

ПОБУДОВА МОДЕЛІ ПРИЗМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Визначено методи вимірювання ефективності діяльності та структуру призми ефективності для торговельного підприємства. Запропоновано модель оцінки системи управління торговельним підприємством. Розроблено карту збалансованих показників на основі критеріїв ефективності.

Ключові слова: модель, ефективність діяльності, торговельне підприємство, критерії ефективності, система управління, призма ефективності

Beley O.

CREATING MODELS OF EFFICIENCY PRISM OF THE TRADING COMPANY

The methods of measuring the activity efficiency and the structure of efficiency prism of the trading company are defined. The evaluation model of the management system for trading companies is suggested. The map of balanced indicators on the basis of efficiency criteria is designed.

Keywords: model, activity efficiency, trading company, efficiency criteria, management system, efficiency prism.

Вступ. Українська економіка характеризується: великою кількістю недосконалостей, жорстких обмежень, прогалин в законодавстві, серйозним податковим тягарем для підприємств.

Іншим серйозним аспектом української економіки в даний час є поступовий перехід від короткострокового планування до стратегічного, яке здійснюється на всіх рівнях управління, починаючи від конкретного підприємства і закінчуючи державним управлінням. Такий виклик часу ставить перед керівництвом торговельних підприємств рішення наступних проблем: реалізація систем управління, забезпечення вимірювання та контролю результатів, відповідності дій основної мети і стратегії підприємства. У світовій практиці для вирішення цих проблем існує безліч методів і технологій, проте найбільшого поширення набули системи ключових показників ефективності (КПЕ). Ці системи включають в себе безліч управлінських концепцій і, зокрема, управління на основі системи ключових показників ефективності.

Беручи до уваги наявність дискусійних моментів щодо управління ефективністю торговельного підприємства, наше дослідження спрямуємо на оцінку можливостей застосування системи збалансованих показників як інструменту управління в даному процесі, що міститиме в собі набір критеріїв ефективності торговельної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання управління ефективністю як результату діяльності підприємств висвітлені в працях: А. Г. Грязнової та М. А. Федотової [5], Т. Коупленда та Д. Мурріна [2], А. Гершун [1, 6], К. Уолша [7], Нили Анди [4].

Теоретико-практичним засадам функціонування системи збалансованих показників як обліково-аналітичного забезпечення управління ефективністю підприємства присвячені праці Р. Каплана [9], П. Нівена [3], А. Аткинсона і М. Епштейна [9] та ін.

Постановка завдання. При оцінці ефективності торговельного підприємства та управлінні даною величиною найчастіше до уваги беруться фінансові важелі. Однак даний підхід є незавжди виправданим та потребує впровадження більш дієвого інструменту управління ефективністю.

Тому, у статті поставлено за мету визначити особливості оцінки ефективності діяльності торговельного підприємства в сучасних умовах, розкрити сутність основних сучасних концепцій оцінювання ефективності та удосконалення оцінки ефективності діяльності підприємства. Для досягнення поставленої цілі ефективність торговельного підприємства слід розглядати комплексно, використовувати комплексний і системний підхід, сучасні методи аналізу та оцінки ефективності.

Виклад основного матеріалу. Використання потенціалу торговельних організацій підвищується шляхом реалізації якісних управлінських рішень, впровадження сучасних методів управління інноваційними процесами, пошуку інноваційних рішень. Критерії оцінки ефективності застосування складови потенціалу (інтелектуального капіталу, вкладу досліджень і розробок, інновацій) є принципово відмінними від критеріїв оцінки стратегії торговельного підприємства, що вимагає удосконалення системи визначення ефективності.

В якості інструменту, що формалізує процес управління торговельним підприємством та направлений на підвищення ефективності управління його функціонування і розвитку, використовуються система КПЕ. Ці системи являють собою управління

кількох перспектив покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності торговельного підприємства [4]. Результатом проведення стратегічного аналізу торговельного підприємства є модель призми ефективності, яка представлена нами на рис. 1.



Рис. 1. Призма ефективності торговельного підприємства

торговельним підприємством на основі вимірювання та оцінки її ефективності з використанням набору показників, які підібрані з урахуванням всіх можливих перспектив та різних групи користувачів [5]. До таких моделей управління ефективністю, на нашу думку, можна віднести:

Для кожної перспективи системи КПЕ визначається безліч факторів успіху організації. Фактори успіху – це ті завдання, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна організація повинна забезпечувати або прагнути до них, щоб бути конкурентоспроможною і добитися успіху на ринку (рис. 2).



Рис. 2. Грані призми ефективності торговельного підприємства

- система збалансованих показників (ЗСП);
- модель європейського фонду управління якістю;
- призма ефективності;
- панель управління;
- різні модифікації вищеперелічених систем КПЕ.

Побудова системи КПЕ починається з проведення стратегічного і поточного аналізу діяльності підприємства. В ході його виконання повинні бути формалізовані місія, бачення, базові цінності, перспективи та ключові фактори успіху торговельного підприємства, які стануть основою для побудови системи КПЕ для всіх структурних одиниць. В ході аналізу визначено, що перспективами системи КПЕ є найбільш значущі сфери, в яких торговельне підприємство прагне досягти максимальних результатів. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів щодо де-

Для цього введемо таке поняття, як ключовий фактор успіху (КФУ), що являє собою незалежний фактор успіху, досконалість якого важлива для виживання і успішної діяльності підприємства. Рішення подібних питань визначає конкурентні переваги підприємства згідно ключових компетенцій підприємства. Перспективи та ключові фактори успіху стають основою для побудови системи КПЕ, а для множини КФУ розробляється когнітивна карта, яка являє собою суб'єктивну модель впливу КФУ на досягнення місії і бачення торговельного підприємства.

Параметри (показник, критерії, індикатори) потрібно визначати для кожної грані призми ефективності, яка використовується кожною зацікавленою особою (їх список можна змінювати і доповнювати) (рис. 3).



Рис. 3. Створення параметрів ефективності для зацікавлених осіб (сторін)

У процесі функціонування такої (збалансованої) системи показників потрібно не тільки додавати нові параметри, але і, в разі необхідності, прибирати застарілі. Реалізація запропонованої системи управління ефективністю підприємством на основі відхилень параметрів можлива при виконанні наступних дій: вибір параметрів і відповідних цільових значень; локалізація параметрів у структурі підприємства; визначення внутрішньої логічного взаємозв'язку між параметрами різного рівня; накопичення бази знань по коригувальним діям, які можуть бути зроблені при відхиленні значень конкретних параметрів.

На основі розробленої призми ефективності торговельного підприємства будується концептуальна модель багатоконтурною системи управління (карта збалансованої системи показників), яка передбачає технологічно взаємопов'язане управління підприємством за різними цілями (рис. 4).

Карта збалансованої системи показників являє собою модель, що демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи і бізнес-процеси створення вартості. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять.

Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати, є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії компанії. Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозицію в даному випадку – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Якщо клієнти цінують незмінно високу якість і своєчасність доставки, то компетенції та вміння співробітників, системи і процеси, які виробляють і постачають якісні продукти та послуги, мають високу цінність для організації. Якщо клієнт віддає перевагу інноваціям і високій продуктивності, тоді більшу цінність набувають вміння системи і процеси, які створюють нові продукти та послуги, що лідирують на ринку. Постійну відповідність дій і можливостей пропозиції клієнтам є вирішальним чинником втілення стратегії в життя.

Фінансова і клієнтська складові описують бажані результати діяльності торговельного підприємства. Обидві мають безліч відстрочених індикаторів. Складова внутрішніх процесів визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в діяльності торговельного підприємства.



Рис. 4. Карта збалансованих показників торговельного підприємства

Складова навчання та розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для діяльності торговельного підприємства. Цілі цієї складової встановлюють людський капітал, інформаційний капітал і організаційний капітал, необхідні для підтримки процесів створення вартості. Всі вони повинні бути взаємопов'язані і відповідати основним внутрішнім процесам.

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими зв'язками. Все починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживчої цінності клієнтам описує, як збільшити продажі і завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси ж створюють і надають клієнту цю пропозицію. І нарешті, нематеріальні активи, що підтримують здійснення внутрішніх процесів, представляють основу для діяльності торговельного підприємства. Наведені в стратегіях відповідність мети всіх складових є основним інструментом створення вартості, а отже, сфокусованою і послідовною діяльністю торговельного підприємства.

Даний процес змушує організацію чітко визначити, яка логіка ефективної діяльності торговельного підприємства.

Основним критерієм ефективності і економічним важелем управління підприємством є набір показників, які згруповані за економічним змістом у блоки та забезпечують досягнення необхідного рівня прибутковості, як результату управління діяльністю підприємств. Інструментами, за допомогою яких забезпечується досягнення прибуткового розвитку підприємств на основі його збалансованості обрано фінансово-економічні важелі і одночасно фактори, а саме: доходи, ціни, розмір і ставки податків, амортизаційні відрахування, види і ставки кредитів, фінансові стимули тощо.

Методика кількісної оцінки ЗСП ефективності торговельного підприємств включає наступні етапи роботи:

- етап обґрунтування і побудова системи показників прибутковості з позиції економічної збалансованості;
- етап побудови безпосередньо матриці, що включає в себе наступні блоки одиничних показників: взаємозв'язку фінансових результатів та оцінки ефективності формування витрат; ефективності використання активів; якості структури активів; віддачі джерел коштів; взаємозв'язку майна і джерел коштів; якості структури джерел коштів;
- етап виявлення об'єктивно існуючих зв'язків і закономірностей між показниками-факторами з використанням математично-статистичного методу отримання економічної моделі, що адекватно відтворює процес кількісного впливу факторів, а також проведення статистичної оцінки й економічної інтерпретації отриманих результатів;
- етап комплексної оцінки ефективності торговельного підприємства з позиції досягнення економічної збалансованості.

Значущість ЗСП торговельного підприємства зумовлена тим, що велика кількість вітчизняних підприємств знаходяться у скрутному фінансовому становищі. А це свідчить про неефективний, незбалансований розвиток підприємств і вимагає пошуку

можливих шляхів подолання кризового стану і створення умов для досягнення збалансованого розвитку всіх суб'єктів господарювання. Це питання обумовило потребу розробки концепції управління прибутковістю підприємств, з позиції досягнення економічної збалансованості, моделей та методики визначення порогів прибуткового розвитку підприємств, оскільки трансформація економічної системи зумовлює необхідність переосмислення теоретичних і методичних підходів до управління підприємствами. Як і традиційні системи, ця система містить фінансові показники, що є одними з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації. Проте це підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Сутність ЗСП полягає в тому, що на її основі здійснюється пошук ефективних методів управління ефективністю торговельного підприємства, що пояснюється, перш за все, значними обсягами дебіторської і кредиторської заборгованості, неспроможністю вчасно і ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Система збалансованих показників ефективно управляє такими ключовими процесами, як:

- 1) переведення бачення в стратегію;
- 2) комунікація і зв'язок;
- 3) бізнес-планування;
- 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у стратегічному управлінні.

Показники ефективності дозволяють відстежувати реалізацію стратегії і коригувати її відповідно до умов, що змінюються, в той же час забезпечують основу для планування і оцінки виконання бюджету і діяльності кожного співробітника. Показники можуть обчислюватися з різною частотою: щодня, щокварталу або щорічно.

Висновки. Управління підприємством на основі системи збалансованих показників значно розширює можливості стратегічного управління підприємством, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління торговельними підприємствами мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і менеджерів-практиків.

Отже, впровадження системи збалансованих показників в практику господарювання вітчизняних підприємств забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для управління ефективністю торговельного підприємства.

В подальших дослідженнях розглядатимуться більш детально кількісні та якісні показники приросту ефективності торговельного підприємства на основі збалансованої системи показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
2. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Дж. Мурин ; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 1999. – 576 с.
3. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; [пер. с англ.] – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
4. Нили Анди Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Анди Нили, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск : Баланс Клуб, 2003. – 54 с.
5. Оценка бизнеса: учебник / [под ред. А. Г. Грязновой, М.А. Федотовой.] – М.: Финансы и статистика, 2001. – 512 с.
6. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой.]. – [2-е изд., расшир.] – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2005. — 128 с.
7. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш ; [пер. с англ.]. – М. : Изд-во Дело, 2000. – 360 с.
8. Atkinson A. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard / A. Atkinson, M. Epstein / CMA Management. – September 2000. – P. 24.
9. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: measures that drive performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Harvard Business Review, January/February, 1992. – P. 71-79.