. Також автор рекомендує вивести із збалансованої системи показників всі показники, що не відносяться до кількісних, обґрунтовуючи це тим, що неможливо управляти тим, що неможливо виміряти. До переваг даного підходу слід віднести необмеженість керівництва підприємства в обранні ряду необхідних показників для ефективної діяльності. Слід відмітити і недоліки цієї моделі такі як: відсутність структурованості моделі, наявність тільки контуру моделі, а не запропонованих показників, відсутність тісного зв'язку показників зі стратегією підприємства.

У 1932 році з'явилося перше згадування про систему *tableau de bord*, яка розглядалась у вигляді інструменту управління, призначеному для потреб вищої управлінської ланки. Її роль за думкою авторів полягала в оперативному отриманні загального уявлення про діяльність підприємства та стан середи, в якій вона відбувається. В системі *tableau de bord* використовуються дві категорії показників цільові та функціональні. Модель *tableau de bord* складається з фінансового аспекту, аспекту зовнішніх бізнес-процесів, аспекту внутрішніх бізнес-процесів, соціально-економічного аспекту. Кожний аспект відображує стан певної частини бізнесу, якою необхідно управляти. Система *tableau de bord* має багатоцільове призначення, а інформація використовується для різних рівнів управління підприємством. До недоліків цієї системи слід віднести наявність тільки двох категорій показників (цільових та функціональних), відсутність жорсткої структури моделі. При цьому основна частина показників контролюється в оперативному режимі. Особлива увага приділяється фінансовій та виробничій складовим. До переваг системи слід віднести можливість керівництву більш вільно діяти та пристосовувати модель згідно певної діяльності підприємства, наявність причинно-наслідкового зв'язку між цільовими та функціональними показниками, наявність фінансових та нефінансових показників, показники тісно пов'язані зі стратегією підприємства.

Автори К. Мак-Найр, Р. Лінч, К. Кросс [10] розробили модель системи показників розвитку підприємства «піраміду діяльності компанії» або «піраміду ефективності» [10]. Основною метою даної системи автори визначили орієнтацію на споживача та виявлення зв'язку між загальною стратегією компанії та фінансовими показниками її діяльності, які доповнені низкою коефіцієнтів нефінансового характеру, до яких входять кількість відгуків за гарантією, період постачання продукції з моменту замовлення, тривалість виробничого циклу, кількість браку, доля постійних клієнтів. «Піраміда діяльності» базується на концепціях управління якістю, промисловими розробками та обліку витрат за видами

діяльності в ланцюзі цінностей компанії. «Піраміда діяльності» включає чотири рівня та дев'ять блоків, на основі яких побудований набір фінансових та нефінансових показників. Автори справедливо стверджують, що цілі і показники повинні бути узгоджені зі стратегією компанії та видами її діяльності. При цьому розглядаються цілі компанії, що охоплюють як вищі рівні ієрархії, так і нижчі. Таким чином цілі адаптуються до особливостей кожного рівня, а показники оцінки діяльності передаються знизу доверху, створюючи цілісну картину. До недоліків запропонованої авторами [10] системи показників слід віднести, наявність показників нефінансового характеру, які не завжди можливо визначити, відсутність зв'язку з діючими системами обліку. До переваг слід віднести жорстку структуру моделі, характеристику діяльності по дев'яти блоках, детальний опис системи, наявність фінансових і нефінансових показників, тісний зв'язок показників зі стратегією підприємства.

У 1993 році автори К. Адамс і П. Робертс [11] запропонували ще одну модель «оцінка ефективності діяльності і росту» EP2M. На їх думку найбільше значення в цій моделі має оцінка ефективності діяльності компанії за чотирма напрямками: у зовнішньому середовищі – обслуговування споживачів та ринку, у внутрішньому середовищі – підвищення ефективності та продуктивності, зверху вниз у організаційній ієрархії – управління реалізацією стратегії та розвитку, знизу вверх у організаційній ієрархії – посилення впливу власників та розширення самостійності робітників. Автори наголошують, що система оцінки діяльності компанії повинна бути направлена на взаємозв'язок реалізації стратегії з розвитком персоналу. До переваг слід віднести структурованість моделі та зв'язок показників зі стратегією, наявність фінансових та нефінансових показників. До недоліків – залежність ефективності реалізації моделі від швидкості зворотного зв'язку цілей з показниками, обмежений набір показників.

У кінці 1940-х Джозеф Джуран висловив ідею того, що для управління підприємством необхідно створити систему показників у вигляді панелі приладдя, за допомогою якої підприємством можна буде управляти так як і океанічним лайнером. Кількість показників за думкою автора повинна забезпечувати керівникові можливість відстежувати будь-які зміни з відповідною реакцією на них. Ідея автора носить постановочний характер та не має конкретизації показників діяльності підприємства.

У 1954 році Пітер Друкер висловлював свою концепцію управління по цілям (Management by Objectives MBO) [13], при якому керівник з підлеглим сумісно розробляють кількісні (за результатами) вимірні цілі. Цей метод полягає у чітко поставлених цілях та вимірних робочих задач, досягнення яких необхідно не тільки для виконання загальної стратегії підприємства, а й для оцінки ефективності співробітників та оцінки діяльності підприємства. До переваг цієї системи слід віднести безпосередню роботу керівника зі співробітниками, виокремлення виконання роботи окремого співробітника так і всього підрозділу, тісний зв'язок між поставленою ціллю та отриманим результатом. Недоліки – недостатність фінансових ресурсів у постійній мотивації співробітників, недостатній рівень кваліфікації керівника, посилення контролю співробітників, що може викликати агресію зі сторони підлеглих.

У роботі Цопа Н.В. [14] пропонує визначити вимоги, які повинні задовольнити показники при оцінці функціонування промислового підприємства, ранжирувати показники оцінки функціонування підприємства в залежності від стадії життєвого циклу. Система показників, на думку автора [14], повинна задовольняти вимогам достатності, інформаційної неперевантаженості, незалежності. На кожному рівні управління автором [14] пропонується визначити такий набір показників, складові якого є мінімально залежними між собою, але при цьому максимально відображають досягнення поставленої мети. При цьому система показників оцінки функціонування підприємства поділяється на: постачання, виробництво,

збут, персонал, фінансове забезпечення, фінансовий результат, реклама, конкуренти, – та формується в залежності від етапу життєвого циклу. До недоліків такої системи показників слід віднести відсутність зв'язку між сферами діяльності. До переваг слід віднести наявність виділення життєвих циклів та урахування їх при оцінці діяльності підприємства.

На основі аналізу вище перелічених існуючих теоретичних підходів до визначення показників динаміки розвитку промислового підприємства можна зробити висновок та систематизувати всі перелічені підходи. На Рис.1 представлені підходи на основі розробленої системи показників авторами [1,2]:

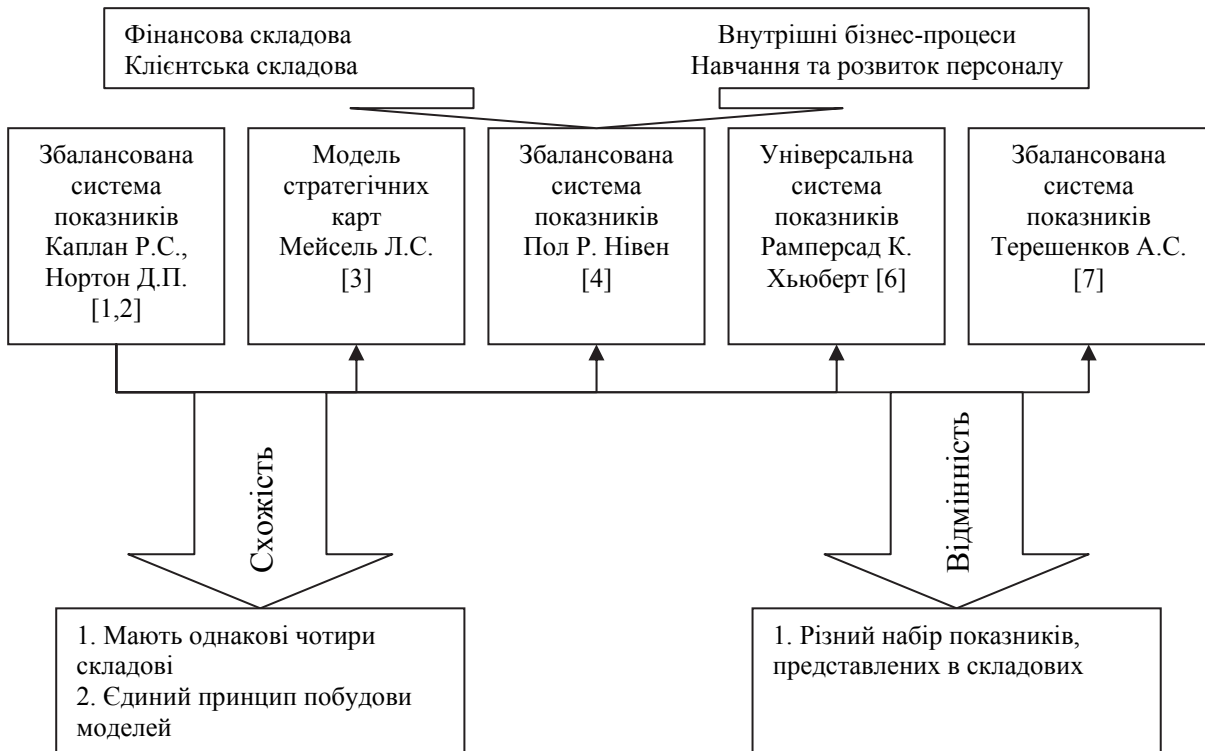


Рис.1 Порівняльна характеристика збалансованих систем показників

Всі п'ять підходів мають єдину основу та принцип побудови моделі. Різниця полягає у неоднаковому наборі показників, які автори включили до складових. Підходи авторів [3], [4], [6], [7] мають основу досліджень авторів [1,2].

Підходи автора [8] та системи tableau de bord також мають схожість в принципі побудови моделі, але відмінності у їх складових. Модель автора [8] пропонується для використання в умовах країн пострадянського простору, яка удосконалена на основі західної моделі авторів [1,2], але має характерні риси системи tableau de bord – у можливості обрання керівництвом необмеженого набору показників згідно пропонованим складовим. Тоді як модель системи tableau de bord на протязі довготривалого часу успішно використовується французькими компаніями та у франкомовних країнах.

Підходи авторів [5], [13], [14] значно відрізняються від вище перелічених підходів за своєю побудовою, принципом.

Кожний з усіх перелічених підходів має свої недоліки та переваги. Визначення єдиної універсальної системи показників з подальшим використанням на будь-якому підприємстві не можливо. Стратегічне планування розвитку промислового підприємства передбачає розробку власної збалансованої системи показників з урахуванням особливостей діяльності

підприємства та специфіку виробництва в певних умовах. Пропонується розробити збалансовану систему показників при плануванні розвитку промислового підприємства з урахуванням впливу факторів глобалізації. Взаємоузгодження показників і стратегічних цілей необхідні для збереження не тільки збалансованості і цілісності всієї системи, а й виявлення тимчасових збоїв при динамічності зовнішнього середовища. Запропонована система дозволить виокремити який саме фактор змінився, чи з'явився новий, за допомогою показників індикаторів тим самим запобігти ризику втрати прибутку. Модель передбачає введення таких показників, які необхідні менеджерам для якісної оцінки стану промислового підприємства.

Проаналізувавши вже існуючі моделі збалансованих систем показників, виявивши переваги і недоліки, слід зауважити на тому, що основа системи єдина, а набір стратегічних цілей і показників різний. Це залежить від специфіки виробництва, розташування виробництва, факторів, що впливають на динаміку розвитку промислового підприємства та відображаються у системі показників. Урахування всіх цих моментів дозволить вирішити основні задачі будь-якого промислового підприємства – зберегти конкурентні переваги та отримати прибуток.

### *Література*

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер.с англ./ Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
2. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.: ил.
3. Maisel, L. S. 1992. "Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach." / L. S. Maisel. – Cost Management (Summer): p. 47-52.
4. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен/ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. 2004. – 328 с.
5. Федосеев К.А. Техпромфинплан предприятия. / К.А. Федосеев. – М.: ГОСФИНИЗДАТ, 1948 г.
6. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Терешенков А.С. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей./ А.С. Терешенков. – Специальность 08.00.05. – экономика и управление народным хозяйством, диссер. к.э.н., Нижний Новгород, 2008.
8. Федосеев А. «Открывая новые горизонты управления» / А. Федосеев // Управление компанией 9 (28) 2003 г.
9. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord./К. Редченко // Электронный ресурс: Режим доступа: URL://<http://www.cfin.ru>
10. McNair, C. J., Lynch R. L., Cross K. F. 1990. "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?" / C. J. McNair, R. L. Lynch, K. F. Cross./Management Accounting 72 (November): 28-36. Электронный ресурс: Режим доступа: URL://<http://maaw.info/ArticleSummariesMain.htm>
11. Adams C, Roberts P. You Are What You Measure / C. Adams, P. Roberts. – Manufacturing Europe 1993, Sterling Publications Ltd, 1993. – p. 504-507.
12. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
13. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. / П.Ф. Друкер. - Пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1992
14. Цопа Н.В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы: моногр. / Н.В. Цопа / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк-Симферополь, ИТ «АРИАЛ», 2010. – 320 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989 – 560 с.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н., проф. Галушко О.С., 29.09.2010

*Надійшло до редакції*  
15.09.2010