

## ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.26:005.52      Сорокотяженко К. С., студентка 1 року ОС магістр  
факультету економіки і права  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Життєвою необхідністю кожного суспільства є забезпечення його діяльності енергією. Значна енергомісткість валового внутрішнього продукту є однією з найактуальніших проблем економіки України. Висока енергоємність продукції вітчизняних промислових підприємств значно знижує її конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівнях. Тому енергозбереження є дуже актуальним питанням, яке обговорюється сьогодні не лише в Україні, але й у всьому світі.

У сфері сучасних наукових досліджень проблеми забезпечення енергозбереження промислових підприємств та енергетичної безпеки досліджувалися в роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Афанасьєв М. В. [1], Гнідий М. В. [2], Гордієнко О. С. [3], Микитенко В. В. [4], Салашенко Т. І. [1], Суходоля О. М. [5] та ін. Однак поняття «енергозбереження» не досліджувалось з поєднанням застосування збалансованої системи показників (ЗСП) на підприємстві. Проблемам впровадження ЗСП у господарську діяльність були присвячені праці Брауна М. Г. [6], Нівена П. Р. [7], Малярець Л. М. [8], Штеревеня А. В. [8], Кизим М. О. [9], Пилипенко А. А. [9], Зінченко В. А. [9] та ін.

Метою написання даної статті є формування стратегічної карти, як способу описання стратегії енергозбереження на підприємстві.

Все більше робіт присвячується обґрунтуванню доцільності використання ЗСП у різних галузях економіки. На думку Малярець Л. М. та Штеревеня А. В. [8], основним призначенням ЗСП є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного

зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів. Аналіз методичних підходів до побудови ЗСП [6, 7, 10] свідчить, що найбільш ефективним є п'ятиетапний процес її побудови: розробка стратегічних цілей; побудова причинно-наслідкових зв'язків; вибір показників; встановлення цільових значень показників; визначення стратегічних заходів.

Класичний варіант ЗСП передбачає її розробку за чотирма стратегічними перспективами: фінанси; відносини зі споживачами; організація внутрішніх процесів; навчання та розвиток, але практична цінність запропонованого Нортоном Д. та Капланом Р. підходу полягає в розвитку наукової економічної думки щодо різноманіття складових (перспектив) ЗСП [11]. У процесі практичної реалізації ЗСП можна враховувати будь-які варіанти її трансформації щодо складу стратегічних перспектив [1].

Практичний досвід розробки ЗСП свідчить про орієнтацію на мікрорівень (рівень окремої організації), тому модель ЗСП найчастіше розглядається як формат опису стратегії підприємства за допомогою певного набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Американський економіст Браун М. Г. [6] визначає два підходи у розробці ЗСП:

- 1) стратегію «зверху – вниз», що передбачає розробку керівництвом набору макропараметрів в масштабах всієї організації;
- 2) стратегію індивідуальних стратегічних одиниць, згідно якої розробка ЗСП починається з конкретної бізнес-одиниці і надалі служить прототипом для організації в цілому.

Як зазначає Нівен П. Р. [7] кількість показників у ЗСП визначається у розрахунку 1,5 показника на одну ціль. В той же час, якщо можливо, їх кількість повинна не перевищувати 20, для того щоб позбавитися так званого «інформаційного шуму». Це дасть змогу зосередитися на стратегічних параметрах та надати меншої значущості операційним.

Стратегічна карта як інструмент стратегічного планування, запропонований Нортоном Д. та Капланом Р., становить універсальний та послідовний спосіб описання стратегії таким чином, що можна не

тільки встановлювати цілі та показники, але й управляти ними, – це візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії [10]. Процес розробки стратегічної карти передбачає визначення наступних обов'язкових елементів: стратегічних перспектив, стратегічних цілей, цільових показників, кількісних значень цих показників, встановлення причинно-наслідкових зв'язків та визначення стратегічних ініціатив [11].

Стратегічні цілі, що спрямовані на реалізацію стратегії енергозбереження підприємства, доцільно представити на стратегічній карті, яка представлена на рис. 1.

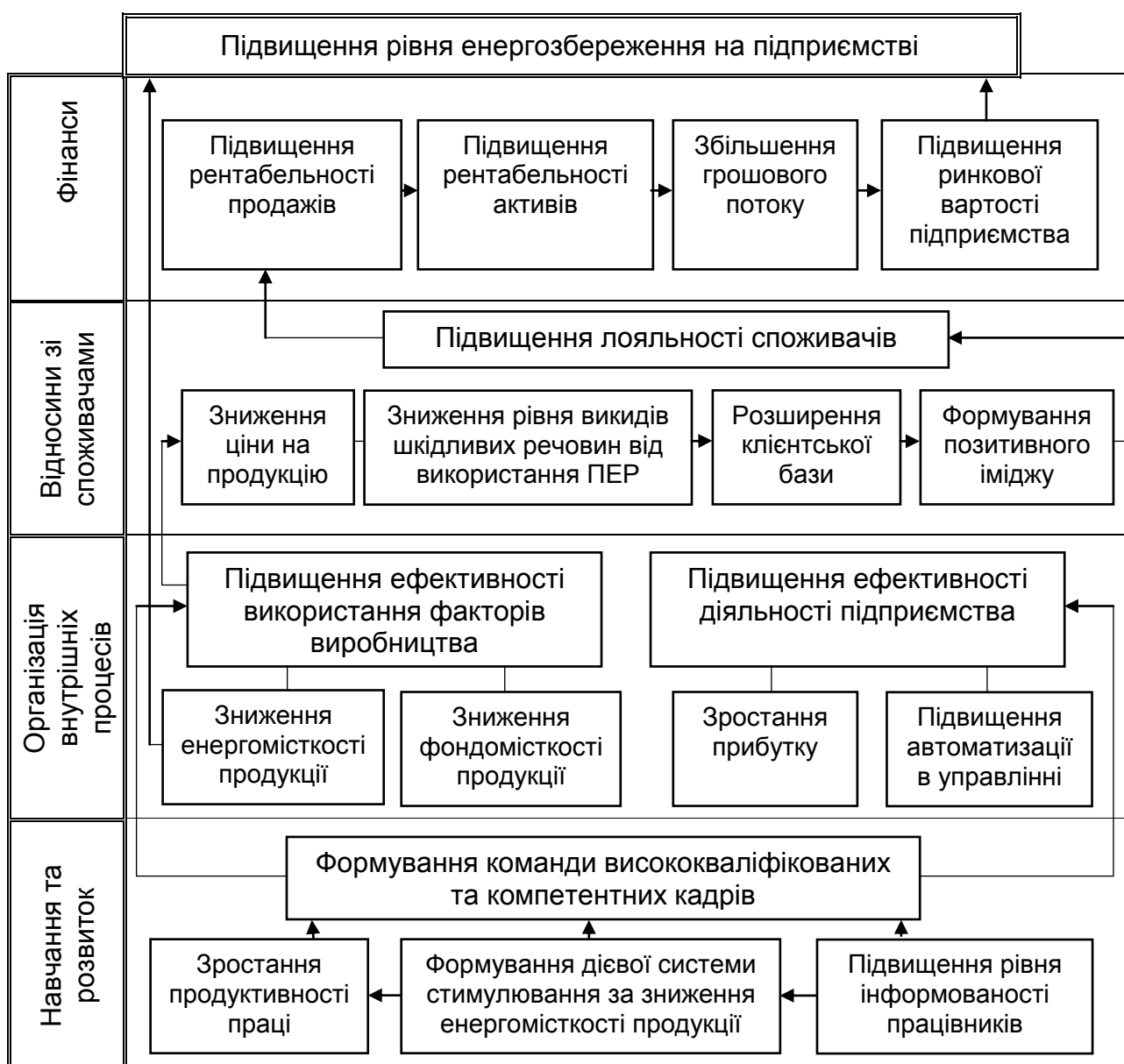


Рис. 1. Стратегічна карта з метою реалізації стратегії енергозбереження на підприємстві

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими зв'язками. Стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії таким чином, щоб можна було не тільки встановлювати цілі й показники та їх значення, але й оперативно управляти ними. Чіткі причинно-наслідкові зв'язки, що відображаються в стратегічній карті, дозволяють підприємствам збалансовано й ефективно забезпечувати підтримку реалізації стратегії [8].

Дана стратегічна карта, сформована автором, не носить універсальний характер, але для різних підприємств, галузей промисловості та різних стратегій слід мати базові стандарти стратегічних карт або так звані шаблони. Вони полегшують процес розробки й конкретизації пропозицій щодо підвищення якості продукції підприємства з точки зору споживача, а також сприяють більш глибокому усвідомленню того, що внутрішні процеси й компетентність співробітників повинні бути взаємопов'язані із пропозиціями та вдосконаленнями, що виходять від окремих працівників.

Отже, процес формування стратегії енергоефективності на підприємстві, а саме її операціоналізації передбачає визначення ключових показників у процесі стратегічного планування. Для цього автором було запропоновано розробку стратегічної карти для опису стратегії у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними.

## Література

1. Афанасьєв М. В. Стратегія підвищення енергоефективності промисловості регіону: теоретико-методичні аспекти формування : монографія / М. В. Афанасьєв, Т. І. Салашенко. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 284 с.

2. Гнідий М. В. Методологія визначення теоретичного потенціалу енергозбереження на різних рівнях управління економікою / М. В. Гнідий, О. Є. Малярєнко // Проблеми загальної енергетики. – 2007. – № 15. – С. 1-21.

3. Гордієнко О. С. Энергозбереження транспортних підприємств / О. С. Гордієнко // Технологический аудит и резервы производства. – 2012. – № 1 (7), том 5. – С. 13-14.

4. Микитенко В. В. Энергоефективність промислового виробництва : монографія / В. В. Микитенко. – К. : Об'єднаний інститут економіки, 2004. – 281 с.

5. Суходоля О. М. Энергоефективність національної економіки: методологія дослідження та механізми реалізації : монографія. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 400 с.

6. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

7. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен; [пер. с англ.]; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

8. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

9. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

10. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон: Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.

11. Федосеев А. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система сбалансированных показателей / А. Федосеев, И. Котельников // Финансовый директор. – 2006. – № 4 ; [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intalev-siberia.ru/?id=27111>.

Науковий керівник,  
к.е.н., доц.

Іпполітова І. Я.

Опубліковано в авторській редакції