

УДК 338.24:334.716

Федірець О.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії*

Притула А.В.
*студент
Полтавської державної аграрної академії,*

Павлик Р.С.
*студент
Полтавської державної аграрної академії*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

BALANCED SYSTEM OF INDICATORS AS AN ELEMENT OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено комплексному аналізу теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації стратегії підприємства. Вказано, що в основі механізму формування та реалізації стратегії має бути швидка й адекватна реакція підприємства на зміну умов функціонування. На підставі проведених досліджень запропоновано впроваджувати збалансовану систему показників, яка дає змогу на перспективу сформулювати пропозиції, які дадуть змогу пов'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами і повсякденними діями, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Ключові слова: стратегія, стратегічна карта, стратегічні цілі, збалансована система показників, ефективність управління.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена комплексному анализу теоретических и практических аспектов формирования и реализации стратегии предприятия. Указано, что в основе механизма формирования и реализации стратегии должно быть быстрая и адекватная реакция предприятия на изменение условий функционирования. На основании проведенных исследований предложено внедрять сбалансированную систему показателей, позволяющую на перспективу сформулировать предложения, которые позволят связать стратегические цели предприятия с бизнес-процессами и повседневными действиями, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Ключевые слова: стратегия, стратегическая карта, стратегические цели, сбалансированная система показателей, эффективность управления.

ANNOTATION

The article is devoted to the complex analysis of theoretical and practical aspects of the formation and implementation of the strategy of the enterprise. It is indicated that the mechanism of the formation and implementation of the strategy should be based on the prompt and adequate reaction of the enterprise to changing operating conditions. Based on the research carried out, it is proposed to introduce a balanced system of indicators, which allows for formulating proposals in the future that allow linking the strategic objectives of the enterprise with business processes and day to day actions, as well as monitoring the implementation of the strategy.

Keywords: strategy, strategic map, strategic goals, balanced system of indicators, management efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України характеризується кризовими явищами. Це зумовлено відсутністю у підприємств чіткої стратегії розвитку. Адже невірно

обрана стратегія або її відсутність приводять до зниження ефективності діяльності підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення стратегічного управління, що дасть можливість підприємствам покращити виробничо-господарську діяльність та вийти з кризового стану. Зумовлена кризою помилкова орієнтація на короткострокові програми розвитку у своїй основі не здатні забезпечити їх економічний ріст, оскільки спрямовані винятково на локалізацію втрат у період кризи.

Водночас реалізація комплексних заходів не заперечує необхідність розроблення стратегії перспективної політики економічного росту підприємств. При цьому сучасна світова економічна криза через свою специфіку істотно ускладнює і без того непростий процес формування та реалізації стратегії перспективної політики економічного росту українських аграрних підприємств, які багато в чому розгубили свій виробничий потенціал і втратили конкурентоспроможність на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні концепція збалансованої системи показників здобула досить широке визнання та поширення. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей із приводу застосування концепції ЗСП та особливостей її впровадження на українських підприємствах таких авторів, як К. Редченко, О. Пестрецова, Т.В. Момот, Ж. Смотрич та ін. Серед зарубіжних науковців слід виділити праці таких учених, як Д. Нортона, Р. Каплан, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, М. Портера, Г. Мінцберг, Р. Кох, І. Ансофф, Х. Віссем, Пол Р. Нівен, М.Г. Браун та ін. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень і досягнень науковців у цій сфері, проблема удосконалення формування та реалізації стратегії в багатьох підприємствах залишається недостатньо висвітленою і передбачає подальше вдосконалення

Постановка завдання. Мета статі полягає в удосконаленні підходів до формування та реалізації стратегії підприємства на основі теоретико-методологічних відомостей стратегічного планування та використання системи збалансованих показників з метою стабілізування діяльності й одержання необхідного поштовху для подальшого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах значна частка керівників підприємств у своїй діяльності спирається на традиційне стратегічне управління та стратегічні підходи до управління підприємством. Стратегічне управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу середовища організації, формування стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому саме здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії є ключовим

фактором, який визначає успішність підприємств.

На рисунку 1 подана стратегічна карта підприємства, на якій, крім цілей, визначені також КРІ (key performance indicators) – ключові показники ефективності (діяльності). Підприємство потребує єдиної стратегії – стратегії розвитку.

Крім того, визначимо, які причинно-наслідкові зв'язки існують між цілями й показниками і як це відбивається на стратегічній карті підприємства. Це дало змогу відмовитися від тих із них, які не роблять впливу (або роблять, але незначний) на досягнення стратегічних цілей.

На другому етапі роботи із системою збалансованих показників крім показників і цілей визначимо завдання (планові значення), ініціативи (план дій, заходів), бюджет і відповідальних (табл. 1).

Щоб карта запрацювала, потрібно:

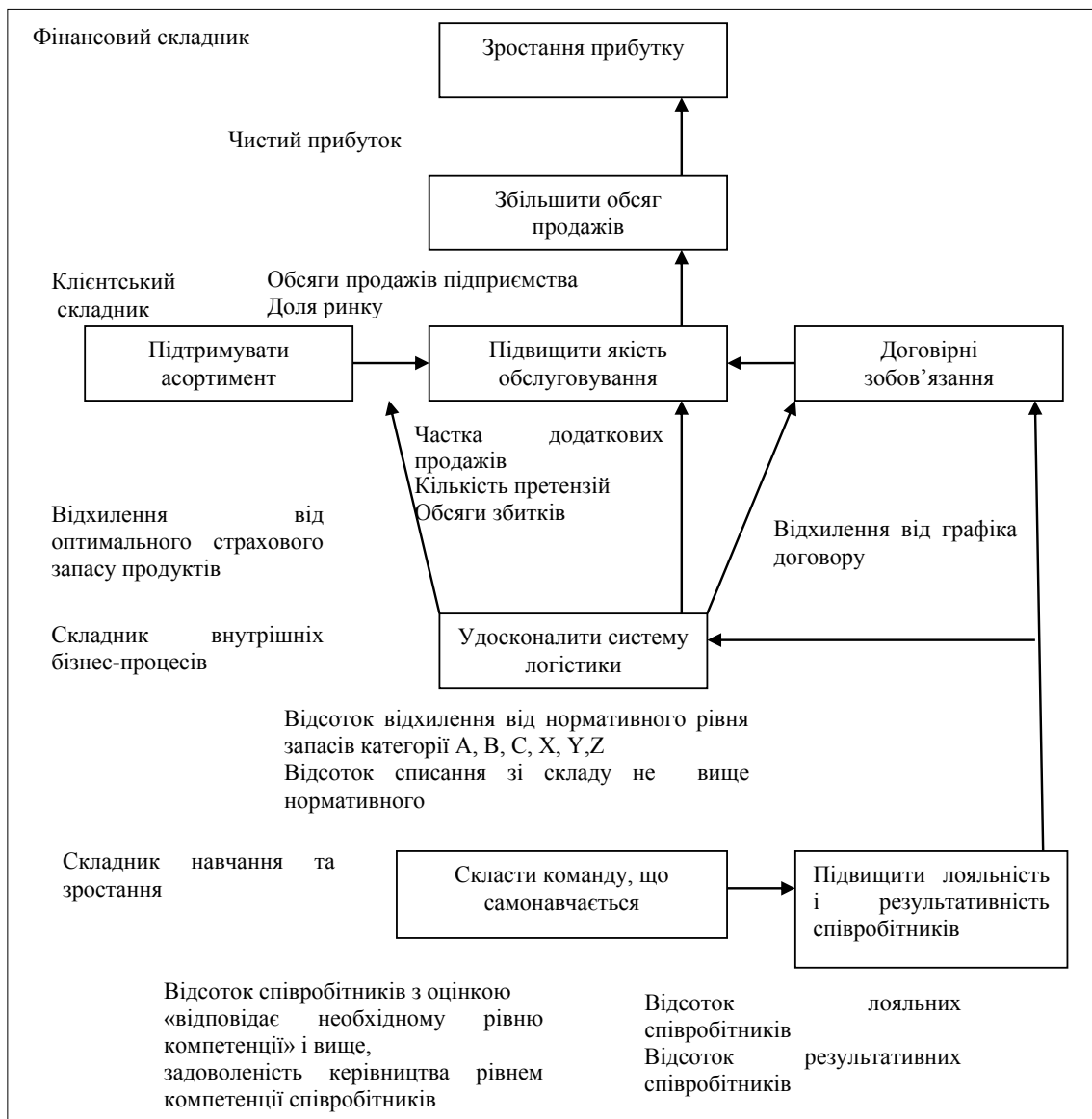


Рис. 1. Стратегічна карта повного економічного циклу підприємства

Джерело: [власна розробка]

Таблиця 1

Таблиця до стратегічної карти підприємства

Складники	Цілі	Показники	Нормативне значення	Ініціативи (план дій)
Фінансовий складник	Зростання обсягу продажів продукції власного виробництва	Валова виручка	30%	Просування власної продукції; контроль за дебіторською й кредиторською заборгованістю
Клієнтський складник	Зростання якості продукції і послуг	– кількість претензій від клієнтів на один продукт; – індекс задоволеності клієнтів	Відсутність 9 балів	Управління якістю Проведення анкетування клієнтів
Внутрішній складник	Поліпшення системи логістики	– відсоток відхилення від нормативного рівня запасів категорії: А, В, С, Х, У, Z – відсоток списання зі складу не вище нормативного; – кількість претензій від клієнтів за нездійсненими умовами договору	5% 0,05% 1%	Оптимізація постачальників Організація роботи складу Формування маршрутних листів
Складник навчання та зростання	Розвиток необхідності експортувати уміння	Відповідність профілю компетенції	80%	Тренінги; оцінка компетенцій

Джерело: [власна розробка]

– довести цю карту компанії до керівників;
– зв'язати розроблені цілі та показники стратегічної карти із системою винагороди керівників;

– генеральному директорові здійснювати контроль за виконанням цілей і показників.

Таким чином, стратегічна карта – це управлінський інструмент, що сприяє здійсненню стратегії та досягненню цілей.

Керівництво підприємства має велику потребу в інформації нефінансового характеру. Поряд з одержанням прибутку і підвищенням капіталізації важливе значення мають цілі завоювання ринку і придбання конкурентних переваг.

Збалансована система показників (ЗСП/ BSC/KPI) – новий інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, оцінює критичні фактори поточні і майбутнього розвитку організації, що організує всю діяльність підприємства згідно з обраною стратегією [4].

Впровадження збалансованої системи показників діяльності (Balanced ScoreCard, BSC) на підприємстві дає змогу: виділити в роботі служби управління персоналом пріоритетні напрями, що забезпечують реалізацію економічної стратегії підприємства; оцінити внесок підрозділу управління персоналом в її здійснення; контролювати витрати на персонал; не тільки вимірювати підсумкові показники діяльності, але й відстежувати, чи у правильному напрямі відбуваються зміни.

Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства – споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий. Система дає змогу погодити стратегію з оперативним бізнесом.

Впровадження збалансованої системи показників означає широку перебудову всього процесу здійснення організаційної стратегії. У зв'язку з

цим важливі дві обставини. По-перше, застосування збалансованої системи показників – це процес не розроблення стратегії, а її реалізації, що припускає наявність на підприємстві вже чітко сформульованої стратегії. По-друге, системі збалансованих показників треба розглядати не стільки як систему показників, скільки як всеохоплюючу систему керування економічною стратегією.

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало [1]. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для підприємства.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [3].

Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві (табл. 2).

Проблема застосування збалансованої системи показників полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю і принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівництву потрібно не тільки самому вчасно усвідомити необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася.

Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів. Проаналізуємо ефективність впровадження стратегічної карти підприємства у вигляді блок-схеми (рис. 2).

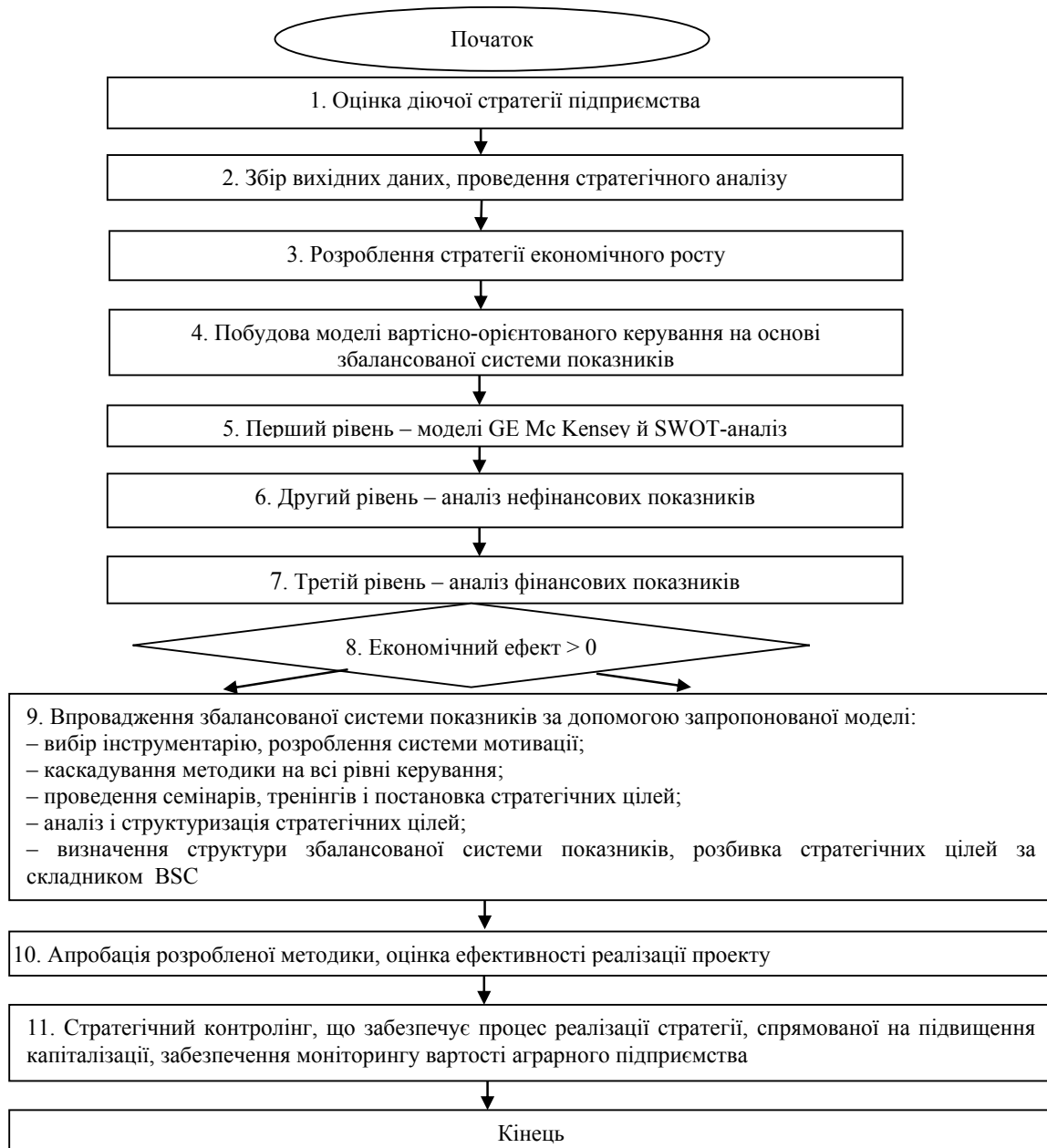


Рис. 2. Блок-схема керування економічною стратегією за впровадження BSC на підприємстві
Джерело: [власна розробка]

Таблиця 2

Переваги та недоліки збалансованої системи показників у застосуванні на підприємстві

Переваги	Недоліки
1. Проста структура для опису стратегічних завдань та моніторингу діяльності. 2. Розроблення методології та пошук коефіцієнтів ведуть до розуміння специфіки діяльності. 3. Побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їх виміру. 4. Взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту. 5. Створення схеми для формування згори вниз стратегії за всіма ієрархічними рівнями. 6. Реалізація стратегії має об'єктивний характер. 7. Нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства.	1. Спрощення діяльності підприємства. 2. Причинно-логічні зв'язки розуміються як аксіома, тому вони не підлягають критичному аналізу. 3. Вибір стратегічних дій в ЗСП може бути помилковим. 4. Увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, ігноруються «м'які» фактори. 5. Не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та стратегічної карти. 6. Проблеми з вимірюванням. 7. Компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту. 8. Концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів.

Джерело: [власна розробка]

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [2, 4, 5].

В алгоритмі у вигляді блоків представлені такі процеси, як оцінка діючої стратегії підприємства згідно із запропонованим методичним підходом, формування стратегічної мети керування економічним ростом, а також контроль отриманих результатів.

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

- роз'яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;
- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- встановлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

У сучасному динамічному середовищі функціонування підприємств розроблення комплексної і цілісної системи оцінки ефективності й управління підприємством має вирішальне значення.

Найбільшу перешкоду в українських умовах при цьому створюють проблеми відсутності сформованих стратегій та низька ділова культура мотивації персоналу, що не зацікавлений у досягненні невідомих для нього цілей. Також спостерігається невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, тобто

не виконується один із принципів ЗСП – оцінка й управління фінансовими та нефінансовими показниками діяльності.

Висновки. За умови саме такого використання система стає основою управління підприємством інформаційної епохи та дає змогу використати переваги технології ЗСП для підвищення ефективності бізнесу. ЗСП виявила себе досить гнучкою й універсальною методикою, щоб її можна було застосовувати в різних країнах світу. Консалтингові підприємства у всіх регіонах прийняли та адаптували її відповідно до діючих на їхніх ринках традицій без істотних змін в основі побудови системи показників. Методика може з однаковим успіхом використовуватися як транснаціональними корпораціями, так і дрібними підприємствами, оскільки вирішує основну проблему будьякої організації незалежно від її розміру – приведення бізнес-процесів і дій службовців до єдиної стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. Х.: Вид. ХНЕУ, 2008. 180 с.
2. Секреты применения BSC от Роберта Каплана E-xecutive, Ward Howell International. URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc856.htm>.
3. Стратегічне управління потенціалом підприємства: Монографія / НАН України, Інститут економіки промисловості / [Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін.]. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
4. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват. URL: <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>.
5. Kaplan, R. S. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R. S. Kaplan, D.P. Norton Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2010. 418 S.