

Тактичні та оперативні карти КП «ХТМ» повинні складатися відповідно з таких елементів: тактичні цілі, задачі, показники, одиниця виміру даних показників, оперативні показники, одиниця виміру даних показників.

Між стратегічними, тактичними та оперативними картами існує системний зв'язок, який виражається в тому, що стратегічні цілі, задачі та показники пов'язані через тактичні та показники з оперативними, що утворює ієрархічне дерево за горизонталлю, вертикаллю, рівнем задач, агрегацією, відповідальними за показники. Отже, ми підійшли до взаємопов'язаних обраних показників всередині кожного плану та між планами, утворюючи єдину систему.

Систему планів підприємства складають ряд планів, що формуються відповідно до визначених центрів витрат та доходів в процесі стратегічного, тактичного та оперативного планування. Під центром витрат та доходів ми розуміємо місця утворення витрат та отримання доходів у зв'язку зі здійсненням виробничої, іншої операційної, інвестиційної та іншої діяльності структурними підрозділами, відповідальними особами чи функціональними службами підприємства, що діють на основі господарського розрахунку і певної самостійності, та забезпечувати контроль здійснення запланованих витрат чи отримання запланованих доходів, несуть за це відповідальність та мають для цього певні права та обов'язки, а також мотівні оптимізації.

На підприємстві КП «ХТМ» ми виокремили як господарські центри, що є структурними підрозділами, так і аналітичні центри, що забезпечують деталізацію відповідних витрат чи доходів та є в нашому випадку бізнес-процесами та функціональними напрямками діяльності підприємства. Запропоновані нами центри відповідальності під «ХТМ» створюють підґрунтя для введення децентралізованої форми управління, за якої більшість поточних управлінських рішень приймається на нижчих рівнях управління. Управлінська діяльність центрального підприємства реалізується через узгодження рішень структурних підрозділів підприємства з даними функціональними напрямками діяльності під даними розрахунків бізнес-процесів підприємства, для чого створюються комітети з представників менеджменту всіх рівнів, планових робітників та інших фахівців підприємства.

Виходячи з вищевказаних характеристик для системи планів підприємства нами були виокремлені наступні плани підприємства:

- 1) Для підприємства в цілому:
 - 1.1) Стратегічний план, що складається з деяких функціональних напрямків;
 - 1.2) Тактичні функціональні плани: фінансовий, з собівартості та прибутку, маркетинговий, зі збуту, із закупівель, виробничий, з потужності, з технічного та організаційного розвитку, інвестиційний, по кадрах, з охорони навколишнього середовища;
 - 1.3) Оперативні функціональні плани: фінансовий, з собівартості та прибутку, маркетинговий, зі збуту, із закупівель, виробничий, з потужності, з технічного та організаційного розвитку, інвестиційний, по кадрах, з охорони навколишнього середовища;
- 2) Для структурних підрозділів підприємства:
 - 2.1) Стратегічний план, що складається з деяких функціональних напрямків;
 - 2.2) Тактичні функціональні плани: фінансовий, з собівартості та прибутку, маркетинговий, зі збуту, із закупівель, виробничий, з потужності, з технічного та організаційного розвитку, інвестиційний, по кадрах, з охорони навколишнього середовища;
 - 2.3) Оперативні функціональні плани: фінансовий, з собівартості та прибутку, маркетинговий, зі збуту, із закупівель, виробничий, з потужності, з технічного та організаційного розвитку, інвестиційний, по кадрах, з охорони навколишнього середовища;
- 3) Для бізнес-процесів підприємства:
 - 3.1) Калькуляція з теплопостачання;
 - 3.2) Калькуляція з постачання гарячої води;
 - 3.3) Калькуляція з транспортування теплової енергії;
 - 3.4) Калькуляція з підкачки холодної води;
 - 3.5) Калькуляція з утримання внутрішньобудинкових мереж;
 - 3.6) Калькуляція з виконання послуг ЦАДС;
 - 3.7) Калькуляції з інших послуг підприємства.

Отже, взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками стратегічного, тактичного та оперативного рівня можна встановити згідно з думкою М.О. І Пилипенко, В.А. Зінченко [15, С.57] та С. Тарана [16] за допомогою факторного аналізу, а за наявності статистики по даним показникам – на основі рівнянь регресії або застосування нейронних мереж. Виходячи з потреб нашого дослідження ми вважаємо необхідним встановлювати взаємозв'язки між показниками на основі створення факторних моделей.

Таке рішення прийнято нами виходячи з наступних аспектів. По-перше, це повністю відповідає суті використовуваної нами концепції збалансованих показників, і зв'язуванні результуючого та формуючого показника будь-якого функціонального спрямування, використовуються логічні методи, що дозволяють дослідити реальний причинно-наслідковий зв'язок між показниками. По-друге, статистичні дані відображають ретроспективну інформацію, тобто не фактом є те, що кількісні пропорції взаємозв'язків між показниками в наступних періодах повторять тенденції, що закладені в минулому періоді, більш того, це є не прогресивною та не відповідає обраному нами інтерактивному виду планування. На наш погляд, статистичні дані даного випадку можна застосовувати тільки для визначення наявності чи відсутності зв'язку між показниками, а виражати кількісні характеристики такого зв'язку повинні управлінські методи з елементарної логіки мислення та цілей, завдань, що стоять перед ними. По-третє, відсутні деякі статистичні дані або вони є неоднорідними. По-четверте, адекватність, і достовірність самих статистичних даних є чималою завадою для використання статистичних методів.

Факторний аналіз, в частині провадження такого свого виду як стохастичний факторний аналіз, теж застосовує статистичні дані, однак ми будемо використовувати досліджені детермінований факторний аналіз. Сутність останнього міститься в «дослідженні впливу факторів, зв'язок яких з результативним показником носить функціональний характер, тобто коли результативний показник факторної моделі представлений у вигляді добутку, ділення чи алгебраїчної суми факторів» [6].

Оскільки показники стратегічного, тактичного та оперативного рівня, які ми будемо застосовувати при плануванні співпадають по підприємству, його структурних підрозділах та процесів, то й факторні моделі взаємозв'язку, побудовані для підприємства концептуально будуть підходити для його структурних підрозділів. Оскільки необхідно зв'язати чимало різних за своєю агрегацією, деталізацією та призначенням, ми будемо формувати змішану багатфакторну модель.

Виходячи з вищевказаного, ми побудуємо п'ять змішаних багатфакторних моделей, що відповідають виокремленим нами у стратегічній, тактичній та оперативній картах підприємства:

- 1) модель фінансових показників (рис. 1), яка буде відображати зв'язок між узагальнюючим за групою фінансових показників стратегічним показником (рентабельність підприємства) та тактичними показниками фінансового плану, плану собівартості та прибутку та частково плану по кадрах;

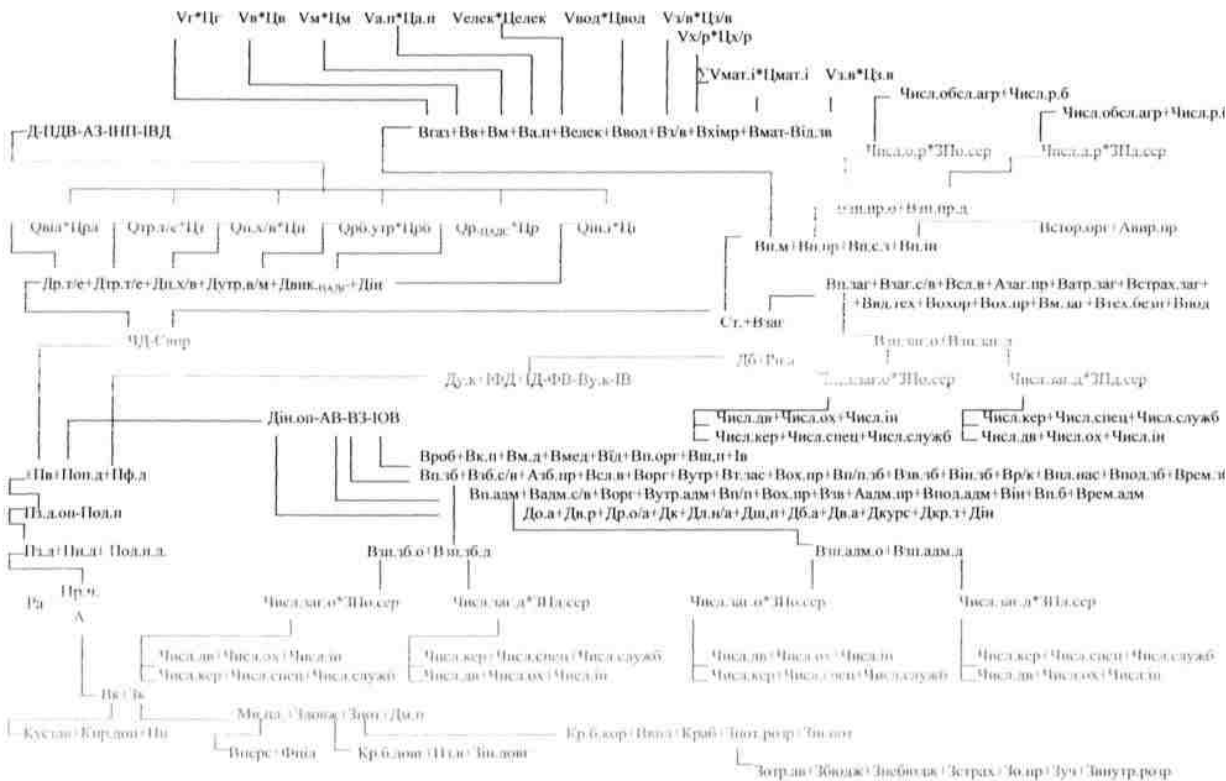


Рисунок 1. Факторна модель взаємозв'язку фінансових стратегічного та тактичних показників

2) модель показників ринкового положення (рис. 2), що показуватиме зв'язок між узагальноючим за групою показників ринкового положення стратегічним показником (послуг підприємства) та тактичними показниками маркетингового плану та плану зі збуту;

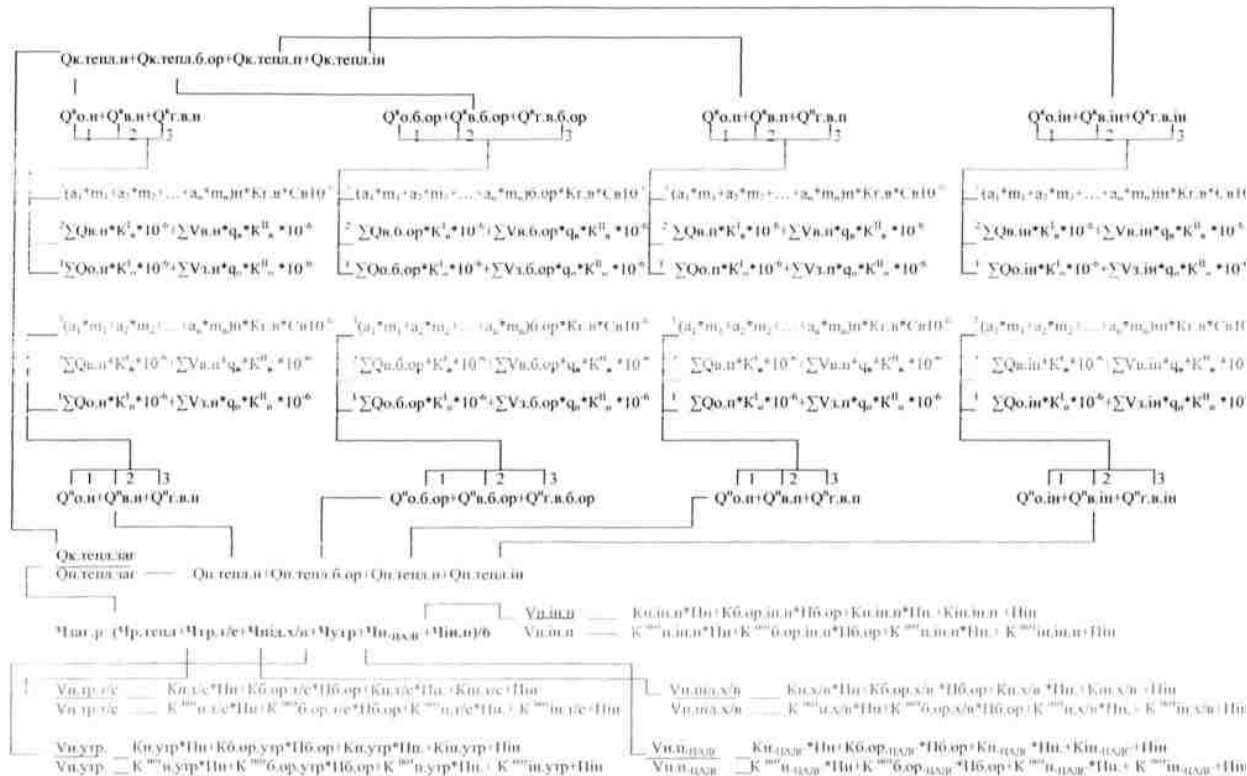


Рисунок 2. Факторна модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників ринкового положення

3) модель показників внутрішніх процесів (рис. 3), яка буде уособлювати зв'язок між узагальноючим за групою показників внутрішніх процесів стратегічним показником (підприємства) та тактичними показниками планів з виробництва, потужності та закупівель;

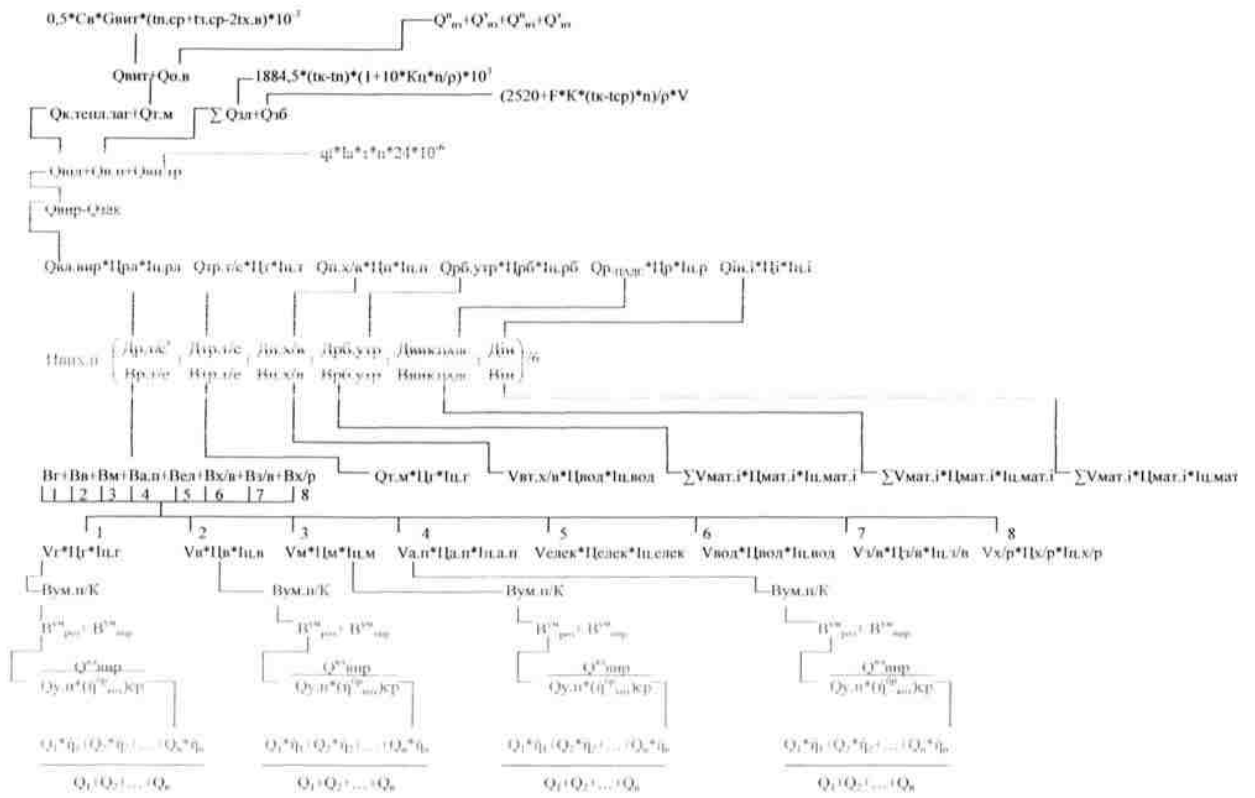


Рисунок 3. Факторна модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників внутрішніх процесів

4) модель показників навчання та зростання (рис. 4), що відображатиме зв'язок між узагальнюючим за групою показників навчання та зростання стратегічним показником (організаційно-технічного розвитку підприємства) та тактичними показниками планів з технічного та організаційного розвитку, по кадрах та інвестицій;

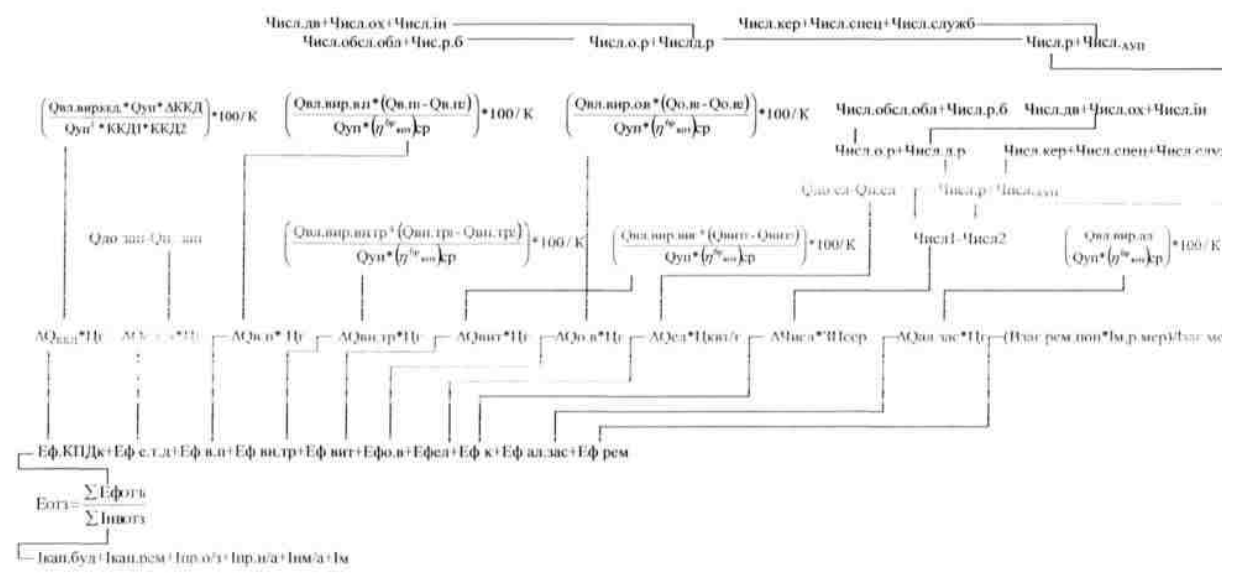


Рисунок 4. Факторна модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників навчання та зростання

5) модель екологічних показників (рис. 5), що буде показувати зв'язок між стратегічним показником перспективи охорони навколишнього середовища (ефективність екологічних заходів) та тактичними показниками плану з охорони навколишнього середовища.

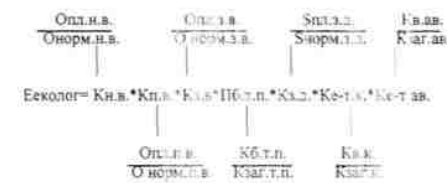


Рисунок 5. Факторна модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників охорони довкілля

Пояснення щодо використання запропонованих змішаних багатфакторних моделей буде подано нижче після рисунку кожної такої моделі.

На рисунку 1 представлено факторна модель взаємозв'язку фінансових стратегічного та тактичних показників.

В моделі фінансових показників під капіталом підприємства ми будемо вважати пасиви підприємства, оскільки контролювати такі показники як кредиторська заборгованість залучений капітал, заборгованість до державних та недержавних цільових фондів більш необхідно, та більш відповідає показникам, що представлені у 2 та 3 розділі фінансового плану. Ми також врахуємо, що наряду з складанням планів та частини прогнозного балансу – пасивами – однозначно буде формуватися інша частина прогнозного балансу – актив враховувати зміни, що відбулися в пасивах.

Модель фінансових показників застосовуватимемо всіма структурними підрозділами підприємства, але з деякими змінами в частині повноти використання її показників. підрозділі керівництва формуються показники доходів та витрат, що не пов'язані з виробничою діяльністю, та показники розподілу прибутку, а у підрозділі централізованого управління витратами формуються показники витрат з державними цільовими фондами. У всіх підрозділах, пов'язаних з виробничою діяльністю, застосовуються показники валової та виробничої собівартості, які відповідно позначаються у чисельнику та знаменнику результуючого показника рентабельності. Самий показник рентабельності є вже не рентабельністю послуг, а рентабельністю послуг. Всі підрозділи адміністративних служб підприємства, які не пов'язані з виробничою діяльністю, застосовують показники іншого доходу від діяльності та суми адміністративних витрат (витрат на збут, інших операційних витрат), що відповідно позначаються у чисельнику та знаменнику показника рентабельності, який суттю можна вважати рентабельністю послуг.

На рисунку 2 подано факторну модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників ринкового положення.

Модель ринкових показників містить у собі поняття частки ринку за видами послуг підприємства, а саме реалізації, транспортування теплової енергії, підкачки холодної води, утримання внутрішньобудинкових мереж, виконання робіт ЦАДС, виконання інших послуг. Ця загальна частка ринку по всіх послугах є середньою арифметичною вище перелічених часток.

Оскільки ринок даних послуг є специфічним та відноситься до монополізованого, хоча мають місце тенденції до переходу даного ринку послуг до олігополістичного, специфічність часток ринку. Під наявними обсягами реалізації, транспортування теплової енергії, утримання внутрішньобудинкових мереж, виконання робіт ЦАДС ми розуміємо той обсяг послуг, що надається всім домогосподарствам та суб'єктам господарювання, з якими укладено договір про надання таких послуг, або вони (домогосподарства, суб'єкти господарства) надали офіційної заяви про припинення користування даними послугами. Під наявними обсягами підкачки холодної води, виконання інших послуг ми розуміємо той обсяг даних послуг, що надається тільки тим домогосподарствам та суб'єктам господарювання, з якими укладено договір про надання таких послуг. Потенційно можливі обсяги послуг реалізації, транспортування теплової енергії, утримання внутрішньобудинкових мереж, виконання робіт ЦАДС є в нашому розумінні такими обсягами, на які можуть потребувати всі домогосподарства господарювання м. Харкова та прилягаючих к ньому приміських територій, незалежно від приєднання до пропускної потужності мереж. Потенційно можливий обсяг підкачки холодної води визначається нами, як максимально можливий обсяг, на який потребує підприємство КП ВТП «Вода». В майбутньому, вивчивши технічні можливості надання подібної послуги домогосподарствам та суб'єктам господарювання, можна розширити поняття ринку даної послуги. Потенційно можливий обсяг для інших послуг підприємства визначається виходом з специфічності, та підлягає обґрунтуванню в кожному конкретному випадку.

Виходячи з досвіду та традиції, що склалася на підприємстві КП «ХТМ» всі споживачі послуг були розподілені нами на три групи – населення, бюджетні організації та інші. Однак, на наш погляд, якщо буде певна політика підтримки виробничих підприємств від уряду чи місцевої влади, можна виокремити серед інших споживачів ще одну групу – підприємства. Тому в моделі показників ринкового положення ми ввели категорію споживачів підприємства, але вона набуває свого смислу тільки у разі проведення політики підтримки, коли несвоєчасне споживання послуг саме цієї групи для надання субсидій чи дотацій. Таким чином до появи таких умов ми вважало правильним відносити підприємства до категорії інших споживачів послуг для розрахунків ту частину моделі, що відноситься до категорії підприємств.

Структурні підрозділи будуть використовувати модель ринкових показників не в повному обсязі. Так філія «Теплозбут» буде визначати частки ринку з реалізації та транспортування теплової енергії, а також виконання інших послуг підприємства. На рівні районних філій підприємства буде відбуватися визначення часток ринку з підкачки холодної води, виконання робіт ЦАДС та утримання внутрішньобудинкових мереж.

На рисунку 3 подано факторну модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників внутрішніх процесів.

В моделі показників внутрішніх процесів ми дещо в незвичній формі інтерпретували показник виходу послуг, представивши його як вартісний. Це було зроблено для того, щоб порівняти показники виходу кожної послуги до єдиного – вартісного. Виходячи зі змісту показника послуг, який міститься в тому що показати співвідношення обсягу матеріалів, що були витрачені на її виготовлення та надання, загальний по підприємству показник вихід послуг інтерпретували як середнє арифметичне показників виходу послуг за видами послуг.

Щоб не впливати вплив на даний показник цінового фактору, ми скоректували кожний показник виходу послуг на відповідний його індекс цін. Таким чином, зміна даних показників послуг, а також загального по підприємству показника виходу послуг буде відображати саме вплив натуральної їх складової (обсяги вироблення та обсяги матеріальних витрат на виготовлення). Під обсягами послуг утримання внутрішньобудинкових мереж та виконання послуг ЦАДС ми будемо розуміти кількість метрів квадратних по Харкову площі, що обслуговується.

Застосування моделі показників внутрішніх процесів буде відбуватися тільки в структурних підрозділах, що зайняті виробничою діяльністю та також буде частковою. В кожному підрозділі визначатимемо показник виходу послуг з реалізації теплової енергії, в районних філіях – показники з виходу послуг з теплопостачання теплової енергії, з підкачки холодної води, виконання робіт ЦАДС, з інших послуг, що надає підприємству.

На рисунку 4 представлено факторна модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників навчання та зростання.

В моделі показників навчання та зростання пояснення потребує сам показник ефективності організаційно-технічних заходів, під яким ми розуміємо співвідношення сукупної вартісної вигоди від проведення заходів з модернізації організаційної структури підприємства, його техніко-технологічної бази та суми витрат у вигляді різноманітних інвестицій, таку модернізацію.

Модель показників навчання та зростання використовуватимемо у всіх структурних підрозділах, але не в повному обсязі. В котельнях буде розраховуватися ефекти від підкачки котлів, економічного використання газу, зменшення витрат палива на власні потреби котельні, зменшення витрат тепла у внутрішньокотельних мережах, організаційних заходів з кадрів філії будуть розраховуватися ефекти від зменшення витрат тепла в централізованих мережах за рахунок заміни труб на теплоізоляовані, від зменшення витрат тепла та гарячої води устаткуванням тепліх труб, організаційних заходів з кадрами. Також буде розраховуватися ефекти від використання альтернативних інноваційних засобів підігріву води, від економії та ремонту за рахунок капітально проведеного ремонту основних засобів. Всі інші підрозділи підприємства будуть розраховувати ефект від організаційних заходів з кадрами.

На рисунку 5 подано факторну модель взаємозв'язку стратегічного та тактичних показників охорони довкілля.

Модель екологічних показників відображає відповідність запланованих та потім реалізованих заходів з охороною навколишнього середовища нормам, що прописані в законодавстві та слугує таким собі індикатором що показує стан екологічної обстановки на території підприємства. Інформація, отримувана нами з даної моделі попереджає про застосування штрафних санкцій або навпаки певних пільг. Загальний коефіцієнт ефективності проведення екологічних заходів представляє собою також середню арифметичну всіх коефіцієнтів, що розраховуються по підприємству.

Застосовується модель показників з охороною навколишнього середовища буде частково у всіх структурних підрозділах. Котельні будуть розраховувати всі екологічні коефіцієнти структурні підрозділи – коефіцієнти відповідності нормам земельних ділянок, що забруднені відходами виробництва, та відповідності еколого-технічним нормам автотранспорту.

Через використання всіх вищезазначених факторних функціональних моделей реалізується зв'язок стратегічного, тактичного та оперативного рівнів по підприємству та його причому завдяки їх комплексному застосуванню зв'язуються всі виокремлені функціональні напрямки. Стратегічні показники кожного з підрозділів визначають тенденції розвитку підрозділів та впливають на тактичні показники даних підрозділів, які потім розподіляються на відповідні оперативні показники. Сформовані таким чином оперативні показники підприємства формують загальні оперативні показники по всьому підприємству, які шляхом підсумовування відповідних показників формують тактичні показники підприємства. Стратегічні показники підприємства задають тенденції розвитку по всьому підприємству коректують тактичні показники по підприємству, що автоматично відображається, як на оперативних показниках по підприємстві тактичних та оперативних показниках по підрозділах підприємства.

Як видно з попереднього речення зв'язок між різними стратегічними функціональними напрямками відбувається через відповідні тактичні показники, це дозволяє, задаючи якийсь одного з стратегічних функціональних показників, формувати параметри інших стратегічних функціональних показників. Це повністю відповідає управлінським концепціям (у випадку формування нового бізнес-процесу) та таргет-костинг (у випадку вдосконалення існуючих бізнес-процесів), у випадку, коли стратегічним функціональним показником задає тенденції для інших є показник рентабельності капіталу.

Відповідно до визначених взаємозв'язків між показниками планів підприємства необхідно описати механізм їх планування:

- 1) На підґрунті розрахунку натуральних показників кожної калькуляції бізнес-процесів розраховуються її вартісні показники;
- 2) Виконуються підсумовування калькуляцій по кожному відповідному показнику, визначаючи таким чином функціональні тактичні плани по підприємству;
- 3) На підґрунті показників функціональних тактичних планів підприємства розподіляються завдання по структурним підрозділам підприємства (у вигляді тактичних функціональних планів структурних підрозділів);
- 4) Структурні підрозділи вивчають надані ним планові показники та коректують їх у відповідності до стратегічних цілей та завдань, які виражаються у стратегічних функціональних підрозділах;

- 5) Скоректовані дані своїх функціональних планів структурні підрозділи подають на розгляд керівництву підприємства;
- 6) Керівництво підприємства генерує надані показники тактичних функціональних планів структурних підрозділів у єдині тактичні функціональні плани підприємства;
- 7) Керівництво підприємства проводить коректування тактичних функціональних планів, виходячи з стратегічних цілей, задач та завдань підприємства в цілому та визначає варіант тактичних функціональних планів;
- 8) У відповідності до затверджених тактичних функціональних планів формуються остаточний варіант калькуляцій бізнес-процесів, оперативні функціональні плани по тактичних функціональних плани структурних підрозділів;
- 9) Структурні підрозділи у відповідності до своїх тактичних функціональних планів формують оперативні плани, які повинні відповідати оперативним планам по підприємству.

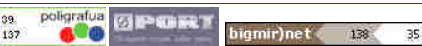
Висновки.

Запропоновані стратегічні, тактичні та оперативні карти підприємства КП «ХТМ» дозволили розробити цілісну сукупність показників планів підприємства. За допомогою функціональних моделей всі ці показники були взаємозв'язані на основі методів логіки, творчості та детермінованого факторного аналізу, що дозволило наочно та більш чітко відслідкувати надалі спостерігати за формуванням витрат підприємства, що утворюються внаслідок використання у виробничо-господарської діяльності того чи іншого набору ресурсів. Оптимізація, доведення їх вартісного виразу до бажаного, дозволяє реалізувати комплексні програми модернізації, реконструкції вже існуючих основних засобів, інтелектуальної створювати інноваційні продукти, що будуть використовуватися у діяльності підприємства. Однак, набір показників як структурних підрозділів, так і всього підприємства, а також запровадження показників-індикаторів для кожного співробітника підприємства, остається відкритим, частково невирішеним питанням.

Література:

1. И. Ансофф. Стратегическое управление. / Игорь Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 304 с.
2. Р.Акофф. Планирование будущего корпорации. / Акофф Рональд – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Пер с нем.: под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л.] / Хан Д. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
4. Плохая Е.Б. Согласование стратегического и оперативного планирования / Плохая Е.Б. // Управление развитием. – 2002. – № 1. – С. 80 – 84.
5. Л.В. Балабанова. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркинга: моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ – 2005. – 17 с.
6. Факторный анализ. [Электронный ресурс] / Режим доступа до сайту: // <http://dist-cons.ru/modules/DuPont>.
7. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / Смолін Ігор Валентинович. – К.: Київ. Нац.торг.-екон.ун-т – 2004. – 344 с.
8. Садеков А.А. Оперативне планування на торговельному підприємстві [Текст]: монографія / А.А. Садеков, У.С. Расулова. Донец.нац.ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського: ДонНУЕТ. – 2008. – 193 с.
9. К. Овчаренко. Как сбалансировать BSC или о чем все хотели узнать, но боялись спросить [Электронный ресурс] / Режим доступа до сайту: <http://www.e-xecutive.ru/publication/article2708/>
10. Мензобровский И. Инструмент трансформации идей в конкретные цели / Мензобровский Игорь // Комп&ньон. – 2004. – № 47 (207). – с. 50 – 53.
11. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Каплан Р. – М.: Олимп-Бизнес – 2005. – 416 с.
12. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Каплан Роберт С. – М.: Олимп-Бизнес – 2005. – 512 с.
13. Олве Н.Г. Баланс между стратегией и контролем / Олве Н.Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С – СПб.: Питер – 2005. – 320 с.
14. Константин Редченко. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс] / Режим доступа до сайту: <http://www.management.com.ua/strategy/>
15. М.О. Кизим. Збалансована система показників: Монографія. / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х.: ВД «ІНЖЕК» – 2007. – 192 с.
16. С. Таран. KPI и BSC: факторы успешного применения. [Электронный ресурс] / Режим доступа до сайту: <http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/bsc/article2017>

Стаття надійшла до редакції



ТОВ "ДКС Центр"