

## РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Бойко І.А.

Національний університет харчових технологій

Збалансована система показників є найбільш популярною в світі концепцією управління реалізацією стратегії, що розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортонем та Р. Капланом. Збалансована система показників забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, що дозволяє прогнозувати та попереджати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного та оперативного управління, контролює найбільш суттєві фінансові і нефінансові показники діяльності. В класичному варіанті концепції вся інформація, що необхідна для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємопов'язані блоки (перспективи) – «Фінанси/Економіка», «Ринок/Клієнти», «Бізнес-процеси» та «Навчання та розвиток»

Блок «Фінанси» містить фінансові показники, так як будь-яке підприємство життєво зацікавлене в своєму фінансовому розвитку і результатах. До фінансових показників можна віднести наступні показники: чистий та валовий прибуток; рентабельність продаж, активів, власного капіталу, інвестицій; показники ліквідності тощо. Інші нефінансові показники відносяться до наступних блоків (перспектив): показники блоку «Ринок/Клієнти» - характеризують ступінь задоволення своїх клієнтів (доля ринку, зростання продажів за рахунок залучення нових клієнтів, термін, що необхідний для розробки і випуску нового продукту, своєчасність виконання поставок продукції, доля браку, число повернень продукції тощо); показники «Процеси» - характеризують основні процеси на підприємстві (постачання, виробництво, реалізація, обслуговування); показники «Навчання та розвиток» - характеризують ефективність управління людськими ресурсами (плинність кадрів, число претендентів на вакансії підприємства, витрати на навчання робітників, оцінка компетенції та підвищення кваліфікації співробітників, новаторські та творчі пропозиції, дисциплінованість тощо).

Таким чином, за допомогою збалансованої системи показників підприємство може повністю перевести свою стратегію на зрозумілу мову для своїх співробітників, що дуже важливо для реалізації стратегії. Але, слід зазначити, що збалансовану систему показників варто використовувати не лише для реалізації стратегії, а й при її розробці. Так, розробка стратегії з використанням збалансованої системи показників буде мати наступний вигляд:

1. Розробка бачення та місії підприємства;
2. Оцінка і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
3. Визначення стратегічних цілей, індикаторів та цільових значень індикаторів за перспективою «Фінанси»;
4. Визначення стратегічних цілей, індикаторів та цільових значень індикаторів за перспективою «Ринок/Клієнти»;
5. Визначення стратегічних цілей, індикаторів та цільових значень індикаторів за перспективою «Бізнес-процеси»;
6. Визначення стратегічних цілей, індикаторів та цільових значень індикаторів за перспективою «Навчання та розвиток»;
7. Побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей підприємства;
8. Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства, визначення бюджетів, термінів та відповідальних за реалізацію заходів.

Отже, розробка стратегії з використанням збалансованої системи показників дозволить чітко сформулювати цілі по чотирьом блокам, шляхи їх досягнення, а встановлення причинно-наслідкових зв'язків дасть змогу своєчасно реагувати процес реалізації стратегії.