

УДК 658

DOI: 10.31673/2415-8089.2019.028087

Воскобоева О.В., к.е.н., доц.;
Ромащенко О.С., к.е.н.;
Макаренко А.О., д.т.н., доц.,
Державний університет
телекомунікацій

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В даній науковій роботі визначено сутність та роль Збалансованої системи показників, досліджені перспективи її застосування на українських підприємствах; представлена методика управління підприємством на базі системи збалансованих показників, приведена типова стратегічна карта і стандартні ключові показники ефективності діяльності.

Ключові слова: збалансована система показників, ефективність, управління підприємством.

Постановка проблеми. В даний час для того, щоб мати нагоду постійно адаптуватися до зміни умов ринку краще за своїх конкурентів, перевершувати їх за якістю, швидкістю і гнучкістю надання послуг, по широті асортименту або ціні продукції керівникам підприємств необхідне оперативне отримання інформації про діяльність підприємства для своєчасного ухвалення управлінських рішень.

Застосування широко поширеної традиційної системи оцінки ефективності діяльності підприємств, заснованої на ресурсному підході і показниках прибутковості і рентабельності, піддається сьогодні справедливій критиці, оскільки вона дозволяє адекватно оцінювати результативність діяльності лише в короткостроковому періоді, причому в умовах незмінних відносин між контрагентами і у відсутність асиметрії інформації. Численні дослідження систем управління, аналіз ефективності діяльності привели до парадоксальних результатів: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для ухвалення правильних і своєчасних управлінських рішень. Необхідна принципово інша система контролю ефективності і виконання стратегічних цілей підприємства, що дає акціонерам і власникам реальнішу картину поточного стану діяльності. В даний час такою системою є Система збалансованих показників (далі – ЗСП), розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом, що активно використовується в світовій практиці і впроваджується на українських підприємствах.

Великий обсяг інформації, пов'язаної з ЗСП, який з'явився останнім часом, дозволяє стверджувати, що велика кількість фахівців має нагоду познайомитися із суттю ЗСП і її можливостями. Проте, як будь-яке нове віяння, що тільки з'явилося на ринку, практично відсутні оцінки Збалансованої системи показників з погляду реального досвіду застосування на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам з цієї проблеми присвячена значна кількість матеріалів і публікацій. Принципові питання вимірювання, оцінки, побудови системи показників, їх функціональних взаємозв'язків, аналізу, управління і підвищення ефективності діяльності підприємств розроблялися в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, як, наприклад, Р. Каплан, Д. Нортон, К. Гумпрейс, К. Тротман та ін. Із вітчизняних дослідників вивчення зазначених питань простежуємо в роботах таких авторів, як В. С. Альошкін, І. В. Пономарьова, О. В. Бурлака, Л. Л. Гриценко, Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно, О. Г. Парфентьева, М. А. Сендзюк, І. В. Науменко, І. Й. Яремко, І. І. Жигало,

І. В. Боршук та інші.

Метою дослідження є збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Згідно існуючим теоретичним поглядам, збалансована система показників – це механізм перетворення стратегії підприємства в послідовність дій, направлених на досягнення поставлених цілей, причому на всіх рівнях управління підприємством [3]. Багато авторів визначають ЗСП як інструмент стратегічного управління, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

На наш погляд, ЗСП слід розуміти не як механізм або інструмент стратегічного управління, а як цілісну систему управління підприємством, що дозволяє планомірно реалізовувати стратегічні плани підприємства, контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності.

Слід зазначити, що ЗСП будується на декількох базових концепціях. Назвемо основні з них. По-перше, щоб чимось управляти, потрібно це вимірювати. Як наслідок - необхідно розробити систему вимірних показників у тому числі і для важливих нематеріальних цілей, таких як задоволеність клієнтів, співробітників, інноваційність і т.д. По-друге, цілей і показників не повинно бути дуже багато, оскільки неможливо ефективно управляти об'єктом, орієнтуючись на сотні показників. По-третє, ці цілі і показники повинні бути взаємозв'язані, інакше підприємство може зазнати фіаско, намагаючись досягти суперечливих невзаємозв'язаних цілей. По-четверте, цілі і стратегію необхідно донести до всіх підрозділів і співробітників, щоб кожний на своєму місці розумів, як його повсякденна діяльність впливає на досягнення цілей компанією. І останнє, система показників повинна містити як результуючі показники, так і сигнальні „випереджаючі” показники. Це дозволить менеджеру одержати систему раннього сповіщення про несприятливі тенденції і вчасно вжити превентивні заходи [2].

Як інструмент реалізації цих базових концепцій служить карта ЗСП, що припускає розгляд підприємства в чотирьох перспективах: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, освіта і зростання (рис.1).

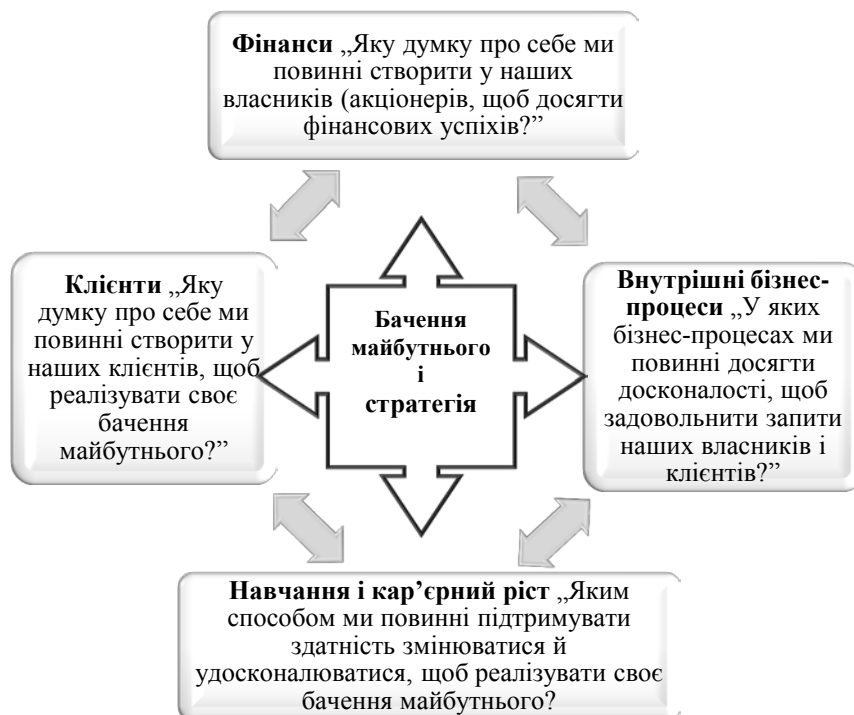


Рис.1. Модель ЗСП Нортон – Каплана [1]

Звичайно, що побудова системи управління підприємством на основі ЗСП має свої переваги і недоліки, однак використання даного підходу безумовно удосконалює планування діяльності підприємства. Успіх застосування системи залежить від таких чинників, як: значущість стратегічного планування на підприємстві, зацікавленість керівництва в роботі на довгу перспективу, прозорість системи показників, правильний вибір складових системи, можливість проведення оперативного моніторингу показників і коректування системи, професіоналізм фахівців, сприйнятливості до нововведень, можливість додаткового стимулювання працівників за досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, головна проблема, що стоїть на шляху розвитку підприємств, - необхідність пов'язати стратегію і тактику. На сьогоднішній день система ЗСП є, на думку багатьох фахівців, найефективнішою системою управління, що дозволяє пов'язати стратегію підприємства з його повсякденними функціями.

ЗСП є могутнім інструментом реалізації стратегічних планів, що інтегрує і задає цілі для інших підсистем управління. Низький же рівень практичної реалізації ЗСП як системи управління в Україні обумовлений тим, що у нас просто ще не склалася необхідна культура виробничих відносин і спостерігається недостатнє розуміння потенціалу даної технології. Але для діяльності українських підприємств це надзвичайно прогресивна і ефективна система, і дедалі даний інструментарій буде все більш актуальним для України.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ „Імперія” м. Маріуполя. Відповідно до Статуту підприємства генеральною метою (місією) діяльності є якнайповніше задоволення зростаючих потреб населення на промислові і продовольчі товари. Предметом діяльності підприємства є оптово – роздрібна торгівля промисловими і продовольчими товарами. Діяльність підприємства орієнтована переважно на мешканців міста Маріуполя та Донецької області. Основними конкурентами ТОВ „Імперія” є такі торговельні підприємства, як: ТОВ „Білий лев”, ТОВ „Райдуга”, ТОВ „Маяк”, чисельна мережа магазинів, розташованих у районі діяльності підприємства, прилеглий ринок.

Спираючись на показники діяльності підприємства ТОВ „Імперія” та на те, що підприємство існує вже багато років, пережило перебудову з адміністративно-командної на ринкову економіку, періоди спаду та зростання, вважатимемо, що ТОВ „Імперія” у даний момент часу знаходиться на стадії зрілості, темпи його діяльності нестабільно зростають. Можна також констатувати, що підприємство буде розвиватися по всій імовірності за існуючою тенденцією, тобто в умовах помірному росту, але все ж таки для прогнозного положення підприємства найбільш доцільно буде використовувати стратегію стабілізації. Підприємство ТОВ „Імперія” знаходиться на стадії „ранньої бюрократизації”, що характеризується існуванням безлічі конфліктів. Увага співробітників тут зосереджена на внутрішніх сутичках, зовнішній споживач йде на другий план. Акцент робиться на тому, хто викликає проблеми, а не на тому, що із цього приводу потрібно зробити. Таким чином, підприємство втрачає свої конкурентні позиції.

На підприємстві простежується хитливий фінансовий стан, сполучений із порушенням платоспроможності, при якому все ж таки зберігається можливість відновлення рівноваги. Фінансова нестійкість на даному підприємстві вважається ненормальною, тому що розмір короткострокових кредитів і позикових засобів, що залучаються для формування запасів і витрат перевищує сумарну вартість виробничих та товарних запасів.

Для узагальнення великої кількості даних про розвиток підприємства і середовища, а також для оцінки ступеня впливу відповідного середовища на діяльність підприємства розроблено матрицю SWOT, яка дозволила установити парні комбінації між загрозами, можливостями у зовнішньому середовищі, з одного боку, та сильними і слабкими сторонами підприємства, з іншого.

Таким чином, підприємству найбільш прийнятним буде обрати стратегію скорочення, тобто стратегію, що мінімізує слабкості підприємства та погрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі. Ця стратегія стосовно нашого підприємства включає, насамперед, виведення з асортименту товарів, які не користуються попитом; оптимізацію асортименту,

відповідно до потреб споживачів; створення більш сприятливих умов для роботи персоналу. В даному випадку підприємству необхідно, по-перше, систематично і в першочерговому порядку стежити за поведінкою конкурентів і в необхідних випадках вносити зміни в перспективні плани організації, а також створити необхідні умови для підтримки і зміцнення інтелектуального потенціалу організації, ефективної роботи цільових команд і т.п.

ТОВ „Імперія”, на наш погляд, слід залучити до справ саме ті напрямки, які приносять подібним підприємствам, у тому числі основному конкуренту ТОВ „Білий лев”, успіх на ринку, - використання новітніх технологій торгівлі, висока якість обслуговування, зручність розташування відділів, регулярне проведення рекламних акцій; оптимальні витрати на маркетингову діяльність, хоча по окремих позиціях ТОВ „Імперія” має аналогічні або кращі показники.

Розробка системи управління на основі використання ЗСП, на нашу думку, є дуже доречною на даному етапі діяльності досліджуваного підприємства. Вона зможе допомогти підприємству рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб щонайменше не втратити вже завойовані позиції, гнучко реагувати на зовнішні і внутрішні обурення, забезпечити стабільне зростання прибутку, адже однією із головних проблем на даному підприємстві є недосконалість стратегічного планування та системи управління в цілому.

Отже, перший етап розробки ЗСП передбачає визначення ключових показників ефективності (КПЕ), виходячи з їхньої пріоритетності при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління (табл. 1), а також виявлення причинно-наслідкового зв'язку між КПЕ.

Таблиця 1

Ключові показники ефективності ТОВ „Імперія”

<i>Ключові фактори успіху</i>	<i>Стратегічна мета</i>	<i>Завдання</i>	<i>Результативні показники</i>	<i>Допоміжні показники</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Фінансові	Оптимізація фінансових потоків	Максимізація прибутку	Приріст чистого прибутку	Приріст товарообороту Скорочення витрат обігу
		Підвищення рентабельності продукції	Рентабельність комерційна	Зміна рівня валового доходу Продуктивність праці
		Збільшення рентабельності капіталу	Рентабельність капіталу	Сума інвестованого капіталу Середньозважена вартість капіталу
		Зниження ризиків	Індекс ризику	
Маркетингові	Підвищення долі ринку та задоволення потреб споживачів	Підвищення якості продукції	Коефіцієнт повернення покупцем неякісного товару	
		Оптимізація поставок	Частка браку при поставках товару	
			Оптимальні строки поставки товарів	Час доставки від постачальників Віддаленість постачальників
		Підвищення прибутковості операцій з клієнтами	Рівень прибутковості клієнтів	
		Розширення бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	
Підвищення довіри кредитних установ	Коефіцієнт проміжної ліквідності	Частка поточних зобов'язань		

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Фактори успіху внутрішніх бізнес-процесів	Оптимізація збуту товарів	Збільшення темпів зростання продаж	Оборотність товарів	Частка „залежаних” товарів
			Приріст товарообороту	
		Забезпеченість в ресурсах	Фондооснащеність	Зміна вартості основних фондів
		Забезпечення потреби в оборотних коштах	Оборотність оборотних коштів	Питома вага оборотних коштів в активах
		Досягнення конкурентоспроможної структури товарообороту	Рівень витратоємності збуту продукції	Рівень перемінних витрат
				Рівень постійних витрат
		Забезпечення достатньої ліквідності	Сума власного капіталу	
		Підвищення ефективності використання торговельної площі	Рентабельність торговельної площі	Кількість магазинів
Площа магазинів				
Мінімізація запасів продукції	Приріст запасів продукції	Коефіцієнт оборотності товарних запасів		
Навчання та росту	Підвищення продуктивності праці та мотивації працівників	Підвищення кваліфікації персоналу	Рівень кваліфікації персоналу	Частка витрат на навчання працівників
				Приріст прибутку
		Мінімізація плинності кадрів	Плинність кадрів	Кількість працівників
		Удосконалення системи мотивації праці	Частка премій в заробітній платі	
		Розробка внутрішніх стандартів і правил взаємовідносин між співробітниками	Кількість порушень правил корпоративної етики	
Кількість організаційних, командоутворюючих заходів				

На другому етапі розробки ЗСП визначаються нормативні (еталонні, планові) значення показників, включених до ЗСП та їхня оцінка на основі фактичних та цільових значень ключових показників (табл.2).

Таблиця 2

Збалансована система показників ефективності ТОВ „Імперія”

Стратегічні цілі	Показники	Завдання	Значення
1	2	3	4
Фінанси			
1. Забезпечити стабільне зростання прибутку	Чистий прибуток	Стратегічні дії визначаються в подальших перспективах	+5%
2. Підвищити рентабельність продукції	Рентабельність комерційна		+10%
3. Збільшити рентабельність капіталу	Рентабельність капіталу		+7%
4. Знизити ризики	Індекс ризику		-5%
Маркетинг			
1. Підвищити якість продукції	Оцінка якості	Програма управління якістю; програма підвищення лояльності клієнтів; система знижок; покращення іміджу	+4%
2. Оптимізувати поставки	Частка браку при поставках		-6%
3. Підвищити прибутковість операцій з клієнтами	Прибутковість клієнтів		+37%
4. Розширити бази клієнтів			+7%
5. Підвищити довіру кредитних установ	Клієнтська база		+9%
	Коефіцієнт проміжної ліквідності		

Продовження табл. 2

Внутрішні бізнес-процеси			
1. Збільшити темпи зростання продаж	Оборотність товарів	Автоматизація мерчендайзинга і	+25%
2. Забезпечити підприємство ресурсами	Фондооснащеність	планування закупок, нові	+6%
3. Забезпечити потребу в оборотних коштах	Вартість власних оборотних коштів	канали збуту	+16%
4. Досягнути конкурентоспроможної структури товарообороту	Рівень витратоємності збуту продукції		-7%
5. Забезпечити достатню ліквідність	Сума власного капіталу		+12%
6. Підвищити ефективність використання торговельної площі	Рентабельність на 1 кв.м. торговельної площі		+17%
7. Мінімізувати запаси продукції на складах	Сума запасів продукції		-34%
Навчання та ріст			
1. Підвищення кваліфікації персоналу	Кваліфікація персоналу	Навчання, система	+7%
2. Мінімізація плінності кадрів	Плінність кадрів	премій	-3%
3. Удосконалення системи мотивації праці	Частка премій в заробітній платі		+8%
4. Розробка внутрішніх стандартів і правил взаємовідносин між співробітниками	Кількість порушень правил корпоративної етики		-10%

Таким чином, проведене наукове дослідження дозволяє нам зробити наступні висновки.

На даному етапі діяльності ТОВ „Імперія” має ряд проблем, поетапне вирішення яких в змозі призвести до покращення конкурентної ситуації універмагу та підвищення ефективності його діяльності. Першочергово підприємству необхідно модернізувати торговельне обладнання, оновити інформаційні системи, сприяти вихованню освічених спеціалістів з подальшою можливістю роботи в організації, створити можливості для впровадження нових технологій торговельного процесу; створити відділ маркетингу і укомплектувати його спеціально підготовленим персоналом, посилити функцію контролю, переглянути договори з постачальниками; збільшити приток кваліфікованих фахівців в бухгалтерську службу, укласти нові договори з кредитними установами, врахувати досвід і помилки підприємств-конкурентів. Виходячи з цього, підприємству доцільно обрати наступально-захисну конкурентну стратегію з метою стабілізації показників своєї діяльності. Роздрібна торгівля є досить привабливою сферою діяльності, тому, на наш погляд, підприємству є сенс залишатися на ринку, застосовуючи обрану стратегію.

Висновки. Отже, щоб ефективно управляти своєю стратегією, досліджуваному підприємству, на наш погляд, необхідно впровадити ЗСП, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися. ЗСП дозволить вивести розвиток підприємства на принципово новий рівень і стимулювати комплексний процес підвищення культури підприємства. Звичайно ж, що сама методика не має на увазі можливості отримання швидкого результату, оскільки орієнтована, перш за все, на довгострокову стратегію підприємства. Але у будь-якому випадку постановка Збалансованої системи показників - це виправданий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Список використаної літератури

1. Альошкін В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2015. № 27. С. 202–210.
2. Бурлака О.В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2 (57). С. 43–46.
3. Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3. С. 161–167.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. 320 с.
5. Ляшенко Г.П., Дерев'янку В.М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). 2014. № 1. С. 23–31.
6. Парфентьева О.Г. Методологічні аспекти формування системи показників для оцінки потенціалу розвитку підприємств автомобільного транспорту. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 89–92.
7. Сендзюк М.А., Науменко І.В. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 268–273.
8. Яремко І.Й., Жигало І.І., Борщук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.

REFERENCES

1. Aloskin, V.S., & Ponomarova, I.V. (2015) Realizatsiia stratehii rozvytku pidpriumstva za dopomohoiu zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Realization of the strategy of enterprise development using a balanced system of indicators]. *Ekonomichnyi prostir*, (2), 202–210.
2. Burlaka, O.V. (2016) Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument pidvyshchennia stratehichnoho potentsialu pidpriumstva [The system of balanced indicators as a tool for improving the strategic potential of the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. (2(57)), 43–46.
3. Hrytsenko, L.L., & Vysochyna, A.V. (2012) Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannia stratehii pidpriumstva [Balanced indicator system as a tool for evaluating enterprise strategy]. *Aktualni problemy ekonomiky. Actual problems of the economy*, (3), 161–167.
4. Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2014) Sbalansirovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistviuiu. [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: ЗАО «Olymp-Byznes».
5. Liashenko, H. P., & Derevianko, V. M. (2014) Zbalansovana systema pokaznykiv – neobkhdnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriumstva (na prykladi naftovydobuvnoho pidpriumstva) [Balanced Scorecard is a necessary tool for ensuring the competitiveness of the enterprise (for example, an oil company)]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy (ekonomika, pravo)*, (1), 23–31.
6. Parfentieva, O. H. (2013) Metodolohichni aspekty formuvannia systemy pokaznykiv dlia otsinky potentsialu rozvytku pidpriumstv avtomobilnoho transportu [Methodological aspects of the development of a system of indicators for assessing the potential of road transport enterprises]. *Naukovi zapysky [Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»]. Ekonomika*, (23), 89–92.
7. Sendziuk, M.A., & Naumenko, I.V. (2014) Modeli zbalansovanoi systemy pokaznykiv i tekhnolohii yikh pidtrymky [Models of balanced system of indicators and their support technologies]. *Problemy ekonomiky*, (2), 268–273.

8. Iaremko, I.Y., Zhyhalo, I.I., & Borshchuk, I.V. (2013) Zbalansovana systema pokaznykiv – instrumentarii v upravlinni suchasnym pidpriemstvom [Balanced indicator system – toolkit in the management of a modern enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (23(13)), 203–210.

ВОСКОБОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА, РОМАЩЕНКО ОЛЬГА СЕРГЕЕВНА, МАКАРЕНКО АНАТОЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ - ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕ.

В статье определена сущность и роль Сбалансированной системы показателей, исследованы перспективы ее применения на украинских предприятиях; представлена методика управления предприятием с помощью сбалансированной системы показателей, приведены стандартные ключевые показатели эффективности деятельности.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, эффективность, управление предприятием.

VOSKOBEOVA ELENA, ROMASCHENKO OLGA, MAKARENKO ANATOLIY. BALANCED SYSTEM OF INDICATORS - EFFECTIVE TOOL OF MANAGING THE ENTERPRISE.

The article defines the essence and role of the Balanced Scorecard, explores the prospects for its use in Ukrainian enterprises; The methodology of enterprise management based on the balanced scorecard system is presented, standard key performance indicators are given.

Key words: balanced scorecard, efficiency, enterprise management.