

УДК 005.511

Фаїзова С. О.

Національна металургійна академія

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено трансформаційну природу ЗСП. Визначено, що в процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад ЗСП. З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством розроблено структурно-логічну модель методології ЗСП як системи збалансованого управління підприємством.

Ключові слова: стратегічне управління підприємством, збалансована система показників, збалансоване управління підприємством.

Постановка проблеми. Гальмування інноваційного розвитку вітчизняного гірничо-металургійного комплексу обумовлює необхідність реалізації заходів, спрямованих на налагодження дієвого механізму управління стратегічним розвитком підприємства в напрямку надання пріоритетності інноваційним стратегіям і змінам акцентів у бік продуктивних, технологічних та управлінських інновацій, нарощування стратегічного потенціалу й орієнтації генеральної стратегії на підвищення вартості підприємства з метою залучення інноваційних ресурсів і технологічного прориву. Це досягається шляхом формування цілісної системи збалансованого управління підприємством. Вона базується на теоретичних концепціях і методиках, орієнтованих на зростання вартості підприємства, комплексне врахування економічних інтересів усіх зацікавлених суб'єктів, найвищу якість та ефективність управління підприємством. Серед таких концепцій провідне місце посідає збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard), яка виникла як система оцінки вартості й ефективності роботи підприємства, що використовує вимірники матеріальних і нематеріальних факторів створення його вартості, перетворилась у технологію планування та еволюціонує в самостійну систему стратегічного управління підприємством паралельно інноваційному розвитку економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На певні ознаки такої тенденції звертають увагу як закордонні [1], так і вітчизняні дослідники [2, с. 138]. Проблеми розробки та впровадження збалансованої системи показників (ЗСП) у практику управління промисловими підприємствами присвячено роботи закордонних та вітчизняних дослідників, а саме: А. Гершуна та М. Горського, Р. Каплана, М. Кизима, О. Кузьміна, Л. Мальярца, Д. Нортона, Н.-Г. Олве, А. Пилипенка, К. Редченка, В. Слинькова, Б. Фелпса, Х.-Р. Фридага та В. Шмідта, К.Р. Хьюберта та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Утім, існуючі наукові дослідження стосуються переважно часткових проблем еволюції стратегічного управління на основі збалансованої системи показників, розглядаючи останню в обмеженому методологічному форматі. Це підкреслює актуальність розробки наукових засад і практичних рекомендацій щодо формування якісно нового рівня стратегічного управління підприємством, методологічною основою якого виступає ЗСП.

Мета статті полягає в аналізі трансформаційної природи збалансованої системи показників і на цій основі розвитку методичних засад збалансованої системи показників у процесі формування збалансованого управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характеристика альтернативних поглядів демонструє наявність двох основних підходів до визначення сутності BSC.

Історичний, або еволюційний, підхід дозволяє систематизувати дефініції BSC у дві основні групи, що кореспондується з еволюцією концептуальних підходів до стратегічного управління: BSC як облікова система та BSC як система управління підприємством. Віддзеркаленням цього у сучасній економічній літературі є специфіка перекладу англійської назви терміну у вітчизняних літературних джерелах.

BSC як «система збалансованих показників» (ЗСП) зазвичай тлумачиться як система управлінського обліку і контролю, методика стратегічного планування, інструмент оцінювання ефективності системи управління підприємством [3–5].

На нашу думку, BSC як «збалансована система показників» (ЗСП), а саме такий переклад терміну є домінуючим, найбільшою мірою відповідає тенденції перетворення збалансованої системи показників у ключову концепцію збалансованого управління підприємством.

Паралельно історичному підходу в основі класифікації визначень ЗСП доцільно виокремити альтернативний підхід з семантичних, тобто топологічно-змістовних позицій. Чітко простежується систематизація визначень ЗСП відповідно до розуміння системи як інструмента, метода, методології, механізму, технології, системи та моделі управління (табл. 1).

Водночас мають місце невизначеність і дуалізм у трактуванні категорії внаслідок як трансформаційності процесу стратегічного управління підприємством, так і специфіки семантичного тлумачення означених класифікаційних критеріїв представниками економічної науки. Таку понятійну невизначеність дослідники категорії супроводжують посиланням на Р. Каплана та Д. Нортона, які розглядають ЗСП як оціночну систему, систему стратегічного управління та інструмент розповсюдження інформації [2, с. 35]. Утім, класики концепції ЗСП мали на увазі об'єктивність процесу еволюції системи від оціночної до управлінської під впливом інноваційного розвитку економіки та створення відповідного середовища адаптації ЗСП до діючої системи управління підприємством.

Підсумовуючи, з позицій системного підходу ми вважаємо за необхідне чітко розгалужувати альтернативні аспекти категорії ЗСП, беручи до уваги існуючі відмінності методологічних складових будь-якої економічної системи.

Семантичний підхід (топологічно-змістовний) дозволяє простежити трансформаційність ЗСП як

інструмента, метода, методології, механізму, технології, системи та моделі управління підприємством. Тобто на відміну від існуючих визначень категорії ми розглядаємо ЗСП як цілісну систему управління, що має концептуальне та методологічне підґрунтя, в межах якої відповідний механізм (механізм ЗСП) приводить у дію збалансоване управління підприємством із використанням методики реалізації стратегії (методики ЗСП) на основі технології ЗСП.

Розуміння сутності ЗСП як управлінської системи відповідає концепції збалансованого управління підприємством, в межах якої вільне тлумачення ЗСП як інструмента, методики, механізму або технології – некоректне. Утім, реальний процес трансформації стратегічного управління підприємством цілком кореспондується із практичним використанням ЗСП в обмеженому мето-

дологічному форматі, як методики або технології тощо відповідно до конкретних умов визрівання адаптивного середовища ефективної інтеграції ЗСП у діючу на підприємстві систему управління. Якщо концепції хаотичного управління цілком відповідає використання ЗСП лише як інструмента управління, то ЗСП як методика, технологія або механізм реалізації стратегії – ознака більш зрілих етапів еволюції стратегічного управління підприємством. ЗСП як система управління підприємством, на нашу думку, повинна розглядатися як синонім збалансованого управління підприємством.

У процесі формування збалансованого управління підприємством відбуваються зміни методичних засад ЗСП у такому напрямку:

1. Подолання жорсткої детермінованості щодо стратегії (розробка стратегії та ЗСП здійснюються

Таблиця 1

Альтернативні підходи до визначення категорії ЗСП

Підхід	Характеристика критерію ідентифікації підходу	Дефініція
Інструмент управління підприємством	Знаряддя, засіб, спосіб, що використовується для досягнення цілей [6, с. 245]	ЗСП – інструмент конкретизації, представлення та реалізації стратегії [7; 3; 8; 1]
Метод управління	Спосіб практичного здійснення будь-чого [6, с. 340]	ЗСП – метод управління, що забезпечує виконання таких управлінських функцій, як планування, організація, регулювання, стимулювання, координація і контроль [9]
Методика управління	Сукупність методів практичного здійснення будь-чого [6, с. 340]	ЗСП – методика стратегічного управління, заснована на трансформації стратегії в терміни чітких завдань і показників, що вимірюють ефективність вирішення даних завдань [10]
Механізм управління	Система, що визначає порядок певного виду діяльності, уможливує його функціонування [6, с. 341]	ЗСП – механізм перетворення стратегії підприємства у послідовність дій, спрямованих на досягнення певних цілей на всіх рівнях управління [11]
Технологія управління	Сукупність процесів у певній сфері діяльності або науковий опис способів її здійснення [6, с. 785]	ЗСП – технологія, яка забезпечує переведення місії та загальної стратегії підприємства у систему чітко сформульованих цілей та задач, а також показників, що визначають ступінь їх досягнення [12]
Система управління підприємством	Форма організації будь-чого. Деякі цілі, що являють собою єдиність закономірно розташованих та взаємозалежних частин [6, с. 709]	ЗСП – комплексна система всього процесу управління (стратегічного, поточного, оперативного) [13]
Модель управління	Зразок або схема будь-чого [6, с. 348]	ЗСП – модель стратегії підприємства [14]

Таблиця 2

Порівняльний аналіз методологічних засад ЗСП Нортона-Каплана і ЗСП як системи збалансованого управління підприємством

Ознака відмінності	Класична ЗСП (складено за [15–20])	ЗСП як система збалансованого управління підприємством
Методологічний формат ЗСП	ЗСП як система оцінки і контролю реалізації стратегії	ЗСП як система стратегічного управління підприємством
Роль ЗСП відносно стратегії	Підпорядкована реалізації стратегії	Система управління стратегією, що постійно розвивається
Співвідношення зі стратегією	Розробка стратегії передре розробці та впровадженню ЗСП	Розробка стратегії та ЗСП здійснюються у ітеративному режимі
Стратегічна зона інтересів	Обмеженість урахування інтересів певного кола суб'єктів бізнесу: традиційні проєкції відбивають переважно економічні інтереси власників – менеджменту і споживачів [19, с. 25–37]	Баланс інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу
Критерії збалансованості показників в управлінській панелі	Спрощено-механістичний поділ показників на фінансові та нефінансові із жорсткою структурою (обов'язкове кількісне переважання нефінансових показників у пропорції 20% фінансових показників до 80% нефінансових [20])	Використання фінансових і нефінансових показників для виміру як матеріальних, так і нематеріальних активів як джерел створення вартості підприємства за чітко визначеними критеріями
Методика збалансування КРІ	Не конкретизована	Евентологічний скоринг, метод аналізу ієрархій
Методика декомпозиції та каскадування	Чітко не визначена	Доповнена розробкою індивідуальних стратегічних карт власників ініціатив підприємства
Методологічний арсенал	Обмежений традиційними методами стратегічного управління та ЗСП	Інтеграція систем, підходів, методів стратегічного управління та ЗСП із нетрадиційними евентологічними у поєднанні із методом аналізу ієрархій

у ітеративному режимі). Автори концепції наголошують на першочерговості існування чіткої структурованої стратегії – і лише потім починається розробка ЗСП. Практика свідчить, що ця послідовність не є обов'язковою перш за все тому, що у більшості вітчизняних підприємств стратегія або відсутня, або носить формальний характер. Спираючись на наведені вище докази щодо ефективності інтеграції різнорівневих систем, ми вважаємо за необхідне включення до методології ЗСП процедури розробки генеральної стратегії. Класичний постулат щодо першочерговості розробки стратегії є абсолютно вірним, якщо йдеться про ЗСП лише

як інструмента або технології управління підприємством. Якщо ж розглядати ЗСП як цілісну систему стратегічного управління підприємством, жорстка детермінованість щодо стратегії втрачає сенс: зміни загального бізнес-середовища змушують підприємство до постійного корегування стратегії, створення нової бізнес-моделі, пошуку нових шляхів створення ринкової вартості підприємства.

2. Адаптація змісту та структури ЗСП до специфіки стратегії підприємства. Альтернативність стратегічного розвитку сучасного підприємства потребує доповнення методології ЗСП розробкою

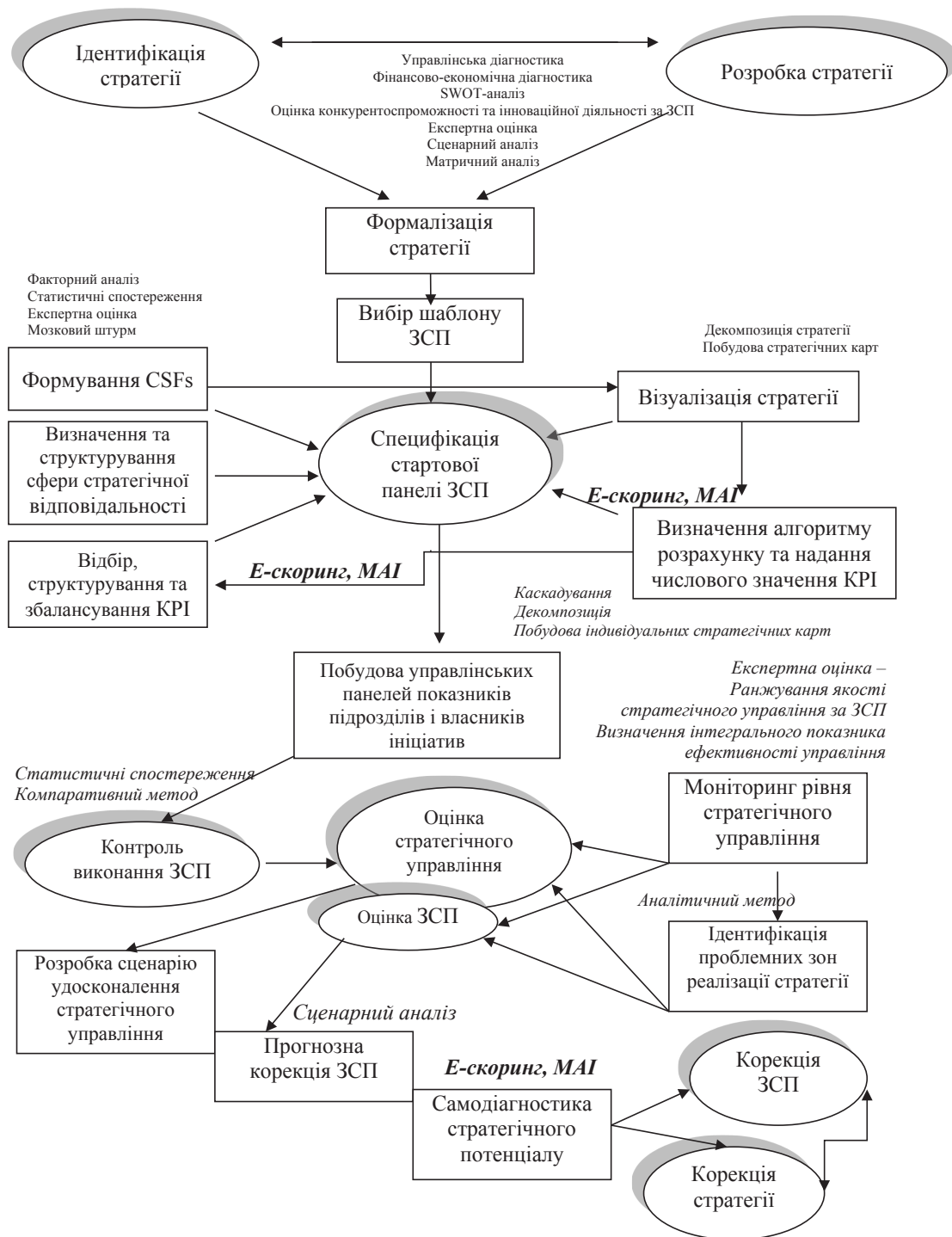


Рис. 1. Структурно-логічна модель методології ЗСП як системи збалансованого управління підприємством

шаблонів стратегічних показників, що відображають специфіку певних типів стратегії. Отже, стартовим етапом формування стратегічного управління підприємством на основі ЗСП ми вважаємо ідентифікацію його стратегії.

3. Подальше розблокування зон управління, традиційно закритих для вимірювання, наприклад, неідентифікованих нематеріальних активів, у тому числі управлінського капіталу.

4. Підвищення ефективності ЗСП шляхом відходу від спрощено-механістичного розподілу показників на фінансові й нефінансові, відповідно, прив'язки фінансових показників переважно до матеріальних активів та фінансових стратегічних перспектив, нефінансових показників – до нематеріальних активів та нефінансових проєкцій стратегії. Йдеться про необхідність удосконалення методичних підходів до відбору КРІ в напрямку підвищення ступеню їх збалансованості. У ЗСП доцільно включати вимірники найбільш ефективних факторів досягнення стратегії незалежно від того, матеріальні вони чи нематеріальні: одні показники повинні діагностувати й моніторити ефективність використання економічного потенціалу підприємства, функція інших – бути індикаторами потенційних резервів його розвитку, відповідних напрямків корекції генеральної стратегії.

5. Удосконалення методики декомпозиції і каскадування стратегії на основі селективного врахування ролі бізнес-процесів підприємства та його структурних підрозділів. Стратегічні перспективи на рівні підрозділів не повинні механічно копіювати перспективи вищого рівня, але бути підпорядковані генеральній стратегії низкою причинно-наслідкових зв'язків. Водночас декомпозиція і каскадування стратегії повинні враховувати економічні інтереси всіх груп економіко-управлінського впливу, у тому числі працівників, на основі використання індивідуальних стратегічних карт і удосконалення матеріальної мотивації персоналу на основі ЗСП.

6. Інтеграція методичних підходів та інструментів стратегічного управління підприємством та ЗСП, їх збагачення нетрадиційними методами евентологічного аналізу та теорії ієрархій.

У табл. 2 сфокусовані основні ознаки, за якими запропонована методологія ЗСП як системи стра-

тегічного управління підприємством відрізняється від класичної.

Структурно-логічна модель методології ЗСП як системи збалансованого управління підприємством представлена на рис. 1 (де CSFs – ключові фактори успіху; MAI – метод аналізу ієрархій).

Модель показує, що формування збалансованого управління підприємством на основі ЗСП передбачає обов'язкову низку етапів: комплексний фінансово-економічний аналіз підприємства з метою ідентифікації та формалізації стратегії; вибір шаблону ЗСП та його специфікація до умов конкретного підприємства; візуалізація стратегії у загальнофірмовій стратегічній карті задач, логічно пов'язаних із стратегічними цілями; декомпозиція генеральної стратегії відповідно до рівнів управління та часткових стратегій і побудова управлінських панелей показників із визначенням алгоритму розрахунку КРІ; каскадування ЗСП на рівень підрозділів і працівників із створенням відповідних стратегічних карт і управлінських панелей показників керівників і «власників» стратегічних ініціатив різних рівнів стратегічного управління; контроль виконання стратегічних показників та оцінка рівня стратегічного управління підприємством; самодіагностика стратегічного потенціалу підприємства; корекція стратегії та внесення відповідних змін до ЗСП.

Висновки. На основі аналізу альтернативних поглядів на сутність категорії ЗСП доведено трансформаційну природу збалансованої системи показників, яка розвивається від найпростіших до більш складних форм паралельно із розвитком стратегічного управління підприємством, тобто, від ЗСП як інструмента управління або оціночної системи до ЗСП як цілісної системи стратегічного управління підприємством.

Відповідно, ми розглядаємо методологію ЗСП (системи збалансованого управління підприємством на основі ЗСП) як систему: традиційних методів і технологій ЗСП (каскадування, декомпозиція тощо); традиційних методів і технологій стратегічного управління підприємством (управлінська та фінансово-економічна діагностика, сценарний аналіз, мозковий штурм тощо); нетрадиційних методів евентологічного аналізу та аналізу ієрархій.

Список літератури:

1. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности: Как обеспечить ценность для акционеров / Г. Эшуорт, П. Джеймс ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 190 с.
2. Івакіна І. Збалансована система показників / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2007. – 176 с.
3. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт : [монографія] / О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин, К.О. Дорошкевич. – Львів : Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.
4. Недосекин А.О. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard): плюсы, минусы, проблемы внедрения / А.О. Недосекин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : balanced-scorecard.ru/bsc.
5. Хьюберт К.Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / К.Р. Хьюберт ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 176 с.
6. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 900 с.
7. Система корпоративного управления: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування) : [монографія] / О.Є. Кузьмін [та ін.] ; за заг. ред. д. е. н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів : Тріада плюс, 2008. – 239 с.
8. Баланс между стратегией и контролем / Н.-Г. Олве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
9. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : [монографія] / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків : ХНЕУ, 2008. – 180 с.
10. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей : [учеб. пособ.] / В.Г. Кандалинцев. – М. : Дело АНХ, 2010. – 168 с.
11. Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : [монографія] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
12. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А.Толмачёв ; 2-е изд., перераб., доп. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 224 с.
13. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : [монографія] / М.Р. Тимошук [та ін.]. – К. : УБС НБУ, 2007. – 449 с.

14. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с.
15. Горский М., Гершун А. Вступление к книге «Золотые страницы ССП» / М. Горский, А. Гершун Электронный ресурс. – Режим доступа : <http://balanced-scorecard.ru>.
16. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 294 с.
17. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.
18. Каплан Р.С. Стратегические карты: превращение нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
19. Ankinson A.A., Waterhous J.H., Wells R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Stratedgic Performans Measurement. Sloan Management Review, 38. – P. 25–37.
20. The Strategy-Focused Organization, Harvard Business Press, 2001. – 400 p.

Фаизова С. А.

Национальная металлургическая академия

РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

Исследована трансформационная сущность ССП. Определено, что процесс формирования сбалансированного управления предприятием сопровождается изменениями методических основ ССП. С целью эффективной интеграции ССП в систему стратегического управления металлургическим предприятием разработана структурно-логическая модель методологии ССП как системы сбалансированного управления предприятием.

Ключевые слова: стратегическое управление предприятием, сбалансированная система показателей, сбалансированное управление предприятием.

Faizova S. A.

National Metallurgical Academy of Ukraine

DEVELOPMENT OF METHODOICAL BASES OF THE BALANCED SYSTEM OF INDEXES AS THE BASES OF ENTERPRICE REGULATION

Summary

Transformation essence of BSC is investigational. It is certain that the process of the balanced management formation at enterprise is accompanied by the changes of BSC methodical bases. With the purpose of effective BSC integration into the system of strategic management at a metallurgical enterprise is worked out the logical-connected model of BSC methodology as systems of the balanced management by an enterprise.

Keywords: strategic management by an enterprise, Balanced Scorecard, balanced management by an enterprise.

УДК 330.322:631.11

Чеканська Л. А.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІНВЕСТУВАННЯ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

На основі узагальнення теоретичних положень інвестиційних теорій визначено економічну сутність терміну «інвестиційне забезпечення». Проведений аналіз наукових джерел дозволив зробити висновок, що економічна категорія «інвестиції» стала однією з центральних, сутність якої трактується вченими-економістами достатньо дискусійно. Здійснено аналіз тлумачення терміну «інвестиції», який надав змогу виявити теоретичні основи для трактування економічної сутності інвестиційного забезпечення та визначення його ролі в розвитку аграрних формувань. Ефективне здійснення інвестиційної діяльності залежить від збалансованого за усіма складовими та ознаками інвестиційного забезпечення. Також наведено аналіз сучасних методик оцінки ефективності інвестиційної діяльності аграрних формувань.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційна забезпеченість, інвестори, інвестування, аграрні формування.

Постановка проблеми. Основними факторами виробництва сільського господарства є праця, капітал, природні та земельні ресурси, які поступово втрачають свої продуктивні якості й потребують оновлення. Своєчасне відтворення виробничих ресурсів розглядається як необхідна умова стійкого виробництва як у сільському господарстві, так і в економіці в цілому. Одним із інстру-

ментів забезпечення відтворення ресурсної бази є інвестиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження оцінки економічної ефективності інвестицій та інвестиційного забезпечення суб'єктів підприємництва знаходиться у центрі уваги таких вітчизняних науковців, як В.Г. Андрійчук, І.О. Бланк, П.І. Гайдучський,