

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

7. Маруняк Є. О. Методичні підходи до економіко-географічного дослідження процесів глобалізації в контексті стратегії регіонального розвитку України // Укр. геогр. журн. – 2004. – № 1. – С. 28 – 32.
8. Мальковская И. А. Трансформация государства и эволюция публичного администрирования в условиях глобализации (актуализация европейского опыта для России) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2006. – № 8. – С. 27 – 43.
опыта для России) // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2006. – № 8. – С. 27 – 43.
9. Вахович І. М. Фінансова політика сталого розвитку регіону: методологія формування та механізми реалізації: Монографія. – Луцьк: Надтир'я, 2007. – 496 с.
10. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку: теорія, методологія, практика: Монографія. – Луцьк: Надтир'я, 2008. – 528 с.
11. Герасимчук З. В., Вахович І. М., Камінська І. М. Фінансова політика сталого розвитку регіону: Монографія. – Луцьк: Надтир'я, 2006. – 220 с.
12. В. В. Сабадаш, М. М. Ковальчук Теоретико – методичні підходи до оцінки потенціалу джерел внутрішнього інвестування у розвиток регіону. // Механізм регулювання економіки. 2008. – №3 С. 137 – 150.
13. Суспільний розвиток: навч. посіб. / За ред. Садовенко А. П., Серета В. І., Масловська Л. Ц. – К.: Вид. Компанія ВАІТЕ, 2009, 239 с.
14. Сергій Дрогунцов, Аліна Федорищева Інвестиційне забезпечення основного капіталу в регіонах України.// Регіональна економіка – 2004. – №3 ст. 159 – 171.

УДК 330.658.1

Павлюк Л. В., к.е.н., доцент;

Савош Л. В., к.е.н., доцент;

Луцький національний технічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ BSC (Balanced Scorecards) ДЛЯ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У публікації підлягають розгляду питання щодо доцільності використання збалансованої системи показників Balanced Scorecards для оцінки діяльності сучасних підприємств.

Ключові слова: збалансована система показників, оцінка діяльності, BSC, підприємство.

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

Pavliyk L., Savoch L.

USING THE BALANCED SCOCORECARD BSC (Balanced Scorecards) FOR EVALUATION OF ENTERPRISES

The publication will consider the feasibility of using the Balanced Scorecard for evaluation of modern enterprises. Solving these problems will develop approaches to creating a system of indicators. It should satisfy many requirements: provide the description of the main areas without secondary indicators; provide an opportunity to assess and analyze the intangible assets, the quality of interaction with elements of the enterprise environment by using relevant indicators of the system along with the usual financial and technical and economic indicators. It will take into account the priorities and chosen strategy as the company in general and specific structural unit and employee.

For example, Kaplan and Norton proposed to supplement the financial performance data, reflecting customer satisfaction, internal business processes and the company's ability to develop and grow in the scientific heritage N. Tarasenko stresses the importance of assessment of knowledge of people, their relationships and cooperation with customers, as well as a culture of innovation and change, creating value for any enterprise that is evaluating intangible assets and so on.

Like traditional systems, BSC does not deny the use of financial performance as one of the main criteria for evaluating the performance of the company. But at the same time, stresses the importance of assessing other indicators informal nature that assess satisfaction of customers and shareholders, the level of social satisfaction, efficiency of implementation of internal business processes, potential employees, that is all that creates value for the company.

Technique of Balanced Scorecard (BSC) is designed to improve enterprise management through the use of an optimum set of indicators of the company.

By using the Balanced Scorecard company can significantly improve the strategic management of all aspects. It should be noted that the structure of BSC is quite flexible and can vary depending on the needs and goals of the company, where it is used.

There is a low level of Balanced Scorecard in ukrainian modern enterprises. In our opinion, this is due to low production relations and insufficient understanding of the potential of this technique. Experts believe that using of the Balanced Scorecard will help Ukrainian companies to increase their competitiveness in the global market.

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

Павлюк Л. В., Савош Л. В.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ BSC (Balanced Scorecards) ДЛЯ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

В публикации подлежат рассмотрению вопросы, касающиеся целесообразности использования сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecards) для оценки деятельности современных предприятий.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, оценка деятельности, BSC, предприятие.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок з важливими науковими і практичними завданнями. В сучасних умовах розвитку економіки, традиційні показники ефективності втрачають свою актуальність і є недостатніми для оцінки діяльності господарюючого суб’єкта.

Задля покращення ситуації та усунення недоліків використання традиційних показників оцінки ефективності діяльності підприємств, професорами Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом (Robert Kaplan) і Девідом Нортоном (David Norton) була розроблена концепція використання збалансованої системи індикаторів (показників), що призначена для вимірювання успіху реалізації стратегії як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Використання збалансованої системи показників Balanced Scorecards дозволить задовільнити багато вимог: надасть характеристику основних сфер діяльності; надасть можливість оцінки та аналізу нематеріальних активів; дозволить оцінити якість взаємодії підприємства із елементами зовнішнього середовища завдяки використанню системи відповідних показників поряд із звичними фінансовими та техніко-економічними показниками; дозволить враховувати пріоритети та буде відповідати обраній стратегії як підприємства загалом, так і конкретного структурного підрозділу та працівника.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженню вирішення проблем формування показників для оцінки діяльності підприємства,

присвятили свої доробки як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, а саме: Н. Тарасенко, Г. Савицька, К. Уолшом, Д. Нортон, Р. Каплан та інші вчені.

Сформульовані в їхніх працях наукові підходи до формування збалансованої системи показників BSC, положення, висновки та рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії та практиці і дозволяють усвідомити складність вирішення цих проблем на сучасних підприємствах.

Проте, зважаючи на актуальність для сучасних вітчизняних підприємств питань оцінки їх діяльності, теорія і практика вибору збалансованої системи показників потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми дослідження.

Цілі статті. Метою написання статті є аналіз складових збалансованої системи показників BSC та визначення етапів її розробки, як новітнього та високоефективного інструменту управління та реалізації стратегії підприємства і загального підвищення ефективності діяльності, з використанням сучасного українського та світового методологічного апарату та досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Збалансована система показників Balanced Scorecards (скорочено BSC) – це методика, що привертає все більшу увагу керівників та менеджерів, як прибуткових, так і неприбуткових організацій. На теперішній час саме вона є ефективним вирішенням проблем, що стоять перед сучасними підприємствами в питаннях оцінки ефективності їх діяльності.

Передумовою виникнення BSC було прагнення керівництва зарубіжних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Як і традиційні системи, BSC не заперечує використання фінансових показників як одних з головних критеріїв оцінки

результатів діяльності підприємства. Але, в той же час, підкреслює важливість оцінки інших показників неформального характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, рівень соціальної задоволеності, ефективність здійснення внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників, тобто всього того, що створює вартість на підприємстві.

Методика Balanced Scorecard (BSC) призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору показників діяльності підприємства.

Збалансована система показників BSC – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв’язаних показників. На рис. 1 подана модель збалансованої системи показників, яка адаптована до використання на сучасних підприємствах.

З метою більш якісного впровадження збалансованої системи показників на сучасному підприємстві необхідно звернути увагу на такі особливості цього процесу:

1. Підприємство повинно бути готовим до певних змін, що викликані внутрішніми і зовнішніми факторами та вчасно і адекватно реагувати на них.

2. Розуміти неможливість одночасного поліпшення всіх показників.

3. Необхідність використовувати як об’єктивні, так і суб’єктивні показники (оцінки покупцями та працівниками, оцінка рівня задоволення їх потреб тощо).

4. Перш ніж вносити зміни, запроваджувати інформаційні технології та проводити наукові розробки, потрібно співставити витрати і вигоди та оцінити доцільність таких змін чи впроваджень.

5. Важливо пам’ятати про нефінансові індикатори під час оцінки діяльності управлінського персоналу та інших працівників підприємства. Для вдалого впровадження BSC на підприємстві слід

ретельно розробити кожний з її етапів. Існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від сфери та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства.

Умовно процес розроблення збалансованої системи показників BSC можна подати у вигляді декількох етапів.

1. Уточнення стратегії підприємства.
2. Визначення напрямів (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та кар’єрний ріст) та визначення показників їх оцінки.
3. Формування цілей для кожного напрямку.
4. Розробка програми з досягнення цілей.



Рис. 1. Модель збалансованої системи показників підприємства [6]

За допомогою використання збалансованої системи показників BSC підприємство може суттєво поліпшити стратегічне управління за згаданими аспектами. Необхідно зазначити, що структура BSC є достатньо гнучкою та може змінюватися в

залежності від потреб та цілей підприємства, на якому вона використовується.

Отже, збалансовану систему показників BSC можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління підприємством.

Збалансовані системи показників упроваджені на багатьох підприємствах у всьому світі – від невеликих не комерційних фондів до великих міжнародних корпорацій. Розвинувшись з простої потреби в більш цілісній та всеосяжній системі вимірювання, BSC нині являють собою інтегроване рішення, яке дозволяє підприємству швидко та з більшою точністю реалізувати стратегію і досягти певних результатів [4].

В Україні, на сучасних підприємствах, спостерігається низький рівень використання збалансованої системи показників BSC. На нашу думку, це зумовлено низьким рівнем виробничих відностин та недостатнім розуміння потенціалу цієї методики.

Фахівців вважають, що використання збалансованої системи показників BSC допоможе українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Говорячи про причини необхідності її використання як інструменту підвищення ефективності діяльності, варто зазначити, що це дозволить українським підприємствам вирішити ряд проблем:

- розширити межі систем оціночних показників підприємств, шляхом включення до них показників не фінансового характеру та врахування зовнішніх чинників діяльності підприємств;

- використання випереджуючих показників дозволить виявляти та усувати слабкі місця у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників;

- у випадку погіршення фінансових результатів, дасть можливість виявити причину цього погіршення завдяки причинно-наслідковому зв'язку показників у системі BSC;

- надасть можливість за необхідністю оперативно коригувати управлінські рішення в процесі діяльності;

Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Серія “Регіональна економіка”. – Випуск 13 (51). – Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор З. В. Герасимчук – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2016. – 400 с.

– дозволить за допомогою не фінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення цінності, що призведе до розширення інвестиційної та інноваційної діяльності, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств;

– зробити діяльність українських підприємств більш прозорою для закордонних та вітчизняних партнерів (особливо інвесторів) [1].

1. Височин І. В. Наукові записки. Серія “Економіка”. Випуск 12. – 2009. – С. 19 – 25.
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Роберт С.Каплан, ДейвидП.Нортон. –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. –436 с.
4. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства /Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
5. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р.; [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
6. Сергеева О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / О. В. Сергеева // НБУ ім. Вернадського. — 2011. — Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf.