

Овдій О. В., Чала К. М.

Національний університет харчових технологій, Україна

Збалансована система показників

Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових показників діяльності підприємства з урахуванням причинно-слідчих зв'язків між узагальнюючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований аналіз діяльності підприємства в стратегічному напрямку, збільшувати оперативність та ефективність прийняття управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (КРІ), які є цільовими для підприємства, і ступінь досягнень яких визначає рух підприємства згідно заданої стратегії. Значення КРІ відображають як ефективність роботи підприємства в цілому, так і бізнес – процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів підприємства і кадрових ресурсів.

Входження України до світового економічного простору зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління підприємством для забезпечення їх конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення стратегічного управління як одного з сучасних підходів для ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства, підтверджено практикою відомих зарубіжних фірм і компаній.

Перевагою збалансованої системи показників є доповнення фінансових індикаторів нефінансовими: перспективами партнерів, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання та розвитку, при якому цілі, виділені в рамках зазначених складових, мають бути взаємоузгоджені. Саме ця умова допомагає використовувати збалансовану систему показників при оцінюванні альтернативних стратегій, виключаючи ті з них, котрі містять значну кількість несумісних дій. [2] Виділення чотирьох загальних перспектив не лише дозволяє наочно уявити повну картину діяльності підприємства, окреслюючи для підприємства основні напрями розвитку, в яких втілюється стратегія, та залишаючи простір для адаптації системи показників до специфіки діяльності кожного конкретного підприємства, але й надає універсальний інструмент для оцінювання реалізації стратегії підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих індикаторів та гнучкого реагування на зміни та визначення їх впливу на підсумкові узагальнюючі показники. Обрані індикатори, фінансові та нефінансові, мають відповідати вимогам зрозумілості, релевантності, доступності та кількісного визначення. Процес їх відбору є достатньо складним, і до системи інформаційного забезпечення діяльності підприємства ставляться нові вимоги, що дає поштовх до її реформування і пристосування до нових інформаційних потреб підприємства. [3] Збалансована система показників створює умови для здійснення адекватного стратегії розподілу ресурсів, оскільки основні цілі, що стоять перед

підприємством заносяться до збалансованої системи показників, а тому можуть слугувати пріоритетами під час фінансування заходів. [4]

Впровадження вітчизняними підприємствами збалансованої системи показників надає їм інструментарій для здійснення стратегічного планування та управління за всіма ієрархічними рівнями, а також створює передумови для удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства та розвитку персоналу. Проте водночас перед фірмами постають проблеми як методологічного, так і фінансового характеру, пов'язані зі складністю та тривалістю розроблення системи, понесенням значних часових і фінансових витрат, спрямованих на залучення та підготовку персоналу, придбання програмного забезпечення та вдосконалення системи звітності, що є одним із найголовніших демотивуючих факторів її впровадження на українських підприємствах. Тому при прийнятті рішення про необхідність застосування даної системи управлінський персонал має чітко розуміти, чого вони прагнуть досягти, використовуючи даний інструмент, враховуючи всі наявні переваги і обмеження.

The balanced scorecard is a strategic planning and management system that is used extensively in business and industry, government, and nonprofit organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization, improve internal and external communications, and monitor organization performance against strategic goals. It was originated by Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton as a performance measurement framework that added strategic non-financial performance measures to traditional financial metrics to give managers and executives a more 'balanced' view of organizational performance. While the phrase balanced scorecard was coined in the early 1990s, the roots of the this type of approach are deep, and include the pioneering work of General Electric on performance measurement reporting in the 1950's and the work of French process engineers (who created the *Tableau de Bord* – literally, a "dashboard" of performance measures) in the early part of the 20th century.

The balanced scorecard has evolved from its early use as a simple performance measurement framework to a full strategic planning and management system. The “new” balanced scorecard transforms an organization's strategic plan from an attractive but passive document into the "marching orders" for the organization on a daily basis. It provides a framework that not only provides performance measurements, but helps planners identify what should be done and measured. It enables executives to truly execute their strategies.

This new approach to strategic management was first detailed in a series of articles and books by Drs. Kaplan and Norton. Recognizing some of the weaknesses and vagueness of previous management approaches, the balanced scorecard approach provides a clear prescription as to what companies should measure in order to 'balance' the financial perspective. The balanced scorecard is a management system (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic

performance and results. When fully deployed, the balanced scorecard transforms strategic planning from an academic exercise into the nerve center of an enterprise.

Література:

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003, 304 с.
2. Лазебная Н.В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий // [Электронный ресурс] Сайт: <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269.pdf>
3. Мельник Ю.М. Проблемы застосування збалансованої системи на вітчизняних підприємствах // [Электронный ресурс] Сайт: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_192_203.pdf
4. Островська Г. Планування на основі збалансованої системи показників // [Электронный ресурс] Сайт: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2010_3/PROBLEMS_OF_MICRO_AND_MACROECONOMICS/009.pdf