

УДК 339.9.033

Міхєєнко К.С.,
к.е.н., доцент кафедри «Економіка підприємства»
Донецький національний університет

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Постановка проблеми. Із зростанням масштабів ринкових відносин в Україні все більшого значення набуває така конкурентна перевага підприємств, як стратегічний рівень, заснований на прогресивних підходах до оцінки і прогнозування ефективності прийнятих управлінських рішень.

Довгий час більшість підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств базувалося, в основному, на економіко-фінансових індикаторах, що виключало з аналізу такі важливі чинники успіху будь-якої організації, як її бренд, знання та досвід співробітників, якість відносин з клієнтами і партнерами, потенціал інновацій та аналогічні критерії. Крім того, оцінка ефективності бізнесу, ґрунтуючись на аналізі поточного моменту і минулих результатів, була слабо пов'язана зі стратегією розвитку бізнесу. Тому більшість оцінок ефективності не тільки не враховували ряд важливих факторів успішної діяльності підприємства, але і мали серйозний розрив з його прагненням, місією і цілями.

Розуміння того, що напрацьовані раніше методи оцінки ефективності бізнесу вже не відповідають цілям стратегічного управління підприємствами, призвело до того, що почали розроблятися нові підходи та технології. Зокрема, це привело до розробки нової і перспективної методики, яка отримала назву системи збалансованих показників (запропонована Девідом Нортонем і Робертом Капланом [1]). Вже з початку апробації систему збалансованих показників (ЗСП) високо оцінили в наукових і ділових колах, вона успішно впроваджена у найбільших компаній світу, в тому числі і промислових. В Україні ЗСП ще не встигла придбати настільки велику популярність, як за кордоном. Незважаючи на переконання авторів ЗСП, що система підходить для різних стилів управління, специфіка функціонування вітчизняного бізнесу в цілому і промисловості, зокрема, обумовлює великі труднощі при впровадженні розглянутої методики без її адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретико-методологічних засад моделювання бізнес-процесів підприємства та управління ними присвячена значна кількість робіт дослідників. Так, у роботах Е. Демінга [2], М. Імаї [3] сформульовано зміст поняття "бізнес-процес", окреслені базові принципи та переваги управління ними. В роботах В. Єліферова, В. Репіна [4], В. Кондратьєва [5], Є. Шельміна [6] висвітлені підходи до класифікації бізнес-процесів, теоретико-методологічні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу. Незважаючи на розвиток та популярність процесного підходу в управлінні, сучасні дослідження з окресленої проблематики не пропонують комплексного підходу до класифікації бізнес-процесів.

Методичним підходам до вибору стратегій, а саме збалансованій системі показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, проте, окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників (ЗСП) на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в теоретичному розвитку та вдосконаленні механізму стратегічного управління підприємством на основі системи збалансованих показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складність управління економічними процесами в Україні обумовлена їх нестабільністю і глибиною соціально-економічних наслідків для суб'єктів реального сектору, які змушені функціонувати в кризових умовах.

За цих умов першочергову увагу приділяють питанню організації управління підприємствами, які забезпечили б адаптивні реакції на зміни, що відбуваються в нестабільному економічному середовищі і розробку гнучких економічних рішень, здатних до трансформацій на етапі їхньої реалізації.

Багато сучасних компаній, орієнтованих на довгостроковий успіх у бізнесі, переходять на методи процесного управління, які дозволяють досягти виробництва конкурентоспроможної продукції та послуг, а також стати компаніями світового рівня.

Найбільш актуальними питаннями для українських підприємств, з якими вони звертаються за допомогою до консультантів, є наступні:

- перехід на процесне управління;

- розробка комплексної моделі підприємства;

- впровадження системи управлінського обліку на основі методів ABC (Activity Based Costing) / ABB (Activity Based Budgeting) / ABM (Activity Based Management) як найважливішої частини процесної системи управління підприємством [7];

- постановка стратегічного управління на основі ключових показників діяльності та збалансованої системи показників;
- діагностика системи управління на відповідність вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9001:2000;
- застосування інструментальних програмних засобів для розробки, аналізу та оцінки, а також підтримки в актуальному стані системи управління підприємством.

Основою впровадження стратегії є та система цілей, які ставлять перед собою керівники. Найчастіше однією з головних цілей бізнесу декларується прибуток. При цьому складність проблеми полягає в тому, що в управлінні фінансами немає жодного важливого показника, який можна було б оптимізувати, не погіршуючи при цьому інші, не менш важливі показники. Тому управління фінансами та фінансова стратегія - це завжди пошук балансу, оптимального на даний момент співвідношення декількох показників. Набір цих показників у різних компаній може бути неоднаковий. Все залежить від цілей і завдань в галузі фінансів, які ставить перед собою керівництво того чи іншого підприємства.

Таким чином, для того, щоб ефективно управляти підприємством, потрібна така система управління, яка дозволяє здійснювати моніторинг вжитих стратегічних ініціатив. Найбільш перспективним варіантом реалізації цього механізму є збалансована система показників, яка має об'єднати завдання, що стоять перед кожним співробітником та підприємством в цілому.

Збалансована система показників поєднує в собі всі необхідні критерії, є інструментом стратегічного і оперативного менеджменту, який дозволяє зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Збалансована система показників з'явилася в кінці 1980-х – початку 1990-х років. Її автори, запропонували цю концепцію як інструмент для управління динамічним розвитком підприємств. Дана система вже має позитивний досвід впровадження на підприємствах України та Росії. Систему визнали перспективною завдяки тому, що вона здатна інтегрувати фінансові та не фінансові показники ефективності господарської діяльності, що дає можливість представити розширену концепцію стратегічного управління організацією [8].

Збалансована система трансформує стратегію в завдання й показники, що згруповані за чотирима різними напрямками, такими як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й підвищення кваліфікації. Ця система є механізмом для поширення стратегії. За допомогою системи оціночних критеріїв вона інформує співробітників про рушійні фактори сьогодення й майбутнього успіху. Чотири складових збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довго- й короткостроковими цілями, бажаними результатами й факторами їхнього досягнення, а також жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками [9].

Таким чином, система збалансованих показників – це механізм перетворення стратегії компанії в послідовність дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, причому на всіх рівнях управління компанією. ССП висуває на перший план більш важливі і інтегровані набори показників, що зв'язують наявну клієнтську базу, внутрішні процеси, працівників і систематичну діяльність, спрямовану на довгостроковий фінансовий успіх.

Побудова системи управління на основі системи збалансованих показників дозволить підприємству [8]:

- планувати діяльність з метою отримання певного фінансового результату;
- чітко визначити цілі і встановити контрольні показники діяльності;
- направити діяльність всіх підрозділів на досягнення цільового фінансового результату;
- визначити і розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей;
- поліпшити інформаційний обмін та взаємодію підрозділів компанії між собою;
- оптимізувати фінансові потоки, заздалегідь визначивши критичні періоди діяльності компанії і необхідність зовнішнього фінансування;
- виявити «вузькі місця» в управлінні і вчасно приймати управлінські рішення;
- використовувати аналіз відхилень план/факт для корегування діяльності шляхом прийняття необхідних управлінських рішень;
- корегувати цілі у відповідності зі зміненими умовами бізнесу.

Таким чином, збалансована система показників допомагає підприємствам вирішити дві ключові проблеми: оцінювати результати діяльності підприємства і дає можливість зв'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою чотирьох процесів [10].

Перший процес – уточнення припущень в стратегії шляхом переведення складних тверджень в операційні терміни, які можуть направити діяльність виконавців.

Другий процес – комунікація і зв'язок – дозволяє довести стратегію до всіх рівнів організації (від нижчого до вищого) і пов'язати її з цілями підрозділів і індивідуальними цілями співробітників. Збалансована система показників дає можливість упевнитися, що всі рівні підприємства розуміють довготермінову стратегію і цілі підрозділів і індивідів, знаходяться в одному ряду зі стратегією.

Комунікація здійснюється завдяки послідовному залученню всіх відділів і співробітників у процес розробки стратегій і системи збалансованих показників, які оцінюють її досягнення.

Третій процес – планування і постановка – дозволяє підприємству інтегрувати бізнес та фінансові плани. Практично кожна компанія здійснює впровадження організаційних змін і програм, спрямованих на підвищення ефективності в цілому або окремих процесів.

Четвертий процес – стратегічний зворотний зв'язок і навчання - надає компаніям можливість для так званого стратегічного навчання [11]. Зворотній зв'язок та процеси контролю, які зазвичай існують на підприємствах, фокусуються або на підприємстві, його підрозділах або на окремих співробітниках і відповідають передбаченим в бюджеті фінансовим цілям.

За допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг короткострокових результатів у трьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, збалансована система показників допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії і закінчуючи здійсненням стратегічного контролю

Однією з ключових проблем на шляху впровадження збалансованої системи показників є опір змінам. Після розробки збалансованої системи показників нерідко проект відкладається в сторону, і компанія продовжує жити по-старому. Така поведінка частково пояснюється тим, що введення чітких показників здатне відсіяти ефективних менеджерів від неефективних, що не для всіх бажано. Для того, щоб збалансована система показників служила інструментом управління, необхідний контроль над ходом реалізації стратегії, оцінка проміжних результатів і внесення коригувань в діяльність компанії. Ці заходи потребують часу, особливо на етапі, коли система тільки впроваджується і процедури ще не відпрацьовані.

Література

1. Kaplan R. The Balanced scorecard Translating Strategy into Action / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard business School Press, 1996. – 376 p.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. – М. : Альпина Паблицер, 2011. – 400 с.
3. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – М. : Альпина Паблицер, 2009. – 280 с.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
5. Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
6. Шельмин Е. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е. Шельмин. – М., СПб.: Вершина, 2007. – 224 с.
7. Ивлев В. Процессное управление. Российский опыт. – [Электронный ресурс] / В. Ивлев. – Режим доступа: http://www.bkworld.ru/archive/y2006/n08-2006/n08-2006_6.html
8. Бондаренко О.Н. Управление производством на основе сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / О.Н. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2005. – № 11(71). – С. 18-22. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7223/>
9. Сергеева О.В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] /О.В. Сергеева // НБУ ім. Вернадського. – 2011. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf. с. 3
10. Ольше Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. / Нильс-Горан Ольше, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с. – с. 292-297
11. Калінеску Т.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Калінеску, І.В. Пономарьова – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2008_10_2/kalinesky.pdf