

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (BSC) У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY

В статті розглянуто та проаналізовано сутність системи збалансованих показників, основні проблеми впровадження даної системи в управлінні підприємством. Досліджено основні ознаки системи збалансованих показників. Побудовано матрицю вимірників BSC на прикладі одного з підприємств. Зроблено висновки щодо необхідності впровадження системи збалансованих показників на підприємстві як одного з інструментів контролінгу.

The article considers and analyzes the nature of BSC, major problems implementing the system in enterprise management. It has been studied the main features of the balanced scorecard. It was determined that the main advantages of implementing a balanced scorecard are: description of strategic tasks and monitoring presented a simple structure; search key indicators and develop methodologies to facilitate understanding of activity; orientation control system to a new set of indicators and new methods of measurement; creation scheme for the formation of the descending strategy for all hierarchical levels; implementation of the strategy has the objective nature; and concept seamlessly integrates with controlling instruments aimed at different areas of the company.

In implementing a balanced scorecard, companies face a number of problems that require individual study and solve, namely correctness and accuracy mission statement and overall strategic orientation of the company; determine the optimal number of indicators in the system; selection of the «right set» of indicators to ensure a balance of strategic plans and measurement capabilities in several strategic areas designed; exclusion indicators functionally interrelated, that somehow duplicated; wrong trajectory of the company's strategic objectives of financial management. One of the main problems when using the BSC is to determine strategic measures to improve financial management.

To exclude indicators that are functionally interrelated, the indicators correlation.

In our study to determine the trajectory, we used a mathematical method for constructing generalizing parameter of measure, because it allows you to build a matrix for each indicator, each component and the enterprise as a whole.

**Тетяна
Зінкевич**
к. е. н., доцент
кафедри
корпоративних
фінансів і
контролінгу

Тетяна Осадча
студентка
фінансово-
економічного
факультету,
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет імені
Вадима Гетьмана»

**Tetyana
Zinkevych**
PhD, Associate
Professor

Tetyana Osadcha
student,
SHEI «Kyiv National
Economic
University named
after Vadym
Hetman»

ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ

We construct a matrix measuring BSC for example, one of the companies. The conclusions on the need for implementation of a balanced scorecard for the enterprise as a tool for controlling were made.

We came to the conclusion that all the problems that arise when implementing the balanced scorecard Infusion in financial management enterprise have individual character, and solved using more detailed data analysis of the company, its mission and strategic goals.

Also, some issues can be solved using mathematical methods, such as correlation and synthesis method of construction index.

Ключові слова: СЗП-система збалансованих показників, стратегія, матриця вимірників BSC, інструмент контролінгу, фінансові показники, «каскадність».

Keywords: BSC-Balanced Scorecard, strategy, matrix measuring BSC, controlling tools, financial performance.

Постановка проблеми. В зв'язку з динамічним розвитком економіки, зростанням невизначеності та частим проявом кризових явищ, існує необхідність удосконалення вже існуючих методів, інструментів управління, контролінгу. Для забезпечення умов стабільного функціонування та збереження конкурентоспроможності підприємства в сучасній економіці, ці інструменти та методи управління мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей та одночасно стати своєрідним сигналом для гнучкого реагування на зміну умов зовнішнього середовища.

Система збалансованих показників (BSC) є одним з таких інструментів. Він базується на стратегічних принципах, при цьому управління діяльністю підприємства здійснюється не лише через фінансові, а й інші показники, що характеризують ключові сфери діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії.

Даний інструмент контролінгу дозволяє проводити ефективне планування в середині організації в розрізі стратегічних та оперативних цілей. Дана методика передбачає можливість використання інструментів контролінгу на оперативному рівні, які в підсумку матимуть вплив на перспективу.

В свою чергу, ця система дає можливість вимірювати ефективність реалізації стратегії підприємства (розробка показників виконання цілей та критеріїв) та управління бізнесом (причинно-наслідкові зв'язки й стратегічні заходи). BSC дає необхідні відповіді щодо пріоритетів діяльності

підприємства. Але в той же час, ефективне впровадження системи збалансованих показників вимагає не лише створення й вимірювання стратегії розвитку, але й забезпечення механізму реалізації змін для підвищення ефективності процесів, управління знаннями та мотивацією персоналу, управління якістю наданих послуг, а також впливу на ринок.

При цьому важливо пам'ятати, що BSC - концепція впровадження вже існуючих стратегій, а не розробки принципово нових стратегій.

Основний матеріал дослідження. Сутність BSC полягає в тому, що цей інструмент контролінгу переводить місію і загальну стратегію компанії в перелік поставлених цілей і показників, за допомогою яких ці цілі досягаються, у рамках декількох стандартних для кожної організації напрямків:

- фінанси;
- клієнти;
- бізнес-процеси;
- навчання і зростання [5, с.24].

Деякі науковці вважають BSC обліковою системою, проте, на нашу думку, вона є ядром управління, адже слугує не лише для визначення результативності діяльності суб'єкта господарювання, крім цього вона є підґрунтям для формування нових управлінських рішень (Рис.1).

Система збалансованих показників містить набір індикаторів, що дають змогу не лише оцінити результати минулих рішень, але й орієнтують діяльність в майбутнє. Частина індикаторів, які орієнтовані на майбутнє

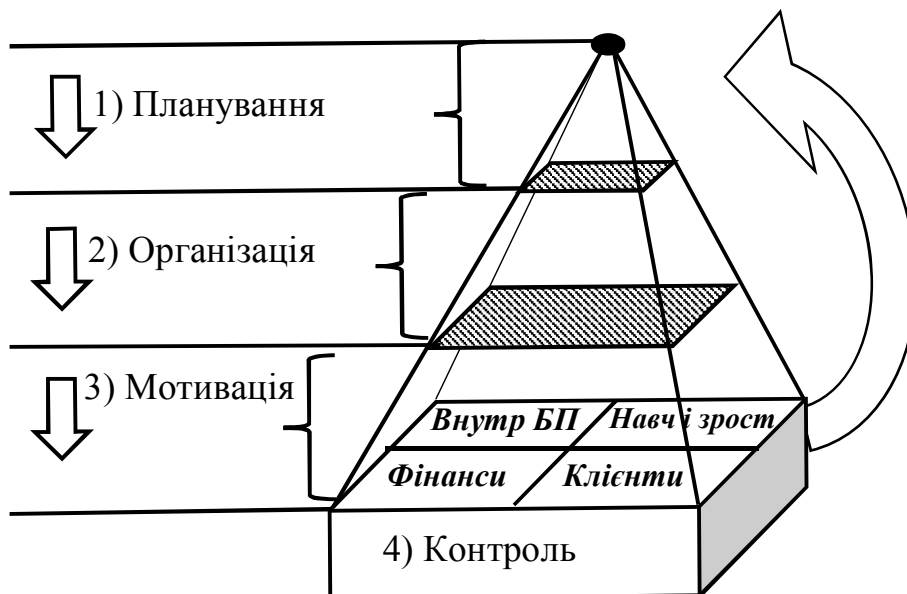


Рис.1. BSC як ядро процесу управління

можуть відображати ключові покращення у всій організації, спостереження за індикаторами, які орієнтовані на минуле - дозволяє визначити, чи привели ці покращення до покращення фінансових результатів.

Характерною ознакою збалансованої системи показників є її «каскадність» [1, с. 199–203].

Основними перевагами впровадження збалансованої системи показників є:

- опис стратегічних задач та моніторинг представлений простою структурою;
- пошук ключових індикаторів та розробка методології полегшують розуміння специфіки діяльності;
- орієнтація системи управління на новий набір показників та нові способи їх виміру;
- створення схеми для формування низхідних стратегій за всіма ієрархічним рівнями;
- реалізація стратегії має об'єктивний характер;
- концепція легко інтегрується з інструментарієм контролінгу, які спрямовані на різні напрямки діяльності підприємства.

Збалансована система показників керує такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегію; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [2, с. 127].

При впровадженні системи збалансованих показників, компанії стикаються з низкою проблем, що потребують індивідуального дослідження та вирішення. Такими проблемами є:

1. Правильність та точність формулювання місії та загальних стратегічних орієнтирів діяльності підприємства. Це є невирішеним питанням, проблемою на початкових стадіях впровадження BSC, адже саме місія та стратегія підприємства в подальшому стають основою для підбору показників для ефективного управління підприємством.

2. Визначення оптимальної кількості показників в системі. У процесі підбору показників, менеджер намагається охопити чим більший обсяг даних про діяльність підприємства, проте багато деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників в цілому. Тому науковці з-за кордону рекомендують для кожної з чотирьох складових як оптимальну наступну кількість показників: фінансова складова: чотири – п'ять (22%); клієнтська складова: чотири – п'ять (22%); складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім – десять (34%); складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22%) [3, с.45].

3. Підбір «правильного набору» показників для забезпечення збалансованості стратегічних планів та можливості вимірювання за декількома стратегічно спланованими

напрямами. Основною вимогою, що висувається в процесі вибору системи показників, передбачає охоплення всіх основних сторін діяльності підприємства. Близько 80% усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими [6, с.204].

4. Виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто певним чином дублюються. Для вирішення даної проблеми, використовуються показники кореляції. Проте варто пам'ятати, що кореляційна залежність виникає тоді, коли одна з величин залежить не тільки від заданої другої, а й від деяких випадкових факторів; або, коли серед умов, від яких залежать обидві величини, є загальні для них обох [4, с.106]. Тому важливо також визначити найвпливовіші ознаки в BSC для показників, які мають дуже сильний взаємозв'язок ($r > |0,9|$).

5. Невірна траєкторія руху підприємства до стратегічних цілей фінансового управління. У своєму дослідженні для визначення траєкторії руху, ми використовували математичний метод побудови узагальнюючого показника вимірювання, оскільки саме він дозволяє розбудувати матрицю для кожного показника, кожної складової та по підприємству в цілому. Перевагою використання даного методу є те, що вимірювання рівня досягнень значень здійснюється за функціями перетворень, що побудовані згідно із закономірностями змін значень окремих ознак господарської діяльності промислових підприємств. Максимальні та мінімальні допустимі показників можна встановлювати індивідуально, як у даному випадку, керуючись стратегічними цілями підприємства [3, с.77].

Перетворення фінансових показників у їх аналоги на стандартну узагальнюючу шкалу здійснюється за формулою:

$$A_{ij} = 100 \times e^{-3\left(\frac{a_{ij}-x_i}{y_i-x_i}\right)^2} \quad (1)$$

де A_{ij} – узагальнюючий показник (фінансова складова), x_i – оптимальне значення показника a_{ij} , за якого функція перетворення досягає найбільшого значення, y_i – незадовільне значення показника a_{ij} (по кожен бік від оптиму-

ма), a_{ij} – показник фінансової складової Системи Збалансованих Показників.

Після того, як визначена шкала перетворення та описані ознаки окремими функціями перетворення, має обчислюватися узагальнюючий показник, як середнє геометричне окремих функцій перетворення ознак:

$$S_a = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n A_{ij}} \quad (2)$$

Узагальнююча функція перетворення є кількісним, однозначним, єдиним та універсальним показником вимірювання різних ознак об'єктів.

В Табл.1 у загальному вигляді зображено матриці BSC.

Перший рівень становлять значення окремих показників BSC: a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – показники підсистеми Фінанси, b_1, b_2, b_3 – показники підсистеми Клієнти, c_1, c_2, c_3, c_4 – показники підсистеми Внутрішні бізнес-процеси, d_1, d_2, d_3 – показники підсистеми Навчання і розвиток. Другий рівень – значення вимірників (перетворені значення показників): A_{ij} – Фінанси, B_{ij} – Клієнти, C_{ij} – Внутрішні бізнес-процеси, D_{ij} – Навчання і розвиток. Третій рівень – значення узагальнюючих показників кожної з чотирьох складових: S_a, S_b, S_c, S_d . Четвертий рівень – значення узагальнюючого показника оцінки діяльності підприємства в цілому – W .

1. Однією з найголовніших проблем вже при використанні системи збалансованих показників підприємством є визначення стратегічних заходів для підвищення ефективності фінансового управління підприємством. Для початку необхідно визначити, яка з підсистем потребує найбільше таких заходів. У своєму дослідженні з цією метою були побудовані графіки значень складових СЗП ТОВ «Лоуренс» (Рис.2).

На даному підприємстві високий розвиток має складова внутрішніх бізнес-процесів спільно з клієнтською складовою. Спостерігається низький рівень фінансової складової за останні три роки, в результаті цього маємо невисокий загальний рівень фінансового управління підприємством.

Використовуючи наявні розрахунки на базі підприємства ТОВ «Лоуренс» та маючи траєкторію руху компанії

Матриця вимірників BSC підприємства ТОВ «Лоуренс»

Фінансова складова					Клієнтська складова					
	a1	a2	a3	a4	a5		b1	b2	b3	
2012	67000,93	2,28	4,38	13,3	22,59	2012	73026,8	7,26	70,08	
2013	111688,76	1,91	4,02	15,29	20	2013	54218	7,51	70,6	
2014	125753,71	2,5	3,6	15,68	35,63	2014	42965,3	8,03	70,67	
x (макс)	150000	2,5	15	30	75	x (макс)	80000	50	100	
y (мін)	50220	2	4	14	30	y (мін)	1000	2	30	
	A1j	A2j	A3j	A4j	A5j	Са	B1j	B2j	B3j	Sb
	12,55	55,95	6,10	3,81	1,71	7,75	97,69	9,27	57,81	37,41
	64,26	1,53	5,03	7,92	1,13	5,37	72,65	9,53	58,91	34,42
	83,77	100,00	3,99	9,04	10,06	19,80	51,72	10,09	59,06	31,35
	Складова бізнес-процесів				Складова навчання і розвитку					
	c1	c2	c3	c4		d1	d2	d3		
2012	6,62	40,2	83,33	103,79	2012	5,5	1,64	2,5		
2013	5,58	23,88	83,33	101,31	2013	7,4	1,85	4,5		
2014	6,57	25,97	91,67	112,57	2014	9,3	1,96	8,25		
x (макс)	12	45	100	120	x (макс)	20	5	10		
y (мін)	3	15	50	95	y (мін)	5	1	2		
	C1j	C2j	C3j	C4j	Sc	D1j	D2j	D3j	Sd	
	34,23	92,61	71,64	28,33	50,36	6,06	12,04	7,16	8,05	
	21,73	22,61	71,64	18,70	28,48	12,04	15,56	24,22	16,56	
	33,55	29,91	92,01	76,72	51,59	21,73	17,68	86,63	32,16	

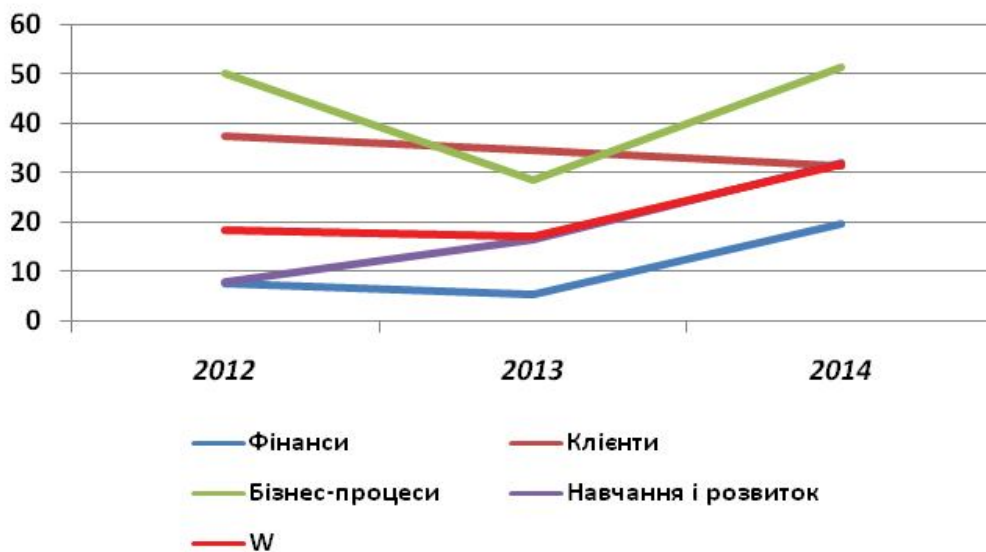


Рис. 2. Графіки значень складових СЗП ТОВ «Лоуренс» в 2012-2014 рр.

до стратегічних цілей, можна сміливо давати рекомендації для удосконалення фінансового управління підприємством.

При впровадженні системи збалансованих показників можуть виникати ряд труднощів. А саме, дуже важко оцінити сам процес впровадження ЗСП в організації, оскільки для отримання об'єктивних результатів потрібні роки. За цей період часу багато що в діяльності компанії змінюється. Впровадження на першому етапі, тобто розробка

стратегічних цілей, проходить досить швидко, а інші етапи стикаються з проблемами, оскільки потребують великого об'єму підготовчої і пояснювальної роботи. При чому в цьому випадку обов'язковим є участь керівника відповідного структурного підрозділу.

Каскадування веде до підвищення якості стратегічного управління у всіх задіяних структурних одиницях організації, оскільки цілі і стратегічні заходи із підрозділів вищого рівня

можуть бути послідовно передані до структурних одиниць нижчого рівня – тобто буде відбуватися вертикальна інтеграція цілей. Тим самим буде збільшуватися вірогідність того, що стратегічні цілі всього підприємства будуть досягнутими. При цьому стратегія, що вказана в корпоративній стратегічній карті підприємства, поширюється на всі рівні управління.

Оцінити отримані результати можливо лише протягом декількох років реалізації стратегічного плану. Тому серйозною проблемою може стати нерозуміння ТОП-менеджментом ЗСП в мінливих умовах ринку.

Отже, на нашу думку, усі проблеми, що виникають при впровадженні системи збалансованих показників у фінансовому управлінні підприємством мають індивідуальний характер, і вирішуються за допомогою детальнішого аналізу даних діяльності підприємства, його місії та стратегічних цілей.

Також деякі питання можна вирішити, застосовуючи математичні методи, такі як, кореляційний зв'язок та метод побудови узагальнюючого показника.

Збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів подій, що вже відбулися, а також вказує, звідки беруться кошти, показує які саме бізнес-процеси його забезпечують і чому. Також в ході побудови системи збалансованих показників виявляються ті ключові бізнес-процеси, на вдосконалення яких має звернути свою увагу компанія для того, щоб як можна краще співпрацювати з клієнтами. Крім цього збалансована система показників допоможе направити інвестиції та зорієнтувати в цьому напрямку роботу з персоналом, розвитку внутрішніх систем компанії, корпоративної культури і клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полу-

ченных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

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

4. Мельниченко О.П. Сутність кореляційно-регресійного методу статистичних досліджень // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З.Гжицького. – 2012. – Том 14 № 3 (53). – с.104-107.

5. 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.

6. Яремко І.Й., Жигало І.І., Борщук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.13. – С.202-211.

REFERENCES:

1. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Balanced Scorecard. From strategy to action. - M.: ЗАО «Olympuss - Business» , 2003. - 320.

2. Nyven Paul R. Balanced Scorecard: Step -by-step - maximizing efficiency and consolidation of the results / Paul R. Nyven; Per. s English. – Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2004. - 328.

3. Malyarets L., Shtereverya A. Balanced Scorecard in the evaluation of the company. Scientific publications. - Kharkiv: Vid. KhNUE , 2008. - 188.

4. Melnichenko O. The essence of correlation and regression method of statistical research. – 2012. –3 (53). – 104-107 .

5. 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.

6. Yaremko I., Zhigalo I., Borschuk I. Balanced Scorecard - tools in the management of modern enterprise. - 2013. - Vol. 23.13 . - 202-211 .