

УДК 00521:334.735

Карцева В.В., к.е.н., доцент

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

В статті розглядаються питання можливості використання збалансованої системи показників на підприємствах та організаціях споживчої кооперації для підвищення ефективності діяльності. Автором зроблена спроба сформувати збалансовану систему показників з урахуванням особливостей діяльності споживчої кооперації

Ключові слова: контролінг, збалансована система показників, складові збалансованої системи показників, фактори успіху, причинно-наслідкові зв'язки збалансованої системи показників.

V.Kartseva

BALANCED SCORECARD AS A TOOL OF CONTROLLING FOR COMPANIES AND ORGANIZATIONS OF CONSUMER COOPERATIVES

The article examines the possibility of using the balanced scorecard for companies and organizations of consumer cooperatives to improve business performance. The author attempts to form the balanced system of indicators with the peculiarities of consumer cooperation.

Keywords: controlling, balanced scorecard, components of the balanced scorecard, success factors, cause-effect relationships scorecard.

Карцева В.В.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы возможности использования сбалансированной системы показателей на предприятиях и в организациях потребительской кооперации для повышения эффективности деятельности. Автором сделана попытка сформировать сбалансированную систему показателей с учетом особенностей деятельности потребительской кооперации.

Ключевые слова: контроллинг, сбалансированная система показателей, составляющие сбалансированной системы показателей, факторы успеха, причинно-следственные связи сбалансированной системы показателей.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах сьогодення досить важливим постає питання щодо оцінки ефективної діяльності підприємства, оскільки вимір результатів є необхідним для забезпечення його подальшого розвитку та стабільності. Разом з тим класичний апарат оцінки діяльності підприємств, що базувався в основному на фінансових показниках не дозволяє комплексно представити результати діяльності підприємства.

Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграє система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard), яка надає змогу представити у взаємній залежності господарський, фінансовий, інноваційний, управлінський аспекти діяльності підприємства. Останнім часом значна увага приділяється факторам нефінансового характеру як то: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Сучасні стратегії розвитку підприємств формуються з урахуванням використання контролінгу в системі управління. Практичне впровадження сформованої стратегії неможливо без чітко визначених інструментів контролінгу, серед яких важливе місце посідає збалансована система показників(BSC).

Останнім часом дослідженню різних аспектів контролінгу, в тому числі і збалансованій системі показників приділяється значна увага. Серед зарубіжних дослідників цим питанням займалися: Р.Каплан, Д.Нортон, Ольве Н., Рой Ж., Ветер М., Фридман М., Трегоу Б., Браун Марк Г., Х. Віссем, М. Портер, М. Блауг, Дж. Фокс, Дж. Ван Хорн, Б. Хьюстон, Р. Манн, Е. Майер, М. Калверт, Дж. Стонхаус, Дж. Майк, Х.Й. Фольмут, Д. Хан, Х. Штіглер, А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.Г. Примак, Є.А. Уткін та інші.

В Україні питання контролінгу досліджували І.О. Бланк, В.М. Геєць, В.П. Савчук, В.В. Сопко, М.Г. Чумаченко, О.О. Терещенко, Н. Чухрай, М. Пушкар, Л. Сухарева та ін., в роботах яких також розглянуто питання теоретичного і практичного характеру щодо використання контролінгу в секторі реальної економіки.

Сталий розвиток підприємницьких структур, в тому числі і споживчої кооперації, неможливий без формування та забезпечення виконання мети, досягнення якої в умовах динамічно розвинутого середовища вимагає розробки нових підходів в управлінні. Саме використання збалансованої системи показників в системі контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації може забезпечити підтримку виконання управлінських рішень.

Цілі статті. Метою статті є дослідження можливості використання збалансованої системи показників з урахуванням особливостей діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Використання BSC (Balanced Scorecard) дає можливість розглядати в комплексі показники фінансового і нефінансового характеру. Необхідність систематизації збалансованих показників пов'язана з:

- глобалізацією економіки;
- впровадженням нових технологій та підходів в управлінні підприємством;
- неможливістю лише на основі використання фінансових показників прийняти управлінські рішення, які б забезпечили стратегічний розвиток підприємства.

Саме Р.Каплан та Д. Нортон звернули увагу на те, що усі стратегії які розроблялись, ґрунтувались на фінансових показниках і не були погоджені з іншими - нефінансовими[5]. Слід відмітити, що фінансові показники більш чітко розкривають історичний та сучасний моменти діяльності підприємства, але виконання визначених на перспективу фінансових показників стає неможливим без узгодження рівня впливу на них нефінансових показників.

Термін BSC (Balanced Scorecard) був вперше використаний у 1992 році Д.Нортоном та Р.Капланом, які проголосили, що «збалансована система показників трансформує стратегію в задачі та показники згруповані по чотирьох різних напрямках: фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання і підвищення кваліфікації»[2,с.29].

В умовах інформаційних і глобалізаційних змін «збалансована система показників забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємопов'язаних показників»[2,с.28]. Управління підприємствами споживчої кооперації є багаторівневим і досить складним, тому при формуванні системи збалансованих показників необхідно враховувати особливості діяльності та існуючої системи управління. Причому необхідно звернути увагу на те, що велика кількість показників не сприятиме

покращенню системи управління, а навпаки буде вимагати збільшення зусиль по забезпеченню контролю за їх виконанням.

Ці чотири складових (перспективи) збалансованої системи показників дають можливість досягти баланс між:

- довго- та короткостроковими цілями,
- бажаним результатом і фактором його досягнення,
- внутрішніми та зовнішніми факторами впливу.

При формуванні збалансованої системи показників головним є забезпечення правильного визначення цілей, спрямованих на виконання обраної стратегії.

На наш погляд, запропоновані Р.Капланом та Д.Нортоном перспективи, які входять до складу збалансованої системи показників не є незмінними і можуть доповнюватись підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації в якій вони працюють. На нашу думку, формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації не можливо без врахування забезпеченості необоротними активами, і, у свою чергу, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є достатньо слушним і необхідним. Це сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючої стратегії управління.

Запорукою забезпечення ефективної і прибуткової діяльності є модернізація та впровадження нових технологій на підприємствах споживчої кооперації. Підприємство, яке не здатне впроваджувати новітні технології, приречене на провал або неефективну систему управління. В сучасному економічному середовищі комфортно можуть почувати себе тільки ті підприємства, що мають достатній рівень гнучкості та визначили специфічні риси, які відрізняють їх від інших учасників ринкових відносин.

Врахування такої перспективи як матеріально-технічне забезпечення, сприятиме більш швидкому реагуванню керівництва на зміни в конкурентному середовищі, що надасть можливість сформувати адекватну стратегію розвитку. Таким чином перспективу матеріально-технічного забезпечення можна ввести в BSC і поставити її останньою в цій системі для забезпечення коригування розробленої стратегії до відповідних факторів впливу в конкурентному середовищі. З урахуванням матеріально-технічного забезпечення система збалансованих показників буде мати аббревіатуру BSCM.

На нашу думку, в перспективі матеріально-технічного забезпечення важливе місце має займати оцінка ефективного використання об'єктів, які беруть участь у створенні умов для забезпечення діяльності підприємств споживчої кооперації.

Підприємство має визначитись з політикою і стратегією, враховуючи процеси, що відбуваються в оточуючому середовищі, оскільки воно не може існувати в ізоляції і адаптація до умов конкурентного середовища є на сьогоднішній момент одним з головних критеріїв виживання.

Доцільним при формуванні стратегії розвитку, крім вище зазначених перспектив, є врахування впливу зовнішнього середовища, яке умовно можна поділити на таке, що має макро- і мікро-рівень впливу на діяльність підприємств споживчої кооперації.

Основними елементами макросередовища є політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які визначаються за допомогою PEST-аналізу. Разом з тим, показники макросередовища досить важко прогнозувати.

При підборі показників мікросередовища слід звернути увагу на загальну ситуацію, яка склалась в системі споживчої кооперації та визначити загрози і

можливості конкретного підприємства для подальшої реалізації зазначеної стратегії (SWOT – аналіз, матриця Мак-Кінсі).

З урахуванням вищенаведеного, перспективи для формування збалансованої системи показників підприємств споживчої кооперації мають бути представлені в наступний спосіб (рис.1)

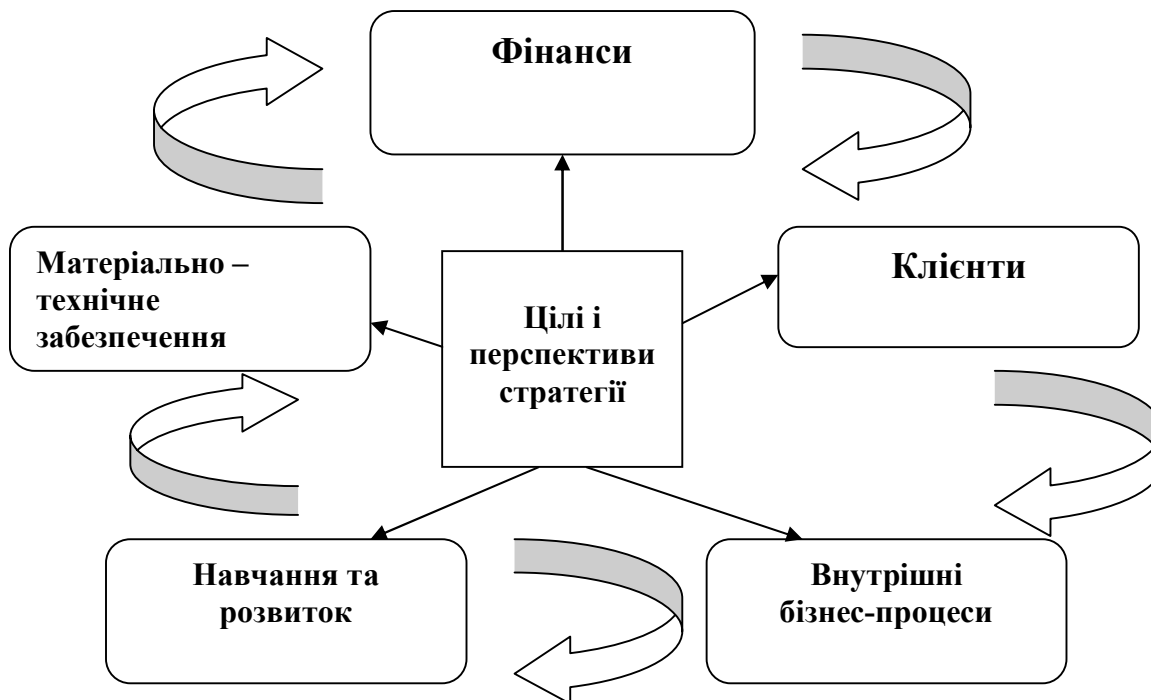


Рис.1. Система збалансованих показників для підприємств споживчої кооперації (BSCM - Balanced Scorecard)

Незважаючи на недосконалість фінансових показників вони знаходяться на першому місці в цій системі оцінки. На наш погляд, такий підхід не є випадковим, оскільки без використання фінансових показників неможливо оцінити ефективність бізнесу та наслідки вже прийнятих управлінських рішень.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють конкуренти, покупці, споживча цінність товарів, робіт, послуг. «Клієнтська складова дозволить менеджерам сформулювати стратегію, орієнтовану на споживача і цільовий сегмент ринку таким чином, що б у майбутньому забезпечити дохідність»[2,с.30]. Р.Каплан та Д.Нортон виділяють основні показники клієнтської складової, що впливають на формування збалансованої системи показників:

- частка ринку підприємства;
- розширення клієнтської бази;
- збереження клієнтської бази;
- задоволення потреб клієнта;
- прибутковість клієнта[2, с.55].

Ми вважаємо, що вищенаведені показники є ключовими у складі перспективи клієнти, але керівництво підприємства може їх коригувати у відповідності до визначених цілей, що забезпечить можливість його швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. На наш погляд, досить важливим є той факт, що без врахування впливу зовнішнього середовища неможливо визначити коригувальні заходи щодо внутрішньої стратегії підприємства.

Складова внутрішніх бізнес-процесів спрямована формування завдань та цілей, які не виходять за межі середовища, що підпорядковане внутрішній стратегії підприємства. В залежності від масштабності стратегічних напрямків внутрішні бізнес – процеси можуть розраховуватись на різні терміни щодо їх виконання.

Процес формування показників і напрямків внутрішніх бізнес – процесів у складі збалансованої системи показників значно відрізняється від традиційного підходу, який базується на контролі та удосконаленні існуючих у підприємства центрів відповідальності та підрозділів. Використання традиційного підходу ґрунтується на фінансових показниках в межах аналізу відхилень. Останнім часом спостерігається вихід підприємств за межі такого підходу, але не ставиться за мету інтеграція бізнес-процесів в цілому на підприємстві.

Використання збалансованої системи показників дає можливість об'єднати бізнес – процеси підприємства в єдиний ланцюг з подальшим виділенням пріоритетів. Цілі та показники складової внутрішніх бізнес-процесів мають бути сформовані у відповідності з чіткою стратегією, спрямованою на задоволення сподівань клієнтів. Такий послідовний (від загального до приватного, зверху вниз) підхід дає можливість виявити абсолютно нові бізнес-процеси, по яких організація повинна досягти успіху[2, с.71,6].

Значна увага має приділятися такій складовій як навчання та розвиток, оскільки здатність персоналу до навчання та розвиток підприємства знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Ми вважаємо, що підприємство приречене на банкрутство без чітко сформованої системи навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу.

Не можна не погодитись з думкою науковців [4,7,8], що складова навчання та розвитку забезпечує підприємство відповідною інфраструктурою та є фактором виконання завдань і планів, які поставлені попередніми перспективами.

Р.Каплан і Д.Нортон у своєму дослідженні виділили три основні принципових напрямки щодо навчання та розвитку:

- можливості працівника;
- можливості інформаційних систем;
- мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним [2, с.90].

В мінливому зовнішньому середовищі неможливо чітко зорієнтуватись і обрати необхідну стратегію без якісної та спеціальної професійної підготовки.

П.Хорват відмічає, що в процесі використання збалансована система показників перетворилась на значну управлінську систему, що включає в себе цілий ряд субпроцесів:

- представлення перспективних планів у формі конкретних показників оперативного управління;
- переміщення стратегічних завдань на більш низький рівень управління в ієрархічній системі за допомогою розроблених показників;
- налагодження зворотного зв'язку для перевірки визначених гіпотез та ініціювання процесу навчання персоналу [9].

Р.Каплан та Д. Нортон [3,6] стверджують, що досить важливим є процес реалізації концепції BSC, в результаті визначені перспективи мають бути між собою взаємопов'язаними. Ми вважаємо, що умовно можна виділити п'ять основних етапів формування BSCM для підприємств споживчої кооперації:

1. Етап розробки BSCM, який передбачає перетворення прогностичних планів та стратегій у відповідні цілі та заходи. Після такого формування BSCM необхідно забезпечити її інтеграцію в управлінський процес.

2. Етап координації ґрунтується на побудові відповідних цілей і показників з подальшою їх декомпозицією від вищого керівництва до допоміжних ланок структури.

3. Етап планування, який передбачає визначення шляхів досягнення запланованих результатів у визначений час, оптимальний розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів в розрізі визначених перспектив.

4. Етап зворотного зв'язку і навчання - оновлення теоретичної бази стратегії з урахуванням нових знань персоналу.

5. Етап коригування щодо впливу зовнішнього середовища.

На нашу думку, в системі реалізації збалансованих показників найголовнішим є етап зворотного зв'язку і навчання, оскільки реалізація будь-якої стратегії, в кінцевому результаті, ґрунтується на знаннях персоналу підприємства. Слід також зауважити - без забезпечення зворотного зв'язку та перманентного процесу навчання персоналу неможливо досягти оптимально можливого результату діяльності підприємства.

Використання збалансованої системи показників є єдиним процесом, здатним забезпечити досягнення цілей, поставлених підприємством (рис.2).

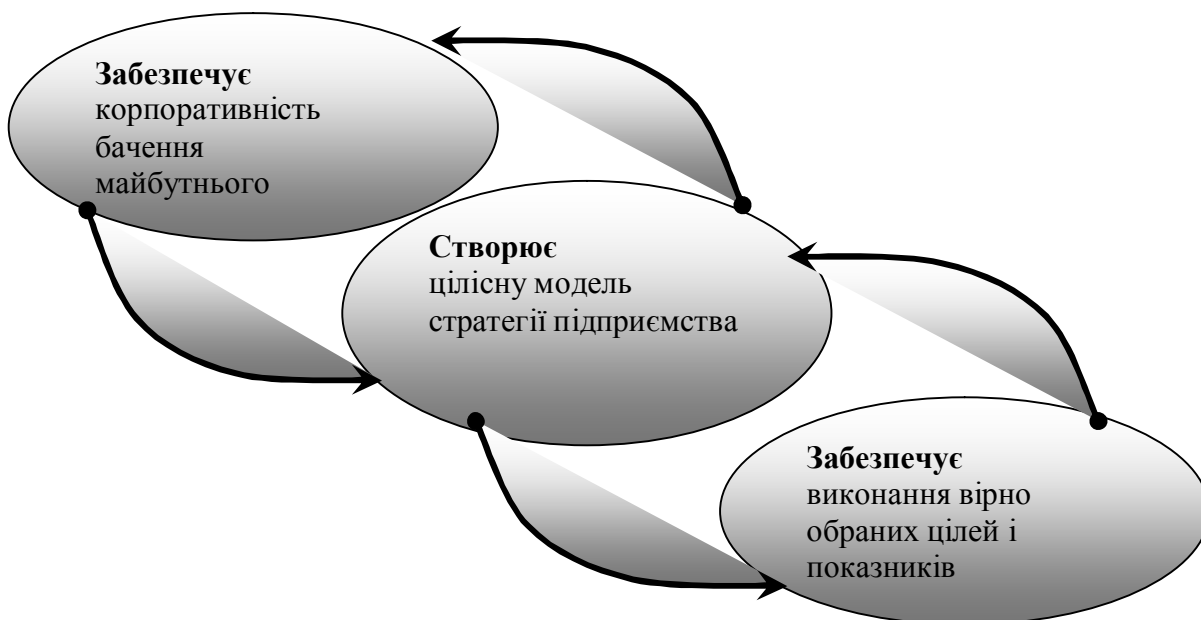


Рис.2. Процес формування стратегії підприємства, що базується на системі збалансованих показників.

Підприємство для забезпечення успіху досягнення визначених цілей має представити обрану стратегію у вигляді показників, що доведені до виконавців. Досить складним і відповідальним для керівництва підприємства є момент правильного визначення показників, яких необхідно досягти.

Збалансована система показників має базуватись на врахуванні причинно – наслідкових зв'язків, факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами. Зв'язок між показниками збалансованої системи показників створюється шляхом підбору показників, які відповідають на питання «якщо – то». Наприклад: якщо збільшиться обсяг реалізації то збільшиться прибуток; якщо зменшаться витрати, то збільшиться прибуток; якщо підвищиться якість продукції,

товарів, робіт, послуг, то покращиться задоволеність клієнтів. Причинно – наслідкові зв'язки між запропонованими перспективами підприємств споживчої кооперації можна подати у вигляді наступної схеми (рис.3)

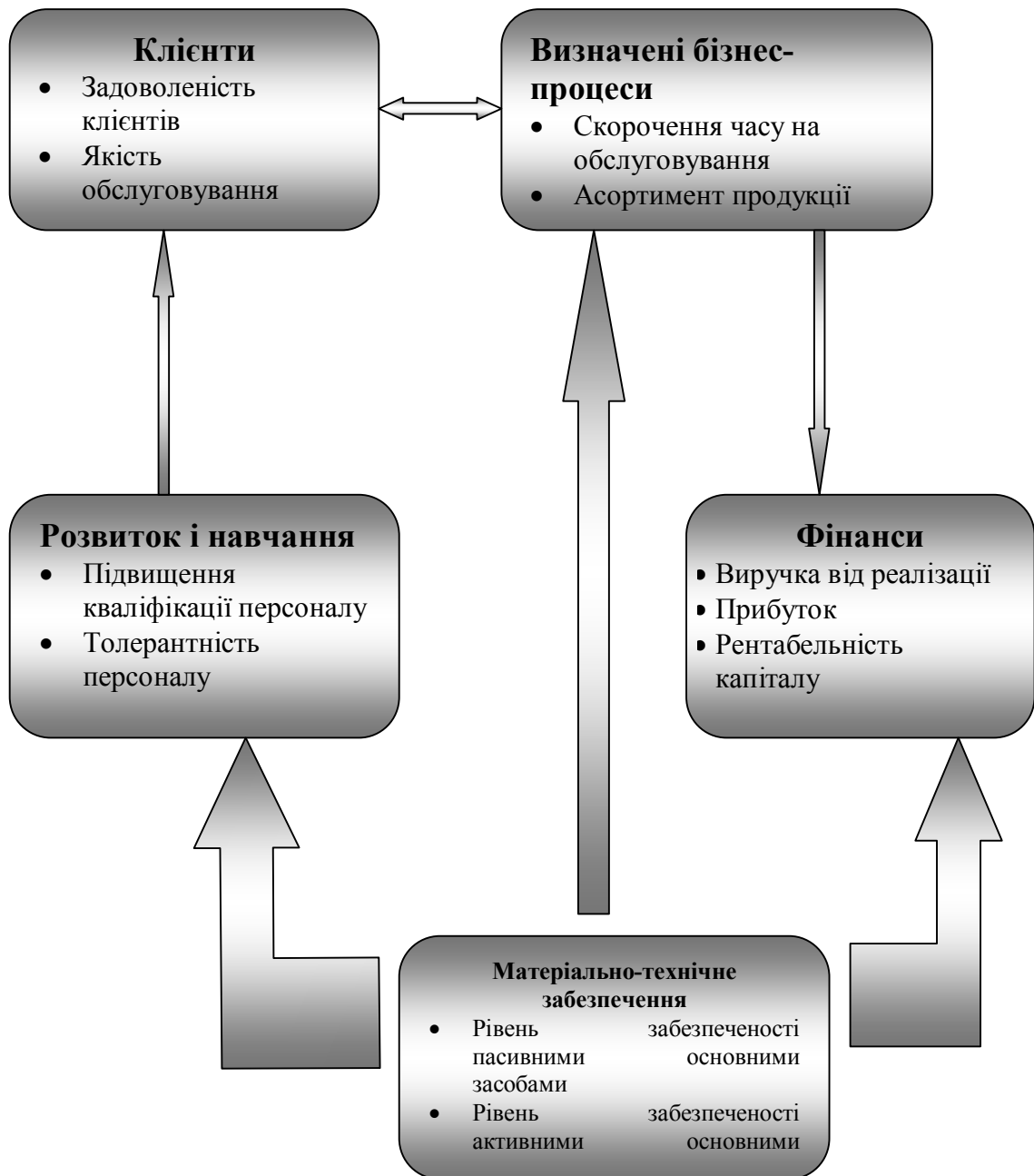


Рис. 3. Причинно – наслідкові зв'язки BSCM підприємств та організацій споживчої кооперації

Досить важливим постає питання щодо кількості показників, які формують BSC. Дослідники, що займалися проблемами формування BSC[1,6] стверджують, показників має бути не більше 20-25, оскільки досить важко концентруватись і відслідковувати їх вплив на діяльність підприємства. Крім того досить важливим є момент співвідношення фінансових і нефінансових показників. Ми погоджуємось з думкою, що показники мають бути сфокусовані в трьох вимірах: минулому, сьогоденню та майбутньому і забезпечувати рух на досягнення поставленої мети. Необхідно враховувати той факт, що до збалансованої системи показників мають включатись визначальні фактори, які забезпечують досягнення поставленої мети та

успіху, а не діагностичні, що допомагають компанії функціонувати. Зарубіжна практика використання BSC доводить, що неможна забезпечити перспективу розвитку підприємства на задачах, які вирішуються в короткостроковій перспективі. З одного боку, такі показники як прибутковість, зниження витрат призводять до короткострокового успіху, але з іншого, неврахування таких показників як рівень задоволеності клієнтів, постачальників, інвестиційно - інноваційних процесів на підприємстві не забезпечить конкурентного успіху.

Браун Марк Г. відмічає, що будь-яка організація має звертати увагу на такі довгострокові показники як:

- задоволеність клієнтів;
- задоволеність працівників;
- якість товарів/ послуг;
- соціальна відповідальність [1]

Слід зауважити, що саме діяльність підприємств споживчої кооперації спрямована на надання більшою мірою послуг населенню, причому в сільській місцевості, що певним чином впливає на визначення пріоритетів. Разом з тим довгострокові показники не забезпечать одразу фінансового процвітання, але сприятимуть стабільності і поступовому стійкому розвитку підприємства. Враховуючи ієрархію управління системи споживчої кооперації можна погодитись з думкою, що чим нижчий рівень управління тим менша кількість показників має бути доведена до виконання з метою забезпечення якості роботи. Ми пропонуємо виділити чотири рівня управління:

- Укоопспілка - від 15 до 20 показників;
- Облспоживспілка - від 10 до 15 показників;
- Райспоживспілка – від 5 до 10 показників;
- Споживче товариство, магазин, ресторан, заготівельний пункт від 1 до 5 показників.

Слід відмітити, що усі показники мають бути взаємопов'язаними і доповнювати інформацію збільшуючи її обсяг «знизу вгору». При формуванні показників вони мають відповідати цілям, яких треба досягти. Справа в тому, що в залежності від цілі показники можуть бути змінені, оскільки показник - це формалізований вигляд цілі, якщо не забезпечується вимір цілі, то і досягти її буде досить важко, а в більшості випадків і неможливо.

Оскільки система споживчої кооперації спрямована на обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб, то, на нашу думку, можна виділити таку низку цілей пов'язаних саме з якістю бізнес-процесу реалізації продукції :

- якість обслуговування (кількість часу на здійснення покупки та толерантність поведінки продавця);
- якість задоволення клієнтів (ціна, якість товару або послуги);
- якість задоволення персоналу (оплата праці та інші мотиваційні заходи).

Особливості діяльності підприємств споживчої кооперації полягають у необхідності збереження клієнтів, а також сприянні збільшенню їх кількості. Ми вважаємо, що в невеликих містах та селищах збільшення кількості клієнтів навряд чи можливо, але можна їх зацікавити новим та якісним асортиментом продукції, що у свою чергу сприятиме зростанню вартості однієї покупки і забезпечить підвищенню обсягів реалізації. Досить важливе значення в цьому контексті набуває аналіз продуктивного ряду, який має на меті виявити більш конкурентні товари для забезпечення задоволеності клієнтів.

Якість задоволення клієнтів безпосередньо залежить від ціни та якості товару, але неможна не враховувати якості обслуговування. На нашу думку, в сучасних ринкових конкурентних умовах неможливо надати якісно послугу без відповідної

професійної підготовки. Тому керівництву слід систематично приділяти увагу перманентному процесу підвищення кваліфікації працівників і не стільки вищого рівня управління скільки середнього та нижчого. Така пропозиція витікає з того, що з клієнтом безпосередньо спілкується продавець, офіціант, зав. магазином, шеф-кухар тощо.

Крім того важливе значення в цій ситуації має мотивація праці робітників, оскільки це у свою чергу також впливатиме на виконання запланованих фінансових показників (виручка від реалізації, прибуток).

При формуванні збалансованої системи показників необхідно також виділити цілі фінансового характеру, які впливають з нефінансових цілей - отримання прибутку, підвищення вартості капіталу, збільшення доданої вартості підприємства. Причому більша кількість фінансових показників має визначатись та розраховуватись вищим керівництвом для забезпечення своєчасного коригування та контролю за їх виконанням нижчими рівнями управління. Очевидно, саме фінансова перспектива має забезпечити оцінку кінцевої результативності діяльності підприємств споживчої кооперації, тому до їх визначення необхідно підходити досить ретельно.

Враховуючи вище наведену інформацію, сформуємо для бізнес – процесу "реалізація товарів" ступеневий розподіл показників, метою якого буде забезпечення підвищення обсягів прибутку на основі якісного обслуговування клієнтів (таб.1).

Показники, що розміщені в таблиці, відображають найбільш суттєві моменти процесу реалізації товарів або продукції. Крім того важливим є те, що для ефективного функціонування BSCM необхідно забезпечити простоту розрахунків показників без додаткового накопичення інформації.

Таблиця 1

Розподіл показників бізнес-процесу «реалізація товарів» за рівнями відповідальності

Рівень управління (відповідальності)	Фінанси	Бізнес-процеси	Клієнти	Розвиток і навчання	Матеріально-технічне забезпечення
Укооп - спілка	EVA VAR Обсяг реалізації Прибуток Рентабельність капіталу Рівень витрат	Кількість асортиментних груп Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності і клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість навчальних курсів за квартал Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал Рівень фахівців з вищою освітою	Рівень забезпеченості пасивними основними засобами Рівень забезпеченості активними основними засобами Рівень забезпеченості новітніми технологіями Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ

Продовження таблиці 1

Облспожив-спілка	Обсяг реалізації Прибуток Рентабельність капіталу Рівень витрат	Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість навчальних курсів за квартал Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал Рівень фахівців з вищою освітою	Рівень забезпеченості пасивними засобами Рівень забезпеченості активними засобами Рівень забезпеченості новітніми технологіями Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Райспожив-спілка	Обсяг реалізації Прибуток	Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Споживче товариство	Обсяг реалізації Прибуток	Коефіцієнт охопленості клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Магазин, ресторан, заготівельний пункт	Обсяг реалізації Прибуток	Кількість клієнтів, що обслуговуються за робочий день	Індекс задоволеності клієнтів	Кількість позитивних та негативних відзивів по обслуговуванню за місяць	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Коригування розробленої стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища	Політична ситуація в країні Економічна ситуація в країні Конкурентоспроможність послуг, що надаються Цінова політика постачальників Професійна підготовка персоналу				

Проведений аналіз теоретичних і практичних аспектів BSCM свідчить про те, що важливість його використання зростає в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

В такому випадку збалансована система показників є тим інструментом стратегічної комунікації, що забезпечить виконання навіть не зовсім чіткої і сформульованої стратегії. Враховуючи особливі умови діяльності підприємств споживчої кооперації слід відмітити про доцільність введення збалансованої системи показників для своєчасного реагування на зміни макро - і мікросередовища.

Для забезпечення ефективного функціонування збалансованої системи показників вищому керівництву необхідно надавати консультації щодо порядку розрахунку показників та забезпечити усі рівні управління системи споживчої кооперації відповідними програмними продуктами. Разом з тим, програмне забезпечення не є головним аргументом для забезпечення виконання BSCM, але збір, оцінка та аналіз необхідних даних відіграє досить важливу роль. В основу системи збалансованих показників покладена ідея вимірюваності, оскільки усі фактори управління мають бути розрахованими.

Висновки. Ми дотримуємось думки Р.Нортон та Д.Каплана про те, що якщо показник неможна виміряти, то ним неможливо управляти. На нашу думку, квінтесенцією BSC є те, що за її допомогою стало можливим ув'язати стратегію підприємства та його оперативні плани. BSC на сьогоднішній момент є найбільш популярним контролінговим інструментом завдяки якому керівництво підприємства отримує структуровану інформацію за визначеними перспективами. Сучасний вітчизняний менеджмент готовий прийняти BSC і оцінити необхідність введення системи контролінгу на підприємстві, який би забезпечив його сталий розвиток та надійність.

Список використаних джерел:

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 — 226 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003 — 320 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004. — 416 с.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance // Harvard Business Review. - 1992. - Vol.70. - N 1. - P. 71 - 79.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. - 1996, Vol. 74. - N 1. - P.75 -85.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. - Cambridge Mass. -1996.
7. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 328 с.
8. Ольве Н., Рой Ж., Ветер М.Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 304 с.
9. Миссия контроллера // <http://www.controlling-akademie.ru/about/igc>
10. Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу. — Пер с англ. Е. Богдановой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — С. 237-248