

УДК 658.1

Височин І. В.,*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємництва Київського національного торговельно-економічного університету*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглянуто сутність збалансованої системи показників. Узагальнюються причини, які викликають необхідність застосування збалансованої системи показників у практиці діяльності українських підприємств.

Ключові слова: підприємство, збалансована система показників, транснаціональні корпорації, бухгалтерський баланс, нематеріальні активи, консалтингові підприємства, показники ефективності.

The essence of the balanced system of indices is examined in the article. The reasons, which cause the need of applying the balanced system of indices in the practice of the activity of Ukrainian enterprises, are generalized.

Key words: enterprise, balanced system of indexes, multinational companies, balance sheet, intangible assets, consulting companies, indexes of efficiency.

Постановка проблеми. Структурні перетворення в українській економіці, зумовлені розвитком ринкових відносин та інтеграцією в міжнародне економічне співтовариство, зумовлюють необхідність використання методів і технологій управління, що відповідають вимогам нових економічних реалій. Динамічне середовище в першу чергу вимагає безперервного вдосконалення методів та інструментів стратегічного управління. Однак сьогодні успішною реалізацією завершуються менше 10% сформульованих стратегій. Причини таких невдач криються в низькій ефективності інструментів управління і контролю за реалізацією стратегії. Це призводить до необхідності застосування інструментів стратегічного управління, більшою мірою орієнтованих на оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства на основі моніторингу і управління ключовими чинниками успіху.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні концепція збалансованої системи показників здобула вже досить широкого визнання та поширення. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей з приводу застосування концепції ЗСП та особливостей її впровадження на українських підприємствах, зокрема таких авторів, як К. Редченко, О. Пестрецової, Т. В. Момота, Ж. Смотрич та ін. Серед зарубіжних науковців слід виділити праці таких вчених, як Д. Нортона, Р. Каплана, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, М. Портера, Г. Мінцберга, Р. Коха, І. Ансоффа, Х. Віссема, Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін..

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є узагальнення причин, які викликають необхідність розробки і впровадження збалансованої системи показників, як новітнього та високоефективного інструменту управління та реалізації стратегії підприємства і загального підвищення ефективності діяльності, з використанням сучасного українського та світового методологічного апарату та досвіду.

Виклад основного матеріалу. В останні роки в зарубіжній економічній літературі досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, як основи для прийняття управлінських рішень. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Крім того, показники, сформовані в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, в останні роки більшою мірою втратили цінність для менеджменту й зовнішніх інвесторів. Бухгалтерський баланс, із погляду інвесторів, є корисним джерелом інформації тоді, коли балансова вартість активів хоча б приблизно корелює з ринковою вартістю (точна кореляція неможлива, тому що балансова вартість історична за своєю сутністю, а ринкова – перспективна, спрямована в майбутнє). Насправді ці показники не збігаються, і досить відчутно. Консультанти "Arthur Andersen" Ричард Боултон, Баррі Ліберт і Стів Самек порівняли ринкову і балансову вартості 3500 американських компаній у розрізі двадцяти років. І от що вони виявили: якщо на початку 1978 року ці показники перебували дуже близько один від іншого – балансова вартість становила 95% від ринкової вартості, то на початку 1998 року вони не збігалися взагалі – балансова вартість становила лише 28% від ринкової вартості [1].

Збільшення розриву між ринковою і балансовою вартостями пояснюється збільшенням ролі нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал, репутація, незавершені науково-дослідні розробки тощо. Відсутність методології оцінки нематеріальних активів, непристосованість стандартів обліку для рішення проблеми відображення нематеріальних активів у балансі – одна з головних причин початку пошуків нових засобів оцінки вартості та ефективності діяльності підприємств.

Як показали результати дослідження, близько 50% компаній будують системи оцінки ефективності, ґрунтуючись винятково на фінансових показниках, яскравим доказом ризикованості такого підходу слугує історія корпорації “Херох”, що, будучи однією з найбільших світових корпорацій з виробництва копіювальної техніки, наприкінці 1970-х років зазнала відчутних збитків та опинилася на порозі повної кризи. Спочатку “Херох” здавала в оренду копіювальні апарати, заробляючи на кожній копії. Високі витрати на папір, заправлення картриджів, ремонт машин, а також обрана стратегія привели до того, що клієнти не розуміли, чому вони повинні нести відчутні витрати через устаткування, що погано працює та постійно ламається. Замість того, щоб змінити стратегію, менеджери “Херох” зосередилися на поліпшенні фінансових показників, не звертаючи уваги на зростаюче невдоволення клієнтів. Керівництвом компанії було ухвалене рішення про перехід на нову стратегію, пов’язану із продажем техніки і організацією безлічі сервісних центрів, що, природно, призвело до істотного збільшення витрат. Ця стратегія сприяла досягненню корпоративних цілей, пов’язаних зі зростанням прибутку та підвищенням рентабельності капіталу, але тільки в короткостроковій перспективі. Внаслідок того, що сервісні центри не встигали обслуговувати клієнтів, багатьом з них доводилося купувати кілька машин, тим самим збільшуючи фінансові результати “Херох”. Природно, що така ситуація не задовольняла більшість клієнтів компанії – вони хотіли мати відносно недорогі апарати, надійні в експлуатації, що виробляють якісні копії. Із приходом на ринок американських і японських конкурентів “Херох” почала стрімко втрачати свої позиції. Конкуренти приділяли велику увагу якості копій, їхні машини були надійнішими та дешевшими. Таким чином, “Херох” повністю втратила колишню перевагу і була витіснена з ринку. Тільки на початку 1980-х років, із приходом нового керівництва, яке поставило в центрі корпоративної стратегії поліпшення якості продукції і підвищення рівня

задоволення потреб клієнтів, компанії поступово вдалася повернути свої втрачені на ринку позиції [2].

Приклад “Хегох” яскраво демонструє непридатність традиційних систем стратегічного управління, що ґрунтуються на оцінці винятково фінансових показників. Для того щоб оцінювати ефективність реалізації корпоративної стратегії та управляти нею, потрібно використовувати нові інструменти, і одним з них є ЗСП. ЗСП підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху підприємства. Основне призначення системи полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень. Але ЗСП не можна назвати просто обліковою системою, вона є складовою частиною системи управління підприємством і може виступати як її основне ядро.

Управління стратегією, засноване на запропонованій Д. Нортоном і Р. Капланом концепції побудови збалансованої системи показників, дозволяє:

- сформулювати обґрунтовану стратегію;
- донести стратегію до всіх співробітників;
- погодити стратегічний і оперативний рівні управління;
- оцінити результати діяльності співробітників з погляду реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності;
- перевести стратегічні цілі в чіткий план оперативної діяльності підрозділів і основних співробітників;
- зробити розробку стратегії зрозумілою й регулярною роботою менеджерів;
- створити керівництву підприємства повну картину бізнесу;
- попередити виникнення критичних ситуацій;
- полегшити взаємодію на всіх організаційних рівнях і досягти розуміння всіма учасниками стратегії та стратегічних цілей;
- забезпечити стратегічний зворотний зв'язок і навчання;
- перетворити величезний обсяг даних, одержуваних з безлічі інформаційних систем підприємства в інформацію, доступну для сприйняття та розуміння.

Необхідно зазначити, що концепція ЗСП успішно використовується такими відомими закордонними компаніями як “Electrolux”, “Coca-Cola Company”, “Volvo”, “British Telecom” та ін.

Говорячи про причини необхідності використання ЗСП як інструменту підвищення ефективності діяльності варто зазначити, що це дозволить українськими підприємствами вирішити такі проблеми:

- розширити вимірювальні системи підприємств шляхом включення до них показників нефінансового характеру та врахування зовнішніх чинників діяльності підприємств;

- використання випереджуючих показників дозволить виявляти та усувати слабкі місця у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників;

- у випадку погіршення фінансових результатів, дасть можливість виявити причину цього погіршення завдяки причинно-наслідковому зв'язку показників в системі ЗСП;

- надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення в процесі діяльності;

- дозволить за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення цінності, що призведе до розширення інвестиційної та інноваційної діяльності, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств;

- зробити діяльність українських підприємств більш прозорою для закордонних та вітчизняних партнерів (особливо інвесторів).

Суперечності між широкими конкурентними можливостями і не бездоганною моделлю фінансової бухгалтерської звітності стало причиною створення синтезованого явища: збалансованої системи показників. Ця система зберігає традиційні фінансові параметри, які відбивають аспект подій, що вже сталися. Це, безсумнівно, важливо для підприємств, інвестиції яких у довгострокові потенційні можливості та відносини з клієнтами не були визначальними з погляду досягнення успіху. Орієнтація лише тільки на фінансові критерії та показники є нерациональним для управління та оцінки діяльності підприємства, орієнтованого на створення вартості через інвестування в клієнтів, постачальників, працівників та інноваційні проекти. Чотири складові ЗСП були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших підприємств із різних галузей. Однак ці складові зразок, а не догма, вони не є необхідними та достатніми для вітчизняних підприємств. Підприємство може використовувати у своїй звітності менше чотирьох напрямів або, навпаки, залежно від виду діяльності і стратегії, мати потребу в додаткових складових. Таким чином, завдяки цій системі реалізації стратегії підприємства перетво-

рюється в систематизовану і зрозумілу кожному співробітнику послідовність кроків, реалізацію яких можна контролювати на різних рівнях управління, оцінюючи особистий внесок кожного в процес досягнення стратегічних цілей. Використовуючи ЗСП, керівник підприємства може управляти такими процесами, як перехід від бачення до формулювання стратегії, її доведення до всіх рівнів системи управління, здійснення бізнес-планування і розподілу ресурсів, моніторинг виконання стратегії. Складові ЗСП взагалі можуть бути різними і за кількістю, і за змістом, залежно від цілей та місії підприємства, напрямів його стратегічного розвитку. Наведені основні характеристики ЗСП свідчать про перевагу цього методу управління над іншими, про необхідність його впровадження наразі як нового методу управління для спрямування підприємств на вихід з кризового стану, для свого розвитку, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Саме цей метод зможе активізувати соціальну складову організаційного механізму функціонування українських підприємств в сучасних умовах.

Висновки. Загалом, враховуючи специфіку нестабільності та ризикованості української економіки, розробка стратегії має забезпечити узгодження цілей діяльності підприємства та необхідних для їх досягнення ресурсів, дозволить поєднати конкурентні переваги та усунути недоліки функціонування підприємства, виявити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також провести комплексний аудит діяльності та спрогнозувати розвиток підприємства у майбутньому. Тоді як впровадження збалансованої системи показників дозволить ефективно реалізувати обрану стратегію та подолати кризи на шляху розвитку.

За умови саме такого використання система стає основою управління підприємством інформаційної епохи та дозволяє використати переваги технології ЗСП для підвищення ефективності бізнесу. ЗСП виявила себе досить гнучкою й універсальною методикою, щоб її можна було застосовувати в різних країнах світу. Консалтингові підприємства у всіх регіонах прийняли та адаптували її відповідно до діючих на їхніх ринках традицій без істотних змін в основі побудови системи показників. Методика може з однаковим успіхом використовуватися як транснаціональними корпораціями, так і дрібними підприємствами, оскільки вирішує основну проблему будь-якої організації, незалежно від її розміру – приведення бізнес-процесів і дій службовців до єдиної стратегії.

Література

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Олимп-Бизнес, 2006. – 320 с.
2. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления // www.labgium.ru.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб: Питер-прес, 1998.
4. Маслоу А., Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.