

Л.Л. Гриценко (Українська академія банківської справи
Національного банку України, м. Суми, Україна)

А.В. Височина (Українська академія банківської справи
Національного банку України, м. Суми, Україна)

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано необхідність впровадження збалансованої системи показників як концепції управління ефективністю підприємства, досліджено питання взаємодії стратегії підприємства та збалансованої системи показників. Систематизовано науково-методологічні підходи до формування системи ключових індикаторів за проєкціями збалансованої системи показників, запропоновано авторський підхід до їх розробки та реалізації на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегія, бізнес-процес, ключові індикатори, місія.

Табл. 1. Рис. 2. Літ. 10.

Л.Л. Гриценко (Украинская академия банковского дела
Национального банка Украины, г. Сумы, Украина)

А.В. Высочина (Украинская академия банковского дела
Национального банка Украины, г. Сумы, Украина)

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обоснована необходимость внедрения сбалансированной системы показателей как концепции управления эффективностью предприятия, исследованы вопросы взаимодействия стратегии предприятия и сбалансированной системы показателей. Систематизированы научно-методологические подходы к формированию системы ключевых индикаторов по проекциям сбалансированной системы показателей, предложен авторский подход к их разработке и реализации на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегия, бизнес-процесс, ключевые индикаторы, миссия.

L.L. Hrytsenko (Ukrainian Academy of Banking of the
National Bank of Ukraine, Sumy, Ukraine)

A.V. Vysochyna (Ukrainian Academy of Banking of the
National Bank of Ukraine, Sumy, Ukraine)

BALANCED SCORECARD AS AN ASSESSMENT TOOL FOR ENTERPRISE STRATEGY

The article grounds the necessity of the Balanced Scorecard implementation as a concept of enterprise efficiency management and studies the issues of interaction between enterprise strategy and Balanced Scorecard. Theoretical approaches to formation of the key indicators system according to perspectives of Balanced Scorecard are systematized; and an authors' approach to their development and implementation at national enterprises is offered.

Keywords: Balanced Scorecard; strategy; business process; key indicators; mission.

Постановка проблеми. Інтенсифікація глобалізаційних процесів вимагає від суб'єктів господарювання розробки та імплементації адаптованої до виликів внутрішнього та зовнішнього середовища системи менеджменту, яка

сприятиме максимально ефективному й об'єктивному прийняттю управлінських рішень. Головним орієнтиром у процесі функціонування компанії є стратегія та її деталізація за окремими функціональними напрямками, оскільки вона дає змогу синхронізувати діяльність усіх підрозділів господарюючого суб'єкта навколо єдиної мети та досягти максимально позитивного ефекту у довгостроковій перспективі. У контексті розробки й реалізації загальної стратегії підприємства особливу увагу необхідно звернути на її фінансову складову, оскільки саме фінанси формують основу для матеріального забезпечення всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання. Виняткова важливість фінансової стратегії вимагає від компанії пошуку найбільш актуальних та ефективних механізмів її реалізації.

Одним із інструментів оцінювання стратегії підприємства, виявлення резервів для забезпечення стабільності та покращення організації бізнес-процесів, взаємодії з групами впливу та низки інших критеріїв є впровадження збалансованої системи показників (ЗСП), яка була розроблена професором Гарвардського університету Р. Капланом і зовнішнім консультантом Д. Нортоном протягом останнього десятиліття ХХ століття [3]. Революційний характер даної концепції полягає у зміщенні ракурсу дослідження з оцінювання лише фінансових індикаторів ефективності функціонування компанії, як це історично здійснювалося, на значно ширше коло категорій, до яких, окрім фінансової сфери, також традиційно включають такі напрямки, як оцінювання бізнес-процесів, клієнтури та можливостей розвитку і зростання суб'єкта господарювання. За кожним із напрямків формується система цілей, завдань, ключових індикаторів і конкретних заходів. Вибір найбільш оптимального набору ключових показників за кожною проекцією є надзвичайно важливим завданням, оскільки на основі отриманих результатів відбувається розробка конкретних заходів, а тому навіть незначні похибки при виборі системи показників можуть призвести до неадекватності отриманих висновків і, як наслідок, дестабілізації функціонування підприємства. Саме необхідність розробки максимально об'єктивної системи показників обумовлює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням окремих аспектів сутності, впровадження й ефективності ЗСП як системи управління результативністю, окрім власне творців концепції, займалися зарубіжні і вітчизняні науковці, серед яких І. Бімен [10], А. Гершун [7], К. Джонсон [10], І. Дідовець [1], І. Королькова [4], О. Королькова [4], В. Орлова [5], С.А. Петренко [6], Дж. Томсон [10] та інші.

Однак питання взаємозв'язків категоріального апарату та розробки і впровадження набору ключових індикаторів з урахуванням перспектив ЗСП залишаються недостатньо вивченими.

Метою дослідження є дослідження теоретичних підходів до формування системи ключових показників у межах груп ЗСП та розробка власної науково обґрунтованої й адаптованої до вітчизняних умов сукупності базових індикаторів.

Основні результати дослідження. Перед тим як розглянути конкретну концепцію управління ефективністю підприємства, варто дослідити необхідність і доцільність стратегій такого типу загалом. Метою управління результативніс-

тю у широкому розумінні є дослідження сучасного стану суб'єкта господарювання та виявлення шляхів покращення його функціонування. У більш вузькому значенні головною метою розробки комплексу заходів щодо покращення ефективності діяльності компанії є поліпшення результативності організації в цілому та безпосередньо її взаємодії з клієнтами, робітниками, власниками й акціонерами. А тому правильно сформована система заходів і показників управління результативністю дає можливість виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також механізму планування, управління й контролю діяльністю підприємства відповідно до визначеної стратегії.

Серед переліку систем управління результативністю підприємства ЗСП є однією з найбільш поширених на сьогоднішній день, оскільки інтегрує оцінку діяльності компанії з точки зору фінансових і нефінансових перспектив, дає можливість виявити їх взаємозв'язок; оцінити ефективність обраної стратегії та відслідкувати хід її реалізації; досягти більшого рівня кореляції між місією підприємства, цілями його функціонування та конкретними заходами їх досягнення; отримати інформацію про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу, виявити недоліки його діяльності й оперативно відреагувати на вплив негативних чинників, використовуючи як базу для прийняття управлінських рішень набір ключових індикаторів. Про виключність і значущість ЗСП свідчить і те, що, згідно з висновками "Harvard Business Review", концепція визнана однією із 75 найбільш впливових ідей XX століття.

Загалом ЗСП можна охарактеризувати як інструмент комунікації керівництва компанії з робітниками та зовнішніми стейкхолдерами для покращення результативності підприємства й досягнення місії та стратегічних завдань діяльності компанії. Схематично процедуру імплементації ЗСП через призму стратегії підприємства зображено на рис. 1.

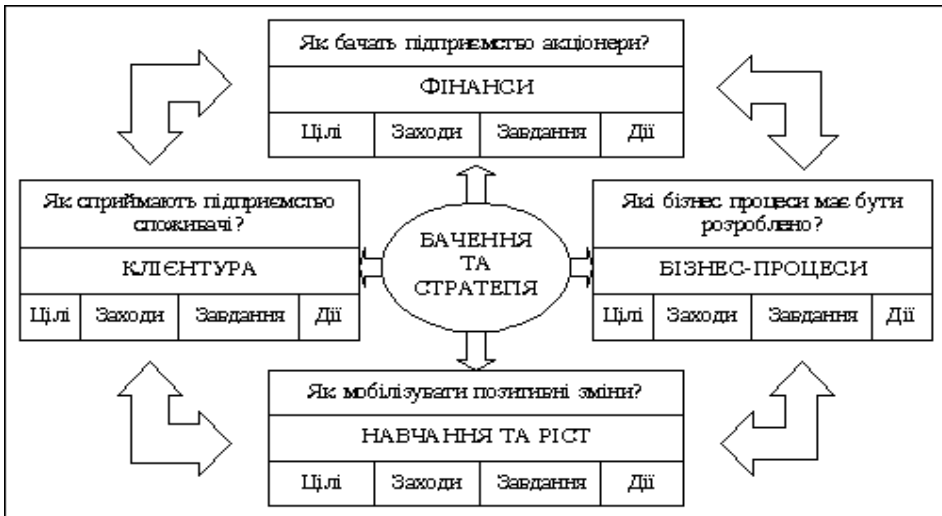


Рис. 1. Схеми взаємодії стратегії підприємства та ЗСП [3]

Згідно з рис. 1, бачення та стратегія компанії реалізуються через конкретні завдання, цілі та заходи за кожною групою перспектив, при цьому досягає-

ться єдність і синхронність різних структурних підрозділів при досягненні єдиної мети. Однак для правильної організації реалізації й оцінювання стратегії підприємства через ЗСП необхідно розуміти ієрархічну підпорядкованість і значення таких понять, як місія, бачення та стратегічний план (рис. 2).

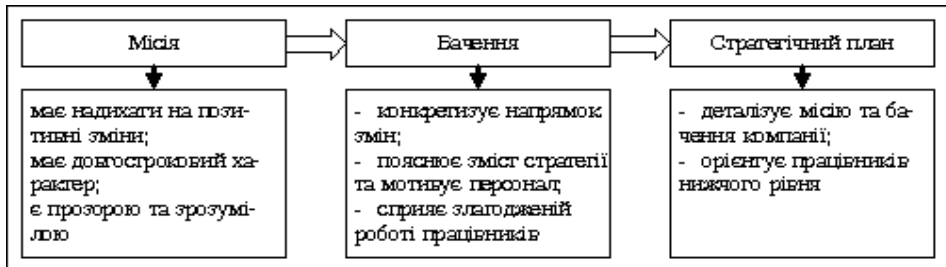


Рис. 2. Взаємозв'язок місії, бачення і стратегії підприємства, розроблено на основі [10]

Місія характеризує найголовнішу мету функціонування підприємства, яка визначає головний напрямок його діяльності та інші ключові аспекти існування суб'єкта господарювання. Місія має бути натхненною, простою й актуальною у довгостроковій перспективі (рис. 2). Справедливо відзначити, що, окрім генеральної місії, яка визначає діяльність підприємства в цілому, іноді виокремлюють місії за окремими групами стейкхолдерів (споживачами, акціонерами, працівниками тощо). Така деталізація є виправданою, оскільки координує функціонування компанії за окремими стратегічними напрямками.

Деталізація й конкретизація місії відбувається через бачення підприємством перспектив свого існування на найближчі 10–15 років. На цьому етапі відбувається виявлення тих сфер, на які мають бути спрямовані зусилля керівництва персоналу та працівників різних рівнів; бачення не має суперечити місії, а, навпаки, сприяти підвищенню рівня її прозорості, що, у свою чергу, збільшить шанси підприємства при реалізації ключової ідеї стратегії. Важливим аспектом у процесі розробки бачення є також його реальність, оскільки найпоширеніша помилка – це невідповідність амбітного бачення та конкретних заходів досягнення запланованого результату.

Стратегічний план адаптує місію та бачення діяльності підприємства у довгостроковій перспективі через призму конкретних заходів, деталізованих за масштабністю, значенням і періодом їх реалізації. Формування стратегічного плану відбувається на двох взаємопов'язаних рівнях: встановлення стратегічних завдань за чотирма проекціями, визначеними ЗСП, та за ієрархічними структурами (від працівників вищого до працівників нижчого рівня та, у кінцевому результаті, донесення цих положень до конкретних індивідів). Після конкретизації завдань за кожною групою ЗСП обирається набір ключових індикаторів (які характеризують як історичні досягнення підприємства, так і дають змогу спрогнозувати його майбутні перспективи), їх бажане значення та у вигляді стратегічних карт розробляється детальний план досягнення планових показників.

Однак для того, щоб правильно й адекватно підібрати ключові показники, необхідно з'ясувати сутність і зміст кожної з перспектив, які включено до ЗСП.

При проєкції клієнтури підприємство має з'ясувати, яким чином мають сприймати його споживачі для досягнення максимально позитивного ефекту. Для цього доцільно виокремити одну чи кілька груп цільових сегментів й конкретизувати цілі й завдання за кожним з них. Крім того, необхідно з'ясувати, будуть будуватися взаємини між суб'єктом господарювання та його цільовою аудиторією, наприклад, через призму лідерства за продукцією, максимально тісної взаємодії зі споживачами чи відмінного обслуговування тощо. Ключовими показниками мають бути частка ринку, показники, що характеризують асортимент продукції (кількісні та якісні параметри) тощо.

У проєкції, яка пов'язана з внутрішніми бізнес-процесами, необхідно визначити ключові параметри, удосконалення яких дасть змогу покращити обслуговування клієнтів. У межах даної групи необхідно звернути увагу на рівень завантаженості потужностей, ефективність виробничих процесів тощо.

Проєкція розвитку та зростання підприємства визначається кваліфікацією й продуктивністю персоналу. Така перспектива є основою для досягнення цілей груп вищого рівня, тобто напрямку фінансів, клієнтури та бізнес-процесів, оскільки, з'ясувавши ключові цілі за цими сферами, підприємство має можливість виявити та виправити певні недоліки організації трудової діяльності, інформаційного забезпечення, корпоративного мікроклімату, які могли б стати перешкодами при досягненні зазначених цілей. Саме тому показники за даною групою мають бути досить ретельно відібрані, оскільки дадуть змогу ліквідувати результати впливу негативних чинників і забезпечити стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

Фінансова проєкція генерує позитивні результати описаних раніше напрямків та надає можливість покращити фінансові показники компанії й збільшити її вартість.

Дані табл. 1 ілюструють підходи різних науковців до компонування набору індикаторів за основними проєкціями ЗСП. Варто зауважити, що деякі автори, хоча й враховують одні і ті ж показники, але відносять їх до різних перспектив. Особливо актуальною ця проблема є для груп бізнес-процесів та клієнтури. На основі критичного огляду підходів різних науковців пропонується обрати такі індикатори:

- фінанси (величина чистого прибутку; рентабельність інвестицій; рентабельність активів; коефіцієнт автономії; коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності; фінансовий важіль). Такий набір показників дає можливість здійснити всебічне оцінювання фінансового стану підприємства та виявити його недоліки;

- клієнтура (частка ринку; обсяг продажів; період виконання одного замовлення; ширина та глибина асортиментного ряду);

- бізнес-процеси (рівень завантаженості потужностей; рівень екологічності виробництва; рівень зносу й оновлення основних засобів; відсоток браку). Імплементация до ключових показників даної групи індикаторів екологічності виробництва є актуальним, оскільки організація бізнесу на засадах корпоративної соціальної відповідальності у сучасних умовах дає можливість отримати низку конкурентних переваг, покращивши взаємовідносини зі стейкхолдерами та поліпшивши імідж фірми;

- навчання та зростання (продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів; частка робітників певного кваліфікаційного рівня; витрати на навчання одного працівника; рівень задоволеності працівників).

Таблиця 1. Підходи різних науковців до визначення набору ключових індикаторів за проекціями ЗСП, авторське групування

Проекція	Показник	І. Король кова, О. Король кова [4]	С.А. Петренко [6]	В.Н. Орлов ва [6]	І.В. Діло вель [1]	А.М. Гершуц, Ю.С. Нафедьва [7]
Фінанси	Рентабельність діяльності	+	+			
	Обсяг і питома вага витрат	+		+		
	Вручка від реалізації	+		+		+
	Величина чистого прибутку	+	+	+	+	+
	Обсяг інвестицій та їх рентабельність	+	+		+	
	Коефіцієнт ліквідності	+	+		+	
	Фінансовий важіль	+				
	Рентабельність власного капіталу		+		+	
Клієнтур	Сукупні активи				+	+
	Частка ринку	+	+		+	+
	Обсяг попиту (продажів)	+	+			
	Строки виконання одного замовлення		+			+
	Частка браку (%)		+			
Бізнес-процеси	Кількість постійних і нових клієнтів			+	+	+
	Рівень завантаженості потужностей	+				
	Рівень зносу	+				
	Частка основної діяльності у структурі доходу	+				
	Показники ефективності ключових процесів		+			
	Широта та глибина асортиментного ряду			+	+	
	Адміністративні витрати					+
Навчання та зростання	Продуктивність праці	+	+			+
	Коефіцієнт плинності кадрів	+	+		+	+
	Витрати на навчання одного працівника		+		+	+
	Середній стаж роботи		+			
	Середня заробітна плата		+			
	Питома вага автоматизованих операцій			+		
	Рівень задоволеності працівників		+	+	+	+
Частка працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації	+		+	+		

Розроблені на основі даних показників стратегічні карти дозволять визначити підприємству проблеми функціонування і перспективи розвитку та прийняти науково обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки. ЗСП є інструментом комплексного оцінювання й управління результативністю функціонування підприємства, оскільки дає змогу дослідити як його фінансову, так і нефінансову складову та взаємовплив груп перспектив. Крім того, реалізація стратегії суб'єкта господарювання через призму побудови стратегічних карт, ключового механізму реалізації ЗСП дає змогу донести й конкретизувати місію компанії до робітників нижчого рівня та синхронізувати їхню діяльність. Важливим моментом при побудові стратегічних

карт є постановка завдань і відбір ключових індикаторів, які б ілюстрували прогрес їх реалізації. Запропонований вище набір показників надає можливість максимально оптимізувати даний процес.

1. Дідовець І.В. Система збалансованих показників як основний інструмент розробки і реалізації стратегії банку // Держава та регіони.— 2010.— №1.— С. 105–110.

2. Измерение результативности компании / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 220 с.

3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 30 с.

4. Королькова І., Королькова О. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників // Економіка підприємства.— 2010.— №9.— С. 49–51.

5. Орлова В.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления торговыми предприятиями // Европейський вектор економічного розвитку.— 2011.— №1.— С. 141–151.

6. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства // Академічний огляд.— 2010.— №1.— С. 92–100.

7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. — 2-е изд., расшир. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 128 с.

8. Тарасенко І.О. Формування збалансованої системи показників в контексті сталого розвитку підприємства // Проблеми економіки та управління.— 2010.— №684.— С. 254–260.

9. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості // Вісник ЖДТУ.— Серія: Економічні науки.— 2010.— №1.— С. 225–234.

10. Johnson, C.C., Beiman, I., Thompson, J. (2007). Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises. Philippines: Asian Development Bank. 148 p.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2011.