

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Студентка Бондар Т. В.
(наук. керівник доц. Жулавський А. Ю.)

Протягом ХХ століття підприємства застосовували традиційну систему контролю - бухгалтерський облік, в рамках якого обґрунтовувалися і приймалися управлінські рішення, спрямовані на забезпечення успіху підприємства у короткостроковому періоді. Менеджмент підприємств орієнтувався на фінансові показники, що характеризують "минулий" розвиток, "посмертний облік". Це реакція постфактум, яка малоефективна для стратегічного управління в умовах невизначеності, складного та рухливого зовнішнього середовища. Мав місце великий розрив між довгостроковим баченням підприємств та поточними діями працівників, що зменшувався за допомогою системи контролю, але це не пов'язувалося зі стратегією розвитку підприємства. Дана система використовувалася в умовах розвинених ринків і технологій, які змінювалися достатньо повільно. В умовах гострої конкуренції необхідно враховувати й нефінансові показники діяльності, що оцінюють фактори збільшення вартості компанії (прогресивність технології, лояльність споживачів, кваліфікаційний склад персоналу тощо).

Тому доцільним є впровадження нового концептуального підходу до стратегічного управління і реалізації операційної стратегії – системи збалансованих показників ефективності або концепції Balanced Scorecard (BSC).

Для виживання на ринку підприємства повинні не тільки формувати довгострокову стратегію для забезпечення своїх конкурентних переваг, але й ефективно реалізувати її. У 70 % випадків проблеми виникають через неправильну реалізацію стратегії. За статистикою тільки 1 із 10 стратегій є успішно реалізованою. Причинами невдалої її реалізації є нерозуміння стратегії працівниками підприємства, неузгодженість цілей персоналу, відсутність зв'язку між ресурсами і стратегією, управлінські бар'єри.

Концепція BSC була сформована в 1990-х роках Д. Нортоном і Р. Капланом. Це ефективний інструмент для інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Основне призначення

системи полягає у переведенні бачення компанії та її стратегії в набір взаємопов'язаних збалансованих показників ефективності, як оцінюють критичні фактори поточного і майбутнього розвитку підприємства. Вона забезпечує формалізацію стратегії, донесення її до кожного співробітника, забезпечення моніторингу і зворотнього зв'язку з метою відстежування організаційних ініціатив всередині структурних підрозділів. Основний принцип BSC- управляти можна тим, що можна виміряти. Дана система розглядається за двома аспектами: 1) це засіб групування основних фінансових та нефінансових показників ефективності з чотирьох точок зору: фінансова діяльність, оптимізація бізнес-процесів, споживачі, інноваційна діяльність. Це дозволяє враховувати не тільки результати діяльності, а й проміжні результати, які є причинами вартості; 2) головне в системі – це поділ стратегії на взаємопов'язані цілі, що виражають різні її аспекти. Цілям присвоюють показники ефективності, що дозволяють перевіряти ступінь їх реалізації та забезпечення досягнення стратегії підприємства. Так, в якості типових цілей фінансової діяльності можуть виступати підвищення чистого прибутку, рентабельності продукції тощо. Цілями компанії щодо споживачів є їх задоволення, утримання долі ринку у цільових сегментах та ін. Щодо внутрішніх бізнес-процесів цілями є вплив на ті фактори, які забезпечують формування конкурентних переваг. Для забезпечення довгострокової присутності на ринку необхідно інвестувати кошти у підвищення кваліфікації робітників, інформаційні технології. Факторами успіху є задоволення працівників, підвищення їх кваліфікації. При інтеграції індивідуальних цілей створюються причинно - наслідкові зв'язки (ланцюжки). Повний набір цілей відображає стратегію. Ініціативи і програми є рушійною силою реалізації стратегії, через які можуть встановлюватися зв'язок між бюджетом і стратегією.

Починаючи з 1992 р. система BSC запроваджувалася в іноземних компаніях Mobil Oil Corporation, Electrolux та ін.. На сьогодні українські компанії ЗАТ "Група Райз", "Дарниця", "Укрнафта", "Фармак" та ін. запроваджують BSC. Виникає така проблема, як нездатність менеджерів оцінити ступінь реалізації стратегії та досягнення цілей. Таким чином, концепція Balanced Scorecard є інструментом, що дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства і забезпечити його стратегічний розвиток.