

**Тема 3. Особливості
стратегічного
вимірювання та
управління на основі
BSC**

План

1. Система збалансованих показників: сутність, особливості застосування

2. Система показників відповідальності

1. Система збалансованих показників: сутність, особливості застосування

Система стратегічного вимірювання бізнесу - це вимірювання, узагальнення та оцінка показників результативності, які носять функціональний або стохастичний вплив на виконання місії підприємства і досягнення його цілей.

Недоліки загального підходу до виміру ефективності господарювання:

застосування монетарних показників не дає можливості реальної оцінки ефективності

немонетарні показники розглядають як другорядні

аналіз окремих напрямів діяльності

Система збалансованих показників – це інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства.

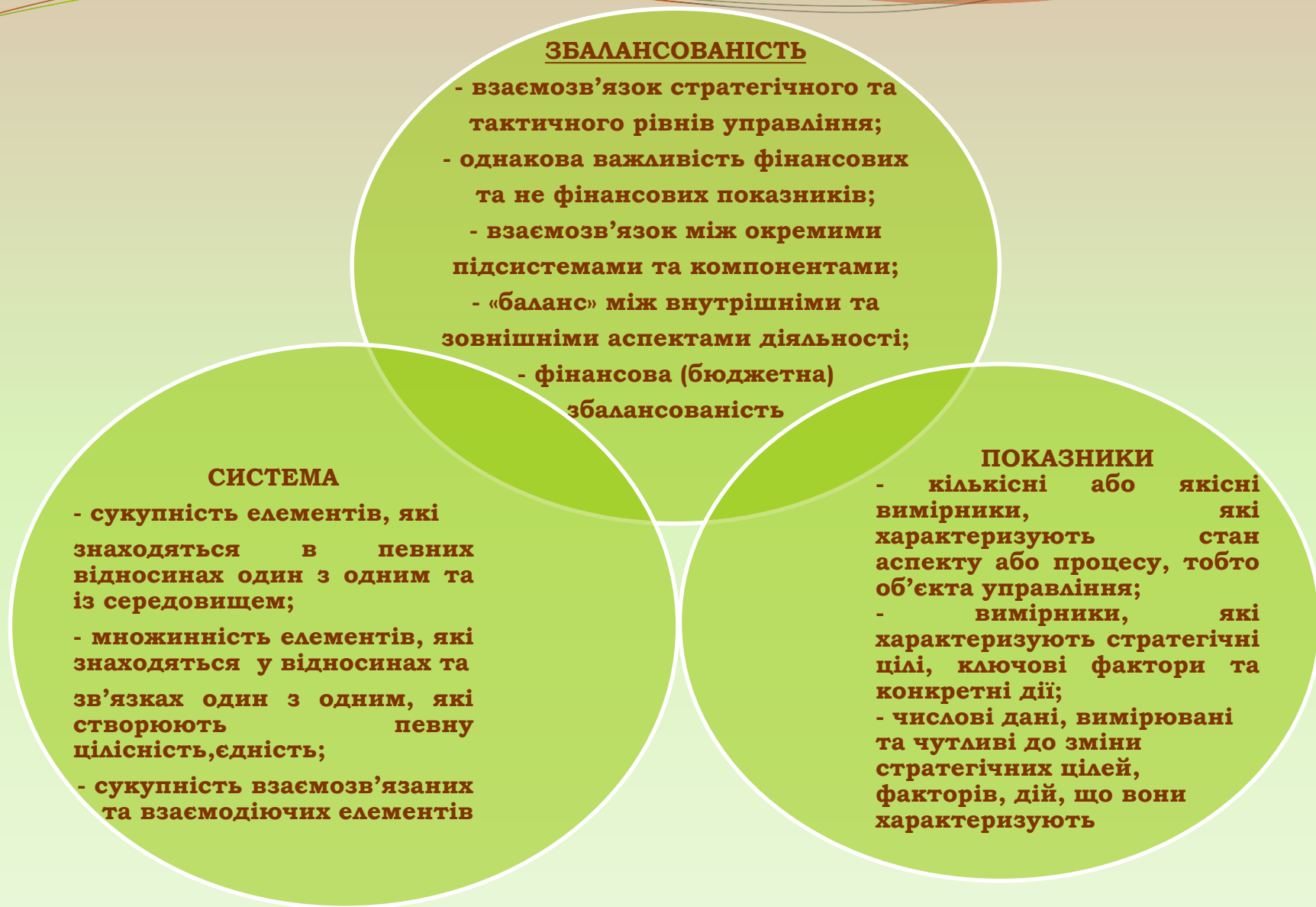


Рисунок 1. Комплекс категорії «система збалансованих показників»

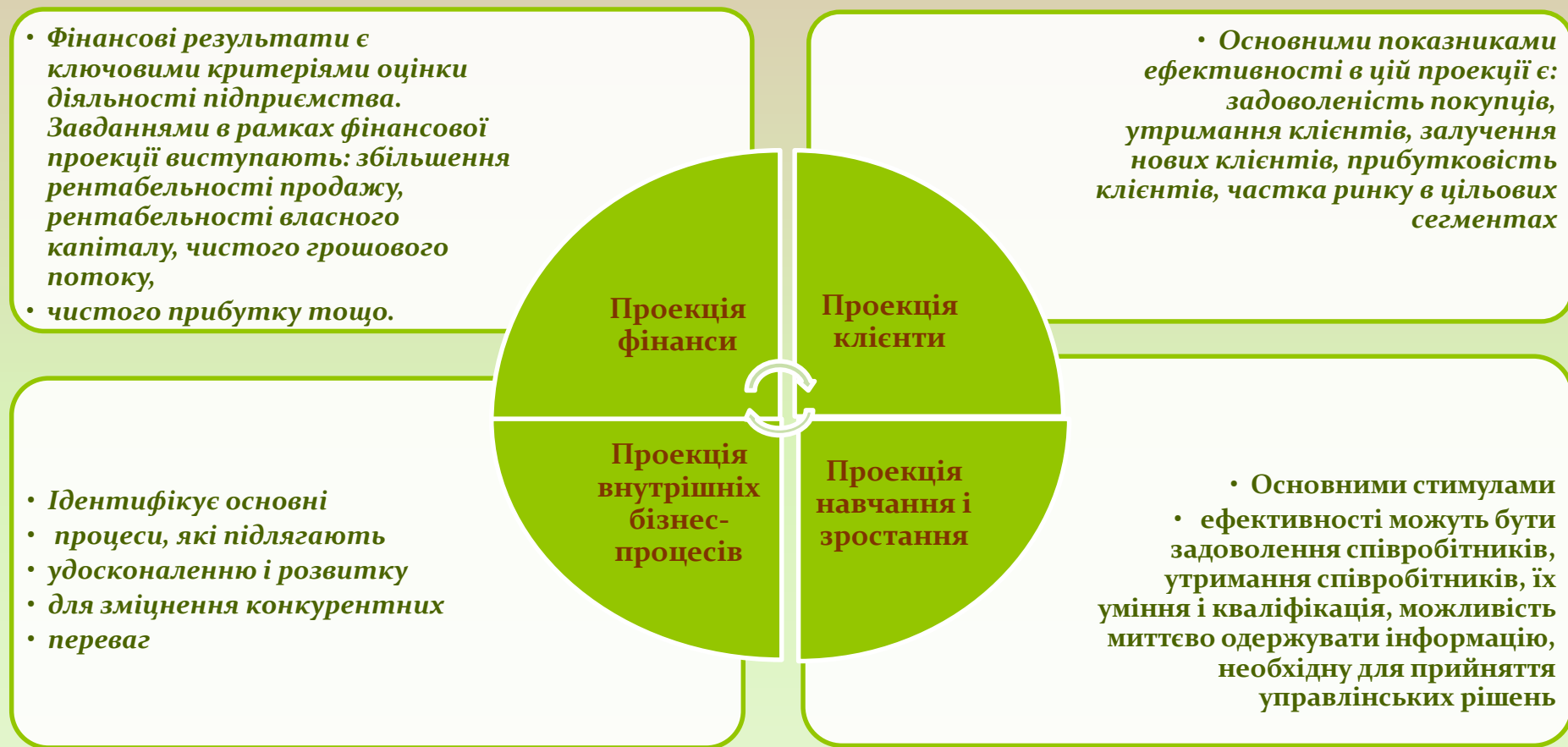


Рисунок 2. Проекції «збалансованої системи показників»

Фінансова складова

- Зростання прибутку
- Збільшення чистого грошового потоку
- Підвищення рентабельності продукції
- Мінімізація собівартості продукції
- Підвищення рентабельності власного капіталу

Рисунок 3. Короткострокові цілі діяльності у розрізі фінансової складової

Маркетингова складова

- Підвищення ступеня задоволення клієнтів
- Мінімізація кількості втрачених клієнтів
- Збільшення прибутковості операцій з клієнтами
- Розширення бази клієнтів
- Визнання лідером на ринку за новими видами продукції
- Завоювання певної частки ринку в цільових сегментах

Рисунок 4. Короткострокові цілі діяльності у розрізі маркетингової складової

Складова внутрішніх бізнес-процесів

- Мінімізація часу циклу виробництва
- Мінімізація рівня запасів
- Зниження кількості переналагодження устаткування
- Мінімізація повернення продукції
- Зменшення часу розробки нової продукції

Рисунок 5. Короткострокові цілі діяльності у розрізі складової бізнес-процесів

Складова якості та розвитку персоналу

- Формування висококваліфікованих кадрів
- Мінімізація плинності кадрів

Рисунок 6. Короткострокові цілі діяльності у розрізі складової якості та розвитку персоналу

Переваги системи збалансованих показників

Проста структура для опису стратегічних задач та моніторингу діяльності

Розробка методології та пошук коефіцієнтів ведуть до розуміння специфіки діяльності

Побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їх виміру

Взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту

Створення схеми для формування зверху-вниз стратегій за всіма ієрархічними рівнями

Реалізація стратегії має об'єктивний характер

Нова концепція вдало інтегрується з системою контролінг та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства

Рисунок 7. Переваги системи збалансованих показників

Недоліки системи збалансованих показників



Рисунок 8. Недоліки системи збалансованих показників

2. Система показників відповідальності

Система показників відповідальності заснована на концепції зацікавлених сторін.

Р. Фрімен у 1984 р. довів, що акціонери отримують набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо в процесі управління враховані інтереси інших зацікавлених сторін (працівників, громадськості, контрагентів)

Система показників відповідальності (*Accountability Scorecard-ASC*), яка вперше описана Ф. Ніколсом.

формування (виявлення) зацікавлених сторін;

визначення розміру вкладу кожної із груп зацікавлених сторін

визначення стимулів з боку підприємства по відношенню до зацікавлених сторін

встановлення найбільш пріоритетних внесків

формування системи показників для кожного внеску і стимулу

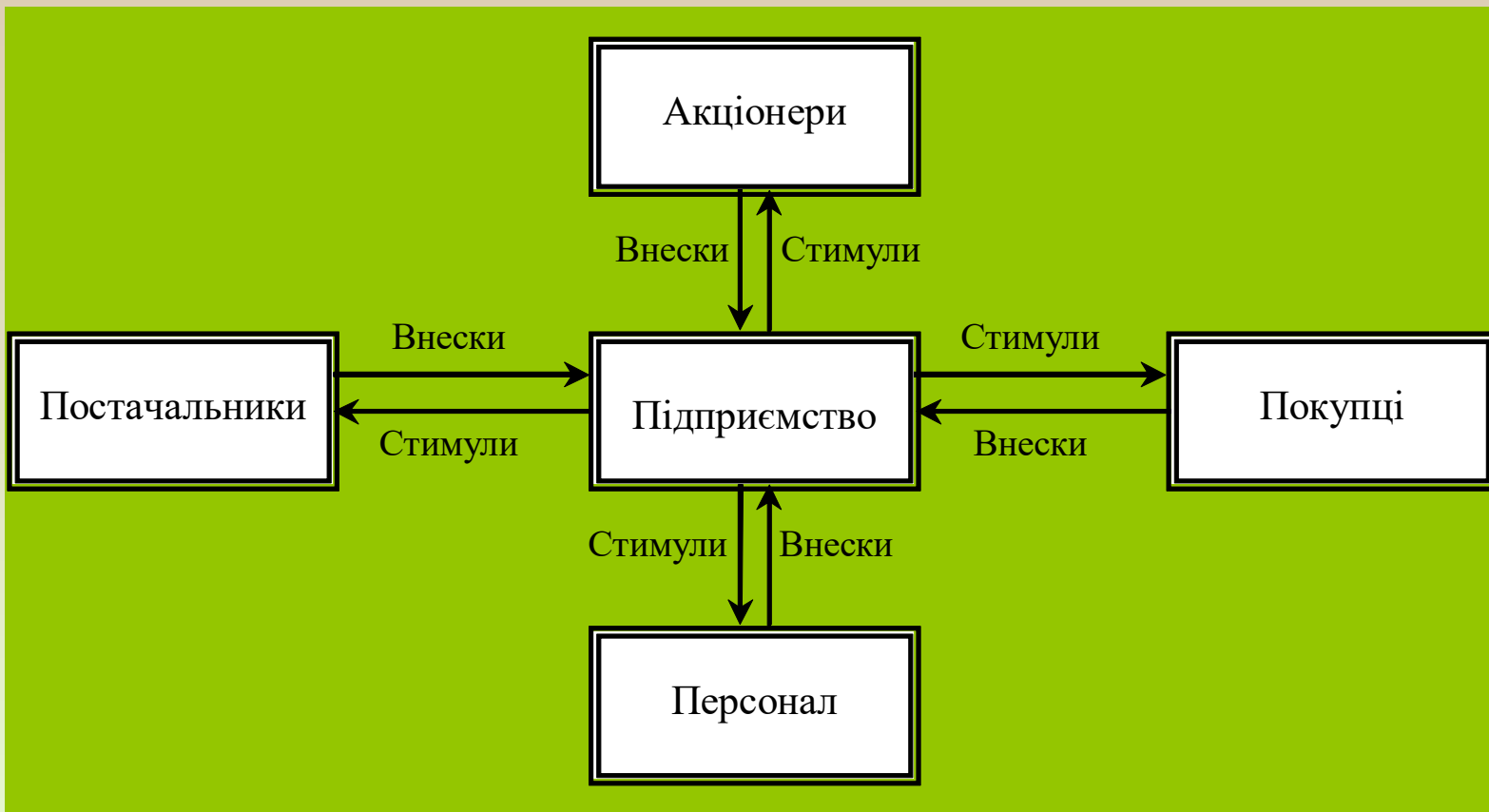


Рисунок 9. Структура моделі ASC

Таблиця 1. Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Власники	Внески до статутного капіталу	Розмір статутного капіталу	Зростання вартості підприємства, доходу від інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці	Пропорційні до праці рівень життя і умови праці	Розмір заробітної плати, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці та замовники	Прихильність, або лояльність до підприємства	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість реклаमाцій, швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники та підрядники	Відповідно до запитів підприємства	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Розмір кредиторської заборгованості, строк простроченої кредиторської заборгованості

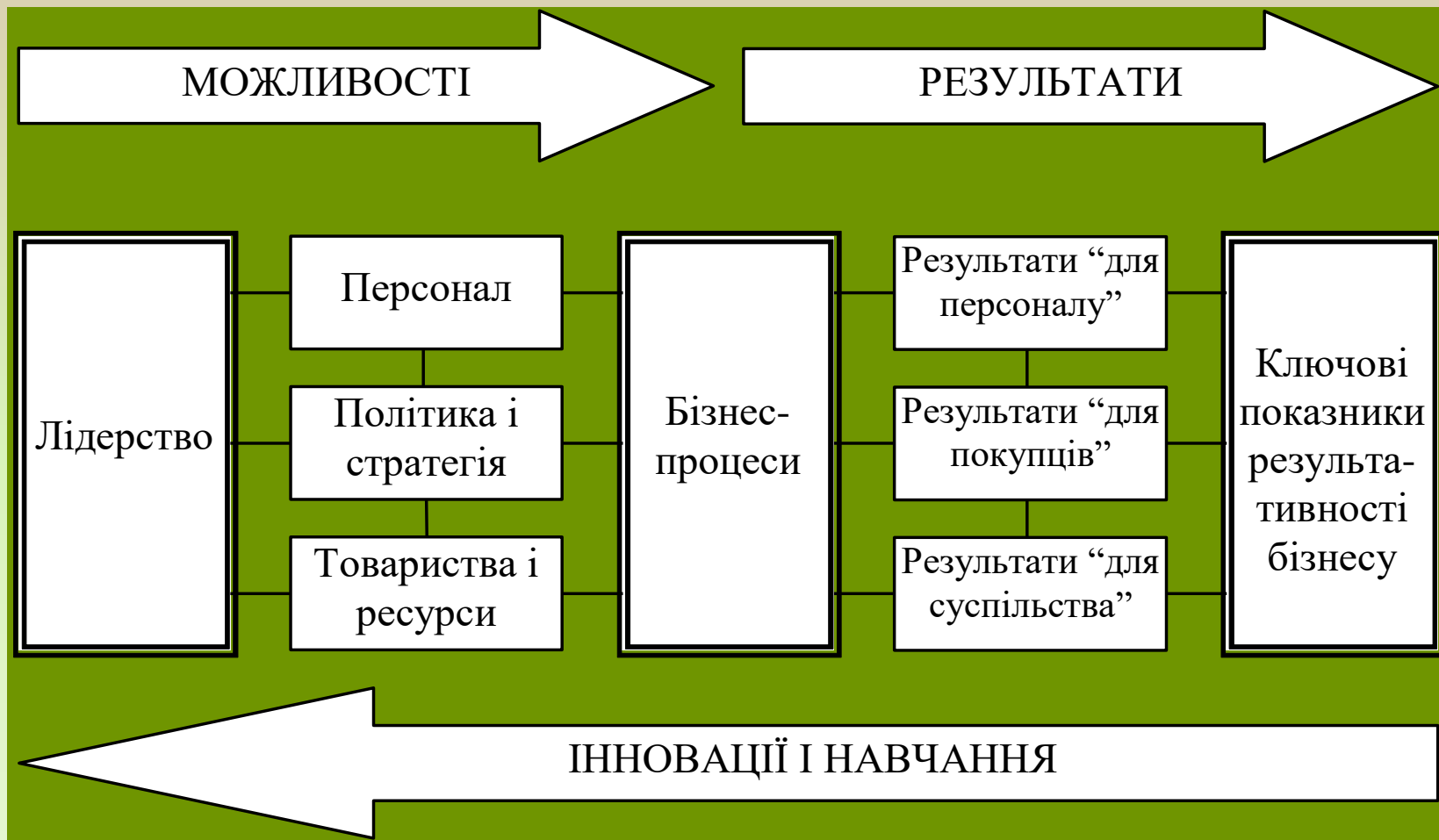


Рис. 10. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)



Рис. 11. Піраміда результативності

Таблиця 3.1

Загальний перелік можливих короткострокових цілей діяльності підприємства у розрізі чотирьох складових ЗСП

Короткострокові цілі реалізації стратегії			
Фінансова складова	Маркетингова складова	Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1) зростання прибутку; 2) збільшення чистого грошового потоку; 3) підвищення рентабельності продукції; 4) мінімізація собівартості продукції; підвищення рентабельності власного капіталу	1) підвищення ступеня задоволення клієнтів; 2) мінімізація кількості втрачених клієнтів; 3) збільшення прибутковості операцій із клієнтами; 4) розширення бази клієнтів; 5) визнання лідером на ринку за новими видами продукції; 6) завоювання певної частки ринку в цільових сегментах	1) мінімізація часу циклу виробництва продукції; 2) мінімізація рівня запасів; 3) зниження кількості переналагодження устаткування; 4) мінімізація повернення продукції; 5) зменшення часу розробки нової продукції	1) формування висококваліфікованих кадрів; 2) мінімізація плинності кадрів

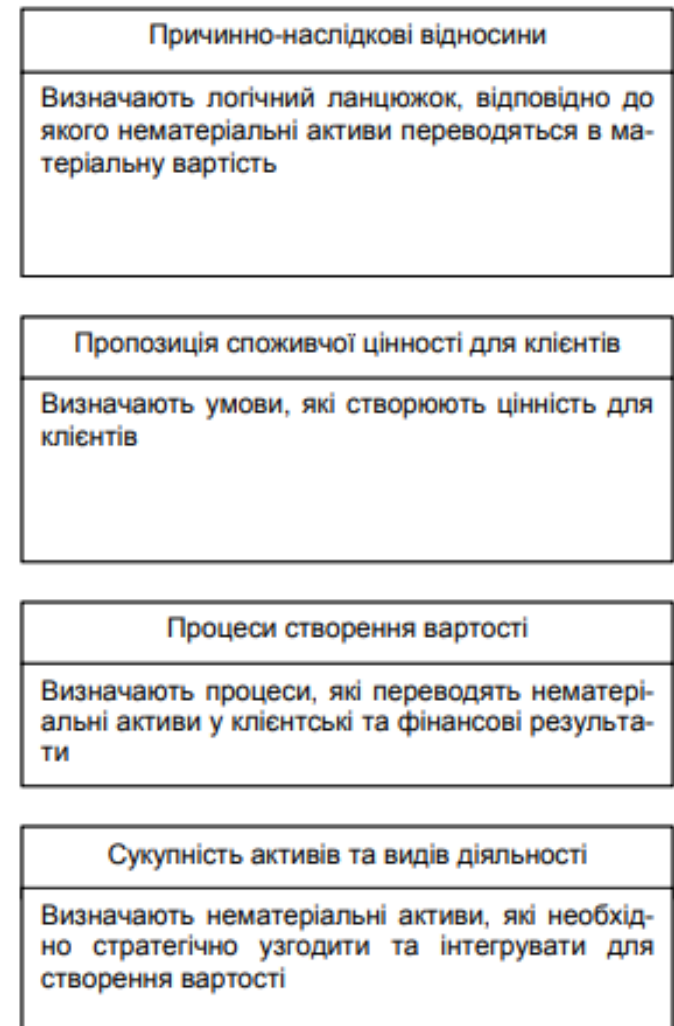
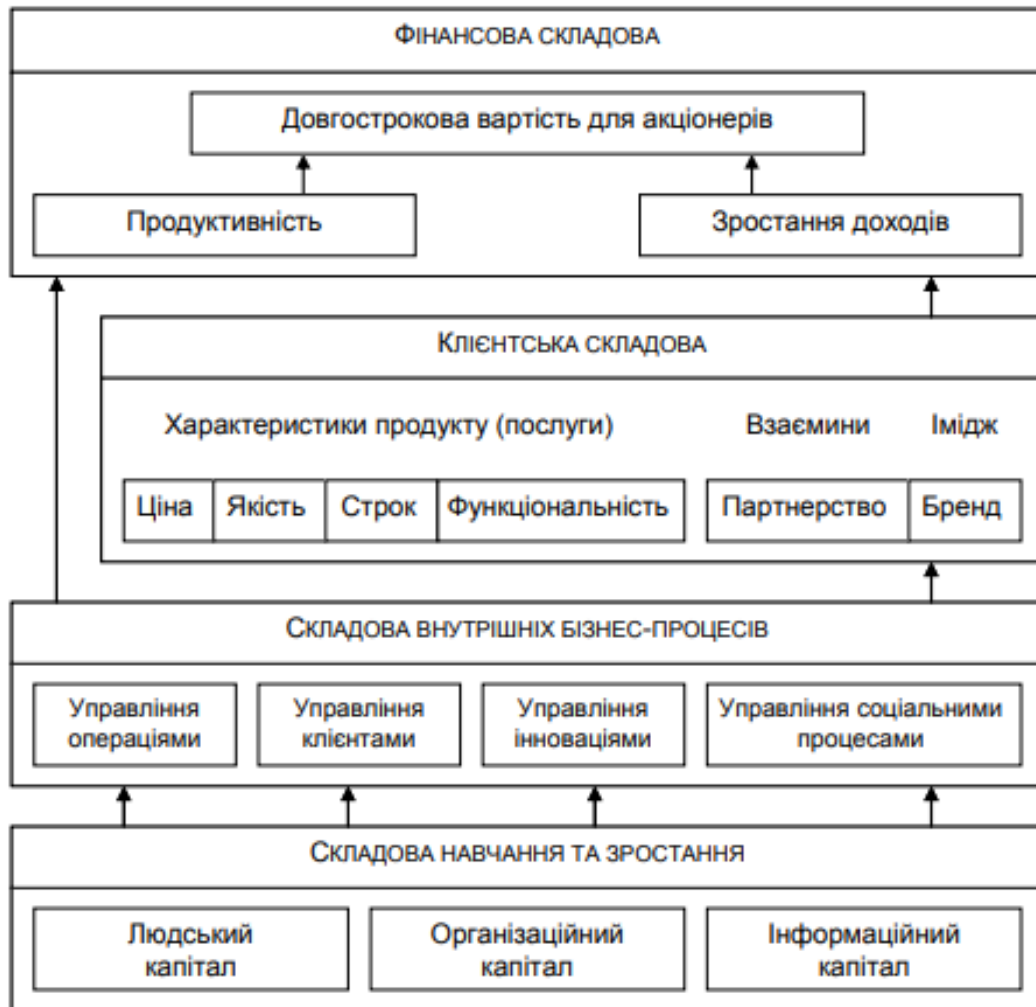


Рис. 12. Шаблон стратегічної карти за Д.Нортоном



Рис. 13. Результативність діяльності за стратегічною картою

Дякую за увагу !