

Економічні науки. Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

УДК 330.342.12:640.011

*Шшмарьова Ліля Олегівна*

*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця*

*Харків, Україна*

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

**Анотація.** Стаття присвячена розгляду сутності збалансованої системи показників як важливого елементу ефективного управління бізнес-процесами. Обґрунтовано необхідність формування стратегічної карти на підприємстві.

**Ключові слова.** Збалансована система показників, стратегічна карта, місія, стратегічна ціль, ключові фактори успіху.

Shyshmarova Liliya O.

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kharkiv, Ukraine

## **BALANCED SCORECARD AS AN IMPORTANT ELEMENT OF EFFECTIVE BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT**

**Abstract.** The article is devoted to the essence of the balanced scorecard as an important element of effective business processes management. The necessity of forming strategic map in the enterprise is substantiated.

**Keywords.** Balanced scorecard, strategy map, mission, strategic objective, key success factors.

Ефективне управління підприємством є можливим лише за умови виконання основних функцій менеджменту, першою з яких є планування. В умовах ринкової економіки для успішного функціонування підприємство повинно постійно аналізувати зовнішнє середовище і адаптуватися до його змін за допомогою формування гнучкої системи планування, що дозволяє своєчасно коригувати раніше встановлені показники. При цьому головне завдання планування полягає в розробці орієнтирів для подальшої діяльності шляхом виявлення можливих подій, чинників ризику, можливостей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також потреб ринку та підприємства. Таким чином, сучасна система планування повинна бути комплексною, сприяти досягненню поставлених цілей, тобто бути цілеспрямованою. Такою системою є система збалансованих показників.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard (BSC)) є одним із інструментів конкретизації і реалізації стратегії.

Концепція BSC була розроблена на початку 90-х років XX ст. командою дослідників Гарвардської бізнес-школи під управлінням професорів Р. Каплана та Д. Нортон. Вони назвали свою розробку «Balanced Scorecard», щоб підкреслити збалансованість (англ. Balanced) системи, яка повинна бути вимірною за допомогою системи показників. Автори розробки методу системи збалансованих показників в основі проблеми оцінки результатів більшості підприємств називають використання виключно фінансових показників діяльності. Такі методики оцінки орієнтуються на матеріальні активи, які є погано пристосовувані для виявлення створюваних вартість механізмів сучасної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відношення з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – це ключ до створення вартості в теперішній економіці [1].

Таким чином, система формулюється двома основними положеннями:

одних фінансових показників не достатньо для того, щоб у повній мірі та всебічно (збалансовано) відобразити стан підприємства, тому їх потрібно доповнити іншими показниками;

дана система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників та операційним управлінням діяльності підприємства.

Система збалансованих показників доповнює систему фінансових параметрів, а цілі і показники даної системи формуються в залежності від бачення і стратегії кожного окремого підприємства та розглядають її діяльність за такими складовими (рис. 1): фінансова; взаємовідносини з клієнтами; внутрішні бізнес-процеси; навчання і розвиток персоналу.



Рис. 1. Складові системи збалансованих показників

Ключовою вимогою до системи планування є наявність зв'язку між оперативним і стратегічним плануванням. Якщо стратегія та оперативні плани не узгоджуються один з одним (а це трапляється часто), то розроблена стратегія ніколи не стане реальністю [2].

Насамперед Balanced Scorecard забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дозволяє спрогнозувати і попередити появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного й оперативного управління, охоплює зв'язки між минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми й

зовнішніми аспектами діяльності підприємства. BSC дозволяє усунути розрив між розробкою стратегії та її практичною реалізацією, оцінити саму стратегію і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов.

Ця система передбачає залучення до процесу стратегічного управління усіх співробітників за допомогою зрозумілих термінів і показників. Більше того, система передбачає мотивацію співробітників і поєднання їх інтересів з інтересами підприємства, що є більш ефективним, ніж адміністративний контроль. Вона сприяє підвищенню імовірності реалізації наміченої стратегії і адекватній оцінці потенціалу вартості підприємства.

Перевага збалансованої системи оціночних показників полягає ще й у тому, що традиційні фінансові показники доповнюються нефінансовими, які суттєво впливають на успіх підприємства. Крім того, Balanced Scorecard дозволяє визначити бізнес-процеси. Виявлення неефективних процесів дозволяє приймати обґрунтоване рішення: іноді повна відмова від неефективного процесу є більш корисною, ніж його реорганізація.

Часто використовуються такі цілі і показники, як конкурентна позиція підприємства і його характеристики, лояльність клієнтів, якість дистриб'юторської сітки і бізнес-процесів, рівень інновацій, кваліфікація персоналу. Це важливі показники, які раніше не знаходили відображення в управлінському обліку, бізнес-плануванні чи оцінці вартості підприємства.

Виникає питання про те, якою мірою збалансована система показників замінює традиційні засоби планування, управлінського обліку чи фінансового аналізу. З появою Balanced Scorecard традиційні методи і підходи не відхиляються, їх роль у системі управління збагачується новими можливостями. Деякі з них органічно «вбудовуються» в BSC, наприклад традиційні показники фінансового стану або операційного аналізу відіграють роль ключових показників ефективності. Інші управлінські методики є взаємодоповнюючими стосовно збалансованої системи показників, зокрема, методи бюджетування використовуються для планування реальних дій, необхідних для реалізації стратегії, сформульованої за допомогою Balanced Scorecard.

Складність упровадження збалансованої системи показників полягає в нестачі інформації для окремих ключових параметрів. Якісні показники важко вимірюються, процес їх моніторингу є досить складним. Однак, незважаючи на складність реалізації методології Balanced Scorecard, більшість зарубіжних компаній будують модель управління саме на її основі [3].

Інтеграція збалансованої системи показників у систему планування припускає розгляд кількох аспектів. По-перше, цільові значення системи показників, які, як правило, на першому етапі не піддаються детальному опрацюванню у подальшому процесі планування повинні бути детально розписані і обґрунтовані. По-друге, слід запланувати ресурси для реалізації заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. На оперативному рівні це означає визначення бюджетів і основних контрольних дат, а також розстановку пріоритетів у реалізації окремих заходів і проектів та взаємозв'язки між ними. На основі конкретизації цільових значень показників і заходів у процесі планування формується чітка програма реалізації стратегії.

Стратегічне планування визначає принциповий напрям розвитку підприємства на багато років. При цьому активно обговорюються такі поняття, як філософія організації, її місія й бачення. При цьому процес визначення стратегічних основ є необхідним етапом, передумовою розробки збалансованої системи показників.

На тих підприємствах, де система стратегічного планування є розвиненою, інтеграція збалансованої системи показників спричиняє уточнення і фокусування у формулюванні стратегії, а також реалізацію стратегії з активнішим та більш інтенсивним залученням нижчих ієрархічних рівнів. Підприємства без чіткого стратегічного планування інтеграції збалансованої системи показників змусить переглянути основи стратегічного планування та здійснювати його з орієнтацією на відповідні перспективи BSC.

Для підтримки вибору стратегії та оцінки принципових стратегічних альтернатив існують інструменти, що виправдали себе, – SWOT-аналіз, системи раннього попередження, техніка портфельного аналізу, різних сценаріїв або

аналіз із орієнтацією на вартість. Якщо основоположні стратегічні напрями «прориву» не були визначені до розробки збалансованої системи показників, то цей недолік стає помітним найпізніше під час спроби сформулювати стратегічні цілі, оскільки виявляються різні точки зору учасників. У таких ситуаціях необхідні зусилля щодо з'ясування стратегії. В іншому випадку процес розробки BSC буде приречений на неефективність: або виникають загальні малозмістовні компроміси, або надалі взагалі відмовляються від цієї системи.

На основі аналізу фактичної ситуації, критичної оцінки фінансових цілей і значущих чинників можна виявити «стратегічний розрив» та визначити заходи, необхідні для його усунення. Це завдання стратегічного планування, у ході якого необхідно визначити вклад конкретного заходу для досягнення мети та необхідний обсяг ресурсів для його реалізації [4].

Подання результатів процесу стратегічного планування за допомогою збалансованої системи показників сприяє досягненню більшої прозорості стратегії на всіх рівнях організаційної ієрархії.

BSC передбачає при розробці стратегічних цілей обирати ключові цілі підприємства, які необхідно відрізнити від стратегічних заходів. Щоб спланувати й забезпечити процес реалізації стратегічних цілей необхідно для кожної з них розробляти відповідні фінансові й нефінансові показники, по яким, у свою чергу, визначаються цільові й фактичні значення. Досягнення розроблених цілей покликана забезпечити реалізація стратегічних заходів. По кожному стратегічному заходу визначаються строки його реалізації, бюджет і чітка відповідальність.

У збалансованій системі показників стратегічні цілі погоджуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком у формі так званих стратегічних карт. Терміном «стратегічна карта» Р. Каплан і Д. Нортон запропонували називати причинно-наслідкові зв'язки між окремими елементами стратегії організації.

З однієї точки зору, причинно-наслідкові ланцюжки графічно відображають логікові стратегії: як реалізація однієї стратегічної мети буде

сприяти досягненню інших стратегічних цілей у збалансованій системі цілей. Ідентифікація й відображення стратегічних взаємозв'язків між окремими цілями – найважливіші елементи збалансованої системи показників.

З другої точки зору, стратегічна карта BSC являє собою модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості. Таким чином, узагальнюючи все вище сказане, визначимо, що збалансована система показників – це інструмент, який пов'язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв'язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством.

Стратегічна карта – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових.

Для розробки стратегічної карти BSC вважаємо доцільним застосування методики, яка складається з таких етапів:

- формування місії підприємства;

- розробка генеральної стратегічної цілі(ей);

- виявлення базових (необхідних) умов та ключових факторів успіху (КФУ) підприємства;

- обґрунтування основних показників діяльності підприємства;

- ретельний вибір взаємопов'язаних головних складових;

- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками діяльності підприємства і його стратегічними цілями.

Місія – це генеральна мета підприємства, чітко виражена причина його існування, яка стосується його довгострокової орієнтації на будь-який вид діяльності і відповідне місце на ринку. Місія формується перш за все з погляду підвищення соціальної ролі підприємства [5].

У зовнішньому середовищі місія сприяє створенню цільного образу підприємства, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль в суспільстві вона прагне відігравати. Таким чином, місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямлення та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Правильно сформульована та добре обґрунтована місія має реальну цінність для діяльності підприємства, оскільки: формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани підприємства; знижує ризик недалекогоглядного управління й ухвалення необґрунтованих рішень; сприяє єдності робітників, розкриває для персоналу підприємства сенс і зміст його діяльності, мотивує злагоджену роботу працівників; полегшує підготовку організації до майбутнього.

Роль місії підприємства представлено на рис. 2.



Рис. 2. Роль місії підприємства



Особливе значення місії для діяльності підприємства полягає у такому:

По-перше, місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень організації, для подальшого визначення її цілей і завдань.

По-друге, місія створює упевненість, що організація переслідує несуперечливі, ясні, порівнянні цілі.

По-третє, місія допомагає зосередити зусилля працівників на вибраному напрямку, об'єднує їх дії.

По-четверте, місія створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників організації (акціонерів, фінансових фірм і т.д.), тих, хто зацікавлений в її успіху.

Дуже тісно з місією підприємства пов'язані його цілі. Та оскільки місія підприємства – це більше орієнтир його подальшої діяльності, призначення підприємства, треба розробити більш конкретні напрямки розвитку, такі, що можна виміряти, порівняти та оцінити. Саме тут починається другий етап побудови стратегічної карти – розробка генеральної стратегічної цілі.

У західній науковій літературі сформовані такі чотири основні погляди на цілі сучасних підприємств: зростання доданої вартості; економічне зростання, яке супроводжується підвищенням продуктивності праці при дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу; створення робочих місць, скорочення безробіття, охорона довкілля; одержання прибутку.

Третій етап розробки стратегічної карти – виявлення базових умов та ключових факторів успіху підприємства. Ключові фактори успіху залежать від економічної і технічної характеристики галузі, а також від конкурентної боротьби.

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна організація повинна забезпечити (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною і добитися фінансового успіху. Фірми повинні приділяти особливу увагу КФУ, так як вони визначають успіх фірми на ринку.

Керівництво компанії має знати галузь досить добре, щоб визначити, що є більш важливим для успіху в конкурентній боротьбі. КФУ в одній і тій же галузі можуть мінятися під впливом змін загальної ситуації в ній. Дуже рідко в певний момент часу в конкретній галузі можна виділити більше трьох-чотирьох факторів. І навіть серед цих трьох-чотирьох КФУ тільки один або два мають найбільш важливе значення. Кожне підприємство повинно представляти, які з факторів воно в змозі реалізувати, причому це треба зробити краще, ніж конкурент, якщо необхідно посилити свої позиції на ринку.

На четвертому етапі формується збалансована система показників на підприємстві, яка дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором показників індивідуально розроблених для різних рівнів управління і зв'язаних між собою. Показники були вибрані за складовими:

фінанси (коефіцієнт абсолютної ліквідності, чистий прибуток, рентабельність продукції, собівартість продукції);

внутрішні бізнес-процеси (показник широти номенклатури, рівень конкурентоспроможності продукції, коефіцієнт оновлення основних засобів, частка основних засобів у активах підприємства);

клієнти (кількість постійних клієнтів, число рекламацій, рівень якості продукції, обсяг продажу);

навчання та розвиток персоналу (продуктивність праці, витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, кількість мотивованих заходів, частка висококваліфікованого персоналу).

Далі необхідно виявити причинно-наслідкові зв'язки між показниками діяльності підприємства і ключовими чинниками успіху та визначення основних складових стратегічної карти. Згідно з Д. Капланом и Р. Нортонем, як зазначено вище, стратегічна карта BSC розглядається в чотирьох взаємозв'язаних головних перспективах: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і розвиток персоналу [6]. Приклад стратегічної карти представлено на рис. 3.

Стратегічна ціль – збільшити рівень прибутковості підприємства на 10 %



Рис. 3. Приклад стратегічної карти

Верхня частина стратегічної карти формує блок фінансів підприємства, у загальному випадку охоплює стратегії зростання і результативності.

Блок клієнтів показує, як підприємство прагне виглядати в очах клієнтів, що є важливим для загальної стратегії забезпечення належного рівня функціонування підприємства, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів.

Рівень бізнес-процесів значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

Блок «Персонал» визначає основні елементи культури, технології та навичок робітників підприємства. У межах цієї перспективи підприємство повинно реалізувати цілі підвищення продуктивності праці шляхом мотивації персоналу та підвищенню його кваліфікації.

При сприятливому кліматі в колективі, при заохоченні результатів роботи співробітники прикладають зусилля для вдосконалення своєї діяльності, відповідно і підвищується продуктивність праці. У свою чергу, підвищення продуктивності праці є основою для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, які входять до «Бізнес-процесів», у межах якого підприємство вирішує завдання оптимізації бізнес-процесів, завдяки чому реалізуються цілі у блоці «Фінанси», такі як: зниження собівартості продукції, підвищення ліквідності підприємства, збільшення рентабельності, зростання прибутку.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Каплан Роберт С. Сбалансованная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон, [пер. з англ. М. Павловой]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 320 с.

2. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007 – 192 с.

3. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання / Л.М. Малярець, А.В. Штереверя. – Харків, Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.

4. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: підтримуючи максимальну ефективність / Нивен Пол Р, [пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

5. Чернега О.М. Розроблення збалансованої системи показників управління підприємством / О.М. Чернега // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – 2009. – №29. – С. 119-126.

6. Мініна Є.О. Застосування системи збалансованих показників для стратегічного управління підприємством / Є.О. Мініна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – №2.– Т. 1. – С. 43-45.