

УДК 334.716:664

Ю. В. Журавель

*аспірант кафедри економічної політики та економіки праці
Львівського регіонального інституту державного
управління Національної академії державного управління
при Президенті України, викладач Львівського державного
коледжу харчової і переробної промисловості Національного
університету харчових технологій, м. Львів*

ЕТАПИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Досліджено інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення керівниками підприємств адекватною і достатньою інформацією. Запропоновано систему збалансованих показників для підприємств харчової промисловості. Встановлено, що ефект впровадження такої системи обумовлений визначенням загальної ефективності діяльності підприємства та її підвищення, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства, а керівник володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, має можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і може впливати на процес реалізації стратегії підприємства. Запропоновано основні етапи стратегічного планування.

Ключові слова: система збалансованих показників, стратегічне планування, харчова промисловість, інструменти стратегічного планування.

Zhuravel Yu. STAGES OF IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING AT FOOD ENTERPRISES

The set of instruments enabling the maintenance of decision-making process for the companies' managers with adequate and sufficient information is examined. The system of balanced parameters for food enterprises is suggested. The fact that the impact of introduction of this system is stipulated by defining of the overall efficiency of enterprises' activity and its improvement is proven. It is explained by the fact that if the system is efficient, each employee understands the connection between his specific liabilities and strategic goals of an enterprise and a manager has the opportunity to measure the efficiency of each divisions' work and to influence the process of implementation of enterprise's strategy based on the mechanism of maintenance of the adopted decision. Major stages strategic planning are suggested.

Keywords: system of balanced parameters, strategic planning, food industry, strategic planning instruments.

На сьогодні найважливішою передумовою стратегічного планування на вітчизняних підприємствах харчової промисловості став розвиток ринкових відносин, їх постійне і безперервне вдосконалення. В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи. Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, особливо підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згорання обсягів випуску продукції ґрунтуються на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу і інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) лежать в основі зростаючої ролі стратегічного планування.

Стратегічне планування дозволяє створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу і системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління і рівня

наявної матеріально-технічної бази виробництва. Стратегічне планування на підприємствах харчової промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Відповідно до цього і потрібно формувати стратегічне планування за певними послідовними етапами.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування висвітлені у праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Агеєва, І. Ансоффа, А. Бранденбургера, Ф. Вірсема, А. Воронкова, Г. Мінцберга, Дж. Мура, Б. Дж. Нейлбаффа, С.Оборської, М. Портера, К. Прахалада, В. Рябенко, А. Томпсона, М. Трейсі, Г. Хамела, З. Є. Шершньова, В. Зінченка, О. Кузьміна, В. Ляско, Т. Любанової та інших. Однак, мало хто з вітчизняних авторів приділяє увагу етапам стратегічного планування..

Метою статті є визначення поетапності формування і удосконалення стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості.

Підприємства працюють з інформацією, взятою передусім з аналізів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить

глибоке багаторівневе дослідження ринку харчової продукції за широким спектром показників і величин, зокрема розглянемо хлібопродукцію, що впливають на управління і результати роботи підприємства. Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який за допомогою інформації про ціну, продукції, місце її виробництва і спосіб просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що ухвалюються при формуванні стратегії підприємства.

Стратегія підприємств не є самодостатньою, тому керівництво прагне до досягнення стратегічних цілей і домагається цього шляхом постановки завдань персоналу і контролю за їх виконанням. Ланцюг відносин при реалізації стратегії має складатися з двох елементів взаємодії керівництва і персоналу, що становлять собою цикл управління:

- вертикаль «керівництво-персонал», де відбувається визначення керівництвом завдання, доведеного до персоналу у вигляді конкретних установок, і контроль за виконанням на основі інформації, що надходить від співробітників. Потім здійснюється коригування завдання і, як наступна стадія, доведення до персоналу уточненої завдання;
- вертикаль «персонал-керівництво». Персонал отримує завдання, проводить роботу з її реалізації та інформує керівництво про результати. За принципом зворотного зв'язку наступною стадією є отримання відповідної реакції керівництва і коригування власних дій [1].

Слабкою ланкою в такій системі є інформаційні канали зв'язку між керівництвом і персоналом. Якщо вони не працюють, то прийняття управлінського рішення буде засновано на неповноцінній інформації.

Керівництву харчових підприємств потрібен інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. Це може бути система збалансованих показників, що набула широкого поширення в практиці управління західних підприємств у сфері харчової промисловості. Такими інструментами є система основних показників ефективності. Більшість класичних підходів до стратегічного управління не приділяють достатньої уваги зв'язку між формулюванням цілей підприємства і заходами з їх реалізації, а також механізмам контролю за досягненням цих цілей [2].

Відповіддю на потребу в механізмах випереджаючого, повсякденно-стратегічного управління є розробка на початку 1990-х Ноланом Нортеном і Робертом Капланом загальної методології, відомої у світі бізнесу під назвою Balanced Scorecard, (BSC) – збалансована система показників [3]. Але спочатку розроблена для нефінансових організацій ця методика не була адаптована до обліку специфіки підприємств промисловості, не пропонувала готового набору

показників, що характеризують діяльність харчового підприємства, і алгоритму їх балансування.

Під системою основних показників ефективності розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів щодо стратегічної мети (або очікуваного результату). Система збалансованих показників включає основні показники ефективності, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Ці системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства і спрямовані на досягнення стратегічних цілей харчового підприємства [4].

Під оцінкою ефективності ми розуміємо інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління підприємством відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцненню і зростанню його ринкової вартості. Варто зазначити, що ця методика це тільки інструмент, який полегшує процес прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем підприємства у стратегічному управлінні. Ця методика дозволяє ідентифікувати факт і межувиникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Нарощування темпів і масштабів виробництва, підвищення якості продукції на сьогодні вже недостатні для досягнення конкурентної переваги на ринку, і тому багато харчових підприємств переходять на нові прогресивні методи корпоративного управління. Ці методи дозволять своєчасно реагувати на зміну умов на ринку, адже харчові підприємства з іноземним капіталом успішно їх застосовують на внутрішньому ринку.

Завдання системи основних показників ефективності і збалансованих показників полягає в приведення стратегії підприємства в комплексний набір показників його діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, підприємство ставить за мету і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Базова установка концепції збалансованих показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми для визначення стратегічного успіху підприємств і забезпечення зворотного зв'язку. Для вирішення цих завдань необхідно мати збалансованіший набір показників діяльності підприємств у різних площинах, що дозволяє контролювати чинники, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати. Для успішного моніторингу прогресу в досягненні стратегічних цілей не слід всю увагу загострювати на

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

оцінці минулої діяльності. Необхідно розглядати ті показники, які будуть впливати на результати підприємства в майбутньому.

Тому система збалансованих показників має включати чотири основні аспекти: фінансову діяльність, відносини зі споживачем, внутрішню виробничу діяльність, навчання і розвиток.

Методика удосконалення стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості включає кілька етапів (рис. 1), послідовність яких є важливою, оскільки їх зміна може негативно відобразитися на працездатності цілої системи стратегічного планування на підприємстві.

1. *Формування стратегії.* Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення визначених цілей і бажаних результатів. Стратегія підприємства має бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких виділені завдання для окремих структурних підрозділів, якщо такі є на підприємстві. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволить значно зекономити кошти і час з урахуванням особливості харчових підприємств, пов'язаної з високою обіговою коштів через безперервність технологічного процесу виробництва.

2. *Визначення організаційно-виробничих чинників.* На другому етапі визначаються найважливіші організаційно-виробничі чинники, тобто параметри всієї діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації його стратегії. Для харчового підприємства – це: зниження собівартості продукції, підвищення якості сировини та кінцевого товару, зниження часу простою обладнання.

3. *Визначення основних показників ефективності.* На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є основні показники ефективності, причому це кількісні показники, виражені в цифровій формі. Необхідно сконцентруватися тільки на найважливіших з них, для того щоб відібрати тільки основні. Кількість таких показників має бути обмеженою (для реальності їх виконання та якості моніторингу). Крім того, обрані показники мають стимулювати співробітників на здійснення відповідних дій. Тому основними вимогами до таких показників ефективності є: обмежена кількість; єдність для всього підприємства; вимірність, можливість дати показник у цифровому вираженні; підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники; стимул для співробітника, а саме: перспектива в кар'єрному рості, отримання премій та додаткових вихідних.

Структура системи основних показників ефективності залежить від специфіки підприємства і від завдань структурного підрозділу.

Для підприємства харчової промисловості основними стратегічними завданнями є зниження собівартості виробленої продукції і скорочення кількості днів виробничого циклу. Для відділу постачання та логістики, наприклад, встановлюються ті показники ефективності, які відображають специфіку підприємства загалом і цього підрозділу зокрема. Відділ відповідає за безперервне забезпечення процесу виробництва і за підтримання необхідного рівня запасів на складі. Будь-який збій у процесі постачання призводить до простою виробництва. З іншого боку, збільшення запасів сировини на складі вилучає обігові кошти.

Для оцінки ефективності роботи цього відділу можна запропонувати такі показники: середній час від розміщення замовлення до отримання сировини (співвідношення план / факт), дні; середній час простою виробництва з вини постачання, години; кількість днів у циклі обіговості матеріалів (співвідношення план / факт); співвідношення вартості запасів на складі до обсягу виробництва (співвідношення план / факт), кошти.

Така структура показників дозволяє відстежити ефективність планування потреб виробництва в сировині, а також гарантує, що це не буде зроблено шляхом створення надлишкових запасів на складах.

4. *Розробка й оцінка збалансованої системи показників.*

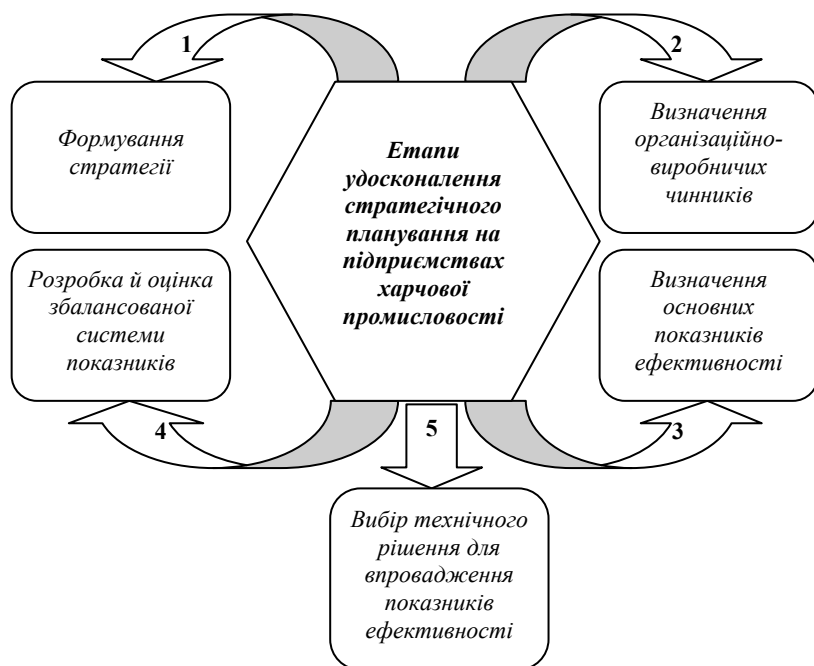


Рис. 1. Етапи удосконалення стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості

Складено автором.

На цьому етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація

показників, їх інформативність і достатність будуть впливати на прийняття управлінського рішення. Об'єднання показників ефективності в систему збалансованих показників визначається кількома

Таблиця 1

SWOT-матриця п'яти виробників хліба, хлібобулочних і борошняних виробів Львівської області

Зовнішнє середовище (ринок) Внутрішнє середовище (підприємство)	Можливості	Загрози
	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку 2. Розширення асортименту продукції 3. Освоєння нових технологій випікання хліба і хлібобулочних виробів 4. Партнерство з постійними постачальниками сировини	1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку 2. Посилення конкурентного тиску 3. Неврожай зернових і підвищення цін на сировину 4. Невідповідність якості сировини держстандартам 5. Уповільнений темп зростання ринку і сезонність попиту
Сильні сторони 1. Великий досвід на ринку 2. Високий імідж (лідер у регіоні) 3. Стабільна прибутковість 4. Низька матеріаломісткість виробництва 5. Модернізоване обладнання 6. Широкий асортимент продукції 7. Підтримка з боку ПрАТ «Концерн Хлібпром»		Львівський хлібозавод № 1
Слабкі сторони 1. Скорочення частки ринку 2. Зниження рентабельності продажу 3. Середній потенціал стратегічної конкурентоспроможності з негативним прогнозом		
Сильні сторони 1. Великий досвід на ринку і велика частка ринку 2. Високі показники чистого прибутку 3. Високий рівень рентабельності продажу 4. Швидкі темпи зростання обсягу продажу продукції 5. Енергоефективне виробниче обладнання 6. Натуральна сировина 7. Середній потенціал стратегічної конкурентоспроможності з позитивним прогнозом		Дрогобицький хлібокомбінат
Слабкі сторони 1. Висока собівартість продукції 2. Низька рентабельність виробництва		
Сильні сторони 1. Достатній досвід на ринку 2. Велика частка ринку (половина частки лідера) 3. Широкий асортимент продукції 4. Модернізоване обладнання		Мостиський хлібокомбінат
Слабкі сторони 1. Низька фінансова спроможність 2. Наднизький потенціал стратегічної конкурентоспроможності з обмеженими можливостями її збереження		
Сильні сторони 1. Швидкі темпи зростання обсягу продажу продукції		
Слабкі сторони 1. Недостатній досвід на ринку 2. Мала відносна частка ринку (відносно лідера) 3. Збитковість підприємства 4. Наднизький потенціал стратегічної конкурентоспроможності з відсутніми можливостями її збереження		Галхліб
Сильні сторони 1. Достатній досвід на ринку 2. Високий рівень рентабельності продажу за чистим прибутком		
Слабкі сторони 1. Мала відносна частка ринку (відносно лідера) 2. Повільні темпи зростання обсягу продажу 3. Низька фінансова спроможність 4. Низький потенціал стратегічної конкурентоспроможності з позитивним прогнозом		Хліб-Трейд

Складено автором.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

умовами: передусім об'єктом контролю, у ролі якого може виступити виробничий підрозділ, структурний підрозділ або цех, а також необхідністю оцінки основних чинників успіху для вирішення стратегічного завдання, встановленого для цього підрозділу. Такі умови залишають тільки ті показники, які важливі для оцінки.

5. Вибір технічного рішення для впровадження показників ефективності. На цьому етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, що задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління підприємством, впровадження системи показників ефективності також наштовхується на обмеження і протидію. Причин тому кілька. По-перше, це неготовність підприємства впровадити систему таких показників. Це особливо стосується підприємств, які перебувають у кризовій ситуації, керівництво яких зайняте вирішенням термінових проблем, а не формуванням стратегії розвитку. По-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою, і керівники часто сприймають таку систему як інструмент тиску. По-третє, наявність інформаційних систем, тобто сукупності організаційних і технічних засобів для збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб керівника. По-четверте, фактор постійного використання системи показників ефективності. Якщо система не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля. По-п'яте, необхідно враховувати, що така система не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю підприємства.

Виходячи з цього, основними чинниками успішної реалізації системи основних показників ефективності є:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху, оскільки система основних показників ефективності є лише інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілей підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої мети збільшує його місткість на ринку;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю

корпоративного управління та системи стимулювання персоналу. При оцінці ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки основних показників ефективності замикається на оцінку діяльності конкретного співробітника;

- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівника.

Розробка системи збалансованих показників для досліджуваних нами підприємства харчової промисловості (ПрАТ «Концерн Хлібпром» – Львівський хлібозавод №1, ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат», ТзОВ «Мостиський хлібокомбінат», ТзОВ «Хліб-Трейд») окрім ТзОВ «Галхліб», який збанкрутував у 2017 р. включає такі етапи.

Етап 1. Розробка базового стратегічного напрямку розвитку підприємства. Підприємства позиціонуються на недорогому ціновому сегменті, прагнучи створювати високоякісну продукцію на задоволення потреб населення як кінцевого споживача. Базовими цінностями підприємства є постійне підвищення якості продукції, що виробляється, максимально швидке виконання замовлень, зниження витрат на сировину, рівня товару на складі і часу простою обладнання.

Проведений SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє сформулювати основні досягнення та проблеми, а також оцінити наявні напрями розвитку підприємств. Представимо таку інформацію, зібрану на основі розрахунків в аналітичній частині роботи, за допомогою матриці SWOT (табл. 1).

За результатами SWOT-аналізу вибраних підприємств з'ясовано, що можливості і загрози, які характеризують чинники зовнішнього середовища, є однаковими для усіх підприємств. Водночас сильні і слабкі сторони, тобто конкурентні переваги заводів та їхні «слабкі місця» різняться і визначають позиції підприємств у конкурентній боротьбі. На основі таких даних легко формулювати стратегічні цілі та заходи для покращення положення досліджуваних підприємств на ринку та збереження їхнього потенціалу стратегічної конкурентоспроможності.

Таблиця 2

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Фінанси / Економіка» (Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для підприємств?)

Стратегічна мета	Індикатор
Збільшити рентабельність капіталу	Return of Equity = чистий прибуток / власний капітал; Return to Investment (ROI) = (чистий прибуток + відсотки) / сукупний капітал
Домогтися конкурентоспроможної виручки	(Виручка - прямі витрати) / виручка; чистий прибуток / виручка
Забезпечити достатню ліквідність	обігові активи / короткострокові зобов'язання
Збільшити величину грошового потоку (CashFlow)	Надходження - Виплати (основна діяльність); CFROI = (надходження - виплати) / сукупний капітал

Складено автором.

Зокрема, основні напрями підприємств мають бути спрямовані таким чином:

- зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан виробничих потужностей, наявність власного виробництва борошна);
- активно інвестувати в маркетинг (покращувати імідж, підвищувати впізнаваність бренду, розвивати систему збуту в регіоні);
- розвивати власну дистрибуторську мережу;
- утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу;
- зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

Етап 2. Визначаються стратегічні цілі, індикатори та їх цільові значення для вимірювань: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання

стратегічних цілей по кожній перспективі, розробки показників по кожній цілі і присвоєння показниками цільових значень вибудовується причинно-наслідковий ланцюжок цілей підприємства. На нижньому рівні системи цілей розташовуються цілі перспективи «Інфраструктура / Співробітники», які служать засобом реалізації цілей перспектив «Бізнес-процеси», «Ринок / Клієнти» і «Фінанси / Економіка».

Етап 4. Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, термінів і відповідальних за реалізацію заходів. Розробка системи Balanced Scorecard завершується розробкою заходів, реалізація яких необхідна для досягнення поставлених стратегічних цілей. Для розроблених заходів, як правило, визначається бюджет, терміни виконання і відповідальна особа. Тим самим модель Balanced Scorecard прокладає «місток» зі стратегічного планування в планування оперативне. Інформацію етапу 4 зручно представляти

Таблиця 3

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Ринок / Клієнти» (Як ми маємо виглядати в очах наших клієнтів (порівняно з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?)

Стратегічна мета	Індикатор
Збільшити обсяг продажів	Виручка по асортиментах продукції; темп зростання сукупної виручки (%)
Збільшити частку ринку	Частка ринку виробництва хліба; частка ринку хлібобулочних і борошняних виробів; частка ринку інших товарів у дрібній розфасовці
Поліпшити імідж	Витрати на рекламу (у межах активних маркетингових інвестицій); обсяг продажів новим клієнтам
Підвищити ступінь задоволеності клієнта	Індекс задоволеності клієнтів (шляхом опитування на основі спеціально розробленої анкети); обсяг повторних продажів

Складено автором

(табл. 2).

Далі індикаторами присвоюються цільові значення (як правило, у динаміці) (табл. 3–5). У визначених підприємствах керівництву потрібно проаналізувати повний пакет індикаторів системи Balanced Scorecard раз на півроку (окремі виробничо-економічні показники щотижня, щомісяця або щокварталу).

Етап 3. Побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей. Після визначення

у вигляді такої таблиці: стратегічна мета, індикатори, цільове значення, заходи, відповідальний, бюджет, терміни.

Додаткові можливості використання системи Balanced Scorecard полягають у каскадному розбитті системи показників підприємства як бізнесу загалом на системи показників для окремих підрозділів. Якщо підприємство побудовано як холдингова структура, то Balanced Scorecard розробляються для окремих

Таблиця 4

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Бізнес-процеси» (Яким критерієм (витрати, час, якість) мають відповідати процеси на підприємстві, щоб можна було досягти тих цілей, які ставляться у перспективі «Ринок / Клієнти»?)

Стратегічна мета	Індикатор
Підвищити якість продукції	Частка браку/муки; частка браку/хліба; частка браку/хлібобулочних і борошняних виробів; відхилення план/факт по виробничій собівартості.
Зберегти гнучкість виробничої технології	Кількість варіантів за стандартним продуктом/хліб; кількість варіантів за стандартним продуктом/хлібобулочні і борошняні вироби (можливість задоволення індивідуальних запитів клієнтів підприємства вважають своєю конкурентною перевагою).
Поліпшити роботу відділу постачання	Відсоток вхідного браку/муки – одна з найбільш значних проблем у всьому логістичному ланцюжку підприємства), вартість/тонн.
Прискорити час обробки замовлення	Середній час обробки замовлення (середній час обробки замовлення складається з тривалості виконання окремих дій у відділі збуту, відділі підготовки виробництва, відділі постачання і у фінансово-економічному відділі).
Мінімізувати обсяг відходів	Обсяг відходів (тонн), частка відходів/тонн.
Удосконалити систему управлінського облік	Ступінь автоматизації, оперативність, достовірність, наявність інформації та можливість отримання інформації її одночасно.

Складено автором

Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів для вимірювання «Інфраструктура / Співробітники» (Яка інфраструктура і співробітники потрібні підприємству для досягнення цілей у перспективі «Бізнес-процеси»?)

Стратегічна мета	Індикатор
Підвищити задоволеність співробітників підприємства	Індекс задоволеності співробітників (включає перелік критеріїв, важливих для задоволеності співробітників, які працюють на підприємстві, з присвоєнням окремим критеріям ваг і розрахунком зваженої суми балів по кожному співробітнику); число претендентів на основні посади
Підвищити кваліфікацію співробітників	Витрати на навчання персоналу, зростання прибутку
Реалізувати на практиці ідею безперервного вдосконалення	Число загальних зборів (колегіальність роботи вимірюється кількістю зборів, на яких спільно вирішуються ті чи інші проблеми); індекс задоволеності співробітників
Прискорити час обробки замовлення	Число раціоналізаторських пропозицій, число реалізованих проектів (підприємство прагне до того, щоб кожен співробітник, крім вирішення поточних завдань, був залучений у той чи інший проект)
Зберегти основних фахівців	Середня заробітна плата основних фахівців

Складено автором

напрямів. Якщо підприємство побудоване за функціональним принципом, то Balanced Scorecard розробляються для окремих структурних підрозділів – постачання, виробництво, маркетинг / збут.

Позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства.

Принциповим моментом у застосуванні системи основних показників ефективності в управлінні підприємством є чітке розуміння призначення цієї методики та її обмежень.

Таким чином, в основі методики формування основних показників ефективності підприємства лежить об'єднання стратегічних ініціатив у збалансовану систему показників і побудова інформаційної бази, що є джерелом її даних.

Список використаних джерел

1. Сокиринська І.Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства / І.Г. Сокиринська, О.В. Хохлова // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2011. – №4. – С. 165-168.

2. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства / Н. В. Попова, Н. М. Белевцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 359-363.

3. Афонченко У. Г. Сучасні моделі стратегічного планування / У. Г. Афонченко, Г. В. Кіш, В. І. Дідик // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 28, Ч. 1. – С. 132-138.

References

1. Sokyrynska, I. H., & Khokhlova, O. V. (2011). Aspekty stratehichnoho rozvytku pidpryyemstva [Aspects of strategic development of the enterprise]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series: Economics*, 4, 165-168. [in Ukrainian].

2. Popova, N. V., & Byelyevtsova, N. M. (2010). Rozrobka stratehii rozvytku pidpryyemstva [Elaboration of enterprise development strategy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 29, 359-363. [in Ukrainian].

3. Afonchenko, U. H., Kish, H. V., & Didyk, V. I. (2009). Suchasni modeli stratehichnoho planuvannya [Modern models of strategic planning]. In *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: Ekonomika [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics]*: Vol. 28 (1) (pp. 132-138). [in Ukrainian].