

І.В. Мілаш, канд. екон. наук

А.В. Красноусов, асист.

ПОКАЗНИКИ МАЙБУТНІХ ВИТРАТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто теоретичні основи застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні витратами торговельних підприємств і взаємозв'язок найважливіших стратегічних аспектів, за якими здійснюється контроль досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства.

Раскрыты теоретические основы использования сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении затратами торговых предприятий и взаимосвязь важнейших стратегических аспектов, по которым осуществляется контроль достижения стратегических целей и задач предприятия.

Theoretical bases of application of the balanced system of indexes in the strategic management of trade enterprises charges and intercommunication of major strategic aspects after that control of achievement of strategic aims and tasks of enterprise comes true are considered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відбувається постійне зростання значущості стратегічного управління витратами на підприємствах торгівлі. Це пов'язано з тим, що зміни ринкової кон'юнктури і гостра конкуренція вимагають від торговельних підприємств постійних пошуків шляхів поліпшення асортименту й якості товарів, підвищення рівня обслуговування покупців із урахуванням тенденцій зміни попиту, удосконалення торгово-технологічного процесу. Безперервні й істотні зміни на ринках збуту і в потребах клієнтів стали звичайним явищем. Підприємства торгівлі, прагнучи зберегти свою конкурентоспроможність, змушені безперервно перебудовувати корпоративну стратегію і тактику, переосмисливши принципи організації бізнесу. Усе це підтверджує необхідність пошуку нових, відповідних до сучасних реалій підходів для забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління знайшли своє висвітлення в працях багатьох учених: О.С. Віханського, А.Л. Гапоненка, Р.А. Фатхутдінова та ін. Значний інтерес мають праці відомих закордонних дослідників у сфері

стратегічного управління: Д. Аакера, К. Боумана, Е. Кемпбела, Дж. Куїнна, Г. Мінцберга, М. Портера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона. При цьому питання стратегічного управління витратами вивчено ще недостатньо.

Мета та завдання статті полягають у розкритті теоретичних основ застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні витратами торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність прийнятих стратегій оцінювати набагато складніше, ніж результати оперативного управління. Наслідки стратегічних рішень із достатньою повнотою можна оцінити лише з часом, коли стає важко, а іноді й неможливо виділити ступінь впливу тих чи інших чинників на процес реалізації стратегії. Нині навіть кращі фінансові схеми оцінки діяльності підприємства не відбивають усієї динаміки його розвитку за умов конкуренції інформаційного століття. Вивчення досвіду іноземних фахівців дозволяє використати нові інструменти для реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. До таких інструментів відноситься збалансована система показників, піраміда ефективності, процесно-орієнтований аналіз рентабельності та ін.

Лапигін Ю.М. відзначає, що поява збалансованої системи показників зумовлена потребою у здійсненні переходу від формулювання стратегії до конкретних дій. Збалансована система показників є своєрідною концепцією управління й інструментом реалізації стратегії [1].

Упродовж індустріального століття основні конкурентні переваги для фірм забезпечували технології, що втілені в матеріальних активах, та ефект від масштабів діяльності. Для визначення ефективності діяльності підприємства основними критеріями виступали фінансові показники. Але не можуть бути оцінені з використанням фінансових показників такі характеристики: якість обслуговування, підвищення лояльності до торгової марки тощо.

В огляді, що проведений Renaissance Worldwide і журналом CFO Magazine, серед 200 найбільших західних компаній виділяються наступні недоліки традиційних систем оцінки [2]:

- бачення і стратегія не забезпечують керівництва до дії. Менше 40% менеджерів середньої ланки і 5% співробітників нижчого рівня чітко розуміють бачення і діють на основі стратегії;

- завдання, досягнення й ініціативи співробітників не пов'язані з стратегією. Як правило, вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану. Лише 50% вищих керівників, 20% середнього рівня і 10% нижчого рівня здійснюють дії і використовують системи заохочення, що орієнтовані на виконання стратегії;

- розподіл ресурсів не пов'язаний з стратегією. Лише 43% компаній мають стратегії, які чітко пов'язані з річним бюджетом;

- зворотний зв'язок має тактичний характер. Системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. У середньому 45% менеджерів не витрачають часу на обговорення й ухвалення стратегічних рішень, 85% команд управлінців витрачають менше однієї години на місяць.

Певне занепокоєння відносно зосередженості підприємств на розкритті інформації виключно фінансового характеру декларується Американським інститутом сертифікованих незалежних бухгалтерів (American Institute of Certified Public Accountants). Зокрема, проведене ним дослідження оцінки результатів діяльності підприємств виявило, що незважаючи на значні зусилля і пов'язані з цим витрати, лише 35% підприємств вважають свої системи оцінки результатів діяльності ефективними. Також відзначається, що користувачі інформації, такі як інвестори, фокусуються на майбутніх результатах, тоді як фінансова звітність дає уявлення про минулі результати діяльності та стан підприємства. Хоча така інформація є добрим індикатором для визначення майбутніх показників діяльності, користувачі потребують інформації, що орієнтована на майбутнє [3].

За умов конкуренції інформаційного століття більшого значення набуває довгостроковий розвиток торговельного підприємства, основними чинниками якого є: грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал корпорації, що втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації й організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Слід відзначити, що сучасні системи збору, відстеження і передавання інформації про результати діяльності для управління підприємством схожі на раніше існуючі системи в сфері звітності. Між тим, за минулі роки методи сучасного бізнесу кардинальним чином змінилися. Стрижнем проблем із оцінкою результатів діяльності підприємства є те, що система оцінки ґрунтується виключно на фінансових показниках. Ці системи підходять для промислових підприємств, що орієнтувалися на матеріальні активи, але вони не відповідають потребам сучасного торговельного підприємства, його динамічному бізнес-середовищу, що нестримно розвивається.

На нашу думку, за сучасних умов найбільш ефективним методом управління бізнесом є збалансована система показників (надалі – ЗСП), що дозволяє: комплексно і всебічно вивчити діяльність підприємства; оцінити ефективність діяльності; пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; раціонально використовувати

ресурси; забезпечити менеджмент підприємства інформацією, що необхідна для стратегічних рішень; сформулювати стратегічні цілі та завдання підприємства в операційних поняттях; мотивувати керівників структурних підрозділів на досягнення стратегічних цілей.

Крім того, вона може бути використана для відстеження ступеня досягнення стратегічних цілей торговельного підприємства і дозволяє перевірити діючу стратегію на повноту, послідовність і актуальність. Також за її допомогою можна оцінювати інвестиційні проекти.

За сучасних умов ЗСП дозволяє підприємству втілити стратегію в життя, здатна урівноважити, збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних чинниками економічного успіху.

Ідея ЗСП ґрунтується на двох ключових гіпотезах:

1. Досвід закордонних компаній показує, що добре організована реалізація стратегій має вище значення, ніж якість самих стратегій.

2. Використання в управлінні одних лише фінансових показників не дозволяє успішно йти до мети довгострокової максимізації вартості компанії.

Методика ЗСП розроблена на початку 90-х років минулого століття. Головною причиною досліджень, що пов'язані з розробкою ЗСП, була наростаюча потреба в оцінці критеріїв поточного і майбутнього потенціалу різних компаній, що пов'язані з перспективами розвитку і зросту. При цьому передбачалося, що оцінка повинна базуватися на сукупності фінансових і не фінансових показників. На думку творців збалансованої системи показників Роберта С. Каплан і Девіда П. Нортона, вона має безперечні переваги перед традиційними концепціями, що використовуються для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства [4].

Каплан Р. і Нортон Д. запропонували систему, що заснована на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, параметрами, що відбивають їх, і чинниками, що забезпечують отримання планованих результатів. Особливого значення Каплан і Нортон надали створенню зворотного зв'язку, оскільки саме він дозволяє перевірити правильність і життєздатність виробленої стратегії. Зворотний зв'язок у ЗСП є процесом, що замикає контур безперервного вдосконалення системи показників.

У західній управлінській практиці методика ЗСП вже визнана основним управлінським інструментом, який дозволяє ефективно реалізувати стратегічні цілі компанії. Так, із 500 компаній, що входять у список найбільших компаній світу FT-500, у 412 з них впроваджена й успішно працює збалансована система показників [5].

Крім того, ЗСП успішно застосовується в некомерційних і державних структурах. Журнал Harvard Business Review назвав

концепцію збалансованої системи показників одним із найзначніших внесків у практику управління за останні 75 років.

Сьогодні ця концепція управління стає все більше популярною і в українському діловому середовищі.

На думку фахівців, технологія ЗСП виявила себе досить гнучкою й універсальною. Її можна застосовувати в різних країнах світу, адаптувати, ураховуючи діючі специфічні традиції, проте без істотних змін в основі побудови системи показників. Її з однаковим успіхом можуть застосовувати і найбільші підприємства, і молоді, і такі, що швидко розвиваються. Важливо зважати на специфіку підприємства, стадію його розвитку, оскільки застосування ЗСП вимагає певної зрілості управління і готовності керівників.

ЗСП може ефективно використовуватися на рівні стратегічних бізнес-одиниць і для поліпшення діяльності структурних підрозділів підприємства. Вона забезпечує новий підхід до стратегічного управління корпораціями будь-якої складності, що оперують у різних галузях діяльності. ЗСП здійснює формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформацію стратегічних цілей у показники оперативного управління, моніторинг руху компанії на шляху до стратегічних цілей. Актуалізація і коригування цілей дозволяє зіставляти глобальні цілі підприємства з поточними завданнями кожного співробітника.

Фахівцями з управління було проведено дослідження, яке показало, що 70% невдач компаній, коли реалізація стратегій не принесла очікуваних результатів, викликано не ефективною реалізацією розроблених стратегічних планів [6]. Йдеться не про передбачення майбутнього, а про спрямоване виконання місії. У той же час необхідно розуміти, що ЗСП не замінить хорошу стратегію.

Отже, збалансована система показників ґрунтується на сукупності ключових показників ефективності підприємства.

Загальновідомо, що прогресивність технології діяльності і відлагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад, лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання – чинники, які мають величезне значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому.

У межах ЗСП здійснюється взаємозв'язок чотирьох найважливіших стратегічних аспектів, за якими здійснюється контроль досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства: споживчий аспект; фінансовий аспект; внутрішньофірмові бізнес-процеси; аспект навчання і зросту.

Стандартну модель, що розроблена Капланом Р. і Нортоном Д. для комерційної організації, наведено на рис. 1.

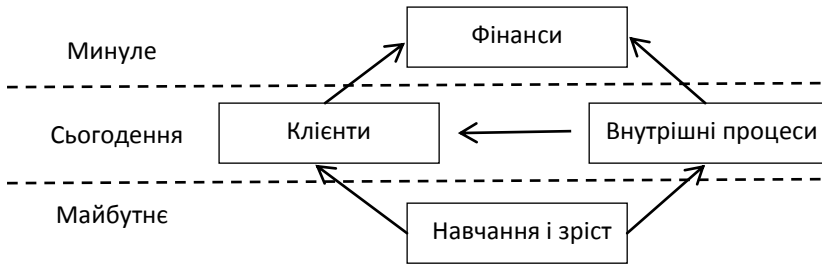


Рисунок 1 – Стандартна модель збалансованої системи показників

У самому верху карти стратегії розташовується фінансовий аспект. У загальному випадку він охоплює стратегії зросту і результативності. Стратегічні цілі та співвіднесені з ними ризики виражаються в планованому рівні доходності капіталу, збільшенні курсової вартості акцій, рентабельності інвестицій.

Сьогодення визначає два аспекти:

- клієнти. Він показує конкурентну пропозицію. Перспектива клієнтів критично важлива для загальної стратегії торговельного підприємства, тому що вона чітко визначає вибір його ринкової позиції і ключових клієнтів, на яких підприємство орієнтується;

- аспект внутрішніх процесів. Він значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких підприємство повинно перевершити конкурентів. Перспективу внутрішніх процесів не варто базувати на існуючих у підприємства структурних одиницях. Тут набагато важливішим є взаємозв'язок різних підрозділів у реалізації стратегії.

Основою загальної карти стратегії є корпоративний план (чи перспектива) навчання і зросту. Ця перспектива визначає основні елементи культури, технології і навичок, які критично важливі для торговельного підприємства, якщо воно дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, а отже і стратегію.

Можливе застосування іншої моделі, яка є перспективною, оскільки в ній мається на увазі зміщення фінансової карти на нижній ступінь ієрархії причинно-наслідкових зв'язків (рис. 2).

Збалансована система показників дозволила створити нову систему управління, яка має три чіткі складові:

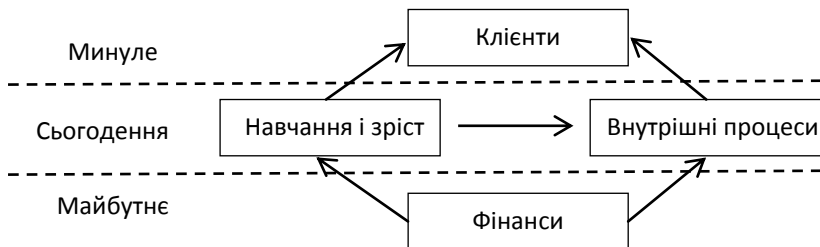


Рисунок 2 – Можлива модель збалансованої системи показників

1. Стратегія. Уперше збалансована система показників дозволяє сформулювати стратегію і довести її до відома всієї компанії таким чином, що кожен розуміє її необхідність і дієвість.

2. Орієнтир. Використовуючи збалансовану систему показників як «навігатора», можна привести всі ресурси і дії в стратегічну відповідність із програмами (планами).

3. Організація. У збалансованій системі показників видно логіку й архітектуру, яка необхідна для встановлення нових організаційних зв'язків між бізнес-одинацями, допоміжними сервісними підрозділами й окремими співробітниками, що дозволяє мобілізувати всіх співробітників підприємства на роботу в абсолютно нових умовах.

Гіпотеза, що відбиває стратегію, виникає як результат взаємодії і взаємозалежності фінансових і не фінансових показників. Оптимальним є наступне співвідношення кількості показників для кожного із чотирьох аспектів : «фінанси» – 4-5, «клієнти» – 4-5, «внутрішні бізнес-процеси» – 8-10, «навчання і розвиток» – 4-5 [6].

Концепцію ЗСП необхідно розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеосяжну систему управління.

Основний її принцип – ефективно управляти можна лише тим, що можна достовірно виміряти. Торговельні підприємства можуть доповнювати цей перелік або замінювати один із вищеперелічених аспектів на інший, що більш повно відбиває місію підприємства.

Акцентуємо увагу на тому факті, що Р. Каплан і Д. Нортон запропонували систему, засновану на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, параметрами, що відбивають їх, і чинниками отримання планованих результатів.

Ключові особливості системи управління на основі ЗСП наступні: у систему входять показники, що відносяться до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності; причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі; причинно-наслідковий зв'язок показників, що входять у систему, і стратегічних завдань підприємства; зв'язок результуючих показників і визначальних

чинників; зв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності підприємства. Під час управління витратами дуже велика увага приділяється саме причинно-наслідковим зв'язкам.

Цей підхід припускає розуміння довгострокових цілей і завдань підприємства, а також усебічний аналіз зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Такий аналіз повинен охоплювати не лише внутрішню діяльність і ресурси підприємства (існуючі і потенційні), але й зовнішні аспекти його функціонування – конкурентів, постачальників, клієнтів, макроекономічні умови, політику уряду, нормативно-правове середовище, його зміни та ін.

Висновки. Безумовно, ЗСП має низку переваг. У першу чергу, вона дозволяє вирішувати стратегічні завдання всіх рівнів, починаючи з реалізації завдань корпоративної стратегії і закінчуючи реалізацією завдань функціональних стратегій. Основними проблемами і складнощами запровадження ЗСП у діяльність торговельних підприємств є: необхідність наявності чіткої сформульованої стратегії; висока корпоративна культура; складність виявлення адекватних ключових показників і їх виміру; відсутність відповідальності за загальний результат; більша орієнтація на управління активами і ресурсами, а не на їх фінансування.

Список літератури

1. Инструменты реализации стратегии / под ред. проф. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир : Владимирская книжная типография, 2005. – 281 с.
2. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] / А. Коробков. – Режим доступа : <<http://www.balanced scorecard. netfirms.com/>>.
3. Ковалев В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1 / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Проспект, КНОРУС, 2010. – 768 с.
4. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
5. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.
6. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими компаниями [Электронный ресурс] / Марк Федин // Top-manager. – 2003. – № 11. – Режим доступа : <<http://www.balancedscorecard.ru/ bsc804.htm>>.

Отримано 30.10.2012. ХДУХТ, Харків.

© І.В. Мілаш, А.В. Красноусов, 2012.