

2. Страхова медицина в Україні: історія та сучасність/ Авт. Колектив: В.П. Ляхоцький, В.І. Євсєєв, В.І. Сергієнко та ін. – К.: Унів. Вид-во “Пульсари”, 2003. – 82 с.
3. Страхова справа. Інтегрований навчальний комплекс: Підручник. Автоматизована система навчання на CD та Інтернет-портал: у 2 кн./ В.Т. Александров, О.М. Бандурка та ін. – К.: НВП “Авт”, Х.: ВЦНТУ “ХП”, 2003. Кн.2.
4. Пальянова С.Ю. Добровольное медицинское страхование: перспективы развития на 2002–2010 годы // Страховое дело. – 2002. – №10. – С.10–28.

Шайкан А.В.

THE BALANCED SCORECARD – ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В останні роки бурхливого розвитку дістали концепції корпоративного управління і технологій управління. Особлива увага надається стратегічному управлінню. Аналіз діяльності крупних і середніх підприємств країн розвинутої економіки показав, що функціонування підприємства без поставленого стратегічного менеджменту, є вельми ризикованим заходом [1]. Дослідження в даному напрямі приводять до появи нових парадигм, концепцій і інструментів.

Все більшого розповсюдження і застосування одержують стратегічні системи управлінського обліку та стратегічного аналізу, однією з яких є концепція Системи Збалансованих Показників (Balanced Scorecard). Основне призначення систем подібного роду полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації необхідної для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Balanced Scorecard не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління організації і може бути її основним ядром.

На сьогоднішній день, концепції, що розвиваються в рамках управлінського обліку, виходять далеко за рамки традиційних уявлень про системи управління. Сьогодні менеджери застосовують прогресивніші інструменти, не обмежуючись використанням тільки традиційних моделей. В процесі ухвалення рішень керівники і власники відчують все більшу потребу в інформації не тільки фінансового характеру. В умовах ринків, що швидко розвиваються, і гострої конкуренції нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства набуває все більшого значення. Разом з отриманням прибутку і підвищенням капіталізації сьогодні першорядне значення набувають цілі завоювання ринку і придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технологій, могутній і висококваліфікований кадровий склад - чинники які мають величезне значення і роблять вплив на вартість компанії в майбутньому. Balanced Scorecard (BSC) дає можливість оцінити ці чинники і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією.

Для того, щоб ефективно управляти своєю стратегією, компаніям потрібна система управління, що дозволяє здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив, що проводяться. До недавнього часу такої системи не існувало взагалі, поки Balanced Scorecard не відкрила нові перспективи і не змінила переконання багатьох управлінців.

На сьогодні відомо декілька альтернативних моделей управління компанією на основі системи збалансованих показників. Але першою і однією з самих цікавих була і залишається сьогодні BSC-модель, яку запропонували Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton).

Історія, пов'язана з відкриттям і подальшою розробкою концепції Balanced Scorecard відноситься до 1990 року, коли Norlan Norton Institute, що є дослідницьким центром всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick, приступив до вивчення питання ефективності управління, а також пошуку можливостей і інструментів, що забезпечують її підвищення. Дане дослідження - "Measuring Performance in the Organization of the Future /Вимір ефективності організації майбутнього" проходило протягом одного року і мало за мету - пошук нових альтернативних методів вимірювання ефективності, що базуються на нефінансових показниках.

Дослідження очолювалося директором Norlan Norton Institute Девідом Нортоном, який на сьогоднішній день займає посаду керівника Balanced Scorecard Collaborative і Робертом Капланом - професором Harvard Business School, якого було залучено як наукового консультанта проекту.

Основна стала гіпотеза проекту висловлювалась як "базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації" [2].

Протягом тривалих обговорень і дискусій була вироблена основа даної моделі, що базується на чотирьох основних складових (проекціях) - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес - процеси, навчання і зростання. Таким чином, система одержала назву "збалансованої", оскільки ґрунтувалась на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів.

Дана система одержала апробацію серед ряду організацій, що брали участь в проекті.

За результатами апробації було зроблено висновок: Система збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard) – як назвали її автори, має безумовні переваги в порівнянні з більш традиційними концепціями використовуваними для комплексної оцінки діяльності підприємства і має надзвичайну корисність як обліково-аналітичний інструмент.

Результати однорічного дослідження були опубліковані Девідом Нортоном і Робертом Капланом в статті - "Збалансована система показників ефективності – вимірники, що керують ефективністю" [3].

Самою головною особливістю та перевагою системи BSC є те, що вона тісно пов'язана з бізнес-

процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, і до яких залучені всі співробітники підприємства. BSC-модель є елементом добре розробленої системи і орієнтує керівництво підприємства на адекватний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, зосереджене на фінансових показниках. BSC-модель відбиває розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання саме нефінансових показників в систему оцінки результатів діяльності підприємства для досягнення цілей управління.

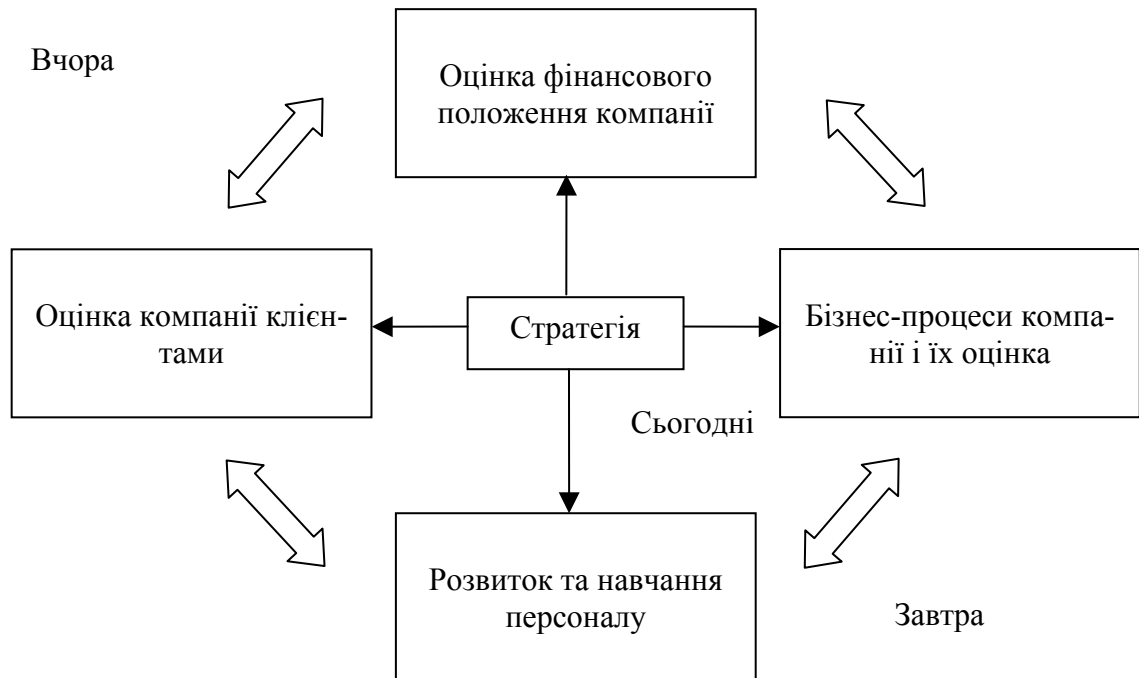
Наявність причинно-наслідкових зв'язків в моделі BSC підкреслювали самі автори Р.С. Каплан і Д.П. Нортон [4, з. 31; 5, з. 53], а М. де Хаас і А. Кляйнгельд вказували, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком [6].

Як правило, нефінансові критерії тісно пов'язані з ключовими чинниками успіху, тобто із стратегією [1].

На мал. 1 приведені графічне представлення BSC-моделі.

Свого еволюційного розвитку BSC отримало в розробці моделі Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), яка була запропонована в 1992 році. Вона має ту ж назву, що і модель Каплана-Нортон. Мейсел також визначає чотири перспективи, на основі яких повинна бути оцінена бізнес-діяльність. Замість перспективи «Розвиток та навчання персоналу» Л. Мейсел в своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюють інновації, а також такі чинники, як освіта і навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура. Таким чином, відмінність між двома моделями не дуже велика. Причина використання Л. Мейселем окремої перспективи людських ресурсів полягає у тому, що керівництво підприємства або банку повинне бути уважнішим до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників [1].

Альтернативним напрямком розвитку ідеї вимірювання результативності стратегії є модель, що розроблена К. МакНейром, Р. Ланчем, К. Кроссом в 1990 році, яку вони назвали «Піраміда ефективності». Як і в інших моделях, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу і обліку, заснованого на "діях". Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами (устаткуванням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача.



Мал. 1. Модель Нортон-Каплана

Крістофер Адамс і Пітер Робертс в 1993 році запропонували іншу модель, яку назвали EP2M (Effective Progress and Performance Measurement).

Згідно Адамсу-Робертсу, важливо, перш за все, те що компанія робить в наступних чотирьох напрямках:

- обслуговування клієнтів і ринків;
- вдосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності і рентабельності);
- управління змінами і стратегією;
- власність і свобода дій.

Відповідно до теорії, стратегічний менеджмент включає дві послідовні фази: формулювання стратегії і її впровадження. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни - нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, що ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком.

Разом з розвитком систем показників, що основані на вимірі немонетарних показників у 1990-х роках отримав розвиток і інша концепція, що має назву «Концепція EVA» [7]. Концепція EVA була розроблена компанією Stern Stewart & Co., якою і була зареєстрована, хоча основні її положення відображені ще в теорії економічного доходу Альфреда Маршалла.

Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її отримання власного капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки прибутковості, необхідної для того, щоб розрахуватися як з акціонерами, так і з кредиторами. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його і виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість і ефективно управляти грошовими потоками.

Так само, як і інші фінансові показники, в процесі аналізу можна "розкласти" EVA на декілька частин, які разом складуть загальну величину. Ця особливість дозволяє "прив'язувати" створення вартості до певних груп людей або підрозділів і, таким чином, одержувати деякий критерій для диференційованої винагороди за виконану роботу в компанії.

EVA – дійсно важливий показник, який дозволяє сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках стратегічного управління, але її окреме використання не дозволяє одержувати повноцінну картину ситуації, що склалася, і ухвалювати зважені управлінські рішення з урахуванням різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Таким чином, існує реальна причина для вивчення можливостей інтеграції EVA і BSC [7, 8]. Сьогодні, над цією проблемою активно працюють як зарубіжні так і вітчизняні фахівці.

Новий підхід побудовано на тому, що об'єднуючи позитивні сторони обох концепцій, можна одержати ефективнішу структуру з посиленими прогностичними можливостями. Теоретично такий підхід цілком виправданий. Формально EVA є звичним фінансовим показником, такий як TSR (показник сукупної акціонерної прибутковості), ROI (рентабельність інвестицій), RONA (рентабельність чистих активів) або ROE (рентабельність акціонерного капіталу), а це дозволяє використовувати її як ключовий індикатор фінансової "перспективи" BSC. Включення EVA в структуру BSC дозволяє виправити один з недоліків останньої - недостатнє фокусування на деякому базовому показнику, який відображає ступінь успішності функціонування компанії.

Таким чином, чотири "перспективи" BSC утворюють замкнутий контур з чітко виділеними зв'язками. Включення EVA у фінансову "перспективу" як базового показника дозволяє перетворити BSC з набору корисних, але декілька роз'єднаних показників, в систему з чітко вираженим цільовим орієнтиром.

На закінчення відзначимо, що використання систем стратегічного управління дозволить більш повно уявити реальний стан речей на підприємстві. Це не значить, що фінансові показники стали менш важливими (пошуки у напрямках поєднання BSC та EVA це спростовують), це означає, що їх необхідно збалансувати іншими - нефінансовими.

І поки що, найперспективнішою з цих концепцій залишається BSC-модель, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролю і управління підприємством.

Джерела та література

1. В.Ивлев, Т.Попова. Balanced scorecard – альтернативные модели // <http://www.vip-anarech.ru>
2. А Коробков. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления // <http://www.labrium.ru>
3. D.Norton, R.Kaplan "Measures that drive performance", Harvard Business Review, January- February 1992
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – P. 53-79.
6. de Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233–261.
7. Радченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // <http://www.iteam.ru/publications>
8. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". – 1998. – P. 45–52.

Швец И.Ю.

АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА НА ТУРПРЕДПРИЯТИЯХ

Современный этап развития рыночных отношений все более углубляет производственные, экономические, организационные и финансовые отношения между предприятиями.

Усиление конкуренции в производстве и реализации продукции между отечественными производителями, а также с зарубежными поставщиками импортируемых товаров, услуг требует от национальных компаний и предприятий мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке.

Как правило, предприятия преодолевают трудности, продиктованные внутренней и внешнеэкономической