

УДК 330.161:532

## СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНOSTІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ У КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ

*В.О. Онищенко,*

*Л.О. Птащенко,*

*Полтавський національний технічний університет  
імені Юрія Кондратюка*

*Ідея статті полягає у розгляді принципово нових наукових підходів до забезпечення економічних потреб та інтересів різних суб'єктів ринкових відносин. Використовуючи концепцію стратегічного управління, яка дістала назву Системи збалансованих показників, автори пропонують модель збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії, адаптовану до економічних відносин, що склалися в Україні.*

**Вступ.** Економічна трансформація в Україні зумовила виникнення достатньо принципових змін в характері економічного устрою суспільства. Зокрема, зміни охопили всі основні складові національного господарства – відносини власності, структури й механізми, пов'язані з функціонуванням суб'єктів господарювання, форми і характер матеріальних (виробничих) та фінансових зв'язків і взаємовідносин між ними, ступінь зацікавленості різних прошарків суспільства в результатах господарської діяльності, роль держави в економічних процесах та методи її регуляторного впливу на різні економічні суб'єкти.

Подібні перетворення, які принципово змінюють соціально-економічну структуру суспільства, не можуть проходити безболісно в масштабах будь-якої держави. В Україні ці процеси ускладнені нестабільними політичними обставинами, наслідками фінансової кризи, соціальними проблемами та очікуваннями, досить сильними монополістичними традиціями та іншими факторами. Як наслідок, ринкова трансформація української економіки призвела до цілком суперечливих результатів. Так, передача значної кількості підприємств у приватну власність досі не призвела до формування класу ефективних власників. Використання методів ринкового регулювання не

сприяло удосконаленню та розвитку виробництва і призвело до його економічного занепаду. Трансформація фінансово-кредитної сфери не сприяла зростанню інвестиційного капіталу, не забезпечила припливу капіталу в реальний сектор економіки, який дає можливість отримання не лише банківського процента, а й підприємницького прибутку, тощо.

За таких умов одним із важливих шляхів подолання негативних моментів є формування іманентних ринків виробничих і науково-виробничих структур, які здатні забезпечити корінні зрушення в економічному стані. Такими структурами на сьогоднішній день є корпорації, які завдяки високому рівню концентрації ресурсного потенціалу створюють основу безперервного науково-технічного розвитку та підвищення ефективності виробництва, дають кращий механізм забезпечення економічних інтересів всіх учасників підприємницької діяльності, підвищують рівень керованості економіки як на загальнодержавному так і на галузевому та територіальному рівнях. Одночасно корпорація володіє високим рівнем адаптації до змін, що відбуваються в економічній і соціальній сферах, можливістю швидкого удосконалення системи управління, яка здатна налагодити чітку взаємодію між фінансово-господарською, виробничою, маркетинговою й кадровою сферами діяльності корпорації та максимально забезпечити інтереси всіх суб'єктів корпоративних відносин. Хоча реалізація стратегії на інноваційній основі спирається на одні й ті ж структурні елементи потенціалу, ступінь важливості окремих складових може змінюватися в залежності від умов зовнішнього середовища та стратегії.

Враховуючи викладене вище, автори **статті** ставлять за **мету**, використовуючи інноваційно-наукові напрями стратегічного управління, розглянути модель збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії, адаптовану до економічних відносин, що склалися в Україні.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Глобальним питанням стратегічного управління приділяють увагу в своїх роботах професор Гарвардського університету Роберт С.Каплан та президент компанії Balanced Scorecard Collaborative Дейвід П.Нортон, які є прихильниками теоретичної

концепції, орієнтованої на стратегічні проекти. Науковцями обґрунтована концепція, що дістала назву Збалансованої системи показників (Balanced Scorecards - BSC) [1]. В методиці Збалансованої систем показників знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах Портера, Прахалада, Трейсі, Вирсема. Розвитку основних положень BSC присвячені роботи Нили Анди, Адамса Кріса, Кенерли Майка [2, 3].

Принципи BSC концептуально розглянуті в роботах таких вітчизняних науковців як І.Бондар, В. Савчук, М. Стефаненко, О. Рудченко, М.Кужель, О.Бурлака. Проте, в Україні зазначеним питанням приділяється недостатня увага, хоча в розвинених країнах у цьому напрямку вже набутий певний позитивний досвід.

**Виклад основного матеріалу.** Система збалансованих показників, яку запропонували Р.Каплан і Д.Нортон, є однією з інноваційних концепцій стратегічних систем управлінського обліку та контролінгу. Більшість дослідників системи BSC визначають її найголовнішу особливість та перевагу, що полягають у тісному зв'язку з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб та інтересів клієнтів, і до яких залучені всі працівники підприємства. BSC- модель є елементом добре розробленої системи контролінгу й орієнтує керівництво підприємства на адекватний стратегічний розвиток [4].

Відповідно до теорії BSC включає дві послідовні фази: формулювання контролінгу підприємства і його впровадження. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, а й у формуванні культури, за якої постійні зміни та інновації є нормальним явищем.

Перша BSC була розроблена на початку 1990-х років з метою вирішення проблем оцінювання діяльності підприємства. В умовах інформаційного конкурентного середовища здатність компанії розвивати, зберігати й активно використовувати нематеріальні активи стала вирішальною передумовою успіху.

Автори концепції дотримуються ідеї, що фінансові показники не є повним відображенням стану підприємства, так як розраховуються з певним

запізненням, крім того вони не відображають в повній мірі роль нематеріальних активів (вмінь, навиків, знань і мотивацій співробітників; баз даних та інформаційних технологій; ефективних і швидких операційних процесів; інноваційних продуктів та послуг; лояльності клієнтів; взаємодії з суспільними, державними та законодавчими структурами) в результатах діяльності та створенні вартості підприємства. Враховуючи це, сутність BSC полягає в тому, що всі основні процеси управління – планування, розподіл і використання ресурсів, формування бюджету, періодична звітність та діяльність менеджерів – орієнтовані на загальну стратегію компанії. Процеси організаційно направлені згори донизу – це концепція (місія) компанії, стратегія і розподіл ресурсів, а реалізація поставлених задач здійснюється за рахунок інновацій, зворотного зв'язку та інформаційних потоків, що рухаються знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. Практична реалізація такого підходу призвела до ефективних результатів – ціле перевищило суму частин, тобто компанією досягнуто ефект синергізму зусиллями окремих підрозділів.

Зрозуміло, що в умовах української економіки механічне перенесення BSC не може дати очікуваного економічного ефекту. Для цього необхідно доповнити й удосконалити цей метод у напрямку пристосування до національних особливостей, економічних умов та конкретних суб'єктів господарювання.

Використовуючи принципи BSC, спробуємо розробити систему стратегічного контролінгу збалансування економічних інтересів учасників корпоративних відносин, адаптовану для України.

Спочатку доцільно, на наш погляд, побудувати індивідуальні стратегічні карти для учасників корпоративних відносин, зокрема нефінансових і фінансових корпоративних утворень. Варто зазначити, що в системі Національних рахунків, розроблених Держкомстатом відповідно до Міжнародних стандартів Організації об'єднаних націй, визначено, що нефінансові корпорації – це інституційні одиниці, які займаються ринковим

виробництвом товарів та послуг для продажу за цінами, що покривають витрати виробництва і дають прибуток. До фінансовий корпорацій віднесені комерційні інституційні одиниці, що спеціалізуються на фінансово-посередницькій діяльності (банки, страхові компанії та ін.). Статистика свідчить, що з усіх підприємств акціонерної форми, які зареєстровані в Україні, 20,5% концентруються саме у фінансовій сфері. За обсягами виробництва частка акціонерного сектору у цій сфері становить 25,9% після промисловості (56,1%) та будівництва (24,9%) [5].

У більшості випадках корпорації (нефінансові і фінансові) містять багато підрозділів, бізнес-одиниць та комплекс допоміжних відділів. Тому збалансована система показників повинна враховувати найнижчі організаційні рівні. У цьому випадку стратегічна відповідність і синергізм стають характерними рисами корпорації. При побудові індивідуальної корпоративної стратегічної карти слід враховувати суспільні, колективні та особисті економічні інтереси.

Розглянемо приклади побудови стратегічних карт для нефінансових і фінансових корпорацій (рис. 1 та рис. 2), які принципово не відрізняються, а мають лише деякі особливості.

Варто зазначити, що реалізація побудованої збалансованої корпоративної стратегії потребує вирішення досить глобальних задач. По-перше, необхідно вдало сконцентрувати зусилля всіх підрозділів на виконання загальної корпоративної стратегії, по-друге, слід орієнтуватися на підвищення професійного і культурного рівня кадрів, які мають кваліфіковано реалізовувати цю стратегію. Для цього необхідно довести стратегію до розуміння всіх співробітників, створити таку атмосферу, за якої кожний працівник матиме відповідні стимули та повноваження для її реалізації, і врешті-решт, побудувати збалансовану систему показників, ранжованих по основних складових, на які має орієнтуватися корпорація. Побудовані стратегічні карти графічно представляють причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками.



Рис. 1. Стратегічна карта нефінансової корпорації: авторська розробка.



Рис. 2. Стратегічна карта фінансової корпорації: авторська розробка.

Головна структурна ідея BSC полягає в тому, щоб збалансувати систему показників у вигляді чотирьох груп. Логіка взаємозв'язку цих показників передбачає відповідне групування.

Перша група включає традиційні фінансові показники. Як би не доводилась важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів, власника в першу чергу цікавлять показники фінансової віддачі на вкладений капітал. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Головна увага тут приділяється:

- здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів;
- здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового;
- дохідності клієнта;
- обсягу ринку;
- ринковій частці в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема:

- інноваційний процес;
- розробку продукту;
- підготовку виробництва;
- постачання основних ресурсів;
- виробництво;
- збут;
- обслуговування після продажу.

Четверта група дозволяє визначити здатність підприємства до навчання і зростання, яка фокусується у наступні фактори:

- люди з їх здібностями, навиками та мотивацією;
- інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу;



- організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень [6].

Суттєвим елементом Збалансованої системи показників є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Ланцюг причин та ефектів повинен проникати в усі чотири напрями BSC та поєднувати всі цілі й показники.

На відміну від Нортон і Каплана, які пропонують побудову збалансованої системи показників по таких складових як фінансова, клієнтська (споживацька), внутрішня, навчання і росту, нами виділені такі основні складові збалансованої системи показників: зовнішня, фінансово-економічна, клієнтська, соціальна, внутрішня, навчання і росту. Такий підхід орієнтований на систему збалансованості економічних інтересів усіх учасників ринкових відносин та, на наш погляд, максимально адаптований до національних особливостей (рис. 3).

Розробку системи збалансованості економічних інтересів на рівні корпорацій слід починати з визначення системи показників, ранжованих за вказаними основними складовими. При цьому напрям розроблення не варто прирівнювати до пошуку оцінок і критеріїв, якими користуються інші корпорації, а обирати власний, пристосований до специфіки діяльності та взаємовідносин з різними економічними суб'єктами.

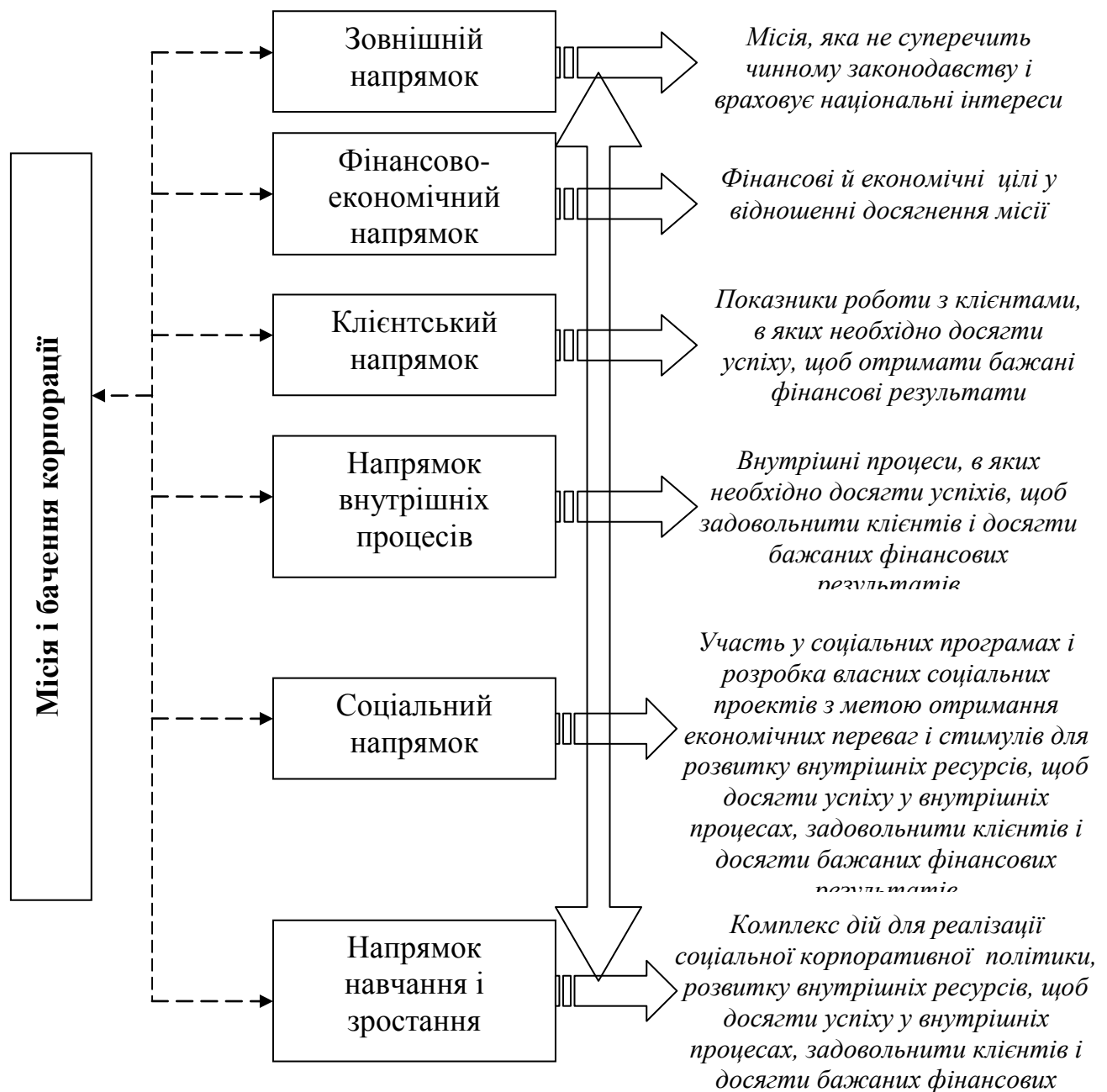


Рис. 3. Система збалансованості економічних інтересів у корпоративній стратегії: складено за моделлю [6].

Алгоритм побудови показників має базуватися на послідовному вирішенні наступних задач:

- вивчення правового поля, в якому формуються економічні відносини;
- дослідження конкурентного середовища;
- отримання інформації щодо сегментації ринку та перевагах споживача;
- розроблення стратегії, яка веде до ефективних фінансово-економічних результатів;
- досягнення балансу між зростанням та ефективністю;

- вибір цільового сегмента ринку;
- розроблення пропозицій для цільового споживача;
- визначення внутрішніх принципів корпоративного управління і вирішальних бізнес-процесів для створення споживчої цінності для клієнтів та досягнення фінансових цілей добробуту власників й економічної ефективності;
- активна участь у державних соціальних програмах та розроблення власних соціальних проектів для отримання економічних переваг, стимулів, іміджу, що сприятиме підвищенню якості корпоративного управління, досягненню фінансових цілей добробуту власників та економічній ефективності;
- розвиток вмінь, компетенції, інформаційного і технологічного забезпечення, підвищення мотивації працівників, які необхідні для активної участі у реалізації корпоративної соціальної і фінансово-економічної політики, спрямованої на підвищення якості корпоративного управління, досягнення фінансових цілей добробуту власників та економічної ефективності.

**Висновки.** Викладена концепція має оптимізувати управлінську стратегію організації. В результаті корпорація отримає збалансовану систему цілей та критеріїв, яка віддзеркалюватиме корпоративну стратегію і в той же час максимально забезпечить збалансованість економічних інтересів її контрагентів.

Разом з тим, варто зазначити, що збалансована система показників є лише інструментом, структурою і допоміжним процесом створення корпорації, орієнтованої та стратегію збалансованості економічних інтересів. Важливою запорукою успіху є активна участь керівників вищої ланки управління та державна підтримка, яка полягає у створенні збалансованого правового поля. Це, в свою чергу, дає поштовх до нових наукових досліджень і розробок.

### **Література:**

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
2. Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс., 2005. – 352 с.
3. Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им. – Д.: Балан Клуб, 2003. – 400 с.
4. Стефаненко М.М. Система збалансованих фінансових показників як основа прийняття контролінгових рішень // Фінанси України. – 2007. - №7. – С.112-117.
5. Луценко Ю. Акционерный сектор отечественной экономики // Экономика Украины. – 2005. - №1. – С. 44.
6. Савчук В.П. Финансовый менеджмент. Практическая энциклопедия. - К.: «Максимум», 2005. - С. 39-40.