

**Мельник Юлія Миколаївна,**  
*к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу Сумського державного університету;*  
**Савченко Олена Сергіївна,**  
*студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету*

## **ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Стаття присвячена теоретико-методичним основам застосування збалансованої системи показників на підприємстві, авторами визначено основні проблеми, переваги та недоліки. Проаналізовано методичні підходи до вибору стратегій та етапи формування і впровадження збалансованої системи показників, сформовані основні принципи розроблення ключових показників ефективності для побудови збалансованої системи показників.*

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингові стратегії, збалансована система показників, ключові показники ефективності, стратегічна карта.

**Постановка проблеми.** Економічна ситуація в Україні зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Все більше українських фірм розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, маркетинг, стратегічний аналіз, розроблення стратегій, у т.ч. маркетингових тощо.

Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією, у т.ч. маркетингових стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системі управління вітчизняних підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

**Аналіз публікацій.** Методичним підходам до вибору маркетингових стратегій, а саме збалансованій системі показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Парментер Д., Рамперсад К., Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горській Мікаел. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Несфедьєва Ю.С., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Кочнев О.Ф., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б., Пестрецова О.І., Хотомлянський О.Л., Федосєєв А.А., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А.

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Серед обмежень системи оцінки підприємства, що спираються на фінансові показники діяльності, найчастіше критики відзначають орієнтацію на минулі результати та короткостроковий горизонт оцінок, практичну неспроможність системи відобразити ступінь досягнення стратегічних цілей. Для прийняття управлінських рішень стало замало інформації щодо минулих досягнень. Посилення значущості стратегічних принципів управління, ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили необхідність переосмислення оціночних параметрів їх функціонування і розвитку.

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування.

На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

**Мета та завдання статті.** Мета написання статті полягає в аналізі та систематизації методичних підходів до вибору маркетингових стратегій, що ґрунтуються на ключових показниках ефективності. Основним завданням постало висвітлення теоретично-методичних аспектів використання збалансованої системи показників.

**Основний матеріал.** Сьогодні більшість керівників активно використовують традиційне стратегічне управління та стратегічні маркетингові підходи до управління підприємством. Стратегічне маркетингове управління як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому саме здатність організації результативно впроваджувати свої маркетингові стратегії є ключовим фактором, який визначає вартість компанії.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 20-х роках ХХ ст. і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою, є досить простими для розрахунку. Будуються вони винятково з фінансових показників. У 70-90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності в останні роки набула збалансована система показників Нортон Д.П. і Каплана Р.С. (табл. 1) [18].

Таблиця 1 – Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності фірми [18]

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
Модель Дюпона. Рентабельність інвестицій (ROI)	Чистий прибуток на 1 акцію (EPS). Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)	Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B). Рентабельність акціонерного капіталу (ROE). Рентабельність чистих активів (RONA). Грошовий потік (Cash Flow)	Економічна додана вартість (EVA). Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (ЕВІТДА). Ринкова додана вартість (MVA). Збалансована система показників (ЗСП). Показник сукупної акціонерної дохідності (TSR). Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

Передумовою виникнення ЗСП 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, ЗСП містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії [12, 14, 19].

Стрімкий розвиток концепцій корпоративного управління й технологій управління – характерна риса останніх років. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню. Аналіз діяльності великих і середніх компаній показав, що функціонування без поставленого стратегічного менеджменту є досить ризикованим заходом. Дослідження в даному напрямку приводять до появи нових парадигм, концепцій та інструментів (табл. 2).

Таблиця 2 – Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій

№ п/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1	2	3	4	5
1	<b>ЗСП-модель Мейсела</b> Автор: Лоренц Мейсел (1992 р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнес-процеси 4 – людські ресурси	- спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	<i>Інноваційна кадрова стратегія</i>
2	<b>Піраміда ефективності</b> Автори: К. МакНейр Р. Ланч, К. Кросс (1990 р.)	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 - відділи	- зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; - визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	<i>Стратегія розширення ринку</i>
3	<b>Модель EP<sup>2</sup>M</b> Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993 р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків 2 – удосконалювання внутрішніх процесів 3 – управління змінами й стратегією 4 – власність і свобода дій	- забезпечення впровадження стратегії компанії; - формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	<i>Стратегія розвитку кадрів</i>
4	<b>Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added)</b> Автор: Стюарт Штерн (1990 р.)	4М: 1 – вимірювання (Measurement) 2 – система управління (Management system) 3 – мотивація (Motivation) 4 – стиль мислення (Mindset)	- дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; - збільшення вартості компанії	<i>Стратегія розвитку товару</i>

1	2	3	4	5
5	<b>Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives»</b> Автор: Пітер Друкер (1954 р.)	SMART: 1 – S - специфічні для організації/підрозділу/співробітника 2 – M-вимірні (підррахунок продуктивності) 3 – A-досяжні, реалістичні 4 –R-орієнтовані на результат, не на зусилля 5 –T-певні в часі	- встановлення на початку періоду (місяць, квартал) для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	<i>Стратегія підвищення продуктивності праці</i>
6	<b>Метод Six Cigm - шість сигм</b> Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorolla», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983 р.)	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції): - допускає 3,4 дефекту на мільйон можливих виробів - якість 6 сигм становить – 99,9997% - якість 1-ї сигми відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	- збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; - зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>
7	<b>Метод S5</b> Автор: Каору Ісікава (1960 р.)	S5: 1 – сортування - відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – S-стандартизація 5 – S-удосконалювання	- акцентує більше уваги на рядових працівниках і зміні їх відношення до своєї діяльності	<i>Стратегія розвитку кадрів</i>
8	<b>Lean manufacturing (lean production) - Ощадливе виробництво</b> (розроблений на Toyota)	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	- збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси - практично без фінансових витрат	<i>Стратегія глибокого проникнення на ринок</i>
9	<b>Метод систем менеджменту якості (СМЯ) - TQM (Total Quality Management)</b> Автор: Едвардс Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3 – залучення працівників 4 – процесний підхід 5 – системний підхід до менеджменту 6 – взаємовигідні відносини з постачальниками 7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах 8 – постійне покращення	- концепція розвитку для японських корпорацій; - відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; - задоволення очікування споживачів; - підвищення якості продукції	<i>Стратегія сервісної диференціації</i>
10	<b>TPS (Total Performance Scorecard) - універсальна система показників</b>	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	- спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	<i>Інноваційна кадрова стратегія</i>

Досвід провідних закордонних компаній показав, що ЗСП — не тільки система, спрямована на підвищення операційної ефективності (покращання якості продукції,

зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зниження вартості тощо), а й інструмент управління стратегією. ЗСП ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність [2, 5, 11, 14, 16].

Збалансована система показників — 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 і т. ін.) [1, 4, 7, 13] (рис. 1). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників.



*Рисунок 1 – Комплекс категорій «збалансована система показників»*

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Неррекліта, «ЗСП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов'язували з управлінням» [19]. У процесі використання ЗСП перетворилася на широку управлінську систему.

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Чотири проекції Каплана і Нортон («Фінанси», «Клієнти», «Навчання та кар'єрний ріст», «Внутрішні бізнес-процеси») являють собою організаційну структуру. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 2, ще однією або двома таблицями, хоча істотна перевага ЗСП – її сконцентрованість і якість подання інформації.

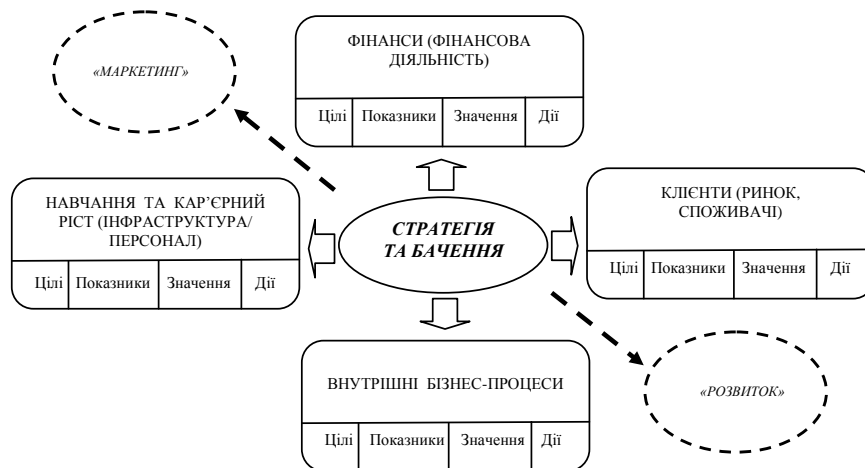


Рисунок 2 – Збалансована система показників

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [6].

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [8, 12, 14].

Отже, ЗСП можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи (табл. 3).

В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало [6]. Накопичений досвід багатьох провідних закордонних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. Збалансована система показників має свої переваги та недоліки, що стосуються її застосування на підприємстві (рис. 3).

Таблиця 3 – Недоліки у створенні та впровадженні ЗСП на підприємстві

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництві	у часових рамках
<ul style="list-style-type: none"> <li>- нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових;</li> <li>- показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку;</li> <li>- показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невідпрацьованість процесів реалізації;</li> <li>- повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу;</li> <li>- застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приводить до позитивного прориву в діяльності;</li> <li>- ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірна інтенсивність і тривалість пошуку найбільш досконалого варіанта ЗСП;</li> <li>- відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників;</li> <li>- розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформ-систем, що надовго відволікає їх від розроблення ЗСП;</li> <li>- виключення можливості нагромадження досвіду</li> </ul>



Рисунок 3 – Переваги та недоліки ЗСП у застосуванні на підприємстві

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли організація проходить через етап трансформації від однієї бізнес - моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача.

Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні вартості. Керівникам потрібно не тільки самим вчасно усвідомити

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

необхідність змін і зрозуміти, які саме зміни необхідно внести в систему показників, але й зуміти донести це до працівників, щоб люди могли швидше адаптуватися до конкурентної ситуації, що змінилася. Процес становлення ЗСП на підприємстві поділяється на етапи, а саме: власне створення ЗСП; стратегічне навчання та комунікації з персоналом; підготовка бізнесу; аналіз та управління бізнес-процесами; управління знаннями та подальше навчання працівників підприємства [19].

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

Умовно процес розроблення системи збалансованих показників можна подати у вигляді декількох етапів (рис. 4).



Рисунок 4 – П'ятиетапна модель розроблення збалансованої системи показників [12]

ЗСП може застосовуватися для досягнення таких цілей, як:

- роз'яснення прийнятої стратегії;
- доведення стратегії до співробітників організації;
- узгодження зі стратегією завдань підрозділів і персональних цілей співробітників;
- ув'язування стратегічних завдань із довгостроковими цілями й річним бюджетом;
- виявлення й координація стратегічних ініціатив;
- періодичний і систематичний перегляд стратегії;
- установлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Застосування ЗСП починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії й визначення загалом етапів її реалізації. До таких належать:

- розроблення показників (скласти список показників, що відбивають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, що стосуються причинно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);
- розроблення ієрархії карт показників (після розроблення карти показників для всієї організації підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- установлення зв'язку з оплатою (погодити винагороду працівників за успіхи в



ЗСП);

- підготовки інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність до логіки ЗСП; конфігурувати й управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);
- одержання й використання зворотного зв'язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку й підтримки безперервного поліпшення).

Таким чином, за допомогою впровадження ЗСП на підприємстві існують можливості отримання очікуваного результату незалежно від поставлених цілей, також виникають зміни в організаційній структурі підприємства (рис. 5).



Рисунок 5 – Можливості збалансованої системи показників в отриманні очікуваного результату на підприємстві

Керівництву компанії необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес ухвалення рішення адекватною й достатньою інформацією. Такими інструментами є ключові показники ефективності (КПЕ).

Під системою КПЕ розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів стосовно стратегічної цілі (або очікуваному результату). Збалансована система показників включає КПЕ, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Дані системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства й спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації [17].

Набір показників задає основу для формування стратегії компанії й включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні фактори успіху сьогодні й у майбутньому. Формулюючи очікувані результати, компанія ставить мету й створює умови для її реалізації, а вище керівництво спрямовує енергію, здібності й знання співробітників на розв'язок завдань довгострокової перспективи.

Ключові показники ефективності розробляються на основі стратегічних карт.

Стратегічна карта - досить простий і наочний спосіб відбиття стратегії організації, її цілей і напрямків розвитку [3, 10] (рис. 6). Але це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й сильний інструмент комунікації даної стратегії співробітниками.

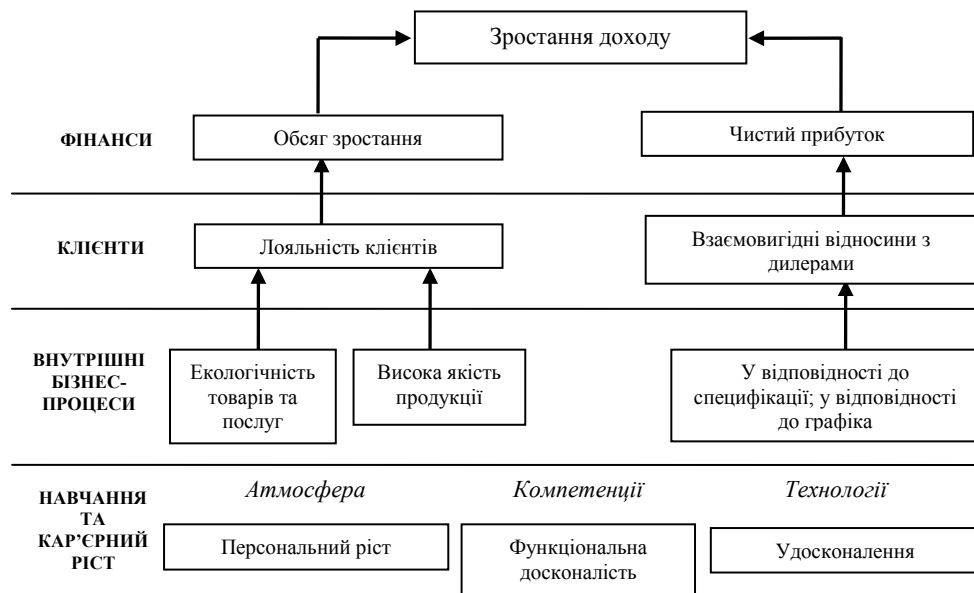


Рисунок 6 – Модель побудови стратегічної карти для підприємства [3]

Після підтвердження корпоративної стратегічної карти розробляються карти для дочірніх філій, регіональних точок і департаментів.

Позитивний ефект впровадження системи КПЕ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності компанії, оскільки при дієвості системи кожний співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками й стратегічними цілями компанії. Керівники, володіючи механізмом підтримки ухваленого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу й можуть впливати на процес реалізації стратегій компанії.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок.** Таким чином, підсумовуючи вище викладене, можна сказати, що серед існуючих методів формування стратегії оптимальним варіантом є використання збалансованої системи показників, яка не тільки спрямована на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зменшення вартості тощо), а й є інструментом управління стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що збалансована система показників надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад, формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

1. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.
2. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №2. – С. 21-28.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
5. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — Эксмо, 2010. — 160 с.
6. Мельник Ю.М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – Ч. 3. – С. 138-139.
7. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2004. – №5-6. – С.132-137.
8. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
9. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 46-53.
10. Нили Анди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск : Баланс Клуб, 2003. – 54 с.
11. Нифаева О.В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О.В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 31.
12. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.
13. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2006. – №12. – С. 132-138.
14. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304с.
15. Офіційний сайт «Balanced Scorecard в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bsc.org.ua/>.
16. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [ под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой ]. – Изд. 2-е, расшир. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 128с.
17. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
18. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
19. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.

**Ю.Н. Мельник, Е.С. Савченко**

**Проблемы применения сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях**

*Статья посвящена теоретико-методическим основам применения сбалансированной системы показателей на предприятии, авторами определены основные проблемы, преимущества и недостатки. Проанализированы методические подходы к выбору стратегий и этапы формирования и внедрения сбалансированной системы показателей, сформированы основные принципы разработки ключевых показателей эффективности для построения сбалансированной системы показателей.*

Ключевые слова: стратегическое управление, маркетинговые стратегии, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, стратегическая карта.

**Yu.M. Melnik, O.S. Savchenko**

**Problems of application of the balanced system of indicators on domestic enterprises**

*The article is dedicated to theoretical and methodical basics of the implementation of Balanced Scorecard in business organization. There were fundamental problems, advantages and disadvantages defined by the authors; methodical approaches to the choice of strategies and stages of formation and introduction of Balanced Scorecard analyzed; essential principles of development of key performance indicators for building-up of Balanced Scorecard formulated.*

Keywords: strategic management, marketing strategies, balanced system of indicators, key performance indicators, strategy map

**Отримано 01.12.2010 р.**