

## Посилання на статтю

Гелюх О.В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О.В.Гелюх // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 2(38). – С. 42-46. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11govvdp.pdf>

УДК 005.591.61:005.63

**О.В. Гелюх**

### **СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Запропоновано інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності на базі системи збалансованих показників. Рис. 1, дж. 5.

Ключові слова: диверсифікація, система збалансованих показників, оцінка, підрозділи підприємства.

**О.В. Гелюх**

### **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предложен инструмент оценки развития диверсифицированных видов деятельности на базе системы сбалансированных показателей. Рис. 1, ист. 5.

**O.V. Gelyuh**

### **BALANCED INDICATORS SYSTEM AS INSTRUMENT TO ESTIMATE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S DEVERSIIFIED TYPES OF ACTIVITY**

Instrument to estimate development of the enterprise's diversified types of activity on the base of balanced indicators system is suggested.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Великі диверсифіковані підприємства під час своєї діяльності зустрічаються з проблемою достовірної загальної оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності. Впровадження стратегії диверсифікації діяльності промислових підприємств неможливе без створення методичної бази економічного оцінювання ефективності диверсифікованих видів діяльності. Адже економічна оцінка будь-якої стратегії є завершальним етапом розроблення її для впровадження, тому головним критерієм ефективності нової стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури за темою оцінювання розвитку диверсифікації дає змогу стверджувати, що з часом удосконалювалися критерії оцінювання ефективності господарської діяльності диверсифікованих підприємств, на нашу думку, це пов'язано зі зміною цілей підприємства. Так, коли основні цілі диверсифікації визначалися: розширенням

“Управління проектами та розвиток виробництва”, 2011, № 2(38)

діяльності підприємства, зниженням господарського ризику, внутрішнім перерозподілом капіталу, то переважно в зарубіжних дослідженнях [1–3] ефективність диверсифікації визначали з використанням емпіричних або експертних оцінок, а диверсифікацію розглядали як безперервну змінну або вимірювалася кінцевими категоріями.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У запропонованих методиках зарубіжних і вітчизняних економістів немає єдиного методологічного підходу до оцінювання ефективності диверсифікації, показники ефективності диверсифікації діяльності підприємства використовуються тільки як локальні, при виборі різних варіантів диверсифікації, а впровадження системи збалансованих показників дають змогу всебічно оцінити розвиток диверсифікованих видів діяльності.

**Ціллю** даної *статті* є запропонування комплексної методики оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності промислових підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Систему збалансованих показників (СЗП) можна охарактеризувати взаємозалежністю причинно-наслідкових зв'язків із критеріями оцінки результатів і факторів їхнього досягнення. Система оцінки діяльності компанії повинна чітко і ясно представляти співвідношення між стратегічними цілями і критеріями їхнього досягнення в різних напрямках. Вони повинні бути реальними й керованими. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, будучи основним принципом побудови СЗП, пронизує всі її складові.

Коректно розроблена Система повинна представляти цілісне відбиття стратегії розвитку компанії й чітко визначати послідовність стратегічних причинно-наслідкових зв'язків між критеріями результатів, факторами й методам їхнього досягнення. Без вказівки факторів і методів досягнення стратегічних цілей неможливо оцінити підсумки. Крім того, за допомогою тільки показників неможливо оцінити на ранніх етапах наскільки успішно здійснюється стратегія компанії й функціонує система стратегічного менеджменту.

Процес планування, формулювання завдань і стратегічних ініціатив визначає специфічні кількісні показники компанії через збалансований набір результатів і факторів. Порівняння цільових підсумків з фактичними є основою системи зворотного зв'язку й прийняття управлінських рішень для оптимізації й коректування цілей, завдань, показників й стратегічних ініціатив. Таким чином, СЗП служить не тільки набором параметрів змін, але й мотивуючим фактором розвитку.

Збалансована система показників оцінки ефективності диверсифікованих видів діяльності металургійного підприємства повинна бути представлена: 1) стратегічною картою, яка відображає стратегічні цілі, логіку причинно-наслідкових зв'язків диверсифікованих видів діяльності; 2) переліком показників, які характеризують в комплексі всі основні елементи, процеси та відносини між суб'єктами та об'єктами диверсифікованої діяльності за різними ієрархічними рівнями; 3) методикою інтеграції показників диверсифікованої діяльності в єдину систему за допомогою метода таксономії.

Стандартна схема розробки, впровадження СЗП і встановлення системи зворотного зв'язку в диверсифікованій компанії на всіх рівнях керування наведена на рис. 1.

	<b>СТРАТЕГІЯ</b>	<b>ПЛАН</b>	<b>ІНТЕГРАЦІЯ</b>	<b>ВПРОВАДЖЕННЯ</b>
--	------------------	-------------	-------------------	---------------------

СЗП промислової корпорації	Складання стратегічного плану впровадження СЗП (стратегічні карти, показники, проекти)		Інтегрування стратегічного плану промислової корпорації з більш низьким рівнем планування	Основні програми, проекти, головні зміни ін.
СЗП диверсифікованих видів діяльності промислової корпорації				Формування бюджетів, розподіл ресурсів, управління проектами
СЗП департаментів диверсифікованих видів діяльності				Формування бюджетів, розподіл ресурсів, управління проектами
Індивідуальна СЗП диверсифікованих підрозділів				Визначення пріоритетів, орієнтир на критичні питання

Рис. 1. Схема розробки, впровадження СЗП і встановлення системи зворотнього зв'язку в диверсифікованій компанії на всіх рівнях керування

Першою стадією впровадження СЗП у диверсифікованому підприємстві є формування корпоративної стратегії. Ця стадія включає формування стратегічного плану, бачення, місії й інших документів, що є керівними рекомендаціями з побудови СЗП.

Сюди можна також віднести набір стратегічних цілей, причинно-слідчі зв'язки між показниками, оформлені в якості стратегічної карти, обрані для системи показники, стратегічні ініціативи.

На стадії планування відбувається оформлення корпоративних стратегічних цілей у системі збалансованих показників структурних підрозділів, а також їхнє схвалення й коректування. На більше низькому рівні функціональних відділів відбувається розподіл СЗП бізнес - підрозділи на систему цілей і показників відділів з їх ухваленням, переглядом і коректуванням. На самому нижньому рівні

робочої групи й індивідуальних СЗП співробітників компанії відбувається розробка персональних ССП із їхнім схваленням, переглядом і коректуванням.

Відбувається планування «зверху вниз». На третій стадії відбувається процес інтеграції стратегічного плану диверсифікованого підприємства з рівнями планування більше низького порядку. Ця оптимізація й узгодження йдуть за схемою «знизу нагору». Таким чином, комплексне використання централізованого інтерактивного планування й наступної інтеграції забезпечує об'єктивний підхід до процесу стратегічного управління в диверсифікованій компанії на всіх рівнях керування.

Наступна стадія, застосування СЗП, як і процес стратегічного планування, проходить за принципом «зверху вниз». На рівні корпоративній СЗП визначаються основні програми, проекти в корпоративній діяльності, організаційній структурі й внутрішніх бізнес - процесах. На рівні диверсифікованих видів діяльності йде процес формування бюджетів у відповідності зі СЗП департаментів й корпоративної ССП, а також розподіл ресурсів, керування програмами й ініціювання проектів структурного підрозділу. На рівні відділу відповідно до ССП відділу й ССП бізнес - одиниці формуються свої бюджети, розподіляються ресурси й ініціюються необхідні програми змін. На рівні індивідуальної ССП визначаються пріоритети й орієнтири на критичні питання.

В зарубіжній практиці господарювання широко застосовують стратегічні карти показників [4, 5], які є інструментом управління стратегічним розвитком підприємства, оскільки добре сформульована карта показників відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю та довгостроковим успіхом.

Стратегічні карти є зрозумілим форматом для всіх учасників планового процесу, мобілізуючи їх зусилля на досягнення цілей, вона інформує менеджерів і персонал підприємства про стратегічні цілі, загострюючи увагу на діяльності, яка мотивована не тільки поточними цілями, а й стратегічними. Підприємства повинні задовольняти своїх споживачів, клієнтів; у всіх підприємств є свої внутрішні бізнес-процеси і встановлена практика господарювання; менеджери і працівники прагнуть отримати винагороду за виконану роботу і реалізацію свого творчого потенціалу тощо.

В основі збалансованої системи показників за класичною схемою чотири складових. На нашу думку, для найбільш об'єктивної оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності цими складовими є: фінансова, клієнтська, бізнес-процеси, персонал, інновації.

Фінансова складова дозволяє оцінити економічні наслідки зроблених дій, є індикатором відповідності здійснення стратегії загального плану економічного розвитку підприємства в цілому. Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в якому конкурує підприємство, а також як результат діяльності в цільовому сегменті ринку. Складова внутрішніх процесів бізнесу визначає внутрішні процеси бізнесу, які необхідно довести до досконалості. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнта є вирішальним чинником у втіленні стратегії в життя. Складова інновацій та персоналу визначає організаційну інфраструктуру, яку необхідно створити для підтримки процесів створення вартості і досягнення довготривалого зростання і вдосконалення.

Проблемою є обґрунтування критеріїв вибору показників, які включаються в сферу збалансованої системи показників. Вони повинні бути продумані з позиції галузі, специфіки діяльності конкретного підприємства, його життєвого циклу. При формуванні системи показників пропонується використовувати наступні критерії їх вибору: взаємозв'язок показників із стратегією підприємства; вибір показників з

акцентом на етап його життєвого циклу; здатність логічно зв'язувати і повно відображати завдання різних підрозділів і підприємства в цілому; виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів підприємства; виключення мультиколінеарності між показниками.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Даний метод аналізу є достатньо гнучким, у разі потреби можна додати окремі складові і показники. Узагальнюючи викладене, можна сказати, що система збалансованих показників надає топ-менеджменту підприємства зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку диверсифікованого виду діяльності.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Паскье М. Диверсифікація та ефективність / М. Паскье // Проблеми теорії і практики управління. – 1994. – №3. – С.79-82.
2. Hill C.W.L. A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the US pharmaceutical industry, 1977-1986 / C.W.L. Hill, G.S. Hansen // Strategic Management Journal, Vol.12, 1991. – 280 p.
3. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №1. – С.96-100.
4. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов материальные результаты/ Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олімп-Бизнес, 2005. – 482 с.; 12und Techniken. – Munchen – Wien; Hanser, 1990.
5. Нільс-Горан Олве. Баланс между стратегией и контролем / Нільс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой; [пер. С англ. Е. Колотвиной]; под. ред. У. Добровольского. – СПб.Питер, 2005. – 320 с.

Рецензент статті  
К.е.н., доцент Россошанська О.В.

Стаття надійшла до редакції  
29.04.2011 р.