

Ключові слова: ефективність, охорона здоров'я, здоров'я, рівень життя.

Anatoly G. Goncharuk. *About Efficiency of the Healthcare System in Ukraine.* – Article.

Summary. The article proposes the indicators of socio-economic efficiency, with which the author evaluates an efficiency of the healthcare system in Ukraine compared to neighboring countries. The results of comparative analysis led to important conclusions about the relative efficiency of the health system in Ukraine.

Key words: efficiency, healthcare, health, standard of living.

УДК 65.011:656.96:338.47

Н.В. Дубовик,

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна

ОСНОВНІ МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ТРАНСПОРТНО- ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

Анотація. В статті розглянуті основні методичні аспекти розробки і впровадження збалансованої системи показників, особливості її розробки для транспортно-експедиторської компанії.

Ключові слова: стратегія підприємства, збалансована система показників, стратегічні цілі, стратегічна карта, транспортно-експедиторська компанія.

Як показує практика роботи різних суб'єктів господарської діяльності (незалежно від форм власності, масштабів виробництва, чисельності персоналу тощо), в даний час складне, динамічне і нестабільне зовнішнє середовище вимагає від них уміння швидкої адаптації до постійно змінюваних умов ринку для досягнення переваг над своїми конкурентами за асортиментом і номенклатурою продукції, що випускається (послуг, що надаються), її якістю і ціною тощо. У зв'язку з цим важливо своєчасно приймати відповідні управлінські рішення на основі отримання оперативної інформації про діяльність суб'єкта господарювання, які, в той же час, повинні бути скоординовані та спрямовані на досягнення певних довгострокових цілей. По суті, вимогою сьогодення є обов'язкова наявність у різних підприємств чітко сформульованої та розробленої стратегії, її успішна реалізація, яка багато в чому залежить від розуміння стратегії співробітниками підприємства.

Одним з інструментів конкретизації, уявлення і реалізації стратегії є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC, далі по тексту – ЗСП). Концепція Balanced Scorecard була розроблена на початку 90-х років ХХ століття Робертом Капланом и Дейвидом Нортонном [6]. Розробка була названа ними так, щоб підкреслити збалансованість («Balanced») системи, яка повинна бути вимірної за допомогою системи показників («Scorecard»).

На думку і на основі досліджень розробників даної концепції [1]:

- реальне впровадження розробленої стратегії є основною причиною впровадження ЗСП;
- внаслідок складності, динамічності та нестабільності зовнішнього середовища термін дії розроблених стратегій істотно скорочується;
- компанії, що використовують ЗСП, мають більш великі значення показників прибутку і зростання виручки в порівнянні зі своїми конкурентами (даний висновок стосувався виключно підприємств приватного бізнесу) – 23 % істотно краще, 57 % – скоріше краще);
- ЗСП є інструментом успішних компаній;
- саме успішні компанії включають цю концепцію в свою систему управління;

– позитивний вплив ЗСП на процес реалізації стратегії стає ще більш очевидним, якщо порівнювати підприємства, які інтенсивно використовують цю систему, з тими, які приділяють цій системі менше уваги: 34 % компаній, які інтенсивно використовують цю систему, розглядають здатність реалізовувати стратегію як свою сильну сторону.

З огляду на вище викладене, а також наявність значної кількості публікацій і інформації в Інтернеті, які присвячені концепції Balanced Scorecard, її впровадженню в діяльність різних організацій, позитивним і негативним моментам використання цього інструменту управління, в роботі пропонується розглянути основні методичні аспекти формування ЗСП транспортно-експедиторської компанії (ТЕК). Пошук напрямів підвищення ефективності діяльності ТЕК шляхом використання нових інструментів управління, необхідність урахування поточної ситуації та інформації при розробці стратегій розвитку на основі ЗСП зумовив вибір теми даної роботи.

Розглянемо основну ідею концепції Balanced Scorecard.

ЗСП – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти діяльності організації, як фінансові, так і нефінансові. Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності [3].

Ідея концепції, на думку [4], полягає в поданні керівництву компаній і співробітникам у певній формі у вигляді системи показників найважливішої інформації. Ця інформація, з одного боку, повинна бути компактною, а з іншого – повинна відображати всі основні сторони діяльності компанії. Така інформація стосується чотирьох аспектів (напрямків) діяльності підприємства [4]: фінансового напрямку; розвитку внутрішнього потенціалу організації; задоволеності споживачів корисністю товарів і послуг компанії, іміджу компанії в очах споживачів; знань, навичків і навчання персоналу, які впливають на здатність організації до прийняття нових ідей, на її гнучкість і постійне поліпшення.

Автори концепції [1] зазначені аспекти (напрямки) діяльності підприємства називають «перспективами» ЗСП, які покликані сформулювати таку модель мислення, яка забезпечить збалансований розгляд всіх істотних аспектів бізнесу. Перспективи являють собою тематичні розділи стратегії компанії. Як правило, використовують 4–5 перспектив, щоб забезпечити всебічний розгляд діяльності компанії [1].

На основі проведених емпіричних досліджень автори концепції [1] довели, що успішні компанії в своїх системах цілей враховують мінімум чотири перспективи: Фінанси, Клієнти, Процеси і Потенціал. Ці стандартні перспективи ЗСП не випадкові та не відірвані одна від одної, оскільки відображають принципову логіку ведення бізнесу компанії.

Основне призначення ЗСП – забезпечення розробки показників і контроль виконання стратегії. За допомогою ЗСП вдається зробити реалізацію стратегії регулярної діяльністю всіх підрозділів, яка управляється за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення. Ефективність ЗСП залежить від якості її впровадження [5].

Поетапне впровадження ЗСП забезпечує успішну реалізацію стратегії компанії. Модель впровадження ЗСП (з досвіду компанії Horvath & Partners [1]) включає п'ять етапів: проведення стратегічного аналізу; створення організаційних умов для впровадження ЗСП; розробка ЗСП; управління каскадуванням; забезпечення послідовного використання ЗСП.

Оскільки ЗСП – це концепція впровадження існуючих стратегій, а не розробки нових, то необхідно спочатку завершити розробку стратегії (у разі її відсутності), а потім приступати до розробки ЗСП. Таким чином, вихідними передумовами розробки ЗСП є перспективи ЗСП, команда вищого керівництва, стратегія, яка прийнята керівництвом для розробки ЗСП.

У свою чергу етап розробки ЗСП передбачає визначення стратегічних цілей, побудову стратегічної карти, вибір показників і визначення їх цільових значень, розробку стратегічних заходів.

При розробці ЗСП компанії можливо орієнтуватися на розробку ЗСП по підприємству в цілому чи по конкретному виду діяльності. Особливо актуально це для ТЕК, оскільки такі компанії можуть

виконувати декілька видів діяльності одночасно (експедирування вантажів, агентування суден, фрахтування флоту тощо), пропонуючи різні види послуг вантажовласникам [2; 7].

Для отримання ефективного і якісного результату розробки загальної ЗСП повинне виконувати керівництво компанії, а ЗСП по видам діяльності – обов'язково співробітники конкретного відділу (підрозділу) компанії.

Для ТЕК рекомендовано виконувати традиційну послідовність з розробки і впровадженні ЗСП, враховуючи специфіку діяльності ТЕК (рис. 1).



Рис. 1. Процес розробки і впровадження ЗСП в діяльність ТЕК

Так, на етапі визначення стратегічних цілей і їх конкретизації необхідно врахування специфіки діяльності ТЕК для виділених організаційних підрозділів і рівнів, а саме виконання декілька видів діяльності одночасно.

При формуванні цілей ТЕК рекомендується враховувати, що метою діяльності, у принципі, будь-якої компанії є тривала робота на ринку при постійному збільшенні суми річного прибутку і висока якість надання послуг.

Розглянемо перелік можливих цілей по перспективам ЗСП.

Перспектива «Фінанси» створює надійну основу для подальшого планування – в ній виражений реальний інтерес власників підприємств. Для цієї перспективи ТЕК, яка вже протягом декількох років на ринку транспортно-експедиторських послуг, характерні наступні стратегічні цілі: збільшення прибутку; скорочення витрат; досягнення конкурентоспроможної структури витрат.

В перспективі «Клієнти» пропонується увагу зосереджувати на створенні цінностей для клієнтів. В компанії необхідно розробляти індивідуальні підходи до кожного клієнта, будь то новий вантажовласник чи вантажовласник, який вже звертався за послугами до компанії. Для цієї перспективи ТЕК характерні наступні стратегічні цілі: покращення іміджу компанії; притягнення клієнтів; збереження клієнтської бази.

Перспектива «Бізнес-процеси» в ТЕК має бути побудована так, щоб забезпечити максимальне надання цінності для клієнтів з мінімально можливими витратами. Для цієї перспективи характерні

наступні стратегічні цілі: збільшення номенклатури вантажів; скорочення строків експедиторського обслуговування; швидкість в обслуговуванні збільшеного числа клієнтів.

Перспектива «Персонал» стосується управління персоналом компанії. Рівень навчання і впровадження інновацій у багатьох випадках є ключовим для побудови і ефективного використання ЗСП. Для цієї перспективи характерні наступні стратегічні цілі: підвищення кваліфікації співробітників; підвищення задоволеності співробітників; збереження кадрової бази; підвищення продуктивності співробітників.

Стратегічна карта представляє собою зручний інструмент для доведення ЗСП до нижчестоящих організаційних рівнів. Як правило, стратегічну карту застосовують для графічного відображення взаємозв'язків стратегічних цілей і перспектив. У роботі пропонується зазначена карта з урахуванням особливостей діяльності ТЕК (а саме, залежність ТЕК від залучених клієнтів та їх вантажопотоків, висока компетентність персоналу) (рис. 2).

Основною стратегічною метою, для якої розроблено дану стратегічну карту, є підвищення фінансової стійкості підприємства шляхом покращення його конкурентоспроможності, надаючи якісні експедиторські послуги. Це дозволить власникам отримати більший прибуток і цим самим покращити фінансовий стан даної компанії, а персоналу підприємства – гідну винагороду, що буде спонукати його до реалізації професійного і творчого потенціалу.

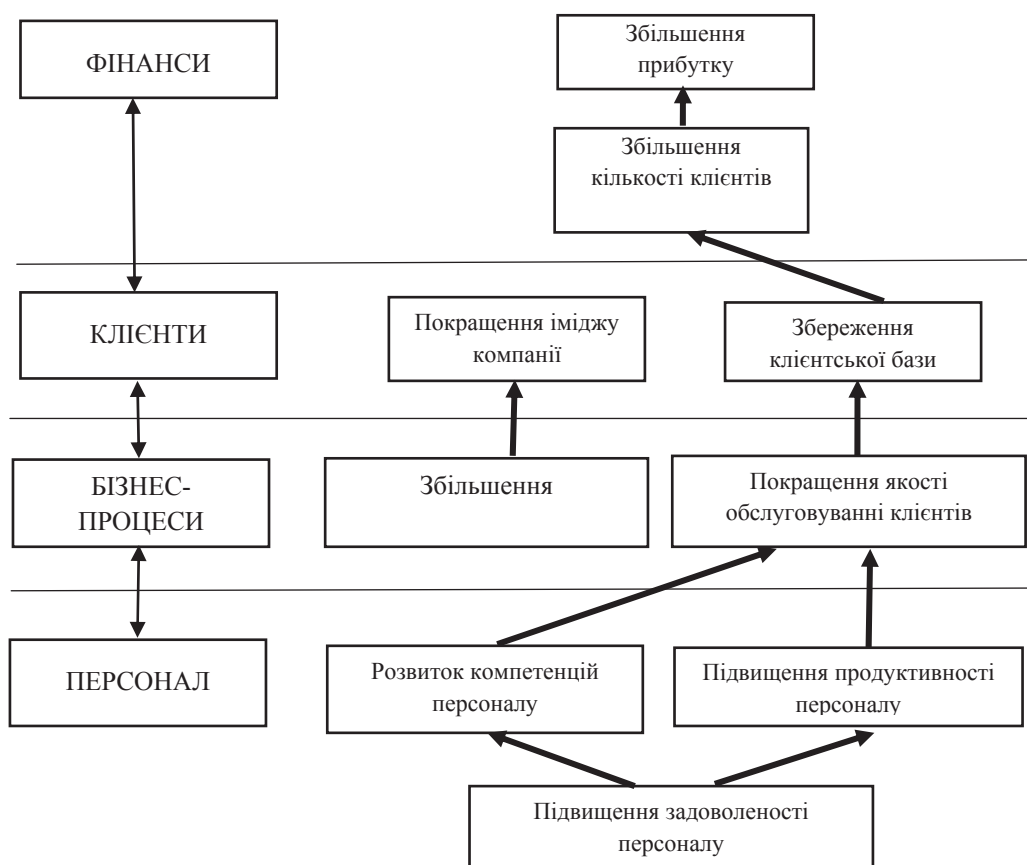


Рис. 2. Стратегічна карта загального виду для ТЕК

Використання підприємством стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво здійснює контроль за поточними показниками діяльності підприємства.

Таким чином, розроблена стратегічна карта надає ТЕК новітній інструмент управління, що дає можливість перетворити цілі певної компанії в набір збалансованих показників, які пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками.

ЛІТЕРАТУРА

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvatp & Partners; Пер. с нем. – [3-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
2. Дубовик Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств сервісної діяльності на морському транспорті / Н.В. Дубовик // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. – Одеса: ОНМУ, 2012. – № (4)41. – С. 166–186.
3. Лощилина И.В. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio: статья [Электронный ресурс] / И.В. Лощилина статья сайт ГК «Современные технологии управления». – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/bsc_strategy_formula
4. Понятие и сущность сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] // Сайт ГК НПО «Компьютер». – Режим доступа: <http://www.prestima.ru/article/3930165>
5. Разработка сбалансированной системы показателей / Документация Business Studio [Электронный ресурс] // сайт ГК «Современные технологии управления». – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/bsc/bsc>
6. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
7. Экономика морского транспорта : учебник / под ред. В.В. Жихаревой. – Харьков: Бурун книга, 2012. – 420 с.

Н.В. Дубовик. Основные методические аспекты разработки системы сбалансированных показателей транспортно-экспедиторской компании. – Статья.

Аннотация. В статье рассмотрены основные методические аспекты разработки и внедрения сбалансированной системы показателей, особенности ее разработки для транспортно-экспедиторской компании.

Ключевые слова: стратегия предприятия, сбалансированная система показателей, стратегические цели, стратегическая карта, транспортно-экспедиторская компания.

Natalya V. Dubovyk. The Main Methodological Aspects of the Development of a Balanced Scorecard Forwarding Company. – Article.

Summary. In the article by N. V. Dubovyk «The main methodological aspects of the development of a balanced scorecard forwarding company» describes the main methodological aspects of the development and implementation of the Balanced Scorecard, the peculiarities of its development for the freight forwarding company.

Key words: business strategy, balanced scorecard, strategic targets, strategic map, freight forwarding company.

УДК 338.5:656.611.2

О.М. Кібік,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Одеська юридична академія»,

м. Одеса, Україна

ТРАНСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ УКРАЇНИ

Анотація. У статті визначено роль потенціалу транспортної системи у експортній діяльності. Систематизовано проблеми функціонування українських транспортних підприємств, що заважають максимально реалізувати їх експортний потенціал. Запропоновано систему заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності транспортної системи як важливого ланцюга експортної діяльності держави.

Ключові слова: експорт, експортні можливості, транспортний потенціал, розвиток.