

*Секція 3. Економіка та управління національним господарством:
формування національних моделей економічних систем.*

Клочко Т.А.
К.е.н., ст.викладач кафедри економіки
Сумського національного аграрного університету
м. Суми, Україна

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ НА ОСНОВІ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ**

Вибір ефективної системи управління підприємством одна з проблем, що постає перед підприємствами аграрної сфери. Сьогодні більшість керівників використовують традиційні моделі стратегічного управління, а основними показниками ефективності діяльності вітчизняних підприємств залишаються фінансові показники, як-то рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність залученого капіталу тощо. Проте саме така система піддається критиці західних економістів через ретроспективний характер використовуваних економічних та фінансових показників. Їх використання дозволяє досягати короткострокових цілей та отримувати короткострокові фінансові результати, але не дає можливості отримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Більшість підприємств намагались поліпшити ефективність своєї роботи, знизити витрати, приділяючи увагу якості продукції, скорочуючи строки виконання заказів, але не виділяючи при цьому стратегічні процеси, які мають виконуватись виключно добре для успішної реалізації організаційної стратегії [1].

Таким чином, збалансована система показників є засобом реалізації стратегії підприємства, яка має 20-25 показників в кожній із чотирьох її складових, пов'язаних за принципом «причина – наслідок». Це дозволяє визначити траєкторію стратегії компанії – яким чином інвестиції в перекваліфікацію персоналу, інформаційні технології, інноваційні продукти та послуги сприяють кардинальному поліпшенню її фінансової діяльності.

Досвід використання системи доводить її здатність використовуватись не лише для формулювання стратегії, а й для управління процесом її реалізації [2].

Забезпечення конкурентних переваг та довгостроковий економічно стійкий розвиток сільськогосподарських підприємств можливий лише при наявності ефективного стратегічного управління та достатнього капіталу, втіленого у інноваційних технологіях виробництва, знаннях і кваліфікації співробітників, здатності підприємств аграрного сектору економіки виробляти нову продукцію та залучати нових клієнтів.

Як свідчить закордонний досвід, технологічно побудова збалансованої системи показників для окремо взятої компанії охоплює кілька необхідних елементів:

- стратегічні завдання діяльності, пов'язані з стратегічними цілями та місією підприємства;
- безпосередньо карту збалансованих показників (для кількісного виміру ефективності бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, в які мають бути досягнуті необхідні результати);
- конкретні дії (впровадження інновацій, реалізації інвестиційних проектів, підвищення кваліфікації працівників, технічне переоснащення тощо), що забезпечують досягнення запланованих завдань;
- контроль і оцінка ефективності впровадженої збалансованої системи показників менеджментом підприємства з точки зору досягнення стратегічних завдань.

Загалом, системам оцінки діяльності підприємств, побудованих за принципом збалансованості основних груп показників, притаманна гнучкість і унікальний набір показників монетарного й немонетарного характеру. З іншого боку, не всі показники таких систем відбиваються в стандартній бухгалтерській, фінансовій і статистичній звітності підприємств, тому можна очікувати на розвиток звітності підприємств, що буде побудована за принципами управлінського обліку [3].

Таким чином, формування ключових показників ефективності діяльності підприємства повинні включати такі етапи:

- формування стратегічної карти підприємства;
- визначення і розрахунку показників ефективності діяльності для досягнення цілей стратегічної карти підприємства;
- обліку і контролю значень встановлених показників.

Оскільки економічну стійкість ми розглядаємо як систему показників (індикаторів), що динамічно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, в межах проведеного дисертаційного дослідження, нами пропонується до впровадження у практичну господарську діяльність сільськогосподарських підприємств збалансовану систему показників управління економічною стійкістю сільськогосподарських підприємств, що дозволяє з мінімальним навантаженням на організаційну структуру підприємства перепроектувати його функціональні підрозділи для оцінки та контролю виробничо-інноваційних процесів. Головними перевагами збалансованої системи показників є: легке інтегрування в організацію, як в працюючу, так і в новостворену діяльність; високий рівень адаптації; гнучкість та універсальність; об'єктно орієнтована структура системи.

Для сільськогосподарських підприємств пропонуємо наступну технологію побудови збалансованої системи показників:

Технологічно побудова збалансованої системи показників для окремо взятої компанії охоплює кілька необхідних елементів:

- 1) визначення стратегічних завдань, тісно пов'язаних із цільовою функцією) по основним складовим управління економічною стійкістю на основі збалансованої системи показників;
- 2) розробку системи ключових показників ефективності;
- 3) визначення стратегічних цілей і стратегічних заходів, що дозволять досягти ключових показників ефективності;
- 4) контроль та оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності з урахуванням запропонованого підходу.

Підсумовуючи зазначимо, що на основі власного досвіду можемо констатувати, що впровадження збалансованої системи показників на основі ключових показників ефективності дасть позитивний результат, якщо будуть виконуватися наступні умови:

1. Мобілізація змін через керівництво підприємств. Побудова стратегічно орієнтованої організації, як правило, передбачає значні культурні зрушення. Організаційні зміни це еволюційний процес. Постійне керівництво, участь та підтримка є важливими аспектами для збереження темпу під час тих труднощів, які стануть неминучими для організації під час цих змін. Керівництво має узгодити стратегії та забезпечити успішність процесу впровадження збалансованої системи показників на основі ключових показників ефективності для себе.

2. Перетворення стратегії на постійний процес. Стратегічно орієнтований підхід не підтримуватиметься, якщо формулювання стратегії є одноразовою дією. Зворотній зв'язок необхідний для забезпечення постійної уваги до та переоцінки стратегії та критеріїв вимірювання. Задля оцінки стратегії, необхідно визначити допоміжні засоби для підготовки звітів та аналітичної роботи з вивченням чинників, які впливають на вимірювальні показники. Процес бюджетування також часто пов'язаний зі стратегією, і у деяких випадках система збалансованих показників замінює традиційний процес формування бюджету як засобу розподілу коштів.

Список літератури:

1. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review, 1992 – Електронний ресурс: Режим доступу - <http://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/ar/1>
2. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 192-203.
3. Нортон Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. / Д. Нортон, Р. Каплан – М.: Олимп-Бизнес, Библиотека, 2003. – 214 с.