

*Р.О. ПОБЕРЕЖНИЙ*, аспірант, НТУ «ХП», Харків

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

В роботі розглянуто питання підвищення ефективності стратегічного управління підприємством шляхом використання інструментів збалансованої системи показників

We considered increasing the efficiency of strategic enterprise management tools by using balanced scorecard

**Ключові слова:** стратегія розвитку, моделювання, цілі, місія, конкурентні переваги, стратегічне управління.

**Введення.** Сьогодні, перед вітчизняними машинобудівними підприємствами стоїть ряд складних завдань, зумовлених нестабільністю розвитку економіки: адаптація діяльності підприємств до ринкових умов господарювання, визначення цілей діяльності та стратегії їх досягнення, пошук споживачів і нових ринкових можливостей, фінансових коштів. Вирішення цих і багатьох інших завдань висуває нові вимоги до форм і методів управління та планування, які повинні враховувати зміни, що мають місце в зовнішньому середовищі, і гнучко реагувати на них.

Реалізація цих вимог визначає необхідність перебудови системи управління, формування механізму адаптаційного розвитку підприємств з метою досягнення фінансових результатів і конкурентних переваг. Головною умовою адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що швидко змінюється може слугувати система стратегічного управління й вирішення методичних і практичних завдань її реалізації на машинобудівних підприємствах.

**Постановка завдання.** Вирішення питань розробки ефективної системи стратегічного управління та планування на промислових підприємствах привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Ансоффа І., Альстренда Б., Бланка І., Друкера П., Івакіної І., Кліланда Д., Кіндрацької Г.І., Мінцберга Г., Мескона М.Х., Міщенко А.П., Мізюка Б.М., Портера М., Роджерса Ф., Стрікланда А., Томпсона А.А., Уткіна Є., Фатхудинова Р., Шершньової З.Е.

Проте низка важливих питань формування теоретичної та практичної бази для забезпечення ефективного управління підприємством на основі стратегічного аналізу в умовах сьогодення вимагає подальших досліджень. Бо сьогодні, підприємства, які впроваджуватимуть процедури та інструменти стратегічного управління, зіштовхуються зі значними труднощами, подолати які покликані своєчасні наукові розробки.

**Методологія.** Методологічною основою проведеного дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених економістів з проблем стратегічного управління та планування на промисловому підприємстві.

**Результати дослідження.** Стратегічне управління можна визначити як

управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби споживачів, здійснює гнучке регулювання та сучасні зміни на підприємстві, які відповідають потребам суспільства та дозволяють виживати в довгостроковій перспективі.

Як бачимо, стійкій стан підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюється, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку є стратегічне управління підприємством.

Для успішного застосування методів стратегічного управління необхідно враховувати загальні, окремі закони управління, середовище, де відбувається діяльність, закони, яким підпорядковується об'єкт управління [1, с. 5]. При цьому дуже важливо оцінювати стан реалізації стратегії та об'єктивно вимірювати отримані результати.

Проведений нами аналіз різноманітних підходів до визначення моделі стратегічного управління на підприємстві показав, що спільними для всіх моделей є наступні кроки:

- формування місії та визначення цілей;
- аналіз середовища;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії, що найбільш відповідає цільовим установкам підприємства;
- формування стратегічного плану, що складається з програм, проектів, бюджетів, організаційно – технологічних та контрольних заходів;
- оцінка відповідності обраної стратегії цілям підприємства;
- формування та реалізація оперативних заходів щодо реалізації обраної стратегії;
- контроль за виконанням;
- оцінка результатів та коригування.

Важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління підприємством відіграє процес виконання стратегії.

Звичайно, задача реалізації стратегії актуальна з тих пір, як стали створюватися стратегії. Однак необхідність успішного розв'язку цього завдання в останні роки стала особливо очевидною. Внаслідок збільшення складності й динамічності зовнішнього конкурентного оточення термін дії обраної стратегії суттєво скорочується. До причин скорочення життєвих циклів стратегій можна віднести, зміни в політиці та оподаткуванні, злиття компаній - клієнтів або конкурентів або можливості, що з'являються внаслідок виникнення нових інформаційних і комунікаційних технологій. При короткому життєвому циклі стратегії, що й постійно скорочується, успіх підприємства значною мірою залежить від можливостей її швидкої й діючої реалізації.

Традиційна точка зору про те, що «не страшно, що нам із процесом реалізації стратегії не вдалося значно просунути вперед, ми наженемо це в найближчі роки», вже не залишає шансів на успіх.

Реальна та достатня здатність підприємства реалізувати свою стратегію - це єдино можлива реакція на актуальну проблему скорочення життєвих циклів стратегій. Однак процес реалізації стратегії на практиці являє собою одну із ключових проблем стратегічного управління підприємством.

Слід відзначити, що на розробку, вибір та виконання стратегії суттєво впливають соціально – психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві. Варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками підприємства, кожен з яких має власні інтереси, потреби, уподобання, які в тій чи іншій мірі відповідають усталеним формальним та неформальним відносинам та сприяють або суперечать стратегічним цілям [2, с. 378].

Але, надто важливо, щоб розуміння стратегії й свого внеску в її реалізацію було в кожного співробітника, який бере участь у досягненні стратегічних цілей підприємства, бо стратегії можуть бути успішно реалізовані тільки тоді, коли їх розуміють співробітники компанії, і ці стратегії можуть бути «операціоналізовані».

Також, необхідно зазначити, що суттєве місце в структурі процесу реалізації стратегії займає процедура оцінювання результатів.

Саме під час оцінювання необхідно відповісти на наступні запитання:

- чи обрана стратегія є сумісною з можливостями підприємства?
- чи враховує стратегія допустимий ступінь ризику?
- чи достатньо ресурсів для здійснення стратегії?
- чи враховані зовнішні загрози і можливості?
- чи обрана стратегія є найкращим способом використання ресурсів?

Слід також звернути увагу на те, що оцінка результатів виконання стратегії є складною процедурою, пов'язаною з точністю вимірів та наявністю комплексу показників та критеріїв оцінки.

Відомо, що більшість систем оцінки ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані підприємства. Дані системи орієнтовані на короткострокові періоди й тактику, і в жодному разі – не на стратегію.

Таким чином, ми бачимо що процес розвитку підприємства в сучасних умовах, забезпечення ефективної комбінації менеджменту, вдалої ситуації в економіці та турбуванням про удосконалювання робітників, а також контрольований розвиток унікальних видів компетентності підприємства є дуже складним процесом. Офіційні данні свідчать, що тільки 10% вітчизняних підприємств реалізують свою обрану стратегію на практиці. Невдачі пов'язані по - перше з тим, що тільки до 5% працівників розуміють стратегію підприємства, по – друге – більшість підприємств зберігають командно – контрольну орієнтацію, по – третє – на багатьох підприємствах процеси бюджетування та розробки стратегії відокремлені [3, с. 31].

Вказані недоліки, на нашу думку, можливо усунути за допомогою впровадження сучасного методу управління - Збалансованої Системи Показників (ЗСП).

Збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації, представлення й реалізації стратегії. Ця концепція сприяє підвищенню ймовірності

реалізації наміченої стратегії й адекватній оцінці потенціалу вартості компанії. Концепція Balanced Scorecard була розроблена на початку 90 -х років ХХ в. командою дослідників Гарвардської бізнес - школи під управлінням професора Роберта Каплана. Каплан і його команда назвали свою розробку «Balanced Scorecard», щоб підкреслити збалансованість («Balanced») системи, яка повинна бути вимірною за допомогою системи показників («Scorecard») [4, с. 18].

ЗСП методологічно і практично сформована як метод управління за кордоном, на вітчизняних підприємствах цей метод ще не зовсім відомий і в практиці широко не використовується. У зарубіжних країнах було проведено дослідження досвіду впровадження ЗСП в практику бізнесу. Основні данні за проведеним дослідження відображено в таблиці 1.

Таблиця 1 - Дослідження досвіду впровадження ЗСП [4, с. 29]

| Автор (рік)                         | Основна сукупність  | Змістовні аспекти дослідження  |
|-------------------------------------|---|--|
| Horvith& Partners (2003)            | Компанії Німеччини, Австрії, Швейцарії, що використовують збалансовану систему показників, 100 учасників  | Всебічний аналіз аспектів застосування збалансованої системи показників у практиці бізнесу                                   |
| Bain&Comp.                          | Великі міжнародні компанії, n = 708 (2003)  | Широта використання концепції, задоволеність користувачів різних управлінських концепцій                                     |
| Lawson, R., Stratton, W.(2002)      | Компанії зі США, 150 учасників  | Користь від застосування й підстави для впровадження   |
| BankBetriebs-Wirtschaft (2002)      | 163 німецькі кредитні інститути   | Дії по застосуванню й плануванню збалансованої системи показників  |
| Deloitte& Touche (2001)             | Інтернаціональне опитування 1000 великих і середніх компаній  | Ступінь корисності й число компаній, що використовують збалансовану систему показників                                       |
| Horva”th&Partners (2001)            | Компанії Німеччини, Австрії, Швейцарії, що використовують збалансовану систему показників, 103 учасника   | Всебічний аналіз аспектів застосування збалансованої системи показників у практиці бізнесу                                   |
| IDC Scheer (2001)                   | 2632 випадково відібрані компанії, 159 учасників, з них 22 - користувачі збалансованої системи показників | Дослідження широти використання й аспектів практичного застосування збалансованої системи показників                         |
| PricewaterhouseCoopers (2001)       | Топ 200 компаній Німеччини (по обігові 1998), 59 учасників  | Загальне дослідження досвіду використання  |
| Bischof, J. (2001)                  | DAX 100, 89 учасників   | Дослідження широти використання й аспектів практичного застосування збалансованої системи показників                         |
| FH Trier(2001)                      | 129 німецьких підприємства з найбільшим обігом  | Загальне дослідження досвіду використання  |
| Guenther, T., Gruening, M. (2000)   | 942 компанії, 181 учасник, 38 користувачів збалансованої системи показників                               | Системи вимірювання результативності - досвід практичного використання, широта застосування збалансованої системи показників |
| Speckbacher, G., Bischof, J. (2000) | DAX 100, 93 учасника  | Дослідження широти використання й аспектів практичного застосування збалансованої системи показників                         |
| FH Trier, IDC Scheer AG (2000)      | 159 компаній Німеччини, Австрії, Швейцарії  | Дії по застосуванню й плануванню збалансованої системи показників  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| Speckbacher, G.,<br>Bischof, J. (1999) | DAX 100,93 учасника                             | Дослідження широти використання й аспектів практичного застосування збалансованої системи показників |
| Towers Perrin<br>(1996)                | 62 користувача збалансованої системи показників | Досвід використання збалансованої системи показників   |

ЗСП передбачає при розробці стратегічних цілей як вирішальні та основні обирати ключові цілі компанії, які необхідно відрізнити від стратегічних заходів.

Щоб спланувати й забезпечити процес реалізації стратегічних цілей необхідно, для кожної з них розробляти відповідні фінансові й нефінансові показники, по яких, у свою чергу, визначаються цільові й фактичні значення. Досягнення розроблених цілей покликано забезпечити реалізація стратегічних заходів. По кожному стратегічному заходу визначаються строки його реалізації, бюджет і чітка відповідальність. Каплан та Нортон запропонували спочатку оперувати чотирма основними перспективами – «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес – процеси» і «Навчання й ріст».

Існують підприємства, які формулюють свою стратегію занадто односторонньо віддаючи перевагу фінансовим показникам розвитку підприємства. Інші, занадто «клієнто – орієнтовані» та навпаки забувають про свої фінансові цілі. Деякі підприємства можуть бути надмірно «зациклені» на своїх процесах і не звертають увагу на ринкові аспекти. Рівноправний розгляд чотирьох перспектив дозволяє уникнути такої незбалансованості.

Але при цьому, на наш погляд, менеджери повинні не «заціплюватися» за окремими перспективами, а мати талант та навички цілісного підходу до розгляду діяльності підприємства. Адже частіше можна побачити таке: керівник відділу збуту концентрується на перспективі «Клієнти», фінансовий директор візує перспективу «Фінанси», а менеджер по персоналу відповідає за перспективу «Навчання і ріст». І як результат – у наявності відсутність цілісного підходу до розгляду діяльності підприємства, важливої передумови ефективного процесу розробки й реалізації стратегії.

Збалансована система показників націлена на запобігання ізольованого розгляду окремих перспектив і передбачає розробку системи показників, які забезпечують керівника або менеджера логічним і інтуїтивно зрозумілим інструментарієм.

Методика ЗСП націлює розробників на визначення причинно - наслідкових зв'язків між стратегічними цілями підприємства і завданням усіх їх структурних ланок і функціональних служб, показуючи яких результатів треба досягти менеджерам різних рівнів та окремим виконавцям, щоб став реальним кінцевий результат – зросли доходи та прибуток, обсяг товарообігу, рівень рентабельності тощо.

Особлива увага в цій методиці приділяється ключовим факторам успіху, до яких відносять фактори, які мають значний вплив, але самі піддаються незначному впливу. При цьому, треба відзначити, що відображати необхідно тільки ті ключові

фактори успіху, які уможливають певне визначене позиціонування підприємства на ринку.

Маючи у своєму розпорядженні вимірювані показниками фактори успіху, менеджери матимуть змогу порівнювати поточну ефективність з ідеальною (за критеріями). Таким чином, ЗСП виступає таким собі засобом моніторингу і ефективним інструментом як поточного, так і стратегічного управління стратегії підприємства.

Проведене дослідження літературних джерел [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7] свідчить про певну однаковість вчених – економістів щодо структури збалансованої системи показників. Переважна більшість дослідників обов'язково включають наступні складові: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес – процеси» та «якість та ріст персоналу». Разом з тим, думки вчених щодо кількості, назв та сутності часткових показників, які характеризують складові або перспективи ЗСП мають суттєві відмінності. На нашу думку, це пов'язано з різнохарактерністю об'єктів оцінки за допомогою ЗПС, різними цілями дослідження, галузевими особливостями підприємств, різними напрямками використання ЗСП як засобу управління або як засобу оцінки та моніторингу.

Тому, на наш погляд, при впровадженні ЗСП у формуванні стратегії розвитку підприємства встає нагальна потреба виокремити ті складові ЗСП, які відповідатимуть стратегічним цілям промислового підприємства та суттєво відтворюють наочність та специфіку наведених в них показників.

Для того, щоб правильно описати складові обраної ефективної стратегії розвитку за допомогою ЗСП, необхідно дотримуватися наступних критеріїв їх відбору [5, с. 396]:

- забезпечення зв'язку зі стратегією. Необхідно обирати ті показники, які відображають бажане позиціонування підприємства на ринку, які підкреслюють та відбивають напрямки реалізації обраної стратегії, а не є тільки засобом діагностики поточного стану підприємства;

- кількісне визначення. Тільки кількісне відображення отриманого результату в ході реалізації стратегії дає змогу ефективно оперувати отриманими даними, порівнювати з попереднім станом, оцінювати успіхи та невдачі, контролювати рух підприємства в обраному напрямку та своєчасно вносити корективи;

- доступність. Система інформування та ознайомлення повинна бути гнучкою та доступною, своєчасною та загальною;



Рис. 1 – Алгоритм формування стратегії розвитку з використанням збалансованої системи показників

- зрозумілість. Для ефективної реалізації стратегії кожен, хто приймає участь в цьому напрямку повинен розуміти стратегічні цілі розвитку підприємства та всі ті показники, які їх описують. Бо тільки той хто розуміє - володіє інформацією і може реально приймати рішення та нести відповідальність за виконання робіт;

- збалансованість та цілісність. Показники повинні бути у зв'язку між собою з одного боку та зі стратегією з іншого таким чином, щоб вони доповнювали один одного та покращення одного показника сприяло покращенню іншого;

- релевантність та адаптивність. Показники повинні бути пристосовані до зовнішніх та внутрішніх змін, повинні точно відображати процес реалізації стратегії та давати змогу у разі необхідності вносити корективи, проводити процес регулювання.

На підставі викладених вище положень нами розроблена логічна послідовність та алгоритм формування стратегії розвитку підприємства з використанням ЗСП, який відображено на рисунку 1.

Слід зазначити, що для забезпечення довгострокової реалізації стратегії, сформульованої з використанням ЗСП, і гарантування відповідної компетенції усередині підприємства, необхідно інтегрувати ЗСП у систему менеджменту.

Це дуже непросте завдання для існуючих українських промислових підприємств, адже архітектура стратегії - і тим самим збалансованої системи показників, як правило, несумісна з архітектурою існуючої системи менеджменту, яка в основному орієнтована на ієрархічну й функціональну структуру організації. До того ж системи керівництва, планування, звітності й обліку орієнтовані майже винятково на існуючу організаційну структуру.

**Висновок.** Для інтеграції системи ЗСП у систему керування сучасних промислових підприємств необхідні:

- контролінг, за допомогою якого перевіряється послідовне впровадження стратегічних заходів системи;

- інтеграція системи в стратегічне й оперативне планування для послідовної її адаптації до нової стратегії й точної трансформації операційних цілей і стратегічних заходів у річне планування й бюджетування;

- інтеграція в систему звітності для забезпечення поточного моніторингу досягнення цілей;

- інтеграція в систему керівництва персоналу для закріплення операційних цілей і стратегічних заходів і узгодження цілей з виконавцями.

При цьому необхідно враховувати, що концепція менеджменту ЗСП особливо тісно пов'язана з концепцією акціонерної вартості (Shareholder Value), з концепцією Європейської премії якості (European Quality Award - EQA) Європейського фонду управління якістю (European Foundation of Quality Management - EFQM), із системою мотивації й системою ризик-менеджменту.

**Список літератури:** 1. *Малярець Л.М.* Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків: Вид ХНЕУ, 2008.-180 с. (Укр.мов.) 2. *Мізюк Б.М.* Основи стратегічного управління: Підручник. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544с. 3. *Івакіна І.* Збалансована система показників. –Х.: Фактор, 2007. – 176с. 4. *Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners;* Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 478 с. - (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). 5. Сучасні концепції менеджменту: Навч. Посібник / За ред. д-ра екон. Наук, проф. *Л.І. Федулової.* – К.: Центр учбової



літератури, 2007. – 536 с. **6.** *Роберт С.Каплан, Дейвид П. Нортон* Сбалансированная система показателей [пер. с англ.] – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2003. – 210 с. **7.** *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с. **8.** *Шериньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. **9.** *Головко Т.В., Сагова С.В.* Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. — К.: КНЕУ, 2002. — 198 с.

Подано до редакції 01.04.2011