

УДК 005.936.3:005.3(477)

**Батанова Тетяна Володимирівна**  
начальник науково-редакційного відділу,  
Одеський національний економічний університет (Україна)

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТА РЕІНЖИНІРИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

**JEL classification:** L100; L210

Світове бізнес-середовище з початку 2020 року перебуває в стані постійної турбулентності, яка спричинена кризовими явищами, викликаними пандемією Covid-19. Негативні явища у світовій економіці відбиваються на соціально-економічному стані кожної країни та обумовлюють необхідність адекватного реагування економічних суб'єктів на несприятливу ситуацію для ведення бізнесу та пошуку дієвих методів управління задля виживання підприємств та збереження наявних матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів. У цьому контексті доцільно розглянути такі сучасні методи стратегічного управління, як збалансована система показників та реінжиніринг бізнес-процесів, які дозволяють не тільки оперативно реагувати на існуючі виклики, але й досягати позитивних фінансово-економічних результатів, лідируючих позицій в обраних сегментах ринку та певних галузях промисловості.

Одним із перспективних інструментів стратегічного управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонована професорами Гарвардської школи бізнесу Р. Капланом та Д. Нортеном. Збалансована система показників (ЗСП) – це параметри досягнення бажаних результатів і процесів, які призводять до цих результатів [1, с. 32].

Збалансованість системи полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства [2, с. 91].

Збалансована система трансформує стратегію в задачі та показники, що згруповані за чотирима ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та підвищення кваліфікації [1, с. 28–29].

Досвід компаній, що застосували ЗСП, показав, що вона може використовуватися не тільки для того, щоб сформувати стратегію, але і для управління процесом її реалізації [1, с. 3].

Практична значущість ЗСП полягає у вирішенні проблеми вимірювання результатів щодо досягнення стратегічних цілей, що є важливим для будь-якого підприємства. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох проєкцій, демонструє логіку збалансованої системи показників. Оптимальний набір показників, включених до системи, має задовольняти потреби усіх користувачів планової інформації, а система показників має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищувати практичну цінність прогнозу інформації для управління [3, с. 124].

Науковці, які досліджували цю методіку стратегічного управління, обґрунтували її переваги порівняно з іншими аналітичними системами. Так, зазначається, що ЗСП дозволяє [2, с. 90]: пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства; враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний; перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників; виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства; графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства; ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження ЗСП; забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства.

Запровадження ЗСП здатне забезпечити результат, що сприяє [2, с. 92]: перетворенню всієї системи управління на підприємстві в дієздатну (просту, гнучку, прозору, мобільну, ефективну); можливості контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; можливості вирішення оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт; збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

Процес розробки збалансованої системи показників розпочинається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Таким чином, ЗСП є системою ключових цілей та індикаторів, за якими моніториться та оцінюється ступінь досягнення цих цілей і стратегії в цілому.

Логічна послідовність і алгоритм процедури моніторингу на основі збалансованої системи показників включає такі основні етапи [4, с. 50–51]:

Етап I. Визначаються найбільш значущі для вибору стратегічних цілей підприємства дані про фактичний стан інноваційної діяльності, а також дані про макро- і мікросередовище його функціонування.

Етап II. Обґрунтовуються ключові чинники успіху для кожної з п'яти перспектив ЗСП, які зумовлюють генеральну мету підприємства. Для кожного ключового чинника успіху визначаються конкретні цілі.

Етап III. Формується система моніторингових показників і визначаються їх цільові значення.

Етап IV. Проводиться каскадування цілей, що дозволяє визначити центри відповідальності й розподілити повноваження між відповідальними особами для моніторингу реалізації завдань інноваційної діяльності підприємства і дотримання якості результатів моніторингу.

Етап V. Проводиться оперативне спостереження за моніторинговими показниками. Показники по кожній перспективі ЗСП порівнюються із заданими цільовими значеннями, визначеними на етапі III.

Етап VI. Досліджуються причини виникнення відхилень фактичних значень від запланованих (позитивних і негативних): незадовільна якість моніторингу, помилкові рішення менеджерів, недостатнє економічне обґрунтування цілей, слабка маркетингова програма і т.п.

Етап VII. Якщо основною причиною відхилень є незадовільна якість моніторингу, то необхідно виявити помилки, усунути їх та повернутися на етап IV.

Етап VIII. Якщо система моніторингу є ефективною, а основна причина відхилень в значеннях показників моніторингу, які оцінюють ступінь досягнення цілей моніторингу, то необхідно перейти на етап IX.

Етап IX. Проводиться оперативний перегляд і повторне обґрунтування (корегування) показників інноваційної діяльності, які повторно проходять етапи I-V.

Етап X. У випадку негативної відповіді на етапі VIII необхідне корегування діяльності підприємства і перехід на етап I.

Етап XI. На підставі фактичних даних системи моніторингових показників інноваційної діяльності підприємства розраховуються інтегральні показники оцінки якості інноваційної діяльності на підприємстві, які порівнюються зі своїми критеріальними значеннями.

Етап XII. Якщо інтегральні показники інноваційної діяльності по п'яти напрямках ЗСП відповідають встановленим критеріям, можна вважати стратегічні цілі інноваційно-інвестиційної політики підприємства досягнутими.

Вважаємо, що перспективним є поєднання таких інструментів управління, як ЗСП та реінжиніринг. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів задля досягнення кардинальних поліпшень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності [5, с. 52].

Збалансована система показників як аналітичний інструмент може з успіхом використовуватися в різних управлінських системах – менеджменті якості, бюджетуванні, контролінгу тощо, у тому числі в реінжинірингу, посилювати його ефективність і корегувати в необхідних випадках цілі та завдання стратегічного управління підприємством. ЗСП дозволяє ставити стратегічні цілі, контролювати процес виконання і корегувати його, а за необхідності робити серйозні зміни самої концепції стратегії [1, с. 19], тобто надавати системі управління гнучкості для оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищах.

Успішній інтеграції також сприяє те, що реінжиніринг і збалансована система показників забезпечують реалізацію однакових стратегічних цілей – позитивну фінансову стабільність і зростання капіталізації, а також конкурентні переваги на ринку: реінжиніринг – шляхом перетворення основних процесів діяльності підприємства на більш ефективні й маловитратні; ЗСП – завдяки ефективному фінансово-економічному управлінню діяльністю перетвореного підприємства; обидва методи мають за мету задоволення вимог споживачів і залучення нових покупців за рахунок підвищення якості управління діяльністю підприємства.

Таким чином, ключові характерні ознаки реінжинірингу і ЗСП свідчать про їх можливу сумісність і синергетичний ефект від поєднання найбільш ефективних можливостей обох систем управління, що дозволить підприємству підвищити його конкурентоспроможність і зміцнити ринкові позиції. Вищезазначене дозволяє рекомендувати застосування цих двох методів стратегічного управління в діяльності промислових підприємств України з метою збереження їх виробничого потенціалу та підвищення конкурентоспроможності.

#### *Література*

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию* / пер. с англ. 2-е изд. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
2. Карпушенко М. Ю. *Особенности оценки бизнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників*. Комунальне господарство міст. 2019. Т. 2. Вип. 148. С. 89–93.
3. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. *Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством на прикладі ПАТ «Яготинський маслозавод»*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18 (2). С. 120–124.
4. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Ткачова Н. П. *Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства*. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. праць. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2015. № 60 (1169). С. 50–54. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/21105/1/vestnik\\_KhPI\\_2015\\_60\\_Pererva\\_Zbalansovana.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/21105/1/vestnik_KhPI_2015_60_Pererva_Zbalansovana.pdf) (дата звернення: 14.03.2021).
5. Хаммер М., Чампи Дж. *Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе* / пер. с англ. Ю. И. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.