

**Стефаненко М.М.,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку та аудиту

Кримського державного інженерно-педагогічного університету

## **СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ КОНТРОЛІНГОВИХ РІШЕНЬ**

*У статті розглядаються актуальні проблеми, пов'язані з упровадженням на підприємствах України збалансованої системи показників. Визначено основні напрями адаптації цієї системи та контролінгових рішень до сучасних умов глобалізації економіки.*

*The author looks into the topical problems connected with the introduction of a balanced system of indices at Ukrainian enterprises and determines the main directions for adapting this system and controlling decisions to the modern conditions of economic globalization.*

Останніми роками бурхливого розвитку набули концепції контролінгу управління і технологій управління. Особлива увага приділяється стратегічному контролінгу. Аналіз діяльності великих і середніх підприємств країн із розвиненою економікою засвідчив, що функціонування підприємства без упровадженого стратегічного контролінгу, є вельми ризикованим заходом<sup>1</sup>. Дослідження в цьому напрямі спричиняють появу нових парадигм, концепцій та інструментів.

Дедалі більшого поширення й застосування набувають стратегічні системи управлінського обліку та стратегічного контролінгу, однією з яких є концепція Системи збалансованих показників (Balanced Scorecard). Головне призначення подібних систем полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для ухвалення стратегічних контролінгових рішень. Систему збалансованих показників не можна назвати просто обліковою, вона є складовою системи управління організації і може бути її головним ядром.

З огляду на це метою статті є вивчення перспектив можливого впровадження для розв'язання проблеми реформування вітчизняної системи обліку та контролю механізмів контролінгу, який успішно використовується відомими світовими фірмами для забезпечення їхньої тривалої прибуткової діяльності.

Відомі представники німецької економічної школи, такі як Д. Хан, Г. Кюппер, П. Хорват та інші під поняттям “контролінг” здебільшого мали на увазі систему координації планування й контролю. Глибше зрозуміти систему контролінгу стало можливо також завдяки працям українських учених М.Г. Чумаченка, М.С. Пушкаря, С.М. Петренко та інших.

---

<sup>1</sup> В. Ивлев, Т. Попона. Balanced scorecard — альтернативные модели // <http://www.vip-anarech.ru>

З урахуванням результатів досліджень уже зазначених та інших шанованих авторів ми маємо власне уявлення про контролінг як про систему саморегулювання управління будь-якого суб'єкта господарювання та збалансовану систему показників як основу прийняття контролінгових рішень, особливістю якої є збалансована оцінка ефективності концепції контролінгу за фінансовими й нефінансовими показниками одночасно.

На сьогодні концепції, що розвиваються в рамках управлінського обліку, сягають далеко за межі традиційних уявлень про системи управління. Так, на практиці під управлінським обліком здебільшого мають на увазі систему розрахунку, планування й аналізу витрат і доходів, спрямовану на внутрішніх користувачів. Сьогодні фахівці застосовують прогресивніші інструменти, не обмежуючись використанням тільки традиційних моделей. У процесі ухвалення рішень керівники і власники відчувають дедалі більшу потребу в інформації не тільки фінансовій. В умовах ринків, що швидко розвиваються, і гострої конкуренції нефінансова інформація, що ґрунтується на оцінці нематеріальних активів підприємства, стає дедалі актуальнішою. Разом з отриманням прибутку і підвищенням капіталізації сьогодні першорядне значення мають цілі завоювання ринку і набуття конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технологій, могутній і висококваліфікований кадровий потенціал — чинники, які мають величезне значення і здійснюють вплив на вартість компанії в майбутньому. Система збалансованих показників (BSC) дає змогу оцінити ці чинники і відкриває нові можливості для управління стратегією контролінгу.

Для того, щоб ефективно управляти своєю стратегією, підприємствам потрібна система управління, що дає змогу здійснювати моніторинг стратегічних ініціатив, що проводяться. Донедавна такої системи не існувало взагалі, доки вищезазначена не відкрила нові перспективи і не змінила погляди багатьох управлінців.

На сьогодні відомі кілька альтернативних моделей управління підприємств на основі Системи збалансованих показників. Але першою і однією з найцікавіших була і на сьогодні залишається BSC-модель, яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон.

Історія, пов'язана з відкриттям і подальшою розробкою концепції Системи збалансованих показників, сягає 1990 року, коли Noilan Norton Institute, що є дослідницьким центром всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick, розпочав вивчення питання ефективності управління, а також пошуку можливостей та інструментів, що забезпечують її зростання. Дослідження "Measuring Performance in the Organization of the Future" (Вимір ефективності організації майбутнього) тривало протягом року і мало на меті пошук нових альтернативних методів вимірювання ефективності, що ґрунтуються на нефінансових показниках.

Дослідження очолював директор Noilan Norton Institute Девід Нортон, який нині обіймає посаду керівника, і Роберт Каплан — професор Harvard Business School, якого було залучено як наукового консультанта проекту.

Головна гіпотеза проекту звучала як “методика оцінка ефективності діяльності підприємства, що ґрунтується виключно на фінансових показниках, не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації”<sup>2</sup>.

Протягом тривалих обговорень і дискусій було вироблено основу цієї моделі, що ґрунтується на чотирьох складових (проекціях) — фінанси, контролінг, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. Таким чином, система дістала назву “збалансованої”, оскільки ґрунтувалася на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів.

Цю систему апробували у низці організацій, що брали участь у проекті.

За результатами апробації дійшли висновку: Система збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard), як назвали її автори, має незаперечні переваги порівняно з традиційнішими концепціями, використовуваними для комплексної оцінки діяльності підприємства, і має надзвичайну користь як обліково-аналітичний інструмент.

Результати річного дослідження були опубліковані Девідом Нортоном і Робертом Капланом у статті “Збалансована система показників ефективності — вимірники, що управляють ефективністю”<sup>3</sup>.

На нашу думку, найголовнішою особливістю та перевагою системи BSC є те, що вона тісно пов’язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, і до яких залучені всі співробітники підприємства. BSC-модель є елементом добре розробленої системи контролінгу й орієнтує керівництво підприємства на адекватний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, сконцентроване на фінансових показниках. BSC-модель віддзеркалює розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання саме нефінансових показників у систему оцінки результатів діяльності підприємства для досягнення цілей управління.

Наявність причинно-наслідкових зв’язків у моделі BSC підкреслювали самі автори Р.С. Каплан і Д.П. Нортон<sup>4</sup>, а також М. де Хаас і А. Кляйнгельд<sup>5</sup> зауважували, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв’язком<sup>6</sup>.

Як правило, нефінансові критерії тісно пов’язані з ключовими чинниками успіху, тобто зі стратегією.

---

<sup>2</sup> А. Коробков. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления // <http://www.labrium.ru>

<sup>3</sup> D. Norton, R. Kaplan “Measures that drive performance”, Harvard Business Review, January—February, 1992.

<sup>4</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. — Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

<sup>5</sup> Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. — 1996. — Vol. 4, Fall. — P. 53—79.

<sup>6</sup> de Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout, 1996.

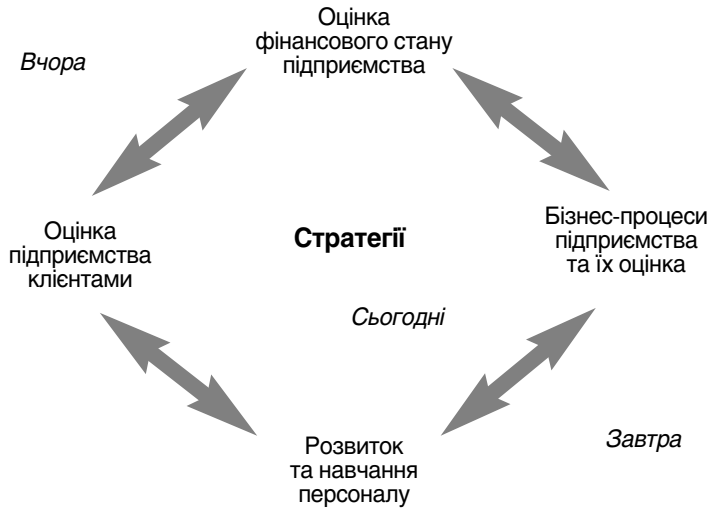


Рис. 1. Модель Нортон—Каплана

На рис. 1 графічно відтворено Систему збалансованих показників (BSC-моделі).

Свого еволюційного розвитку Система збалансованих показників набула в розробці моделі Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel), яка була запропонована в 1992 році. Вона має ту саму назву, що й модель Нортон—Каплана. Л. Мейсел також визначає чотири перспективи, на підставі яких має бути оцінена бізнес-діяльність. Замість перспективи “Розвиток та навчання персоналу” Л. Мейсел у своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній оцінюють інновації, а також такі чинники, як освіта й навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура. Таким чином, відмінність між двома моделями незначна. Причина окремого використання Л. Мейселом перспективи людських ресурсів полягає у тому, що керівництво підприємства повинно бути уважнішим до свого персоналу й має оцінювати ефективність не лише процесів і систем, а і його співробітників.

Альтернативним напрямом розвитку ідеї вимірювання результативності стратегії є модель, розроблена К. Мак-Нейром, Р. Ланчем, К. Кроссом у 1990 році, яку вони назвали “Піраміда ефективності”. Як і в інших моделях, основною концепцією є зв’язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими кількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками.

Традиційна управлінська інформація має виходити тільки з верхнього рівня. Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, що ґрунтується на “діях”. Під діями мають на увазі те, що роблять люди або машини (устаткування, механізми, комп’ютерні системи) для задоволення споживача.

Крістофер Адамс і Пітер Робертс 1993 року запропонували іншу модель. За Адамсом—Робертсом, важливо насамперед те, що робить компанія за чотирма напрямками:

- обслуговування клієнтів і ринків;
- удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності);
- управління змінами і стратегією;
- власність і свобода дій.

Відповідно до теорії Система збалансованих показників включає дві послідовні фази: формулювання контролінгу підприємства і його впровадження. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, а й у формуванні культури, за якої постійні зміни є нормальним явищем. Показники ефективності мають забезпечити співробітників, що ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком.

Разом із розвитком систем показників, що засновані на вимірі немонетарних показників, у 1990-х роках набула розвитку й інша концепція під назвою “Концепція EVA”<sup>7</sup>.

Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її отримання власного капіталу підприємства. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки прибутковості, необхідної для того, щоб розраховуватися як з акціонерами, так і з кредиторами. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його й виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових. Показник EVA дає змогу фахівцям аналізувати, де саме створюється вартість, і ефективно управляти грошовими потоками.

Як і решту фінансових показників, у процесі аналізу EVA можна “розкласти” на кілька частин, які разом становитимуть загальну величину. Ця особливість дає змогу “прив'язувати” створення вартості до певних груп людей або підрозділів і, таким чином, дістати певний критерій для диференційованої винагороди за виконану роботу в підприємстві.

Показник EVA справді важливий, він дає змогу сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках як стратегічного управління, так і стратегічного контролінгу, але його окреме використання не дає змоги мати повноцінну картину ситуації, що склалася, й ухвалювати зважені управлінські рішення з урахуванням різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Отже, існує реальна причина для вивчення можливостей інтеграції Системи збалансованих показників. Сьогодні над цією проблемою активно працюють як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці.

---

<sup>7</sup> Радченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // <http://www.iteam.ru/publications>

Новий підхід ґрунтується на тому, що, об'єднуючи позитивні сторони обох концепцій, можна дістати ефективнішу структуру з посиленими прогностичними можливостями. Теоретично такий підхід цілком виправданий. Формально EVA є звичним фінансовим показником, таким як TSR (показник сукупної акціонерної прибутковості), ROI (рентабельність інвестицій), RONA (рентабельність чистих активів) або ROE (рентабельність акціонерного капіталу), а це дає змогу використовувати її як ключовий індикатор фінансової “перспективи” Системи збалансованих показників. Включення EVA до структури системи (BSC-моделі) дає змогу виправити один із недоліків останньої — недостатнє фокусування на певному базовому показникові, який відображає ступінь успішності функціонування підприємства.

Таким чином, чотири “перспективи” Системи збалансованих показників утворюють замкнений контур з чітко виокремленими зв'язками. Внесення EVA до фінансової “перспективи” як базового показника дає змогу перетворити систему з набору корисних, але дещо роз'єднаних показників, в систему з чітко окресленим цільовим орієнтиром.

Насамкінець зауважимо, що використання Системи збалансованих показників дасть можливість повніше уявити реальний стан прийнятих контролінгових рішень на підприємстві. Це не означає, що фінансові показники стали менш важливими, навпаки, їх слід збалансувати з іншими — нефінансовими.

Поки що найперспективнішою з-поміж цих концепцій залишається Система збалансованих показників (BSC-модель), що дає змогу трансформувати конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролінгу й управління підприємством.