

## ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглянуто і узагальнено систему збалансованих показників для стратегічного управління, що має три чіткі складові: стратегія, орієнтир і організація, - які надають певні переваги СЗП. Збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію підприємства в цілі і завдання за допомогою збалансованого набору складових.*

*The system of the balanced indexes is considered and generalized for a strategic management has three clear constituents: strategy, guide and organization, which give certain advantages of BS. The balanced system of indexes translates general vision and strategy of enterprise in aims and task by the balanced set of constituents.*

*Ключові слова: система збалансованих показників, стратегія, орієнтир, організація, ринок.*

### Вступ

Порівняльна характеристика концепцій стратегічного управління затратами показала, що особливо актуальною є технологія управління затратами, орієнтованими на стратегічні перспективи, які забезпечують підприємство відповідною позицією на цільовому ринку. Забезпечити конкурентну позицію на ринку можна чітко сформованою конкурентною стратегією, ефективність реалізації якої може бути забезпечена новою для вітчизняних менеджерів системою збалансованих показників (стратегічні карти).

Інформація про затрати із загальною назвою «стратегічні карти» має великі перспективи на етапі реалізації стратегії, оцінки ефективності прийнятої стратегії, оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, і його підрозділів зокрема.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед стратегічних карт найбільший інтерес заслуговує система збалансованих показників діяльності підприємства, розроблена і пізніше допрацьована Д. Нортоном і Р. Капланом [8–11]. Також можна згадати модель стратегічних карт Л. Мейселя [12]; модель «Піраміда діяльності компанії» К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросу [13]; модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оцінка ефективності діяльності і росту) К. Адамса і П. Робертса [7]. Так питанням застосування сучасними промисловими підприємствами концепції збалансованої системи показників затратами присвятили свої праці М.Г. Браун [1]; М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко [3]; Г.І. Хотинська [6] та інші. Разом з тим недостатньо розробленими залишаються питання подальшого вдосконалення для підприємств конкретної галузі, зокрема для машинобудування.

### Ціль статті

Метою статті є обґрунтування застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління підприємством.

### Матеріали і результати досліджень

Стратегічні карти використовують крім інформації про затрати, фінансової інформації і нефінансові показники оцінки діяльності підприємства. Останнє пояснюється тим, що в 1980-і рр. ключовими змінними бізнесу стали якість продукції, своєчасність доставки, надійність, післяпродажне обслуговування, які традиційними системами управління затратами не вимірюються.

Згідно з визначенням, яке дає СІМА (The Chartered Institute of Management Accountants), збалансована система показників — це підхід, необхідний для забезпечення менеджменту компанії інформацією, що допомагає у формулюванні стратегічної політики і цілей організації. Ця концепція робить акцент на те, що користувача необхідно об'єктивним і неупередженим чином забезпечити інформацією, яка спрямована на усі значимі ділянки діяльності організації. Надана інформація повинна включати як фінансові, так і не фінансові елементи і покривати такі області, як прибутковість компанії, задоволення споживачів, внутрішня ефективність і інновації [4, с. 72].

За міжнародними дослідженнями багатьох іноземних авторів СЗП однаково приваблива як для великих промислових компаній, так і для середніх і навіть малих. СЗП дає можливість підприємствам самостійно обирати показники ефективності стратегії.

Система збалансованих показників (СЗП) доповнює систему фінансових параметрів минулого, що вже відбулося, системою оцінок перспектив. Цілі і показники цієї системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожного конкретного підприємства. Діяльність підприємства розглядається за чотирма критеріями: фінансовими, взаєминами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчанням і розвитком персоналу.

За результатами аналізу спеціалізованої літератури визначено, що збалансована система показників може використовуватись на вітчизняних підприємствах, але потребує уточнення переліку самих показників [5]. Саме тому, запропоновано концепцію ЗСП представити на рис. 1, де в кожній з чотирьох складових ЗСП представлений перелік показників, які рекомендуються для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

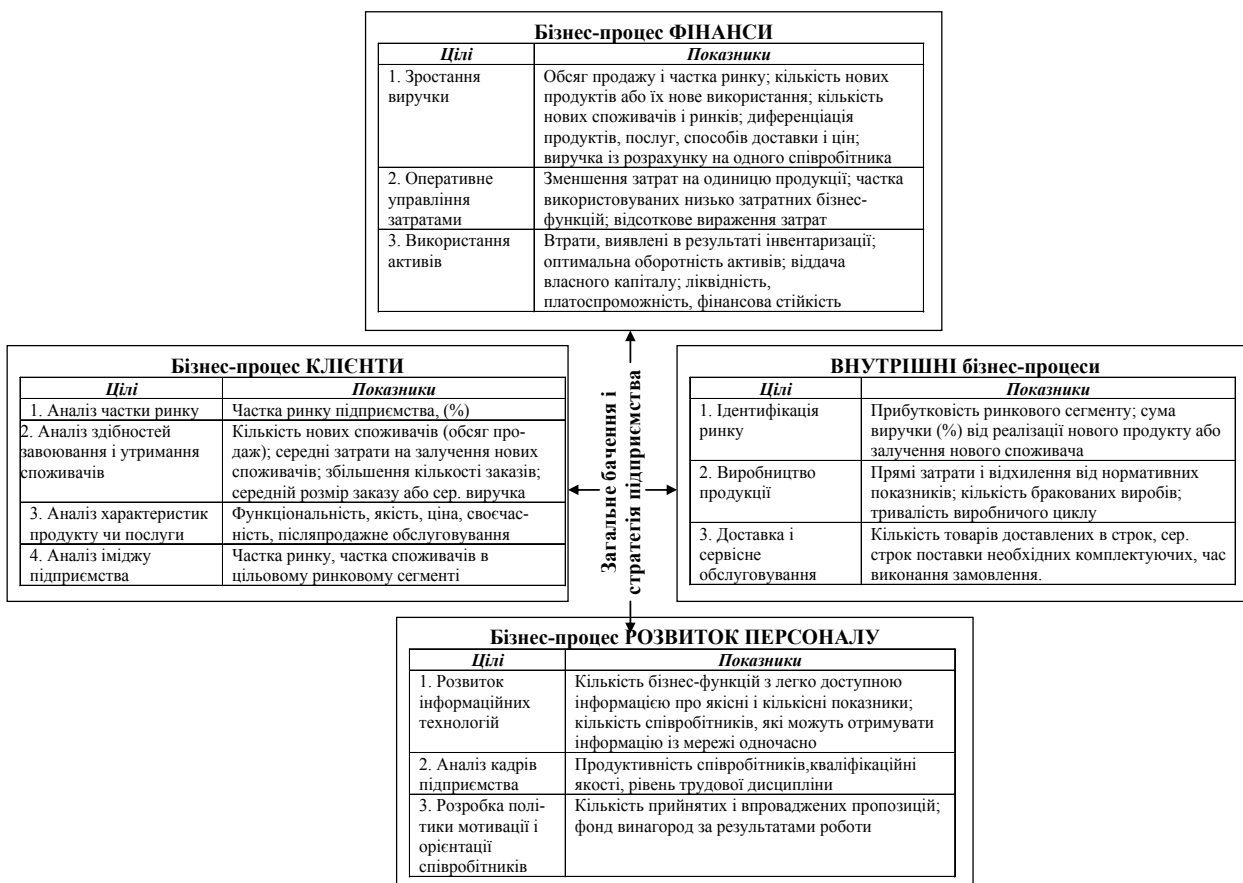


Рис. 1. Система збалансованих показників підприємства, які характеризують ефективність бізнес-процесів

Чотири складових збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довготривалими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і чинниками їх досягнення, між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якішими суб'єктивними показниками. Правильно складена збалансована система показників забезпечує спільність цілей в організації, оскільки усі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

Фінансові показники збережені у збалансованій системі показників, оскільки вони оцінюють економічні наслідки виконаних дій і є індикаторами відповідності стратегії підприємства, її здійснення і втілення загального плану удосконалення організації в цілому. Як правило, фінансові цілі відносяться до прибутковості і вимірюються, наприклад, операційним прибутком, прибутковістю зайнятого капіталу або доданою вартістю. Альтернативними фінансовими цілями можуть бути швидкий ріст об'єму продажів або генерування потоку готівки.

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує це підприємство, а також як показники результатів його діяльності в цільовому сегменті ринку. Як правило, ця складова включає декілька основних показників результатів успішної реалізації стратегії. Сюди входять задоволення потреб клієнтів, збереження споживчої бази, залучення нових клієнтів, прибутковість, а також об'єм і доля цільового сегменту ринку. Проте, клієнтська складова повинна також включати специфічні показники цінності пропозицій, що отримуються споживачем цільового сегменту від цього підприємства.

Складова внутрішніх бізнес-процесів СЗП визначає основні внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Це дозволить підприємству запропонувати такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку; задовольнити очікування інвесторів відносно високої фінансової прибутковості. Показники цього напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких великою мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань підприємства в цілому.

Бізнес-процес розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку належить створити, щоб забезпечити довготривалий ріст і вдосконалення. Організаційне навчання і кар'єрний ріст мають три головні джерела: люди, системи і організаційні процедури. Перші три складові збалансованої системи показників виявляють великий розрив між існуючими можливостями людей, систем і процедур і тими можливостями, які потрібні для прориву в діяльності. Для того, щоб його ліквідувати, підприємство повинне інвестувати в перенавчання персоналу, вдосконалення інформаційних технологій і систем, створення взаємозв'язку між організаційними процедурами і щоденними операціями. Ці цілі і знаходять віддзеркалення в цій складовій.

Концепцію ЗСП називають технологією стратегічної системи управлінського обліку. Основне призначення систем подібного роду полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для ухвалення стратегічних управлінських рішень. На наш погляд, ЗСП не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління організації і представляється її основним ядром.

### Висновки

Система збалансованих показників для стратегічного управління має три чіткі складові: стратегія, орієнтир і організація, які надають певні переваги ЗСП:

1. Стратегія. Система збалансованих показників дає змогу сформулювати стратегію та довести її до відома всіх працівників таким чином, що кожний розуміє її необхідність і дієвість.

2. Орієнтир. Використовуючи її як "навігатор", можна привести всі ресурси, досягнення й ініціативи у стратегічну відповідність з програмами (планами) підприємства.

3. Організація. У системі збалансованих показників простежуються всі складові, необхідні для встановлення нових організаційних зв'язків між бізнес-одиницями, допоміжними сервісними підрозділами та окремими співробітниками, що дає змогу мобілізувати весь персонал підприємства на роботу в зовсім нових умовах.

Таким чином, збалансована система показників переводить загальне бачення і стратегію підприємства в цілі і завдання за допомогою збалансованого набору складових.

### Література

1. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Браун М.Г. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. – [пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
3. Кизим М.О. Збалансована система показників : [монографія] / Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А.. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 192 с.
4. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет / Николаева О.Е., Алексеева О.В. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.
5. Радченко К.И. Стратегический анализ у бізнесі : [навчальний посібник] / Радченко К.И. – [Вид. 2-е, доповнене]. – Львів : «Новий світ-2000», 2003. – 272 с.
6. Хотинская Г.И. Концептуальные основы управления затратами / Г.И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 23–30.
7. Adams, C, Roberts, P. You Are What You Measure (Europe 1993, Sterling Publications Ltd, 1993), pp. 504–507.
8. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 71–79.
9. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work, Harvard Business Review, September-October, pp. 134–147.
10. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Jan-Feb, pp. 75–85.
11. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press.
12. Maisel, L. S., Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, Journal of Cost Management, Summer 1992, pp. 47-52.
13. McNair, C. J., Lynch, R. L., Cross, K. F., Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?, Management Accounting, November 1990, pp. 28–35.

Надійшла 12.02.2012; статтю представляє к. е. н. Бондаренко М. І.