

УДК 657.1.012.1/339.9.012.23+658.8.012.12(477)

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*А. Клименко, здобувач вищої освіти обліково-фінансового факультету,  
Ю. Шемянська, здобувач вищої освіти обліково-фінансового факультету,  
Миколаївський національний аграрний університет*

*У статті висвітлено особливості застосування збалансованої системи показників (далі – ЗСП) для управління діяльністю підприємств, охарактеризовано етапи впровадження ЗСП. Обґрунтовано питання взаємодії стратегії підприємства та ЗСП. Наведено залежність складових ЗСП від цілей та місії підприємства, напрямів його стратегічного розвитку.*

*Ключові слова: збалансована система показників (ЗСП), стратегія, бізнес-процес, ключові індикатори, місія.*

**Постановка проблеми.** У сучасних складних економічних умовах функціонування вітчизняні підприємства відчують потребу в нових методах управління для забезпечення своїх конкурентних переваг на ринку. Підприємствам необхідна система оцінки, здатна збалансовано та адекватно відображати траєкторію руху в досягненні цілей стратегії розвитку, достовірно діагностувати зрушення та зміни, що відбуваються на підприємстві. Одним із інструментів оцінки стратегії підприємства, виявлення резервів для забезпечення стабільності та покращення організації бізнес-процесів, взаємодії з групами впливу та ряду інших критеріїв є впровадження Збалансованої Системи Показників (ЗСП). Збалансована система формується напрямки цілей, завдань, ключових індикаторів та конкретних заходів. Саме необхідність розробки максимально об'єктивної системи показників обумовлює актуальність обраної теми.

**Аналіз наукових досліджень.** Тематиці збалансованої системи показників у теоретичному та практичному аспектах присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С. [2], Нортон Дейвід П. [2], Пол Р. Нівен [5]. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито у працях: А. М. Гершун [4], Л. М. Малярець [1], П. Хорват, Н. В. Лазебна [6] та ін. Проте дані автори не виділяють конкретних етапів у побудові збалансованої системи та залишають поза увагою специфіку діяльності підприємства.

Оцінка результатів діяльності підприємства орієнтується на фінансові показники, що не є об'єктивним оцінюванням його господарювання. Підприємствам необхідна така система оцінки, яка на шляху до досягнення цілей стратегії їх розвитку дозволить ефективно управляти процесом господарювання. Система оцінки має містити важелі управління діяльністю підприємства. Впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) як нового методу управління здатне активізувати функції управління, спрямовані на вирішення наявних економічних проблем кожного окремого підприємства. Збалансована система показників, крім фінансових, включає показники, що характеризують ключові сфери діяльності підприємства, від яких залежить

успішна реалізація стратегії. Це вигідно виокремлює ЗСП для обґрунтування оцінки діяльності підприємства[1].

Впроваджувати збалансовану систему показників необхідно поетапно: перший етап – підготовчий; другий – безперервний циклічний процес розгортання та доробки системи.

Спочатку потрібно виділити ключові стратегічні цілі, які й будуть утворювати основу всього аналізу, такі як „фінанси”, „клієнти”, „процеси”, „розвиток”. Розбиваючи ці поняття на більш вузькі, можна скласти дерево рішень стосовно проблеми підвищення ефективності управління підприємством [1].

Сьогодні ЗСП є найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників. Як показує практика, на компанію необхідно 15–20 показників, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5. ЗСП фокусує оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних перспективах: на фінансові результати, на споживачів, внутрішню організацію та на навчання й розвиток персоналу. У типовій ЗСП кожна буде містити ключові фактори успіху та відносні показники, які стимулюватимуть виконання у певних перспективах [6].

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва компанії з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами для покращення результативності підприємства та досягнення місії та стратегічних завдань діяльності компанії. Схематично процедуру імплементації ЗСП через призму стратегії підприємства зображено на рис. 1.

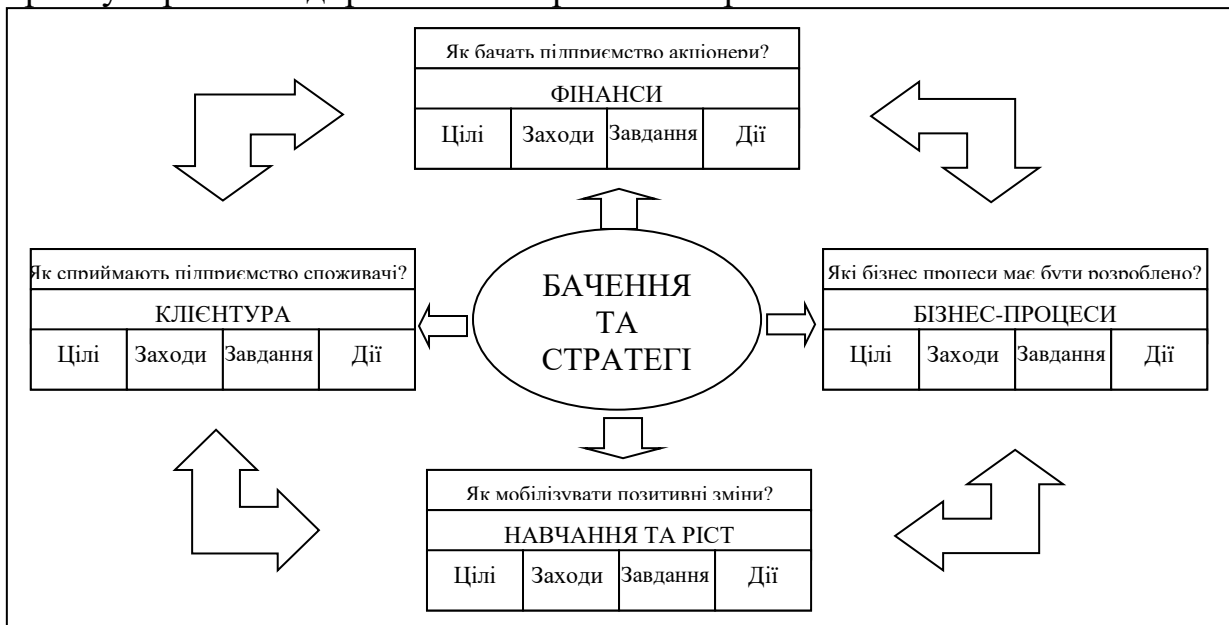


Рисунок 1 - Схема взаємодії стратегії підприємства та ЗСП

Джерело: побудовано за даними [2]

Як можна відмітити на основі рис. 1, бачення та стратегія компанії реалізуються через конкретні завдання, цілі та заходи за кожною групою перспектив, при цьому досягається єдність та синхронність різних структурних підрозділів при досягненні єдиної мети. Однак для правильної організації

реалізації та оцінки стратегії підприємства через ЗСП необхідно розуміти ієрархічну підпорядкованість та значення таких понять як місія, бачення та стратегічний план, що зображено на рис. 2.

Місія характеризує найголовнішу мету функціонування підприємства, яка визначає головний напрямок його діяльності та ряд інших ключових аспектів існування суб'єкта господарювання. Як можна відмітити з рис. 2, вона має бути простою та актуальною у довгостроковій перспективі. Деталізація та конкретизація місії відбувається через бачення підприємства перспектив свого існування на найближчі 10-15 років. Важливим аспектом у процесі розробки бачення є також її реальність.



Рисунок 2 - Взаємозв'язок місії, бачення та стратегічного плану підприємства

*Джерело: побудовано за даними [3]*

Стратегічний план адаптує місію та бачення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі через призму конкретних заходів, деталізованих за масштабністю, значенням та періодом їх реалізації.

Серед переліку систем управління результативністю підприємства, ЗСП є однією з найбільш поширених на сьогоднішній день, оскільки інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових та не фінансових перспектив, дає можливість виявити їх взаємозв'язок; оцінити ефективність обраної стратегії та відслідкувати хід її реалізації; досягти більшого рівня кореляції між місією підприємства, цілями його функціонування та конкретними заходами їх досягнення; отримати інформацію про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу, виявити недоліки його діяльності та оперативно відреагувати на вплив негативних факторів, використовуючи як базу для прийняття управлінських рішень набір ключових індикаторів [7].

При цьому потрібно мати на увазі, що величезна кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників в цілому, тому рекомендують для кожної з чотирьох складових як оптимальну наступну кількість показників.

- Фінансова складова: чотири – п'ять (22%);
- маркетингова складова: чотири – п'ять (22%);

- складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім – десять (34%);
- складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22%)[1].

Близько 80% усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими.

Складові ЗСП взагалі можуть бути різними і за кількістю, і за змістом, залежно від цілей та місії підприємства, напрямків його стратегічного розвитку.

- принцип узгодженості показників, який інтегрує чотири складові збалансованої системи показників: традиційні фінансові параметри й фактори прямого та непрямого впливу, ефективність роботи з клієнтами, оптимальність внутрішніх бізнес-процесів і загальну компетентність персоналу у своїй галузі;

- принцип адаптивності, який характеризується гнучкою зміною, швидким пристосовуванням до цілей, що обновляються, і завданнями підприємства, змінами у зовнішньому економічному середовищі, у внутрішніх умовах своєї власної діяльності;

- принцип ефективності – це результативність процесу, що визначається як відношення результату до витрат, які обумовили його одержання;

- принцип гнучкості, який характеризується мобільністю системи, її здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Отже, можна зазначити, що головним принципом збалансованої системи показників є такий: "ефективно управляти можна лише тим, що можна виміряти"[1].

Збалансованість системи показників полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Процес знаходження збалансованості пов'язаний з досягненням тісної погодженості між особистими й організаційними цілями. Завдяки цій системі здійснення стратегії підприємства перетворюється в 7 систематизовану й зрозумілу кожному співробітнику послідовність кроків, реалізацію яких можна контролювати на різних рівнях управління, оцінюючи особистий внесок кожного в процес досягнення стратегічних цілей. Використовуючи її, керівник підприємства може управляти такими процесами, як перехід від бачення до формулювання стратегії, її доведення до всіх рівнів системи управління, здійснення бізнес-планування й розподілу ресурсів, моніторинг виконання стратегії.

*Висновки.* Позитивні моменти моделі ЗСП є очевидними: це й інтеграція в процесі розробки стратегії всіх функціональних напрямів менеджменту, і передбачений механізм балансування показників, і застосування чітко визначеної послідовності розробки стратегії, і використання загально визнаного інструментарію стратегічного аналізу. Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Але існують у створенні та впровадженні ЗСП на підприємстві і недоліки:

- нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових;
- показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку;
- показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки;
- надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП;
- відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників;
- розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформсистем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП;
- виключення можливості нагромадження досвіду
- невідпрацьованість процесів реалізації;
- повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу;
- застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приводить до позитивного прориву в діяльності;
- ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній [9].

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.

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.

**Висновок.** Отже, ЗСП можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи.

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

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес - моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача. Для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів [8].

### Список літературних джерел:

1. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства /Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2006. - 320 с.
3. Крістіан К. Джонсон, Ірв Бейман, Джон Томпсон. Збалансована система показників для підприємств. - Філіппіни: Азіатський банк розвитку, 2007 р. – 148.
4. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Розробка збалансованої системи показників. Практичний посібник з прикладами. - 2-е изд., Расшир. - М.: ЗАТ "Олімп-Бізнес", 2005. - 128 с.
5. Нивен Пол Р. Збалансована система показників для державних та неприбуткових організацій / Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. - 336 с. - ISBN 966-8644-29-8.
6. Лазебная Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий [Электронный ресурс] / Лазебная Н. В. – Режим доступа: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269.pdf>.
7. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №3. – С.161-167.
8. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. - Суми : Вид-во СумДУ, 2010. - Ч. 3. - С. 138-139.
9. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко// Маркетинг і менеджмент інновацій, – 2011. – № 1. – С.192-203.

**A. Klimenko, Y. Shemyanska. FEATURES OF APPLICATION OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS FOR THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES.**

*The article highlights the features of the application of a balanced scorecard (hereinafter referred to as the SBA) to manage the activity of enterprises, describes the stages of implementation of the SBA. The issues of interaction between the enterprise strategy and the SBA are substantiated. The dependence of the components of the FMC on the goals and mission of the enterprise, the directions of its strategic development.*

**Key words:** *balanced scorecard, strategy, business process, key indicators, mission.*

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування **Баришевська І.В.**  
Миколаївський національний аграрний університет