

УДК [007:15]:577.4

Ващенко І.В., к.е.н., доцент;

Федоренко Р.М., к.е.н.;

Ткаченко М.В., к.т.н.

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України
імені Івана Черняхівського

Методологічні підходи до розробки збалансованої системи показників у військовій сфері

Методологические подходы к разработке сбалансированной системы показателей в военной сфере

Methodological approaches to the development of balanced scorecard in the military sphere

Резюме. У статті розглядаються питання розробки збалансованої системи показників для військової установи.

Резюме. В статье рассматриваются вопросы разработки сбалансированной системы показателей для военного учреждения.

Resume. The article considers the issues of development of balanced scorecard for military establishment.

Ключові слова:

збалансовані показники, перспективи, ключові показники результативності (ефективності), фінанси, споживачі, внутрішні процеси, навчання і зростання.

Ключевые слова:

сбалансированные показатели, перспективы, ключевые показатели результативности (эффективности), финансы, потребитель, внутренние процессы, учеба и рост.

Keywords: Balanced Scorecard, Perspectives, Key Performance Indicators (efficiency), Finance, customer, internal processes, learning and growth.

Постановка проблеми. Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, яка розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортонем [1]. Її призначення – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію [2]. Спочатку збалансована система показників призначалась для комерційних структур. Накопичений досвід впровадження її економічна успішність використання дозволили адаптувати впровадження збалансованої системи в державні (бюджетні) установи [3, 4]. Однак враховуючи особливості військової сфери, розгляд сутності збалансованої системи та визначення послідовності розробки показників для військових установ є актуальним.

Метою статті є аналіз складових збалансованої системи показників та визначення етапів розробки збалансованої системи для військової установи.

Викладення основного матеріалу.

Збалансована система показників – це система стратегічного управління військовою установою

на основі виміру та оцінки її ефективності за визначеним набором показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти діяльності установи. Ця система показників відображає місію та загальну стратегію військової установи в системі взаємозалежних показників. Ключовими особливостями збалансованої системи показників є:

наявність у системі показників, що характеризують всі стратегічно важливі аспекти діяльності: планування, контроль, фінанси, ефективність та розвиток;

причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі;

причинно-наслідковий зв'язок показників із призначенням військової установи;

зв'язок результуючих показників та визначальних факторів;

зв'язок усіх показників із результатами діяльності, яка оцінюється за допомогою показника ефективності.

Ця система включає додатково ще і такі групи показників, які характеризують внутрішні

бізнес-процеси та можливості для навчання і росту особового складу військової установи.

Сукупність усіх цих груп показників складає збалансовану систему показників. Вони поєднують призначення, бачення та стратегію військової установи з оцінками результатів поточної діяльності і тим самим надають змогу приймати управлінські рішення щодо коригування ситуації за необхідністю.

Упровадження збалансованої системи показників надає змогу вирішувати наступні задачі:

аналіз і виявлення прихованих внутрішніх та зовнішніх проблем у діяльності військової установи;

аналіз і оцінка зовнішнього середовища установи (місце і роль в загальній структурі військового відомства, зовнішні зв'язки з іншими установами);

планування поточної діяльності установи;

створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених завдань;

створення системи впровадження нововведень;

стимулювання продуктивної роботи підлеглих;

організація ефективного обліку та звітності;

аналіз результатів діяльності військової установи.

Таким чином, *збалансована система показників* – це набір взаємозалежних цілей (задач) та відповідних показників, за допомогою яких здійснюється оцінка результативності досягнення цих цілей. Визначення цільових (планових) значень показників необхідно для постійного виміру та врахування фактично досягнутих результатів. Після чого можуть бути скориговані як цільові значення показників (плани), так і сама структура цілей і показників (стратегія) (рис. 1).

Збалансована система показників призначена для опису завдань та стратегії військової установи як системи чітко сформульованих основних цілей та завдань у рамках чотирьох основних проєкцій: “фінанси”, “споживачі”, “внутрішні процеси” та “навчання і зростання” (рис. 2).

Проєкція “фінанси” є найбільш важливою стороною системи показників. Незважаючи на те, що головним є вимір нефінансових факторів, проте, саме фінансові показники є основним чинником, який впливає на якість виконання завдань за призначенням.

Проєкція “споживачі” призначена для визначення ключових завдань призначення військової установи, на яких військова установа повинна зосередити свої зусилля. Основними показниками ефективності в цій проєкції є своєчасність, якість та повнота виконання завдань.

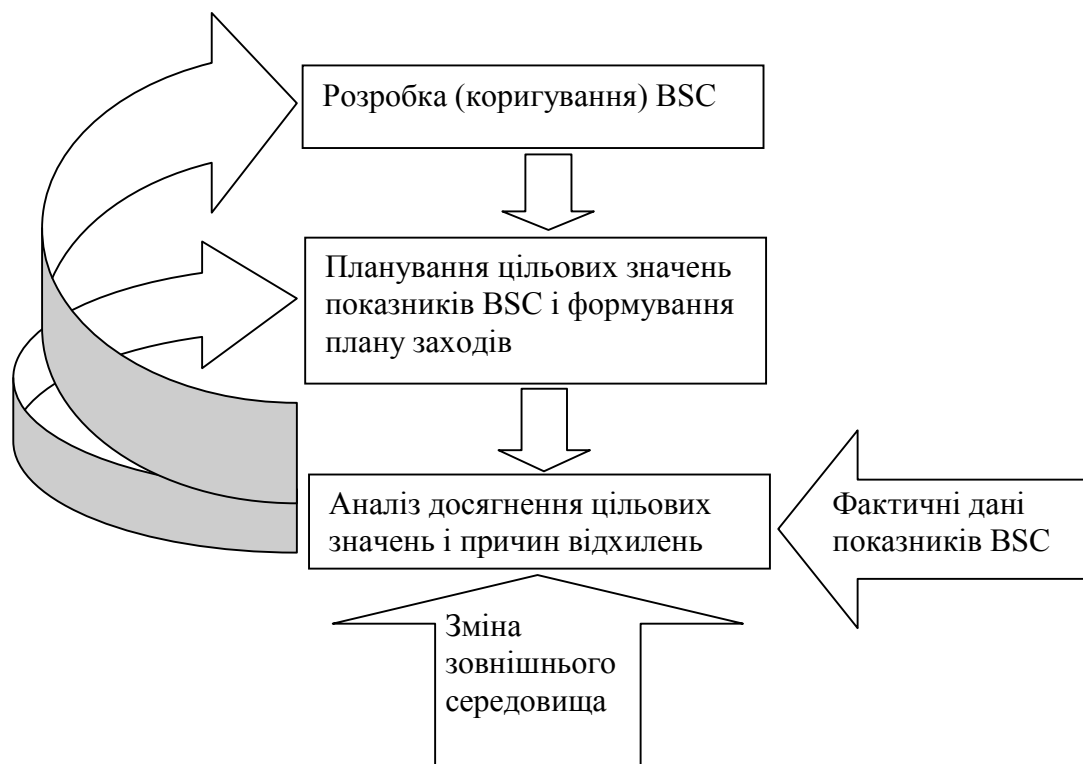


Рис. 1 Схема функціонування системи збалансованої системи показників

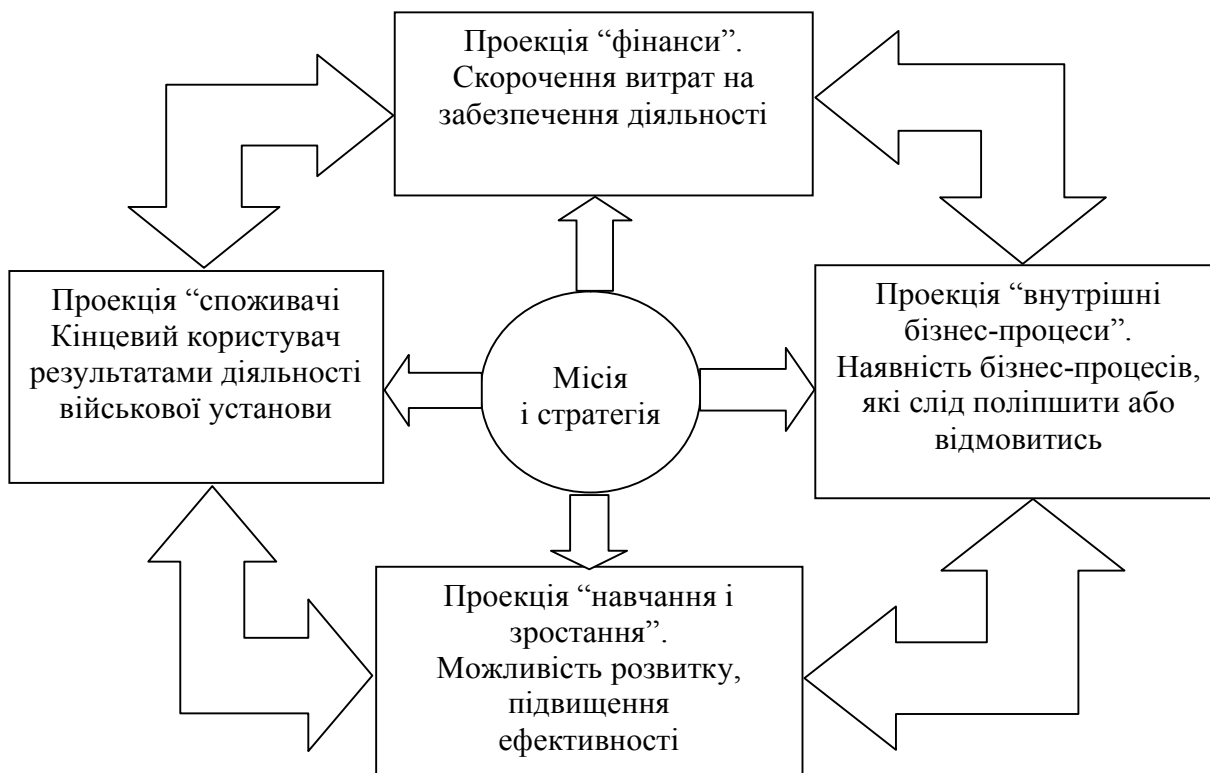


Рис. 2 Чотири проекції збалансованої системи показників

Проекція “внутрішні процеси” ідентифікує основні процеси, які варто вдосконалити для підвищення ефективності діяльності військової установи. Показники цієї проекції фокусуються на тих процесах, що суттєво впливають на ефективність діяльності підрозділу. Ефективність внутрішніх процесів визначає цінність підрозділу, від якого залежить якість виконання повсякденних і стратегічних задач та кінцевий результат. Після того як ключові процеси були виявлені, визначаються показники ефективності. Вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але і з погляду майбутніх можливостей для її підвищення. Саме тому, інноваційні процеси – наприклад, “Програма розвитку ЗС України...” – неодмінно повинні знаходити висвітлення в цій проекції.

Наступна проекція збалансованої системи показників – “навчання і зростання”. Це те оточення, що військова установа повинна побудувати для забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі. Розвиток організації є синергетичним результатом трьох основних факторів: людські ресурси, інформаційні системи та організаційні процедури. Для того щоб забезпечити ефективність діяльності установи необхідно постійно опікуватись підвищенням кваліфікації співробітників, використовувати

відповідні інформаційні технології та процедури. У проекції “навчання та зростання” основними показниками ефективності можуть бути мотивація співробітників, зниження плинності кадрів, підвищення вмінь та кваліфікації, швидкість одержання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

Таким чином, усі чотири проекції системи збалансованих показників взаємозалежні між собою та повинні сприяти реалізації єдиної стратегії військової установи. Едвард Нортон і Роберт Каплан не наполягають на тому, що запропонована ними структура охоплює всі сторони діяльності організації [1]. Але вони відзначають, що реалії сучасності вимагають зосередити основну увагу, принаймні, на чотирьох зазначених проекціях, при цьому, число проекцій може зрости в залежності від ситуації, специфіки діяльності та масштабів завдань установи тощо.

Структурно збалансована система показників складається з наступних компонентів:

– стратегічної карти задач, логічно зв’язаних зі стратегічними цілями (основним призначенням військової установи);

– таблиці ключових показників ефективності (кількісно вимірюють ефективність внутрішніх процесів, “точку досягнення мети” і строки, у які повинні бути досягнуті необхідні результати);

– переліку заходів (організаційні заходи, навчання тощо), що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Класична збалансована система показників для будь-якої некомерційної установи включає чотири завдання (табл. 1).

Таблиця 1

Завдання	Ключове питання
Фінансова складова	Як забезпечити в повному обсязі виконання завдань в рамках військового бюджету?
Споживачі / повсякденна діяльність	Як забезпечити якісне виконання задач покладених на військовий підрозділ?
Процеси	Ефективність яких внутрішніх процесів необхідно підвищити для задоволення запитів управлінського апарату підрозділу, ГШ ЗС України, МО України?
Навчання та зростання	Як підтримувати здатність військової установи до зміни та поліпшення й досягти поставлених цілей?

Кожне завдання пояснюється пов’язаним конкретним питанням. Відповіді на кожне ключове питання стають цілями, які пов’язані з певними завданнями, а оцінка ефективності виробляється по мірі досягнення. Це ілюструє причинно-наслідковий зв’язок між завданнями:

ефективність навчання та зростання веде до вдосконалення внутрішніх процесів, що поліпшує сприйняття установи вищим керівництвом та, в свою чергу, позначається на якості кінцевих результатів діяльності установи (рис. 3).

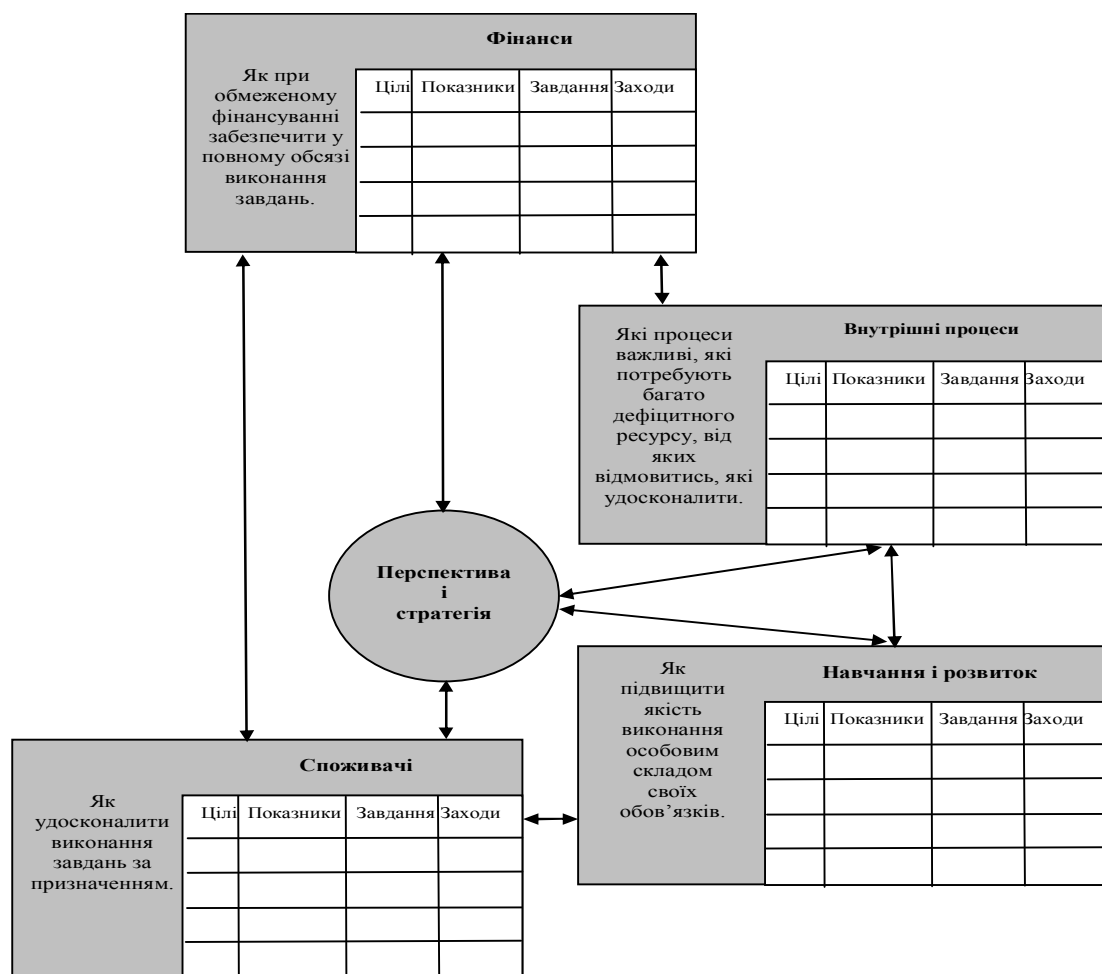


Рис. 3 – Принципова структура збалансованої системи показників

Важливо розуміти, що основні завдання повинні відображати конкретну стратегію установи. При цьому завдання і ключові питання необхідно уточнювати

та доповнювати відповідно до змін стратегії. Збалансована система показників охоплює стратегічно важливі теми.

У рамках збалансованої системи показників чотири зазначених блоки пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком – кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники використовують розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, засоби, технології) та

забезпечують необхідну системі якість внутрішніх процесів.

Налагоджені процеси забезпечують досягнення основних завдань установи за призначенням.

Зворотний ланцюжок збалансованої системи показників розкладається наступним чином: причини незадовільних значень показників діяльності варто шукати в блоці “Споживачі”, незадоволеність керівництва означає наявність проблем у блоці “Внутрішні процеси”, а корінь проблем із процесами перебувають у блоці “Інфраструктура / Співробітники” (рис. 4).

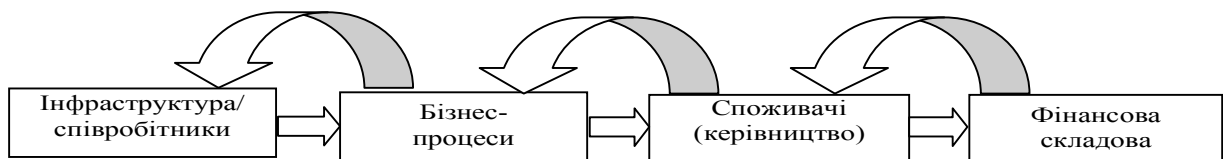


Рис. 4 – Причинно-наслідкова система збалансованої системи показників

У збалансованій системі показників усі зв'язки між показниками розглядаються через призму чотирьох “проекцій”. Причинно-наслідкові зв'язки в кожній установі встановлюються індивідуально при безпосередній участі керівництва установи.

Інструментом для визначення цілей та їх взаємозв'язків на всіх рівнях управління від

керівника військової установи до окремих підрозділів є стратегічна карта. Створення стратегічної карти – необхідний крок для формалізації цілей, визначення проєкцій та показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними. Стратегічна карта графічно описує стратегію у вигляді дерева цілей (рис. 5).

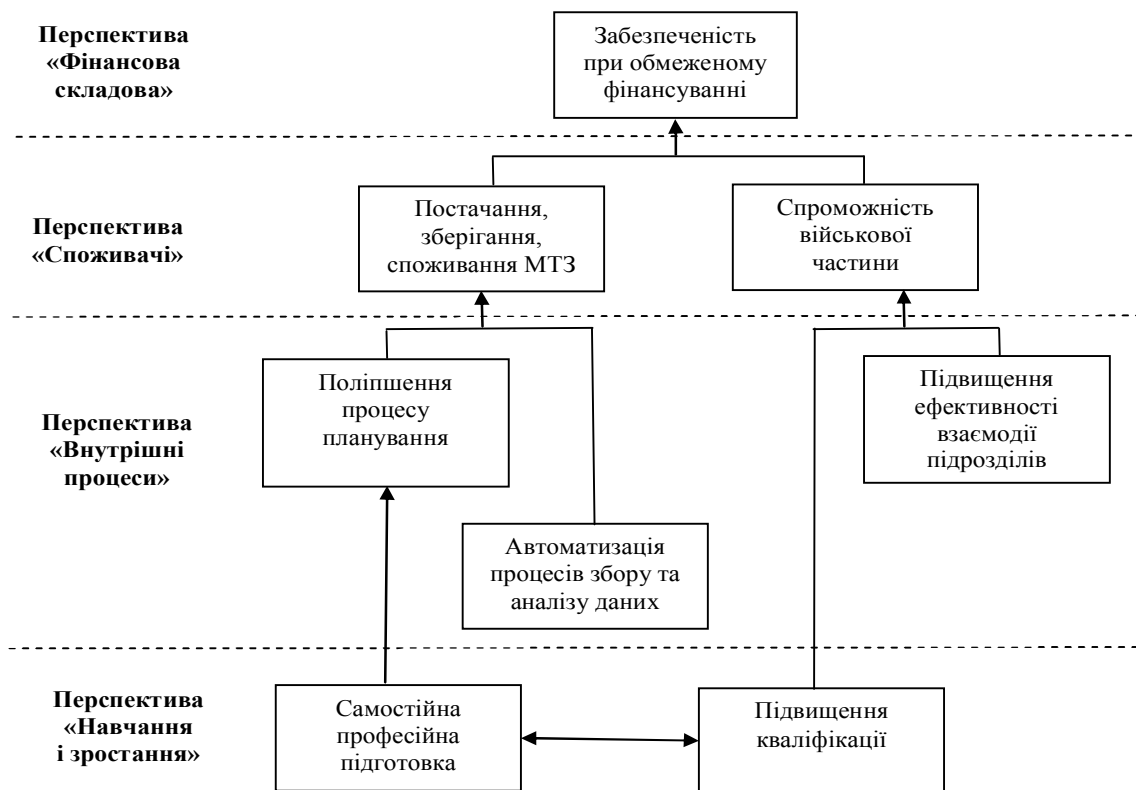


Рис. 5 – Приклад стратегічної карти

Кожній проекції (“Фінансова складова”, “Споживачі”, “Внутрішні процеси” і “Навчання та зростання”) відповідають певні вузли дерева. Гілки дерева показують причинно-наслідкові зв'язки між вузлами. Для кожної цілі визначаються ключові показники, що характеризують ефективність досягнення цілей, а також відповідні цільові значення.

Ступінь виконання стратегічного завдання та загальної мети повинна вимірятися певними показниками, які повинні бути виражені в числових значеннях (абсолютних або відносних). У рамках побудови збалансованої системи показників такими показниками є ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators). Кожний з показників ефективності має нормативне значення, що говорить про те, що ціль може і повинна бути досягнута у визначений строк. Ключові показники ефективності зводять у таблицю, у якій указують яке завдання дерева цілей характеризує кожний показник, хто (який підрозділ) відповідає за той чи інший показник, у чому та як часто вимірюється цей показник, а також яким є його цільове (планове) значення.

Досвід показує, що оптимальним є наступне співвідношення числа показників для кожної з чотирьох проекцій: “фінансова складова” – 4-5 показників, “споживачі” – 4-5 показників, “внутрішні процеси” – 8-10 показників, “навчання і зростання” – 4-5 показників. Необхідно відзначити, що приблизно 80% всіх показників повинні бути нефінансовими [1, 3, 4].

Збалансована система показників має багатоплановий характер та враховує зв'язок між фінансовими та нефінансовими показниками, стратегічним і оперативними рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також зв'язок внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності установи.

Для кожного керівника структурного підрозділу повинні бути доступні показники, якими він оперує у своїй діяльності. Для вищого керівництва – це показники оперативності та якості виконання завдань.

Побудова збалансованої системи показників здійснюється таким чином, щоб завдання і показники керівництва більш високого рівня в інтегрованому вигляді відображали завдання і показники керівництва нижнього рівня управління.

Мотивація персоналу на досягнення встановлених нормативів відносно ключових показників ефективності сприяє вдосконаленню навичок, активізації винахідницької та раціоналізаторської діяльності, що, у свою чергу, оптимізує внутрішні процеси і, відповідно, загальну ефективність військового підрозділу.

Проектування системи збалансованої системи показників починається, як правило, з визначення стратегії та етапів її реалізації. До них відносяться:

- побудова стратегічної карти (визначення структури та топології збалансованої системи показників, розбивка стратегічних цілей по проекціях, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між цілями, а також призначення відповідальних за їх досягнення);

- розробка ключових показників результативності верхніх рівнів (перелік показників, що характеризують найважливіші фактори успіху);

- виявлення причинного зв'язку (вибір показників, що відповідають ланцюжку причинно-наслідкових відносин);

- розробка ієрархії карт показників (після розробки карти показників для військової установи підготовка додаткових карт для кожного підрозділу);

- підготовка інфраструктури інформаційних технологій (приведення збору даних та звітності у відповідність із логікою збалансованої системи показників; конфігурування та управління системними компонентами, що потрібні для створення інтегрованої системи);

- одержання та використання зворотного зв'язку (проведення періодичних нарад для оцінки зворотного зв'язку та підтримки безперервного поліпшення процесу);

- розробка плану заходів;

- упровадження.

Висновки. Таким чином, проектування збалансованої системи показників є безперервним ітеративним процесом. Кожна ітерація являє собою послідовність наступних етапів:

- Етап 1: загальна характеристика підрозділу.

- Етап 2: визначення стратегій розвитку підрозділу.

- Етап 3: формування цілей підрозділу.
- Етап 4: формування завдань за напрямками виміру.
- Етап 5: визначення ключових показників ефективності.
- Етап 6: установлення нормативних значень.
- Етап 7: розробка стратегічних ініціатив.

Перший етап у проектуванні системи показників є найбільш важливим, в процесі якого необхідно об'єктивно оцінити підрозділ і його складові, наприклад визначити характеристики важливих внутрішніх процесів, що і буде складати **подальші дослідження**.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон., пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес» 2003. – 210 с.
2. Збалансована система показників. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Збалансована_система_показників.
3. Ханс де Брюйн. Управление по результатам в государственном секторе / Ханс де Брюйн, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
4. Нивен Пол Р. Збалансована система показників для державних і неприбуткових організацій / Нивен Пол Р., пер. с англ. Під ред. О.Б. Максимовой. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. – 336 с.