

## **УПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**А.В. Камнєва, О.В. Суліма, А.В. Зеленков**

*Розглянуто необхідність розробки моделі системи збалансованих показників на промислових підприємствах України. Підкреслено актуальність пошуку нових підходів до вирішення проблеми управління та оцінки ефективності сучасних підприємств України. Проаналізовано підходи для застосування збалансованої системи показників. Розроблено методи вдосконалення механізму застосування ЗСП.*

**Ключові слова:** ефективність, підприємство, управління, показники, система, збалансований, конкурентоспроможність, економіка.

## **ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**А.В. Камнева, О.В. Сулима, А.В. Зеленков**

*Рассмотрена необходимость разработки модели системы сбалансированных показателей на промышленных предприятиях Украины. Подчеркнута актуальность поиска новых подходов к решению проблемы управления и оценки эффективности современных предприятий Украины. Проанализированы подходы к применению сбалансированной системы показателей. Разработаны методы совершенствования механизма применения ССП.*

**Ключевые слова:** эффективность, предприятие, управление, показатели, система, сбалансированный, конкурентоспособность, экономика.

## **IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN A MODERN MARKET ECONOMY**

**A. Kamneva, O. Sulima, A. Zelenkov**

*This article examines the need to develop a model of balanced scorecard at the industrial enterprises of Ukraine. The relevance of new approaches to the problem of management and evaluation of modern enterprises Ukraine is considered in the article. It is established that the use of BSC provides an*

*undertaking to organize and concentrate their efforts on the long-term strategy. The approaches to the use of the Balanced Scorecard determined that the BSC integrates financial and non-financial indicators based on causal links between the resulting indicators and factors under which they are formed. Setting, maintenance and support of the necessary level of competitiveness can be achieved only with effective management. This enterprise's competitiveness management should be understood as a purposeful process of coordinated effects on governance. The approaches to improve the mechanism of application of BSC are elaborated.*

**Keywords:** *efficiency, enterprise management, performance, system, balanced, competitive, economies.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогодні управління фінансами та інвестиції тільки в фізичні активи часто виявляються недостатніми умовами для придбання стабільних конкурентних переваг. Чітка стратегія, продумана управлінська структура, налагодженість бізнес-процесів і ефективна система мотивації персоналу – основні чинники, які дозволяють компанії утримувати лідируючі позиції на ринку.

Встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня конкурентоспроможності компанії може бути здійснено тільки в разі ефективного управління. Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти як цілеспрямований процес скоординованих впливів на об'єкт управління. Найбільш ефективно це можна здійснити за допомогою вдосконалення бізнес-процесів компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливе місце серед методик застосування систем показників сьогодні займає розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортонем збалансована система показників (ЗСП) [1]. Українські підприємства, вирішуючи проблеми оцінки ефективності своєї діяльності, все частіше звертаються до ЗСП. В останні роки запропоновано чимало рекомендацій і способів реалізації збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей. Однак для українських підприємств існує достатньо проблем, пов'язаних із її застосуванням. Серед них – необхідність формування відповідного інформаційного простору підприємства, розробка механізму оцінки ефективності застосування ЗСП, безболісне злиття ЗСП із загальною системою управління підприємством, мотивація персоналу до застосування ЗСП у діяльності підприємства.

Дослідження механізму застосування збалансованої системи показників цікавить не тільки в прикладному, але й у теоретичному аспектах через брак досліджень цього механізму в умовах сучасної ринкової економіки.

Впровадження збалансованої системи показників на виробничому підприємстві включає в себе: організацію проекту, розробку стратегії цілей заходів, розробку стратегії, її цілей, заходів, встановлення цільових значень, показників, встановлення цільових значень, перевірку збалансованої системи показників, її впровадження.

Збалансована система показників дозволяє контролювати діяльність компанії, сигналізує про виникаючі проблеми, поєднує в собі стратегічне і оперативне управління, відображає основні фінансові та інші показники ефективності компанії [2]. Вони необхідні для вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей компанії, а також для розрахунку ефективності роботи персоналу, ефективності бізнес-процесів тощо.

**Мета статті** – виявити переваги і недоліки в поточній і подальшій діяльності організації в ході реалізації збалансованої системи показників на підприємствах в умовах сучасної ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У наш час стратегія підприємства стає важливою як ніколи. Тому побудова бізнесу, орієнтованого на стратегію і побудова організації, орієнтованої на покупця, є основними принципами, що вживаються більшістю підприємств, що динамічно розвиваються по всьому світі.

Незважаючи на це, близько 50% компаній будують системи оцінки ефективності, які ґрунтуються виключно на фінансових показниках, внаслідок чого втрачають значну частину прибутку. Більшість систем оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства базується на річному бюджеті та оперативному плані. Ці системи орієнтовані на короткострокову тактику фірми, але керівники не зв'язують результати поточної діяльності з довгостроковою стратегією. Як наслідок, їм вдається зв'язати результати діяльності і планові показники тільки в рамках річного бюджету.

Однак у останні роки під час прийняття рішень власники підприємств відчувають все більшу потребу в інформації нефінансового характеру. В умовах ринків, що швидко розвиваються і жорсткої конкуренції нефінансова інформація, яка базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, набуває все більшого значення. Поряд із отриманням більшого прибутку сьогодні все більше значення набуває проблема завоювання ринку і придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технологій і налагодженість бізнес-процесів, кваліфікований персонал – фактори, які мають величезне значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому.

У разі впровадження збалансованої системи показників необхідно мати уявлення про численні проблеми, які зустрічаються під час здійснення проектів такого масштабу, і володіти інструментарієм для того, щоб подолати ці складнощі. Досить серйозні проблеми можуть виникнути на будь-якому етапі проекту. Важливо вміти їх ідентифікувати і знати, як вони вирішуються. Тільки так компанія зможе уникнути розчарування в технологіях ЗСП і повною мірою скористатися її можливостями.

Під час впровадження ЗСП, насамперед, необхідно врахувати наступні проблеми:

- відсутність переконливих аргументів для співробітників компанії щодо необхідності впровадження ЗСП. Важливо пояснити персоналу, що від нього вимагається, тому що опір змінам є дуже важливою перешкодою в будь-якому починанні і новій ідеї.

- Відсутність зв'язку між стратегічними цілями компанії та системою показників діяльності.

- Незбалансованість показників і концентрація тільки на фінансовому аспекті діяльності компанії.

- Незбалансованість довгострокових і короткострокових цілей.

- Недостатня інформованість співробітників про цілі впровадження проекту та принципи ЗСП.

- Сприйняття проекту як маловажливого і перетворення ЗСП в незначний ритуал.

Багато підприємств мають труднощі під час втілення добре продуманої стратегії. Системи управління багатьох українських і зарубіжних компаній орієнтовані на виконання короткострокових тактичних завдань. Для прийняття рішень у таких системах використовується переважно фінансова інформація [3].

Досить поширена ситуація, коли стратегія невідома співробітникам, або вони не знають, як її реалізувати. Іншою проблемою є те, що системи винагороди і мотивації залежать не від стратегічних цілей, а від незначної кількості річних фінансових показників. Також складність полягає в тому, що основна увага керівників прикута до короткострокових показників ефективності, зазвичай зосереджена на минулих подіях. Бюджети формуються з урахуванням поточних, а не стратегічних завдань.

Основний акцент у ЗСП робиться на оцінку досягнень у фінансовій сфері, яка доповнюється іншими показниками діяльності. За допомогою ЗСП можна не тільки аналізувати фінансові, але одночасно створювати нові можливості і регулювати створення нематеріальних активів для подальшого зростання.

Одна з проблем полягає в тому, що стратегії, як унікальний і ефективний спосіб створення вартості компанії, постійно змінюються, але інструменти (методи), за допомогою яких вони оцінюються, за цими змінами не встигають. В умовах сучасної економіки балансова вартість матеріальних активів у ринковій вартості підприємств має тенденцію до скорочення. Відбувається зсув від управління матеріальними активами до управління стратегіями, які будуються на нематеріальних активах компанії: взаємовідносини з клієнтами, інноваційними продуктами і послугами, високоефективними і якісними бізнес-процесами, інформаційними технологіями, компетенціями і мотиваціями персоналу. Відповідно, з'являється необхідність оцінювати й ці активи, але інструменти оцінки відсутні. Інша проблема пов'язана з тим, що втілення масштабних програм вимагає стратегічної відповідності та зв'язку між бізнес-одинацями, допоміжними підрозділами та персоналом з одного боку, і самої стратегією з іншого боку. Уся система стратегічного менеджменту потребує серйозної перебудови.

Вирішення цих проблем здійснюється шляхом інтеграції збалансованої системи показників у систему стратегічного менеджменту.

Багато компаній у сучасних умовах намагаються впровадити нові технології управління та побудови бізнесу, орієнтованого на стратегію. Однак лише 10% компаній успішно реалізують власну стратегію та досягають поставлених цілей. Якщо проаналізувати випадки невдалих впроваджень, можна виявити, що їх причиною найчастіше була не низька якість самих стратегій, а численні помилки під час їх реалізації, головна з яких – неузгодженість стратегічних планів з щоденною діяльністю співробітників. Практика останніх років показує, що розроблена стратегія корпорації часто виявляється недостатньо ефективною для її функціонування. Щоб стратегічне управління змогло підвищити конкурентні позиції підприємства, необхідно мати у своєму розпорядженні інструментарій реалізації обраної стратегії. Таким інструментом є збалансована система показників, розроблена Девідом Нортонем і Робертом Капланом в 1990 р. [4].

Велика кількість компаній, які впроваджують ЗСП, опиняються в умовах, коли ця система перестає працювати, незважаючи на те, що стратегія формалізована, система показників сформована, стратегічна карта розроблена. Спостерігається відсутність бажаних результатів реалізації поставлених цілей, і керівництву компанії, як і раніше, не вдається отримувати інформацію за всіма напрямками діяльності

підприємства та знайти відповіді на питання, які з'являються. Подібна ситуація виникає, оскільки ЗСП, як правило, існує самостійно, і будь-який зв'язок з іншими елементами управління компанії відсутній. Тому необхідна адаптація ЗСП до інших, вже існуючих елементів системи управління [5]. Інтегрована структура управління компаній повинна містити в собі всі можливі види таких взаємозв'язків. Із метою підвищення ефективності роботи будь-якої компанії необхідно поєднувати наявну методику впровадження ЗСП із системою стратегічного управління. На рисунку наведена структура впровадження ЗСП у систему стратегічного управління на підприємстві.

У цьому випадку буде доцільно включити в організаційну структуру будь-якої компанії відділ стратегічного розвитку, до функцій якого належить інтеграція ЗСП із системою планування всередині компанії, постійний моніторинг кожного етапу впровадження ЗСП (відповідно до запропонованої методики), а також забезпечення зворотного зв'язку та стратегічного інформаційного процесу.

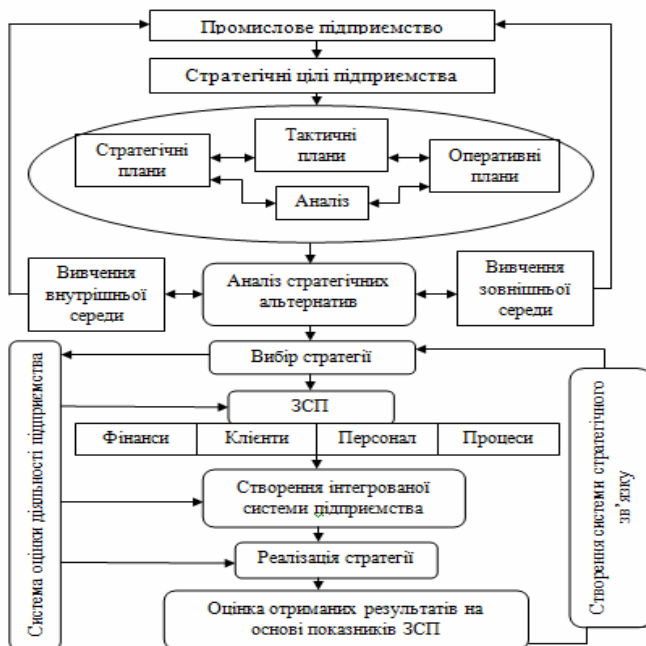
Однією з проблем при впровадженні ЗСП є те, що проект довіряють команді непрофесіоналів. Проект починають розглядати як розробку показників операційних результатів. Часто менеджери середньої ланки беруть участь у довгострокових програмах вдосконалення бізнес-процесів, що веде до упущення величезних можливостей ЗСП. Це не просто операційні удосконалення, але потенціал стратегічного менеджменту. Менеджери середньої ланки можуть допомогти компанії поліпшити існуючі операційні процеси. Але перебудова і приведення у стратегічну відповідність всієї організації – завдання топ-менеджерів.

Сформулювати стратегію зобов'язані досвідчені топ-менеджери організації. Як правило, небагато управлінців вищої ланки повністю розуміють стратегію компанії. Отже, відобразити її в ЗСП їм не до снаги. Тільки топ-менеджери мають повноваження приймати рішення і йти на компроміси заради ефективної стратегії. Не маючи відповідних знань або права прийняття рішень, менеджери середньої ланки не в змозі розробити ЗСП, яка відображатиме стратегію компанії. Але в період складання ефективної ЗСП від керівника вимагаються знання й авторитет, а також інтерес і прихильність до проекту.

У деяких компаніях топ-менеджер сам складає ЗСП. Замість того, щоб виступити лідером проекту, він виконує роботу цілої команди. Проте надалі може виявитися, що в компанії не відбуваються зміни.

Прихильність стратегії та її реалізація вимагають активної участі всіх членів команди топ-менеджерів у процесі визначення цілей

і показників ЗСП. В іншому випадку сприйняття змін членами команди не зміниться. Конструктивна дискусія й досягнення згоди можливі за умови оптимальної кількості учасників. Щоб ЗСП була ефективною, її повинні знати і розуміти всі співробітники компанії.



**Рис. Структура впровадження ЗСП у систему стратегічного управління підприємства**

Відсутність організаційної та фінансової структури не дозволить ефективно і результативно керувати діяльністю будь-якої компанії.

**Висновки.** На теперішній час успіх компанії залежить від її інвестування в інтелектуальні активи та управління ними. Функціональна спеціалізація повинна злитися з бізнес-процесом, орієнтованим на споживача. Інновації та вдосконалення товарів, послуг і процесів здійснюються працівниками, які пройшли перелітготовку, за допомогою новітніх інформаційних технологій та структурованих бізнес-процедур. Якщо компанія інвестує в нові перспективи, її успіх (або невдача) не може бути оцінений на протязі короткого терміну за допомогою традиційної фінансової моделі. Збалансована система показників є новою схемою, яка містить в собі

показники стратегічного розвитку компанії. Зберігаючи колишні фінансові параметри, ЗСП вводить нові оціночні характеристики майбутньої фінансової діяльності. Результати діяльності, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, комунікації та навчання – всі ці поняття є наслідком чіткого перекладу стратегії компанії в площину реальних завдань та критеріїв їх вирішення. Збалансована система – більше, ніж новий підхід до оцінки. Інноваційні компанії використовують її як центральну організаційну схему процесів управління. Спочатку компанія може розробити свою систему з невеликим набором завдань: сформулювати ясну концепцію стратегії, одностайно ухвалити способи її реалізації та довести її до відома всіх співробітників компанії. Але переваги збалансованої системи показників виявляються, коли відбувається її трансформація з системи оцінок в систему управління. Використання ЗСП надає компанії можливість систематизувати і концентрувати свої зусилля на виконанні довгострокової стратегії.

Дослідження довели, що застосування системи збалансованих показників Роберта Каплана і Девіда Нортон в умовах українського бізнесу може ініціювати як певні переваги, так і недоліки в поточній і стратегічній діяльності організації. Тільки обмірковане зіставлення даних аспектів функціонування може сприяти її масовому використанню різними суб'єктами бізнесу.

#### Список джерел інформації / References

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.

Robert, S. Kaplan, David, P. Norton (2004), *Balanced Scorecard. From strategy to action*. [Zbalansovana systema pokaznykiv. Vid stratehii do dii. Per. s angl.], OLIMP-Business, Moscow, 304 p.

2. Шульга Н. П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н. П. Шульга. – 2004. – 326 с.

Shulha, N. P. (2004), *Banking controlling: Theory, methodology, practice*. [Bankivskiy kontrolinh: teoriia, metodolohiia, praktyka], 326 p.

3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – 2000. – 272 с.

Redchenko, K. I. (2000), *Strategic analysis of business* [Stratehichnyi analiz u biznesi], 272 p.

4. Пастухова В. В. Стратегическое управление предприятием: философия, политика, эффективность / В. В. Пастухова. – 2002. – 302 с.

Pastukhova, V. V. (2002), *Strategic management: philosophy, politics, efficiency* [Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofiia, polityka, efektyvniat], 302 p.



5. Колесник М. К. Сбалансированная система показателей как средство повышения эффективности управления деятельностью предприятия / М. К. Колесник, В. Рубаха. – 2008.

Kolesnik, M. K., Rubaha, G. V. (2008), *The Balanced Scorecard as a way of improving the management of the enterprise* [Zbalansovana systema pokaznykiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpryiemstva].

**Камнева Анастасія Володимирівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Адреса: вул. Чкалова, 17, м. Харків, Україна, 61070. Тел.: 0663722190; e-mail: [kamneva\\_nastia@ukr.net](mailto:kamneva_nastia@ukr.net).

**Камнева Анастасия Владимировна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». Адрес: ул. Чкалова, 17, г. Харьков, Украина, 61070. Тел.: (066)3722190; e-mail: [kamneva\\_nastia@ukr.net](mailto:kamneva_nastia@ukr.net).

**Kamneva Anastasiya**, PhD. Sc. Associate Professor, National Aerospace University. Address: Chkalov str., 17, Kharkiv, Ukraine, 61070. Tel.: 0663722190; e-mail: [kamneva\\_nastia@ukr.net](mailto:kamneva_nastia@ukr.net).

**Суліма Ольга Володимирівна**, студ., кафедра менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Адреса: вул. Чкалова, 17, м. Харків, Україна, 61070. Тел.: 0955127125; e-mail: [sulimenysh@ukr.net](mailto:sulimenysh@ukr.net).

**Сулима Ольга Владимировна**, студ., кафедра менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». Адрес: г. Харьков, ул. Чкалова, 17, Украина, 61070. Тел.: 095127125; e-mail: [sulimenysh@ukr.net](mailto:sulimenysh@ukr.net).

**Sulima Olga**, Student at the Department of Management, National Aerospace University named after N. E. Zhukovsky "KhAI". Address: Chkalov str., 17, Kharkiv, Ukraine, 61070. Tel.: 0955127125; e-mail: [sulimenysh@ukr.net](mailto:sulimenysh@ukr.net).

**Зеленков Андрій Вікторович**, канд. техн. наук, доц., кафедра менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Адреса: вул. Чкалова, 17, м. Харків, Україна, 61070. Тел.: 0664475807; e-mail: [a\\_zelenkov@mail.ru](mailto:a_zelenkov@mail.ru).

**Зеленков Андрей Викторович**, канд. техн. наук, доц., кафедра менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». Адрес: ул. Чкалова, 17, г. Харьков, Украина, 61070. Тел.: 0664475807; e-mail: [a\\_zelenkov@mail.ru](mailto:a_zelenkov@mail.ru).

**Zelenkov Andrey**, PhD. Sc. Associate Professor, National Aerospace University named after N. E. Zhukovsky "KhAI". Address: Chkalov str., 17, Kharkiv, Ukraine, 61070. Tel.: 0664475807; e-mail: [a\\_zelenkov@mail.ru](mailto:a_zelenkov@mail.ru).

*Рекомендовано до публікації канд. екон. наук О.С. Поповою, д-ром екон. наук, проф. М.В. Черною.*

*Отримано 15.03.2015. ХДУХТ, Харків.*