

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

УДК: 005.642:005.21

Кіріченко К.А.,
студентка 1 року ОС магістр
факультету економіки і права
ХНЕУ ім. С Кузнеця

Зв'язок зі світовою економікою докорінно змінив умови функціонування вітчизняних підприємств, що спричинило виникнення потреби в пошуку нових інструментів управління підприємством. Управління виробництвом в сучасних економічних умовах вимагає від керівника підприємства розробки та впровадження нової стратегії, і одночасно проведення заходів щодо адаптування чинної діяльності стратегічним цілям, пошуку нових підходів оцінки ефективності функціонування системи управління. Все більшість підприємств в Україні намагаються вибудувати свою діяльність на пріоритетах, розроблених у своїх стратегічних планах.

Вживають спроби впровадження нових технологій управління бізнесом, орієнтованого на стратегію. Однак, згідно з оцінками експертів, тільки 10 % компаній успішно реалізують обрану стратегію та досягають поставлених цілей [1]. Отже, питання і проблеми вибору ефективного інструменту реалізації стратегії є актуальними.

Питанням аналізу та оцінки ефективності існуючих інструментів реалізації стратегії присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних економістів, як Сутигін В.Ю., Каплан Р.С., Нортон Д.П., Полчанова І.Л. та ін. [1-5].

Тому, метою даної статті є обґрунтування доцільності вибору збалансованої системи показників в якості інструменту стратегічного управління та забезпечення розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління передбачає розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємства. Впровадження стратегії грає

особливу роль у сучасних умовах, але при реалізації стратегії підприємства стикаються з багатьма труднощами.

Наприклад, У. Чан Ким та Рене Моборн до цих перешкод відносять відсутність у співробітників розуміння необхідності проведення радикальних змін; обмеженість ресурсів, що властиво практично всім підприємствам; низька мотивація, яка розхолоджує і деморалізує персонал; політичні підступи, продуктом яких стає внутрішнє і зовнішнє опір змінам [2].

Сутигін В.Ю. визначає чотири бар'єри реалізації стратегії, які систематизовано на рис.1.

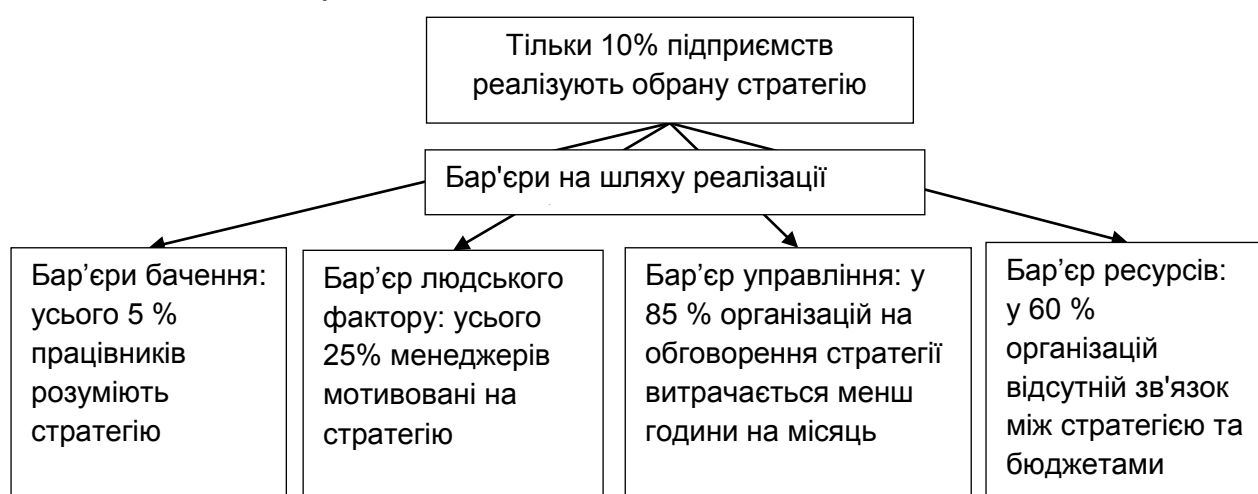


Рис. 1. Бар'єри на шляху реалізації стратегії [1]

На думку Коплана Р. та Нортана Д., на шляху реалізації стратегії, підприємство може стикатися з такими труднощами, як: бачення та стратегія нездійснені - неможливість спроектувати стратегію на плоскість зрозумілих задач; стратегія не пов'язана з індивідуальними планами та цілями підрозділів та робітників окремо; стратегія не пов'язана з розподілом ресурсів – відсутність взаємозв'язку між стратегічними планами та кількістю ресурсів; зворотній зв'язок – є тактичним, а не стратегічним [3].

У зв'язку з наявністю різних проблем, з якими стикаються суб'єкти господарювання в процесі впровадження стратегії у науковій літературі систематизовано знання про інструменти, які допомагають підприємствам здійснювати стратегічне управління найбільш ефективно.

Згідно з дослідженнями компанії Bain & Company впродовж 20 років з 1995 по 2015 рік в опитуванні щодо впровадження, ефективності використання інструментів управління та задоволеності менеджерів та керівників результатами від їх впровадження, прийняло участь 12371 підприємств. Аналіз показав, що серед 25 інструментів стратегічного управління – п'ять використовуються найчастіше, а саме: стратегічне планування; управління взаємовідносинами з клієнтами; анкетування співробітників; бенчмаркінг; збалансована система показників [4].

Автором досліджено особливості кожного з п'яти найбільш популярних інструментів реалізації стратегії, коротка характеристика яких наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика найбільш популярних інструментів стратегічного управління

Інструмент	Характеристика
Стратегічне планування	управлінський процес досягнення і підтримки стійкого балансу цілей, можливостей і ресурсів організації й нових ринкових можливостей
Управління взаємовідносинами з клієнтами	розробка та впровадження стратегії, яка націлена на задоволення потреб клієнтів при реалізації загальної стратегії
Анкетування співробітників	використовується з метою упорядкувати суб'єктивних оцінок прогнозного характеру, так звані методи експертних оцінок
Бенчмаркінг	мистецтво виявляти те, що інші фірми роблять краще, також вивчення прогресивних методів роботи
Збалансована система показників	система управління, яка дозволяє перевести стратегічні цілі у чіткий план оперативної діяльності з допомогою ключових показників ефективності

Проаналізував п'ять найбільш популярних інструментів стратегічного планування, можна говорити, що збалансована система показників (ЗСП) на думку автора, найбільш всеосяжний інструмент реалізації стратегії.

Висока популярність ЗСП та високий рівень задоволеності керівництва результатами її впровадження підтверджує доцільність обрання концепції ЗСП в якості стратегічного інструменту в процесі формування стратегії розвитку. У класичному варіанті ЗСП включає завдання і показники, згруповані за чотирма напрямками: фінансова

складова; клієнтська складова; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання і розвитку персоналу [4]. У табл. 2 наведено складові системи та їхні головні функції.

Таким чином, кожна із складових важлива та грає конкретну роль у формуванні конкурентної позиції підприємства, стратегічному розвитку, створенні вартості організації та інших показників ефективної діяльності компанії.

Таблиця 2

Складові збалансованої фінансової системи

Складова	Сутність складової
Фінансова	Оцінює економічні наслідки прийнятих рішень і є індикатором відповідності стратегії компанії та її реалізації.
Клієнтська	Складова розглядається як споживча база та сегмент ринку.
Внутрішніх бізнес-процесів	Виявляє головні процеси на підприємстві, які необхідно зробити досконалими.
Навчання і розвитку	Направлена на забезпечення інфраструктури, яку слід розробити для забезпечення тривалого росту та удосконалення.

Назва «збалансована система показників» свідчить про наступні функції та характеристики системи. Так збалансованість: взаємозв'язок стратегічного та тактичного рівнів управління; однакова важливість фінансових та нефінансових показників; взаємозв'язок між окремими підсистемами та компонентами; фінансова збалансованість. Система: сукупність елементів, які знаходяться в певних відносинах один з одним та із середовищем; сукупність взаємозв'язаних та взаємодіючих елементів. Показники: вимірники, які характеризують стратегічні цілі, ключові фактори та конкретні дії [4].

Крім того, що збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вона також: вказує, звідки береться зріст доходів; вказує, які клієнти його забезпечують та чому; виявляє ті ключові бізнес-процеси, на удосконаленні яких повинна зосередитися компанія, щоб як можна краще донести власну унікальну пропозицію до споживача; допомагає направити інвестиції та зорієнтувати у цьому напрямку роботу з персоналом, розвиток внутрішніх систем компанії, корпоративної культури та клімату [5].

Переваги збалансованої системи показників: система значно розширює можливості стратегічного управління становиться більш реальним завдяки використанню показників різних сфер діяльності; дає можливість пов'язати короткострокові цілі з довгостроковою стратегією; дає можливість впевнитися, що всі рівні організації розуміють довгострокову стратегію та цілі підрозділів; мобілізує всіх членів організації до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей; дає компаніям можливість оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів; допомагає налагодити оборотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо [6].

Але існують і складнощі впровадження ЗСП на підприємствах України: результати будуть лише через декілька років; складність оцінити ефективність системи адже протягом часу у компанії багато що може змінитися, складність вибору ключових показників, особливо нефінансових перспектив; розробка ЗСП можлива тільки з ініціативи управлінців.

Таким чином, у статті досліджено проблеми, з якими стикаються підприємства у процесі реалізації стратегії та проаналізовано основні інструменти стратегічного управління, які найчастіше використовуються на підприємствах. Автором обґрунтовано доцільність вибору збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління щодо реалізації стратегії розвитку підприємства.

Література

1. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия. Сутыгин В.Ю., Турлачева М.А. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fibd.ru/wp-content/uploads.pdf>
2. Стратегия голубого океана. Рене Моборн, У Чан Ким – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://3bizi.com>
3. Каплан Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. С. 10.

4. Сравнительный анализ современных моделей системы сбалансированных показателей и критика ее применимости. Стариков В.Е. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua>

5. Теоретико-методический подход к системе сбалансированных показателей. Полчанова И.Л. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.khai.edu>

6. Разработка сбалансированной системы показателей. Группа компаний «Современные технологии» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mymanager.com.ua/bp/bs/overview/docs/bs_bsc.pdf

Науковий керівник,

к.е.н., доц.

Селезньова Г.О.

Опубліковано в авторській редакції