

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ В КОНЦЕПЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Адаптовано методологічні підходи до формування та використання збалансованої системи показників в рамках концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості шляхом забезпечення цільової орієнтації планування по складових економічного потенціалу

Постановка проблеми. Переосмислення ролі планування на всіх рівнях управління вимагає принципово нових підходів до формування системи планових показників, які б відповідали сучасним умовам господарювання та задовольняли потреби користувачів. Нові управлінські моделі одержали нову інтерпретацію та вимагають нових вимірів запланованих цілей, завдань, досягнень. У зв'язку із цим виникає декілька принципових питань, пов'язаних із застосуванням системи планових показників, яка б дала можливість забезпечення: покращення загального розуміння стратегії; переведення стратегії на тактичний та операційний рівні; впровадження наскрізного процесу планування, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти, розгляду стратегічного менеджменту як безперервного процесу; формування чітко вимірюваних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань; спрямування ініціативи та мотивації працівників на прийняття вірних та вчасних рішень, узгодження стратегії із цілями персоналу; усунення домінування лише фінансових показників; збалансування інтересів всіх зацікавлених сторін; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості тощо. Тобто основне завдання полягає у розробці збалансованої системи планових показників, як інструменту який забезпечить вирішення визначених умов.

Метою дослідження є адаптація методологічних підходів до формування та використання збалансованої системи планових показників в рамках концепції планування потенціалу на прикладі підприємств харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Виходячи із аналізу зарубіжних систем показників, які застосовуються в плануванні діяльності підприємств (табл. 1), базуючись на теорії планування як системному процесі управління підприємством та теорії планування потенціалу, відповідно до інформаційних потреб користувачів планової інформації, для вітчизняних підприємств, у тому числі і підприємств харчової промисловості, варто розглянути систему планових показників підприємства, яка б відповідала особливостям їх діяльності в ринкових умовах господарювання, враховувала міжнародний досвід та міжнародні стандарти менеджменту, стала інструментом підвищення ефективності господарювання та була направлена на реалізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, забезпечуючи підприємству високий рейтинг корпоративної соціальної відповідальності в суспільстві.

Класична модель збалансованої системи показників (ЗСП) в рамках концепції Роберта Каплана та Девіда Нортонна [1] використовується багатьма зарубіжними фірмами в різних варіантах: як схема для обговорення стратегії; як інструмент управління та організації звітності в рамках чотирьох або п'яти перспектив, які виділені в ЗСП; вводяться на заміну бюджетів, як поєднання ЗСП і оперативних планів руху грошових коштів; як інструмент управління на ієрархічних рівнях від ЗСП фірми до системи показників окремих виконавців; як карти показників для окремих проектів; як інструмент виконання корпоративних функцій управління в інформаційних технологіях або при управлінні людськими ресурсами тощо [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11]. Зростає актуальність ЗСП для уряду та інших некомерційних підприємств [12]. Зазначене підтверджує, що ЗСП може застосовуватись

для управління будь-якою сферою діяльності. Тому може існувати загальний формат цієї системи, але для кожної сфери діяльності, кожного суб'єкта господарювання він визначається індивідуально залежно від особливостей бізнесу.

Професор Кизим М.О. з позицій системного підходу обґрунтував принципи побудови й методологію впровадження концепції ЗСП Р. Каплана та Д. Нортонна та визначив можливість її застосування для створення синергії й стратегічної єдності інтегрованих об'єднань підприємств [13]. Проте, не дивлячись на значний позитив зазначеної концепції, варто враховувати певні її недоліки та обмеження, тільки при їх врахуванні можна приймати рішення про доречність її практичного застосування.

Основними недоліками та обмеженнями ЗСП є: вибір стратегічних дій у ЗСП описаний авторами не точно й призводить на практиці до серйозних проблем; через велику кількість зв'язків, не завжди причинно - наслідкових, ступінь впровадження ЗСП надмірно висока; внаслідок відсутності системного процесу планування та управління ним на підприємствах, перспективи можуть розподілятися виходячи із уподобань менеджерів, що прагнуть врахувати інтереси груп зацікавлених сторін різної впливовості й значення; для ЗСП характерний лише лінійний характер зв'язків та співвідношень між показниками в різних перспективах; визначені перспективи в рамках чотирьох аспектів надмірно спрощують стратегію і надзвичайно складно в таких умовах, забезпечити відповідність всіх сфер діяльності базовим вимогам концепції тощо. Сама складність вироблення стратегії компанії й постала однією із головних перешкод впровадження концепції збалансованої системи показників [13, с. 124]. Хайлук С.О. рекомендує застосовувати систему збалансованих показників в управлінні молокопереробним холдингом, зазначаючи, що ключовою особливістю системи управління холдингом на основі цієї системи, є зв'язок усіх її показників з фінансовими результатами діяльності, не враховуючи інших стратегічних цілей діяльності і тим самим звужуючи рамки цієї системи лише до фінансових цілей [14].

Викладення основного матеріалу дослідження. До факторів, що забезпечать успіх впровадження ЗСП слід віднести обов'язкову наявність ефективно функціонуючої системи планування і контролю на підприємстві в рамках концепції планування потенціалу підприємств, яка передбачає системний процес управління підприємством, направлений на досягнення стратегічних цілей діяльності та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Під показником потенціалу підприємства будемо вважати його якісну та кількісну характеристику, яка буде відображати будь-яку його властивість (характеристику або здатність, певні можливості тощо) та використовується для їх виміру [15, с. 99].

Управління сучасним підприємством при відсутності інформації, побудованої на вимірюваннях за допомогою показників є неможливим.

Збалансована система планових показників (ЗСПП) підприємства повинна бути представлена: 1) переліком показників, які характеризують в комплексі всі основні елементи, процеси та відносини між суб'єктами та об'єктами планування, які визначені в планах за різними ієрархічними рівнями; 2) системою взаємопов'язаних класифікацій об'єктів, що входять до планової діяльності; 3) описом математичних моделей (або рівнянь), параметрів та функціональних зв'язків між показниками тощо.

Отже, збалансована система планових показників в плануванні як системному процесі управління підприємством – це сукупність взаємопов'язаних взаємозбалансованих показників – характеристик (параметрів) майбутнього стану підприємства, які відображають характеристики об'єктів планування, є індикаторами розвитку підприємства та їх структурних підрозділів і окремих виконавців, розкривають характер взаємовідносин, що складаються в процесі складання планів та їх реалізації в рамках загальної стратегії розвитку та наявного потенціалу [15, с. 101].

Кожна така сукупність відповідних рівнів показників, за своєю сутністю, являє собою самостійну частину і виконує притаманні їй функціональні задачі в рамках системи планових показників загального плану діяльності. Взаємозв'язок показників, логічне поєднання одних показників з іншими – це обов'язкова риса системи показників, яка претендує на те, щоб бути саме системою, а не набором більш чи менш цікавих, більш чи менш актуальних та необхідних показників.

Збалансована система планових показників являє собою діалектичне ціле, в якому всі показники займають

відповідне місце і є скоординованими. Узгодженість між різними показниками визначається характером причинно-наслідкових зв'язків, досягається шляхом гармонізації, збалансованості та координації визначень і класифікацій, які покладені в основу їх розрахунку. Знання змісту показників і форм зв'язків між ними дозволяють створити багатогранне відображення сукупності процесів, які плануються в господарській діяльності. Окрім того, збалансована система планових показників виконує певні функції [16, с. 142].

Управлінська функція збалансованої системи планових показників полягає в тому, що ця система охоплює всі рівні управління, і вони є взаємопов'язаними між собою та мають характер причинно-наслідкового зв'язку.

Користувачами планової інформації (планових показників) є менеджери різних рівнів управління та виконавці планів, маючи свої орієнтири діяльності (рис. 1).

Контрольна функція збалансованої системи показників полягає в тому, що саме вони є нормативним значенням, еталоном для проведення контролю за виконанням поставлених планів і завдань.

Таблиця 1. Характеристика найбільш поширених зарубіжних систем показників, які застосовуються в плануванні діяльності підприємства*

Назва системи	Автори	Джерело	Короткий зміст
1	2	3	4
Система Du Pont (США)	Розроблена компанією Du Pont (90-і роки XX ст.)	[16]	Центральним в ній являється показник рентабельності інвестицій (ROI), який широко використовується в практиці і означає віддачу на інвестований капітал. Цей показник використовується в якості кількісного критерію при розробці стратегії підприємства. Керівництво підприємства може поставити завдання досягнення певного рівня ROI в якості довгострокової цілі. Ріст цього показника свідчить про ріст економічного потенціалу підприємства. Проте, слабкими сторонами цієї системи є: відносність усіх показників, яка не дозволяє визначити, за рахунок чого пройшли зміни показника; існує безпека, що оптимум низького порядку ввійде в протиріччя з глобальним оптимумом; ряд характеристик, які не розглядаються в рамках моделі ROI, можуть мати вирішальне значення для оцінки ситуації, наприклад потенціал підприємства
Система показників Pyramid Structure (Великобританія)	Запропонована Британським інститутом менеджменту (90-і роки XX ст.)	[8]	Застосовується, в першу чергу, для порівняння показників діяльності різних підприємств. Показником вищого рівня є ROI. Основна ідея полягає в тому, що показники системи формуються на основі відношень окремих показників до обороту, що приводить до обмеження інформативності перш за все тих показників, які не залежать від обороту
Система показників ZVEI (Німеччина)	Розроблена Асоціацією виробників електротехнічного і електронного обладнання Германії (німецька аббревіатура ZVEI) (90-і роки XX ст.)	[18]	Являє собою широку, детально розроблену систему показників, які застосовуються для планування і аналізу економічних показників підприємства в часовому аспекті і для порівняння з іншими підприємствами. ZVEI складається із двох блоків: аналізу росту і структурного аналізу. Під час аналізу росту досліджуються найважливіші показники, виражені в абсолютних величинах (портфель замовлень, дохід, грошовий потік, запаси тощо). Структурний аналіз по аналогії із системою Du Pont базується на показниках результативності та ризику, які розподілені за секторами: показники рентабельності, показники результативності (доходу та прибутку), показники структури капіталу, показники використання капіталу тощо
Система RL	(90-і роки XX ст.)	[9]	Використовується для планування, аналізу і контролю діяльності підприємства. Основними в системі показників RL є рентабельність та ліквідність. Структура системи показників розділена на дві частини – загальну та спеціальну. Загальна частина націлена на результати від основної діяльності підприємства, які складаються із результату від основної виробничої діяльності і результату від неосновної діяльності. На їх основі формуються різні види показників рентабельності і проводиться аналіз ліквідності, виходячи із даних про рух грошових коштів і оборотний капітал підприємства. Спеціальна частина системи показників RL націлена на аналіз специфічних галузевих і структурних особливостей підприємства. Аналіз проводиться на основі таких показників, як обсяг продажів, частка змінних і постійних витрат, маржинальний дохід
Система показників Beaver (Японія)	(90-і роки XX ст.)	[8]	Розроблена на основі порівняння показників 79 гірших та 79 кращих підприємств і виявлення показників, найбільш ефективних для цілей прогнозування. Досліджувались наступні співвідношення: потік грошових коштів/позиковий капітал, чистий прибуток/весь капітал, позиковий капітал/весь капітал, оборотний капітал/весь капітал, оборотний капітал/позиковий капітал, наявні грошові кошти за вирахуванням короткострокових зобов'язань/виробничі витрати за вирахуванням амортизації
Система показників Weibel (Швейцарія)	(90-і роки XX ст.)	[9]	Базується на дослідженні 72 промислових підприємств Швейцарії – 36 платоспроможних і 36 неплатоспроможних. Були відібрані найбільш інформативні показники, які являли собою наступні співвідношення: грошовий потік/позиковий капітал; оборотний капітал/короткострокові позики; наявні грошові кошти без врахування короткострокових зобов'язань/ виробничі витрати за вирахуванням амортизації; (сума середніх запасів на складі/витрати на матеріали)х365; (середній обсяг отриманих кредитів /обсяг закупівель)х365; позиковий капітал/весь капітал

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Система показників "The Balanced Scorecard" (Збалансована система показників), (США)	Д.Нортон і Р.Каплан (1996р.)	[4; 5; 6]	Ця система направлена, в першу чергу, на ув'язку показників в грошовому вираженні з операційними вимірюваннями таких аспектів діяльності підприємства, як задоволення клієнтів, бізнес-процеси, інноваційна активність, заходи по покращенню фінансових результатів. Вона дає змогу відповідати на такі важливі для підприємства питання: як оцінюють підприємство акціонери, як його оцінюють клієнти, які бізнес-процеси можна оптимізувати, яким чином можна досягти подальшого покращення стану підприємства тощо. Практичне застосування збалансованої системи показників має наступні сильні сторони: система є визнаним і апробованим інструментом реалізації стратегії фірми, яка дозволяє перевірити повноту, послідовність і актуальність діючої стратегії; її можна застосовувати для управління процесом збільшення вартості підприємств (адаптація Дітгера Хана у вартісно-орієнтованій концепції контролінгу: високо агреговані показники, які практикуються для оцінки господарських результатів складні для використання на оперативному рівні для проведення конкретних заходів; ця система показників може використовуватись також для інформування зовнішніх користувачів; систему збалансованих показників зручно використовувати як інструмент стратегічної комунікації і конкретизації в тих випадках, коли стратегія сформульована розпливчато і носить політичний відтінок; при розробці збалансованої системи показників програмне забезпечення не відноситься до числа головних проблем. Але наявність комп'ютерної бази для збору, оцінки та аналізу відіграє важливу роль. Застосування збалансованої системи показників доцільно, оскільки вона дозволяє поєднати оперативний і стратегічний рівні управління
Збалансована система показників в рамках концепції "Планування і контроль", (Німеччина)	Дітгер Хан, Харальд Хунгенберг (1997 р.)	[10]	На відміну від чотирьох аспектів діяльності Каплана - Нортон виділено шість різних аспектів: – інвестори (головні цілі успіху підприємства виражаються через показники вартості капіталу: економічну додану вартість (EVA)/внесок в вартість капіталу і ріст курсу акцій); – клієнти (індекс задоволення клієнтів показує, якою мірою клієнти підприємства задоволені його продуктами та послугами. Оскільки емпірично доведено, що задоволення споживачів позитивно корелює з їх прив'язкою до підприємства, все більша кількість компаній впроваджують заходи щодо підвищення задоволення клієнтів і включають цей індекс в систему своїх цільових показників. Цілі за ринковою часткою визначаються з врахуванням структури ринку, ринкової поведінки і коефіцієнта охоплення споживачів); – постачальники (показник рівня надійності постачальників характеризує сукупність постачальників підприємства по відношенню до майбутніх перспектив і готовності до постачань; рівень «ціна-якість» характеризує якісно-вартісну значимість постачальників для підприємства); – процеси (всі процеси залежно від функціональної направленості поділяють на базові і комплексні. Окремо виділяються процеси, пов'язані з розробкою і виконанням замовлень. Для їх контролю можуть бути розроблені якісні, кількісні, часові і вартісні показники); – персонал (показники орієнтовані на класичні функції в цій сфері: залучення, формування, використання, розвиток і оплату праці). Індекс привабливості підприємства показує наскільки воно є привабливим на ринку праці в цій сфері); – суспільство (розраховується рейтинг корпоративної соціальної відповідальності)
Система "Performance Dashboards" (Панель індикаторів як інструмент управління), (США)	Уейн У. Еккерсон (2003 р.)	[7]	Панелі індикаторів направлені на виконання бізнес-аналізу і їх застосування допомагає покращувати інформацію з метою прискорення корпоративних процесів та забезпечення максимальної ефективності і досягнення стратегічних цілей діяльності. Зазвичай панелі індикаторів являються наочним представленням результатів досягнення фактичних результатів порівняно із базовими показниками. Вся система збалансованих показників поділена на три рівні: операційні панелі індикаторів, які відслідковують основні операційні процеси (моніторинг), тактичні панелі індикаторів – відслідковують процеси і проекти на рівні підрозділів (аналіз) та стратегічні панелі індикаторів, які частіше всього створюються на основі збалансованої системи показників, програми "тотальної якості" та "шести сигм" (управління). В стратегічних панелях індикаторів в основному робиться акцент на управління, з метою орієнтації усього підприємства, всіх співробітників на досягнення стратегічних цілей. Проте дана система є, впершу чергу, інформаційною системою, яка вимагає вбудовування відповідних комп'ютерних програм в єдиний комплекс системи планування, аналізу і контролю
Показники системи "Хосін канрі", (Японія)	Томас Джексон (2002р.)	[2]	Система появилась в 50-60-х роках ХХ ст., коли японські компанії були в стадії структурних перетворень, націлена була на підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Розвивається до цього часу. Сьогодні система "хосін канрі" одна із найбільш ефективних систем розробки стратегії і розгортання її всередині організації. Ця система передбачає застосування системи збалансованих показників і поєднання її із індикаторами ощадливого виробництва. У індикаторів системи збалансованих показників важлива перевага в тому, що вони охоплюють все, що необхідно в рамках шести сигм, включаючи показники по таких аспектах діяльності, як задоволення замовників і споживачів, внутрішні процеси, навчання і ріст. Сильною стороною індикаторів ощадливого виробництва є те, що їх можна напряму поєднати з проблемами ощадливого виробництва і легко розподілити за рівнями щоденних робочих завдань. Матриця "хосін канрі" передбачає поєднання і взаємозв'язок стратегії, тактики, процесів і результатів

1	2	3	4
Система "Total performance scorecard" (Універсальна система показників), (Нідерланди)	Хьюберт Рамперсад (2003р., 2006р.)	[8]	Універсальна система показників розширює відому концепцію збалансованої системи показників, розроблену Д.Нортоном і Р. Капланом. Ця система поєднує дві паралельні системи показників - організаційну збалансовану систему показників і особистісну систему показників. Універсальна система показників Рамперсада об'єднує і розвиває такі теорії, як збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management). Універсальна система показників визначається автором як систематичний процес безперервного, послідовного та регулярного удосконалення, розвитку і навчання, який направлений на стійке зростання результатів діяльності працівників і організації.

*Узагальнено автором за результатами дослідження



Рис. 1. Збалансована система планових показників за ієрархічними рівнями управління

Контрольна функція показників як інструменту управління забезпечує всі ієрархічні рівні управління інформацію про стан досягнення планових результатів, про рівень та якість виконання планів, ступінь їх напруженості.

Стимулююча функція планових показників полягає у тому, що при досягненні рівня запланованих показників, при якісному виконанні планів, кожен учасник планування отримує винагороду за їх виконання, що передбачена системою мотивації планової діяльності; успішне виконання планів в цілому по підприємству стимулює власників та менеджерів підприємства до нарощування потенціалу та покращення майбутніх результатів діяльності, визначення

майбутніх цілей розвитку тощо [16, с. 142].

Аналіз функцій планування і адміністративного управління показує, що недоліки в управлінні зводяться до використання невідповідного цілям діяльності інструментарію (показників, а особливо норм та нормативів), що визначають плановий і фактичний стан об'єкта, або ж трапляються помилки при розрахунках, в результаті чого порушується принцип точності та системності в плануванні. В рамках концепції планування потенціалу підприємства збалансовану систему планових показників можна представити наступним чином (рис. 2):

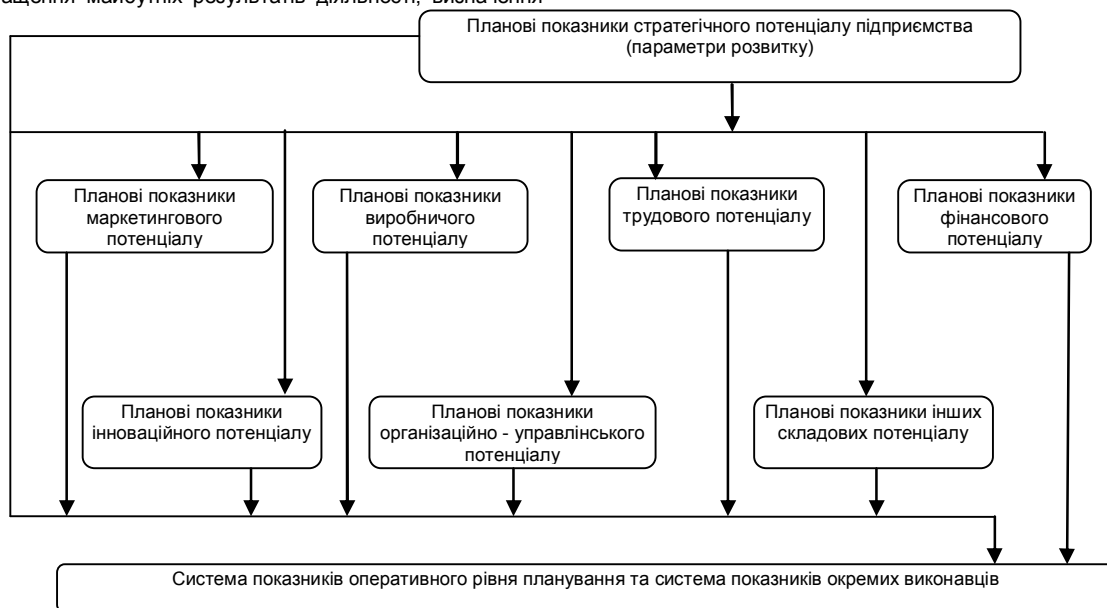


Рис. 2. Укрупнена модель збалансованої системи показників планування потенціалу підприємства

Професор Воронкова А.Є. зазначає, що використання показників, що характеризують потенціал в процесах управління ним визначає доцільність їх позначення як "параметри", вони відбивають якісний характер, ознаку

потенціалу як об'єкта управління (рівень, стан, спрямованість, достатність тощо) [17, с. 128]. "Параметр" – це теж показник, однак даний термін визначає його подальше використання через його зміни для впливу на

стан досліджуваного об'єкта [18]. Тому, на нашу думку, систему показників планування стратегічного потенціалу можна розглядати як систему стратегічних параметрів, критеріїв та індикаторів розвитку, які визначаються цілями підприємства, його положенням на ринку, в галузі, і є основою для розробки функціональних планів розвитку потенціалу, які забезпечують реалізацію поставлених цілей і завдань. Основні параметри планування стратегічного потенціалу приведені в табл. 2. В зарубіжній практиці господарювання широко застосовують стратегічні карти показників [6; 12], які є інструментом управління стратегічним розвитком підприємства, оскільки добре сформульована карта показників відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю та довгостроковим успіхом. Базова модель збалансованої системи показників підприємства (карта показників) з прикладами за кожною із чотирьох перспектив приведена на рис. 3.

В представленій моделі не відображені причинно - наслідкові зв'язки за визначеними аспектами діяльності, не існує розмежування за ієрархічним рівнями управління.

Оскільки, стратегічна карта є логічним описом бізнесу з використанням параметрів за визначеними перспективами діяльності, то зв'язок між ними повинен бути відображений в обов'язковому порядку. В самому простому варіанті для підприємств харчової промисловості в контексті планування потенціалу, з врахуванням визначених особливостей, стратегічна карта може описуватись таким чином: якщо на підприємстві є кваліфікований та мотивований персонал ("трудова потенція"), і він має свої нові ідеї, знання ("інновації") і вони направлені в потрібному напрямку – ефективно організоване виробництво ("виробничий потенціал") при налагоджених партнерських взаємовідносинах з постачальниками сировини та матеріально – технічних ресурсів ("виробничий потенціал (сфера постачання)", на основі вивчення ринку і використання маркетингового потенціалу задовольняються потреби споживачів у якісних та безпечних харчових продуктах, то це закріпить ринкові позиції і підприємство буде отримувати прибутки збільшуючи свій фінансовий потенціал, який буде направляти знову у розвиток потенціалу підприємства (рис. 4.).

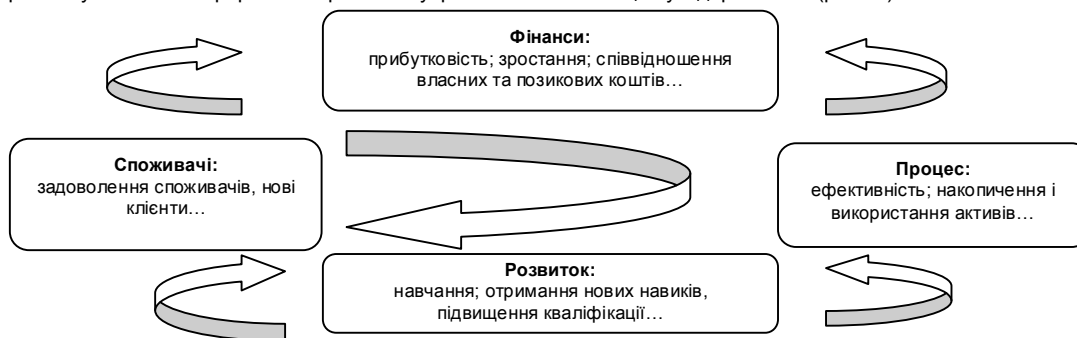


Рис. 3. Базова модель збалансованої системи показників з прикладами за кожною із чотирьох перспектив за [12, с. 17]

Стратегічні карти є зрозумілим форматом для всіх учасників планового процесу, мобілізуючи їх зусилля на досягнення цілей, вона інформує менеджерів і персонал підприємства про стратегічні цілі, загострюючи увагу на діяльності, яка мотивована не тільки поточними цілями, а й стратегічними. Підприємства повинні задовольняти своїх споживачів, клієнтів; у всіх підприємств є свої внутрішні бізнес-процеси і встановлена практика господарювання; менеджери і працівники прагнуть отримати винагороду за виконану роботу і реалізацію свого творчого потенціалу тощо.

Стратегічні цілі та показники можуть визначатись окремо для кожного підрозділу залежно від функціонального призначення. Стратегічні карти можуть також складатись окремо для підрозділів, тоді буде витримуватись не тільки бізнес-логіка майбутніх процесів, а й створюватись синергетичний ефект.

"Збалансована система показників – це назва методу, що використовується для опису стратегій і перевірки успішності досягнення цих цілей різними підрозділами. Цю модель можна порівняти із світлофором, де: зелений колір означає, що робота проходить як слід і цілі будуть досягнуті; жовтий – це сигнал попередження; червоний означає, що все йде не так як потрібно і необхідно вживати радикальних дій, щоб досягнути успіху. ...системи преміювання повинні діяти як необхідний двигок для забезпечення цих додаткових умов /12/4/)¹". То ж збалансована система планових показників вдало вбудовується в систему управління плануванням на підприємстві, оскільки всі чотири основні функції управління (планування, організація, мотивація і контроль) є необхідними у впровадженні і реалізації цієї системи.

¹/12/4/) раздел 4. Кейсы с историями компаний, с. 96

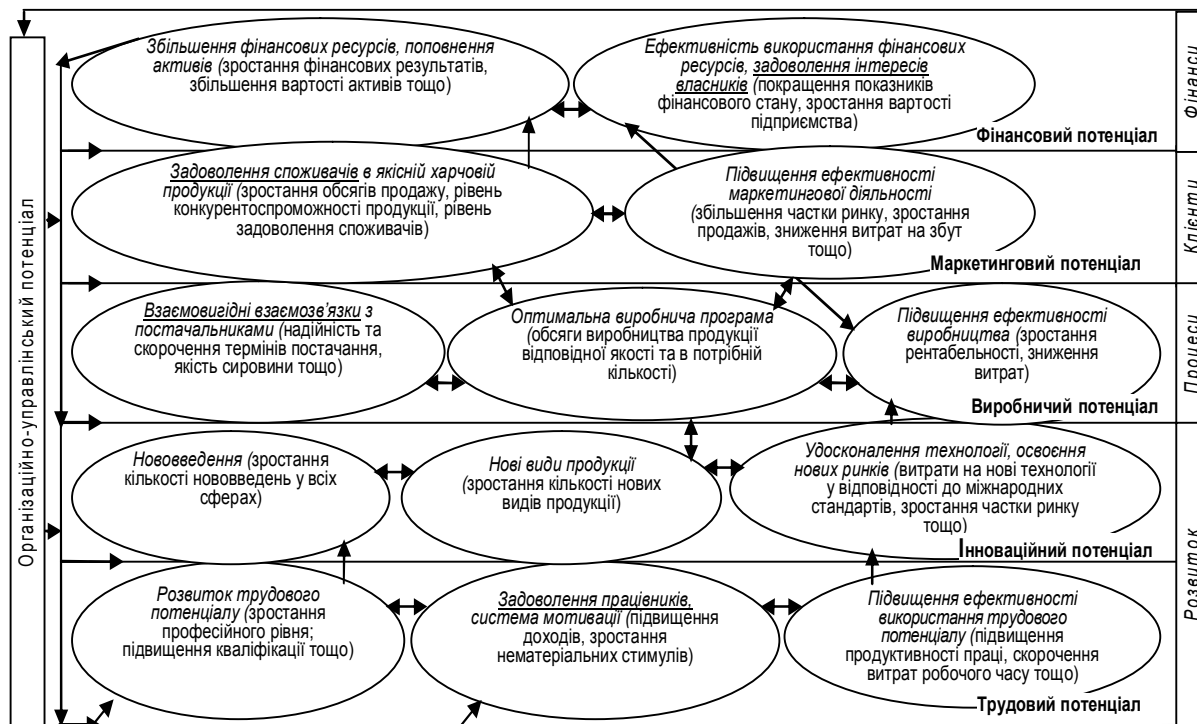
Таблиця 2. Цільова орієнтація планування та параметри розвитку підприємства за складовими елементами стратегічного потенціалу

Напрямок цільової орієнтації, складова стратегічного потенціалу	Параметри розвитку відповідно до напрямів та складових потенціалу підприємства	Критерії розвитку (відображають елементи компетенції відповідних напрямів та складових)	Індикатори розвитку підприємства (відбивають бажаний результат ефективності використання потенціалу та його рівень розвитку)
1	2	3	4
<i>1. Орієнтація на задоволення інтересів зацікавлених сторін</i>			
Забезпечення інтересів власників	Реалізація місії та цілей діяльності підприємства	Здатність підприємства до розвитку, забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу та забезпечення високого рейтингу корпоративної соціальної відповідальності	Динаміка зростання ефективності діяльності підприємства, ефективне використання потенціалу, зростання рентабельності інвестицій, зростання ефективності функціональних сфер бізнесу й потенціалу прибутку
Забезпечення інтересів працюючих	Гарантії зайнятості, отримання винагороди за виконану роботу (у вигляді заробітної плати та інших матеріальних та нематеріальних стимулів), можливості розвитку особистості та соціальний захист	Здатність підприємства забезпечити розвиток трудового потенціалу	Динаміка збільшення прибутку підприємства, зростання продуктивності праці та доходів працюючих, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працюючих та рівня використання їх творчого потенціалу
Забезпечення інтересів споживачів	Забезпечення якісними та безпечними для здоров'я товарами, роботами та послугами	Здатність підприємства задовольняти потреби споживачів відповідно до вимог ринку та розвитку науково-технічного прогресу	Динаміка зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, рівня обслуговування та формування ефективної цінової політики тощо
Забезпечення інтересів інших суб'єктів господарювання	Стабільні партнерські відносини на забезпечення розвитку добросовісної конкуренції	Здатність підприємства забезпечувати стабільні партнерські відносини на взаємовигідних умовах	Позитивна динаміка партнерських стабільних взаємовідносин, фінансова стабільність підприємства та ділова репутация підприємства, ступінь участі підприємства в об'єднаннях бізнесу (асоціації, клуби)
Забезпечення інтересів держави	Участь у соціально-економічному розвитку вітчизняної економіки, поліпшення взаємовідносин держави і підприємства, формування стимулів щодо державної підтримки розвитку суб'єктів господарювання та формування відповідного стимулюючого до розвитку законодавчого поля бізнесу	Здатність підприємства до розвитку	Інноваційна спрямованість розвитку підприємства, ефективне використання потенціалу підприємства, підвищення якості продукції, зростання надходжень до бюджету, вирішення проблем зайнятості тощо
<i>2. Основні параметри розвитку підприємства за складовими елементами економічного потенціалу</i>			
Інноваційна складова стратегічного потенціалу підприємства	Рівень розвитку НДДКР й інноваційної діяльності	Якісні нововведення у всіх сферах діяльності та ступінь новизни використовуваної техніки та технології, відповідність продукції міжнародним стандартам якості	Динаміка зростання кількості нововведень, зростання інвестицій в інноваційну діяльність, розвиток науки та техніки тощо
Маркетингова складова стратегічного потенціалу	Рівень розвитку й ефективності маркетингової діяльності	Здатність підприємства постійно досліджувати ринок й забезпечувати реагування на його зміни	Динаміка зростання обсягів продажів, експорту й розширення ринків збуту, ефективність політики просування товару, участь у виставках, ярмарках тощо
Виробнича складова стратегічного потенціалу	Рівень розвитку виробництва й ефективність використання ресурсів підприємства	Здатність підприємства задовольняти потреби споживачів у виробництві продукції відповідної якості забезпечуючи при цьому ефективне використання ресурсів та розвиток виробничого потенціалу порівняно із конкурентами на ринку	Динаміка зростання обсягів виробництва продукції, зниження матеріалоємності внаслідок оновлення матеріально - технічної бази та ефективне використання всіх потенціалотворюючих елементів виробничого потенціалу, зниження витрат на виробництво продукції та постійних витрат підприємства, підвищення реальної вартості майна, забезпечення максимальної фондоозброєності праці й фондівдачі, зниження тривалості обороту оборотних коштів підприємства, підвищення якості продукції та рівня її конкурентоспроможності
Трудовий потенціал в забезпеченні розвитку стратегічного потенціалу підприємства	Рівень забезпеченості кваліфікованими й професійно-компетентними кадрами, рівень мотивації персоналу, ефективність використання трудового та інтелектуального потенціалу, продукування нових знань	Здатність підприємства забезпечити розвиток потенціалу підприємства кваліфікованими й професійно-компетентними працівниками, використовуючи відповідну систему мотивації, направлену на забезпечення інтересів розвитку підприємства та працюючих	Динаміка зростання професійного рівня працюючих, зростання продуктивності праці, підвищення доходів працюючих, зростання нематеріальних стимулів

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Фінансовий потенціал підприємства	Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами та рівень розвитку фінансово-інвестиційної діяльності підприємства	Фінансова репутація й інвестиційна привабливість підприємства	Стійка динаміка економічного зростання, рівня доходів акціонерів і ринкової вартості підприємства, виконання нормативних показників ліквідності й платоспроможності, зростання фінансової незалежності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємства
Організаційно-управлінський потенціал	Рівень розвитку організаційно-управлінського потенціалу, рівень корпоративної культури, рівень інформаційної підтримки процесу ухвалення управлінських рішень	Наявність чітко сформульованої стратегії. Здатність організувати діяльність підприємства та забезпечити її розвиток, наявність системи стратегічного управління, формування компетенцій і потенціалу розвитку	Динаміка зростання ефективності функціональних сфер діяльності підприємства, економічне зростання та ефективність менеджменту на підприємстві, зростання ділової репутації підприємства, високий рейтинг корпоративного управління тощо
Екологічна складова стратегічного потенціалу	Рівень екологічного менеджменту	Здатність підприємства виробляти екологічну чисту продукцію, забезпечувати природоохоронну діяльність, можливість фінансування природоохоронних заходів і ефективного вкладення коштів у природоохоронну сферу	Виконання екологічних норм, зростання природоохоронної активності та випуск екологічно чистої продукції

МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ



→ причинно-наслідкові зв'язки всередині системи; "Розвиток" – призначення відповідності перспектив за системою зарубіжних стратегічних карт)

Рис. 4. Стратегічна карта планування розвитку підприємств харчової промисловості в рамках концепції планування потенціалу підприємства

Показники планування потенціалу підприємства функціонального рівня будемо розглядати окремо за складовими потенціалу, але при цьому варто пам'ятати, що відповідно до теорії систем, всі його складові функціонують одночасно і в сукупності.

Це не виключає необхідності структурування системи показників за основними складовими елементами потенціалу. Розглядаючи показники для кожного з них, виходячи із сутності потенціалу, варто на двох рівнях: 1) як характеристику об'єкта (планова достатність потенціалу), що розглядається в даному плановому періоді; 2) результативні показники як планування майбутніх

можливостей (зміна потенціалу). Саме такий підхід дозволяє досягти реальних результатів (планування достатності потенціалу для забезпечення досягнення поставлених цілей) і забезпечити розвиток через визначення можливостей, які його забезпечать (синергетичний ефект і вектор розвитку). Система основних ключових планових показників за складовими потенціалу приведена в табл. 3.

В таблиці приведені основні показники, в процесі планування розраховується велика кількість проміжних показників (в системі оперативного-календарного планування), які формують основні показники і мають вплив на їх значення.

Таблиця 3. Ключові планові показники за основними складовими економічного потенціалу підприємства (функціональний рівень)

Елемент (об'єкт планування) складової потенціалу	Планові показники, які характеризують об'єкт	Ключові планові показники ефективності (для виявлення можливостей)
1	2	3
<i>Маркетинговий потенціал підприємства</i>		
Продукція (Product)	Обсяг збуту продукції в натуральному та вартісному виразі за асортиментом, дохід (виручка від реалізації продукції), критерії якості продукції, які відповідають запитам споживачів, кількість каналів збуту продукції, життєвий цикл продукції, частка продукції, що реалізується у фірмовій торгівлі, відповідність продукції міжнародним стандартам тощо	Якісні характеристики продукції, частка ринку за видами продукції; темпи зростання продажів продукції, рентабельність продажу продукції, відсоток можливого повернення продукції
Ціна продукції (Price)	Визначення ціни на продукцію, прогнозна ціна на основі аналізу цін на ринку за видами продукції, конкурентної позиції	Ціна одиниці продукції (мінімальна, максимальна), співвідношення «ціна-якість», коефіцієнт цінової еластичності, коефіцієнт еластичності попиту за доходом
Просування продукту (Promotion)	Кількість потенційних споживачів, залежність попиту на продукцію від доходів населення, кількість та якість укладених угод із споживачами продукції, витрати на маркетинг, визначення каналів розподілу продукції, витрати на збут продукції	Коефіцієнт окупності витрат на маркетинг, індекс задоволення споживачів продукцією, індекс торгівельної марки, індекс сезонності продажів індекси продажів за каналами збуту продукції, індекс сезонності продажів
Місце (Place)	Обсяги продажів за каналами збуту, позиції товару порівняно із конкурентами та прогнозування поведінки конкурентів	Частка ринку, коефіцієнт приросту частки ринку, частка продукції на експорт, індекс конкурентоспроможності продукції, інтегральний показник конкурентоспроможності
<i>Виробничий потенціал</i>		
Виробнича потужність	Потреба у виробничих потужностях для виконання виробничої програми, фонд робочого часу обладнання, готовність обладнання, наявність "вузьких місць", рівень відповідності вимогам НТП	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, коефіцієнт автоматизації обладнання, збалансованість потужностей окремих структурних підрозділів
Продукція	Продуктова програма підприємства, обсяг виробництва продукції в натуральному та вартісному виразі, дохід (виручка від реалізації продукції), планова ціна на одиницю продукції за асортиментом, обсяг незавершеного виробництва на кінець періоду, запаси готової продукції, обсяг беззбиткового виробництва, витрати на якість продукції, % браку, попутна продукція	Темпи зростання виробництва продукції, трудомісткість виробництва продукції, рентабельність виробництва продукції, окупність витрат виробництва, коефіцієнт якості продукції, коефіцієнт оновлення асортименту, частка продукції, що відповідає світовим стандартам, частка продукції, що експортується, коефіцієнт сортності продукції, коефіцієнт ритмічності продукції
Виробничий процес та матеріально-сировинне забезпечення	Тривалість виробничого циклу, норми витрат сировини та матеріалів, потреба в сировині та матеріалах за видами продукції, джерела покриття потреби, якість отриманих матеріалів та сировини, рецептура сировини, складські запаси, норми запасу сировини та матеріалів, відходи сировини, витрати сировини і матеріалів на виробництво одиниці продукції за видами, матеріальні витрати, витрати на утримання та експлуатацію обладнання	Коефіцієнт виходу готової продукції, матеріаловіддача, матеріаломісткість, прибуток на одну гривню матеріальних витрат, частка матеріальних витрат у собівартості продукції, паливомісткість, енергомісткість продукції тощо
Виробнича програма підприємства	Оптимальний асортимент продукції, обсяги виробництва в натуральному та вартісному вираженні	Беззбитковий обсяг виробництва, наявність "вузьких місць"
Врахування інтересів постачальників	Кількість та якість укладених угод, терміни (ритмічність) постачання, ціни на сировину та матеріали, напівфабрикати, транспортно-заготівельні витрати, середній обсяг однієї партії поставки, відстань перевезення, сезонність постачання	Коефіцієнт стабільності постачання сировини, терміни обігу кредиторської заборгованості, тривалість співпраці, надійність та якість постачання
<i>Трудовий потенціал</i>		
Персонал підприємства	Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, чисельність спеціалістів та службовців, чисельність основних і додаткових робітників, чисельність обслуговуючого персоналу, середньооблікова чисельність працюючих, середня тривалість робочого дня, ефективний фонд робочого часу одного робітника, заплановані втрати робочого часу	Продуктивність праці, середньоденний, середньорічний виробіток продукції на одного працюючого, трудомісткість продукції, коефіцієнт освіченості, коефіцієнт кваліфікації, коефіцієнт психофізіологічної міцності трудового потенціалу
Заробітна плата та інші виплати	Фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, загальний фонд оплати праці, виплати за рахунок прибутку та інші виплати та заохочення відповідно до введеної системи мотивації, сума нарахувань на заробітну плату	Середньоденна заробітна плата, середньомісячна, середньорічна заробітна плата, темпи зростання заробітної плати і продуктивності праці, виручка на гривню зарплати, сума чистого прибутку на гривню зарплати, зростання рівня мотивації працівників
Мотивація	Винагороди за виконання планів, змінна та постійна частина, система нематеріальних стимулів та заохочень	Частка винагороди за виконання планів в доході працівників, індекс задоволеності працівників системою мотивації тощо
<i>Фінансовий потенціал</i>		

Продовження табл. 3

1	2	3
Капітал	Структура власного капіталу підприємства, потреба в позиковому капіталі, вартість капіталу, загальна сума інвестицій	Оборотність капіталу, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, поточна вартість однієї акції, коефіцієнт фінансового ливериджу, рентабельність інвестицій, внутрішня норма доходності інвестицій, чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності, коефіцієнт маневреності капіталу, показники ліквідності, показники платоспроможності, показники ризиків, коефіцієнт приросту капіталу
Розміщення капіталу та майновий стан підприємства	Потреба і склад необоротних активів, потреба в основних засобах за групами, амортизація основних засобів, оборотні активи, нематеріальні активи	Коефіцієнт реальної вартості майна, рентабельність основних засобів, рентабельність оборотних активів, фондівіддача основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, період оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт приросту ринкової вартості підприємства
Доходи	Дохід (виручка від реалізації продукції), чистий дохід, інші операційні доходи, фінансові доходи, інші доходи	Рентабельність продажу, беззбитковий обсяг виробництва
Витрати	Операційні витрати в цілому і за елементами, собівартість продукції, прямі та непрямі витрати, постійні та змінні витрати, явні та неявні витрати, загальна сума витрат на виробництво продукції, загальногосподарські витрати, втрати від браку, витрати у центрах відповідальності	Витратомісткість продукції, коефіцієнти окупності витрат за видами
Фінансові результати	Фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від інвестиційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, планування податків, чистий прибуток	Рентабельність операційної діяльності, рентабельність підприємства, показники ризиків
Розподіл прибутку	Розподіл прибутку: дивідендні виплати, резервний фонд, нерозподілений прибуток та інше	Чистий прибуток на одну звичайну акцію, рівень дивідендів, курс акцій, коефіцієнт приросту ринкової вартості акцій
<i>Інноваційний потенціал</i>		
Інновації	Кількість нових видів продукції, нових методів виробництва, нововведень в управлінні, технологій, прибуток від впровадження інноваційної діяльності, інноваційних проектів тощо	Коефіцієнт впровадження інновацій, коефіцієнт оновлення продукції, коефіцієнт інноваційної активності працівників, коефіцієнт прибутковості інноваційної діяльності, коефіцієнт фінансування наукових досліджень, коефіцієнт впровадження раціоналізаторських пропозицій тощо
<i>Екологічний потенціал</i>		
Екологічно чиста продукція, геронтологічний підхід у виробництві	Кількість видів та обсяги виробництва продукції, яка віднесена до екологічно чистої, витрати на розробку такої продукції та запуск її у виробництво	Частка екологічно чистої продукції у загальних обсягах виробництва, рівень задоволення споживачів такою продукцією, якісні характеристики продукції тощо
Природоохоронна діяльність	Відповідність ресурсів екологічним вимогам, кількість викидів в атмосферу, природоохоронна активність, розмір фінансування природоохоронних заходів	Рівень виконання екологічних норм та нормативів, рівень природоохоронного устаткування, що використовується, рівень негативного впливу господарської діяльності на природне середовище тощо

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Оптимальний набір показників, включених до системи, повинен задовольняти потреби в даних усіх користувачів планової інформації – учасників планового процесу і визначається суб'єктом господарювання самостійно. Система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищити практичну значимість та цінність планової інформації для управління.

Викладенню визначених особливостей збалансованої системи планових показників та розробці практичних рекомендацій впровадженню їх в господарську діяльність будуть присвячені наступні наші праці.

Список використаної літератури:

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 214 с. 2. Джексон Томас. Хосин канри: как заставить стратегию работать; [пер. с англ. О. Синициной]. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с. 3. Дмитрієва О.О. Розширення можливостей управлінського обліку на основі використання збалансованої системи показників / О.О. Дмитрієва // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 11(65). – С. 182-191. 4. Каплан Р. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес – среде преуспевают

организации, применяющие Сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп – Бизнес, 2004. – 392 с. 5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с. 6. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 482 с. 7. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эджерсон; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с. 8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад; [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с. 9. Слинков В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. Практические рекомендации / В.Н. Слинков. – К.: Дакор, КНТ, 2008. – 384 с. 10. Хан Дитгер. ПИК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд; [пер. с нем. под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.]. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с. 11. Bramseman R. Handbuch Controlling : Methoden und Techniken. – Munchen – Wien; Hanser, 1990. 12. Нильс-Горан Олве. Баланс между стратегией и контролем / Нильс-

Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой; [пер. с англ. Е. Колотвиной]; под. ред. У. Добровольского. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с. 13. *Кизим М.О.* Збалансована система показників: монографія / Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 192 с. 14. *Хайлук С.О.* Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами молокопродуктового холдингу / С.О. Хайлук // Актуальні проблеми економіки . – 2007. – № 3 (69). – С. 144-154. 15. *Тарасюк Г.М.* Методологічні основи формування системи планових показників / Г. М. Тарасюк // Проблеми статистики: зб. наук. праць Науково - технічного комплексу статистичних досліджень Держкомстату України. – К.: ДП “Інформаційно-аналітичне агентство”, 2007. – Вип. 8. – С. 98-104. 16. *Тарасюк Г.М.* Планова діяльність як системний процес управління підприємством :

монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с. 17. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / [Воронкова А.Е., Вечерковскі Р.З., Воронков Д.К. та ін.]; за заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006. – 448 с. 18. Большой экономический словарь / Под ред. А.И. Азрилияна. – [5 - е изд., доп. и перераб.]. – М.: Ин - т новой экономики, 2002. – 1280 с.

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

– проблеми теорії та практики планування діяльності суб'єктів господарювання