

УДК 658.8

Микола ДУМЕНКО

кандидат військових наук, перший заступник начальника
Головного управління персоналу Генерального штабу
Збройних Сил України, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0003-3567-0891>
m_dumenko@ukr.net

Вікторія САДИКОВА

кандидат історичних наук, старший викладач,
Військовий інститут телекомунікацій
та інформатизації імені Героїв Крут, м. Київ
<https://orcid.org/0000-0002-4030-9681>
viktoriya_sadykov@ukr.net

Євгеній ПРОКОПЕНКО

кандидат технічних наук, доцент,
професор кафедри зв'язку, автоматизації та кібербезпеки,
Національна академія Державної прикордонної служби України
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький
<https://orcid.org/0000-0002-6825-2357>
mydocent@gmail.com

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЗАСІБ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Статтю присвячено дослідженню збалансованої системи показників (ЗСП) як засобу стратегічного управління організацією. З'ясовано: мету та підділі системи (створення системи управління організацією та показників

© Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є.

діяльності керівників, зазначеної організаційно-функціональної структури; забезпечення реалізації стратегії діяльністю всіх підрозділів; усунення розриву між цілями компанії та їх операційною реалізацією; оцінка успішності будь-якого витратного проекту; узгодження мети компанії з діяльністю персоналу); принципи її організації (причинно-наслідкові зв'язки між цілями та показниками, фактори досягнення результатів, взаємозв'язок із фінансовими результатами); елементи документації ЗСП (як приклад, стратегічна карта); ключові показники ефективності (КПІ) (запізнілі, випереджальні (оперативні)), їх правила (правило "10/80/10") та принципи впровадження (керованості та контрольованості; партнерства; принцип перенесення зусиль на головні напрямки; принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності ЗСП; принцип узгодження виробничих показників зі стратегією). Сама ідея збалансування містить у собі врахування під час прийняття управлінських рішень, не лише фінансових даних, а й дані про стан ринку, час і вартість процесів, які виконуються в компанії, інформацію про персонал тощо. При цьому успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами та забезпечення широких повноважень співробітників організації. Урахування випереджальних показників дає можливість оцінити діяльність підрозділу та організації в цілому та здійснити прогнозування на майбутнє, з дотриманням високої якості процесів та продукції, ступінь задоволення замовника. Доведено, що збалансована система показників як система управління дає можливість перетворити стратегію організації в систему оперативних цілей і визначень основних показників роботи.

Ключові слова: збалансована система показників; стратегія; управління; організація; ефективність.

1. ВСТУП

У сучасних складних економічних умовах функціонування вітчизняні підприємства відчувають потребу в нових методах управління для забезпечення своїх конкурентних переваг на ринку [1, с. 23]. Сьогодні одним із найбільш актуальних підходів до стратегічного управління організацією вважається збалансована система показників, яка базується на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями та отриманими результатами. Ця система є абсолютно унікальною системою менеджменту, яка містить в собі методи ефективного плану-

вання діяльності організації та збору інформації, систему об'єктивної оцінки і мотивації персоналу. Основним стрижнем системи є те, що як показники досягнення цілей використовуються не лише фінансові показники, а й показники маркетингу, розвитку персоналу і бізнес-процесів. Завдяки такому підходу власник бізнесу отримує огляд всіх причинно-наслідкових зв'язків, які ведуть його компанію до реалізації стратегії компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Історіографія проблеми базується передусім на ґрунтовному дослідженні американських учених, засновників збалансованої системи показників (ЗСП) Р. Каплана та Д. Нортон [4], завдяки яким ЗСП забезпечила новий підхід до стратегічного управління компаніями будь-якої складності у різних галузях діяльності, та наукових доробках сучасних українських істориків – Г. Ляшенка, В. Дерев'янка [1], Н. Потриваєвої [2]. Вивченню ключових показників ефективності (КРІ) будь-якої діяльності та досвіду впровадження ЗСП присвячені наукові праці М. Панова [5], А. Клочкова [7], Ф. Ільсова [8] та матеріали інтернет-ресурсів [3], [6].

Мета статті полягає у вивченні збалансованої системи показників як засобу стратегічного управління організацією.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збалансована система показників (далі – ЗСП; BSC, Balanced Scorecard) – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності шляхом набору оптимально підібраних показників, що відображають всі аспекти її діяльності, як фінансові, так і нефінансові (виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські тощо) (рис. 1, 2). Отже, ЗСП трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: “фінанси”, “клієнти”, “внутрішні бізнес-процеси”, “навчання та розвиток персоналу” [2].

ЗСП – це методологічний інструмент стратегічного управління, який дозволяє зв'язати операційну діяльність компанії з її стратегією. ЗСП відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показ-

никами, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності [3].

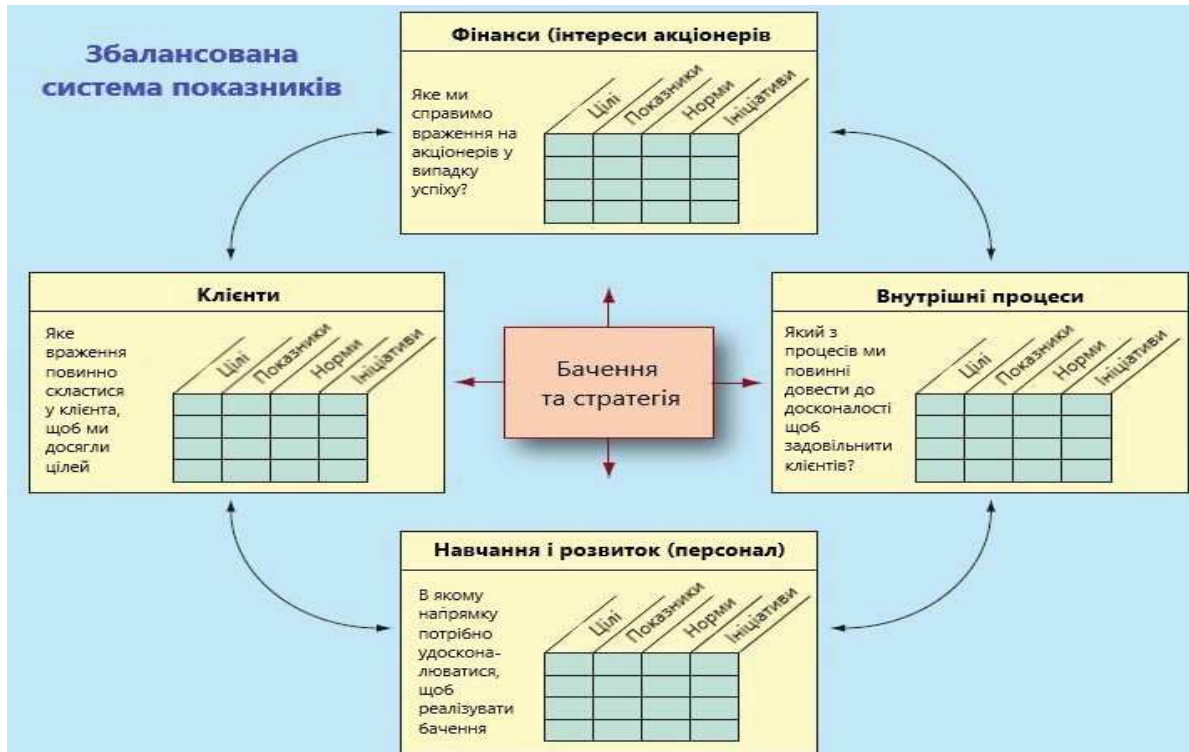


Рис. 1. Загальна структура збалансованої системи показників (варіант 1)



Рис. 2. Загальна структура збалансованої системи показників (варіант 2)

Глобальна мета даної системи містить низку підцілей:

створення системи управління організацією, яка дозволяє плано-
мірно реалізовувати стратегічні плани, переводячи їх на мову опера-
ційного управління і контролюючи реалізацію стратегії за допомогою
ключових показників ефективності;

створення показників діяльності керівників більш вищого рівня,
що являють собою, в інтегрованому вигляді, завдання і показники ді-
яльності керівників більш нижчого рівня, зазначеної організаційно-
функціональної структури;

забезпечення реалізації стратегії діяльністю всіх підрозділів, ке-
рованої за допомогою планування, обліку, контролю і аналізу збалан-
сованих показників, а також мотивації персоналу щодо їх досягнення;

усунення розриву між цілями компанії та їх операційною реаліза-
цією, а також оперативне реагування на зміни;

оцінка успішності будь-якого витратного проекту;

узгодження мети компанії з діяльністю персоналу.

ЗСП являє собою не просто систему оцінки ефективної діяльності
компанії в системі стратегічного планування, а є повноцінною систе-
мою управління компанією. У збалансованій системі показників необ-
хідно вирізняти показники, які вимірюють досягнення цілей, і ті, які
відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей.

Сама ідея збалансування містить в собі врахування, під час прий-
няття управлінських рішень, не лише фінансових даних, а й дані про
стан ринку, час і вартість процесів, які виконуються в компанії, інфор-
мацію про персонал тощо.

У збалансованій системі показників виділяють три основні прин-
ципи, на яких вона базується і які тісно її пов'язують із загальною
стратегією компанії [4]:

1. Причинно-наслідкові зв'язки. Причинно-наслідкові зв'язки
між цілями та показниками виявляють для того, щоб визначити зако-
номірності та взаємні фактори впливу на процес (наприклад, зв'язок
між підвищенням кваліфікації менеджерів із продажу та збільшенням
кількості укладених страхових договорів) залежності одних показни-
ків (результатів діяльності) від інших.

2. Фактори досягнення результатів – це певні унікальні для кожної конкретної компанії показники попередньої оцінки (наприклад, для страхової компанії вони можуть відображати специфіку її стратегії, фінансові фактори прибутковості, частки в сегментах ринку, у яких ця компанія конкурує, а також певні внутрішні складові бізнес-процесів, навчання, розвитку). Ця система повинна містити показники результатів і факторів діяльності.

3. Взаємозв'язок із фінансовими результатами. Збалансована система показників повинна робити акцент на фінансовий результат і способи його оцінки.

Засновниками ЗСП наприкінці ХХ століття (1992 рік) стали професор Гарвардської школи бізнесу Роберт Каплан та доктор філософії, магістр менеджменту із бізнес-адміністрування Гарвардського університету, Генеральний директор та засновник (разом з Капланом) консалтингової компанії *Balanced Scorecard Collaborative* Дейвід Нортон.

Для того щоб підкреслити збалансованість (“Balanced”) системи, яка повинна бути вимірною за допомогою системи показників (“Scorecard”), вони назвали свою розробку “Balanced Scorecard” (BSC).

Їх книга “Збалансована система показників. Від стратегії до дії” стала настільною для менеджерів організацій, що конкурують на ринках інформаційної епохи. Розроблена ними ЗСП переросла межі звичайної оціночної системи, вона забезпечила новий підхід до стратегічного управління компаніями будь-якої складності у різних галузях діяльності.

Р. Каплан і Д. Нортон запропонували систему, засновану на причинно-наслідкових зв'язках між стратегічними цілями, що відображають їх параметри і фактори одержання планованих результатів. Вона складається з чотирьох складових – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку персоналу, цілі та завдання яких відображаються фінансовими і нефінансовими показниками. Автори радять, як використовувати ці показники, щоб привести у відповідність цілі кожного працівника, бізнес-одиниці і всього підприємства, так і виявити нові процеси та ініціативи, що ведуть до задоволення клієнтів і акціонерів. Особливе значення Каплан і Нортон

надають створенню зворотного зв'язку, необхідного для перевірки правильності і життєздатності виробленої стратегії. Книга призначена для керівників і менеджерів організацій, викладачів і студентів вищих навчальних закладів, усіх, хто цікавиться проблемами стратегічного менеджменту [4].

Одним із елементів документації, що асоціюється зі ЗСП, є так звана Стратегічна карта. Стратегічна карта – це мережева діаграма, яка використовується для документування головних стратегічних цілей, поставлених перед організацією або її керівництвом (рис. 3, 4, 5).

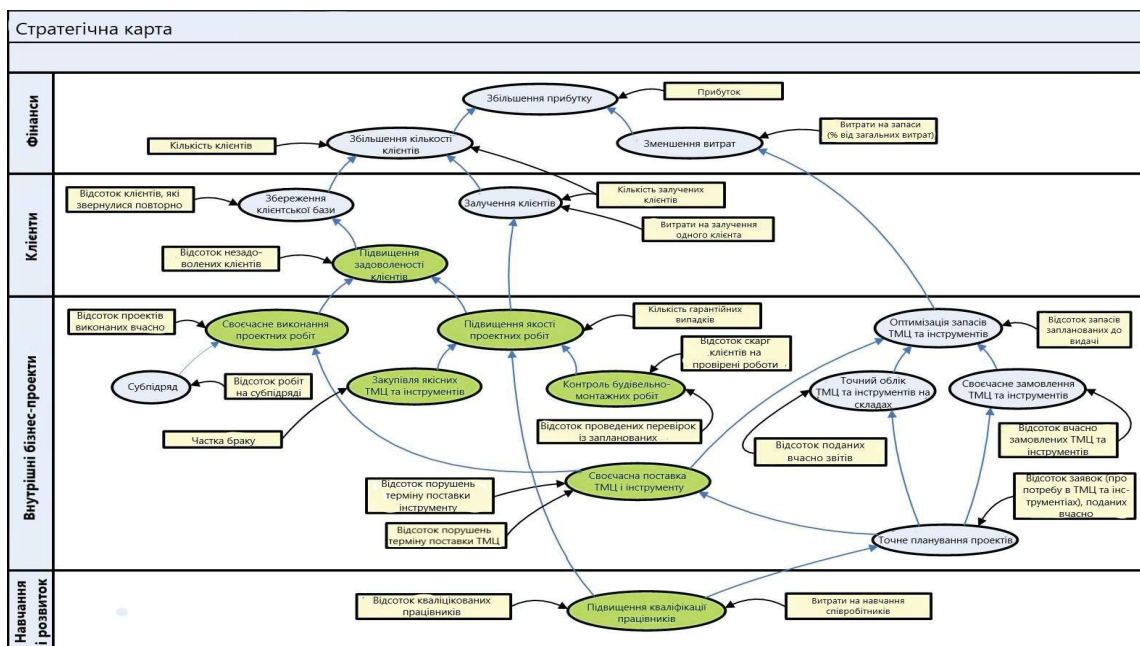


Рис. 3. Стратегічна карта збалансованої системи показників (варіант 1)

Серед елементів, що асоціюються зі ЗСП та використовуються для застосування ЗСП на практиці, є так звані ключові показники ефективності. Ключові показники ефективності являють собою частку збалансованих показників загальної системи оцінки. Вони визначаються експертами та, за відповідними методиками, їх значення розраховуються.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) – кількісні показники ефективності конкретної діяльності та фактично отриманих результатів, показники діяльності

структури (підрозділу), які допомагають у досягненні тактичних та стратегічних цілей.

Використання ключових показників ефективності дає змогу оцінити загальний стан результативності підрозділу та надати пропозиції в оцінці прогнозу реалізації його стратегії.

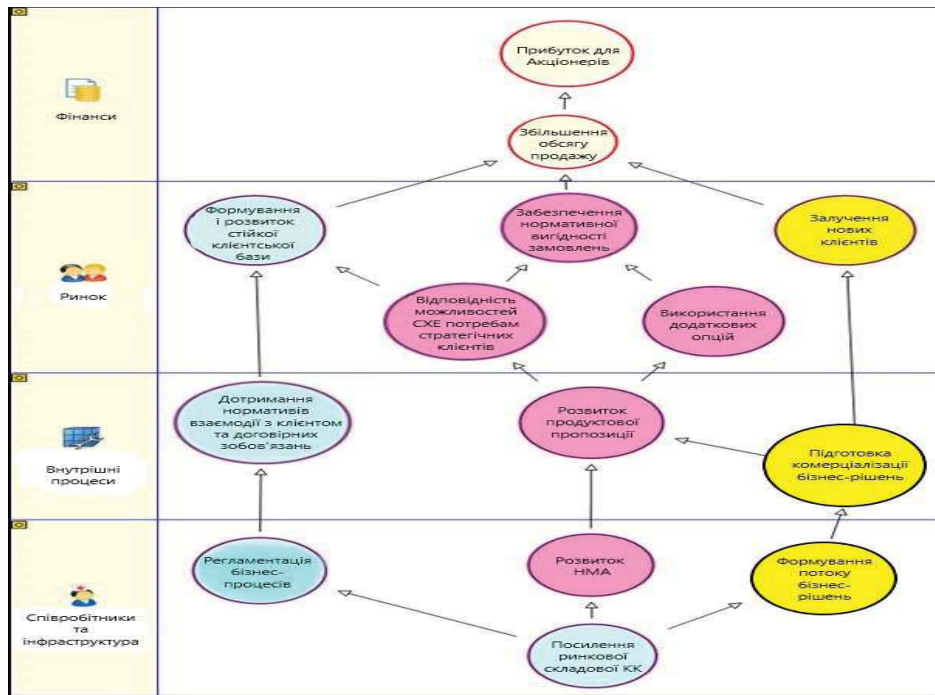


Рис. 4. Стратегічна карта збалансованої системи показників (варіант 2)

Тактика являє собою інструмент стратегії, спрямований на реалізацію її основної цілі. Стратегія досягає основної (кінцевої) цілі через вирішення проміжних тактичних завдань по осі, а саме: “ресурси–мета”.

Стратегія (давньогрецькою *στρατηγία* – мистецтво полководця) – це наука про війну, що являє собою недеталізований план діяльності, часто на довготривалу перспективу, що потребує для реалізації значної кількості часу (від 6 до 12 років) для досягнення кінцевої цілі, зокрема, та зальної мети в цілому.

Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети. До речі, в США 60 % керівників неза-

доволені власними системами оцінки результатів діяльності, у інших країнах цей показник досягає 80 %.

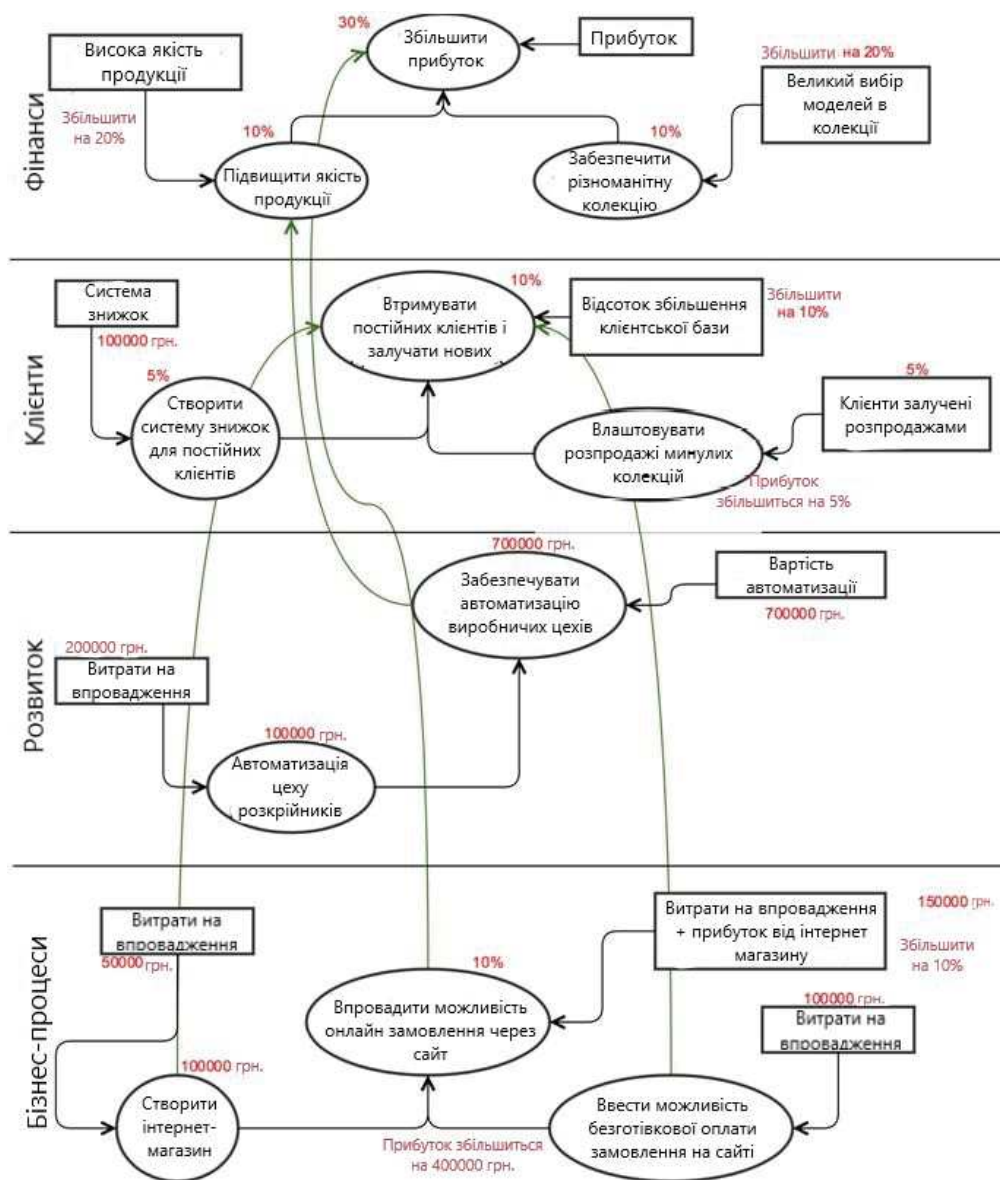


Рис. 5. Стратегічна карта збалансованої системи показників (варіант 3)

Ключові показники ефективності можливо поділити на такі:
 запізнілі – відображають результати діяльності після закінчення певного періоду;

випереджаючі (оперативні) – дають змогу керувати ситуацією протягом та в межах звітного періоду.

До запізнілих належать ресурсні, зокрема, фінансові показники. Фінансові показники демонструють зв'язок між бажанням та можливістю організації генерувати фінансові потоки, однак через свій запізнілий характер вони не можуть описувати наявну, на той період часу, ефективність підрозділу та організації в цілому [5].

Випереджаючі (оперативні) показники повідомляють про діяльність підрозділу та організації в цілому, про фінансові питання та їх прогнозування на майбутнє, а також про якість процесів та продукції, ступінь задоволення замовника тощо [6].

Правила і принципи впровадження КРІ

1. Правило “10/80/10”.

Р. Каплан і Д. Нортон рекомендували використовувати не більше 20 КРІ, Хоуп і Фрейзер – не більше 10. Однак, М. Панов рекомендує правило “10/80/10”, за яким організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників “фінансової ефективності”. Для підрозділів – не більше 10–15 КРІ, в іншому випадку менеджери будуть перевантажені плануванням, а керівництво компанії – “розбором польотів” щодо виконання КРІ, які мають незначний вплив на результативність як підрозділу, так і компанії.

2. Принцип керованості та контрольованості.

Підрозділу, який відповідає за певний показник, повинні бути виділені ресурси на його управління, а результат має бути контрольованим.

3. Принцип партнерства.

Успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами (спільна розробка стратегії впровадження системи, необхідність домогтися розуміння того факту, що потрібні зміни).

4. Принцип перенесення зусиль на головні напрямки.

Підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто працює безпосередньо на “передовій лінії” (допомога співробітникам у підвищенні кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передавання відповідаль-

ності за розробку власних КРІ, ефективну дію комунікацій (горизонтальної і вертикальної).

5. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності ЗСП.

Для того щоб менеджери створили таку інтегровану схему оцінки показників та звітності, яка стимулювала б конкретні відповідні дії, необхідно регулярно проводити звітні наради, залежно від складності питання.

6. Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

Показники виробничої діяльності позбавлені всякого сенсу доки вони лишаються не прив'язаними до поточних критичних факторів успіху (вирішальних КРІ для всієї організації), складовим ЗСП, стратегічним цілям організації [6].

Приклади:

А. Рентабельність (окупність інвестицій):

$$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100 \%$$

Тут важливо зрозуміти, що на спочатку показник ROI в будь-якому випадку буде негативним, принаймні перші кілька місяців після початку робіт. Однак приблизно через 5–6 місяців після початку просування рентабельність повернення інвестицій поступово зростатиме.

Розрахунок зазначеного показника не викликає труднощів, оскільки визначається виключно цифрою, яка є реальною й не залежить від експерта, тобто має великий ступінь об'єктивності.

Б. Матриця КРІ

Для оцінки працівників за ключовими показниками ефективності складається матриця або угода про цілі. Загальна форма має такий вигляд:

1. Ключові показники – критерії, за якими оцінюється робота персоналу. Для кожної посади вони індивідуальні.

2. Вага – числа в інтервалі від 0 до 1, загальна сума яких дорівнює 1. Відображають пріоритети кожного ключового показника з урахуванням завдань компанії.

3. База – допустиме мінімальне значення показника. Нижче базового рівня – відсутність результату.

4. Норма – плановий рівень. Те, що співробітник повинен виконувати обов’язково. Нижче – працівник не впорався зі своїми обов’язками.

5. Мета – значення, до якого потрібно прагнути. Наднормативний показник, що дозволяє поліпшити результати.

6. Факт – фактичні результати роботи.

7. Індекс КРІ показує рівень результату щодо норми [7].

Формула розрахунку КРІ:

$$\text{Індекс КРІ} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Норма} - \text{База}} \times 100 \%$$

Приклад заповнення матриці:

№ з/п	Ключові показники ефективності (КРІ)	Вага	База	Норма	Мета	Факт	Індекс КРІ
1	Якість оформлення документів	0,25	0	80 %	100 %	90 %	113 %
2	Оперативність підготовки документів	0,25	0	80 %	100 %	80 %	100 %
3	Відносини з колегами	0,20	0	80 %	100 %	90 %	113 %
4	Обробка заявок підрозділів	0,15	0	80 %	100 %	10 %	13 %
5	Своєчасність передачі інформації	0,15	0	80 %	100 %	90 %	100 %
		1,00	Коефіцієнт результативності:				93 %

Коефіцієнт результативності – сума множин індексів КРІ і ваги.

Оцінку ефективності співробітника наочно зображено за допомогою умовного форматування, кольорових гам.

Водночас ступінь об'єктивності результатів розрахунку залежить від ваги, яка безпосередньо визначається експертом із притаманним йому суб'єктивізмом.

В. Преміювання за виконання плану

№ з/п	Ключові показники ефективності (КРІ)	Вага КРІ	Мета	Факт	Індекс КРІ
1	КРІ 1	0,5	20 %	22 %	0,550
2	КРІ 2	0,25	20 %	17 %	0,212
3	КРІ 3	0,25	20 %	30 %	0,375
		1,00	Коефіцієнт результативності		1,137
					113,7 %

Формула розрахунку КРІ: $\text{Індекс КРІ} = (\text{Вага КРІ} \times \text{Факт}) / \text{Мета}$.

Мета – це плановий результат, якого необхідно досягти, факт – показник, якого фактично досягнуто. Відповідно до таблиці, план виконано неповністю, але загальний показник дорівнює 113,7 %, що є більш ніж задовільним результатом.

Розраховуємо зарплатню. Загальна сума винагороди – 800 грн, розмір фіксованої ставки – 560 грн, змінної частини – 240 грн. Повна премія береться за індекс, який дорівнює 1 (або 100 %). Тобто 113,7 % – це план, який перевиконано, за нього отримується додатковий бонус. Усього: $560 + 240 + 32,88 = 832,88$. Також можна запропонувати такий варіант: якщо індекс ключових показників ефективності менш ніж 99 %, змінна частина винагороди (премія) пропорційно зменшується.

За допомогою кольорової гами умовного форматування спостерігаємо проблемну зону КРІ 2, із якою підрозділ не впорався. За аналізом складових КРІ 2 виявляємо причини, наприклад, провал за причин неадекватності плану, перевантаження підрозділу тощо. Цей сектор необхідно взяти на контроль, якщо ситуація не покращується, доцільно переглядати вимоги до КРІ.

Формат розрахунку може змінюватися залежно від завдань визначеної мети. У нього можуть додаватися нові значення. Наприклад,

вводиться показник виконаних, невиконаних завдань, визначається система штрафів за низькі результати за пріоритетними позиціями плану.

Наприклад, якщо план виконано менше ніж на 70 %, змінна частина може зовсім не виплачуватися.

Існує і такий варіант системи винагороди за виконання плану:

Індекс КРІ (показник виконання плану)	Коефіцієнт преміювання (змінна частина винагороди)
нижче 70%	0
70–80 %	0,6
80–89 %	0,7
90–95 %	0,8
96–98 %	0,9
99–101 %	1,0
102–105 %	1,3
106–109 %	1,4
вище 110 %	1,5

В обох випадках розрахунки мають суб'єктивний характер: суб'єктивізм першого обумовлений застосуванням експерта, другий – загальноприйнятими підходами, які визначені експериментально. Але, порівняно з першим прикладом, другий – більш об'єктивний за умов використання відповідних науково-обґрунтованих методик оцінки точності[8]. На сьогодні систему збалансованих показників використовують понад 20 % передових компаній світу, а її окремі елементи – керівники 98 % компаній Німеччини, 83 % – Великої Британії, 72 % – Італії [3].

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Збалансована система показників – це система управління, яка дає можливість перетворити місію та стратегію організації в систему оперативних цілей і визначень основних показників роботи. Її впровадження допомагає підвищити ефективність діяльності організації. Для досягнення стратегічної мети керівництво організації поетапно інформує персонал про ключові завдання та слідкує за їх виконанням. При цьому основні ресурси організації, відповідно до стратегії, спрямовані

на досягнення конкретних цілей. З огляду на це, для коректного збору та якісного аналізу численних показників, пов'язаних із роботою організації, необхідні експерти з певним досвідом і навичками. Однак, за цих умов, варто враховувати суб'єктивний характер їхніх оцінок.

Список використаних джерел

1. Ляшенко Г. П., Дерев'янка В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. № 1(64). С. 23–31.
2. Потриваєва Н. В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>
3. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI MONITOR URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>
4. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
5. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва : Инфра-М, 2013. 255 с.
6. Досвід впровадження системи збалансованих показників URL: <http://profinstrument.org/index.php/biznes/1951-dosvid-vprovadzhennja-sistemi-zbalansovanih>.
7. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва : Эксмо, 2010. 160 с.
8. Ильясов Ф. Н. Тарифная сетка, система грейдов на основе закона Вебера. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2012. № 6. С. 128–135.

References

1. Lyashenko G.P., Derevyanko V.M. (2014). *Zbalansovana sy`stema pokazny`kiv – neobxidny`j instrument zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpry`yemstva (na pry`kladi naftovy`dobuvnogo pidpry`yemstva)* [A balanced scorecard is a necessary tool to ensure the competitiveness of an enterprise (for example, an oil company)]. *Naukovy`j visny`k Nacional`nogo universy`tetu DPS Ukrayiny` (ekonomika, pravo)*. # 1(64). S. 23-31.

2. Potry`vayeva N. V. (2015). *Sy`stema zbalansovany`x pokazny`kiv yak anality`chny`j zasib pidvy`shhennya efekty`vnosti funkcionuvannya pidpry`yemstv* [Balanced Scorecard as an Analytical Tool for Improving the Performance of Businesses]. *Efekty`vna ekonomikayu*. # 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5092>

3. *Zbalansovana sy`stema pokazny`kiv* (ZSP, Balanced Scorecard, BSC) [Balanced Scorecard (Balanced Scorecard, BSC)]. KPI MONITOR. URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard>

4. Norton, D., Kaplan, R. (2003). *Sbalansyrovannaia systema pokazatelei. Ot stratehyy k deistvyiu* [Balanced scorecard. From strategy to action] / Per. s anhl. M.: ZAO «Olymp-Byznes», 304 s.

5. Panov M. M. (2013). *Otsenka deiatelnosti y systema upravleniia kompaniei na osnove KPI* [Performance appraisal and company management system based on KPI]. M.: Ynfra-M. 255 s.

6. *Dosvid vprovadzhennia systemy zbalansovanykh pokaznykiv* [Experience in implementing a balanced scorecard]. URL: <http://profinstrument.org/index.php/biznes/1951-dosvid-vprovadzhennja-sistemi-zbalansovanih>.

7. Klochkov A. K. (2010). *KPI y motyvatsiia personala. Polnyi sbornyk praktycheskykh ynstrumentov* [KPI and staff motivation. A complete collection of practical tools]. Эkсмо. 160 s.

8. Yliasov F. N. (2012). *Taryfnaia setka, systema hreidov na osnove zakona Vebera* [Tariff grid, grading system based on Weber's law]. *Monytorynh obshchestvennoho mnennia: ekonomycheskye y sotsyalnye peremeny*. №6. S. 128-135.

Nikolay Dumenko, Victoria Sadykova, Yevgeniy Prokopenko. The Balanced Scorecard as a Means of Strategic Management of Organizations

The article is devoted to the research of balanced system of indicators (BSC) as a means of strategic management of the organization. It is found out: the purpose and subobjectives of the system (creation of the system of organization management and performance indicators for managers, the specified organizational and functional structure, provision of strategy implementation by activity of all subdivisions; elimination of the gap between company's goals and their operational implementation, evaluation of success of any expenditure project, coordination of company's goal with personnel's activity); principles of its organization (causal links between goals and indicators, factors of achievement of results, relationship with financial results); elements of the Balanced Scorecard (BSC) documentation (as an example, a strategic map) Key Performance Indicators (KPI) (late, early operation-

al)), their rules (the «10/80/10» rule) and implementation principles (manageability and controllability; partnership, the principle of transferring efforts in the main directions, the principle of integrating the processes of indicators evaluation, reporting and productivity improvement of the Balanced Scorecard (BSC), the principle of aligning production indicators with the strategy). The very idea of balancing includes taking into account, when making management decisions, not only financial data, but also data on the state of the market, time and cost of processes performed in the company, information about staff and more. At the same time, the successful solution of the problem of increasing productivity requires the establishment of an effective partnership between all stakeholders and ensuring broad powers of the organization's employees. Taking into account the leading indicators makes it possible to assess the activities of the unit and the organization as a whole and to make predictions for the future, with high quality processes and products, the degree of customer satisfaction. It is proved that a balanced system of indicators as a management system makes it possible to transform the strategy of the organization into a system of operational goals and definitions of key performance indicators.

Key words: balanced scorecard; strategy; management; organization; efficiency.