



розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, А. М. Тридід, Н. А. Кизим. – Х. : ХНЕУ, 2003. – 323 с. 3. Пушкар А. Управление развитием промышленных предприятий / А. Пушкар // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 1999. – № 13. – С. 51–53. 4. Васильева І. В. Стратегічне управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Васильева, Р. В. Гошовський. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/ONG\\_2006/Economics/17819.doc.htm](http://www.rusnauka.com/ONG_2006/Economics/17819.doc.htm). 5. Беломестнов В. Г. Методология управления потенциалом региональных социально-экономических систем / В. Г. Беломестнов. – СПб. : НПК РОСТ (Библиотека журнала "Проблемы современной экономики"). – 2005. – 227 с. 6. Михайленко М. М. Стратегічний потенціал підприємства як об'єкт управління [Електронний ресурс] / М. М. Михайленко – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/3ANRR\\_2009/Economics/39985.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3ANRR_2009/Economics/39985.doc.htm). 7. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н. С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – № 1. – С. 169–177. 8. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 256 с. 9. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, О. Б. Бортновська. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/348/1/18.pdf>. 10. Хайатт А. Анагенез [Електронний ресурс] / А. Хайатт, Б. Ренш. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. 11. Сутуріна С. Визначення місця стратегічного потенціала в управлінні підприємством / С. Сутуріна // Економіст. – 2007. – № 2. 12. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2007. – 400 с.

---

**Дієсперова С. О.**

УДК 005.642:005.21

Магістр 2 року навчання  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація. Виділено ключові принципи, на яких базується процес розробки збалансованої системи показників підприємства. Розроблено стратегічну карту збалансованих показників діяльності підприємства лісового господарства та підкреслено значення використання стратегічних карт для реалізації цілей стратегічного управління підприємством.*

*Аннотация. Выделены ключевые принципы, на которых базируется процесс разработки сбалансированной системы показателей предприятия. Разработана стратегическая карта сбалансированных показателей деятельности предприятия лесного хозяйства и подчеркнуто значение использования стратегических карт для реализации целей стратегического управления предприятием.*

*Annotation. The key principles that underpin the process of developing a balanced scorecard of companies were identified. A strategic balanced scorecard of a forestry was developed and the importance of using strategy maps for the purposes of strategic management was emphasized.*

*Ключові слова: збалансована система показників підприємства, стратегія, стратегічне управління, підприємство, аспект, стратегічне планування, стратегічні цілі, стратегічна карта.*

Сьогодні ситуація яка склалася в Україні, потребує використання підприємствами новітніх підходів та методів управління для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. На підприємстві вирішальне місце має стратегічне управління, яке вважається одним із сучасних підходів адаптації до середовища, забезпечення конкурентоспроможності та тривалого успіху підприємства.

У даний час існує багато підходів до вибору стратегії управління підприємством і цей вибір найчастіше має суб'єктивний характер. Вибір стратегії підприємства потребує комплексного, системного підходу, і саме таким підходом є підхід, що базується на збалансованій системі показників. Таким чином, зараз в Україні виникли передумови до стратегічного управління підприємством за допомогою інтегрованого методу збалансованої системи показників (ЗСП) для вирішення актуальних проблем системи управління на вітчизняних підприємствах. Такий метод поєднує в собі переваги існуючих методів управління й усуває їх недоліки, не потребує принципової перебудови всієї системи управління на підприємстві, а передбачає її модернізацію за рахунок встановлення взаємозв'язку з



підсистемами управління, взаємодії між підрозділами підприємства та адаптації інформаційної системи управління до впровадження стратегічних карт ЗСП [1].

У зарубіжних джерелах використовується концепція формування та управління стратегією на основі збалансованої системи показників ефективності, що є засобом стратегічного управління на довгостроковій основі. Величезний внесок у становлення й розвиток цього розділу науки управління зробили С. Аджиріс, І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, К. Прохалад, Г. Саймон, А. Томпсон. З інших робіт почалася класична теорія спочатку стратегічного планування, а потім і стратегічного управління [2 – 5].

Методичним підходам до вибору стратегій, а саме збалансованій системі показників, у теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед зарубіжних науковців це питання розкрито в працях: Каплана Роберта С., Нортон Дейвіта П., Рона Персона, Пола Р. Нівера, Парментера Д., Петера Хорварта. Необхідно виділити роботи таких вітчизняних дослідників, як: Ананенко С. О., Ваганян О. Г., Гершун А. М., Курбатов В. А., Нефедасва Ю. С., Пилипенко А. А., Тарасюк Г. М. [6 – 9].

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Метою статті є побудова стратегічної карти для підприємства лісового господарства на основі системи збалансованих показників.

Збалансована система показників (ЗСП) – це система стратегічного управління підприємством на основі оцінки її ефективності з урахуванням показників, які дають можливість урахувати всі суттєві аспекти діяльності підприємства [10].

При застосуванні збалансованої системи показників розглядається чотири аспекти:

- аспект фінансів;
- аспект взаємовідносин із клієнтами;
- організація внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання та розвиток.

Кожен аспект стратегії підприємства має містити таку інформацію:

- про цілі, яких прагне досягти підприємство;
- про ключові показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- про цільові значення показників.

Таким чином, ЗСП допомагає підприємствам вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності підприємства та реалізувати стратегію [11].

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії підприємства: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням керівництва та ініціативами.

Процес упровадження системи ЗСП можна розділити на два етапи:

1. Розробка збалансованої системи показників.
2. Формування підприємства, орієнтованого на стратегічне управління, на основі розробленої ЗСП.

Такий розподіл пов'язаний із тим, що з самого початку впровадження ЗСП виникає необхідність зміни психологічних установок на підприємстві. Таким чином, розробка ЗСП стає частиною плану стратегічного розвитку підприємства й одночасно частиною оперативного процесу. Для стратегічного управління підприємством, необхідно спочатку розглянути методiku розробки ЗСП, а потім методiku її впровадження [12].

Резюмуючи наведене, можна виділити ключові принципи, на яких базується процес розробки ЗСП:

- необхідний ініціатор і організатор процесу впровадження;
- потрібно визначити масштаб проекту впровадження;
- сам процес розробки ЗСП включає в себе кілька повторень;
- у процес залучаються менеджери вищої та середньої ланок;
- проводиться облік усіх поглядів;
- результати обговорень отримують офіційний статус;
- етап упровадження готової системи обмежений у часі;
- структура ЗСП співпадає зі структурою її складових.

Коли при розробці збалансованої системи показників кожна бізнес-одиниця слідує своїм власним курсом, то підприємство не зможе створити загальної стратегічної мови. Так, багато з них втрачають інтерес до ЗСП, оскільки кожний підрозділ діє ізольовано, за своєю власною схемою; не має синергізму. Без загального керівництва топ-менеджерами успіх створення ЗСП може бути лише тимчасовим. Однак найбільш частою причиною невдач є не погана розробка, а погане впровадження [13].

При розробці збалансованої системи показників важливим етапом є побудова стратегічної карти – це зображення причинно-наслідкових зв'язків між елементами стратегії компанії. Вона дає можливість побачити, як інтегровані та скомбіновані цілі чотирьох складових поєднуються в єдину стратегію. Карта деталізує збалансовану систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку й фокусуючись на основні напрями [14].

Стратегічні карти можна використовувати спільно із збалансованою системою показників і окремо. Ця особливість впливає із різних можливостей щодо формування та впровадження стратегічних карт. Наприклад, формуючи стратегічні карти окремо від збалансованої системи показників, їх слід і надалі окремо від неї використовувати.

Для складання стратегічної карти треба скомпонувати всі стратегічні цілі та оформити їх у вигляді карти. Базою дослідження виступає одне з підприємств лісового господарства. Складено для нього стратегічну карту з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Стратегічні цілі підприємства лісового господарства складаються з 4 блоків.



Перший – це фінансовий. До нього можна віднести: збалансований бюджет області, постійне зростання дохідної частини бюджету із року в рік, фінансування соціально-економічних програм для розвитку регіону.

До економічного блоку віднесено: виробництво екологічно чистих продуктів споживання, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу, підтримка інтенсивного розвитку лісового господарства, диверсифікація економіки регіону.

Третій блок – соціальний. Він включає в себе: розвиток транскордонних відносин, розвиток туристично-рекреаційної сфери, забезпечення населення якісним медичним обслуговуванням, розвиток наукового та інноваційного потенціалу, збереження трудових ресурсів області чи регіону.

У четвертий базисний блок входять: зменшення рівня забруднення навколишнього середовища, залучення прямих інвестицій в економіку області, відновлення основних засобів виробництва, забезпечення належного рівня розвитку інфраструктури бізнесу, збільшення рівня використання альтернативних та відновлювальних джерел енергії.

За словами Д. Нортона та Р. Каплана, "...організації, які розробляють пропозиції споживчої цінності, спрямовані на надання клієнтам комплексних рішень, особливо підкреслюють цілі, пов'язані з їх закінченістю (продаж багатофункціонального набору продуктів і послуг), найкращим обслуговуванням (і до, і після продажу), а також якістю взаємовідносин" [13].

Стратегічна карта створює узгодженість та інтеграцію, забезпечуючи певну вихідну точку для підприємства лісового господарства. Внутрішня складова карти визначає декілька найбільш важливих процесів, які дозволяють отримати бажані результати.

Автором було розроблено стратегічну карту для підприємства лісового господарства з урахуванням чотирьох складових збалансованої системи показників, яка становить модель, що демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи та процеси створення вартості (таблиця).

Таблиця

**Стратегічна карта підприємства лісового господарства**

Стратегічна ціль – задоволення потреб нинішнього та наступних поколінь у лісових ресурсах, продуктах їх перероблення, забезпечення стійкого фінансового зростання підприємства у довгостроковому періоді		
Складова	Ціль	Показник
1	2	3
Фінансова складова	Збільшення прибутку підприємства лісового господарства на 10 %	прибуток підприємства від операційної діяльності
	Забезпечення зростання за рахунок збільшення нових клієнтів лісового господарства	кількість нових замовників деревини; більший обсяг продажу клієнтам готової продукції; кількість повторних продажів
	Підвищення продуктивності за рахунок роботи з існуючими клієнтами на 5 %	обсяги продажів деревини існуючим клієнтам; обсяги продажів нових дослідницьких лісових ресурсів існуючим клієнтам
	Забезпечення конкурентної вартості послуг підприємства лісового господарства	зменшення вартості послуг з обробки деревини; рівень сервісного обслуговування
Клієнтська складова	Дослідницьке підприємство, яке забезпечує комплексне рішення для клієнта з покупки деревини	індекс задоволеності клієнтів; кількість скарг за неякісно проведене дослідження
	Забезпечення клієнта широким асортиментом дослідницьких продуктів пиломатеріалів	загальна кількість дослідницьких методик; відсоток власних розробок на підприємстві
	Забезпечення довгострокових відносин із клієнтом підприємства лісового господарства	тривалість роботи з конкретним клієнтом; число нових клієнтів, які повторно не звернулися до компанії; число існуючих клієнтів, які відмовились від роботи з компанією
	Удосконалення технології проведення досліджень для задоволеності клієнтів підприємства	число рекламаций; розрахунки за претензіями
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Розширення асортименту послуг лісового господарства	кількість нових послуг в арсеналі підприємства
	Використання новітніх технологій та інновацій у роботі з деревиною	кількість ліцензійних дослідницьких методик; рівень технологій, що застосовується порівняно з найбільш прогресивними методиками
	Створення умов для розвитку інтелектуального капіталу підприємства лісового господарства	кількість співробітників, які беруть участь у програмах підвищення кваліфікації; стажування за кордоном у передових компаніях галузі переробної промисловості; кількість співробітників, які займаються нестандартними проектами; число співробітників, які розробляють нові дослідницькі методики

1	2	3
Складова навчання та зростання	Організаційна відповідність підприємства загальній стратегії розвитку лісової промисловості	число задоволених роботою співробітників; стратегічна відповідність персоналу загальній стратегії підприємства; число співробітників, робота яких пов'язана зі стратегічними цілями підприємства; співвідношення співробітників на підприємстві, які посідають керівні посади та посади рядових службовців
	Інтеграція в загальну стратегію інформаційних технологій (автоматизація бізнес-процесів)	ступінь використання інформаційних систем на підприємстві; повнота клієнтської бази даних; кількість проектів, що виконуються з використанням автоматизованих систем

Фінансова складова підприємства лісового господарства описує матеріальні результати реалізації стратегії, а складова внутрішніх бізнес-процесів передбачає використання специфічних показників, характерних для даного напрямку діяльності, та технічних параметрів, безпосередньо пов'язаних із продукцією та її виробництвом. Тому ці дві складові взаємозалежні й показники бізнес-процесів впливають на фінансові показники.

Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів лісової промисловості, а перспектива навчання та розвитку визначає нематеріальні активи, які необхідно привести у стратегічну відповідність та інтегрувати задля створення вартості.

Ця карта дає можливість більш наочно аналізувати хід реалізації стратегій та правильне застосування збалансованої системи показників забезпечує декомпозицію стратегії підприємства, вираженої за допомогою фінансових і нефінансових показників, на рівень окремих виконавців і слугує полегшенню планування та управління, а також скороченню загальної тривалості процесу планування на підприємстві.

Таким чином використання ЗСП у системі стратегічного управління на підприємстві дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки стратегії, реалізації стратегії та закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

*Наук. керівн. Іпполітова І. Я.*

**Література:** 1. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 344 с. 3. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 4. Кришнан М. С. Пространство бизнес-инноваций: Создание ценности совместно с потребителем / М. С. Кришнан, К. К. Прахалад. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 264 с. 5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. 6. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. – 320 с. 7. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Пармендер ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с. 8. Гершун А. Разработка сбалансированной системы показателей / А. Гершун, Ю. Нефедьева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 230 с. 9. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г. М. Тарасюк – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 60 с. 10. Лазебная Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей в планировании деятельности предприятий [Электронный ресурс] / Н. В. Лазебная. – Режим доступа : <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/269.pdf>. 11. Стратегічне управління підприємствами : навч. посібн. / А. Г. Семенов, Л. О. Жиліньська, О. С. Богма та ін. – Запоріжжя : Вид. КПУ, 2010. – 400 с. 12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2006. – 386 с. 13. Каплан Роберт С. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 482 с. 14. Момот Т. В. Разработка системы сбалансированных показателей оценки деятельности акционерного общества / Т. В. Момот, О. А. Хренова // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2006. – № 6. – С. 119–122. 15. Лісове господарство України: проблеми та перспективи / за ред. акад. НАН України, народного депутата України І. Р. Юхновського. – К. : Наука, 2003. – 177 с. 16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко – Х. : Основа, 1999. – 620 с.