



УДК 005.52

Макарчук О. Г.<sup>1</sup>

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ**

*Оцінено теоретичні основи застосування методу системи збалансованих показників для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та розробки довгострокової стратегії діяльності підприємства. Визначено значимість впровадження методу у сільському господарстві.*

**Ключові слова:** стратегія, метод, система збалансованих показників, управлінські рішення, сільське господарство.

### **ВСТУП**

Основою ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств є виробництво конкурентоспроможної продукції на ринок. Нестабільне зовнішнє середовище спонукає підприємців створювати нові можливості розвитку та вдосконалення своєї діяльності. Використовувана модель фінансового бухгалтерського обліку містить певні обмеження відносно чинників впливу на отримувані результати підприємства, що стало причиною створення синтезованого явища – збалансованої системи показників ефективності. Дана методика зберігає традиційні фінансові параметри, які відображають історичний аспект подій, що відбулись. Проте такі фінансові критерії є неповними для управління і оцінки діяльності компаній у час інформації, яка направлена на створення за допомогою інвестування в клієнтів, постачальників, працівників, виробництво, технологію і інноваційні проекти.

Система збалансованих показників доповнює систему фінансових параметрів, а цілі і показники даної системи формуються в залежності від бачення і стратегії кожного окремого підприємства та розглядають її діяльність за такими критеріями: фінансовий, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

Теоретичні та практичні аспекти застосування системи збалансованих показників знайшли своє відображення у праці її

---

<sup>1</sup> Рецензент – Савчук В. К., д. е. н., професор



авторів, учених Р. Каплана та Д. Нортон, а також Р. Нівена, К. Богана, М. Інгліша та інших учених, німецькій консалтинговій фірмі Horvath&Partners.

В Україні застосування даної методи не набуло великого поширення, хоча іноземними ученими та фахівцями доведено підвищення ефективності діяльності підприємства при її впровадженні.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Оцінити теоретичні основи застосування методу системи збалансованих показників для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та розробки довгострокової стратегії діяльності підприємства. За допомогою даного методу здійснити аналіз перспектив розвитку сільськогосподарського підприємства ПОП «Урманське».

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У сучасних умовах середовище функціонування підприємств постійно змінюється під впливом як ринкових чинників, так і економічних, соціальних та екологічних. Успішна діяльність при цьому визначається чітко розробленою та впровадженою стратегією, яка передбачає поступове досягнення поставлених цілей. Важливо відмітити, що для реалізації розробленої стратегії потрібні значні людські та фінансові ресурси. Все більше підприємств приходять до висновку, що оцінка діяльності є особливо важливою, однак їх системи збору, відслідковування та передачі інформації про результати діяльності мають серйозні недоліки.

Існує дуже багато різних визначень стратегії вітчизняними і зарубіжними ученими. Так, згідно одного із таких визначень, стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [5].

Стратегічне управління проявляє себе через визначені функції, серед яких важливе місце займає стратегічний аналіз. Як відомо, основне в управлінській діяльності – процес прийняття рішень. Цей процес містить три етапи: інформаційне забезпечення, аналітичне забезпечення і сам акт прийняття рішення [6]. У цьому відношенні система збалансованих показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) є одним із інструментів конкретизації, представлення і реалізації стратегії. Дана концепція сприяє підвищенню ймовірності реалізації наміченої стратегії і адекватної оцінки потенціалу вартості підприємства. Концепція BSC була розроблена на початку 90-х років ХХ ст. командою дослідників Гарвардської бізнес-школи під управлінням професорів Р. Каплана та Д. Нортон. Вони назвали свою розробку «Balanced Scorecard», щоб підкреслити збалансованість (англ.



Balanced) системи, яка повинна бути виміряною за допомогою системи показників (англ. Scorecard) [1]. Автори розробки методу системи збалансованих показників в основі проблеми оцінки результатів більшості підприємств називають використання виключно фінансових показників діяльності. Такі методики оцінки орієнтуються на матеріальні активи, які є погано пристосовувані для виявлення створених вартість механізмів сучасної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відношення з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – це ключ до створення вартості в теперішній економіці [3].

Сьогодні роль стратегії має важливе значення, оскільки в умовах глобалізаційних процесів, поінформованості клієнтів і швидких змін, виконання розробленої стратегії відіграє вирішальну роль. Однак, як свідчать статистичні дані, дев'яти підприємствам із десяти не вдається реалізувати свою стратегію. Для цього необхідна оціночна система, яка здатна врівноважити, збалансувати історичну точність і цілісність фінансових даних сьогоднішніми чинниками економічного успіху, і таким чином втілити стратегію в життя.

Збалансована система показників ефективності надає керівництву та менеджменту підприємства інструмент для отримання бажаних результатів в складних умовах жорстокої конкуренції. Саме тому чітке розуміння цілей і задач, а також методів їх досягнення і вирішення є особливо необхідними. Метод розглядає цілі і стратегію підприємства через призму загальної оцінки її діяльності, забезпечуючи визначеною методикою створення системи стратегічних критеріїв і принципів управління. Основна увага в BSC приділяється оцінці досягнення фінансових результатів, яка доповнюється фінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців. За допомогою даної методики оцінюють роботу підприємства на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і підвищення кваліфікації персоналу. За допомогою BSC можна не тільки аналізувати фінансові результати, але й одночасно брати участь в створенні нових можливостей і регулювати придбання нематеріальних активів для подальшого зростання [4].

Отже, система збалансованих показників – це методика управління, що перетворює бачення в інструмент визначення стратегічних цілей, ефективного інформування підлеглих щодо стратегічних цілей та контролю ефективності досягнення стратегічних цілей.

Методика побудови системи збалансованих показників має наступний вигляд (рис. 1):

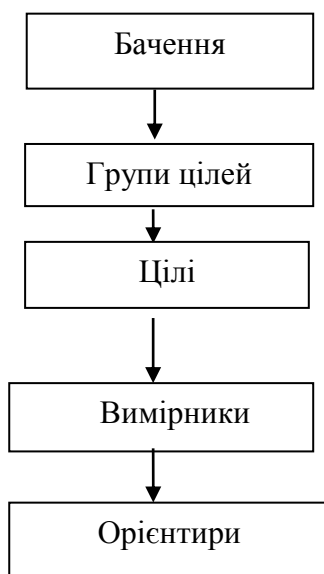


Рис. 1. Методика побудови системи збалансованих показників

Джерело: [2]

Першим кроком перед проведенням методу BSC є розробка місії підприємства, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (SWOT-аналіз), а також розроблене бачення. Так, провівши аналіз сильних та слабких сторін сільськогосподарського приватно-орендного підприємства «Урманське» Бережанського району Тернопільської області, його місія полягатиме у збільшенні обсягів виробництва продукції тваринництва, у тому числі молока за якісними і кількісними параметрами.

Бачення підприємства – досягти конкурентних переваг на регіональному ринку для збільшення прибутку.

Наступним кроком є визначення перспектив (груп цілей):

- 1) фінанси;
- 2) споживач;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) навчання і зростання;
- 5) персонал.

Збалансована система показників доповнює цілі кожної компанії за рамки фінансових показників. Керівник підприємства має змогу визначити, як працює організація над створенням вартості для теперішніх і майбутніх клієнтів з одного боку, з іншого – що слід здійснити для того, щоб розширити внутрішні можливості і збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи і процедури з метою покращення своєї діяльності в майбутньому [4].



Третім кроком є постановка стратегічних цілей, виходячи з бачення. Кожна ціль повинна бути віднесена до однієї з відокремлених груп. На досліджуваному підприємстві кожна з груп матиме такі цілі:

- фінанси – залучення додаткового капіталу (кредит); зниження собівартості продукції молочного скотарства;
- споживач – задовольнити населення Бережанського району продукцією, враховуючи платоспроможність населення;
- внутрішні бізнес-процеси – забезпечення поголів'я молочного скотарства високоякісними кормами та застосування системи збалансованого раціону годівлі;
- навчання і зростання – перепідготовка працівників для роботи з новими технологіями та підвищення кваліфікації фахівців високого профілю;
- персонал – покращення системи мотивації праці.

Четвертим кроком є розробка вимірників для кожної з цілей, виходячи з третього етапу. Вимірники повинні містити методику розрахунку для досягнення цілей. Для ПОП «Урманське» визначено наступні вимірники цілей:

- фінанси – зниження затрат праці на одиницю продукції через механізацію виробничих процесів; розширення площ при вирощуванні кормових культур;
- споживач – контроль за якістю продукції молочного скотарства на підприємстві;
- внутрішні бізнес-процеси – витрати кормів на 1 голову молочного скотарства, ц.к.од.; витрати кормів на 1 ц молока, ц.к.од.; середньорічна продуктивність 1 корови; валове виробництво молока;
- навчання і зростання – кількість працівників на підприємстві із вищою освітою; забезпеченість підприємства кваліфікованими фахівцями в тваринництві;
- персонал – прямі витрати на оплату праці, премії, надбавки, доплати.

П'ятим кроком методу BSC є побудова карти стратегічних цілей підприємства (рис. 2). Карта стратегічних цілей відображає причинно-наслідковий зв'язок між цілями різних груп. Фінансові цілі є головними для підприємства. Вони досягаються лише якщо підприємство ефективно задовольняє потреби клієнта.

Для ефективнішого задоволення клієнта і конкурентних переваг, підприємство повинно мати високорозвинені бізнес-процеси, які можуть бути такими в тому випадку, якщо впроваджуються інновації, навчається і мотивується персонал. На рис. 2 представлена карта стратегічних цілей ПОП «Урманське», які взаємопов'язані між собою та мають безпосередній вплив один на одного.

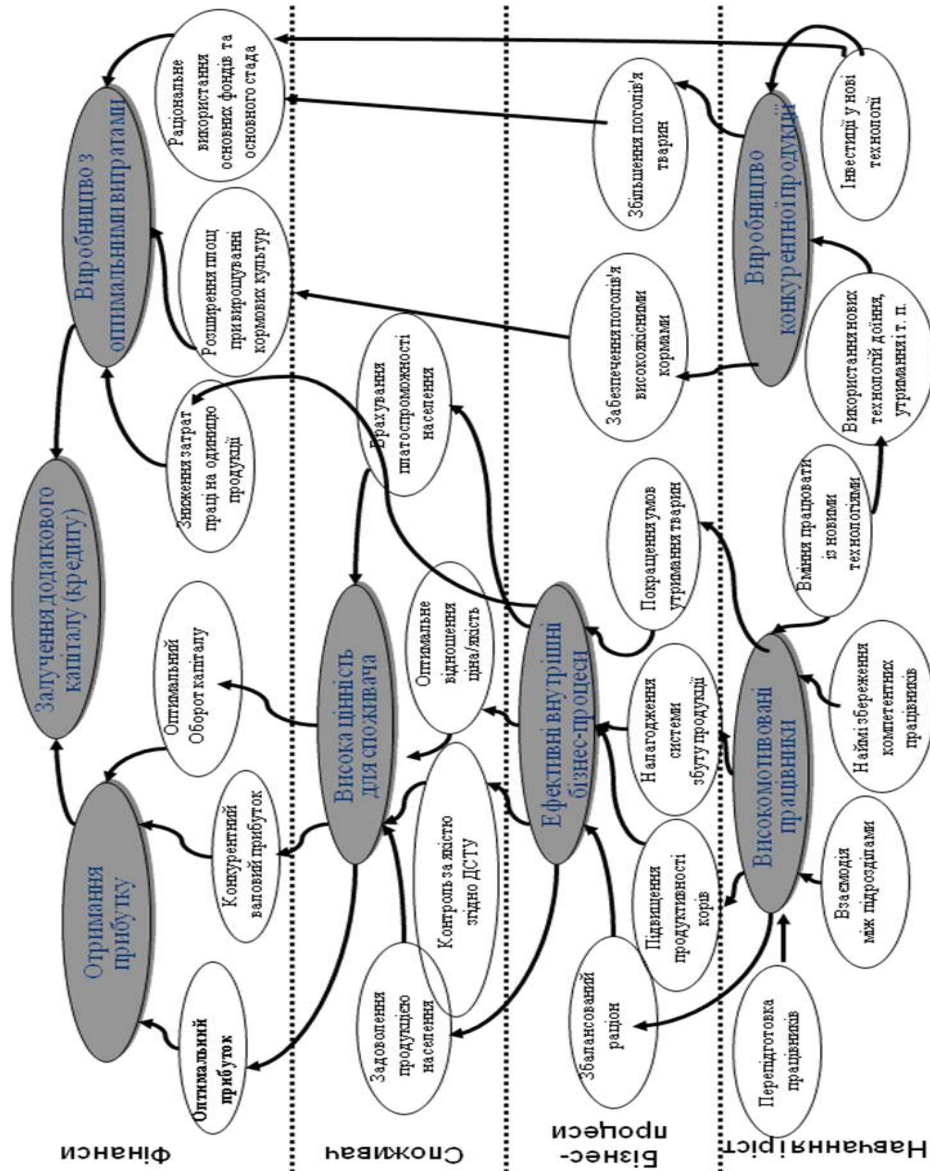


Рис. 2. Карта стратегічних цілей ПОП «Урманське»

Джерело: власна розробка

Останнім кроком методу є розробка ієрархії системи збалансованих показників для всіх рівнів організації. В ідеалі повинна бути розроблена «стратегічна ієрархія» на всіх рівнях управління підприємством, а також узгодженість управління персоналом зі стратегією (рис. 3).

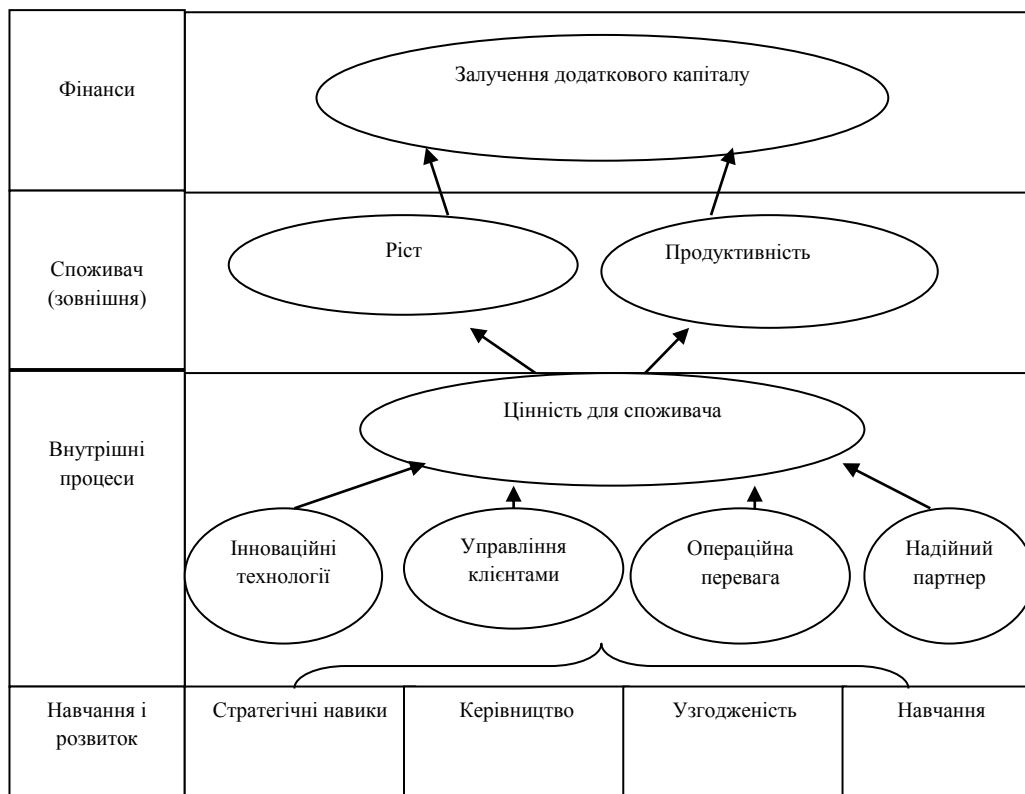


Рис. 3. Схема ієрархії системи збалансованих показників  
Джерело: [4]

Досвід успішних підприємств-користувачів BSC показує, що її зв'язок із системою заохочення і компенсацій є дуже важливим для досягнення успіху. У кожному випадку впровадження системи збалансованих показників, стратегічні цілі і показники повинні визначатися індивідуально. Модель BSC може використовуватися як інструмент комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства лише тоді, коли показники у кожній з перспектив BSC узгоджені з системою цінностей і стратегією підприємства, а також пов'язані між собою зв'язками «причина-результат».

### ВИСНОВКИ

Застосування системи збалансованих показників у якості інструменту управління реалізацією стратегії та оцінки ефективності діяльності є одним з найоптимальніших рішень. Даний метод впровадження стратегії ефективний, оскільки за допомогою його ми визначили стратегію розвитку та поетапну реалізацію цілей приватно-орендного підприємства «Урманське», яке єдине займається виробництвом молока у Бережанському районі.



Перевагами практичного застосування системи збалансованих показників є: надання стратегії вимірності; посилення функції контролю реалізації стратегії; об'єднання розрізаних стратегічних ідей у взаємопов'язаний комплекс; оцінка бізнесу як з фінансової, так і не фінансової точки зору.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
2. Ліссітса А. Проникновение системы управления изменениями в компании на уровень конкретных исполнителей через систему «Balanced Scorecard» [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.agribusiness.kiev.ua>.
3. Нивен П. Р. Система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
4. Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Нортон Д. П., Каплан Р. С. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.
5. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навчальний посібник; видання 2-ге, доповнене / Редченко К. І. – Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
6. Хорин А. М. Стратегический анализ: уч. пособие / А. М. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.

*Дата надходження до редакції – 16.10.2012 р.*