

Світлий Д. О.,

аспірант Запорізької державної інженерної академії

ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ У ПРОЦЕСІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА МІКРОРІВНІ

Вітчизняні підприємства машинобудування стикаються зі зростанням попиту на ринках високовольтної продукції, з одного боку, і підвищенням конкуренції – з другого. Бажання охопити якомога більшу частину ринку спричинило необхідність підвищення продуктивності при збереженні необхідного рівня якості продукції. Проте історично склалося так, що все трансформаторне виробництво було поділене на підрозділи, у кожному з яких виконувалася робота, яка й визначала рух матеріальних цінностей через всю виробничу систему. Тому, підвищуючи продуктивність і завантаження потужностей, підприємства зіткнулися з комплексом проблем.

Метою статті є аналіз традиційної системи менеджменту вітчизняних машинобудівних підприємств та дослідження чинників невиконання стратегії бізнесу. Зроблено спробу удосконалити структуру формування комплексної управлінської інформації, що інтегрує макроекономічне, мікроекономічне й внутрішнє середовище підприємства, та розробити інтегровану систему його менеджменту на основі збалансованої системи показників.

Проблеми машинобудівних підприємств пов'язані передусім з невиконанням чи відсутністю стратегії бізнесу і, як наслідок, – відсутністю інтегрованої системи менеджменту. Вказані проблеми згруповані відповідно до ланцюга створення вартості:

1. Відносини з клієнтами:

- збільшення кількості затриманих запитів споживачів (до 75 % розглянутих запитів було затримано на термін, що в середньому в 2–3 рази перевищує норму);
- значне збільшення претензій до основної продукції підприємства (від 0,3 до 4 %);
- зростання кількості конфліктів зі споживачем через неузгодженість у витратах на поставку продукції;
- значна затримка з термінами виконання виробничого замовлення (4–5 днів і більше);
- відсутність регулювання рентабельності, що нерідко призводить до реалізації високорентабельної продукції із заниженою рентабельністю.

2. Внутрішні бізнес-процеси:

- неточні дані щодо собівартості продукції та витрат на її доставку;
- низька ритмічність виробництва;
- щомісячне зволікання з виконанням замовлень в обсязі близько 6–25 %;

- низька автоматизація процесу виробництва, що спричинено як не-ефективним підходом до організації роботи підприємства, так і застарілим устаткуванням;
 - неналежно організований процес постачання, що ускладнює управління закупівлями і підвищує ступінь залежності від постачальників.
3. Управління персоналом:
- відсутність стратегічних цілей в управлінні персоналом;
 - брак механізмів управління корпоративною культурою, які мають спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей підприємства;
 - відсутність організованого інноваційного процесу.
4. Управління результатами підприємства:
- відсутність систематичної оцінки бізнесу;
 - обмежене використання показників;
 - відсутність обґрунтованих ключових монетарних показників;
 - брак конкретних показників, які мають відображати стратегію підприємства;
 - відсутність механізму, що визначає чинники досягнутого результату.

Саме на машинобудівних підприємствах так яскраво виражені типи втрат, що підлягають усуненню:

- 1) зайві витрати на перевиробництво;
- 2) втрати від простоїв;
- 3) транспортні втрати;
- 4) складські втрати;
- 5) технологічні втрати;
- 6) втрати від тривалості виробничого циклу;
- 7) втрати від дефектів продукції.

Ключовим моментом неефективної організації виробництва є наявність надлишків або страхових запасів. Приховані матеріально-виробничі запаси на складах, у системі транзиту, на виробничих ділянках — це чинники втрат. Така ситуація обумовлена існуванням певних проблем, як-то: затримки на контролі, з оформленням документації, при отриманні замовлень, ухваленні рішень, обробленні матеріалів, помилки в конструкторській документації, зміна замовлень, відходи, недотримання договорів з постачальниками, простій устаткування (рис. 1).

Якщо ці проблеми не виявити і не розв'язати, то при несприятливій економічній ситуації вони можуть призвести до ще більших складнощів. Тому зменшення надлишків матеріальних цінностей є невід'ємною частиною резервів підвищення ефективності виробництва¹.

Однією з проблем підприємства є також низька продуктивність ресурсів. Неефективність ресурсів на підприємствах проявляється у вигляді неповного використання матеріалів і недостатній дієвості методів управління процесами, результатом яких є необов'язкові втрати, дефекти і необхідність зберігання великих запасів матеріалів. Існує також багато інших прихованих

¹ Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2001. — С. 331.

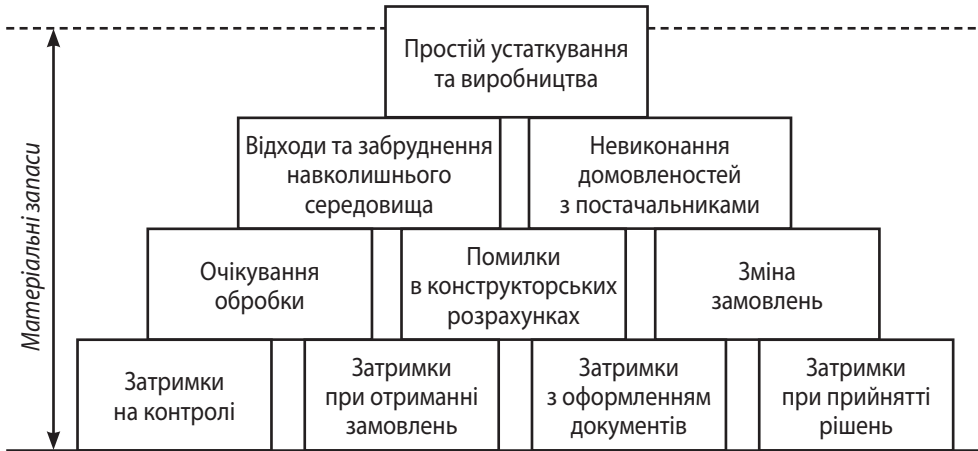


Рис. 1. Проблеми, обумовлені надлишковими матеріальними запасами

витрат, що стають явними вже після продажу продукції. Наприклад, упаковка, яку покупцям доводиться викидати, також свідчить про неефективне використання ресурсів і зайві витрати виробництва. Споживачам доводиться нести додаткові витрати під час експлуатації устаткування. Неефективно витрачаються ресурси також у тих випадках, коли споживачі прямо або опосередковано платять за утилізацію куплених продуктів. Ці витрати по суті є витратами невикористаних можливостей, що вказують на марність ресурсів і зусиль, а також на зниження цінності продукту для споживача².

Як бачимо, існуючі проблеми супроводжуються традиційною системою менеджменту і є комплексною проблемою управління розвитком бізнесу³ (рис. 2).

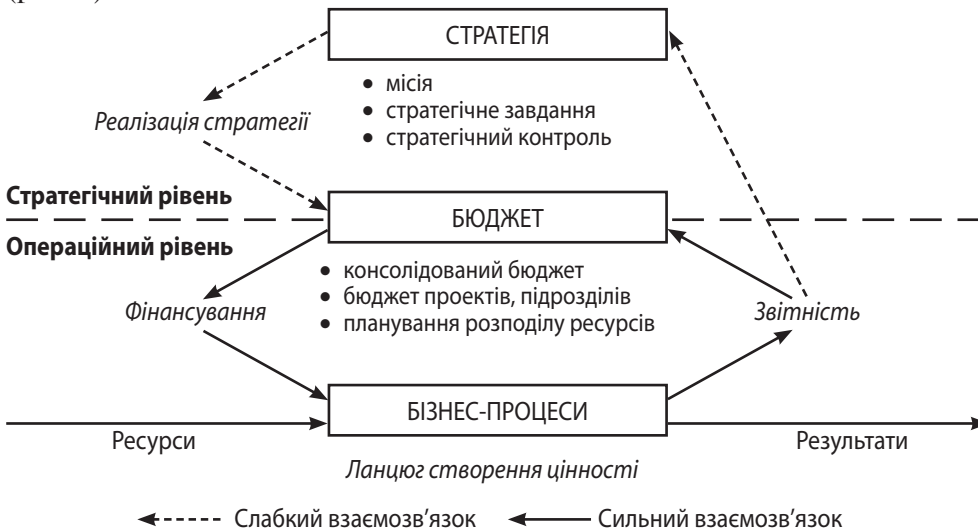


Рис. 2. Традиційна система менеджменту

² Портер М. Э. Конкуренція.: Навч. посіб. – М.: Вільямс, 2000. – С. 87.

³ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – С. 64.

Так, у Запорізькій області зі всієї кількості машинобудівних підприємств за 2005 р. 69,5 % одержали прибуток, а 30,5 % – збиток. Середній рівень рентабельності (ROI) галузі становить 4 %, тоді як на німецьких підприємствах машинобудування середній рівень ROI перевищує 10 %.

Такі відмінності великою мірою пов'язані з тим, що підприємства машинобудування Запорізької області дотепер дотримуються принципів конкуренції за постулатами індустріальної епохи, що на певному етапі допомагало виконувати здебільшого державні замовлення і виживати в конкурентній боротьбі. Це підтверджується тим, що:

- 1) конкуренція витримується завдяки функціональному розподіленню діяльності на виробництво, закупівлі (постачання), продаж (збут), маркетинг і технологічний процес. Таке чітке розмежування напрямів діяльності забезпечувало спочатку непогані дивіденди, але з часом зростання конкуренції та посилення вимог покупців до продукту обумовило порушення взаємодії підрозділів і зволікання з ухваленням рішень;
- 2) зв'язки компанії з клієнтами і постачальниками недостатньо оперативні;
- 3) підприємства пропонують товари з огляду на ресурсні можливості і за низькими цінами;
- 4) сподівання підприємств на захист від іноземних конкурентів з боку держави є більшими, ніж на власні можливості й сили;
- 5) не проводиться робота з вивчення потреб клієнтів через пропозицію широкого вибору нових товарів і послуг, а також не впроваджуються з належною оперативністю нові технології;
- 6) спостерігається недостатність інвестування у потенціал працівників.

Також однією з актуальних проблем вітчизняних машинобудівних підприємств є розрізненість основних служб, які формують релевантну управлінську інформацію і впливають на цінність створюваного продукту. Це виробнича система, бухгалтерський (управлінський) облік і маркетинг. Для того, щоб операційна система була ефективною, виробнича система підприємства повинна працювати у безпосередньому контакті з іншими функціональними службами, особливо з обліком і маркетингом, з якими нерідко конфліктує виробнича система⁴.

Так, на виробництві часто ухвалюються рішення за певною системою критеріїв, які суперечать основним положенням, цілям і завданням обліку. Особливо чітко ці суперечності виявляє калькуляція витрат, яка здійснюється для визначення рівня витрат, оцінки правильності інвестицій та товарно-матеріальних запасів. Для таких оцінок зазвичай застосовуються два набори показників:

- глобальні показники, тобто ті, за якими складаються фінансові звіти компанії, де відображається чистий прибуток, доходи на інвестований капітал і потік готівки;

⁴Чейз Р. Б., Еквілайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2001. – С. 337.

- локальні показники виробничого обліку, що відображають рівень ефективності (наприклад, відхилення від норми) або ступінь завантаження потужностей.

З позиції калькуляції витрат ефективна робота підприємства традиційно забезпечується низькими витратами і повним завантаженням потужностей. Такий підхід спонукає керівників ділянок і цехів постійно пришвидшувати темпи роботи, що призводить до надлишку продукції. Використання часу простоїв для підвищення завантаження потужностей спричиняє появу “вузьких місць”.

На практиці маркетинг і виробництво функціонують абсолютно незалежно, і для цього існує немало причин. Складність досягнення взаємозв'язку між ними обумовлена широкою гаммою чинників — від особистих стосунків до відмінностей в системах оціночних показників і стимулювання. Так, робота фахівців у галузі маркетингу здебільшого оцінюється за показниками зростання компанії, зокрема, за обсягом продажу, часткою обороту наповненого ринку й інтенсивністю появи на ринку нових видів продукції. Отже, маркетинг орієнтований на продаж. Продуктивність праці виробників оцінюється на основі витрат і завантаження виробничих потужностей. Таким чином, тоді як фахівці з маркетингу прагнуть урізноманітнити продукцію, що випускається підприємством для зміцнення становища фірми на ринку, виробники роблять все для скорочення витрат виробництва, що, навпаки, можливо при скороченні номенклатури продукції.

Дані, які використовуються для оцінки ефективності виробничої і маркетингової діяльності, також надто відрізняються. Маркетингові дані “м'які” — якісні, а виробничі “жорсткі” — кількісні. Крім того, відмінними є орієнтація й досвід фахівців цих двох функціональних галузей. Фахівці, які працюють у сфері управління маркетингом, зазвичай мають досвід роботи в торгівлі і звикли працювати у безпосередньому контакті зі споживачами. Фахівці виробничого управління мають навички роботи у виробництві, і тому їх досвід і знання сфокусовані на підвищенні ефективності виробництва⁵.

В інформаційну епоху підприємства дедалі більше конкурують між собою з питань витрат часу, енергії і ресурсів, але не за рахунок цінового чинника, який призводить до вимивання прибутку з галузі. Тому останнім часом, зокрема у машинобудуванні, найактуальнішим питанням є розробка комплексної методики оцінки бізнесу й успішна реалізація довгострокової стратегії, що дає змогу забезпечити тривале збалансоване зростання підприємства і перехід його на новий рівень конкурентоспроможності⁶. У цілому визначають чотири специфічні бар'єри в діяльності вітчизняних підприємств, що перешкоджають ефективній реалізації стратегії:

- 1) відсутність місії і стратегії підприємств або наявність нездійсненої стратегії;

⁵ Чейз Р. Б., Еквілайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2001. — С. 342.

⁶ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С. 12.

- 2) непов'язаність стратегії з індивідуальною метою і цілями підрозділів;
- 3) відсутність зв'язку з довгостроковим і короткостроковим розподілом ресурсів;
- 4) відсутність стратегічного зворотного зв'язку.

Кожний з цих бар'єрів можна усунути шляхом розробки та інтеграції ключових показників в нову систему стратегічного менеджменту. Це дає можливість подолати розрив, що існував раніше, між процесом розробки стратегії та її реалізацією⁷. Отже, у цьому контексті є нагальна потреба у:

- розробці і розповсюдженні стратегії;
- належному розподілі ресурсів;
- визначенні індивідуальних цілей і цілей підрозділів;
- забезпеченні зворотного зв'язку.

Відповідно до основних показників керівники підприємства, діючого в рамках стратегічного менеджменту, мають проводити стратегічні, а не тактичні операційні наради. Стратегічний зворотний зв'язок і процес дослідження, що ґрунтуються на ключових показниках, характеризуються такими основними компонентами:

- 1) загальна стратегічна концепція, відома всім співробітникам компанії, дає можливість кожному з них оцінити свій внесок у реалізацію стратегії;
- 2) процес зворотного зв'язку, спрямований на збір інформації про реалізацію стратегії й перевірку гіпотези взаємозв'язку стратегічних цілей та ініціатив;
- 3) процес вирішення проблем у команді (колективі) на основі аналізу одержаних даних, який дає змогу адаптувати стратегію до певних обставин.

Тобто формування зазначеної системи дозволяє розв'язати найважливішу проблему стратегії – вибір комбінації видів діяльності, яка б забезпечувала взаємопідтримку й взаємопідсилення (рис. 3).



Рис. 3. Структура комплексної управлінської інформації

⁷ Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – С. 37.

Також подана інформація дає відповідь на питання: які види діяльності мають бути організовані і що для цього потрібно? Оскільки витрати одного виду діяльності знижуються за рахунок виконання інших видів діяльності, цінність одного виду діяльності для споживачів може бути підвищена за рахунок інших видів діяльності компанії. Саме таким чином підбір видів діяльності приносить конкурентну перевагу і високу прибутковість.

Для вирішення проблем підприємства необхідне комплексне інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень та створення інтегрованої системи менеджменту (рис. 4), яка має виконувати певні функції.

1. Інформація і взаємозв'язок:

- стратегічна відповідність цілей на всіх рівнях підприємства;
- навчання та інформація щодо стратегії як основа делегування повноважень співробітникам;
- взаємопов'язана зі стратегією оплата праці.

2. Планування та затвердження завдань:

- визначення та ухвалення напружених планів;
- чітке формування стратегічних ініціатив;
- ухвалення рішення про інвестиції у відповідності зі стратегією;
- складання кошторисів на рік у тісному взаємозв'язку з довгостроковими планами.

3. Зворотний зв'язок і стратегічна інформація:

- використання системи зворотного зв'язку для перевірки гіпотез, на яких базується стратегія компанії;
- колективне вирішення проблем;

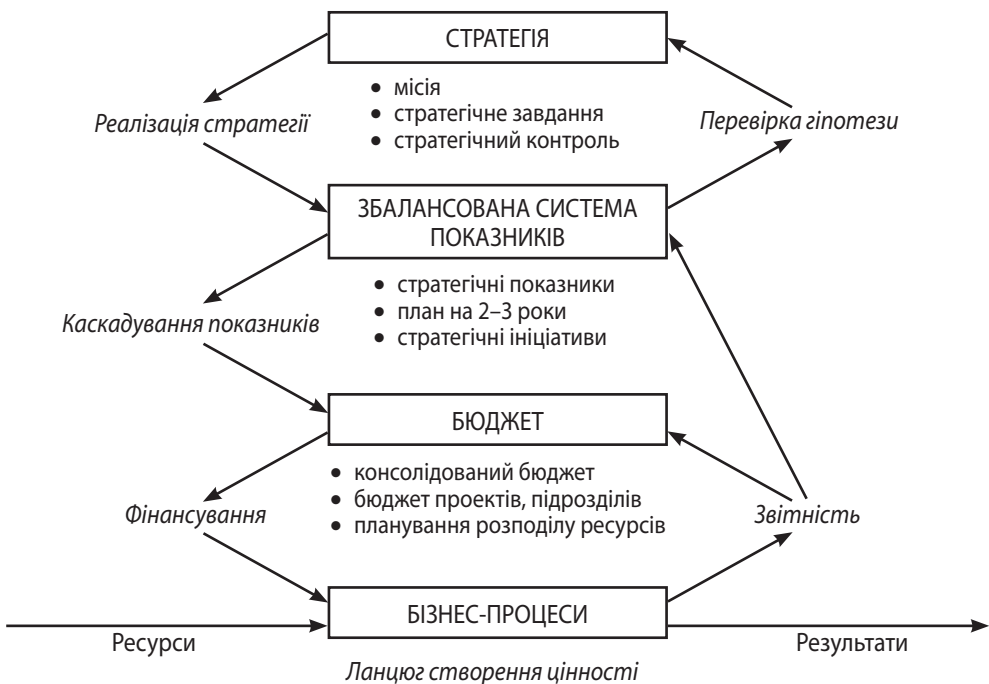


Рис. 4. Інтегрована система менеджменту

- розробка стратегії як безперервний процес.
4. Роз'яснення загальної бізнес-концепції і стратегії підприємства:
- стратегія – відправний пункт для процесу менеджменту в цілому;
 - зрозуміла для всіх концепція – основа стратегічного інформаційного процесу.

Впровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення дасть змогу підприємствам сконцентрувати увагу та мобілізувати ресурси на досягнення довгострокових цілей, оптимізувати операційну діяльність, значно покращити результати функціонування підприємства та створити унікальну стратегічну конкурентну спроможність⁸.

З огляду на викладене можна зробити висновок про те, що для успішного зростання і розвитку бізнесу управлінському персоналу необхідно мати цілісну картину як про зовнішнє середовище, так і про внутрішній стан підприємства. Формулювання і надання релевантної управлінської інформації забезпечує збалансована система показників, яка відстежує таку інформацію як на макро- чи на мікрорівні, так і всередині підприємства. Новий підхід до формування економічної інформації на макрорівні дає змогу виявити потенційні можливості і загрози, а також розробити довгострокову ефективну програму для підвищення конкурентних бар'єрів і довгострокового зростання. Економічна інформація на мікрорівні сприяє виявленню слабких і сильних сторін тієї чи іншої галузі, ступеня тиску різних конкурентних сил, допомагає вживати заходів для запобігання небажаним наслідкам. Інформація про внутрішній стан бізнесу в поєднанні із зовнішньою інформацією надають можливість розробити корпоративну стратегію збалансованого зростання і розвитку бізнесу та успішно її реалізувати.

⁸ *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – С. 289.