

УДК 658.015

**Гончарова С. Ю.
Затейщиков О. О.**

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the analysis of existing concepts of an enterprise activity effectiveness estimation is conducted, a contribution of existing approaches to the Balanced Scorecard formation and use is examined. The author's opinion on the given problem is formulated. In addition, the Balanced Scorecard indices are developed and adapted for domestic enterprises.

У сучасних умовах складовою успішності будь-якого підприємства є здійснення постійного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою попередження виникнення несподіваних негативних ситуацій та своєчасну реакцію на них. На даний момент не існує адекватного методу аналізу потенціалу підприємства, наявні методи є недостатньо наочними, простими в застосуванні, такими, що враховують усі необхідні складові. Тому, в процесі прийняття управлінських рішень стосовно формування та впровадження стратегії підприємства, перед менеджером стоїть важке завдання щодо вибору найбільш доречного за існуючих умов методу.

Традиційна фінансово-орієнтована концепція оцінки результатів діяльності підприємства, заснована на показниках фінансової звітності, в останнє десятиріччя посилено критикується, що викликано цілим рядом причин. Можна виділити наступні негативні сторони моделей даної концепції: відсутність нефінансових показників, наявність слабого взаємозв'язку із стратегічним плануванням, посилена орієнтація на результати минулих періодів, короткостроковість, спрямованість тільки на власників і менеджмент.

У зв'язку з цим за останні часи все більшої популярності при оцінюванні результатів діяльності підприємства набуває використання збалансованої системи показників (ЗСП), яка становить синтез традиційних фінансових параметрів та комплексну систему оцінки перспектив. Поява даної системи була обумовлена зростанням ролі нематеріальних активів, таких, як інтелектуальний потенціал, імідж, НДДКР. Відсутність методів оцінки нематеріальних активів, неможливість їх відображення в балансі – одна з головних причин початку пошуку нових засобів діагностики. Діяльність щодо розробки даної системи велась упродовж 70 – 90 р. В 1990 р. Р. С. Каплан і Д. П. Нортона, дослідивши результати діяльності 12 великих компаній, які розширили свої діагностичні системи за рахунок показників нефінансового характеру та іншої інформаційної бази, розробили і впровадили ЗСП, яка враховує такі елементи: фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх бізнес-процесів та складова навчання та розвитку. Основна ідея цієї системи полягає в тому, щоб привести у стратегічну відповідність усі ресурси і сфокусувати їх на отримання прибутку [1].

Однак основним недоліком даної системи слід вважати оцінку показників у рамках лише економічного розвитку, адже основною метою вважається покращення показників ефективності діяльності підприємства. З іншого боку, підприємство, як соціально-економічний інститут, що постійно контактує з зовнішнім середовищем, а також використовує людський капітал, потребує врахування соціальної складової. Тому вважається за доцільне соціальний розвиток підприємства розглядати разом з економічним, використовуючи збалансовану систему показників.

Метою даної роботи є розвиток збалансованої системи показників.

Досягненню поставленої мети сприятиме вирішення наступних завдань: аналіз існуючих концепцій оцінки результативності діяльності, вивчення сутності та існуючих підходів до формування й використання збалансованої системи показників, запропонування

власного бачення, що полягає в переорієнтації даного методу від економічного до соціально-економічного спрямування.

Початок ХХІ ст. можна охарактеризувати розвитком моделей багатобічної концепції вимірювання досягнень у бізнесі. В табл. 1 представлено більшість варіантів нових моделей, які вже знайшли застосування в крупному бізнесі [1].

Таблиця 1

Характеристика концепцій оцінки результативності діяльності підприємства

№ з/п	Назва концепції	Характеристика
1	2	3
1	Комплексний аналіз даних	Оцінка результативності здійснюється на основі вимірювання відносної ефективності підрозділів підприємств за допомогою лінійного програмування, порівняння вхідних і вихідних чинників у кожному окремо взятому підрозділі підприємства. Застосування концепції допоможе вибрати кращих представників не тільки в області виробництва, але також, наприклад, при проведенні маркетингових досліджень. Але при великій кількості вхідних і вихідних даних розрахунок трудомісткий і вимагає місткої порівняльної бази.
2	Вимірювання досягнень підприємств сервісу	Характеризує тип підприємства у сфері сервісу і послуг, виходячи з числа детермінант, що визначають результати діяльності підприємства в різних сферах. За допомогою детермінант оцінюються результати діяльності підприємства, виходячи з яких підприємство можна віднести до певної групи. До слабких сторін даної концепції слід віднести слабкий взаємозв'язок зі стратегією, складність проведення періодичної оцінки (багато параметрів)
3	Збалансована система показників	Характеризується поєднанням воедино різних сфер діяльності підприємства, перш за все це перспективи клієнтських відносин; внутрішні перспективи бізнесу; інноваційні перспективи; фінансові перспективи. Її використання дозволяє підприємству швидше вирішувати стратегічні задачі. Концепція ЗСП була апробована багатьма зарубіжними підприємствами, в тому числі російськими (БАТ "Северсталь"). Проблеми, пов'язані з даною концепцією, — це неясність зі встановленням рівнів відповідальності, перспектив бізнесу, часу і показників
4	Бортове табло	Для кожного підрозділу підприємства виставляється генеральна мета, яка у свою чергу розкладається на цілі підлеглих підрозділів. Керівнику надається коротка інформація про кожний підрозділ або підприємство. Викликають критику наступні сторони концепції: жорстка прив'язка до організаційної структури підприємства; відсутність здатності швидко змінювати мету через те, що вона прив'язана до одного строго вибраного стратегічного напрямку
5	Система поліпшення і вимірювання продуктивності	Система побудована на основі: об'єднання мети, оцінки дій з досягнення мети, об'єднання і впровадження інформації минулих періодів. Найважливішою відмінністю від інших концепцій є розділення організаційної структури і працівників підприємства так, щоб оцінювалися не тільки досягнення організованої одиниці (підрозділи, групи), але і працівників даної одиниці. Негативною стороною даної концепції є те, що менеджери іноді не здатні приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника з досягнення мети. Адже це просто неможливо зробити через труднощі, пов'язані з характеристикою критеріїв оцінки
6	Модель вимірювання досягнень	В основі цієї моделі лежить вибір правильних показників для підтримки управління і процесу постійного поліпшення діяльності підрозділу. Побудова моделі (або вибір правильних показників) складається з 8 кроків: категорія вимірювання (вироблення основних напрямів діяльності); напрям вимірювання (визначення мети в кожному напрямі); показники вимірювання (для кожної мети установка одного або більше індикаторів, які найбільш точно відповідатимуть стратегії досягнення мети); елементи структури (аналіз кожного індикатора і вивчення чинників, що впливають на нього); параметри (постановка постійного процесу аналізу індикаторів та оцінки діяльності підрозділу); значення вимірювання (установка планованого значення індикатора); показники індикатора (визначення для кожного індикатора своїх показників); перевірка показників (перевірка можливості показників визначати значення індикатора). В моделі повинні дотримуватися наступні умови: генеральна мета передається у всеорганізаційні одиниці підприємства; інформація надається на даний момент часу і за кожною організаційною одиницею; як фінансові, так і нефінансові показники знаходять віддзеркалення в моделі; показники діяльності спрямовані на внутрішніх клієнтів

Закінчення табл. 1

1	2	3
7	Квантове вимірювання досягнень	Характеризується тим, що показники повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. За показники продуктивності підприємства використовуються: якість товару або послуги; час, який відображає якість процесу; витрати, що показують ступінь економічної якості. Процеси аналізуються на трьох рівнях: організації; процесів; працівника/процесу
8	"Ділове вікно управління"	Концепція містить наступні відмінності: охоплює стратегічне планування від просування на ринку до зміни структури власного капіталу, яке повинно забезпечити постійне зростання підприємства; об'єднує мету зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства; розглядає наслідки позитивних і негативних оперативних рішень, що спричиняють за собою певні фінансові результати
9	J. I. Case ("ДжАй-Кейс")	Об'єднує фінансові і нефінансові показники. Основною метою є досягнення статусу виробника світового класу. Як категорії показників підприємства — виробника світового класу — були вибрані сфери: якість; сервіс; час виробничого процесу; гнучкість; витрати
10	Концепція внутрішнього ринку "Хьюлетт-Паккард"	Заснована на оцінці діяльності за допомогою 6 етапів: 1. Опис процесів між підрозділами підприємства. 2. Створення параметрів вимірювання процесу. Головне, щоб процес вимірювався не тільки з витратної точки зору, а також за рівнем якості і продуктивності. 3. Виходячи з оцінки, розробити напрямки подальшого розвитку підрозділу і підприємства. 4. Обговорення з "клієнтом" (підрозділ — одержувач послуг усередині компанії) витрат і якість послуги, що надається. Разом з цим встановлюються внутрішні стандарти підприємства. 5. Фіксуються стандарти якості й критерії їх вимірювання. Також розробляються стандартні анкети, за якими потім "клієнт" оцінює "постачальника". 6. Проведення постійної оцінки і поліпшення процесів, що протікають в організації. Усередині компанії клієнти розділені на наступні групи: керівник підрозділу; контролер; оперативний менеджер; керівник центру формування витрат; топ-менеджер. Щомісячно також складається звіт з якості, в якому оцінюються 5 областей: процес планування, орієнтація на клієнта, поліпшення процесів, управління процесом, участь працівників

Аналізуючи вищенаведені концепції, слід зазначити, що більшість з них не відповідає таким важливим критеріям, як: взаємозв'язок бачення та стратегії в стратегічному управлінні; наявність мети, спрямованої на зовнішнє і внутрішнє оточення підприємства; врахування всіх сфер діяльності підприємства; опис систем показників, що використовуються; моделювання вимірювання показників — встановлення циклів, дат оцінки і аналізу; передбачення в концепції мотиваційної сторони; поєднання з концепцією інформаційного звіту; застосування різних інструментів і методик тощо.

До концепцій, які найбільш повно відповідають вищенаведеним критеріям, можна віднести лише ЗСП, квантове вимірювання досягнень та "Хьюлетт-Паккард".

Збалансовані системи показників також не задовольняють усім критеріям, однак, з точки зору чіткого опису та етапів впровадження, вона випереджає інші концепції, адже її застосування не потребує індивідуальної розробки під окрему організацію, організаційну структуру, галузь на відміну від інших концепцій оцінки результативності діяльності.

Вивчаючи сутність кожної з складових ЗСП, можна дійти висновку, що: метою фінансової складової є фінансова стабільність підприємства; метою складової навчання та розвитку є підвищення вмінь і навичок персоналу, доступ до інформації та участь у діяльності підприємства всіх членів колективу; метою внутрішніх бізнес-процесів є досягнення та підтримка високої якості продукції, розповсюдження знань і досягнення поставлених цілей; метою клієнтської складової є підтримка задоволеності клієнтів.

Слід зазначити, що в існуючій системі задоволення потреб споживачів та фінансова стабільність підприємства є найголовнішими цілями, решта цілей спрямована на їх забезпечення (якість продукції, розвиток персоналу).

Таким чином, ЗСП має односторонню спрямованість на економічний розвиток підприємства. В даній системі не враховано такі важливі цілі соціального розвитку підприємства як рівень та якість життя працівників, їх сімей, поза увагою також залишилась мотивація до праці, що є основною рушійною силою в досягненні ефективних показників діяльності підприємства. Концентрація уваги на формування та збереження знань на підприємстві також є замалою, адже вона проявляється лише у формуванні вмінь і навичок персоналу, незважаючи на виявлення в працівників інноваційного та стратегічного мислення. У зв'язку з цим автором пропонується до існуючих складових збалансованої системи показників додати складову соціального розвитку підприємства.

Для чіткого розуміння необхідності введення до збалансованої системи показників складової соціального розвитку підприємства доцільним є визначення взаємозв'язків між нею та іншими складовими:

1. *Клієнтська складова.* Взаємозв'язок проявляється через соціальну відповідальність, адже задоволення потреб суспільства є однією з складових соціального розвитку підприємства. Серед таких елементів суспільства, як акціонери, кредитори, постачальники, місцева громада, конкуренти, найважливішими є споживачі продукції або послуг, що надає окреме підприємство. І головною метою як соціального розвитку підприємства, так і ЗСП є задоволення потреб споживачів. З точки зору ЗСП від задоволеності потреб споживачів залежить розмір прибутку підприємства. Головним же для соціального розвитку підприємства є не тільки отримання високого прибутку для розвитку своєї діяльності, але й задоволення потреб споживача та суспільства в цілому за рахунок виготовлення якісних, екологічно чистих товарів.

2. *Складові внутрішніх бізнес-процесів.* Поєднання інтелектуального потенціалу працівників та їх мотивації до праці для досягнення цілей підприємства. Так, важливим є створення умов для вироблення якісного продукту за допомогою забезпечення наявності всіх необхідних ресурсів, до яких належать: технічні, технологічні, маркетингові, загально виробничі, фінансові, трудові тощо. Але навіть за наявності всіх ресурсів, без відповідних знань як ними керувати та створити якісний, інноваційний продукт або послугу неможливо досягти позитивних результатів. Отже, необхідно формувати та підтримувати на підприємстві інтелектуальний потенціал персоналу. Також для досягнення високої продуктивності праці необхідно мати мотивований персонал, що багато в чому залежить від розвинутої соціальної інфраструктури та системи соціального захисту. Таким чином, соціальний розвиток підприємства має тісний зв'язок зі складовою внутрішніх бізнес-процесів, який проявляється в ефективному використанні всіх ресурсів підприємства за допомогою наявності необхідних знань і мотивованого персоналу.

3. *Складові навчання та розвитку.* Дана складова в рамках ЗСП є недостатньо розкритою. Набагато ширшим, ніж навчання та розвиток, є поняття інтелектуального потенціалу персоналу, до складу якого можна віднести не тільки підвищення кваліфікації, професійну підготовку та перепідготовку персоналу, а й вирішення творчих завдань, рівень зацікавленості працівника до ефективної діяльності (мотивація), стан фізичного та духовного здоров'я. Тому пропонується дану складову розглядати в рамках соціального розвитку підприємства.

4. *Фінансова складова.* На фінансову стійкість впливають усі, як внутрішні, так і зовнішні складові. Що стосується соціального розвитку, то вплив цієї складової дуже значущий і полягає в тому, що лише кваліфікований, компетентний і мотивований персонал, може створити конкурентоспроможну, інноваційну продукцію, яка буде мати великий попит, а значить, і великий прибуток.

Аналіз літературних джерел, присвячених концепції ЗСП [2 – 5], свідчить про те, що більшість вчених, авторів даних робіт приділяють увагу теоретичним аспектам проблеми та наводять приклади застосування ЗСП на найбільш успішних зарубіжних підприємствах. Лише в роботі Рамперсада К. Хьюберта представлено приклади можливих показників результативності для кожної складової ЗСП. Але, враховуючи специфіку діяльності кожного

окремого підприємства, а також те, що ця система буде апробована не на зарубіжних успішних фірмах, а на вітчизняних машинобудівних підприємствах, вважається за необхідне вносити корективи у склад і кількість показників. Тому на основі вивчення як зарубіжної літератури [2 – 5], так і літератури вітчизняних авторів з різних областей економіки [6; 7] авторами було сформовано власне бачення на перелік показників, що входять до складових ЗСП. Також для доповнення економічної спрямованості ЗСП авторами пропонується складову знань та навчання замінити на складову розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. До складу цієї складової увійдуть не лише показники, які відображають рівень знань і вмінь персоналу, але й показники, які сприяють підтримці цього рівня. До таких показників, перш за все, слід віднести: ступінь розвитку соціальної інфраструктури, соціальної захищеності працівників, а також показники, що відображають рівень організаційної культури підприємства. Лише за умови розгляду цих показників у комплексі можна досягти ефективного розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. В табл. 2 наведено показники складових збалансованої системи.

Таблиця 2

Показники складових збалансованої системи

Складові ЗСП	Показники результативності складових ЗСП
Фінансова	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.
	Рентабельність, %
	Дохід від операційної діяльності, тис. грн.
	Рівень інвестицій, %
	Витрати на виробництво в діючих цінах, тис. грн.
Клієнтська	Виручка від реалізації без ПДВ – усього, тис. грн.
	Частка ринку, %
	Частка потенційних споживачів, %
	Кількість рекламаций, од.
	Частка витрат на роботу з клієнтами в загальному обсязі витрат підприємства, %
	Рівень стратегії маркетингу, балів (на основі експертної оцінки)
	Гнучкість цінової політики, балів (на основі експертної оцінки)
	Рівень задоволеності потреб споживачів, %
	Рівень сервісу і післяпродажного обслуговування, балів (на основі експертної оцінки)
	Обсяг промислової продукції в порівняльних цінах, тис. грн.
Внутрішні бізнес-процеси	Середня чисельність, осіб
	Продуктивність праці, тис. грн./особу
	Фонд оплати праці, тис. грн.
	Середня заробітна плата працівників, грн.
	Витрати на одну гривню продукції, грн. / грн.
	Фондоозброєність робітників, грн./осіб
	Питома вага витрат на НДДКР, %
	Рівень застосовуваних технологій, балів (на основі експертної оцінки)
	Частка витрат на технологічні інновації у загальному обсязі витрат підприємства, %
	Частка кваліфікованих працівників, %
Розвитку інтелектуального потенціалу	Частка витрат на навчання персоналу в сукупних витратах підприємства, %
	Відсоток працівників, які потребують додаткового навчання, %
	Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.
	Частка додаткової заробітної плати, %
	Частка працюючих з мінімальною заробітною платою, %
	Забезпеченість працівників житлом і споживчими товарами, %
	Рівень організаційної культури, балів
	Витрати на оздоровлення та відпочинок у сукупних витратах підприємства, тис. грн.

Звичайно, кількість і склад показників за різними методиками аналізу результатів діяльності підприємства відрізняється, тому для кожного окремого підприємства він повинен коригуватися.

Таким чином, включення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу як базового показника дозволяє перетворити ЗСП із набору корисних, але роз'єднаних та економічно спрямованих показників у систему з вираженим соціальним орієнтиром.

Наукова новизна даної статті полягає в удосконаленні ЗСП шляхом введення складової розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, яка дозволяє окрім економічного спрямування даної концепції, врахувати також соціальний аспект.

Практична значимість роботи полягає в розробці показників ЗСП, адаптованих для вітчизняних підприємств.

Література: 1. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. – 2003. – №2. – С. 35 – 46. 2. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевает организация, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; [Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. – 416 с. 3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.; [Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-бизнес", 2005. – 512 с. 4. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ.; [Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с. 5. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Управление предприятием. – 2000. – №4. – С. 47 – 53. 6. Гавва В. Н. Потенциал предприятия: формирования та оцінювання: Навчальний посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с. 7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. – 560 с. 8. Рамперсад К. Хюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.

Стаття надійшла до редакції
29.01.07 р.

УДК 303.42

Кавун С. В.

ОЦІНКА ЗБИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНАСЛІДОК МЕРЕЖНИХ АТАК НА ЇЇ РЕСУРСИ

In the article consequences of network attacks on the organization resources are considered. The formalized technique of the rendered damage estimation of the organization is offered to use in the security policy.

Відповідальність за інформаційну безпеку (ІБ) організації несе її керівник, що делегує цю відповідальність одному з менеджерів. Звичайно ці функції виконує директор по ІБ (CISO) або директор з безпеки (CSO), іноді директор інформаційної служби (CIO).

Припустимо, що виникла необхідність у розробці та використанні політики ІБ [1] в організації. Тому необхідно враховувати наступні рекомендації:

1) витрати на забезпечення ІБ не повинні перевищувати вартості об'єкта, що захищається, або величину збитку, що може бути нанесений внаслідок атаки на об'єкт, що захищається;
2) необхідно визначити розмір такого збитку.

На підставі роботи [2] пропонується модифікована методика оцінки нанесеного збитку, що деталізована до реальних показників. При цьому використовуються наступні положення: