

І. В. Пономарьова,
аспірант,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
м. Луганськ

ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Для поліпшення короткострокових фінансових показників підприємства знижують витрати на навчання персоналу, обслуговування клієнтів, маркетинг, що негативно відбивалося на загальному фінансовому стані, співробітники підприємств часто не розуміють своєї ролі в процесі реалізації стратегії [1] і не мають мотивації щодо підвищення ефективності впровадження в життя довгострокових корпоративних планів. Для вирішення цих проблем все частіше застосовується збалансована система показників, яка була визнана універсальною, тому що дозволяє оцінювати на основі фінансових і нефінансових показників ефективності господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Найбільш поширеними та цікавими у цьому напрямі є праці американських, російських і українських учених: Р. Каплана та Д. Нортон [3], А.М. Гершина, Ю.С. Нефед'євої, А.В. Пешко, К. Редченко [2; 6; 7] та інших. Але саме принципам реалізації стратегій розвитку підприємств, орієнтованим на застосування збалансованої системи показників, не було приділено ще достатньої уваги.

Мега статті. Ураховуючи складність, багатогранність та методологічну неоднорідність предмета дослідження, у межах цієї статті зосередимо увагу на визначенні принципів збалансованої системи показників у контексті забезпечення реалізації стратегії розвитку сучасного підприємства.

Результати дослідження. Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад, фундаментальних методів і підходів стратегічного управління, але й ретельність, дисциплінованість, з якою треба розробляти й реалізувати стратегію.

Досліджуючи причини неефективної реалізації стратегії, можна їх об'єднати за такими ознаками [1, с. 204—205; 4]: 1) нерозуміння та неприйняття стратегії працівниками унаслідок панування в компаніях традиційної функціональної спрямованості та організаційної інерції; 2) фокусування зусиль менеджменту на операційній діяльності, концентрація уваги на аналізі фінансових показників та пошуку можливості виправлення відхилень від планових показників; відсутність постійного моніторингу, критичного перегляду стратегії та коригування стратегічних намірів; 3) ігнорування необхідності ресурсної підтримки реалізації стратегічних ініціатив, які мають стати вихідною ланкою розробки майбутніх бюджетів компанії.

Необхідність подолання цього комплексу проблем за допомогою формування збалансованої системи показників (ЗСП) сприяло застосуванню її не тільки як оціночної системи, а й використовувати її як дієвого механізму реалізації стратегії. Це досягається внаслідок перетворення невизначених стратегічних орієнтирів, які сформульовані в місії компанії, у кількісні та якісні параметри, які стають основою спрямування зусиль співробітників підприємства, визначають їх відповідальності за досягнення встановлених стратегічних результатів [4].

У цьому зв'язку рекомендуються такі принципи реалізації стратегії розвитку підприємства, за якими повинна здійснюватись деталізація конкретних стратегічних намірів, заснованих на збалансованій системі показників (рис. 1).

1. **Аналітичність.** Можливість оцінити практично невимірні нефінансові аспекти діяльності, такі, як інноваційний потенціал підприємства або ступінь лояльності клієнтів, тим самим даючи можливість скоротити розрив між процесом розробки та реалізацією стратегії розвитку підприємства.

2. **Цілеспрямованість.** Для успішного впровадження збалансованої системи показників підприємства повинні усвідомити і пройти такі стадії:

1) Усвідомлення необхідності змін. Керівництво має донести до всіх рівнів підприємства необхідність у негайності й невідворотності змін (рис. 2).

2) Вибір керівника. Очолювати проект з розробки ЗСП повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження з ухвалення стратегічних рішень.

Одним з основних етапів щодо впровадження ЗСП є визначення оптимальної кількості учасників цього процесу (рис. 3).

3. **Безперервність.** При побудові збалансованої системи показників виникає необхідність двоконтурного процесу управління: оперативного управління (фінансові ресурси й щомісячні звіти) та безперервного стратегічного управління (рис. 4). Оскільки збалансована система забезпечує критерії потенційних капіталовкладень в процесі підготовки бюджету, прогнозовані обсяги продажів і виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів підприємства. Таким чином, виникає необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим.

4. **Інформативність.** Співробітник повинен зрозуміти і взяти участь в реалізації стратегії розвитку на основі ЗСП в ході виконання своїх зобов'язань. За допомогою мотивації посилюється інтерес співробітників до запроваджуваних у життя довгострокових стратегічних планів підприємства.

5. **Трансформативність.** Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегії у зв'язку з виконанням кожним структурним підрозділом різних функцій і цілей, вирішуються завдяки інтеграції структурних підрозділів в єдине ціле.

6. **Збалансованість.** Збалансованість досліджуваної системи показників виявляється в трьох аспектах [4]:

- баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що враховує вплив нематеріальних активів на вартість підприємства, зосереджує увагу менеджерів на ринкових та внутрігосподарських аспектах діяльності;

- рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства, що узгоджуються через баланс інтересів ак-

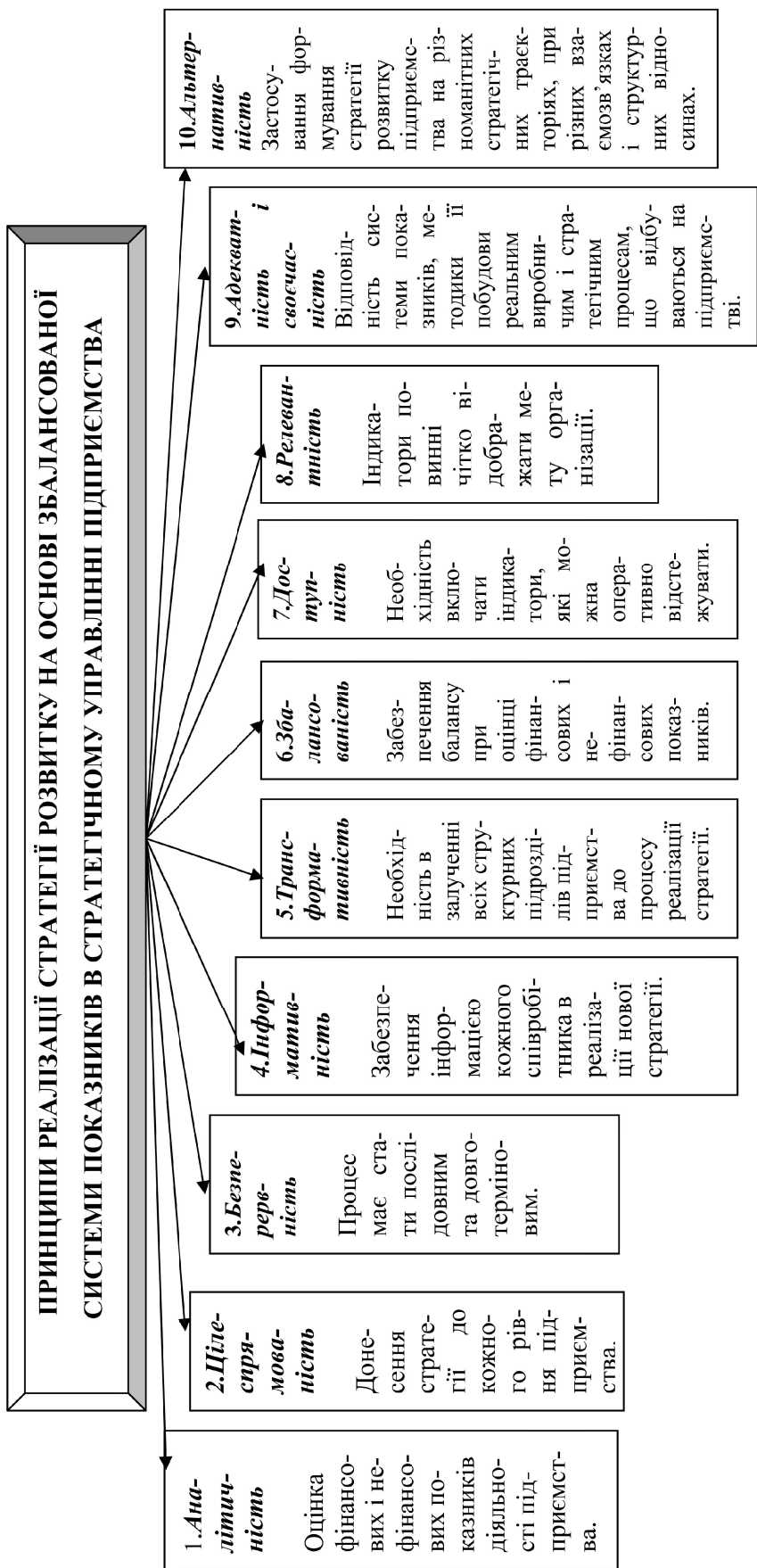


Рис. 1. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства

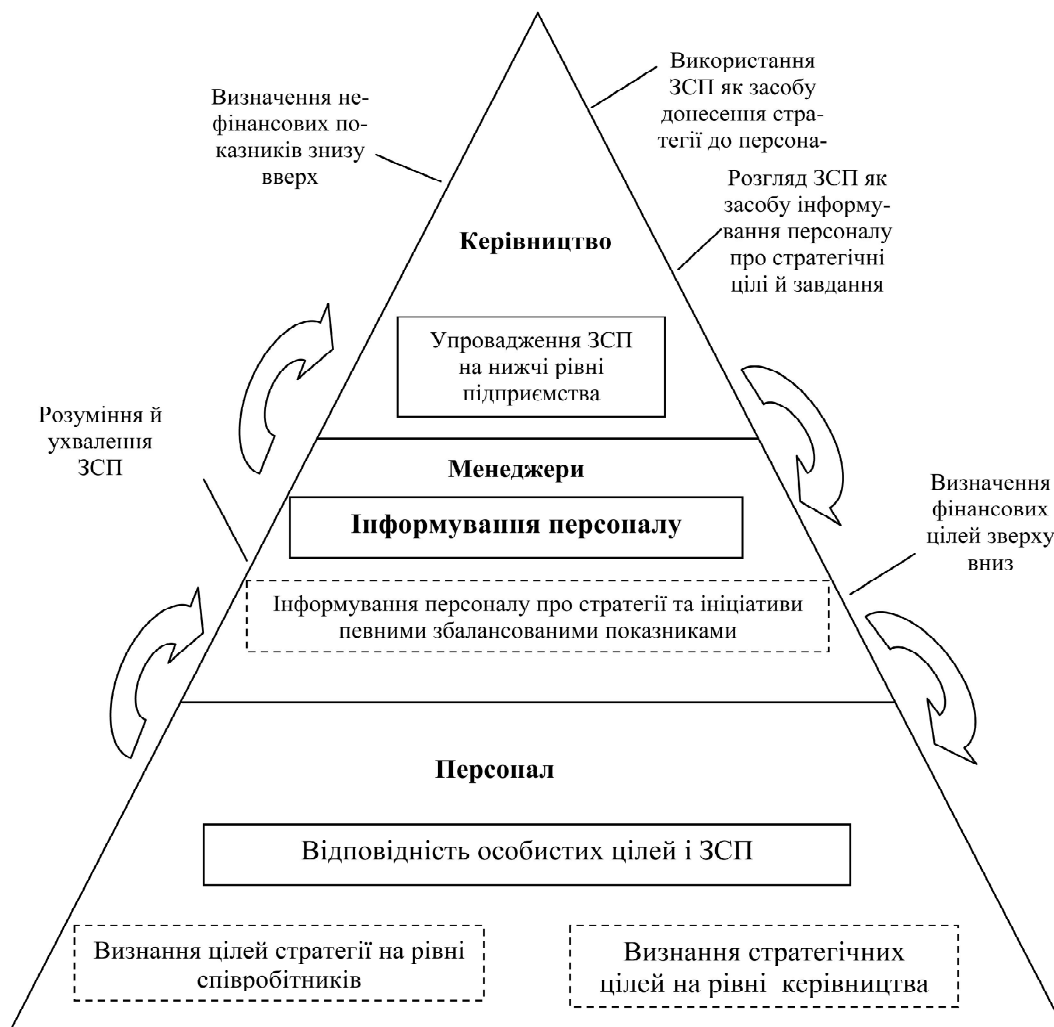


Рис. 2. Піраміда стратегічних цілей підприємства на основі збалансованої системи показників

ціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи), робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи);

- паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що відбивають стратегічні наміри.

7. *Доступність*. До системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативно відстежувати, та ті, що не потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення);

8. *Релевантність*. Індикатори повинні чітко відображати мету організації.

9. *Адекватність і своєчасність*. Відповідність системи показників та методики її побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що відбуваються на підприємстві.

10. *Альтернативність*. Можливість застосування сформованої стратегії розвитку підприємства на різних стратегічних траєкторіях, в умовах різноманітних взаємозв'язків і структурних відносин.

Висновок. Таким чином, реалізація зазначених принципів, орієнтованих на застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства, дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації стратегії його розвитку, отримати необхідну базу для

прийняття стратегічних і тактичних рішень, полегшити роботу щодо забезпечення довгострокової ефективності та прибутковості, зробити організацію більш керованою та забезпечити порівняність досягнутих результатів поставленим цілям, конкретизованим у вигляді збалансованих показників.

Література

1. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників / І. В. Пономарьова // Економічний простір : зб. наук. пр. — №27. — Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. — С. 202 — 210.
2. Гершин А. М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершин, Ю. С. Нефедьева. — М. : ЗАО «Олимп — Бизнес», 2005. — 128 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — [2-е изд. испр.]; [пер. с англ.]. — М. : ЗАО «Олимп — Бизнес», 2003. — 320 с.
4. Верба В. А. Управління розвитком компанії на засадах збалансованої системи показників / В. А. Верба. — Режим доступу : www.Econotica.org.ua.
5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. С. Довгань.



Рис. 3. Управління функціонуванням системи стратегічного менеджменту на основі збалансованої системи показників [3, с. 264]

— К. : Лібра, 2002. — 371 с. 6. **Пешко А. В.** Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організації і підприємств : монографія / А. В. Пешко. — К. : КВІЦ, 2007. — 272 с. 7. **Редченко К.** Показательное несогласие: Balanced scorecard, Tableau de Bord / К. Редченко. — Режим доступу : www.finexpert.ru.

Пономарьова І. В. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства

У статті обґрунтовано принципи, орієнтовані на застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством, які дадуть змогу побудувати послідовність дій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства, отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень.

Ключеві слова: принципи, збалансована система показників, стратегія, стратегічне управління.

Пономарева И. В. Принципы реализации стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении предприятия

В статье обоснованы принципы, ориентированные на применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении предприятия, которые дадут возможность построить последовательность действий реализации стратегии развития предприятия, получить необходимую базу для принятия стратегических и практических решений.

Ключевые слова: принципы, сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление

Ponomareva I. V. Principles of realization of strategy of development on basis Balanced system of indexes in the strategic management of enterprise

In the articles grounded principles, oriented to application of the balanced system of indexes, which will enable to build the sequence of executions in relation to realization of strategy of development of enterprise, to get a necessary base for acceptance of strategic and practical decisions.

Key words: principles, the system of indexes, strategy, strategic management, is balanced.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2010
Прийнято до друку 27.08.2010