

Студент 5 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Узагальнено погляди науковців на сутність збалансованої системи показників, виявлено ключові переваги та обмеження щодо впровадження її на українських підприємствах.

Аннотация. Обобщены взгляды ученых на сущность сбалансированной системы показателей, выявлены ключевые преимущества и ограничения по внедрению ее на украинских предприятиях.

Annotation. The article summarizes the views of scientists on the essence of balanced scorecard, identified key benefits and limitations of its implementation in Ukrainian enterprises.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегічне управління.

Новий підхід до стратегічного управління, розроблений у 1990 році Робертом Капланом (Гарвардська бізнес школа) і Дейвідом Нортоном, стає дедалі більш популярним не лише у Західній, а й у Східній Європі. Підтвердженням може слугувати нещодавне входження до "Залу Слави BSC" російської фінансової компанії "УРАЛСИБ". Упроваджувати збалансовану систему показників (далі – ЗСП) стає модною тенденцією і в Україні. Проте існує багато питань і неточностей у розуміння самої суті цього підходу до управління. Відбувається трансформація даної системи у зв'язку з особливостями менталітету українських підприємств. Іноді така трансформація може призвести до нівелювання початкового змісту, який вкладали в ЗСП її розробники. Тому дане дослідження є актуальним і ставить за мету визначити ключові особливості у сутності ЗСП і проаналізувати позитивні й негативні аспекти її впровадження в Україні. Вивченням ЗСП займалися наступні дослідники: Нортон, Каплан [1], Кизим М. О. [2], В. Стефанишин [3], Черепня О. В. [4] та ін.

Для аналізу сутності самого поняття "ЗСП" розглянемо, які визначення пропонують українські та іноземні дослідники (табл. 1).

Таблиця 1

Бачення ЗСП у літературних джерелах

Автор (джерело)	Базові слова у визначенні
Нортон, Каплан [1]	тактична система оцінки; операційна система оцінки; засіб стратегічного управління на довгостроковій основі
Нівен Пол [5]	ретельно підібраний набір показників на сонові стратегії; система оцінки; система стратегічного управління
Кизим М. О. [2]	модель стратегії, а не підприємства
В. Стефанишин [3]	інструмент управління стратегією; система, спрямована на підвищення операційної ефективності
Корпорація Microsoft [6]	джерело інформації як щодо внутрішніх процесів в установі, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків
С. Проценко [7]	управлінська система, що переводить місію і стратегію в набір оперативних цілей і показників
Садеков А. А. [8]	методика управління підприємством
Черепня О. В. [11]	аналітичний інструмент і метод управління
Глосарій Менеджмент.com.ua [9]	управлінський інструмент, який забезпечує опис стратегії, збалансований вимір поступу компанії в реалізації стратегії: у створенні цінності споживачу, у фокусі та координації персоналу на її створення

Проаналізувавши подані визначення, автор вважає за необхідне виділити ключові слова і сформулювати власне визначення. Оскільки головна мета запровадження ЗСП, на думку автора, – забезпечення успішної реалізації стратегії, то не можна сказати про ЗСП як систему управління в цілому, адже формування стратегії – це складова стратегічного планування, а отже, й управління в цілому, а ЗСП не дозволяє розробити стратегію.

Інструментом називати ЗСП некоректно, оскільки вона не є засобом реалізації стратегії. ЗСП охоплює

сукупність методів і прийомів (розрахунку ключових показників ефективності, створення стратегічних карт, каскадування тощо). З урахуванням зазначеного, слід запропонувати наступне визначення:

ЗСП – методика реалізації стратегії підприємства на основі операційних цілей і показників. Подане визначення ще раз наголошує, що саме реалізація стратегії є головною метою впровадження ЗСП на підприємстві. Звідси виникає вже і перше обмеження, оскільки, на думку М. О. Кизима, саме відсутність стратегії є тим фактором, що не дозволяє запровадити дану систему українським підприємствам [2].

Узагальнити переваги і недоліки, а також можливості й загрози, що мають місце на українських підприємствах у зв'язку зі впровадженням ЗСП пропонується представити у вигляді SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз запровадження збалансованої системи показників на українському підприємстві

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Прискорення та спрощення процесу планування. 2. Надання можливості постійно контролювати зміну факторів та гнучко реагувати на них. 3. Дозволяє якісно описати стратегію. 4. Узгоджує окремі цілі та сприяє їх досягненню. 5. Поєднує фінансові і нефінансові показники. 6. Удосконалює систему звітності. 7. Запроваджує критерії оцінки прийняття рішень	1. Технічна складність ЗСП. 2. Довгостроковість реалізації. 3. Складність у визначенні ефективності запровадження. 4. Складність у ранжуванні та відборі ключових показників діяльності. 5. Лише лінійний характер зв'язків та співвідношень між показниками в різних перспективах
Можливості	Загрози
1. Можливість розробки стратегії для запровадження ЗСП. 2. Зростаючий інтерес з боку інвесторів до інформації, яка уможливує оцінку потенціалу підприємства. 3. Наявність досвіду вдалих впроваджень – "зал Слави BSC". 4. Тенденції нових підходів до менеджменту. 5. Наявність відповідного програмного забезпечення	1. Відсутність розробленої стратегії на українських підприємствах. 2. Дефіцит кваліфікованих кадрів зі стратегічним та аналітичним мисленням. 3. Намагання розглядати ЗСП як панацею від усіх загроз підприємства. 4. Висока вартість програмного забезпечення, необхідного для впровадження ЗСП. 5. Затримка збору даних може призвести до втрати

Виходячи з проведеного аналізу, слід зробити висновок про те, що на українських підприємствах є всі можливості запроваджувати ЗСП. Сильні сторони за своєю суттю значно переважають недоліки системи, а загрози, які існують у зовнішньому середовищі, можна нівелювати: розробити якісну стратегію, запросити тренерів і спеціалістів зі стратегічного менеджменту, програмне забезпечення можна використовувати на перших етапах стандартне, наприклад модифіковану систему "1С:Підприємство" або середовище Microsoft Excel, зводити до мінімуму час затримки у зборі даних. Головне – усвідомити, впровадити ЗСП не є вирішенням усіх проблем суб'єкта господарювання, особливо, якщо вона впроваджується за відсутності стратегії, просто у ролі системи звітності.

Наук. керівн. Чумак Г. М.

Література: 1. 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. 2. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 3. Стефанишин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефашин // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 4–9. 4. Черепня О. В. Каскадирование ССП как условие успешной реализации стратегии предприятия / О. В. Черепня // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 34–44. 5. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Р. Пол Нивен ; пер. з англ. ; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с. 6. Microsoft в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.microsoft.com/ukr/ua>. 7. Проценко С. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей / С. Проценко, К. Зажигина // Менеджмент по персоналу. – 2010. – № 1 – 2. – С. 52–62. 8. Садеков А. А. Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників / А. А. Садекова, О. Ю. Гусева // Вісник ДонНУЕТ. – 2010. – № 3. – С. 180–187. 9. Глосарій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>.