

Студент 1 року магістратури  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **ЗНАЧУЩІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Обґрунтовано важливість упровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах для розширення інформаційного забезпечення, що сприяє прийняттю більш зважених управлінських рішень.*

*Аннотация. Обоснована важность внедрения сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях для расширения информационного обеспечения, что способствует принятию взвешенных управленческих решений.*

*Annotation. The importance of balanced scorecard implementation on domestic enterprises to enhance information provision, which promotes the adoption of the right management decisions has been proved.*

*Ключові слова: оцінка, ефективність, діяльність, підприємство, збалансована система показників.*

Сучасне підприємство потребує адекватної системи управління, яка забезпечить йому конкурентоспроможність і стійке становище на ринку. Упровадження збалансованої системи показників є одним із напрямків, що дасть змогу зробити вагомий внесок у підвищенні ефективності управління підприємством.

Проблема визначення економічної ефективності управління діяльністю підприємства стає все більш актуальною. Про це свідчать численні розробки як зарубіжних, так і українських науковців: І. Аверчева, Д. Бугрова, О. Даніліна, Р. Каплана, І. Кубишкіна, Д. Нортон, П. Хорвата та ін. Але виникла потреба в розробці більш обґрунтованих методів оцінювання ефективності економічної діяльності підприємства, наприклад для підприємств, які застосовують збалансовану систему показників у стратегічному управлінні і плануванні свої діяльності.

Тому виникає необхідність при впровадженні базових елементів стратегії розвитку на основі системи збалансованих показників (ЗСП) оцінювати не тільки механізм функціонування стратегії розвитку, але і його реалізацію.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності впровадження збалансованої системи показників на підприємствах України як заходу вдосконалення інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Завдання дослідження – розглянути умови і основні чинники ефективного впровадження та функціонування збалансованої системи показників, етапи впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, результати запропонованого вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система інформаційного забезпечення підприємства.

Предмет дослідження становить збалансована система показників як складова інформаційного забезпечення підприємства.

Згідно з принципами функціонування господарюючих суб'єктів і характерних параметрів розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Використання в процесі прийняття рішень не тільки фінансової інформації, а й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість виконуваних у компанії процесів, також інформації про працівників становить реалізацію ідеї "збалансування".

Збалансована система показників (надалі – ЗСП) дає можливість оцінити ці чинники і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією. Оскільки за її відсутності українські підприємства не спроможні змозі ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, то важливим рішенням для більшості компаній буде розроблення і впровадження ЗСП.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові).

Оцінка застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством має бути спрямована на виявлення таких можливостей: підвищення фінансових результатів (економічний аспект); поліпшення системи мотивації персоналу (соціальний аспект); можливість збільшення частки ринку (маркетинговий аспект); можливість обґрунтованості стратегічних рішень за рахунок своєчасного отримання достовірної інформації (інформаційний аспект); поліпшення взаємодії між підрозділами, скорочення плінності персоналу, зростання рівня освіти і підвищення компетентності працівників (організаційний аспект).

Таким чином, оцінювання економічної ефективності підприємства при впровадженні збалансованої системи показників має проводитись за такими критеріями [1]:

фінансові і нефінансові показники з умовою взаємозв'язку між собою, а також між організаційними рівнями на підприємстві;

економічний стан минулої і поточної діяльності підприємств;

показники для прогнозування майбутнього підприємства – вартості або капіталізації компанії, приросту обсягу продажів і виручки;

урахування інтересів і потреб зацікавлених сторін – акціонерів, вищого керівництва компанії, споживачів та ін.;

значущість, адекватність, послідовність і стабільність щодо логічної послідовності змін у системі; відстеження і реагування на них; відповідності короткострокових показників довгостроковим;

ефективність упровадження системи показників не повинна викликати особливих складнощів щодо доступності інформації для розрахунку і відсутності додаткових витрат.

На практиці завжди виникають труднощі у виборі того або іншого показника ефективності, який повинен відповідати меті стратегії підприємства; бути універсальним, тобто здатним враховувати всі основні властивості і особливості стратегії; бути чутливим до зміни параметрів, що впливають на стратегію.

Головними чинниками успішного впровадження збалансованої системи показників є такі: по-перше, здійснення змін організаційно-психологічного характеру в компанії під ініціативним керівництвом її перших осіб. По-друге, постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегії і цілей компанії. По-третє, єдність у реалізації стратегії. Процес упровадження ЗСП складається із двох основних етапів, перший з яких є підготовчим, а другий – безперервним циклічним процесом розгортання й доопрацювання системи.

Етап 1. До числа завдань першого етапу впровадження належать: підготовка компанії і її персоналу до змін, навчання співробітників, проведення необхідної реорганізації й упровадження програмного забезпечення для підтримки ЗСП.

Етап 2. Другим, не менш важливим етапом є побудова структурованої системи показників, що дає змогу об'єктивно оцінювати результати робіт, визначати слабкі місця організації й усувати їх.

Таким чином, узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що дані показники відображають кількісні і якісні характеристики економічної діяльності підприємства, при цьому всі вони мають бути взаємопов'язаними і взаємообумовленими. Як правило, вибір критерію стратегічної ефективності не обмежується яким-небудь одним показником, оскільки залежить від особливостей ситуації, що складається, переважаючих (домінуючих) цілей підприємства, а також наявності надійної і достовірної інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовищ.

Використання в процесі прийняття рішень не тільки фінансової інформації, а й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість виконуваних у компанії процесів, також інформації про працівників становить реалізацію ідеї "збалансування". Збалансована система показників дає можливість оцінити ці чинники і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією.

Оскільки за її відсутності українські підприємства не спроможні ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, тому важливим рішенням для більшості компаній буде розроблення і впровадження збалансованої системи показників.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки функціонування кожного підприємства здійснюється в конкурентному середовищі. Будь-яке підприємство прагне утримувати контроль на ринку, бути першим серед конкурентів. Досягнути цього допоможе впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, яка містить у собі як фінансові показники оцінки результатів діяльності, так і враховує важливість показників нефінансового характеру.

Таким чином, у подальших дослідженнях увагу слід зосередити на процесі структурного розроблення та ефективному впровадженні збалансованої системи показників.

*Наук. керівн. Курган Н. В.*

---

**Література:** 1. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 294 с. 2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Каплан Р., Нортон Д. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 446 с. 3. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Управление компаний. – 2003. – № 2 (21). – С. 35. 4. [www.balancedscorecard.ru](http://www.balancedscorecard.ru). 5. [www.bsc.org.ua](http://www.bsc.org.ua).