

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Проаналізовано можливості застосування збалансованої системи показників для підвищення ефективності антикризового управління підприємствами. Обґрунтовано зміст основних чотирьох проєкцій збалансованої системи показників з урахуванням специфіки антикризового управління, а також наведено приклад стратегічної карти підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічне управління, збалансована система показників, стратегічна карта, ефективність.

Abstract

The possibilities of using a Balanced Scorecard for improving the effectiveness of crisis management of enterprises are analyzed. The content of the four basic projections of the Balanced Scorecard taking into account the specifics of crisis management is substantiated, as well as the example of the strategic map of the enterprise

Keywords: crisis management, strategic management, balanced scorecard, strategic card, efficiency.

Вступ

Сьогодні для підвищення ефективності антикризового управління підприємством усе частіше застосовують інструментарій стратегічного управління та менеджменту бізнес-процесів, зокрема, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard (BSC)), що дозволяє інтегрувати цільові показники і задачі окремих структурних відділів і секторів організації у єдину систему, орієнтовану на досягнення головної мети.

Теоретичним та практичним аспектам застосування збалансованої системи показників присягли свої дослідження такі вітчизняні автори, як К. Редченко, Т. В. Момот, Ж. Смотрич та ін. Серед зарубіжних науковців слід виділити праці таких вчених, як Д. Нортон, Р. Каплана, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа.

Мета роботи полягає в дослідженні та аналізі перспектив застосування збалансованої системи показників для підвищення ефективності антикризового управління підприємствами.

Результати дослідження

Як зазначається у [1] збалансована система показників (ЗСП) є найсучаснішим інструментом стратегічного і оперативного менеджменту, який дозволяє пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та повсякденними діями персоналу на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією загальної стратегії.

ЗСП з'явилась на початку 1990-х рр. як інструмент управління компаніями. В результаті апробації ЗСП на ряді організацій її було визнано унікальною і такою, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники ефективності господарської діяльності.

ЗСП у класичному варіанті повинна містити чотири складові, що відображають стратегічно важливі аспекти діяльності підприємства: «Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси». Кожна складова містить ключове питання, з яким вона асоціюється. Відповіді на ці питання є цілями, досягнення яких буде свідчити про просування у напрямку реалізації стратегії [2].

Нижче представлена спроба адаптувати класичну ЗСП для підвищення ефективності антикризового управління підприємством. При розробці ключових питань до основних проєкцій було зроблено акцент саме на стійкості підприємства до кризових явищ та уникнення фінансових та організаційних ускладнень у майбутньому.

Суть складових ЗСП для підвищення ефективності антикризового управління підприємством можна представити наступним чином (рис. 1.)

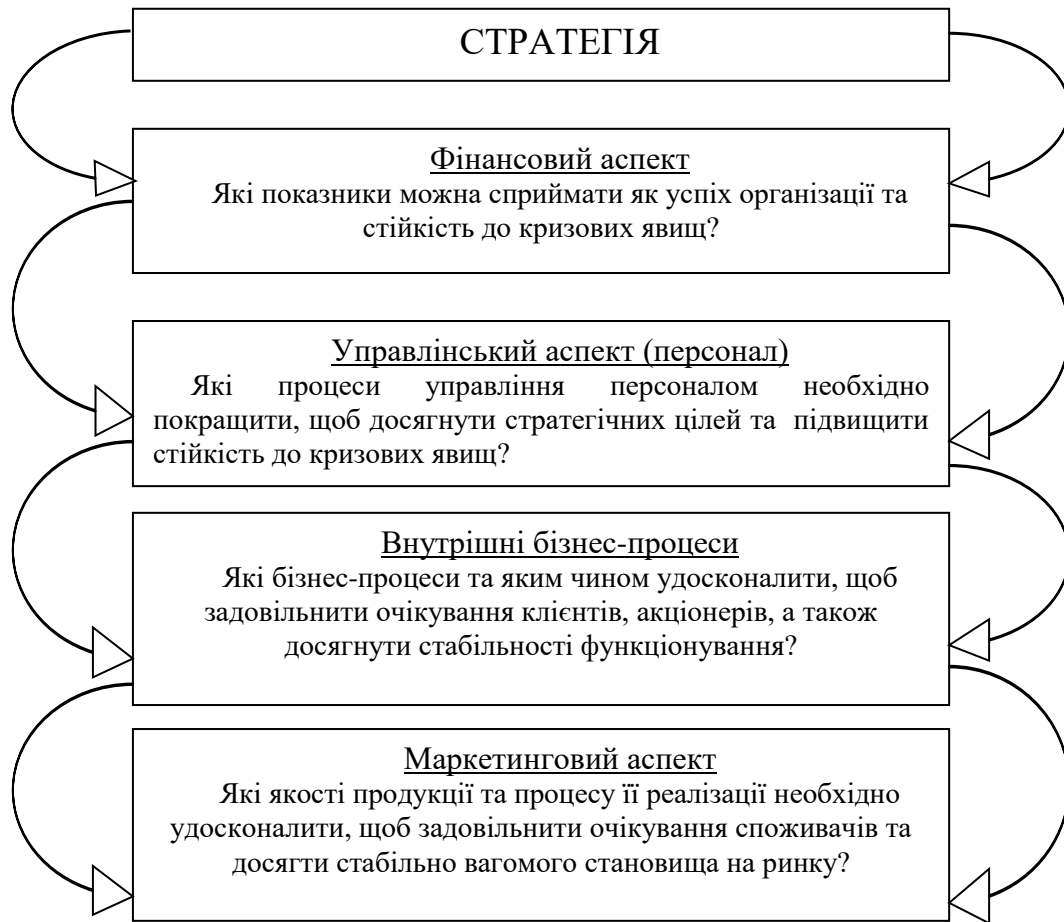


Рис. 1. Сутність складових ЗСП для оцінювання антикризового потенціалу підприємства

При формуванні системи збалансованих показників необхідно дотримуватися таких правил [3]:

- необхідність зв'язку обраних індикаторів зі стратегією розвитку організації в довгостроковій перспективі, забезпечення їх релевантності. Акцент на показниках, що визначають перспективи розвитку, дають реальну можливість менеджменту організації керуватися не лише оперативними діагностичними індикаторами, а й спрямовувати процес управління на досягнення стратегічних завдань;

- забезпечення достовірності вимірювання показників збалансованої системи через застосування кількісного або якісного оцінювання індикаторів для запобігання суб'єктивним експертним оцінкам, використання таких індикаторів, які формуються на засадах об'єктивного оцінювання ситуації;

- прозорість упровадження, що передбачає інформування персоналу підприємства, залучення його до розроблення, чітко розуміння й однакове тлумачення кожним співробітником підприємства показників збалансованої системи, цільової шкали індикаторів, а також можливість оперативного відстеження й забезпечення, які не потребують значних коштів для інформаційного забезпечення.

Для виявлення механізму причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями підприємства, їх деталізації на тактичні та оперативні засоби їх досягнення, застосовують стратегічні карти підприємства. Стратегічні карти розглядають з точки зору [4]:

- відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими цілями;
- пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей;
- формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих цілей;
- сприяння єдиному розумінню стратегії;
- пояснення значення управлінських показників.

На рис.2 представлено стратегічну карту машинобудівного заводу, що знаходиться у стані кризи, узгоджену з основними параметрами його діяльності у межах ЗСП.

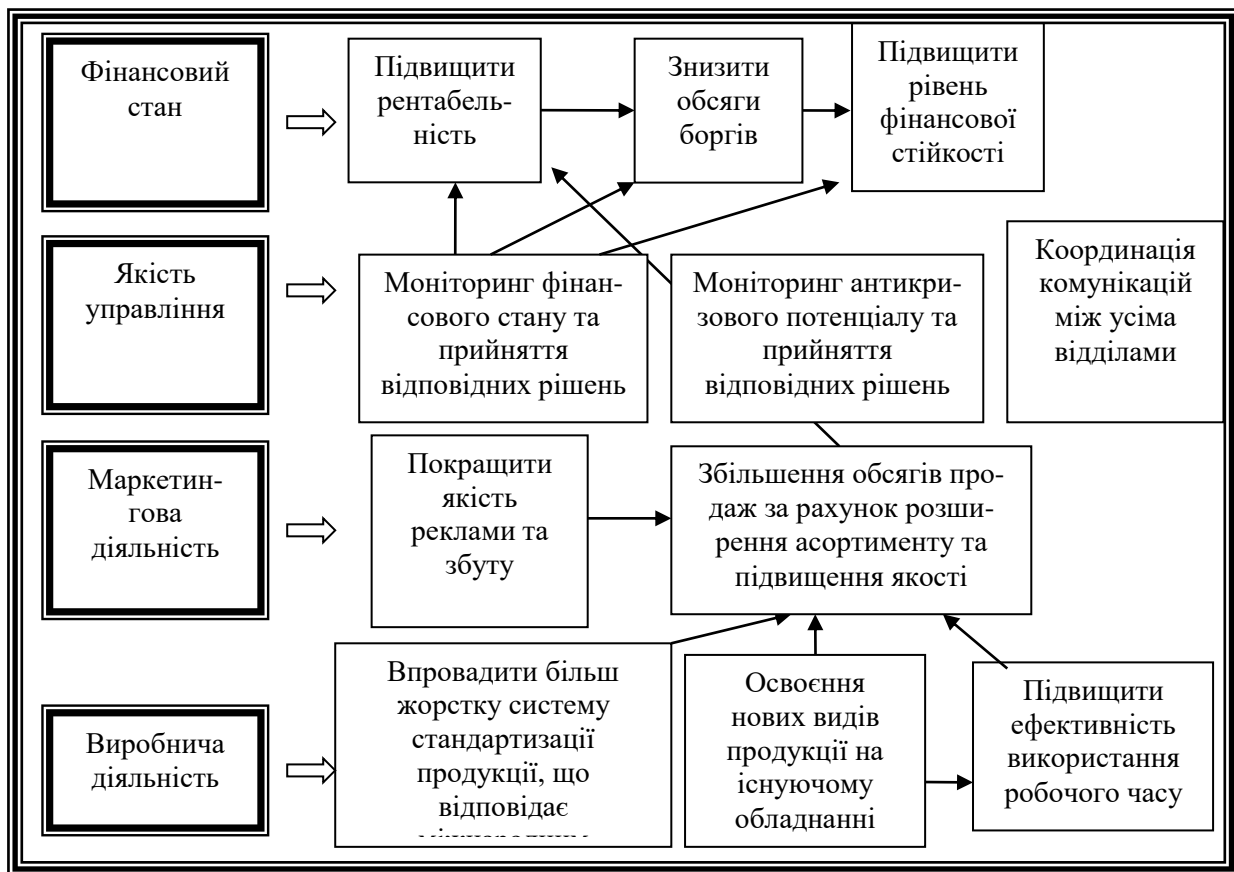


Рис. 2. Стратегічна карта машинобудівного заводу, що знаходиться у стані кризи

Висновки

Таким чином, впровадження збалансованої системи показників дозволить ефективно реалізувати обрану стратегію та подолати кризовий стан підприємств та організацій. За умови адаптації чотирьох складових збалансованої системи показників до особливостей підприємства, що знаходиться у стані кризи, ця система перетворюється на ефективний інструмент антикризового стратегічного управління і дозволяє не тільки подолати несприятливі тенденції, а й значно підвищити ефективність бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-е изд., расшир. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 128 с.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, - 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.
3. Заярна Н.М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. Заярна, С. Заник, М. Нечесанов // «Молодий вчений». – № 11 (51). – 2017. – С. 1159-1163.
4. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємств на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. – Макіївка : Купріянов В. С., 2012. – 211 с.

Шварц Ірина Володимирівна — канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва та фінансової діяльності, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: s.irinach502@gmail.com

Shvarts Iryna Volodymyrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Department of entrepreneurship and financial activities, Vinnitsia National Technical University, Vinnitsia, e-mail: s.irinach502@gmail.com.