

УДК 658.5.011:338.984

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.023741

Сазонова С.В., к.е.н.,
Державний університет
телекомунікацій

РОЛЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті уточнено роль стратегічного планування; запропоновано визначити принципи стратегічного планування на підприємстві на основі системи збалансованої системи показників; окреслено основні проблеми, що сприяють впровадженню якісних стратегічних планів та сформульовано особливості стратегічного планування для підприємств, які інтегруються у європейську економіку; означено, що впровадження сучасних методів стратегічного планування дає можливість підприємствам адаптуватись та пристосовуватись до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища; визначено роль та правила формування збалансованої системи показників, що складається з набору фінансових та нефінансових показників діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічне планування, методи планування, збалансована система показників.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі більшість підприємств, не залежно від того чи вони вже досягли значних економічних результатів, чи перебувають у стадії розвитку або спаду, почали приділяти значну увагу формуванню системи стратегічного планування на підприємстві. Особливого значення стратегічне планування набуває для підприємств, що працюють у таких високотехнологічних та інноваційних галузях, як телекомунікаційна. Стратегічне планування, орієнтоване на інноваційну діяльність здатне сформувати сприятливе внутрішнє середовища підприємства та забезпечити якісно новий рівень розвитку, а також дає можливість підприємству закріпити свою конкурентоспроможну позицію в мінливих економічних умовах.

Завдяки стратегічному плануванню підвищується ефективність, якість та вдосконалення аспектів управлінської та виробничої діяльності, а також здійснюється перехід підприємств на інноваційний шлях розвитку. Це в свою чергу вимагає дослідження сучасних тенденцій розвитку та методів планування із подальшою їх реалізацією в процесі управління підприємством.

Динамічне середовище та розвиток процесів інтеграції в міжнародне економічне співтовариство в першу чергу вимагає безперервного вдосконалення методів та інструментів як стратегічного управління підприємством загалом, так і стратегічного планування як його центральної складової.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Спираючись на історію виникнення довгострокового планування, сучасними вченими-економістами було продовжено дослідження в напрямку нових способів та методів стратегічного планування підприємства. Ґрунтовні дослідження теоретичних аспектів та методології стратегічного планування, представлені в працях таких учених, як І. Ансофф, М. Грязнова, П. Друкер, Н. Кондратьєва, Г. Мінцберг, К. Оппенлендер, А. Файоль, З.Шершньова, Й. Шумпетер та в працях вітчизняних сучасних науковців, серед яких – Л. Беркман, С. Боняр, В. Власенко, О. Востряков, О. Гудзь, О. Гусєва, І. Зеліско, О. Князева, І. Ковшова, Л. Лазоренко, С. Легомінова, П. Стецюк, та ін. Високо оцінюючи вагомий внесок зазначених науковців в питання стратегічного планування та аналізуючи основні результати наукових праць інших

учених-економістів, присвячених дослідженню теоретичних аспектів планування на підприємствах у сучасних реаліях слід відмітити на той факт, що з-поміж значної кількості розроблених комплексних методик планування господарської діяльності підприємств в контексті інтеграції до європейської економіки виникає необхідність приділити більше уваги формуванню збалансованої системи показників ефективності, що й зумовило тематичну спрямованість представленої роботи.

Метою статті є: розгляд та систематизація теоретичних основ стратегічного планування розвитку підприємства з урахуванням сучасних тенденцій інтеграційних процесів для виявлення можливих шляхів удосконалення системи планування.

Виклад основного матеріалу. Таким чином, була створена методологія стратегічного планування. На сучасному етапі під методологією стратегічного планування розуміють сукупність методів, принципів та правил прийняття управлінських рішень, що направлено здійснення управління організацією. Основними функціями управління є планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції реалізуються на всіх рівнях управління (вищий, середній і нижній рівні) і в усіх видах діяльності організації. Зміст цих функцій і складність управлінської діяльності на кожному рівні управління визначається конкретним переліком завдань, їх специфікою і обсягом.

Функція планування є першою в процесі управління організацією (підприємством, корпорацією) та на думку ряду вчених [5, 7, 8, 11] вважається найважливішою функцією стратегічного управління підприємством є планування його діяльності. Вона здійснюється менеджерським корпусом для визначення цілей організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. За своєю суттю реалізації функція планування являє завчасну і детальну підготовку до майбутнього [4].

Одним із основних завдань підприємств сьогодні є розробка стратегічних планів, дотримання та виконання яких дозволить їм розвиватись та створювати конкурентоспроможну продукцію. Для визначення стратегічних планів поведінки підприємства в бізнес-середовищі застосовують методи стратегічного аналізу. За способом виконання виділяють матричні та індикаторні методи.

Як зазначає Божкова В.В., система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, ґрунтується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкту або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкту в цілому або його окремих функціональних та часткових елементів.

В свою чергу, матричні методи, до яких відносять SWOT-аналіз, матриці BCG, LOTS-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, Shell/DPM, PIMS-аналіз та PEST-аналіз тощо, дозволяють більш широко підходити до аналізу упорядковуючи взаємозв'язки між елементами та складовими системи оточуючого середовища підприємства.

На початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем була розроблена система менеджменту, яка отримала назву Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)). За своєю концептуально-функціональною спрямованістю вона являла собою метод оцінно-аналітичного визначення рівня результативності та ефективності діяльності компанії. Варто відмітити, що в більшості своїй, цей інструмент використовувався для роботи публічних компаній [7, С.320]. Сутність методу полягала у розробці оціночної системи, що складалась з набору нефінансових та фінансових показників діяльності підприємства. Однак, пізніше збалансована система показників почала формуватись як система стратегічного управління та використовуватись для забезпечення чіткішого формулювання стратегічних планів та їх реалізації.

За визначенням Г. П. Ляшенко та В. М. Дерев'янка, ЗСП підтримує вимірювання фінансових показників, проте передбачає управління саме нефінансовими показниками, які

відображають рух компанії до створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал [8, С.25].

Більш широкий погляд на управління забезпечує об'єктивну картину стану компанії, аналіз можливостей, конкурентоспроможності [3, С. 47-51].

Етапами проведення аналізу за допомогою збалансованої системи показників виступає: SWOT-аналіз і визначення факторів успіху; визначення стратегічних цілей та їх відображення на основі побудови стратегічної карти; визначення показників по кожній складовій ЗСП та цільових значень, проведення розрахунку даних показників; план стратегічних заходів та підтримка, оновлення та розвиток збалансованої системи показників[10].

Розробку стратегічних планів в системі стратегічного управління розглядають сучасні вчені Заярна Н.М. та Заник С.С., які стверджують, що основною метою розроблення системи збалансованих показників було подолання обмежень монетарної управлінської системи, яка панувала у плануванні й звітності компаній наприкінці минулого століття, й не давала можливості достовірно оцінити різновекторні параметри і результати діяльності компанії, забезпечити керівництво компанії інформацією щодо прийняття управлінських рішень [6, С.1159-1163]

Результатом дослідження діяльності підприємств, які впроваджували у себе збалансовану систему показників являється побудова моделі, яка дозволяє досягнути стратегічну відповідність та сконцентрувати ресурси підприємства на досягненні поставленої мети. І хоча кожне підприємство має свої власні розробки щодо підходів до рішення складніших стратегічних задач, можна виявити тенденції, які називають принципами стратегічно орієнтованої організації, які можна визначити наступним чином:

- перехід стратегії на операційний рівень (стратегічні карти, збалансована система показників);
- активізація змін як результат активного керівництва топ-менеджерів (активізація, процес управління, системи стратегічного менеджменту);
- стратегія, як безперервний процес взаємозв'язок стратегій та бюджетів, аналітичні та інформаційні системи, стратегічне навчання);
- стратегія, як повсякденна робота кожного співробітника (інформованість про стратегію, особисті збалансовані системи показників, збалансована система оплати)
- створення організаційної стратегічної відповідності (корпоративна роль, синергізм бізнес-одиниці, синергізм допоміжних сервісних підрозділів).

Система оцінки, яка ґрунтується не лише на фінансових показниках, дає можливість оцінювати інформацію про факти та показники досягнення майбутніх цілей, які розкривають схему створення нової вартості за допомогою інвестицій в клієнтів, постачальників, власний персонал, технології та інновації. Завдяки збалансованій системі показників підприємство отримало потужний інструмент планування та розробки стратегії, який базується на чотирьох складових:

- Фінанси. Стратегія зростання, прибутковості, та управління ризиками з точки зору акціонерів)
- Клієнти. Стратегія створення вартості та диференціація з позиції клієнта.
- Внутрішні бізнес-процеси. Встановлення стратегічних пріоритетів різних бізнес-процесів, які забезпечують задоволеність клієнтів та акціонерів.
- Навчання та зростання. Встановлення пріоритетів для створення атмосфери, яка сприяє організаційним змінам, інноваціям та зростанню.

Запропонована методика дозволяє виявляти ті фактори, які створюють передумови для досягнення довгострокових цілей, що направлені на створення вартості та конкурентоздатності підприємства.

Висновки. Загалом, враховуючи специфіку нестабільності української економіки в якій працюють вітчизняні підприємства, розробка сучасних стратегічних планів має забезпечити узгодження цілей діяльності підприємства та ресурсів, які необхідні для їх

досягнення. Це дозволить підприємству зосередитись на конкурентних перевагах та позбутись недоліків функціонування підприємства за рахунок виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища на основі оцінки власної діяльності та прогнозу розвитку підприємства у майбутньому. Впровадження збалансованої системи показників на підприємстві забезпечить необхідний етап для інтеграції в міжнародне економічне співтовариство, а сама система стає основою для впровадження нових технологій планування та управління, що відповідають вимогам нових економічних реалій та дозволяють використати переваги сучасного стратегічного планування для підвищення ефективності бізнесу.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 2009. 519 с.
2. Божкова В.В. Комплексне використання методів стратегічного аналізу при формуванні інноваційної стратегії розвитку підприємств машинобудівної галузі. *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу*: матеріали XI міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 28–30 верес. 2017 р.) / під заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ТРИТОРІЯ, 2017. С. 40-41.
3. Гончаров В.І. Менеджмент: навч. посіб. Мн.: Місанта, 2003. 624 с.
4. Грязнова М.О., Кузнецова Е.С. Стратегическое планирование: учет неопределенности и риска, распределение ответственности за риск. URL: <https://moluch.ru/archive/13/1103>
5. Гудзь О.Є. Стратегічне управління ризикозахищенністю інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*, 2015. № 1. С. 3-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_1_4.
6. Заярна Н.М., Заник С.С., Нечесанов М.Ю. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1159-1163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_281
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
8. Ляшенко Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспро-можності підприємства. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2014. № 1. С. 23-31.
9. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.], Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html>.

REFERENCES

1. Ansoff I. (2009) Strategicheskoe upravlenie. [Strategic management]. Moskva: Ekonomika.
2. Bozhkova V.V. (September 28-30, 2017) Kompleksne vikoristannya metodiv strategichnogo analizu pri formuvanni innovacijnoyi strategiyi rozvitku pidpriyemstv mashinobudivnoyi galuzi [Comprehensive use of strategic analysis methods in the formation of an innovative strategy for the development of enterprises in the machine-building industry]. *Marketing innovatsiy i innovatsiy u marketingu* (pp. 40-41): Sumy: TRITORIYA.
3. Goncharov V.I. (2003) Menedzhment. [Management]. Mn.: Misanta.
4. Gryaznova M. O., Kuznecova E. S. (2010) Strategicheskoe planirovanie: uchet neopredelennosti i riska, raspredelenie otvetstvennosti za risk [Strategic planning: taking account of uncertainty and risk, sharing responsibility for risk] Retrieved from <https://moluch.ru/archive/13/1103>

5. Gudz O. Ye. (2015) Strategichne upravlinnya rizikozahishennistyu innovacijnoyi diyalnosti pidpriyemstv [Strategic management of risk protection of innovative activity of enterprises] Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2015_1_4.
6. Zayarna N. M. (2017) Rol zbalansovanoj sistemi pokaznikov rezultativnosti diyalnosti v sistemi antikrizovogo upravlinnya pidpriyemstvom. [The role of a balanced system of performance indicators in the system of crisis management enterprise]/ Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_11_281
7. Kaplan Robert S., Norton Dejvid P. (2006) Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moskva: Olimp-Biznes.
11. Lyashenko G.P. (2014) Zbalansovana sistema pokaznikov – neobhidnij instrument zabezpechennja konkurentospro-mozhnosti pidpriyemstva [Balanced scorecard. From strategy to action]. *Naukovij visnik Nacionalnogo universitetu derzhavnoji podatkovoji sluzhbi Ukraini*, (1), 23-31.
8. Mincberg G. (2008) Zlit ta padinnya strategichnogo planuvannya [Rise and fall of strategic planning]. Kyiv: Vid-vo Oleksiya Kapusti.
9. Shershnova Z.Ye. (2004) Strategichne upravlinnya [Strategic management]. Vid-vo KNEU. Retrived from <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html>.

САЗОНОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА. РОЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ. В статье уточняется роль стратегического планирования; предлагается определить принципы стратегического планирования на предприятии на основе системы сбалансированной системы показателей; обозначены основные проблемы, способствующие реализации качественных стратегических планов и сформулированы особенности стратегического планирования для предприятий, интегрированных в европейскую экономику; указывается, что внедрение современных методов стратегического планирования позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды; определена роль формирования сбалансированной системы показателей, состоящей из набора финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия.

Ключові слова: стратегічне планування, методи планування, сбалансованная система показателей.

SAZONOVA SVETLANA. THE ROLE OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING IN ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS. The article clarifies the role of strategic planning; it is proposed to define the principles of strategic planning in the enterprise on the basis of the system of balanced system of indicators; outlined the main problems contributing to the implementation of qualitative strategic plans and formulated the features of strategic planning for enterprises that are integrated into the European economy; it is indicated that the introduction of modern methods of strategic planning enables enterprises to adapt and adapt to changes in the internal and external environment; the role and the rule of forming a balanced system of indicators is determined, consisting of a set of financial and non-financial indicators of the enterprise's activity.

Key words: strategic planning, planning methods, balanced system of indicators.