

УДК 33:334

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ - ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ВЛАДИСЛАВ СТЕФАНИШИН,
керівник відділу маркетингу і розвитку
ТОВ ТД "Водна Техніка", здобувач кафедри маркетингу,
ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана"

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором. В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого - грамотне стратегічне управління, дієвість бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, спроможність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Актуальність даної статті.

Традиційна система управління ґрунтується лише на фінансових оцінних методиках (система контролінгу) і зазвичай передбачає використання моделі повернення інвестицій. Така система управління добре працює, коли охоплюється більшість складових створення вартості. Однак під час збільшення інвестування капіталу в інформаційні технології, в удосконалення характеристик і взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менше ефективною. Для того щоб оцінювати ефективність виконання корпоративної стратегії й управляти нею, потрібно використовувати нові інструменти.

Мета статті.

Головною метою даної статті є необхідність продемонструвати переваги використання системи збалансованих показників у стратегічному та операційному управлінні. У статті описується сутність так званої збалансованої системи показників, ефективність використання її принципів, а також наголошується на потребі у впровадженні на українських торгово-промислових підприєм-

ствах. Рекомендується використувати методології іноземних компаній у побудові системи збалансованих підприємств для збільшення конкурентоспроможності українських економічних ресурсів на міжнародних ринках.

Аналіз останніх публікацій і досліджень.

В останні роки у західній економічній літературі дедалі частіше можна зустріти критику на адресу традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Ця критика спрямована на ретроспективний характер таких показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Про це свідчать праці Д. П. Нортона [1-3], Р. С. Каплана [1-3], К. Мерчанта, Дж. Деардена та А. Гершун [4]. На їхню думку, надмірне акцентування уваги компанії на досягненні і підтриманні короткострокових фінансових результатів може призвести до надінвестування у вирішення короткострокових проблем і до недостатнього інвестування у довгострокове створення ціннос-

тей, особливо у нематеріальні активи, які сприяють зростанню компанії у майбутньому.

Протягом індустріального періоду (від 1850 до 1975 рр.) головні конкурентні переваги для організацій становили матеріальні активи та ефект від масштабів виробництва. Як основні критерії визначення ефективності управління діяльністю компанії виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE - Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA - Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR - Cost to Revenue rate).

За допомогою даних коефіцієнтів менеджери визначали найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляли внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що становили конкурентні переваги для більшості компаній двадцять п'ять років тому, вже не можуть розглядатися як гаранті майбутнього успіху.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явили-

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
<p>Модель Дюпона (Du Pont Model);</p> <p>Рентабельність інвестицій (ROI)</p>	<p>Чистий прибуток на одну акцію (EPS);</p> <p>Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E)</p>	<p>Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B);</p> <p>Рентабельність акціонерного капіталу (ROE);</p> <p>Рентабельність чистих активів (RONA);</p> <p>Грошовий потік (Cash Flow)</p>	<p>Економічна додана вартість (EVA);</p> <p>Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA);</p> <p>Ринкова додана вартість (MVA);</p> <p>Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSc);</p> <p>Показник сукупної акціонерної доходності (TSR);</p> <p>Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)</p>

Джерело: авторська розробка

ся в 1920-х роках і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою, досить прості для розрахунку. Будуються вони винятково з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона або показник ROI). У 70-90-х роках ХХ ст. з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності останнім часом набуває запропонована Нортоном і Капланом [1] збалансована система показників BSc (табл. 1).

Передумовою виникнення BSc було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Ще у 1975 р. Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою. Однак найбільший внесок у вирішення

цієї проблеми зробили американці - директор Norlan Norton Institute Девід Нортон [1-3], нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, і Роберт Каплан [1-3] - професор Harvard Business School, якого було запрошено як наукового консультанта проекту.

У 1990 р. Девід Нортон і Роберт Каплан дослідили 12 великих компаній, що намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало б змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Як головну учасники проекту обрали таку гіпотезу, як "базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства винятково на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації".

Результати досліджень цієї гіпотези сприяли появі концепції збалансованої системи показників BSc, яка дістала назву "збалансована" внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. Як і традиційні системи, BSc містить фінансові показники як одні з основних

критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але наголошує на важливості показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Отже, система Нортон і Каплана [1] дозволяє менеджерам розкласти бізнес у чотирьох проекціях, тобто давати відповіді на чотири запитання (рис. 1):

- ◆ Як компанію оцінюють клієнти? (аспект клієнта);
- ◆ Які процеси можуть забезпечити компанії виключно конкурентні переваги? (внутрішньогосподарський аспект);
- ◆ Яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану компанії? (аспект інновацій та навчання);
- ◆ Як оцінюють підприємство акціонери? (фінансовий аспект).

Першими, хто впровадив цю систему, були компанії "FMC Corporation" і "Rockwater", керівництво яких відкрило нові можливості системи крім просто оцінювання. Досвід цих корпорацій показав, що BSc - не тільки система, спрямована на

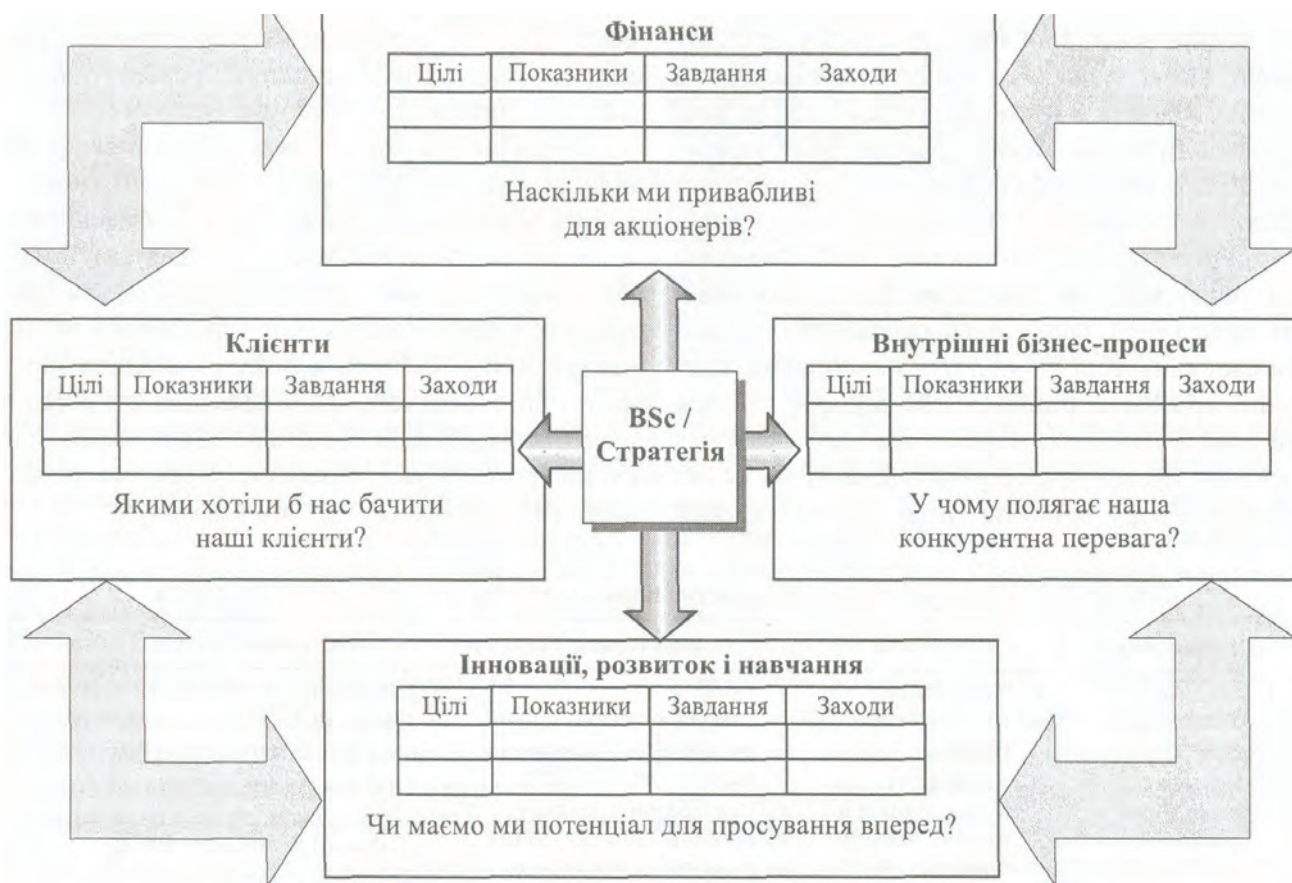


Рис. 1. Збалансована система показників BSc
(Дослідницький центр аудиторсько-консалтингової компанії "KPRMG Peat Marwik")

підвищення операційної ефективності (покращання якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зниження вартості тощо), а й інструмент управління стратегією. BSc ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, оцінюючи їх ефективність.

Сутність збалансованої системи показників

BSc (Balanced Scorecard) - це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних у

такий спосіб, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). BSc трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників.

Концепція BSc вигідно відрізняється від інших систем тим, що фінансові і нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між резульгуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. BSc - це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов'язували з обліком.

У збалансованій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси і забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників

мають бути узгоджені між собою, оскільки для одержання перших (наприклад, підвищення чистого прибутку від реалізації продукції - фінансова проекція) потрібно реалізувати другі (наприклад, підвищення лояльності існуючих клієнтів і збільшення кількості нових клієнтів - маркетингова проекція).

У свою чергу такий результат, як підвищення лояльності існуючих клієнтів і збільшення кількості нових клієнтів може бути отримано за рахунок підвищення якості продукції, зменшення повернень товару, швидшої обробки замовлень, підвищення якості сервісного обслуговування (ці показники - проекція внутрішніх бізнес-процесів), що також являють собою результат підвищення кваліфікації персоналу (показник проекції навчання і розвитку).

Баланс у концепції BSc має бага-

топ-лановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства. BSc охоплює в основному стратегічно важливі напрями, а оперативні (діагностичні) порівняння фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча в дійсності провести між ними межу досить складно. У процесі використання BSc перетворилася на широку управлінську систему. Багато вчених вбачають в ній структуру всього процесу управління або організаційну структуру.

Чотири проєкції Нортон і Каплана [1-3] (фінанси, маркетинг, персонал, бізнес-процеси) являють собою скоріше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 1, ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага BSc - її концентрованість і якість подання інформації. Як приклад вдалого розширення класичної моделі Нортон і Каплана [1] можна назвати досвід компанії "Nova Chemical" (м. Калгарі, Канада), яка включила до структури BSc ще одну перспективу (блок показників) під назвою "соціальна сфера".

Сьогодні більшість менеджерів активно використовують традиційне стратегічне управління, в основу якого покладено головні принципи функціонування організації, такі як місія і бачення компанії.

Незважаючи на важливість стратегічного управління, побудованого на концепції MOS (Mission, Objectives, Strategies), вона має ряд істотних недоліків, одним з яких є розрив між довгостроковим баченням фірми і поточними діями співробітників. Бачення у переважній більшості випадків формується, залишаючись певною мірою декларацією. Існує серйозний розрив між загальними цілями і щоденними

діями співробітників, між баченням вищого керівництва і діями на нижчому рівні управління.

Наслідком подібного розриву у великих корпораціях, які мають кілька дочірніх підрозділів, може бути різне усвідомлення основних принципів організації і стратегії менеджерами вищої ланки та іншими керівниками, що спричиняє ситуації, коли ключові керівники або спрямовують діяльність організації в різні сторони, або перебувають у бездіяльності, не знаючи, в якому напрямі рухатися.

Інструментом, що допомагає певним чином зменшити даний розрив, слугує система контролю. Однак і вона не здатна вирішити проблему, оскільки слабко пов'язана зі стратегією фірми. Таким чином, менеджери не можуть забезпечити оперативний зв'язок результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією фірми. У кращому разі їм вдається пов'язати результати діяльності і планові показники у межах річного бюджету. BSc ефективно розв'язує всі ці питання, управляючи такими ключовими процесами, як: 1) переведення бачення в стратегію; 2) комунікація і зв'язок; 3) бізнес-планування; 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у царині стратегічного управління.

Процес перший - переведення бачення в стратегію - має першочергове значення, оскільки покладений в основу системи управління більшості організацій. Побудова Balanced Scorecard починається саме з моменту, коли топ-менеджери компанії здійснюють огляд місії і доходять до загального бачення перспектив і способів розвитку організації. Це досить складний процес, який передбачає прийняття колегіального рішення і досягнення консенсусу серед вищого керівництва компанії.

Після того як вищий менеджмент досягає консенсусу в розумінні цілей і стратегій, перед керівництвом компанії постає завдання донести своє бачення до всіх співробітників.

Впровадження стратегії починається з навчання тих, хто має її ре-

алізовувати. За допомогою спеціально розроблених програм навчання, періодичних зборів, корпоративних послань та інформаційних систем керівництво здійснює функцію комунікації стратегічного бачення. Даний процес дає змогу реалізовувати стратегію у різних напрямках, забезпечуючи тим самим зв'язок між загальними цілями з цілями структурних підрозділів і функціями окремих співробітників.

Процес другий - комунікація здійснюється за рахунок послідовного залучення всіх відділів і співробітників до процесу розробки стратегій і збалансованих показників, що оцінюють її досягнення. Як правило, менеджери середнього рівня залучаються до процесу розробки стратегій у галузі навчання і зростання, а також внутрішніх бізнес-процесів, визначаючи ключові процеси, потенціал співробітників і вимоги до використовуваних технологій. Крім того, їм делегується розробка інфраструктури моделі на нижчих рівнях ієрархії. Так, розробляються вимірники ефективності роботи відділів та індивідуальних показників, що оцінюють ефективність роботи кожного співробітника. Саме побудова системи мотивації і винагород на основі показників BSc забезпечує якнайповніше залучення кожного співробітника до процесу цілеспрямованого руху. Таким чином, компанія діє в єдиному руслі.

Комунікація є безперервним процесом, що базується на комплексній програмі навчання управління стратегією, у межах якої здійснюється аналіз поточних результатів і корекція настанов минулих періодів.

Третій процес - бізнес-планування - дає змогу пов'язати фінансовий, інвестиційний, маркетинговий і виробничий плани компанії із системою BSc. Нині практично кожне підприємство впроваджує організаційні зміни і програми, спрямовані на підвищення ефективності діяльності у цілому або окремих процесів. Як правило, більшість менеджерів відчувають труднощі, пов'язані з встановленням відповідності ініціатив з реорганізації зі

стратегіями розвитку підприємства. У цьому зв'язку BSc - зручний інструмент для визначення першорядних цілей і завдань та аналізу ініціатив, оскільки використовує показники ефективності як критерій розподілу ресурсів.

Отже, менеджери дістають відповідь на запитання: які ініціативи є найбільш важливими з позиції виконання прийнятої стратегії, і забезпечують їх подальшу реалізацію.

Четвертий процес - зворотний зв'язок і зміцнення знань у галузі стратегічного управління - дозволяє компанії здійснювати постійний моніторинг виконання прийнятих стратегій і досягнення встановлених цілей за допомогою аналізу відхилень фактичних результатів від планових показників. На основі даного аналізу менеджери визначають ефективність стратегій і коригують стратегічні ініціативи і настанови майбутніх періодів. За допомогою елементів бюджетування Balanced Scorecard створює додаткові можливості для встановлення планів, аналізу відхилень і здійснення моніторингу. Таким чином, здійснюється управління стратегією компанії на всіх рівнях ієрархічної системи.

Переваги та особливості Balanced Scorecard у ході стратегічного управління підприємством

Здобуття нових знань у галузі стратегічного управління, їхнє поглиблення відбуваються протягом усього циклу роботи із системою. Процес навчання розпочинається з першого етапу, коли команда вищих керівників розробляє довгострокові цілі й стратегії, передає своє бачення перспектив розвитку компанії на нижчі рівні управління. Цей процес може бути досить розтягнутим у часі і мати кілька інтеграцій. Результатом його, як уже зазначалося, є єдине бачення, яке чітко розуміється всіма ключовими співробітниками компанії. Бачення у даному разі являє собою певну сукупність стра-

тегій досягнення довгострокових цілей компанії.

На основі розроблених положень здійснюється поточне і перспективне бізнес-планування. Паралельно цьому процесу виявляються ключові характеристики прийнятих стратегій і розробляються показники, що характеризують їх ефективність. У процесі реалізації стратегій проводиться періодичний моніторинг і коригуються середньострокові і довгострокові настанови.

Крім того, слід вказати на ще одну вагому причину, яка спонукає компанії впроваджувати BSc. Це зростаючий інтерес з боку зовнішніх кредиторів й інвесторів до інформації, яка уможлиблює оцінку майбутнього потенціалу компанії. Отже, BSc можна розглядати як організаційну структуру, що дозволяє розширювати можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру BSc можна досить легко модифікувати. Проте в ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Існують і певні труднощі у процесі створення цієї системи.

По-перше, можуть виникати структурні недоліки. Так, деякі західні керівники вважали, що, застосовуючи фінансові і нефінансові оцінні методики (ринкова частка і рівень задоволення попиту), вони вже мали реально діючу BSc. Але нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових. Це показники минулого періоду, що оцінюють вже здійснене. Крім того, зазначені показники загальні і не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку. Обрані показники також не можуть слугувати базою для розв'язання питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки.

Аби уникнути цього недоліку під час створення BSc, треба орієнтуватися на унікальність стратегії фірми, основну групу споживачів і найважливіші господарські процеси. Така система має містити збалансований набір оцінних показників як вихідних, так і вхідних, іншими словами, показників результатів і необхідних рівнів діяльності. Крім того, увесь комплекс показників має орієнтуватися на досягнення довгострокового фінансового процвітання.

По-друге, можуть виникати організаційні недоліки. Як свідчить досвід західних компаній, низка проблем виникає не через недосконалість BSc, а через формальність процесів її реалізації. Повноваження з розробки і розвитку BSc не повинні делегуватися середньому рівню менеджерського складу. Для успішної реалізації BSc необхідно, щоб вона показувала бачення загальної стратегії вищого керівництва. Просте застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не дасть позитивного прориву в діяльності, а лише сприятиме локальним покращенням.

Існує також проблема надмірної інтенсивності і тривалості пошуку найбільш досконалого варіанта BSc. Таке надмірне затягування вирішення питання шкідливе для створення ефективної системи. Наприклад, якщо відсутня можливість отримання достатньої інформації щодо ряду оцінених показників, розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформаційних систем, що надовго відволіче їх від розробки BSc.

Створення BSc є також явищем динамічним і потребує постійного оновлення в мінливих ринкових умовах. Затримка із застосуванням BSc спричинює втрати можливостей збору даних про дію стратегії за тими показниками, які були доступні, і найважливіше - виключає можливість нагромадження досвіду. На думку Д. Нортон і Р. Каплана [1-3]

та А. Гершун [4], у разі сумніву в правильності вибору показників оцінки чи відсутності інформативної бази для оцінювання треба почати процес з'ясування стратегії і навчання роботі з вихідними і вхідними показниками BSc. Однак, незважаючи на певні труднощі, які можуть виникати під час створення BSc, цей підхід набув широкої популярності в західних фірмах.

Висновки

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що, у разі використання BSc як елемента стратегічного управління, український топ-менеджмент дістане зовсім нові інструменти, які дадуть можливість переносити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Це суттєво покращить такі процеси, як перенесення бачення в

стратегії; доведення стратегії до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії. На даний момент в Україні існують тільки поодинокі випадки впровадження і використання збалансованої системи показників, однак використання досвіду західних компаній буде корисним для українських торгово-промислових підприємств, що підвищить їхню конкурентоспроможність на світових ринках.

Впроваджуючи BSc та використовуючи досвід західних компаній, ми зможемо значно покращити свої економічні інститути та вдосконалити систему менеджменту на підприємствах, що викличе збільшення обсягів продажу національної продукції не тільки на вітчизняних, а й на міжнародних ринках.

Джерела:

1. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. - 2-е изд., исп. и доп. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. - 320 с.
2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2008. - 416 с.
3. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. - Переизд. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. - 512 с.
4. Гершун А. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. Гершун. - М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. - 128 с.
5. Нестерук М. Програма впровадження системи збалансованих показників / М. Нестерук. - К. : ТОВ "Торговий дім "Водна Техніка", 2009. - (на правах рукопису). - 40 с.

ПЕРШІ СПЕЦІАЛІЗОВАНІ КУРСИ З ТОРГОВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

ЗАВДАННЯ? ВАШІ ВИГОДИ

В умовах поточної невизначеності та жорстких фінансових обмежень шляхом навчання та сертифікації Ви збільшуєте свої **МОЖЛВОСТІ**:

- ◆ принести та продемонструвати вигоду компанії.
- ◆ знайти більш цікаву, престижну, перспективну та високооплачувану роботу.

Курси орієнтовані:

1. маркетинг-директорів і маркетинг-менеджерів
2. на студентів факультетів маркетингу київських вищих навчальних закладів

Основні навчальні блоки курсів ТМ:

1. стимулювання збуту (BTL, sampling)
2. спеціальні події (Event)
3. мерчандайзинг
4. планування поставок
5. логістика
6. інструментарій активізації попиту
7. платформа шаблонів для роботи ТМ- менеджера
8. Кейс-курс

*Контакти організаторів: 044 4560894 uam@kneu.kiev.ua
<http://uam.in.ua>*