

НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВНОГО ІНСТРУМЕНТА ОБ'ЄКТИВНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність і необхідність застосування збалансованої системи показників, а також наведено результати впровадження цього інструмента оцінки на прикладі конкретного підприємства.

Ключові слова: збалансована система показників, напрями використання ЗСП, переваги та труднощі впровадження ЗСП.

У сучасних умовах господарської діяльності оцінка ефективності тільки в розрізі економічних цілей і відповідних їм критеріях не дає повної картини стану діяльності суб'єктів господарювання. Дані фінансової звітності, джерелом яких є система бухгалтерського обліку, як основа для прийняття управлінських рішень, не дозволяють одержувати інформацію про фактори, які впливають на зростання продуктивності праці й обсяг реалізації продукції, збільшення ринкової частки та прибутку, відношення результативності господарських операцій зі стратегічними цілями підприємства [1].

Управління підприємствами, зокрема сферою стратегічного управління, неможливе без застосування оцінних показників діяльності, заснованих на збалансованих системах, які, у свою чергу, включають набір фінансових і нефінансових показників діяльності.

У процесі прийняття рішень керівники та власники відчують усе більшу потребу в інформації не тільки фінансового характеру. В умовах ринків, що швидко розвиваються, і найгострішої конкуренції, нефінансова інформація, яка базується на оцінці нематеріальних активів підприємства, набуває все більшого значення. Поряд з одержанням прибутку та збільшенням його частки сьогодні основними стають цілі завоювання ринку та зміцнення конкурентних переваг. Лояльність покупців, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технології та налагодженість бізнес-процесів, потужний і висококваліфікований кадровий склад – фактори, які мають велике значення та впливають на вартість підприємства в майбутньому. Збалансована система показників дає можливість оцінити ці фактори та відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією [2].

Метою поданої статті є обґрунтування необхідності впровадження на підприємстві збалансованої системи показників, дослідження основних положень і особливостей розробки цієї моделі, її переваг і недоліків, а також аналіз сучасної практики впровадження цієї системи в зарубіжних компаніях і на підприємствах України.

Збалансована система показників (BSC, Balanced Scorecard, ЗСП) – це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки його

ефективності щодо набору оптимально дібраних показників, що відбивають усі аспекти діяльності підприємства: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні, інвестиційні, управлінські і т. ін.

Загальні теоретичні основи збалансованої системи показників були закладені американськими економістами Р. Капланом, Д. Нортон, П. Нивеном. Основні переваги й недоліки збалансованої системи показників були проаналізовані в працях: К. Адамса, Ч. Блумфілда, М. Кенрлі, М. Мейєра, Е. Нілі, Б. Фелпса, Ш. Хенша. Останнім часом також збільшується кількість публікацій з цього питання серед українських і російських економістів. Це роботи А. Гершуна, М. Горянського, А. Недосекіна, К. Редченко, Ж. Смотрича та ін.

Збалансована система показників стає все більш популярною. Про це свідчить велика кількість публікацій у ЗМІ та нових книг на цю тему, проведення конференцій та семінарів, присвячених впровадженню ЗСП, зростання кількості клієнтів консалтингових компаній, що реалізують таку методику. ЗСП вже використовують сотні компаній у різних країнах світу, найбільш великі та відомі з яких: Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW Financial Services та ін.

Так, наприклад, американські корпорації Mobil US Marketing and Refining і Cigna Property and Casualty завдяки впровадженню у свою діяльність збалансованої системи показників досягли таких результатів: перша корпорація перемістилася за показником прибутковості з останнього місця в галузі на перше, а Cigna P & C перетворилася зі збиткової фірми в спеціалізовану страхову компанію, що має річний оборот понад 3 млрд дол [3].

Збалансовані системи показників розробляє велика кількість урядових організацій, у тому числі міністерство оборони США, Національна асоціація з реформування уряду США, адміністрація штату Вашингтон. Деякі держави намагаються розробляти збалансовані системи показників на основі національних стратегій. Наприклад, президент Мексики розробив ЗСП для своєї країни за трьома стратегічними напрямками [4].

В Україні до впровадження ЗСП ставляться позитивно. Активними пропагандистами є ІТ-консультанти, менеджмент-консультанти, бізнес-школи. В Україні існують цілі «клуби» з обміну досвідом у цій галузі. Провідною консалтинговою організацією в Україні, що займається впровадженням збалансованих систем показників, є «Інталев-Україна».

Однак порівняно з активністю в розвинених країнах (при тому, що концепція ЗСП дістала широкого поширення тільки в 1995 р.) Упровадження ЗСП в Україні ще зовсім незначне. Такі рішення (як в Україні, так і у Росії) впроваджуються лише на великих підприємствах, зокрема в нафтогазовій і телекомунікаційній галузях, банківській сфері, на транспортних фірмах-монополістах.

Основне призначення системи полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Balanced Scorecard не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління підприємства та може бути її основним ядром.

Збалансована система показників – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє пов'язати операційну діяльність підприємства з його стратегією. ЗСП відображає ту рівновагу, яка зберігається між короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками, основними і допоміжними параметрами, а також зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності.

До основних напрямів використання збалансованої системи показників можна віднести такі: оцінка ефективності діяльності підприємства; оптимізація організаційної структури підприємства; побудова адекватної системи мотивації; поєднання стратегії з оперативною діяльністю та бюджетом; мінімізація витрат на адміністрування підприємства, яке реалізує стратегію інтеграційного зростання, підвищення ефективності управління інноваційними проектами підприємства тощо.

Збалансована система показників дозволяє відстежувати різні види діяльності на підприємстві: внутрішні бізнес-процеси, роботу з клієнтами, діяльність посередників, враховувати інтереси власників, аналізувати ризики вкладення коштів. Тому збалансовану систему показників розглядають як сучасний ефективний інструмент стратегічного управління розвитком підприємства в умовах, які швидко змінюють ринок.

Перш ніж починати впровадження збалансованої системи показників на підприємстві, керівники повинні чітко усвідомити кілька правил. По-перше, це не проект і сфері «заходів і зважування», а програма, розрахована на зміни. По-друге, система орієнтована не на розробку стратегії, а на її реалізацію. Отже, у підприємства вже повинна бути чітко сформульована стратегія. По-третє, ЗСП не обмежується постановкою цілей перед підрозділами й окремими співробітниками. Її впровадження припускає використання управлінських і виробничих механізмів, що дозволяють ці цілі досягати. По-четверте, побудову ЗСП можна починати тільки тоді, коли менеджери підприємства приходять до спільного бачення перспектив і способів розвитку організації [5].

Проаналізувавши всі можливості і сильні сторони збалансованої системи показників, можна визначити ключові переваги цього інструмента оцінки ефективності діяльності підприємства:

1. Сприяє розробці стратегії підприємства.
2. Реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях, що супроводжуються контролем його показників.
3. Простота сприйняття виконавцями.
4. Можливість графічної інтерпретації фінансових і нефінансових сторін діяльності підприємства.
5. Доведення стратегії компанії до конкретних цілей для кожного співробітника.
6. Універсальність застосування.
7. Ініціація позитивних процесів у компанії в процесі розробки та впровадження ЗСП.
8. Прив'язка до системи мотивації персоналу залежно від досягнутих результатів [6].

Однак, окрім вищеназваних переваг є і велика кількість труднощів і слабких сторін збалансованої системи показників, що включають:

1. Відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських підприємств.

2. Розмитість упровадження ЗСП.

3. Відсутність швидких результатів.

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів, що володіють стратегічним баченням.

5. Ініціатива розробки ЗСП може належати тільки топ-менеджерам.

6. Труднощі оцінки важливості ключових показників.

Що стосується українського досвіду впровадження системи, то можна відзначити, що прикладів успішного застосування ЗСП на практиці не так багато, тому що в ході впровадження цієї системи українські підприємства стали стикатися з різними проблемами [7-9].

Найбільш серйозні проблеми за умови розробки та впровадження ЗСП найчастіше стосуються:

- відмінностей у стандартах щодо складання фінансової звітності та проведення процедур фінансового аналізу в українській та зарубіжній практиці;
- неправильного трактування методології, організаційних моментів;
- автоматизації ЗСП.

Прикладом упровадження збалансованої системи показників в Україні є підприємство «Воля Бродбенд», яке надає доступ до телепрограм і відео на замовлення, високошвидкісний доступ до Інтернету та послуги найбільшого в Україні дата-центру, а також послуги комунікації (комп'ютерний та голосовий зв'язок).

За даними Спільноти соціально відповідального бізнесу, яка вивчає сучасні проблеми розвитку людського капіталу, гідної роботи, соціальної роботи та суспільного добробуту, підприємство «Воля» з 2002 р. почало запроваджувати збалансовану систему показників для оцінки свого персоналу [10].

Цей процес відбувався на підприємстві протягом 5 років. Для початку керівництво компанії вирішило залучити зовнішніх консультантів – LTT Group, тому що ця методика управління була ще новою, нерозвіданою та потребувала роз'яснювальної роботи. Було прийнято рішення про проведення презентацій для топ-менеджменту, потім – для керівників кожного підрозділу; проведено декілька семінарів з відпрацювання принципів системи на абстрактних прикладах. Лише після цього почалася розробка моделі BSC – спочатку в рамках стратегічного тренінгу, а потім у кожному підрозділі за умови розробки оперативного плану. У процесі оцінки результатів упровадження ЗСП на перших етапах сформувалися плани та ключові показники для кожного співробітника на наступний період.

Починаючи з 2004 і по 2007 р. відбувалася оптимізація ЗСП відповідності до структури, яка змінилася, новою стратегією та новими ринковими умовами, що в кінцевому результаті дало підприємству такі нефінансові показники, як:

1. Істотне підвищення якості рішень, що приймаються на підприємстві на рівні керівників департаментів.

2. Точність планування в сфері фінансових і нефінансових показників і контроль результату.

3. Чіткий зв'язок оцінки персоналу з даними щодо досягнення цілей кожної структурної одиниці, що дало можливість об'єктивно оцінити ефективність роботи кожного співробітника.

4. Можливість «масштабування» управління за умови зростання організації в інших містах України, оскільки нові дочірні підприємства компанії в 2008 р. отримували готові системи управління, які були протестовані в Київському відділенні підприємства, і швидко підвищували ефективність ведення бізнесу.

До досягнутих кількісних показників «Воля Бродбенд» можна віднести такі [10]:

1. Індекс задоволеності матеріальним і моральним заохоченням, а також спілкуванням з безпосереднім керівником і організацією праці – вище одиниці.

2. 96% співробітників задоволені ефективними комунікаціями на підприємстві і вважають, що внутрішній клімат є гарним.

3. Низька плинність персоналу – 2,5% основного персоналу.

4. Підвищилася ефективність роботи підприємства в цілому.

Таким чином, підприємство «Воля Бродбенд» дістало значні переваги завдяки впровадженню у свою господарську діяльність збалансованої системи показників, що, безсумнівно, дозволило окупити всі вкладені в її розробку кошти.

Висновки. Збалансовані системи показників впроваджені в тисячах організацій у всьому світі – від невеликих некомерційних фондів до великих міжнародних корпорацій. Розвинувшись з простої потреби в більш цілісній та всеосяжній системі вимірювання, ЗСП нині являють собою інтегроване рішення, яке дозволяє підприємству швидко та з більшою точністю реалізувати стратегію і досягти видатних результатів.

ЗСП застосовується і в Україні. Але в нашій країні ця концепція тільки формується. Низький рівень практичної реалізації ЗСП як системи управління в Україні зумовлений тим, що у нас просто ще не склалася необхідна культура виробничих відносин і спостерігається недостатнє розуміння потенціалу цієї методики.

В останні роки в Україну активізували свою діяльність консалтингові компанії щодо впровадження ЗСП, такі як «Інталев-Україна», проводяться семінари, тренінги, консультації з питань впровадження ЗСП. Інтерес до семінарів з цієї теми підвищився, оскільки вона пов'язана з розробкою компаніями своїх стратегій поведінки на ринку.

Фахівці вважають, що використання ЗСП допоможе українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Як кажуть Нортон і Каплан, батьки-розробники ЗСП, ця методологія стратегічного управління «потрібна лише амбітним компаніям, тим, які хочуть стати не просто успішними, а кращими» [11].

Література

1. Димеденко І. Модель збалансованої системи показників у формуванні аналітичної інформації про діяльність підприємств туристичного бізнесу / І. Димеденко // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 190-193.

2. Украинский веб-сайт, посвященный системе сбалансированных показателей Balanced Scorecard [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные (21348 байт). – Режим доступа: <<http://www.bsc.com.ua/forwhat.html>>.
3. Ответы на часто задаваемые вопросы о Balanced Scorecard от Нортон и Каплана, перевод «Инталев» [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые данные. – Режим доступа: <<http://www.intalev.com.ua/index.php?id=5390>>.
4. Balanced Scorecard: Как реализовать стратегию [Электронный ресурс]: Матер. конф. Р. Каплана, 2005 г., 17 ноября, Киев. – Режим доступа: <<http://www.gaap.ru>>.
5. Бородин С. Система сбалансированных показателей / С. Бородин // Связьинвест. – 2006. – № 9. – С. 43.
6. Торинец К.А. Сбалансированная система показателей: автореф. дис. ... канд. экон. наук / К.А. Торинец. – Донецк: ДонНТУ, 2007. – С. 20.
7. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 400 с.
8. Кандалинцев В. Сбалансированное управление предприятием / В. Кандалинцев. – М.: КноРус, 2006. – 342 с.
9. Лукьянова М.Н. Практика применения системы сбалансированных показателей / М.Н. Лукьянова // Финансы и кредит. – 2007. – № 6 (246). – С. 69-72.
10. Система збалансованих показників як система оцінки персоналу [Електронний ресурс]. – Електрон. текстові дані (829 байт). – Режим доступу: <<http://www.svb.org.ua/node/1398>>.
11. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон: перевод с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.