

УПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

Анотація. Розглянуто головні елементи та стандарти збалансованої системи показників, узагальнено переваги та недоліки, виявлено особливості стратегічного контролю та управління діяльністю підприємства за допомогою системи конкурентної розвідки.

Аннотация. Рассмотрены основные элементы и стандарты сбалансированной системы показателей, обобщены преимущества и недостатки, выявлены особенности стратегического контроля и управления деятельностью предприятия с помощью системы конкурентной разведки.

Annotation. The main elements and standards of balanced scorecard are considered, the advantages and disadvantages are summarized and the particularities of strategic control and enterprise management by means of a system of competitive intelligence are defined.

Ключові слова: збалансована системи показників, стратегічне управління, стратегічний контроль, система конкурентної розвідки.

Управління підприємством передбачає багато інструментів. Один із них – це збалансована система показників у системі конкурентної розвідки. Вона потребує детального розгляду. В цьому і полягає актуальність дослідження.

Дослідженням даних питань займалися провідні українські та зарубіжні вчені: Ніфаєва О. В., Фоміна О. В., Редченко К. І., О. Мельник, Малицький А. А., Д. Нортон, Хьюберт Р. К., Е. Нілі, Р. Каплан [1; 2], але ця тема й досі залишається відкритою для подальшого розгляду.

Метою дослідження є розкриття суті і понять збалансованої системи показників як інструменту управління підприємства в системі конкурентної розвідки, аналізу плюсів та мінусів збалансованої системи показників

Об'єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємства.

Предмет дослідження – збалансована система показників на підприємстві.

Найвідомішою системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю організації, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон – Каплана. Він зумовив концепцію збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів, серед яких: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. BSC розглядається як система стратегічного управління діяльністю підприємства в системі конкурентної розвідки, що дозволяє доводити до нижчих рівнів стратегічні показники вищого рівня управління. У процесі впровадження системи збалансованих індикаторів на підприємстві необхідно формувати критерії відбору ключових показників:

- зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі;
- кількісне вираження індикаторів;
- доступність;
- інформаційна прозорість;
- релевантність (індикатори повинні чітко відображати мету організації);
- єдине тлумачення індикаторів.

Узагальнити переваги та недоліки, які мають українські підприємства в процесі впровадження збалансованої системи показників за допомогою системи консолідованої інформації, пропонується у вигляді таблиці.

Таблиця

Переваги та недоліки в процесі впровадження збалансованої системи показників

Переваги	Недоліки
----------	----------

<ul style="list-style-type: none"> 2. Надання можливості постійно контролювати зміну факторів та гнучко реагувати на них. 3. Можливість якісно описати стратегію. 4. Узгодження окремих цілей та сприяння їх досягненню. 5. Поєднання фінансових і нефінансових показників. 6. Удосконалення системи звітності 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Довгостроковість реалізації. 3. Складність у визначенні ефективності запровадження. 4. Нестача інформації для окремих ключових параметрів. 5. Лише лінійний характер зв'язків та співвідношень. 6. Складність у відборі ключових показників діяльності. 7. Серйозна переоцінка цінностей
---	--

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок про те, що на українських підприємствах є всі можливості запроваджувати збалансовану систему показників. Хоча мінуси переважають плюси, їх суть не така значна, як у сильної сторони. Треба усвідомити, що впровадження збалансованої системи показників не вирішить всієї проблеми суб'єкта господарювання, особливо якщо вона впроваджується за відсутності стратегії.

Існує ще така система показників, як Tableau de bord. Вона розглядається як інструмент управління, що використовується для вибору, документування та інтерпретації об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників. Система Tableau de bord враховує численні взаємозв'язки між стратегічними (цільовими) та функціональними показниками на всіх рівнях управління та у функціональних сферах, тобто вона передбачає високий рівень узгодження визначених заходів для досягнення цільових показників, ітеративний характер формування, високий рівень порівневої деталізації, відсутність чіткої структурованості. Така система найбільш ефективна на невеликих підприємствах та підприємствах середніх розмірів. Складність формування системи полягає в досить великій кількості індикаторів і обмеженості можливостей підприємства щодо моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Тому з великої кількості індикаторів, що обумовлюють необхідність застосування певних заходів, спроможних забезпечити ефективність управління, підприємства повинні обрати оптимальну кількість, яка дозволить підприємству задовольнити потреби керівництва в інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, що повинні стати своєрідною відповіддю на стан системи управління підприємством та його зовнішнього середовища. Збалансована система показників повинна включати показники, що характеризують чотири основні напрямки оцінювання ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнтів та ринок, персонал підприємства. Для того щоб показник був включений до системи збалансованих показників, він повинен відповідати таким вимогам, як: забезпечення зв'язку зі 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). Стратегічне управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розробку й реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Системою, спроможною подолати вищевказані проблеми, є збалансована система показників, що вміщує індикатори стратегічного управління, котрі характеризують вимір та оцінювання ефективності за всіма аспектами діяльності підприємства – фінансовими, виробничими, маркетинговими та ін. У процесі застосування збалансованої системи показників стратегія зазвичай характеризується чотирма аспектами, такими як: фінансовий, відносин з клієнтами, організації внутрішнього бізнес-процесу, навчання та розвитку. Стратегічні ініціативи мають бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню цільового призначення показника.

Таким чином, збалансована система показників допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії й закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

Наук. керівн. Лучанінова Г. С.

Література: 1. 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. 2. Стефанишин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефанишин // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 2. – С. 4–9.