

Магістр 2 курсу

факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. Розглянуто сутність збалансованої системи показників, розкрито методологію створення інтегрального показника для оцінки стратегії підприємства та обґрунтовано необхідність використання цієї системи в процесі формування стратегії підприємства.

Аннотация. Рассмотрена сущность системы сбалансированных показателей, раскрыта методология создания интегрального показателя для оценки стратегии предприятия и обоснована необходимость использования данной системы в процессе формирования стратегии предприятия.

Annotation. The nature of the balanced scorecard is considered, the methodology of developing the integrated indicator to access the company's strategy is disclosed, and the necessity of its use in the process of business strategy formation is grounded.

Ключові слова: стратегія підприємства, збалансована система показників, ефективне управління.

З розвитком інформаційних технологій у світі завоювати стійкі переваги в умовах ринку швидким впровадженням нових технологій у виробництво або відмінним управлінням фінансовими активами і пасивами стало неможливо. Здатність мобілізувати й повною мірою використовувати свої нематеріальні активи набула більш вирішального значення, ніж інвестиції та управління реальними активами. При створенні вартості відбувається зрушення від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на взаємовідносинах з клієнтами, інноваційних продуктах та послугах, високоефективних і якісних оперативних процесах, інформаційних технологіях і базах даних, мотивації персоналу [1, с. 15] У цьому контексті виникає потреба у пошуку інструментів та збалансованих між

собою показників, що забезпечують нерозривний зв'язок між стратегією і структурою потенціалу підприємства.

Багато вітчизняних та зарубіжних авторів приділяли свою увагу методичним підходам до вибору стратегій, а саме збалансованій системі показників у теоретичному та практичному аспектах. Найбільшого значення у цьому питанні набули роботи таких авторів, як: І. Ансоф, У. Томсон, Р. Каплан, Д. Нортон, А. Сміт, Дж. Хіггенс, Гершун А. М., Ананенко С. О., Р. Пол, Ваганя О. Г., Рон Персон, Тарасюк Г. М., Курбатов В. А., Герасімов Є. Ю., Кльоба Л. Г. та ін.

Метою даної статті є обґрунтування використання збалансованої системи показників у процесі формування стратегії підприємства. Найвідомішою системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон – Каплана. Сутність системи збалансованих показників полягає в тому, що всі основні процеси управління орієнтовані на загальну стратегію компанії, вона повинна містити показники, що характеризують чотири основні напрями оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства [2, с. 145].

Процеси, що стосуються виконання місії компанії, розподілу ресурсів, організаційно спрямовані згори донизу, а реалізація поставлених завдань завдяки інноваціям, зворотному зв'язку та інформаційним потокам рухається знизу доверху, від безпосередніх виконавців до провідних менеджерів. У результаті реалізації такого підходу компаніями досягається ефект синергізму [3, с. 175–178] завдяки зусиллям окремих підрозділів.

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори – орієнтири для управління організацією тощо [4, с. 134].

Складність формування такої системи полягає в досить великій кількості індикаторів і обмеженості можливостей підприємства щодо моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Для того щоб показник був включений до системи збалансованих показників, він повинен відповідати таким вимогам, як: забезпечення зв'язку із стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи), релевантність (можливість визначення необхідних коректив у разі відхилення від запланованої траєкторії) [2, с. 147]. Так, наприклад, до показників, що

характеризують фінансовий аспект, доцільно включити: показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності та автономії, а також коефіцієнт оборотності обігових активів; що характеризують внутрішні бізнес-процеси: показники ділової активності, рентабельності основних фондів, фондівіддачі, ресурсівіддачі, коефіцієнти витратівіддачі і проміжної ліквідності; що характеризують відношення клієнтів: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку; що характеризують відношення персоналу: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і виручки, частки премій у фондїоплати праці.

Слід зазначити, що система збалансованих показників дає змогу визначити, на скільки слід змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого і надати можливість вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності підприємства за допомогою монетарних величин. Також за допомогою даної системи підприємство може отримати інтегральний показник, що характеризує ефективність діяльності підприємства, який передбачає визначення ступеня досягнення кожним показником свого нормативного значення та врахування ваги кожного показника [5, с. 10].

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Наук. керівн. Шишмарьова Л. О.

Література: 1. Кандалицев В. Г. Сбалансированное управление предприятием : учебное пособие / Кандалицев В. Г. – М. : КНОРУС, 2006. – 224 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", 2004. – 320 с. 3. Управління підприємством / Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К. та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 280 с. 4. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у

бізнесі : навч. посібн. / Редчен-
ко К. І. – 2-ге вид., доп. – Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаір-2002, 2003. – 272
с. 5. Кузьмін О. Індикатори в системі управління підприємством / Кузьмін О.,
Мельник О. // Податкове планування. – 2007. – № 3. – С. 9–11.