

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ**

*Філатова В.Р., здобувач вищої освіти 6-го року навчання*

*filatovavr2@gmail.com*

*Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Poland*

*Науковий керівник: Шинкаренко В.Г., д. е. н., професор*

*Харківський національний автомобільно-дорожній  
університет*

Існує багато думок щодо визначення поняття збалансованої системи показників, тож для усунення виявлених протиріч пропонуємо збалансовану систему показників підприємства розглядати як інструмент реалізації стратегії підприємства, який дозволяє перевести стратегію в площину конкретних цілей, показників і задач для усього персоналу на всіх рівнях управління, шляхом поєднання фінансових і нефінансових показників ефективності підприємства.

Отже, уточнено поняття збалансованої системи показників, яке, на відміну від існуючих, розширює межі оціночної діяльності підприємства за допомогою не лише фінансових, а й нефінансових показників ефективності діяльності, а також служить засобом для розуміння загальної стратегії підприємства кожним окремим членом трудового колективу підприємства.

Збалансована система показників повинна бути розроблена у відповідності до наступних принципів:

➤ Принцип вимірності – стратегічна ціль може бути досягнута при тій умові, що вона переведена на мову конкретних задач і виміряна за допомогою показника, який відображає ефективність її досягнення;

➤ Принцип комплексності – показники стратегічних задач мають охоплювати всі сторони діяльності, критичні для управління бізнесом і досягнення цілей його розвитку;

➤ Принцип причинно-наслідкового зв'язку – стратегічні задачі і показники діяльності мають бути розглянуті як система взаємопов'язаних елементів;

➤ Принцип локалізації відповідальності – за вирішення кожної стратегічної задачі повинен нести відповідальність

керівник однієї організаційної одиниці, ефективність діяльності якого вимірюється відповідним показником;

➤ Принцип інформаційної відкритості – планування й оцінка показників діяльності підрозділів є інформаційно відкритим процесом (з урахуванням вимог конфіденційності). Інформаційна прозорість забезпечує розуміння працівниками підрозділів задач, що перед ними стоять, правил оцінки результатів їх праці, взаємозв'язку діяльності їх підрозділів із задачами інших підрозділів [1, с. 57].

Модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Головна особливість системи ЗСП полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники підприємства.

На відміну від традиційного управління, що занадто зосереджено на фінансових показниках, BSC-модель орієнтує керівництво підприємства на стратегічний розвиток та відображає розширення інформаційних можливостей системи управління [2, с. 12].

Базовий варіант (діяльність підприємства описується невеликим числом показників для кожної перспективи) моделі BSC. За її допомогою можуть бути відбиті як поточний стан справ, так і перспективні стратегічні альтернативи розвитку. Виділення перспектив дозволяє сформулювати таку модель мислення, яка забезпечить збалансований розгляд всіх істотних аспектів життєдіяльності підприємства.

Перспективи визначають принципову логіку функціонування підприємства чи його підрозділів [2, с. 12].

Переваги збалансованої системи показників роблять її корисним інструментом, сфери застосування якого необмежені, а також забезпечують її відповідність вимогам ефективної сучасної системи оцінки діяльності того чи іншого підприємства.

Але у збалансованій системі показників є як прибічники, так і противники, отже збалансована система показників має кілька суттєвих недоліків. Відобразимо переваги та недоліки ЗСП у вигляді таблиці (таблиця 1).

Таблиця 1 – Переваги та недоліки ЗСП підприємства

Переваги	Недоліки
1	2
<p>➤ Розподіл фінансових, кадрових та інших ресурсів компанії здійснюється згідно з довгостроковою стратегією. В той час як більшість компаній здійснює розподіл ресурсів згідно з короткостроковим бюджетом та фінансовими показниками, впровадження ЗСП забезпечує зростання продуктивності та ефективності бізнесу внаслідок координування оперативних ресурсів з ефективними процесами планування.</p>	<p>➤ Відсутність швидких результатів. Одною з основних вимог оперативного управління є отримання швидких результатів. При розробці та впровадженні збалансованої системи показників ця вимога не має сенсу, оскільки отримання оцінюваних результатів діяльності з впровадження збалансованої системи показників можливе тільки протягом декількох років реалізації стратегічного плану.</p>
<p>➤ Доведення стратегії компанії за допомогою встановлення конкретних цілей до кожного співробітника. Стратегічна карта та наявність причинно-наслідкового зв'язку між аспектами у ЗСП робить зрозумілим як стратегію підприємства, так і шляхи її реалізації для працівників будь-якого рівня.</p>	<p>➤ Висока вартість розробки та впровадження. Розробка ЗСП із залученням кваліфікованих спеціалістів і використанням спеціалізованого програмного забезпечення вимагають від підприємства наявності значних фінансових ресурсів.</p>
<p>➤ Легкість сприйняття ЗСП виконавцями. Стратегія трансформується у систему взаємопов'язаних цілей (цілей компанії, її окремих підрозділів, окремих працівників), досягнення яких контролюється за допомогою конкретних показників, виконавці розуміють, яким чином їх діяльність впливає на діяльність інших працівників, всієї організації та на досягнення стратегічних цілей організації.</p>	<p>➤ Складність вибору ключових показників. Система ключових індикаторів повинна містити показники всіх аспектів діяльності підприємства (фінансового, клієнтського, бізнес-процесів, навчання та розвитку). В той же час необхідно дотримуватися балансу між випереджаючим та запізненими показниками. Головною вимогою є наявність причинно-наслідкового зв'язку між показниками та їх узгодженість зі стратегією підприємства.</p>
<p>➤ Завдяки причинно-наслідковому зв'язку між ключовими показниками успіху у ЗСП діяльність компанії стає більш зрозумілою та структурованою.</p>	<p>➤ ЗСП не призначена для моделювання невизначеностей і ризиків. У концепції зазначається необхідність врахування ризиків, однак методологія її здійснення не наводиться.</p>
<p>➤ Досягнення необхідної прозорості бізнесу. З'являється вимірювальна система, за допомогою якої можливо оцінити бізнес та передбачити ймовірні сценарії його розвитку, знижується</p>	<p>➤ Складність збирання первинної інформації (особливо нефінансової). Зазвичай наявні системи обліку не дозволяють отримувати якісну інформацію для цілей управління,</p>

## Закінчення таблиці 1

1	2
ступінь непередбачуваності розвитку організації в середовищі, яке динамічно розвивається. Можливість вибору змінних, за допомогою яких можна робити прогнози щодо майбутнього організації та пояснювати причини результатів минулої діяльності.	причому це стосується як фінансової, так і нефінансової інформації. Причиною невисокої якості фінансової інформації є її базування на даних бухгалтерського обліку. Інформацію нефінансового обліку, як правило, важко отримати, оскільки у більшості випадків вона не контролюється керівниками підприємств і тим більше не розповсюджується.

Успіх, яким збалансована система показників користується протягом останніх років можна пояснити цілим рядом факторів. По-перше, і це найголовніше, дана система являється дієвим інструментом, за допомогою якого багато організацій, незалежно від типів і розмірів, в змозі досягти значних результатів.

Крім того, в епоху, коли основою для конкуренції в багатьох сферах господарювання, в тому числі і в сфері надання автотранспортних послуг, стають не матеріальні активи, а інтелектуальний капітал, ЗСП довела свою цінність, дозволяючи документально відобразити перехід матеріальних активів в реальну комерційну вартість. Можна також виділити ще багато причин успіху даної системи, але в основі будь-якої з них лежить спроможність ЗСП до подальшого зростання і розвитку.

Ця система зберігає традиційні фінансові параметри минулого, але й доповнює їх системою оцінок перспектив. ЗСП поєднує в собі характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткострокових проєктів, так і успішної довгострокової діяльності в умовах жорсткої конкуренції.

**Література.**

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
2. Шинкаренко В.Г. Модель системы управления конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. Х. : ХНАДУ, 2017. Вп. 29. С. 5-29.