

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В МЕХАНІЗМАХ УПРАВЛІННЯ СУДНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Фатєєв М.В., к.т.н., професор, Поткін О.О.

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Україна, Миколаїв
ipdo@nuos.edu.ua

***Анотація.** Доповідь включає аналіз особливостей використання системи збалансованих показників для ефективного управління суднобудівними підприємствами. Наведено фрагмент системи показників.*

***Ключові слова:** суднобудівне підприємство, організаційні структури, збалансована система показників, стратегічні цілі.*

Вступна частина. В світовому суднобудуванні проходять суттєві зміни. Розвивається ринок нових видів спеціалізованих суден (газопереробні та нафтопереробні судна), розширяється потреба суден для добування вуглеводів на морських шельфах, інтенсивно удосконалюються комп'ютерні технології проектування, технологічної підготовки та управління виробництвом. Зростає потреба в побудові транспортних річкових суден та суден типу «річка-море», суден портофлоту для морських та річкових портів.

Вказані обставини загострюють конкуренцію в різних сегментах глобального ринку суднобудування. Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності в цих умовах є забезпечення ефективності управління суднобудівними та судноремонтними підприємствами.

Ефективність системи управління полягає в здатності підприємства досягати поставлених цілей з оптимальним співвідношенням отриманих результатів і витрат. Перед керівництвом підприємства стоїть задача збалансувати суперечливі інтереси різних груп стейкхолдерів (акціонери, співробітники, постачальники, замовники, влада та ін.). Друга важлива задача менеджменту – забезпечити баланс між фінансовими та операційними критеріями виміру ефективності діяльності підприємства, а також між показниками попередніх періодів і майбутніми даними.

Збалансована система показників (ЗСП, Balance Scorecard) – це інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє виміряти ефективність підприємства з допомогою збалансованих індикаторів, які комплексно відображають його поточний стан. Система ЗСП запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем [1]. Сутність системи ЗСП формулюється двома основними положеннями:

- одних фінансових показників не достатньо для повного та всебічного (збалансованого) опису стану підприємства, їх необхідно доповнити іншими показниками;
- система ЗСП виконує не тільки функції комплексного індикатора стану підприємства, а також є елементом системи управління, який забезпечує зв'язок між стратегічними завданнями власників (або топ-менеджерів) і операційною діяльністю.

Традиційні фінансові показники дають характеристику минулих подій. Розробка управлінських рішень на основі тільки фінансових показників притаманна для індустріальної епохи, коли інвестиції в довгострокові конкурентні переваги і відношення з клієнтами не були принципово важливими для успіху в бізнесі. Характерні риси сучасної інформаційно-інноваційної епохи [2]:

- переважна роль нематеріальних активів;
- орієнтація на споживача;
- необхідність урахування фактора глобалізації;
- нові мережеві організаційні структури і методи управління бізнесом.

Ціль доповіді полягає у викладенні особливостей формування збалансованої системи показників в умовах суднобудівного підприємства.

Основна частина. Для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах підприємство повинно реалізувати такі дії:

- розвивати відносини з клієнтами, які дозволяють зберегти існуючих клієнтів та дати можливість виходу на нові споживчі сегменти;
- пропонувати інноваційні продукти та послуги, на які є попит в цільовому сегменті споживачів;
- виробляти орієнтовані на споживача високоякісні продукти, послуги по конкурентоспроможним цінам та з коротким часом виходу в лідери;
- мобілізувати досвід робітників і мотивувати їх на постійне професійне удосконалення та підвищення якості продукції;
- розвивати інформаційні технології та системи.

Система ЗСП пропонує представити показники у вигляді чотирьох взаємопов'язаних груп (рис.1).



Рис.1. Структура збалансованої системи показників.

Група 1. Традиційні фінансові показники в рамках затвердженої стратегії (позиції підприємства з точки зору акціонерів, інвесторів).

Група 2. Показники, в роботі з клієнтами треба звернути увагу, щоб досягти бажаних фінансових результатів.

Група 3. Внутрішні процеси, треба звернути увагу для задоволення клієнтів і досягнення бажаних фінансових результатів (інноваційні процеси, виробництво, збут та ін.).

Група 4. Заходи, які необхідно зробити для розвитку внутрішніх ресурсів, задоволення клієнтів і досягнення бажаних фінансових результатів.

Перед тим, як приступити до побудови системи ССП необхідно мати розроблену стратегію розвитку підприємства, на її основі вирішити які перспективи повинні бути вибрані і до якого рівня треба провести декомпозицію. Важлива задача декомпозиції – доведення стратегічно важливих цілей та задач до конкурентних виконавців.

Суднобудування має ряд особливостей, які суттєво впливають на формування системи ЗСП:

- тривалий цикл побудови суден;
- нерівномірність завантаження виробничих потужностей;
- одиничність та мілкосерійність виробництва;
- велика номенклатура використовуваних матеріалів та інше.

Структура системи ЗСП на етапі виходу з довгострокової кризи ТОВ «Суднобудівний завод «Океан»» може бути представлена таким чином.

Стратегічні цілі підприємства об'єднуються в нагальну проблему виходу підприємства на траєкторію сталого розвитку. При цьому конкурентне середовище на зовнішніх ринках суднобудування потребує використання сучасних методів кластерної інтеграції з глобальними лідерами суднобудівної галузі. Стан внутрішнього ринку продукції

суднобудування сприяє освоєнню певних сегментів транспортних суден для внутрішніх водних шляхів.

Основні показники ЗСП по групам:

1.1. Збільшити вартість портфеля замовлень підприємства.

1.2. Підвищити якість побудови несамохідних барж.

2.1. Розширити номенклатуру замовників на побудову несамохідних барж.

2.2. Підвищити рівень механізації та автоматизації технологічних процесів основного виробництва .

3.1. Підвищити ефективність корпоративної інформаційної системи підприємства за рахунок поновлення її елементів.

3.2. Забезпечити відповідність функціонально-організаційну структуру підприємства та його стратегічних цілей.

4.1. Підвищити рівень компетенцій управлінських кадрів.

4.2. Підвищити рівень кваліфікації робітників основних професій.

4.3. Підвищити ефективність мотиваційних механізмів

Вказані показники каскадуються по всіх рівнях організаційної структури і використовуються як індикатори в процесах прийняття управлінських рішень.

Висновки. 1. Система ЗСП є ефективним інструментом планування і контролю виробництва. 2. Система ЗСП інформаційно пов'язується з системами мотивації, системами бюджетування, внутрішньої звітності суднобудівного підприємства і забезпечує ефективність управління.

REFERENCES

[1] Каплан Роберт. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон / "Олимп-Бизнес", — 2016р.

[2] Армстронг Майкл. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анджела Бэрн / "Альпина Паблишер", — 2018 р.

[3] Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Парментер / "Олимп-Бизнес", — 2008 р.

[4] Лоусон Раеф. Сбалансированная система показателей — лучшие практики. Разработка, внедрение и оценка / Раеф Лоусон, Тоби Хетч, Денис Дезрочес / "Баланс Бизнес Букс", — 2014 р.

[5] Рамперсад Хьюберт. Индивидуальная сбалансированная система показателей / Хьюберт Рамперсад / "Олимп-Бизнес", — 2005 р.

[6] Козир Б. Ю. Логістичні центри в механізмах матеріально-технічного забезпечення суднобудівних кластерних систем / Б. Ю. Козир, І. М. Запорожець / Суднобудування та морська інфраструктура . – Миколаїв, 2016 р. - № 1-2 (5). С 91-97.

[7] Запорожець І. М. Формування механізмів дуальної освіти в підготовці фахівців для суднобудівної галузі / Запорожець І. М., Трушлякова А. Б./ Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління». – Запоріжжя, 2019р. 3 (25) серпень 2019 р. 118-120с.

Zaporozhets IM, Potkin OO

Balance sheet indicators in ship management mechanisms

Abstract. The report includes an analysis of the features of using a balanced scorecard for the efficient management of shipbuilding enterprises. A fragment of the scorecard is provided.

Keywords: shipbuilding enterprise, organizational structures, balanced scorecard, strategic goals.