

УДК 658.5.011.54

# ГЕНЕЗА ТА ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ РОЗРАХУНКУ Й ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТАМАРА ДЕРЕВ'ЯНКО,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу

Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь

У статті досліджено й узагальнено основні етапи розвитку моделей розрахунку й оцінки показників діяльності підприємств. Показано їх еволюцію, зумовлену розвитком бізнес-процесів, проаналізовано найбільш відомі моделі й визначено їхній стан на сучасному етапі розвитку.

**Ключові слова:** показники діяльності, генеза, вимір, оцінка, збалансованість показників, інтелектуальний капітал.

**Постановка проблеми.** Система управління підприємством, зокрема сфера ухвалення управлінських рішень, передбачає користування оцінювальними показниками діяльності підприємства й методами їхнього розрахунку. У зв'язку із цим розробка моделей розрахунку й оцінки діяльності підприємств як об'єктів управління є досить актуальною.

Останні десятиліття минулого й початок нового століття відзначені значними змінами в системі оцінювальних показників результатів бізнесу, які характеризуються як залученням нових показників нефінансового характеру, так і появою нового нетрадиційного інструментарію, наприклад, методів *Assessment Center* або «360 градусів», використовуваних при оцінці персоналу підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Походження, становлення й розвиток систем оцінки бізнесу досить широко розглянуті в роботах К. Редченко [1, 2], які дозволяють оцінити стан досліджуваної проблеми.

У вивчених автором роботах із досліджуваної проблематики, зокрема [1–11], не повною мірою систематизовано й узагальнено генезис вимірально-оцінювальних систем підприємств та організацій, їхню еволюцію й перспективи розвитку.

**Мета** роботи полягає в більш глибокому узагальненні результатів досліджень систем оцінки діяльності підприємств, що функціонують у сучасному швидкозмінному ринковому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Теоретично під управлінням розуміють процес забезпечення взаємодії організаційних ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних, фінансових та ін.) для вирішення внутрішніх завдань організації, що розробляє цілі й досягає їх.

Практично процес управління являє собою процес прийняття рішень, що у свою чергу відбиває ступінь розвитку системи управління підприємством. Основу ефективного управління становлять гармонійні й погоджені дії управлінських структур, що базуються на розрахунково-оцінювальній системі підприємства.

Найбільш доступними з точки зору одержання числових характеристик стану об'єкта управління, є фінансово-орієнтовані показники діяльності підприємств – основа перших оцінювальних систем бізнесу, що з'явилися в період становлення капіталістичних відносин і лежать в основі всіх без винятку оцінювальних систем.

На думку провідних спеціалістів [3–6], переваги, які досягаються використанням фінансових ресурсів, досить обмежені. Управління фінансовими активами, що дозволяє підприємству отримати економію на ефекті масштабу виробництва, не може бути єдиним джерелом їхніх конкурентних переваг. У найкращому разі це забезпечує середню окупність інвестицій.

Системи оцінки бізнесу у Франції й англомовних країнах еволюціонували різними напрямками, схематично вони представлені на рисунку 1.

Так, наприкінці 30-х років минулого сторіччя французьким менеджментом уперше у світовій практиці була запропонована система показників, побудована за принципом приладової панелі (*tableau de bord*), що оперувала показниками двох категорій: цільовими й функціональними. Перша категорія показників (цільових) визначалася баченням топ-менеджментом стратегії розвитку підприємства. Функціональні показники включалися в модель *tableau de bord* з міркувань істотності їхнього впливу на кінцеві (цільові) показники.

Панель управління процесами передбачала первинні, або постійно контрольовані, показники і вторинні (періодично контрольовані), причому їхній склад є змінним і залежить від стадії життєвого циклу бізнесу й обраної на тій або іншій стадії стратегії розвитку [7].

У період насичення ринків товарами й жорсткої конкуренції (1950–1960 рр.) в оцінювальних системах бізнесу переважно англомовних країн поряд із монетарними показниками стали використовуватися немонетарні (нематеріальні) показники, тому що нехтування нематеріальними показниками обмежувало можливість підприємств у реалізації концепції управлін-

№ 4 (95) червень 2009 р.

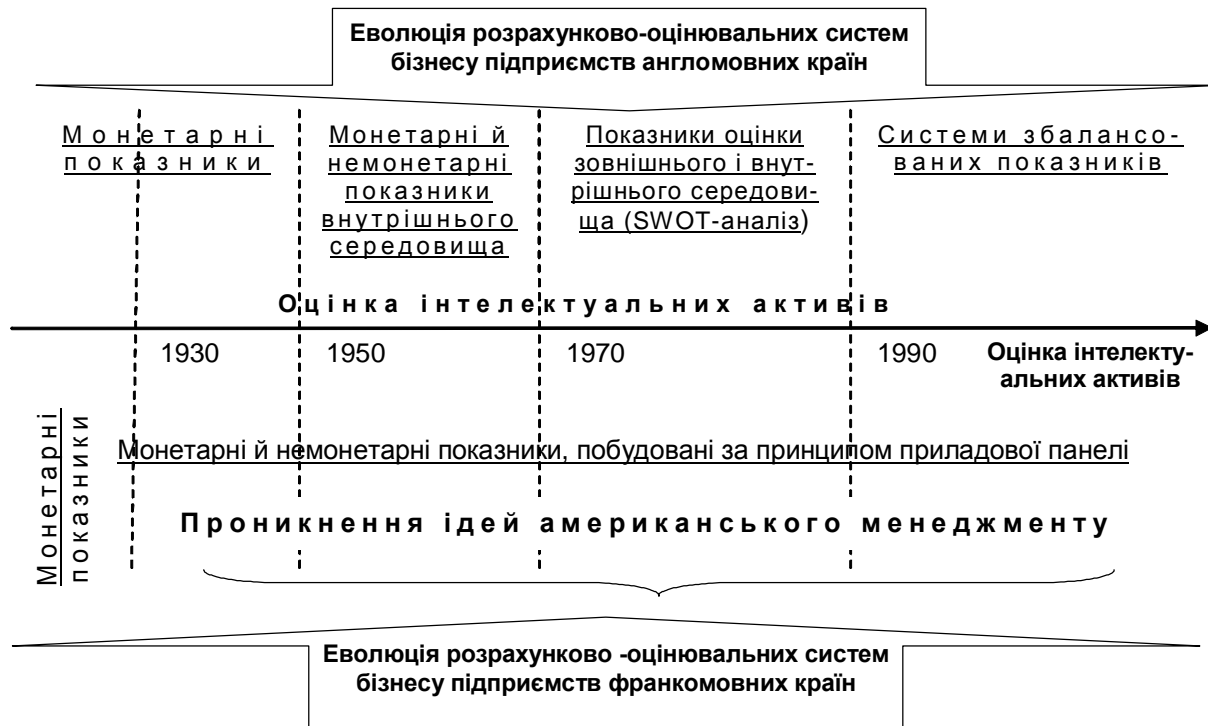


Рис. 1. Еволюція розрахунково-оцінювальних систем діяльності промислових підприємств.

ня за цілями (*MBO – Management by Objectives*) [5, 9].

Ідеї MBO у більшості підприємств втілювалися у вигляді оцінки індивідуальної цінності найбільш помітних носіїв інтелектуального капіталу й у системі індикаторів (панелі управління) бізнесу.

Монетарні й немонетарні показники не повинні розглядатися як такі, що взаємно заміщають один одного. У розробці й оцінці стратегії підприємства вони є взаємодоповнюваними й логічно взаємозалежними. Відповідно, для вирішення цього завдання доцільно використати систему комплексного обліку всіх показників [9].

Не випадково на наступних етапах розвитку моделей розрахунку й оцінки діяльності промислових підприємств з'явилися системи, засновані на поєднанні фінансових і нефінансових показників. Однією з таких систем, що поєднує в собі як монетарні, так і немонетарні показники для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також показники, що дозволяють оцінити зовнішні загрози й можливості ведення бізнесу, стала система, яка одержала назву SWOT-аналізу. Система SWOT-аналізу виникла на початку інформаційної епохи (1960-1980 рр.) у період жорсткої конкуренції й заснована на аналізі всіх ресурсів, ревізії сильних і слабких сторін бізнесу, а також на аналізі мікро- й макрооточення підприємства.

Період інформаційної епохи, розвитку підприємництва (1970-1990 рр.) характеризується збільшенням частки вартості нематеріальних активів (до 75%) у загальній вартості сучасного висококонкурентного бізнесу. Сьогодні й у майбутньому саме ці активи й потенційні можливості будуть вирішальними для успіху будь-якої компанії в умовах конкуренції.

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є його орієнтація на довгострокову стратегію розвитку.

Перша система показників оцінки бізнесу була сформульована в 1985 р. Р. Фріменом як система показників відповідальності (*Accountability Scorecard – ASC*) [10]. У системі ASC ураховані інтереси різних зацікавлених сторін, наприклад, споживачів, постачальників, робітників та ін.

Зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності підприємства знайшло подальший розвиток у концепції збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard – BSC*), розробленої Р. Капланом і Д. Нортеном [11] у 1990 р., яка стала інструментальним продовженням концепції цільового менеджменту Пітера Друкера [5, 8].

Наріжним каменем системи збалансованих показників (СЗП) Р. Нортена й Д. Каплана є місія, цінності, бачення й стратегія організації, які формалізуються у вигляді цілей, показників, завдань й ініціатив в основних групах показників СЗП: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання й розвиток персоналу.

Численні модифікації базової моделі, що передбачають облік екологічної, інноваційної спрямованості стратегій розвитку бізнесу, підтвердили гнучкість СЗП і можливість її використання для оцінки стратегії як у комерційних, так і в неприбуткових організаціях і державних структурах.

Визначальний вплив на досягнення стратегії бізнесу й інші складові СЗП справляє персонал підприємства.

На відміну від традиційних показників оцінки персоналу, основаних на визначенні продуктивності праці найманих робітників, якості й термінах виконання робіт у відповідності зі специфікацією, авторами СЗП [11] визначені три основних інтегрованих показники, якими можна оцінити кадрову складову організації: задоволеність працівника, збереження кадрової бази й ефективність працівника.

Задоволеність працівника – це випереджальний

показник, що дозволяє оцінити не тільки передумови підвищення продуктивності праці, якості й рівня обслуговування споживачів, але й зниження плинності ключового персоналу, що, у свою чергу, приводить до досягнення фінансових цілей підприємства.

Показник збереження кадрової бази можна віднести як до показників, що запізнюються, так і до випереджальних. У ньому відбита плинність ключового персоналу підприємства, а також витрати на його утримання.

Оцінка ефективності персоналу здійснюється за допомогою таких показників, як валовий дохід на одного працюючого; чистий дохід на одного працюючого; співвідношення чистого доходу й сумарних витрат на оплату праці; співвідношення обсягів виробництва й сумарних витрат на оплату праці.

Набір специфічних показників складових навчання й розвитку СЗП значною мірою залежить від філософії і якості менеджменту організації. Специфічними показниками, авторами СЗП були визначені такі одиничні й інтегровані показники: перенавчання персоналу, можливості інформаційних систем, мотивація, повноваження й відповідність особистих цілей цілям компанії [11].

Важливу роль в ефективності СЗП відіграє стратегічний зворотний зв'язок і поінформованість співробітників, які неможливі без розвитку сучасних комунікаційних систем на основі інформаційних технологій управління.

Системам оцінки діяльності підприємств, побудованих за принципом збалансованості основних груп показників, притаманна гнучкість і унікальний набір показників монетарного й немонетарного характеру. З іншого боку, не всі показники таких систем відбиваються в стандартній бухгалтерській, фінансовій і статистичній звітності підприємств, тому можна очікувати на розвиток звітності підприємств, що буде побудована за принципами управлінського обліку. Світова практика показує, що на додаток до стандартної звітності підприємств нині з'являються й розробляються форми звітів про їхній інтелектуальний капітал [12].

### Висновки

Наведений аналіз розвитку оцінювальних систем діяльності підприємств показав, що набір показників таких систем постійно еволюціонує, це обумовлено необхідністю збільшувати ефективність власних і залучених фінансових ресурсів. Якщо в 30-і роки ХХ ст. діяльність підприємств оцінювалася лише на підставі монетарних показників, то подальші етапи розвитку моделей розрахунку й оцінки діяльності підприємств (від 50-х рр. ХХ ст.) уже поєднують

фінансові й нефінансові показники: Management by Objectives, SWOT-аналіз. Наступний період розвитку підприємництва (1970-1990 рр. ХХ ст.) характеризувався збільшенням частки вартості нематеріальних активів (до 75 %) у загальній вартості сучасного висококонкурентного бізнесу. За цих умов актуалізувалися оцінювальні моделі, побудовані за принципом орієнтації на довгострокову стратегію розвитку. Яскравими прикладами нового підходу є система показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC) Р. Фрімена і концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) Р. Каплана і Д. Нортон.

Сучасний рівень розвитку моделей розрахунку й оцінки діяльності підприємств дає підстави припустити необхідність подальшого розвитку управлінської звітності як основи прийняття ефективних менеджерських рішень.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Management.com.ua/strategy/str046.html>
2. Редченко К. І. Стратегічне вимірювання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/controlling/>
3. Ballou J. A New Paradigm for Managing Shareholder Value / J. Ballou, R. Burgman, G. Roos, R. Molnar. – Boston (USA) : Pitman. – 2004. – P. 272.
4. Иванов А. Оценка рыночной стоимости банка / А. Иванов // Банковское дело в Москве. – 1999. – № 10 (58) . – С. 15-21.
5. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке. Пер. с англ. : уч. пособ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. С. 181.
6. Стюарт Т. Богатство от ума: деловой бестселлер / Т. Стюарт : [пер. с англ. В. А. Ноздриной]. – М. : Парадокс, 1998. – 352 с.
7. Deming W. E. Out of the Crisis / W. E. Deming. – MIT Press, 1986. – 420 с.
8. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993.
9. Dinesh D. Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? / D. Dinesh, E. Palmer / Management Decision, Vol. 36 No. 6. – 1998. – P. 363-369.
10. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston (USA) : Pitman, 1984. – 350 p.
11. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимпия-Бизнес», 2004. – 320 с.
12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.oecd.org/document /27/0,3343, en\\_2649 \\_201185 \\_40069339\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document /27/0,3343, en_2649 _201185 _40069339_1_1_1_1,00.html)

T. Derevianko

## GGENESIS AND EVOLUTION OF MODELS FOR CALCULATION AND EVALUATION OF ENTERPRISE PERFORMANCE

The principal development stages of the measuring-estimating system for the enterprise's activity have been investigated and generalized. The evolution of the measuring-estimating systems and their state on the up-to-date development stage has been shown.

**Key words:** enterprise's activity measures, genesis, measuring, estimation, balanced card, intellectual capital.

© Т. Дерев'янюк

Надійшла до редакції 08.01.2009

№ 4 (95) червень 2009 р.