

# РОЗРОБКА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПРИ УПРАВЛІННІ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

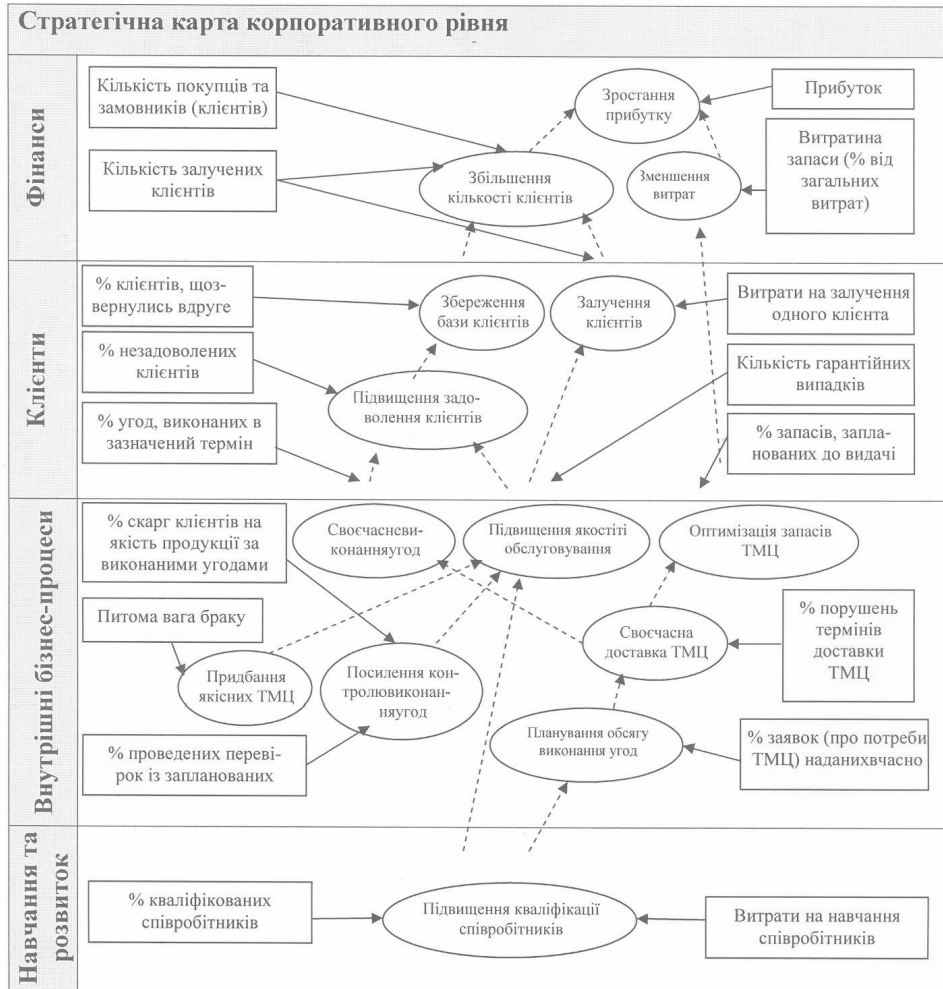
**О.В. Овдій, ст. викл.**

*Національний університет харчових технологій*

Сучасна економічна ситуація в країні зумовлює використання українськими підприємствами харчової промисловості сучасних підходів, інструментів та методів управління, що дозволяють узгоджувати різні стратегічні задачі з поточними показниками діяльності, для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Одним з таких інструментів є *збалансована система показників (ЗСП)*, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном

наприкінці 1980-х — на початку 1990 років, яка направлена на встановлення стратегічних цілей та оцінку ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників [1]. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ) (англ. — KeyPerformanceIndicator (KPI)).

Ефективність ЗСП залежить від якості її впровадження. Впровадження ЗСП здійснюється в чотири етапи: підготовка до розробки ЗСП; розробка ЗСП; каскадування ЗСП; контроль виконання стратегії.



**Рис. 1. Стратегічна карта корпоративного рівня**

На етапі підготовки до побудови ЗСП необхідно розробити стратегію, визначити перспективи і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів потрібно розробити ЗСП.

На етапі розробки розглядається ЗСП для однієї організаційної одиниці. Це може бути підприємство в цілому, підрозділ або відділ.

Каскадування веде до підвищення якості стратегічного управління в усіх залучених організаційних підрозділах, оскільки цілі і стратегічні заходи з вищестоящих підрозділів можуть бути послідовно передані в ЗСП нижчестоящих підрозділів — це вертикальна інтеграція цілей. При каскадуванні стратегія, вказана в корпоративній ЗСП (Рис.1.), поширюється на всі рівні управління. Потім стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються і адаптуються в підрозділах і відділах. Тобто корпоративна ЗСП має бути пов'язана з ЗСП підрозділів, відділів і з індивідуальними планами роботи співробітників [2].

На основі ЗСП свого підрозділу кожен відділ розробляє власну ЗСП (Рис.2), яка має бути погоджена з корпоративною ЗСП. Потім за участю начальника відділу кожен співробітник розробляє свій індивідуальний план роботи. Цей план більше орієнтований на досягнення реальних результатів на робочому місці, а не на завдання або дії з удосконалення.



Рис. 2. Стратегічна карта відділу постачання

Якби впровадження ЗСП [3, 4] закінчувалося розробкою стратегічних цілей, причинно-наслідкових ланцюжків, показників, цільових значень і стратегічних заходів для однієї організаційної одиниці, це означало б лише одноразове сильне орієнтування на стратегію. Щоб забезпечити довгострокову реалізацію стратегії, сформульованої в ЗСП, необхідно інтегрувати ЗСП в систему управління підприємства.

Впровадження ЗСП, наприклад, за допомогою MS Excel, або взагалі без якої-небудь інформаційної підтримки можливо лише на початкових етапах або на невеликих підприємствах. Якщо підприємство збирається розробляти збалансовані системи показників для декількох структурних підрозділів і періодично їх уточнювати і корегувати, то без використання переваг інформаційних технологій не обійтися. Лише із завершенням етапу впровадження ЗСП діє як концепція менеджменту, а не лише як система показників.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию — М.: ОлимпБизнес, 2003. — 320 с.

2. *Сергєєва О.В., Красноносенко М.М.* Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] // Сайт <http://www.nbuv.gov.ua>

3. *Гершун А., Горский М.* Технологи сбалансированного управления. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 400 с.

4. *Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; Пер. с нем.* — М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. — 478 с.