

3. Кампос К. Цена корпоративного управления / К. Кампос, Р. Ньюэлл, Г. Уилсон // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). – С. 32–46.

4. Аналітичний огляд залізорудної галузі України за 2009–2010 рр. // [http:// altana-capital.com/](http://altana-capital.com/)

5. Пример оценки бизнеса российских металлургических компаний методом сравнения // [http:// http://cfin.ru/](http://cfin.ru/)

В статье разработаны методические подходы к оценке условной рыночной стоимости предприятий с учетом премии за контроль, методические подходы к прогнозированию условной рыночной стоимости предприятий на основе ее регрессионной зависимости от финансовых показателей деятельности, репутации и показателей тенденции рынка.

Ключевые слова: условная рыночная стоимость, премия за контроль, биржевые котировки, миноритарный пакет акций, деловая репутация, корпоративное управление.

In article methodical approaches to an estimation of conditional market value of the enterprises taking into account the award for control, methodical approaches to forecasting of conditional market value of the enterprises on the basis of it regression dependences on financial indicators of activity, reputation and indicators of the market tendency are developed.

Key words: conditional market value, the award for control, exchange quotations, a minority share holding, business reputation, corporate governance.

Надійшло 17.02.2011.

УДК 65.012.32:339.17

В.Н. Орлова

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

В статье обобщены подходы к определению и содержанию сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления. Разработана стратегическая карта для торгового предприятия, реализующего стратегию лидерства за счет экономии на расходах. Предложен комплекс действий для каждого блока сбалансированной системы показателей, обеспечивающих достижение стратегических целей.

Ключевые слова: стратегическое управление, торговые предприятия, сбалансированная система показателей, стратегическая карта.

Постановка проблемы. Долгосрочное развитие предприятия, обеспечение его конкурентоспособности, коммерческого успеха и устойчивого положения на рынке зависят от эффективного стратегического управления и успешной реализации стратегии. По результатам исследований IT Leadership Academy, такая вероятность составляет всего 49% [1], т. е. половина предприятий не реализует стратегию и, прежде всего, из-за ошибок менеджмента. Одним из инструментов оценки результативности стратегического управления выступает сбалансированная система

показателей (ССП) [2], позволяющая проверить возможность реализации долгосрочной стратегии предприятия с помощью взаимосвязанных оценочных индикаторов.

Преимуществом ССП является понятная и логичная структура, возможность использования на предприятиях разных сфер деятельности и разного масштаба деятельности. Сбалансированная система показателей позволяет сформировать у сотрудников организации однозначное понимание стратегии, а также оценить вклад каждого подразделения предприятия в ее реализацию. Важным моментом ССП является связь финансовых показателей с другими показателями хозяйственной деятельности, а также причинно-следственная зависимость показателей между собой. Постоянный мониторинг показателей позволяет предупредить возможные изменения и рассчитать их количественное измерение.

Анализ источников. Вопросы использования сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления рассматриваются многими учеными, но чаще всего в привязке к предприятиям, функционирующим в сфере производства или услуг. Так, Н.Г. Авраменко рассматривает роль и место ССП в системе управления стратегией крупных банковских организаций [3]. А.И. Ковалев предлагает упрощенную стратегическую карту транспортной компании [4]. Ж.М. Кокуева и М.В. Угрюмов рассматривают систему сбалансированных показателей для предприятий информационно-технологической сферы [5].

Однако, несмотря на большое количество разработок, касающихся сбалансированной системы показателей, не конкретизируется ее содержание для торговых предприятий, что требует дальнейших исследований.

Целью статьи являются систематизация базовых составляющих сбалансированной системы показателей и ее характеристика как инструмента реализации стратегии торгового предприятия, а также разработка стратегической карты и определение направлений деятельности, обеспечивающих достижение стратегических целей.

Изложение основного материала. Для оценки работы предприятия принято выделять четыре основные группы показателей, характеризующих финансовый и клиентский аспект, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

Финансовый аспект является одним из ключевых в ССП, что связано с обеспечением прибыли и конкурентоспособности. Финансовый аспект включает финансово-экономические показатели на уровне предприятия, характеризующие стратегические цели совладельцев. Клиентский аспект раскрывает показатели, отражающие реакцию внешней среды на способность предприятия удовлетворять потребности покупателей, что в конечном итоге приводит к достижению финансовых перспектив. Аспект внутренних процессов включает показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов предприятия для достижения финансовых и клиентских перспектив. Аспект обучения и развития связан с показателями, обеспечивающими эффективность внутреннего функционирования предприятия с помощью таких нематериальных активов, как потенциал персонала, моральный климат и информационная инфраструктура.

Для каждого аспекта определяется группа показателей, характеризующих степень реализации целей. Показатели имеют количественное измерение. При их выборе необходимо исключать противоречивость и дублирование, что является важным для координирования задач и целей на всех уровнях стратегического управления.

Показатели и их взаимодействие конкретизируются в стратегической карте. Подбор показателей, отраженных в стратегической карте, осуществляется в таком порядке: финансы – клиенты – внутренние процессы – обучение и развитие. Сбалансированность и согласованность выбранных показателей проводятся в обратном направлении [6], при этом учитывается логика причинно-следственных связей показателей (рис. 1).

Для успешной реализации стратегии торговое предприятие должно четко сформулировать миссию и соответствующее видение, определить цели организации, ее основные ценности и задачи.

Миссией торгового предприятия в общем виде является удовлетворение потребностей покупателей и формирование их устойчивого спроса на потребительские товары. Миссии отдельных крупных торговых корпораций приведены в табл. 1.

Таблица 1

Миссии торговых компаний на потребительском рынке Украины [7–9]

Торговая сеть	Миссия
АТБ-маркет	Обеспечивать население Украины качественными продуктами питания и непродовольственными товарами первой необходимости по минимальным ценам. Гарантировать качество товара за счет использования высокоэффективных технологий и этичного ведения розничного бизнеса
VARUS	Обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях
METRO Cash & Carry	Поставщик №1 для профессиональных клиентов. С целью ежедневного удовлетворения потребностей наших клиентов, содействия их развитию, конкурентоспособности и прибыльности: – предлагаем качественные товары, услуги и инновационные решения по наилучшим ценам; – инвестируем в развитие высокопрофессиональных и преданных работников, поддерживающих постоянное непосредственное общение с клиентами; – налаживаем долговременное сотрудничество с нашими профессиональными бизнес-партнерами

В качестве базовой стратегии предприятия торговли могут выбирать стратегию лидерства за счет экономии на расходах (низкие цены – стандартный товар) или стратегию дифференциации (высокие цены – уникальный товар) [10].

Широкое распространение в таких торговых форматах, как дискаунтер, супермаркет и гипермаркет получила стратегия лидерства за счет экономии на расходах. Эта стратегия обеспечивает высокую прибыльность

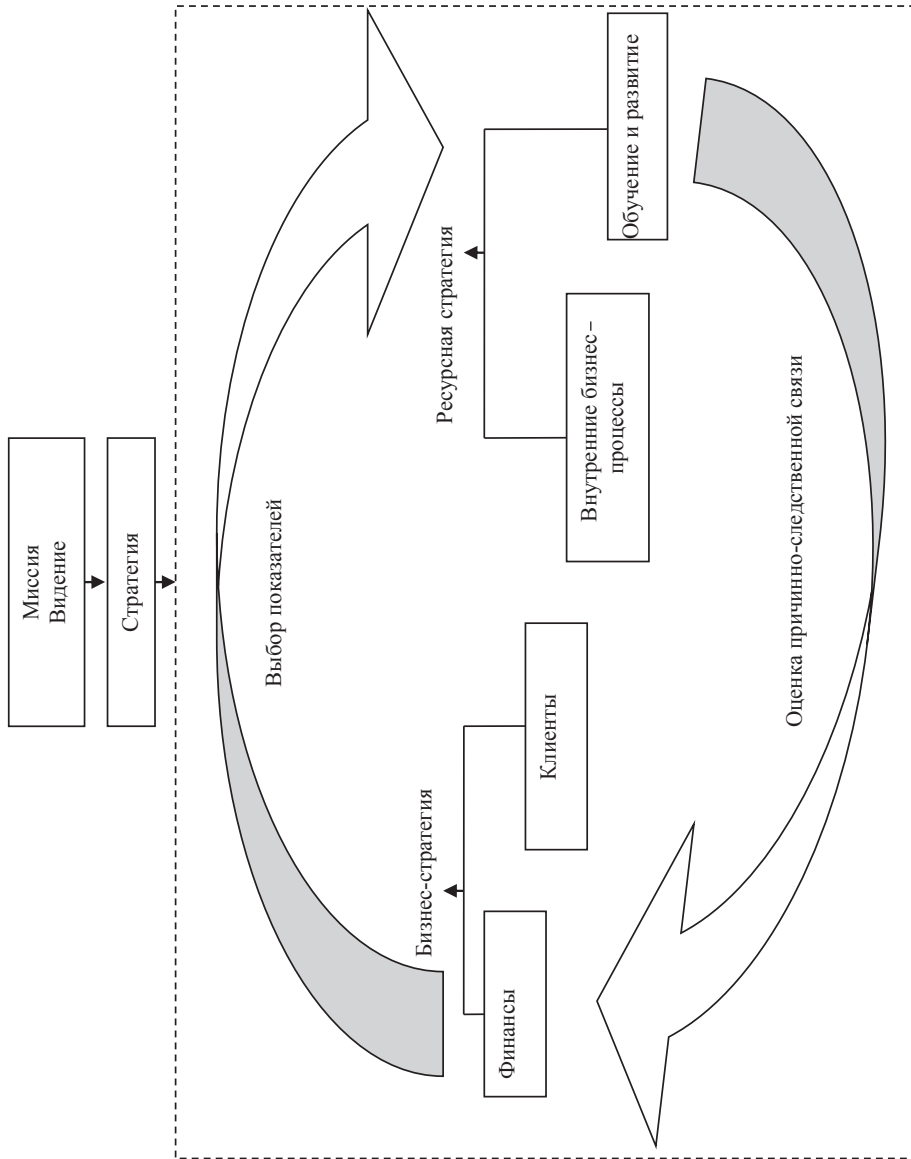


Рис. 1. Общий вид сбалансированной системы показателей

торговой сети, позволяет удерживать завоеванную долю рынка и противостоять ценовой конкуренции, препятствовать вхождению на рынок новых компаний.

Для торговых предприятий, базовой стратегией которых является стратегия лидерства, нами предложена упрощенная стратегическая карта (рис. 2).

В зависимости от целей предприятия и набора показателей по каждой из четырех базовых групп определяются направления деятельности, являющиеся частью программы реализации стратегии (табл. 2).

Обязательным элементом построения стратегических карт является их каскадирование по уровням иерархии предприятия. Под каскадированием понимают разработку заданий по реализации стратегии на операционном уровне и регламентирующих их документов.

С помощью каскадирования предприятие решает следующие задачи: частичное распределение сбалансированных показателей по структурным подразделениям; делегирование задач и ответственности; отражение вклада подразделений в реализацию общей стратегии, создание условий для творческого развития сотрудников предприятия принятой к реализации стратегии.

В процессе построения стратегических карт следует учитывать недостатки ССП, а именно: отсутствие ответственности за общий результат; направленность на управление активами и ресурсами, а не на их функционирование. Однако, если стратегическая карта разработана грамотно, то использование сбалансированной системы показателей в качестве инструмента управления позволит минимизировать интеллектуальные и материальные затраты предприятий.

Реализация стратегии на основе стратегической карты должна быть обеспечена организационными и финансовыми ресурсами. Важным является также определение особенностей внедрения стратегической системы показателей и направлений деятельности, способствующих реализации стратегии.

Прежде всего, предприятие должно иметь достаточно средств на реализацию ССП, включая финансовые и человеческие ресурсы, позволяющие решить задачи операционного уровня.

Следующим направлением является распределение обязанностей по реализации стратегии. В разработке и внедрении стратегических карт могут участвовать как работники предприятия, так и привлеченные со стороны квалифицированные специалисты. Как показывает практика в западных компаниях, эффект от внедрения стратегических карт собственными усилиями составляет 27%, а привлечение внешних консультантов позволяет достичь эффекта до 93% [12]. При этом надо учитывать, что участие консультантов приведет к увеличению стоимости разработки ССП.

Для обеспечения слаженной и плодотворной работы следует учитывать, что количественный состав разработчиков в зависимости от масштабов предприятия не должен превышать 5–15 человек.

Подбор показателей осуществляется с учетом особенностей предприятия и его общей стратегии. Нежелательно копирование стратегической карты посредством бенчмаркинга.

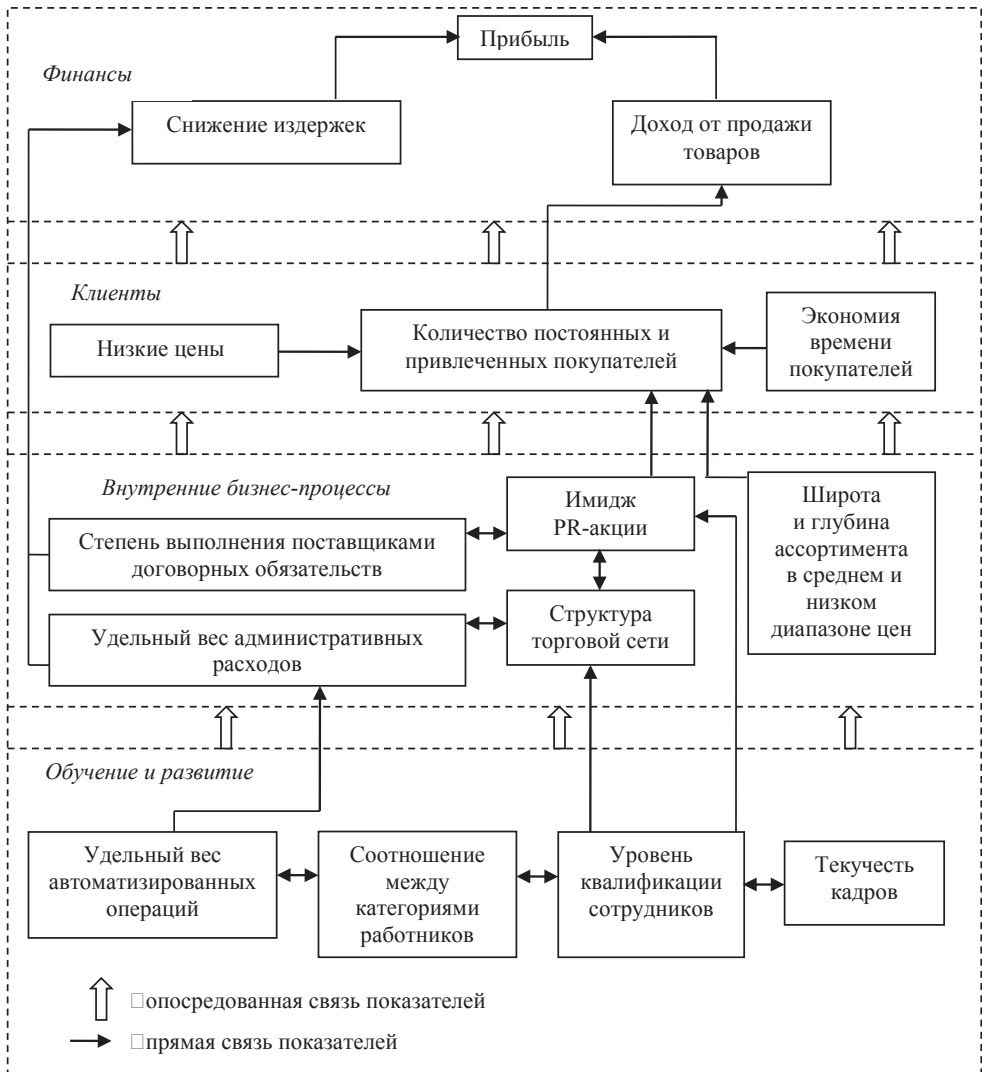


Рис. 2. Стратегическая карта для предприятий торговли, реализующих стратегию лидерства за счет экономии на расходах

Для эффективного внедрения ССП важным является оптимальное количество показателей. Достаточно выбрать на верхнем уровне от пяти до десяти, на нижних уровнях – от трех до семи процессов. Чем больше показателей, тем сложнее их систематизировать и анализировать, поскольку возрастает вероятность ошибок. Усложнение сбалансированной системы показателей приведет к дисбалансу между абсолютными и относительными показателями.

Каскадирование сбалансированной системы показателей на индивидуальном уровне позволит усилить мотивацию персонала и обеспечить

Таблиця 2

Направлення діяльності торгового підприємства по реалізації стратегії на основі ССП

Стратегічна ціль	Показатель	Направлення діяльності для досягнення стратегічних цілей	Задача, направлена на реалізацію стратегії
Фінанси			
Рост капитализации (прибыльность предприятия)	Чистая прибыль	Сегментирование рынка и позиционирование товаров	Проведение SWOT-анализа и PEST-анализа
Обеспечение снижения издержек	Уровень издержек обращения	Оптимизация торгово-технологических процессов	Внедрение карт-схем движения товаров с целью минимизации затрат
Рост доходов от увеличения объема продаж	Доход от продажи товаров	Формирование маркетинговой политики	Проведение мероприятий по повышению спроса
Клиенты (Потребители)			
Повышение потребительского спроса	Количество постоянных и вновь привлеченных покупателей	Формирование клиентской базы	Ведение базы данных покупателей, введение в систему мотивации сотрудников поощрения за увеличение числа покупателей, разработка перечня сервисных услуг
Обеспечение низких цен	Индекс цен	Разработка ценовой политики	Анализ цен на рынке и установление оптимальных цен, разработка системы скидок, организация распродаж и акций
Экономия времени покупателей	Время, затрачиваемое на покупку	Организация торговых процессов	Использование прогрессивных методов торговли

Продолжение таблицы 2

Стратегическая цель	Показатель	Направление деятельности для достижения стратегических целей	Задача, направленная на реализацию стратегии
Внутренние бизнес-процессы			
Обеспечение товарного ассортимента в среднем и низком диапазоне цен	Широта и глубина ассортимента в среднем и низком диапазоне цен	Разработка ассортиментной политики	Анализ уровня спроса на товары
Обеспечение оптимальной структуры торговой сети	Количество магазинов по форматам	Обеспечение конкурентоспособности	Анализ рентабельности магазинов, входящих в торговую сеть. Оценка радиуса охвата для конкретного магазина торговой сети
Повышение имиджа компании	Количество PR-акций	Разработка программы рекламной кампании	Анализ влияния рекламных мероприятий на стимулирование сбыта
Достижение прочных взаимоотношений с поставщиками	Степень выполнения поставщиками договорных обязательств	Выбор поставщиков и работа с ними	Создание базы данных поставщиков
Снижение уровня административных расходов	Удельный вес административных расходов в общих издержках обращения	Оптимизация уровня административных расходов	Определение резервов снижения административных расходов
Обучение и развитие			
Повышение автоматизации торгово-технологических процессов	Удельный вес автоматизированных операций	Внедрение современных автоматизированных систем управления	Анализ рынка программных продуктов и разработка плана внедрения автоматизированных систем управления

Продолжение таблицы 2

Стратегическая цель	Показатель	Направление деятельности для достижения стратегических целей	Задача, направленная на реализацию стратегии
Повышение организационного соответствия	Соотношение между разными категориями работников	Оптимизация организационной структуры	Внедрение систем управления качеством
Повышение уровня квалификации сотрудников	Количество сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации	Обучение и развитие персонала	Организация повышения квалификации сотрудников
Снижение текучести кадров	Уровень удовлетворенности сотрудников	Формирование кадрового потенциала	Разработка системы мотивации сотрудников [1], проведение мероприятий, направленных на повышение корпоративной культуры, установление коэффициентов к заработной плате

эффективное использование ССП как инструмента управления в случае, если критерии мотивации будут разработаны для разных категорий работников.

Для уменьшения затрат по внедрению сбалансированной системы показателей на начальном этапе следует использовать стандартные программы для контроля. Применение специализированного программного обеспечения оправдано после апробирования ССП на предприятии.

Основываясь на вышеизложенном, с помощью внедрения сбалансированной системы показателей можно повысить информированность работников о стратегии компании и обеспечить ответственность за этапы ее реализации, мотивируя кадровый потенциал.

Выводы. Таким образом, сбалансированная система показателей может стать эффективным инструментом управления. Взаимосвязанные между собой показатели позволят учитывать реальную ситуацию и при наименьших затратах ресурсов достигать стратегических целей на всех уровнях управления.

Список использованной литературы

1. Сертаков А.С. Управление временем в проекте по внедрению системы сбалансированных показателей / А.С. Сертаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 70–78.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
3. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н.Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 49–56.
4. Ковалев А.И. Реализация стратегического намерения / А.И. Ковалев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 16–24.
5. Кокуева Ж.М. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж.М. Кокуева, М.В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 89–95.
6. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии // <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>
7. АТБ национальная сеть продуктовых магазинов // <http://www.atbmarket.com>
8. Сеть супермаркетов «Варус» // <http://www.varus.ua>
9. METRO Cash & Carry в Україні // <http://www.metro.ua>
10. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратеги розвитку: монографія / А.М. Виноградська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 807 с.
11. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 108–117.

12. Василенко С.В. «Balanced scorecard» как это по-русски? / С.В. Василенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6. – С. 44–48.

У статті узагальнено підходи до визначення і змісту збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління. Розроблена стратегічна карта для торговельного підприємства, що реалізує стратегію лідерства за рахунок економії на витратах. Запропоновано комплекс дій для кожного блоку збалансованої системи показників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Ключові слова: стратегічне управління, торгові підприємства, збалансована система показників, стратегічна карта.

Approaches concerning determination and content of the balanced scorecard as a food for strategic management have been considered in the article. A strategic card for the enterprise which implements leadership strategy at the expense of costs saving has been developed. A complex of measures for every block of the balanced scorecard promoting strategic goals realization has been suggested.

Key words: strategic management, trade enterprises, balanced scorecard, strategic card.

Надійшло 12.01.2011.

УДК 338.27

З.С. Пестовська

МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ: МАКРО- ТА МІКРОРІВНІ

У статті узагальнено та систематизовано методи економічного прогнозування на макро- та мікрорівні, визначено загальну структуру доходів і витрат держави та підприємств; уточнено методологію статистичного аналізу та прогнозування доходів і витрат держави та підприємств.

Ключові слова: методи прогнозування, економіко-математичне моделювання, статистичні методи прогнозування, сценарне прогнозування, економетричні методи, тренд, метод прогнозної екстраполяції, економіка підприємств.

Постановка проблеми. Критичний стан матеріального виробництва викликав глибокі соціальні деформації у суспільстві, порушення нормальних пропорцій формування доходів підприємств та населення. Триває падіння промислового виробництва, скорочується прибуток, зростає кількість збиткових підприємств, високі кредитні відсотки блокують інвестиційну активність виробників, погіршується стан аграрного сектора, зростають неплатежі – це результат пасивного ставлення держави до економіки підприємств. Для розробки ефективної економічної політики, оцінки раніше прийнятих рішень необхідний глибокий аналіз економічних, зокрема бюджетних, показників у динаміці, оскільки ряди динаміки дозволяють охарактеризувати закономірність зміни явища у часі. Жодна сфера життя суспільства не може обійтися без прогнозів як засобу пізнання майбутнього.

Аналіз останніх досліджень. Як вважає О.І. Демків, особливо важливими для економіки є прогнози соціально-економічного розвитку сус-