

Тема 8.

**КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ В
СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
ФІНАНСОВОГО
КОНТРОЛІНГУ**

к.е.н., доцент Бабяк Н.Д.

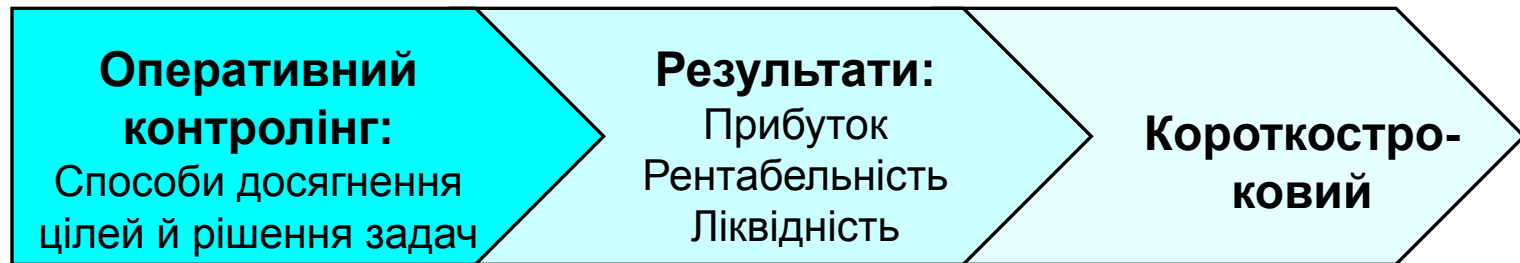
Зміст теми:

- 8.1. Цільове управління як основа стратегічного фінансового контролінгу
- 8.2. Сутність концепції Управління Ефективністю Бізнесу (ВРМ)
- 8.3. Інструменти реалізації корпоративної стратегії:
 - 8.3.1. BSC
 - 8.3.2. Теорія обмежень (ТОС)
 - 8.3.3. Інші альтернативні концепції

8.1. Цільове управління як основа стратегічного фінансового контролінгу

**Стратегічний фінансовий
контролінг координує процеси
стратегічного планування,
контролю й стратегічного
інформаційного забезпечення.
Його цільовою задачею є
підвищення ефективності
бізнесу**

Розмежування стратегічного й оперативного контролінгу



В основі стратегічного фінансового контролінгу лежить ідея **безперервного циклу управління**, що включає:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання факторів, які визначають досягнення цих цілей, та обмежень, що є в організації;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, який дозволяє відслідковувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, який дозволяє краще уявляти природу «носіїв ефективності»;
- складання управлінської та фінансової звітності, що допомагає керівникам приймати економічно обґрунтовані рішення.

Цикл управління в концепції стратегічного фінансового контролінгу



Цільове управління передбачає розробку і реалізацію стратегії підприємства

Елементи стратегії:

Місія

Бачення

Цінності

Конкурентні переваги

Ключові фактори успіху

Місія (mission) – висловлення філософії організації й сенсу її існування

Бачення (vision) конкретизує місію організації й визначає її майбутній вигляд. Це коротке формулювання того, яким чином організація передбачає виконати свою місію

Цінності (основні переконання членів організації) і конкурентні переваги (якості і характеристики організації, які відрізняють її від конкурентів) конкретизують місію і бачення, а також допомагають визначити загальний стиль роботи й фактори, за рахунок яких компанія буде просуватися в обраному напрямку

Компанія Київстар

Місія

Ми покращуємо щоденне життя людей, надаючи можливість вільно спілкуватися завдяки широкому вибору телекомунікаційних послуг найвищої якості.

Бачення

Бути беззаперечним лідером телекомунікацій в Україні, вартим найвищої довіри.

Цінності / Стратегічні цілі

Цінності — Споживачі:

Відповідальність: ми виконуємо те, що обіцяємо та є чесними з нашими клієнтами, тому що саме їхня довіра є нашим найціннішим здобутком.

Простота: ми розробляємо та пропонуємо послуги, які є максимально корисними для наших клієнтів та легкими для розуміння і використання.

Інновативність: ми пропонуємо найсучасніші технології та представляємо послуги, які задовольняють постійно зростаючі потреби наших клієнтів.

Цінності — Акціонери:

Ефективність — ми працюємо так, аби віддача від нашої діяльності була максимальною.

Прозорість — ми надаємо нашим акціонерам повну та достовірну інформацію.

Цінності — Працівники:

Співпраця: ми — команда однодумців, яка працює для наших клієнтів, дотримуючись високого рівня ділової етики та ефективної взаємодії.

Професіоналізм: ми — компетентні фахівці, відповідальні по відношенню до клієнтів, партнерів та наших колег.

Досконалість: ми використовуємо всі можливості для досягнення найвищого рівня професіоналізму і постійно шукаємо нові шляхи вдосконалення.

Фабрика меблів ВЕЕМ

<i>Місія</i>	Покращити життя наших споживачів через розуміння і задоволення їхніх потреб в комфортному існуванні, забезпечуючи їх нашими меблями стабільно високої якості, які підносять життя на новий, вищий європейський рівень.
<i>Бачення</i>	Наша мета - бути безперечним лідером в сфері виробництва меблів на ринку України, Європи і світу.
<i>Цінності / Стратегічні цілі</i>	<i>Ми прагнемо:</i> Завоювати довіру і прихильність споживачів та замовників, використовуючи наш досвід та вміння реалізувати високоякісні товари, яким споживачі надаватимуть перевагу; Зробити чесність і порядність основою наших взаємин всередині підприємства та стосунків зі світом; Заохочувати індивідуальну ініціативу, підприємницький дух та сміливість у роботі; Робити все для того, щоб наші працівники були задоволені своєю роботою і пишалися тим, що вони працюють на Фабриці меблів ВЕЕМ

ВАТ АБ “Укргазбанк”

<i>Місія</i>	Бути провідною загальнодержавною фінансовою установою з надання інноваційних та класичних банківських послуг, максимально адаптованих під потреби цільових груп клієнтів
<i>Бачення</i>	Гармонізація економічних прагнень клієнтів, акціонерів та персоналу Банку, суспільства та держави
<i>Цінності</i>	Прагматизм Повага та особисте ставлення до клієнта
<i>Стратегічні цілі</i>	Не відмовляючись від амбітних ринкових і фінансових цілей, головним мотивом середньострокової стратегії «Укргазбанку» є забезпечення надійності, орієнтації на клієнта та прозорості як пріоритетних показників якості банківської установи. Ми приділятимемо особливу увагу наступним напрямкам розвитку: диверсифікація в клієнтських сегментах, покращення процедур прийняття рішень, вдосконалення корпоративного управління, розвиток зв'язків із громадськістю, забезпечення розвитку бренду

Гіпермаркет будівельних матеріалів «Епіцентр-К»

<i>Місія</i>	Створення сприятливих умов для облаштування житла для кожного мешканця України
<i>Бачення</i>	Бути лідером на ринку мережної роздрібної торгівлі формату DIY в Україні. Запропонувати покупцеві унікальні асортименти товарів за кращими цінами, гарантії якості й зручну технологію обслуговування, заощадити час клієнта наданням повного спектра товарів і послуг під одним дахом
<i>Цінності / Стратегічні цілі</i>	Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів

Стратегічні цілі (*objectives*) – конкретні параметри діяльності організації, досягнення яких за певний (зазвичай довгостроковий) проміжок часу визнано реальним і абсолютно необхідним ключовими стейкхолдерами організації

Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, у якій виділено головну мету (верхівок дерева) та підпорядковані їй підцілі першого, другого і т.д. рівнів (гілки дерева).

Дерево цілей будують на основі вертикальної (між рівнями управління) та горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дає змогу узгоджувати діяльність усіх частин і підсистем організації.

Дерево цілей організації

Головна мета

Місія
Бачен
ня

Цілі I рівня
(стратегічні)

Маркет
инг
1

Вироб-
ництво
2

Фінанси
3

Персона
л
4

Цілі II рівня
(тактичні)

1.1

1.2

2.1

2.2

3.1

3.2

4.1

Цілі III рівня
(завдання, заходи)

1.2.1

1.2.2

2.2.1

2.2.2

2.2.3

3.1.1

3.1.2

4.1.1

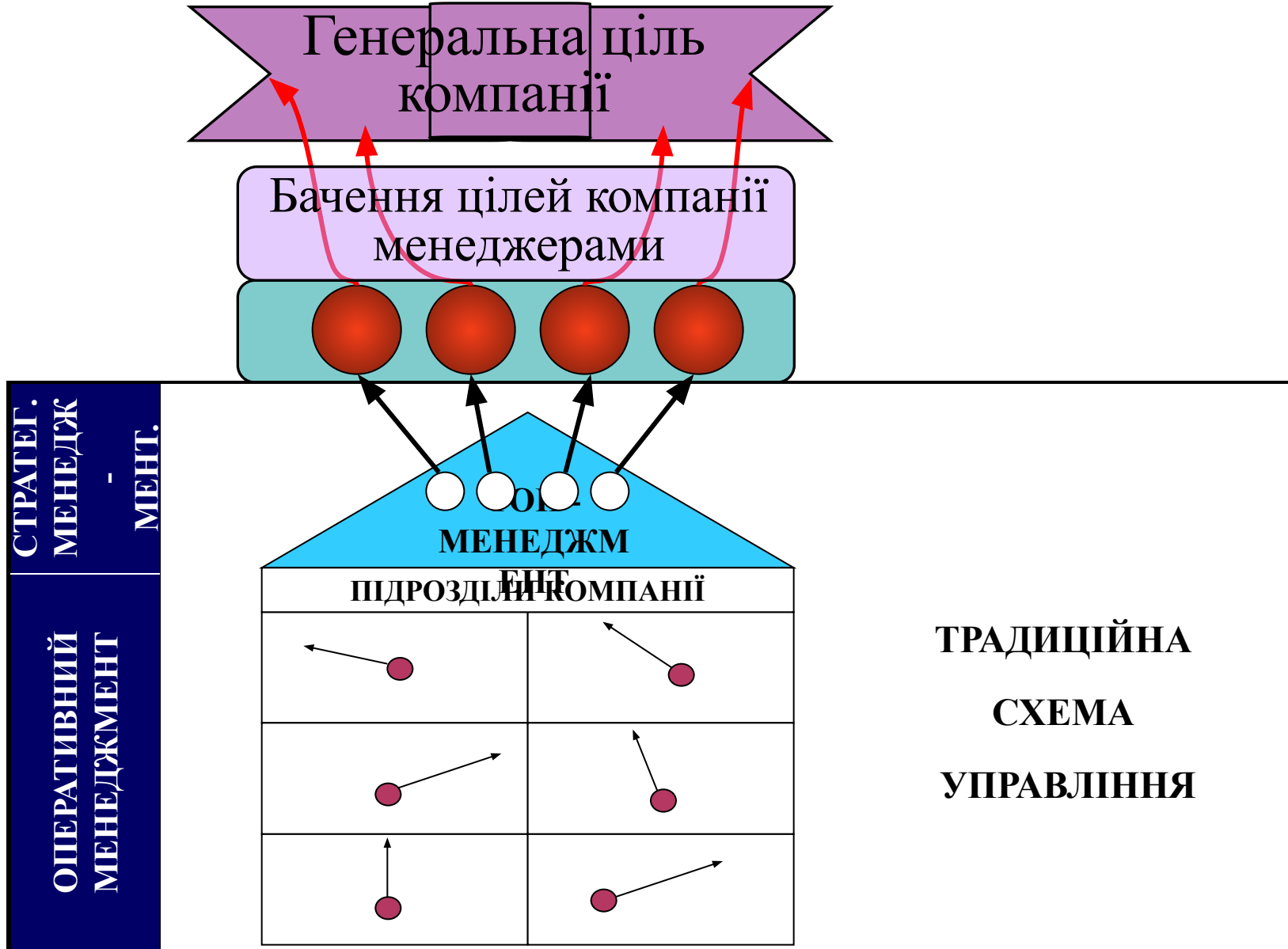
4.1.2

Аналізуючи дерево цілей, служба контролінгу визначає зони конфліктності цілей, їх об'єктивність, обґрунтованість, узгодженість

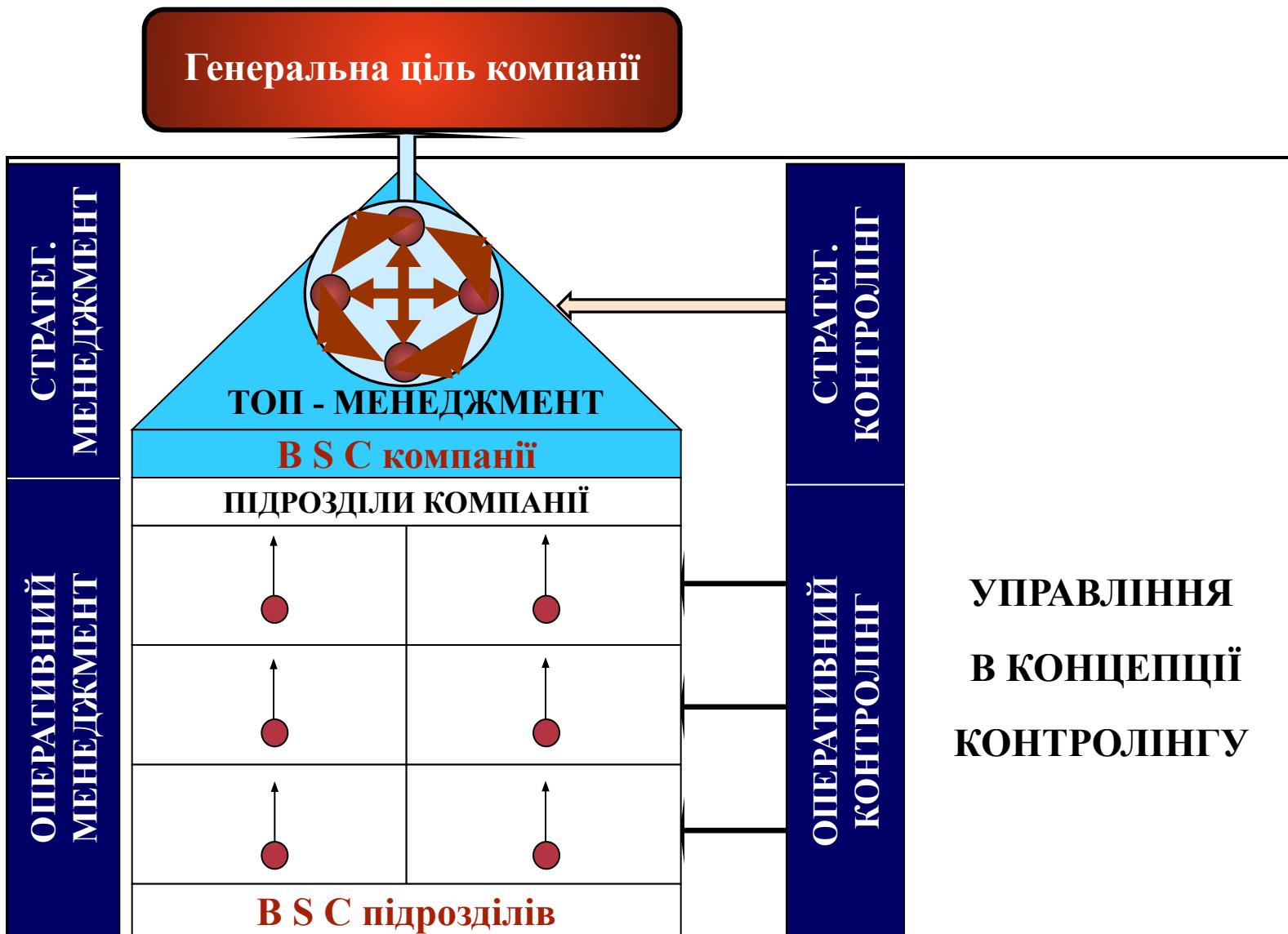
З'ясовуються такі питання:

- які цілі сформульовано нечітко, неконкретно;
- яких цілей неможливо досягнути одночасно;
- які цілі не узгоджені між собою, суперечать одна одній, конфліктують між собою (досягнення однієї мети заважає досягненню іншої);
- інформаційно, юридично, ресурсно, організаційно не забезпечені;
- яких цілей не розуміють і не поділяють виконавці;
- чи існує система контролю та звітності за досягненням певних цілей.

ТРАДИЦІЙНА СХЕМА УПРАВЛІННЯ



УПРАВЛІННЯ В КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ



В даний час резерв конкурентоспроможності, який базується лише на зниженні витрат, використанні активів, логістиці практично вичерпано. Корпорації шукають нові способи підвищення своєї операційної ефективності. **Balanced Scorecard Collaborative** наводить такі дані:

- Лише 5% робочої сили розуміють стратегію своєї компанії.
- Лише 25% менеджерів отримують винагороду, напряду пов'язану із стратегією.
- 60% організацій не пов'язують бюджет з стратегією.
- 86% керівних команд витрачають менш години в місяць на обговорення стратегії

Організація, яка змогла подолати бар'єр між деклараціями й реальними діями, стає **стратегічно орієнтованою організацією** (термін введений Р.Капланом і Д.Нортоном).

В такій організації кожний працівник не лише проінформований про стратегію, але й розуміє її, згодний з нею, має можливості для її реалізації й несе відповідальність за певні сфери діяльності.

Це забезпечується, зокрема, виявленням причинно-наслідкових зв'язків, які стають більш явними та управляємими.

8.2. Сутність концепції Управління Ефективністю Бізнесу (СРМ)

Концепція Управління Ефективністю Бізнесу

- Business Performance Management (BPM) - аналітична компанія IDC
- Corporate Performance Management (CPM) - аналітична компанія Gather
- Enterprise Performance Management (EPM)
- Strategic Enterprise Management (SEM)
- Performance Management - управління за ключовими показниками ефективності

Сутність концепції Управління Ефективністю Бізнесу (СРМ)

- СРМ – це сукупність інтегрованих циклічних процесів управління й аналізу. А також відповідних технологій, що стосуються як фінансової, так і операційної діяльності організації;
- СРМ дозволяє підприємствам визначати стратегічні цілі, а потім оцінювати ефективність своєї діяльності відповідно до цих цілей і управляти процесом досягнення цілей;
- **Ключові СРМ-процеси пов'язані з реалізацією стратегії організації і включають фінансове й оперативне планування, консолідацію й звітність, моделювання, аналіз і моніторинг ключових показників ефективності.**

Corporate Performance Management

СРМ являє собою підхід до управління, спрямований на підвищення ефективності управління компанією, на реалізацію стратегії, і є поєднанням:

- процесів управління компанією (планування, контроль, моніторинг, аналіз);
- методології, згідно якої оцінюється ефективність компанії;
- набору показників ефективності бізнесу, що визначаються, в тому числі, й методологією;
- технологічних рішень і систем, які підтримують процеси, методологію й показники.

Система РМ передбачає декілька рівнів оцінки результативності, які слід розглядати в сукупності та взаємозалежності:

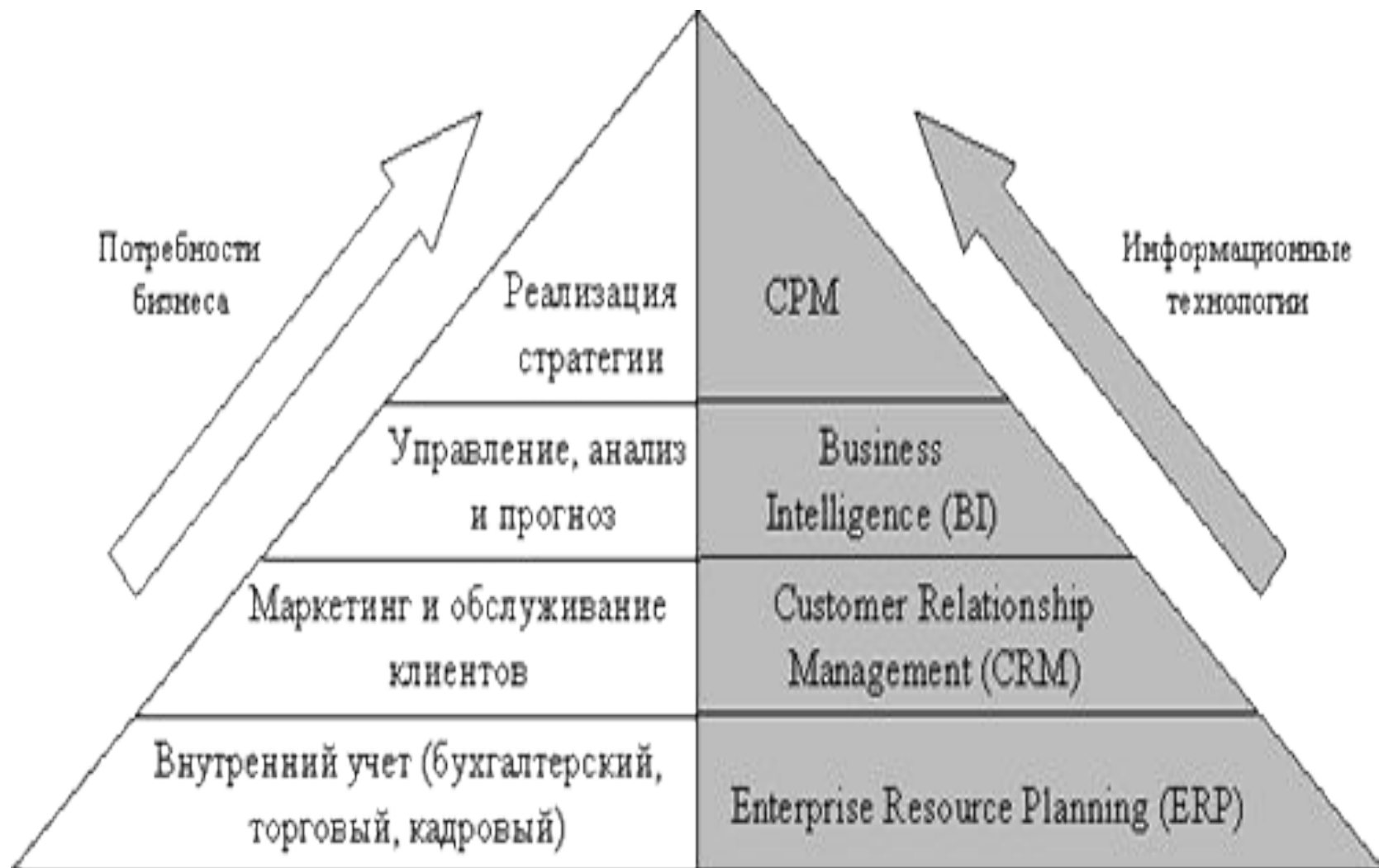
- результат організації;
- результативність процесів;
- результативність працівників.

Основними критеріями, які використовуються в системі РМ для оцінки виробничих процесів є показники **якості, часу та витрат**

- **Якість продукту** визначається на основі оцінювання рівня задоволення споживачів
- **Показники витраченого часу** характеризують рівень менеджменту, відповідального за ті чи інші процеси
- **Показники витрат** показують ефективність діяльності всіх структурних підрозділів, задіяних до виробництва продукту.

CRM-система

- як *концепція управління* - певний підхід до прийняття управлінських рішень і їх практичної реалізації
- як *інформаційна система*, тобто комплекс програмних засобів, що підтримують ідеологію CRM і забезпечують її практичну реалізацію

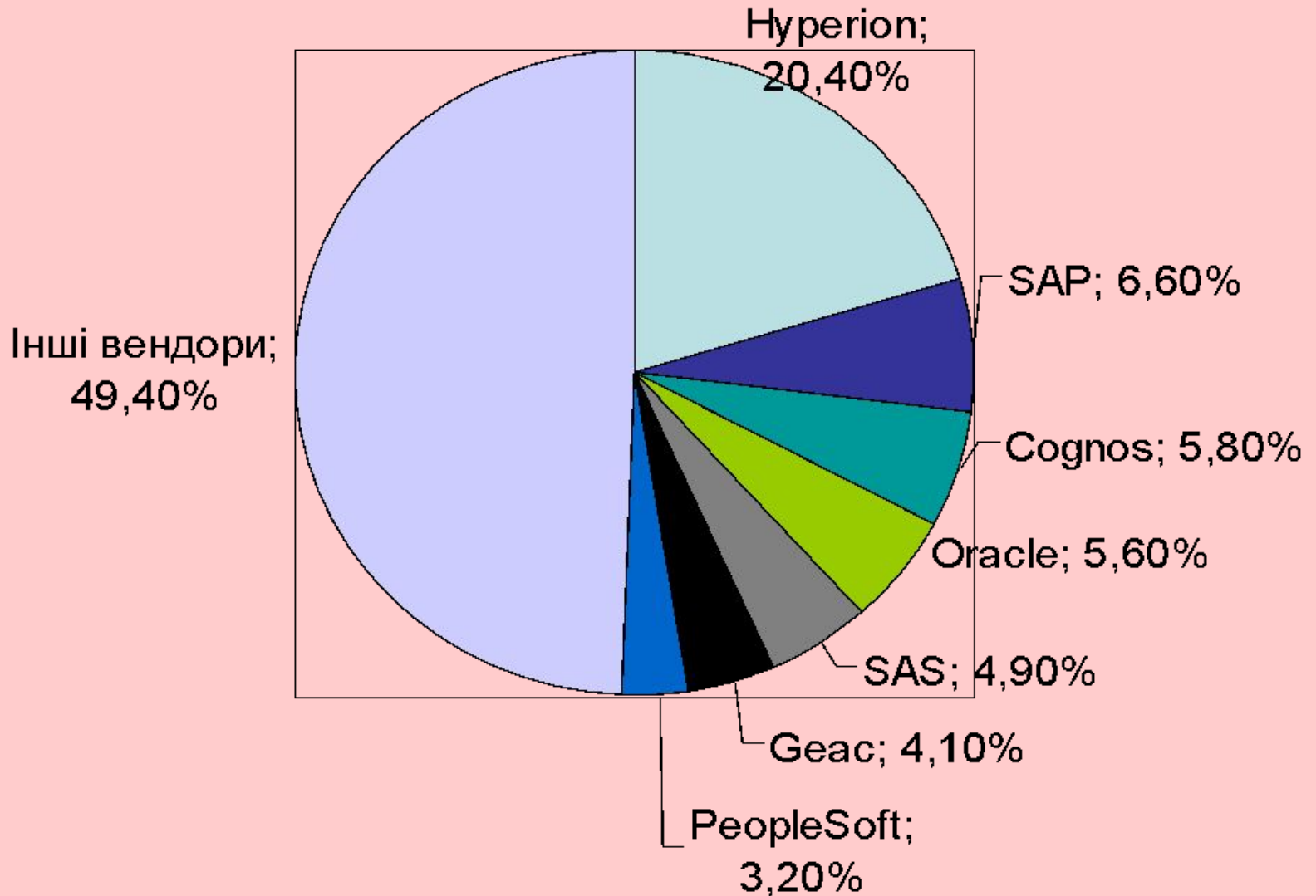


Еволюційна піраміда автоматизації бізнесу

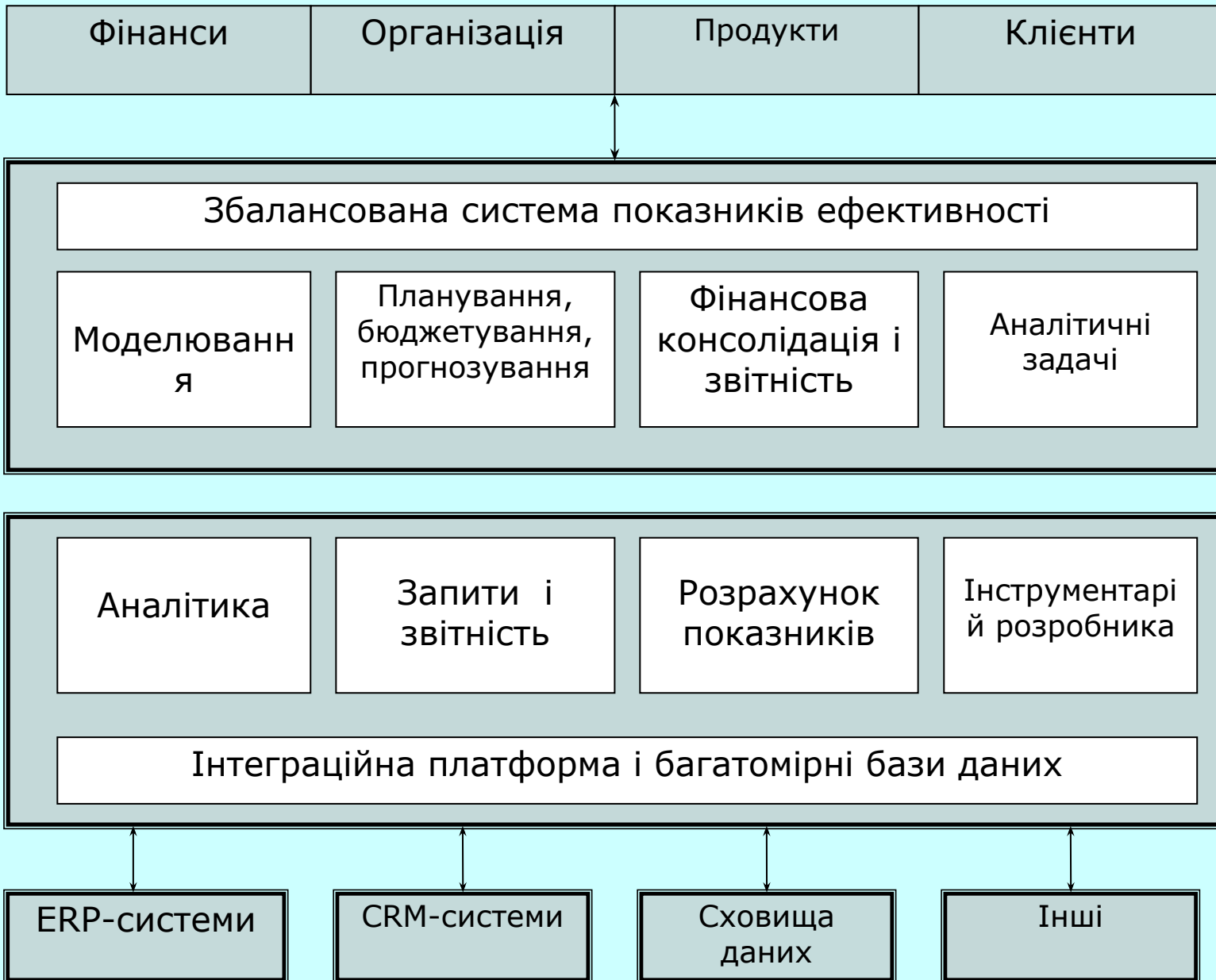


Технологічна організація CRM

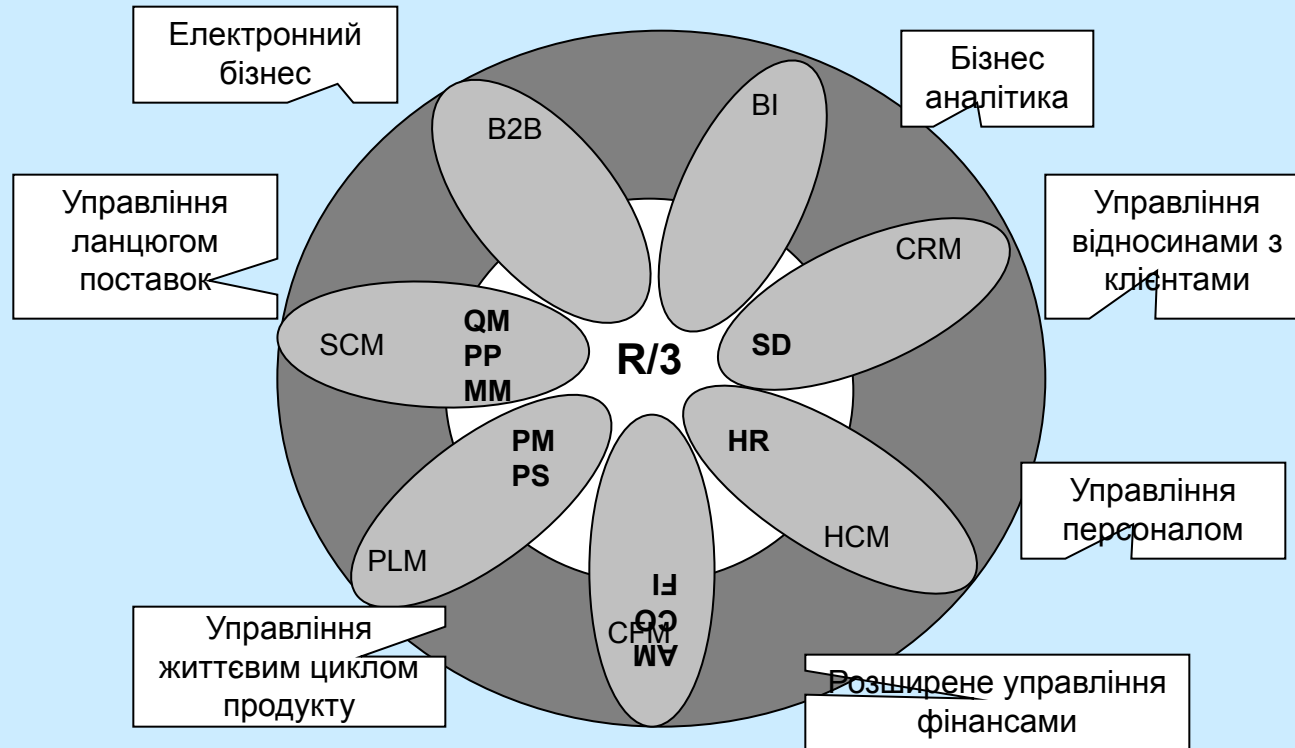
Структура ринку СРМ (IDC, 2010)



Типова архітектура CRM



Комплекс стандартних програмних продуктів компанії SAP (Німеччина)



FI – фінансовий облік і звітність;

AM – управління основними засобами; CO – контролінг;

HR – управління персоналом; MM – управління закупівлями;

SD – управління збутом; PP – планування виробництва;

QM – управління якістю (на рівні процедур);

PM – технічне обслуговування й ремонт обладнання

PS – управління проектами; BC – базис системи

CRM не є набором програм, а являє собою стратегічний підхід до управління підприємством, який базується на оптимальних для бізнес-процесів методиках й показниках ефективності, автоматизованих за допомогою інформаційних технологій.

Методологіями CRM є розроблені вченими методи, апробовані на практиці, а також вдалі практичні напрацювання й прийоми з досвіду різних компаній:

- **Balanced Scorecard** — система збалансованих показників (СЗП), яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, декомпонувати стратегічні цілі на всі рівні ієрархії управління, а також дозволяє завчасно прогнозувати досяжність стратегічних цілей.
- **Six Sigma (Шість Сигм)** — система якості, яка спрямована на зменшення кількості дефектів у бізнес-процесах. Широко застосовується для серійних виробництв (процесів).
- **EFQM BEM** — метод оцінки бізнес-процесів підприємства в порівнянні з ідеальною бізнес-моделлю (Business Excellence Model) в розумінні Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management).
- **Economic Value Added** — економічна додана вартість. Дозволяє оцінити підвищення або пониження вартості компанії. Застосовується також для оцінки вкладу того чи іншого напряму діяльності компанії (line of business) в зміну вартості всієї компанії.
- **Activity Based Costing** — метод розрахунку собівартості, виходячи з витрат на процеси, задіяні для отримання того чи іншого продукту або напряму діяльності.

Моделі вимірювання ефективності бізнесу на основі КПД

- 1989 р. – Матриця вимірювання ефективності
- 1990 р. – Піраміда ефективності
- 1991 р. – модель «Результатів і детермінант» Фіцджеральда
- 1992 р. – Збалансована система показників (ЗСП)
- 1993 р. - BSC-модель Лоренца Мейсела
- 2002 р. – Призма ефективності

8.3. Інструменти реалізації корпоративної стратегії

**ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ
ПОБУДОВИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ
СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ
(BALANCED SCORECARD)**

Система збалансованих показників, BSC – це:

- Система стратегічного управління компанією на підставі вимірювання й оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, які відображають усі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові
- Структура, яка допомагає організації перевести стратегію в операційні цілі, які забезпечують й відповідну поведінку людей, її реалізацію.
- Інструмент управління й контролю ефективності діяльності компанії в цілому, а також її підрозділів, менеджерів і співробітників в контексті досягнення стратегічних цілей компанії

Збалансована система показників ступінь розповсюдження

Один з найрозповсюдженіших в світі підходів до управління підприємством

- Інструмент керівника для оцінки ефективності роботи підприємства
- Одна з найзначніших бізнес ідей за останні 75 років (*Harvard Business Review*)
- 75% північноамериканських компаній, що входять в Fortune 1000, використовують BSC (2003 г. *Gartner Group*)
- Середні й малі підприємства 48% (2002г.), 64% (2003г.)
- 58% компаній Європи

Управлінські теорії, що знайшли відображення в BSC

- ***Ланцюжок створення вартості***
(М.Портер)
- ***Реінжиніринг бізнес-процесів***
(М.Хаммер і Д.Чампи)
- ***Управління якістю***
(Е.Демінг)
- ***Ключові компетенції***
(С.Прахалад)
- ***«Обучающаяся организация»***
(П.Сенге)

Автори ідеї Balanced ScoreCard



Роберт Каплан

професор Гарвардської школи бізнесу



Дейвід Нортон

консультант з управління

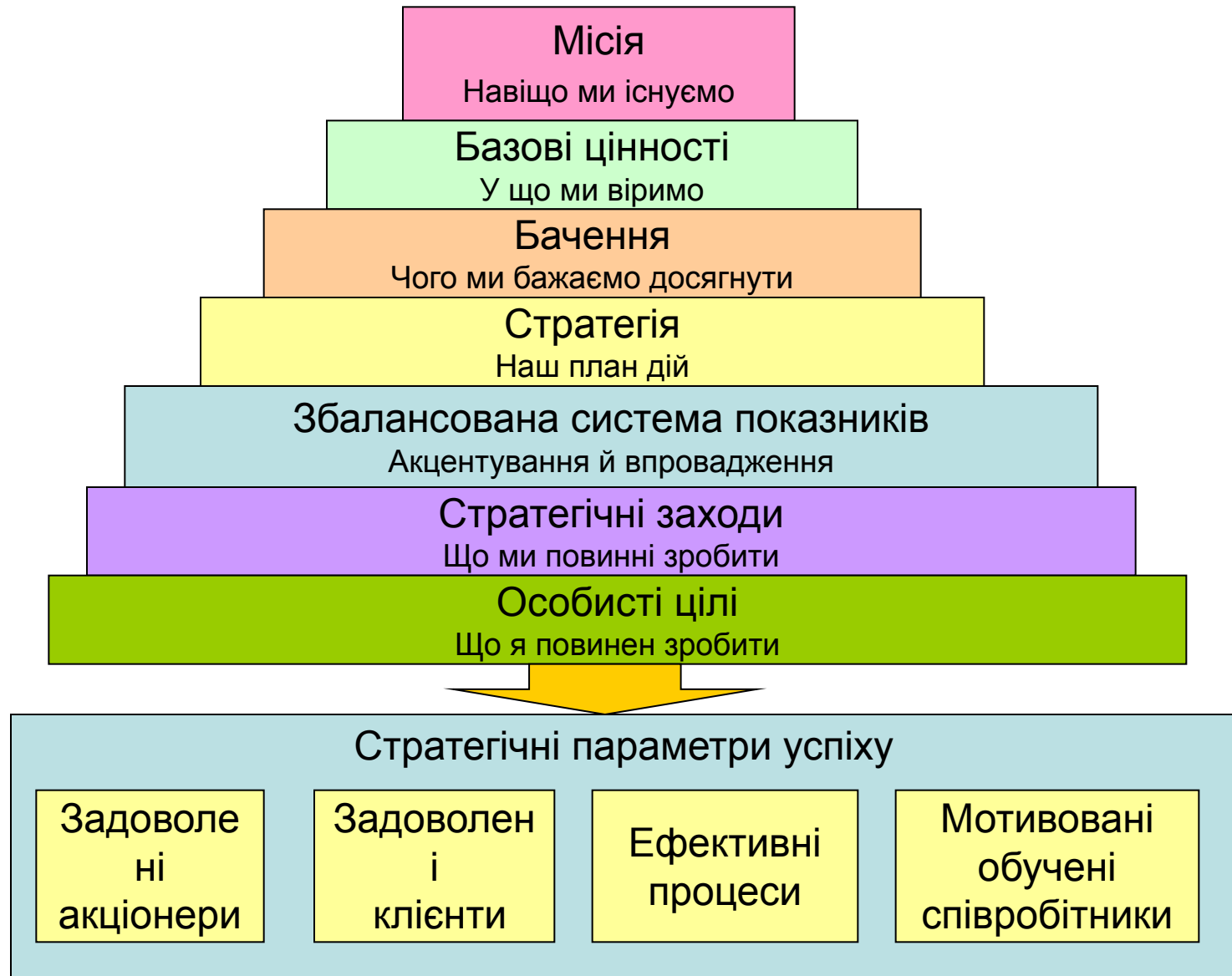
Основні постулати філософії BSC

- *Управляється лише те, що оцінюється*
- *Оцінити можна тільки те, що можна виміряти*
- *Виміряти можна тільки те, що можна описати*

Постановка BALANCED SCORECARD

Етапи:

- I Формулювання місії та загальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- II Групування стратегічних цілей в розрізі окремих напрямків, зокрема:
 - а) **Фінансова сфера** (Фінансові параметри підприємства, які задовольняли б капіталодавців).
 - б) **Ринок/споживачі** (Параметри продукції та послуг, які задовольняли б споживачів і дозволили реалізувати місію підприємства).
 - в) **Виробнича сфера/ операційна діяльність** (Оптимальні для досягнення цілей підприємства параметри виробничої діяльності).
 - г) **Персонал / інновації** (Критерії розвитку кадрового та інноваційного потенціалу для досягнення стратегічних цілей).
- III Вибір індикаторів (ключових показників)
- IV Визначення цільових значень ключових показників
- V Визначення причинно-наслідкових зв'язків
- VI Визначення заходів



Пираміда Каплана і Нортон:
перетворення стратегії в бажані результати

Концептуальная схема разработки системы збалансированных показателей – BSC



Основні корпоративні принципи

- Отримання прибутку за рахунок збільшення реалізації, але не за рахунок зменшення витрат
- Інноваційний підхід до ведення бізнесу, безперервний пошук нових продуктів, ринків, технологічних, технічних та організаційних досконалостей
- Орієнтація на багатостороннє задоволення потреб клієнтів
- Турбота про персонал, як головний та найбільш цінний актив компанії.

СТРУКТУРА АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



Підхід Х. Фридага і В.Шмидта

В центр уваги ставлять інтелектуальний капітал, під яким розуміється сума духовних і матеріальних потенціалів (можливостей й здатностей) в розпорядженні організації й компанії.

Рухомою силою розвитку служить вже не фінансовий капітал, а знання й уміння їх використовувати

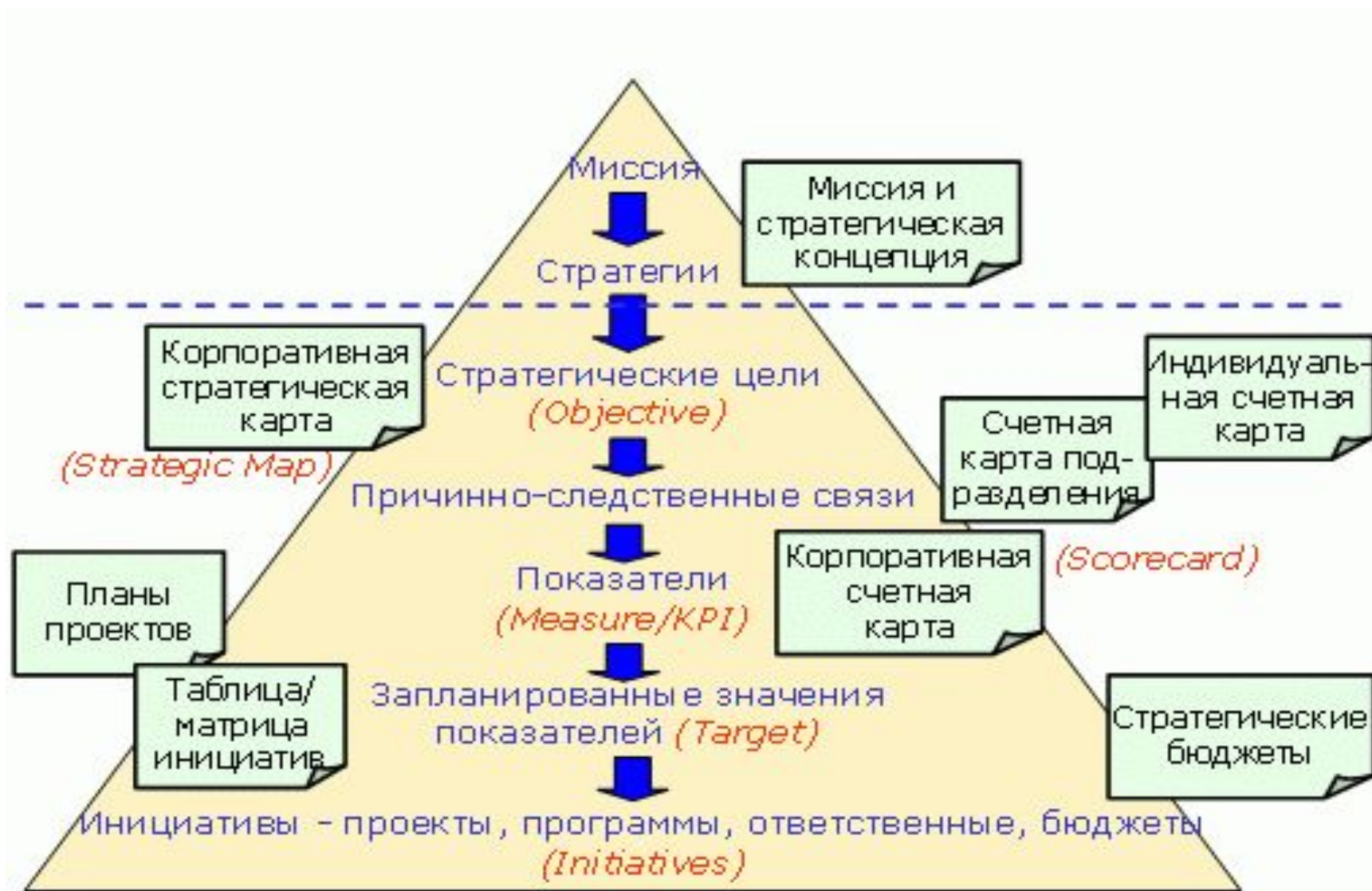
Підхід Х. Фридага й В. Шмидта

Інтелектуальний потенціал знаходиться:

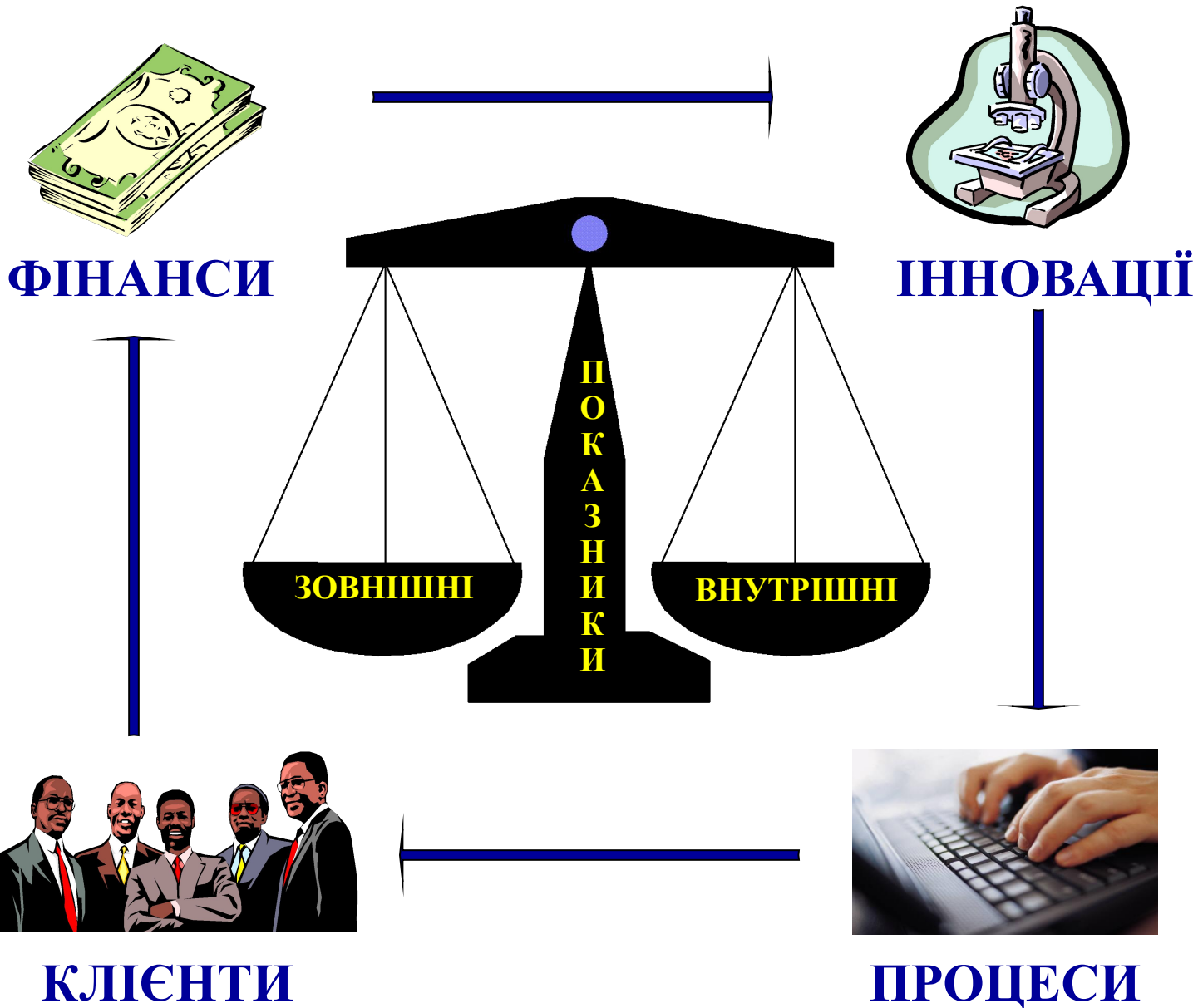
- В працюючих в компанії співробітниках** (знаннях й навичках співробітників, а також культурі спілкування);
- Пов'язаних з компанією людей** (способі встановлення взаємовідносин й спілкуванні з партнерами – клієнтами, постачальниками, інвесторами – доступі до їх знань й навичкам);
- Структурах компанії** (потенціалі машин, обладнання, матеріалів, засобів зв'язку й організаційних структур);
- Використовуваних компанією суспільних ресурсах** (системі освіти, Інтернеті або оточуючому середовищі, які також містять потенціал)

Классический подход к разработке стратегии	Система сбалансированных показателей - BSC	
	Англ. вариант	Перевод / описание
Стратегическая цель	Objective	Короткая качественная формулировка или обозначение стратегической цели
	Measure/KPI	Измеритель, ключевой показатель эффективности
	Target	Плановое (желаемое, нормативное) значение показателя
Проекты и программы развития	Initiatives	Инициативы
Документ "Стратегический план"	Strategic Map	Стратегическая карта
	Scorecard	Счетная карта
	Таблица (матрица) формирования инициатив	

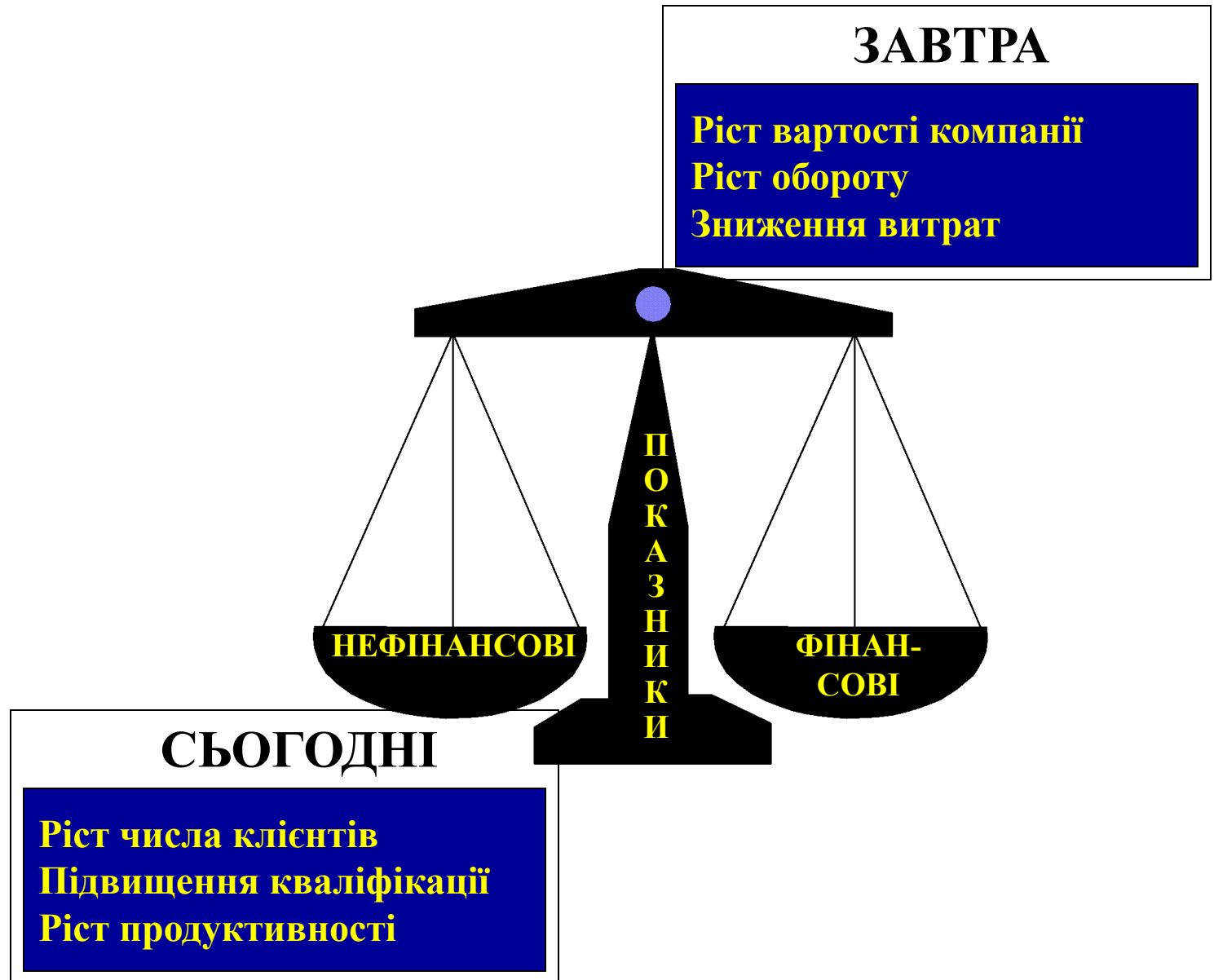
Принципова схема розробки системи збалансованих показників – BSC



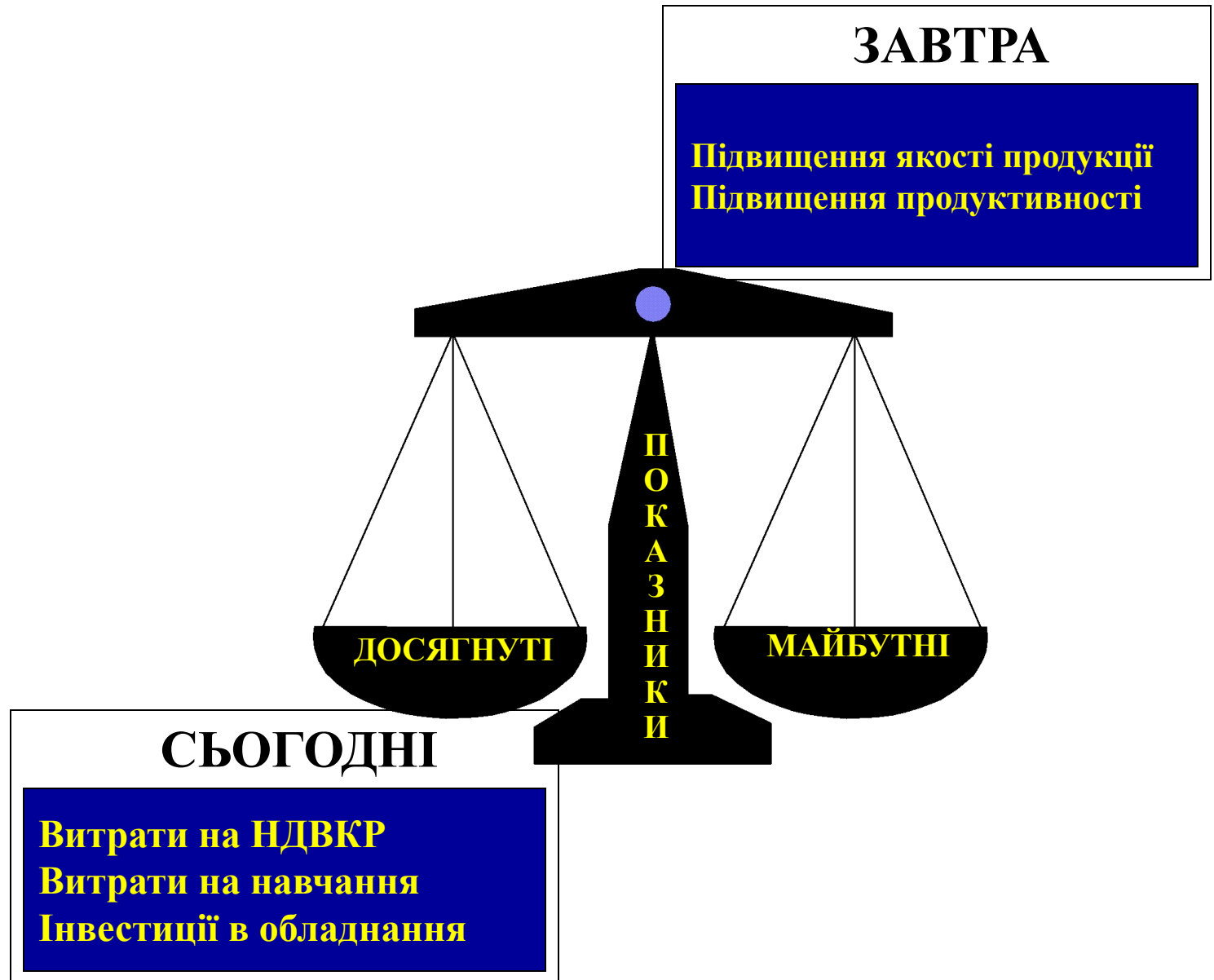
БАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ



БАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ



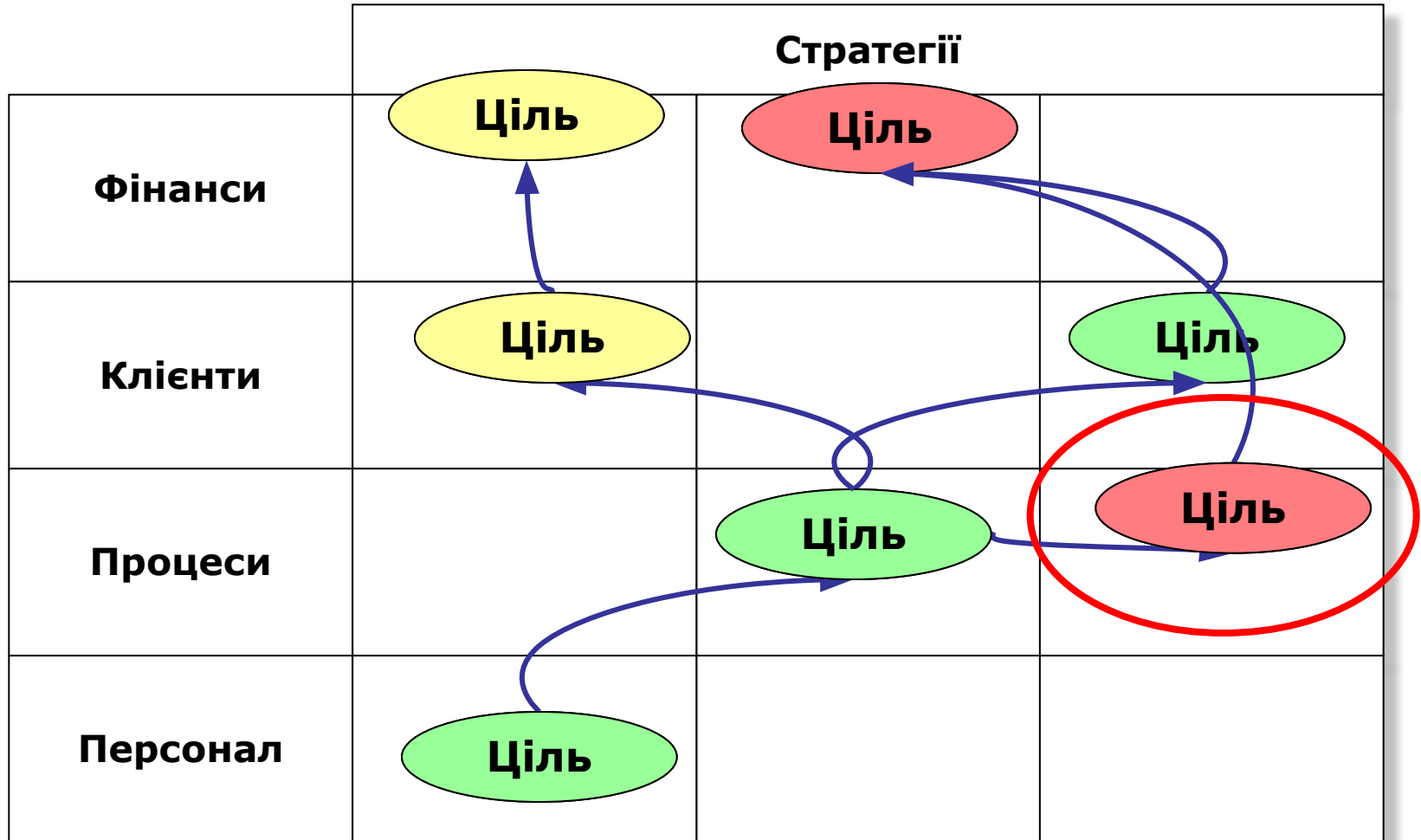
БАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ

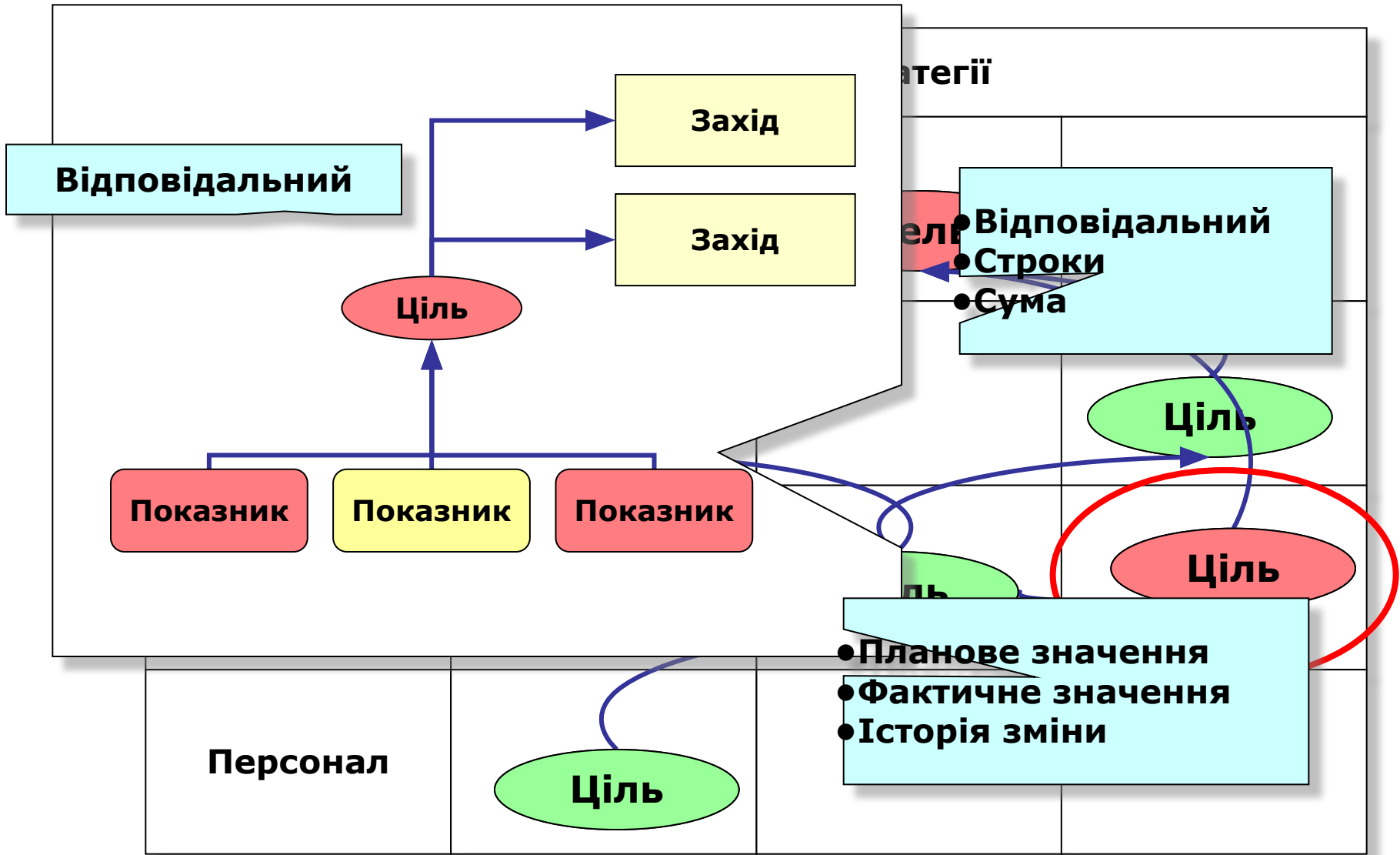


БАЛАНСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ



Моніторинг





Карты показників по підрозділах



Фінанси

Сукупні активи (грн) або
Сукупні активи в розрахунку на одного співробітника (грн)
Дохід / Сукупні активи (%)
Дохід в розрахунку на одного співробітника (грн)
Дохід від нових продуктів (клієнтів) (грн)
Прибуток/Об'єм сукупних активів (%) або
Прибуток в розрахунку на одного співробітника (грн)
Коефіцієнт прибутку (%)

Бізнес-процеси

Своєчасна доставка (%)
Покращення продуктивності (%)
Адміністративні витрати (грн)
Оборотність складських запасів (%)
Час підготовки виробництва (дн.)
Вартість адміністративних помилок (грн)
Прямі контакти з клієнтами (чоловік/років)

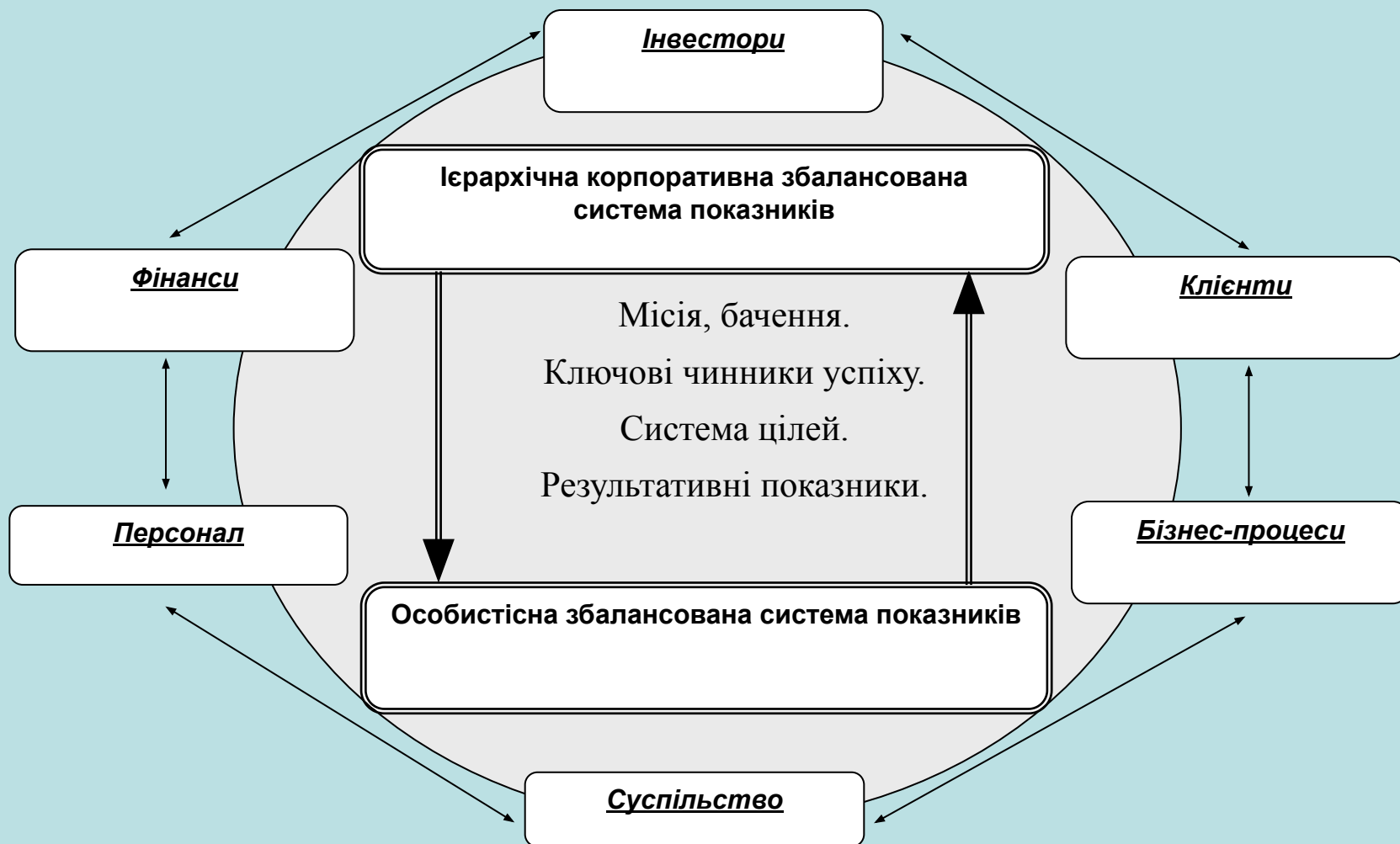
Клієнти

Кількість клієнтів (чоловік)
Доля ринка (%)
Середній оборот в розрахунку на одного клієнта (%)
Середній час, витрачений на взаємовідносини з клієнтом (год.)
Індекс лояльності клієнтів або Індекс задоволеності клієнтів (%)

Навчання і зростання

Плинність кадрів (%)
Час на навчання (дн.)
Середній час відсутності (год.)
Щорічні витрати на навчання на 1 співробітника (грн)
Індекс задоволеності співробітників (%)

Складові ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників



Формат опису показника корпоративної збалансованої системи показників за аспектом Бізнес-процеси

Найменування показника: <i>Рівень освоєння нових видів інноваційної продукції у загальній кількості видів продукції</i>		Мета: <i>Активність освоєння випуску інноваційних видів продукції</i>	
Формула для розрахунку: <i>Відношення кількості освоєних і впроваджених у виробництво видів інноваційної продукції до загальної кількості видів продукції, що випускається підприємством, помножене на 100</i>			
Періодичність виміру: <i>1 раз на місяць; 1 раз на квартал; 1 раз на рік</i>		Одиниця виміру: <i>Проценти</i>	Орієнтовний норматив: <i>*поточний (за місяць) – 1% *поточний (за квартал) – 1-2% *короткостроковий (за рік) – 3% *середньострокова (за 3 роки) – 5% *довгостроковий (за 5 років) – 10%</i>
Джерело інформації: <i>Звіт про інноваційну активність підприємств, накладні на здачу готової продукції на склад</i>		Відповідальний за інформацію: <i>Бухгалтер з обліку виробництва</i>	
Планове значення: <i>за рік 2,8%</i>	Фактичне значення за рік: <i>2,5%</i>	Відхилення: <i>не виконано на 0,3%</i>	
Причина відхилення: <i>*не належним чином відпрацьована конструкторська і технологічна документація; *не освоєне належним чином технологічне устаткування, інструмент, технологічне оснащення, необхідне для виробництва інноваційної продукції; *не організовано систематичний випуск інноваційної продукції; *технічна характеристика виробів не повністю відповідає заданим</i>	Наслідки відхилення <i>*не своєчасне або часткове не виконання замовлень</i>	Рекомендації щодо усунення відхилення: <i>*переглянути конструкторську і технологічну документацію; *провести навчання робітників на технологічному устаткуванні; *організувати систематичний ритмічний випуск інноваційної продукції; *довести технічну характеристику виробів до заданих</i>	
Відповідальний за показник: <i>Керівник сектору інноваційної продукції виробничого відділу</i>			

Загальні вимоги до системи показників для інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту

- показники повинні відображати ефективність використання усіх основних ресурсів і функціональних областей діяльності компанії
- показники мають бути, по можливості, якнайпростішими в обчисленні і в розумінні економічного змісту
- Кількість основних показників не повинна бути великою, інакше втрачається їх оглядність і ускладнюється інтерпретація
- Для кожного показника має бути вказана рекомендована (бажана) величина, щоб можна було вимірювати й оцінювати досягнутий результат
- показники повинні розраховуватися й надаватися керівництву згідно регламенту, тобто за затвердженою формою і плановими термінами

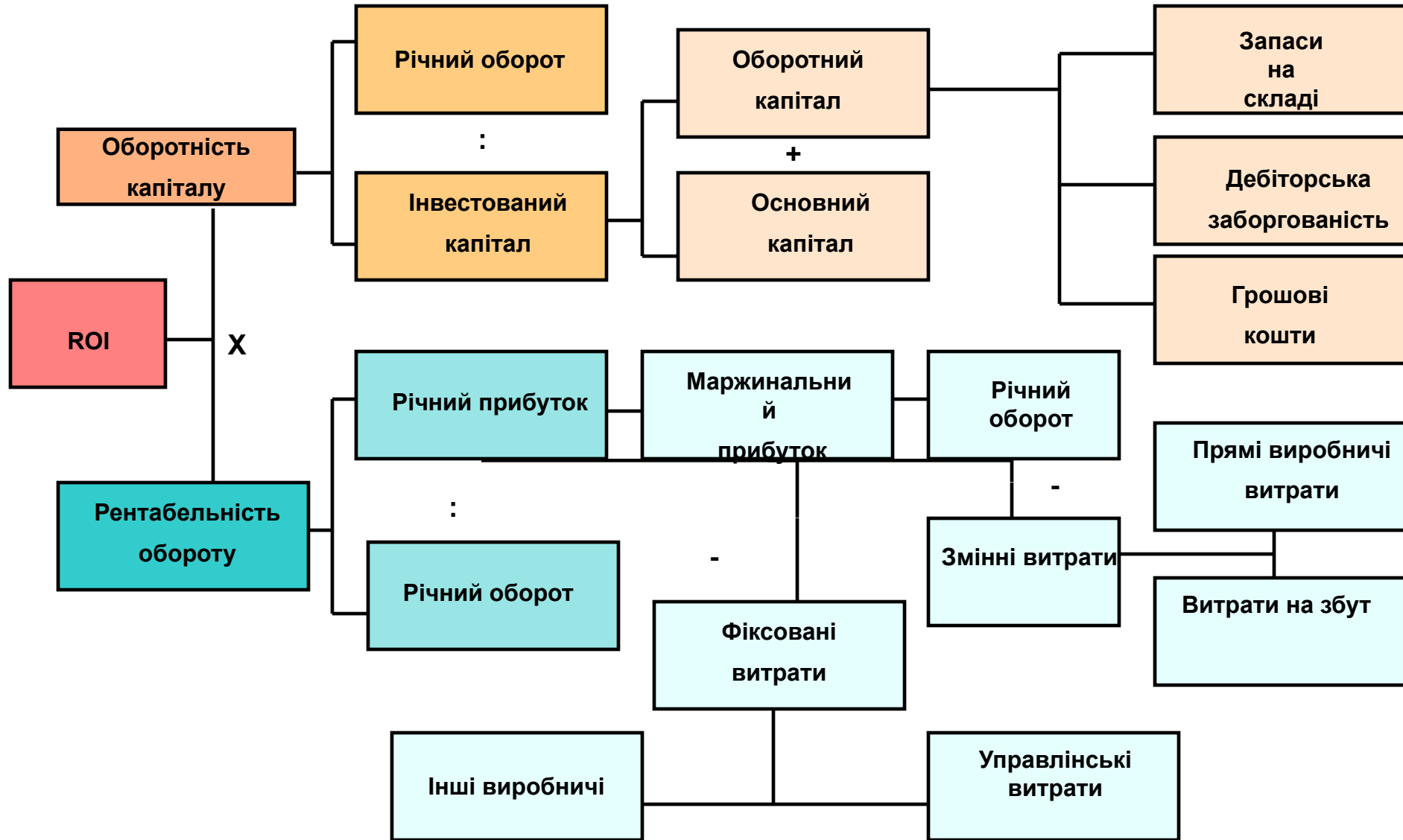
Загальні вимоги до системи показників для інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту

- Розрахунок показників має бути можливим як за даними фінансового обліку, так і на підставі статистичного й управлінського обліку, що ведуться в компанії
- Методики розрахунку показників бажано не змінювати впродовж достатньо тривалого періоду (1-2 роки), щоб забезпечити співставність отриманих результатів
- Кожний показник слід розглядати як плановий, так і контрольний
- Показники для оцінки діяльності підрозділів повинні відображати тільки ті результати, на які могло впливати керівництво

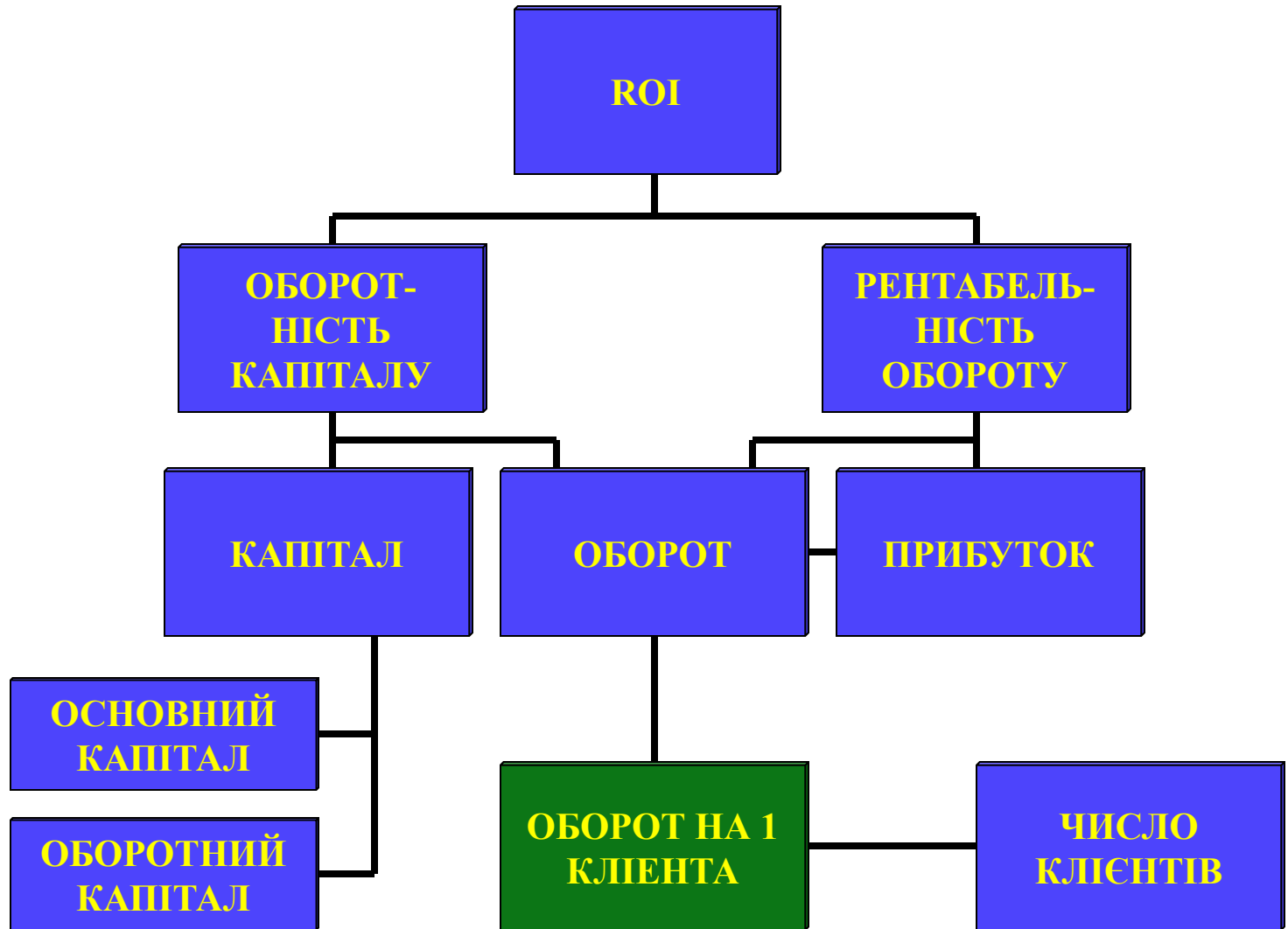
СТРАТЕГІЧНА КАРТКА

ДЕРЕВО ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ		Ціль	Вимірники
ФІНАНСИ	<p>Інвест. потенціал → Рост компанії</p>	Ріст компанії	ROI; Прибуток; Оборот Інвестиційний потенціал Потік грошових коштів
КЛІЄНТИ	<p>Задоволеність клієнтів</p>	Задоволеність клієнтів	Ріст числа клієнтів Ріст обороту на 1 клієнта Плинність клієнтів
ПРОЦЕСИ	<p>Якість продукції Продуктивність</p>	Якість продукції	Процент браку Узагальнюючий показник технічного рівня виробів
ІННОВАЦІЇ	<p>Кваліфікація Технологія</p>	Кваліфікація	% сертифікованих співробітників Середній розряд ЗВР
		Технологія	Технологічний цикл

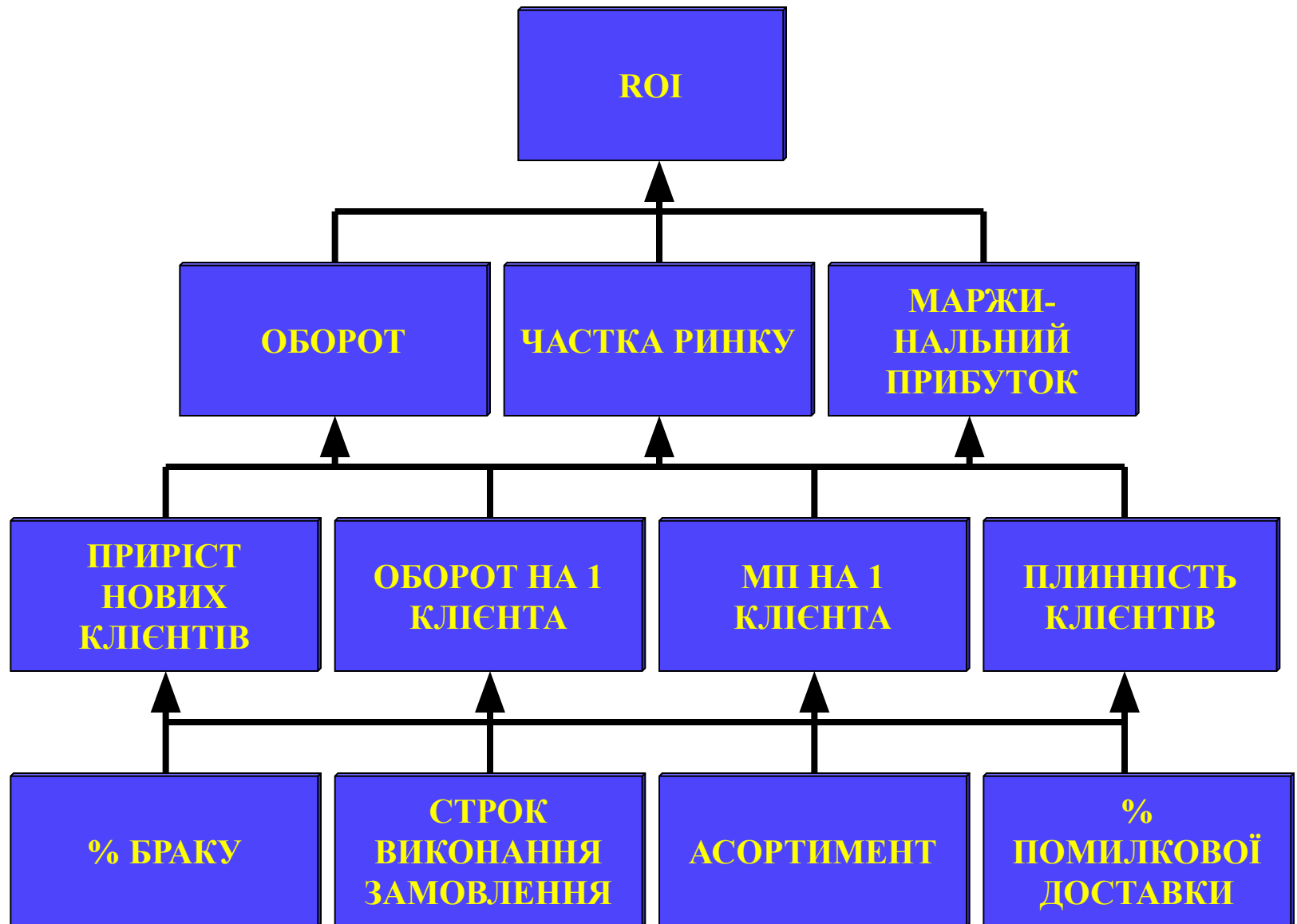
Схема розрахунку плануємого й аналізуємого показника віддачі на інвестований капітал ROI



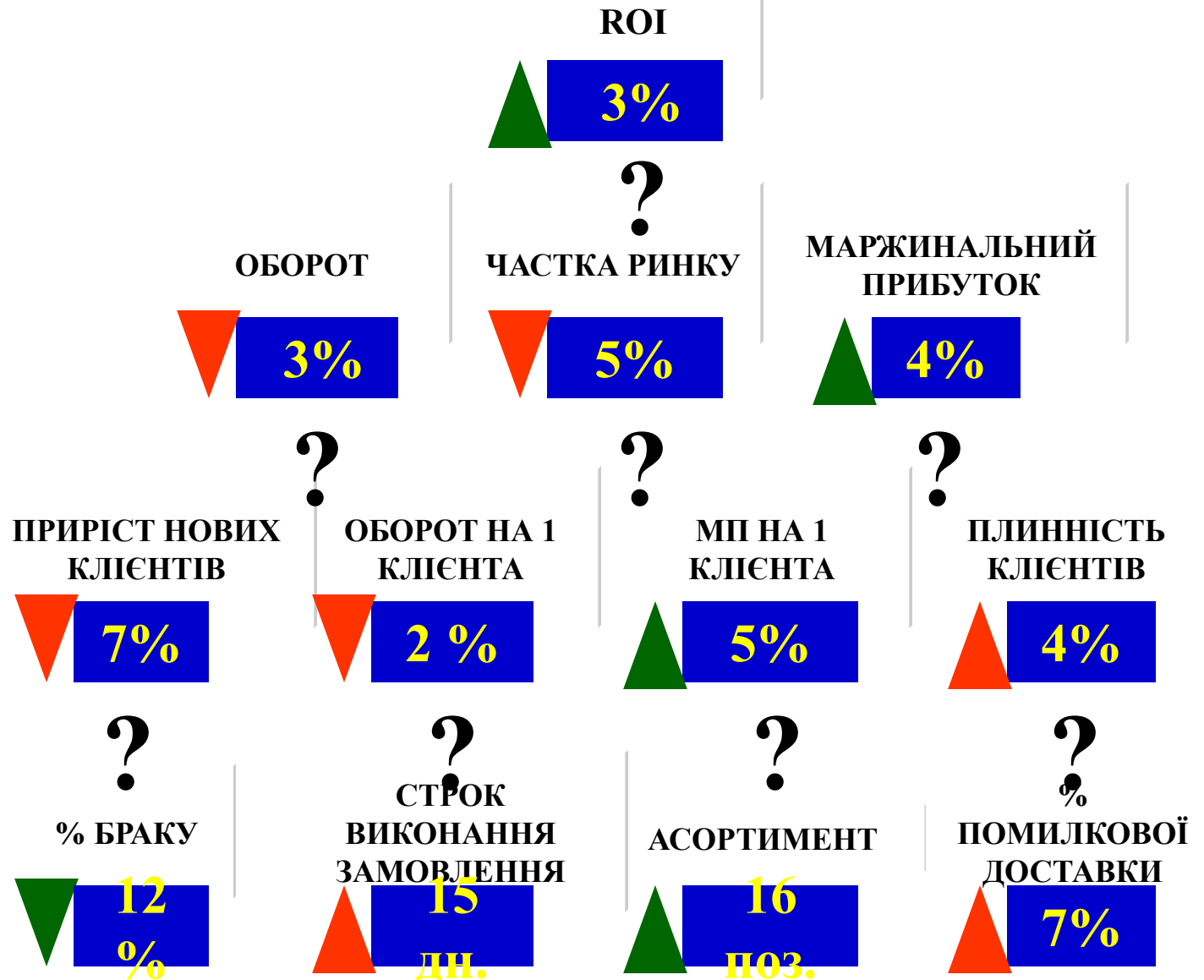
МОДИФИКАЦІЯ ROI



ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ АГРЕГАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ



МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ АГРЕГАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ



ФОРМУВАННЯ МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ АГРЕГАЦІЇ ПОКАЗНИКІВ



ПОБУДОВА ЛАНЦЮГА ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВИХ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ЗНАЧЕННЯМИ ПОКАЗНИКІВ

ЗБІР СТАТИСТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПО КРІ

ВИЗНАЧЕННЯ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ МІЖ КРІ: $f(\text{ПЛИННІСТЬ КЛІЄНТІВ}) = 13,104 \ln(\% \text{ БРАКА}) + 41,653 \ln(\text{СТРОК ВИКОНАННЯ ЗАМОВЛЕННЯ})$

ПРОГНОЗУВАННЯ ЯКЩО..., ТО...

БАЛАНСУЮЧІ ПОКАЗНИКИ

**ЗАТРАТИ НА
ОДИНИЦЮ
ПРОДУКЦІЇ**

**КОЕФІЦІЄНТ
ОБОРОТНОСТІ
ЗАПАСІВ**

**МАРЖИНАЛЬНИЙ
ПРИБУТОК НА
ЗАМОВЛЕННЯ**

**ОБОРОТ НА 1
КЛІЄНТА**

**МП НА ОДИНИЦЮ
ЗАВАНТАЖЕННЯ
РОБОЧОГОМІСЦЯ**

**ГРОШОВИЙ ПОТІК
НА ОДНОГО
РОБІТНИКА**



ВИЗНАЧАЮТЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ ФІНАНСОВИМИ І НЕФІНАНСОВИМИ, ЯКІСНИМИ Й КІЛЬКІСНИМИ, ЗОВНІШНІМИ Й ВНУТРІШНІМИ ПОКАЗНИКАМИ



СЛУЖАТЬ КРИТЕРІЄМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ



ВИЗНАЧАЮТЬ ПОЛІТИКУ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕВНІЙ ОБЛАСТІ

ОСНОВНІ МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ БАЛАНСУЮЧИХ ПОКАЗНИКІВ

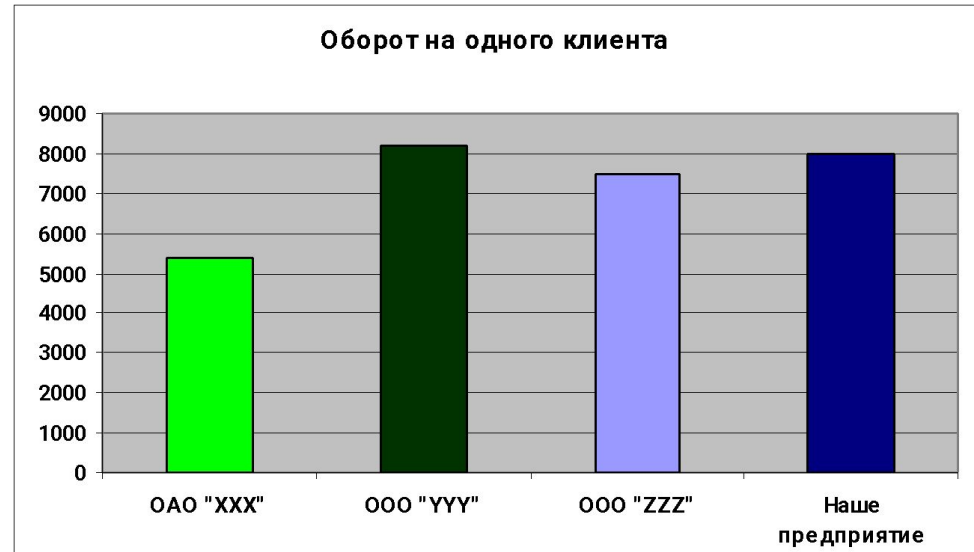
✓ Моделювання

На основі емпіричних
даних будується
модель залежності
цільового показника
від балансуючого



✓ Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)

Здійснюється аналіз
показників конку-
рентів і на його
підставі обираються
значення показників
нашої компанії



ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ BALANCED SCORECARD

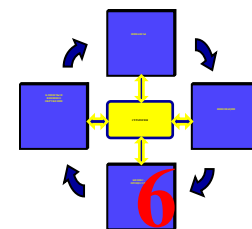
ПЕРЕВАГИ

- ✓ **ВІДХІД ВІД МОНЕТАРНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ**
- ✓ **РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ**
- ✓ **ЛОГІЧНИЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОКАЗНИКІВ**
- ✓ **БАЛАНСУВАННЯ ЦІЛЕЙ КОМПАНІЇ, ЇЇ СБО, СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ**
- ✓ **НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ МИСЛЕННЮ КАТЕГОРІЯМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

НЕДОЛІКИ

- ✓ **СИСТЕМА ЗМОЖЕ ЕФЕКТИВНО «ЗАПРАЦЮВАТИ» ТІЛЬКИ ТОДИ, КОЛИ БУДЕ НАКОПИЧЕНО ЗНАЧНИЙ ОБСЯГ ІНФОРМАЦІЇ ПО КРІ І ФАКТОРАМ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА НИХ, ІНАКШЕ ПРИЧИННО-НАСЛІДКОВІ ЗВ'ЯЗКИ МОЖУТЬ БУТИ ВИЗНАЧЕНИМИ Й ЗАФІКСОВАНИМИ ПОМИЛКОВО**
- ✓ **BSC В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПЛАНІ СПИРАЄТЬСЯ НА ERP-СИСТЕМУ, СХОВИЩЕ ДАНИХ І МЕХАНІЗМ DATA MINING**

ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ BALANCED SCORECARD



Накопичення даних й
визначення залежностей

рокі

в

мін. 3

роки

Сховище Даних

мін. 1

рік

ERP-

система

мін. 2

роки



SWOT-аналіз BSC

Можливості

- Необхідність в універсальному інструменті для оцінки діяльності підприємства.
- Швидка адаптація діяльності підприємства до змін ринкової ситуації.
- Наявність перспектив для глобалізації й інтернаціоналізації бізнесу.

Сильні сторони

- Необхідна умова створення стратегічних карт - розробка стратегії компанії.
- Реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях, які супроводжуються контролем його показників.
- Простота сприйняття виконавцями.
- Можливість графічної інтерпретації фінансових і нефінансових боків діяльності підприємства.
- Доведення стратегії компанії до конкретних цілей для кожного співробітника.
- Універсальність застосування.
- Ініціація позитивних процесів в компанії в процесі розробки й впровадження СЗП.
- Прив'язка до системи мотивації персоналу в залежності від досягнутих результатів.

SWOT-аналіз BSC

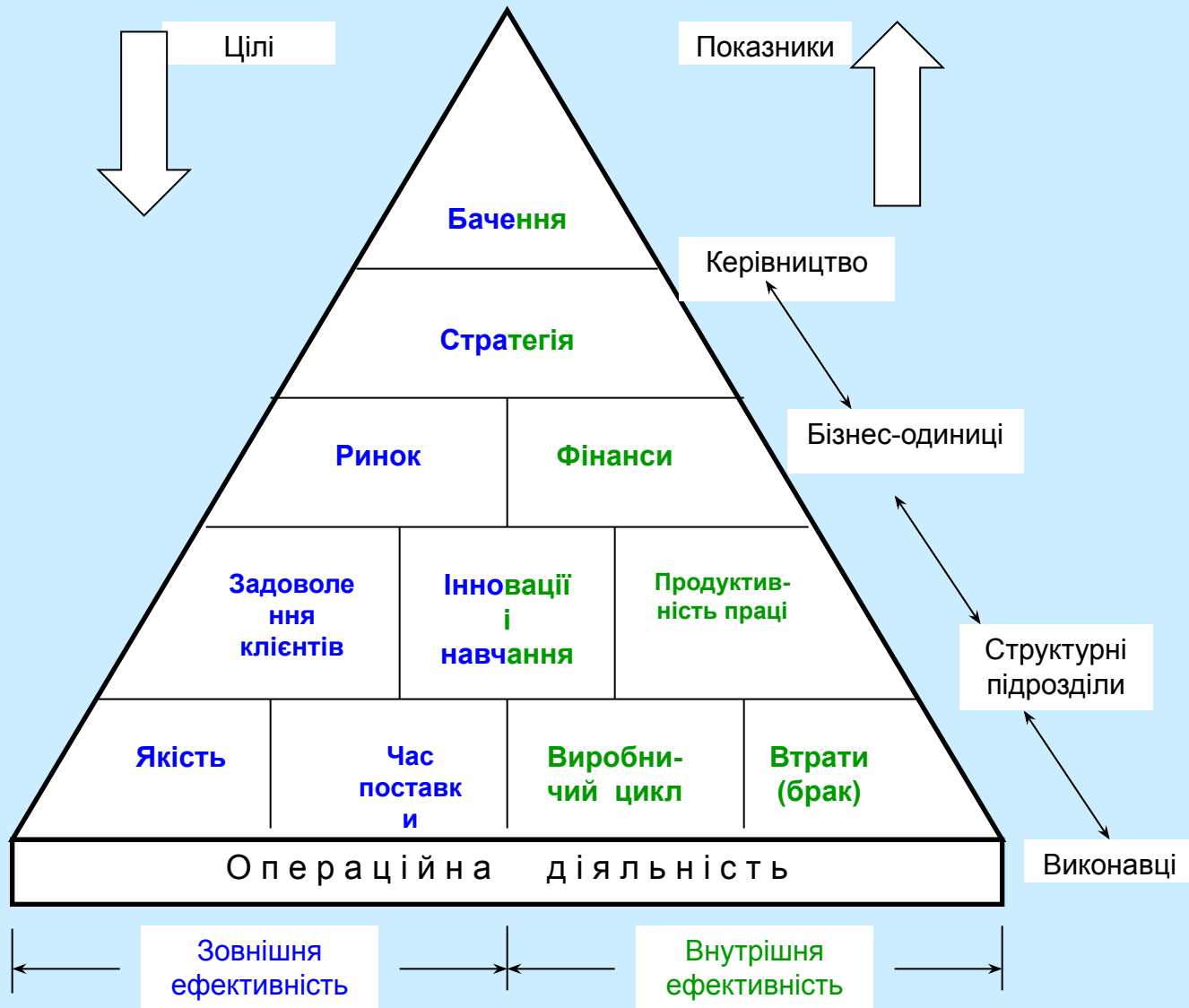
Загрози

- Спроба розглядати СЗП як панацею від усіх проблем підприємства.
- Відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських компаній.
- Дефіцит кваліфікованих кадрів, що володіють стратегічним баченням.

Слабкі сторони

- Розмитість впровадження СЗП.
- Простота в застосуванні, що може здаватися на перший погляд.
- Відсутність швидких результатів.
- Ініціатива розробки СЗП може належати тільки топ-менеджерам.
- Складність оцінки важливості ключових показників.

Піраміда ефективності (Performance Pyramid) Р. Лінч (Richard L. Lynch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) и МакНейр (McNair)

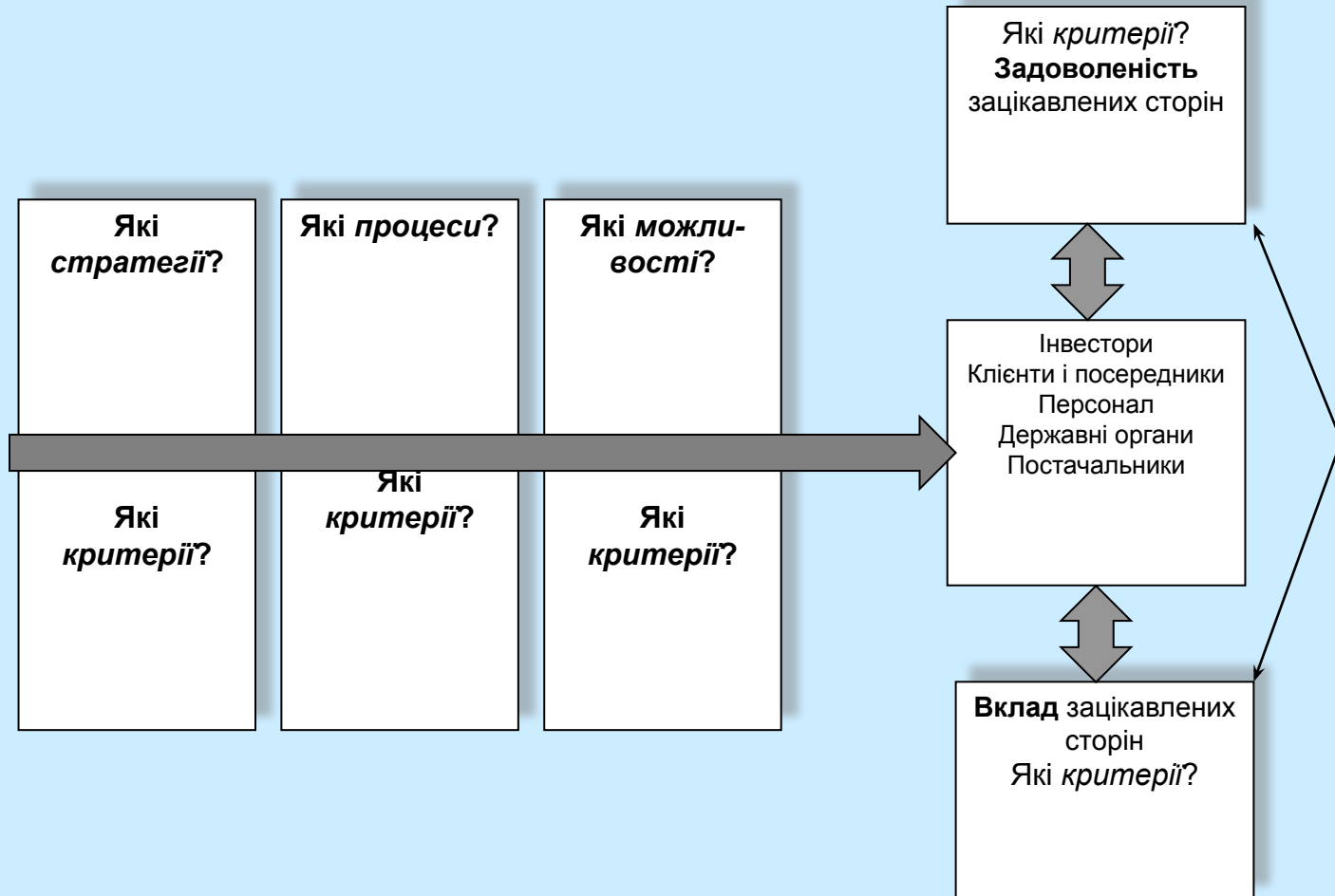


Призма ефективності Н. Енді, К. Адамса, М. Кеннерлі

складається з п'яти елементів: **задоволеність зацікавлених сторін, вклад зацікавлених сторін, стратегії, процеси, можливості:**

- Хто є зацікавленими сторонами в нашому бізнесі, які в них бажання, в чому їхні потреби?
- Що ми хотіли б отримати від наших зацікавлених сторін?
- Які стратегії ми повинні обрати, щоб задовольнити усі потреби і бажання зацікавлених сторін, враховуючи власні інтереси?
- Які процеси ми повинні впровадити, щоб отримати можливість здійснити обрані стратегії?
- Які можливості (групи людей, практичні методи, технології, інфраструктура) потрібні нам для того, щоб отримати змогу більш якісно управляти своїми процесами?

Призма ефективності



ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ
(Theory of Constraints, TOC)
Елія Голдратт

У сучасному стані Теорія Обмежень (ТОС) існує у двох видах.

Це, насамперед, загальний спосіб мислення (парадигма), що дозволяє проаналізувати поточну ситуацію в бізнесі й змодельювати шляхи поліпшення. По-друге, це деякі інструменти поліпшення бізнесу, які стосуються окремих аспектів діяльності підприємства: виробництво, дистриб'юція, керування проектами й фінанси (разом з управлінським обліком).

Ключовим поняттям теорії Е.М.Голдрата є «обмеження», під яким розуміється «усе те, що заважає організованій системі досягти свої цілі». Оскільки цілі у підприємства можуть бути дуже різноманітними, то і сфера застосування теорії Голдрата не обмежується управлінням виробничими процесами.

Теорія обмежень (ТОС) використовує метод причинно-наслідкових зв'язків, що застосовується в точних науках для того, щоб зрозуміти й покращити системи будь-якого типу, включаючи організації.

Відповідно до основної діяльності підприємства можна виокремити декілька типів *обмежень* (своєрідні пляшкові горлечка (Bottle neck), які заважають досягненню головної мети):

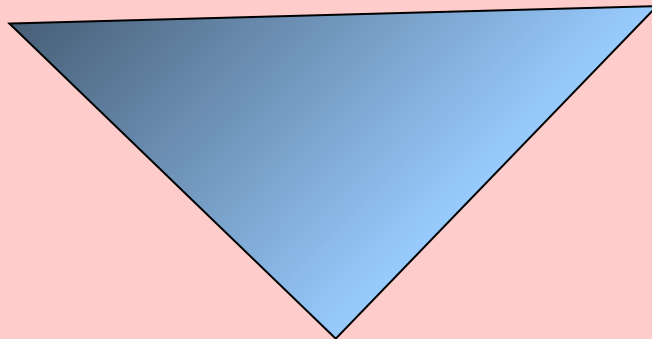
- *внутрішні ресурси*: потужність обладнання, виробничі площі, наявність кваліфікованого персоналу тощо;
- *зовнішні фактори*: обмеження ринку (надмірна пропозиція), недостатні можливості постачальників тощо.
- обмеження в методах ведення бізнесу і процедурах управління.

Усі рішення ТОС засновані на **5 кроках процесу безперервного поліпшення:**

- 1) виявити обмеження (вузьке місце) системи;
- 2) визначити способи найбільш ефективного використання обмежувального ресурсу;
- 3) зробити усе можливе, щоб обмежувальний ресурс використовувався найбільш ефективно й оптимально;
- 4) підвищити пропускну спроможність обмеження (можливо, за рахунок залучення додаткових ресурсів);
- 5) повернутися до першого кроку і почати пошук ресурсу, що тепер став новим обмеженням (не дозволяйте вашій інерції перетворитися в нове обмеження).

Три визначальні цілі підприємства, на яких будується ТОС

- 1) Збільшувати прибуток
- 2) Збільшити здатність капіталу працювати
- 3) Здатність підприємства генерувати гроші. Навчитися перетворювати прибуток у гроші



Гроші є кінцевою метою підприємства. Що потрібно забезпечити для виконання цієї мети?

- По-перше, варто збільшити здатність продукту генерувати гроші, що досягається шляхом збільшення різниці між ціною продукту й вартістю сировини й прямих матеріалів.
- По-друге, необхідно мінімізувати товарно-матеріальні запаси, які є “ворогами” грошей. У товарних запасах гроші “заморожуються”. Всупереч традиційному бухгалтерському визначенню в ТОС товарно-матеріальні запаси розглядаються як зобов'язання компанії (перед своїми клієнтами), пов'язані з тим, що будь-який елемент товарно-матеріальних коштів куплений або зроблений винятково для того, щоб виконати яке-небудь замовлення перед клієнтом.
- Висновком цієї тріади цілей є мінімізація операційних витрат, під якими тут розуміються всі витрати, крім сировини й прямих матеріалів.