

Н. В. Толюпа,
аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена дослідженню сучасної концепції стратегічного управління — *Balanced Scorecard (BSC)*. Розглянуті питання доцільності впровадження *Balanced Scorecard* на українських підприємствах, а також основні труднощі при її впровадженні.

This article examines the modern concept of strategic management — *Balanced Scorecard (BSC)*. The problems addressed in it include, among others, applicability of *Balanced Scorecard* in Ukrainian enterprises, as well as main difficulties of it's implementation.

ВСТУП

Бурхливий розвиток концепцій корпоративного управління і технологій управління — характерна особливість сучасного розвитку економіки. Особлива увага приділяється стратегічному управлінню. Серед існуючих теорій і підходів до управління збалансована система показників (*Balanced Scorecard, BSC*) викликає сьогодні найбільшу цікавість.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета дослідження — розкрити зміст та показати необхідність застосування сучасної концепції стратегічного управління "збалансованої системи показників" (*Balanced Scorecard, BSC*), обґрунтувати доцільність впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах, висвітлити основні труднощі при її впровадженні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

На кожному етапі свого розвитку підприємство прагне до досягнення поставлених цілей. Вони можуть бути різні, так само, як і методи їх досягнення. Для того щоб оцінити близькість мети, необхідно виробити критерії оцінки діяльності підприємства. В даний час багато систем оцінки результатів діяльності компаній не відповідають сучасним вимогам бізнесу. Більшість компаній зосереджені на фінансових результатах, наприклад на зростанні об'ємів продажу, прибутку, доходу на інвестиції. Системи формування звітності багатьох компаній орієнтовані на їх зовнішніх споживачів (наприклад, акціонерів або регулюючі державні органи) і, у зв'язку з цим, забезпечують відповідну деталізацію інформації. Для увалення оптимальних рішень керівництво компанії повинне поряд із зовнішньою фінансовою інформацією отримувати внутрішню управлінську інформацію, яка дозволяла б відстежувати динаміку показників, що характеризують бізнес — процеси, персонал, ділове середовище, у тому числі клієнтів і конкурентів. Надмірна деталізація показників діяльності приводить до того, що керівництво зосереджує увагу не на поліпшенні діяльності компанії в цілому, а на здобутті результатів в локальних областях.

Поряд з цим для традиційного підходу також характерна відмова керівництва компаній інвестувати кошти в нематеріальні активи з метою довгострокового розвитку підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтуватися виключно на традиційні фінансові показники (чистий прибуток). Такий підхід не враховує, що збільшення розмірів прибутку може бути пов'язане з підвищеними ризиками або інфляцією та не зможе забезпечити організації довгострокове зростання.

На думку провідних вчених-економістів А. Д. Шеремета, А. Гершун та М. Горського, сучасний етап економічного розвитку передбачає максимізацію економічної вартості підприємства як одне із основних завдань управління [1, с.169].

На макроекономічному та мікроекономічному рівнях нематеріальні активи відіграють вирішальну роль в довгостроковому створенні вартості.

Так, за останнє десятиріччя в економічно-розвинених країнах спостерігається чітка зміна тенденцій розвитку: від економіки компанії, що заснована на матеріальних активах та сфокусована на кінцевому результаті, до створення компанії, орієнтованої, попри все, на нематеріальні активи: знання та інновації. У сучасних компаній нематеріальні активи складають більше 75% їх ринкової вартості [3, с.10].

Росія та Україна мають багаті природні ресурси, проте їх інвестиції у людський капітал й системи невинправдано не значні. Як наслідок — показники виробництва на душу населення й зростання добробуту значно менші, ніж, наприклад, в Сингапурі або на Тайвані, які не мають багатих природних ресурсів, однак активно інвестують в людський й інформаційний капітал та ефективні внутрішні системи [3, с. 23], що наглядно проілюстровано в таблиці 1.

Отже, першим кроком на шляху до зміцнення конкурентних позицій країни в цілому є пошук інноваційної активності українських підприємств, збільшення інвестицій в нематеріальні активи. Наступним кроком стає розробка та впровадження стратегії подальшого розвитку підприємства з урахуванням обраної форми взаємодії з наукою.

На цьому етапі перед компаніями постає необхідність

у застосуванні такої системи показників, яка базувалася б як на фінансовій, так і нефінансовій інформації та давала б змогу оцінити роль нематеріальних активів в створенні вартості, враховувала б зміни в зовнішньому середовищі. Саме такою системою може бути збалансована система показників [3] та її методологічна основа — ключові показники діяльності (Key Performance Indicators) [4].

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) — це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників фінансового та нефінансового характеру, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [6].

На думку авторів збалансованої системи показників — професора Роберта С. Каплана і професора Дейвіда П. Нортона, для успішної реалізації стратегії компанії необхідно три компоненти:

{Видатні результати} = {опис стратегії} + {управління стратегією} [3, с.5].

Філософія, що закладена в це рівняння, проста:

— можливо управляти (це третій компонент рівняння) тільки тим, що піддається оцінці (другий компонент рівняння);

— можна оцінити, те що можливо описати (перший компонент рівняння).

Таким чином, вищенаведене рівняння, з точки зору збалансованої системи показників, можливо представити в наступному вигляді:

{Видатні результати} = {Стратегічні карти} + {Збалансована система показників} + {Стратегічно орієнтована організація} [3, с. 5].

Balanced Scorecard переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також тих показників, що визначають міру досягнення даних установок в рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. За допомогою даних проєкцій менеджери можуть відповісти на наступні основні питання:

— якою компанія представляється своїм акціонерам і потенційним інвесторам? (проєкція фінансів);

— якою компанія уявляється своїм покупцям? (проєкція маркетингу);

— які бізнес — процеси компанія повинна поліпшити, від яких відмовитися, на яких зосередитися? (проєкція внутрішніх бізнес-процесів);

— чи може компанія продовжувати свій розвиток, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість? (проєкція навчання і розвитку).

Проєкція фінансів є однією з ключових складових зба-

Таблиця 1. ВВП на душу населення в країнах, що мають різний рівень природних ресурсів

Країни з бідними природними ресурсами		ВВП на душу населення, розрахований по паритету купівельної спроможності (дол. США)	
		1998 рік	2008 рік
1	Південна Корея	12152	26341
2	Тайвань	15012	31892
3	Сінгапур	22643	51649
4	Гонконг	20193	44413
5	Ізраїль	15152	28245
6	Данія	22123	38208
Країни з багатими природними ресурсами		1998 рік.	2008 рік
7	Індонезія	3070	3990
8	Нігерія	1232	691
9	Росія	3893	16161
10	Україна	3194	7634
11	Саудівська Аравія	8225	24120
12	Венесуела	8965	12933

Таблиця складена за даними:

1. Дані за 2008 рік. World Economic Outlook Database-October 2008, Міжнародний валютний фонд.
2. Дані за 1998 рік. A. Maddison. The World Economy: A Millennial Perspective. Paris: OECD 2000

лансованої системи показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки поточної діяльності підприємства. Як правило, в якості типових цілей в рамках фінансової проєкції виступають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку і ін. Фінансові цілі стоять на чолі "дерева цілей" організації, проте існує дуже тісний взаємозв'язок з цілями в області маркетингу, внутрішніх процесів і зростання організації.

В рамках проєкції маркетингу керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких компанія має намір зосередити свої зусилля по просуванню і реалізації своїх продуктів. Це є першим кроком побудови інфраструктури даної складової системи. Потім визначаються основні показники ефективності (performance drivers). Як правило, основними показниками ефективності в даній проєкції є: задоволеність покупців, прихильність клієнтів саме цій компанії, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах тощо. У дану проєкцію також обов'язково включаються показники, що визначають ціннісну пропозицію з боку компанії (value proposition), яка у свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів щодо постачальника продукції або послуг. Слід зазначити, що виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для клієнта або покупця є дуже не простим завданням що вимагає досконального аналізу потреб. Так, наприклад, цінність для клієнта (по відношенню до даної проєкції системи) може представляти швидка доставка і швидкість реагування на отримане замовлення. Таким чином, дана проєкція дає можливість менеджерам підсилити стратегію в області маркетингу і продажів, що повинна привести до зростання фінансових показників в майбутньому.

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню і розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції компанії, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. Показники даної проєкції фокусуються на тих процесах, що здійснюють основний вклад на шляху досягнення поставлених фінан-

сових результатів і задоволення покупців. Після того як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються показники, що характеризують дані процеси і розробляють показники ефективності. Так, наприклад, як показник ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота пошкоджень виробничої лінії, кількість забракованої продукції. Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не лише з позиції поточної ефективності, але і з точки зору майбутніх можливостей для її підвищення. Саме тому інноваційні процеси як рушійна сила майбутньої ефективності повинні розглядатися в цій проекції системи перш за все.

Четверта проекція системи — навчання і розвиток, визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток в довгостроковій перспективі. Зростання і розвиток організації є результатом синергії трьох основних чинників: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати засоби в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології. Основними показниками ефективності в проекції системи навчання та розвитку можуть бути: задоволення співробітників, плинність кадрів, їх уміння і кваліфікація, можливість миттєво отримувати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи. На основі розроблених показників ефективності, подальшого зіставлення планових і фактичних даних керівники отримують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективності реалізації стратегій в чотирьох основних областях Balanced Scorecard. Таким чином, збалансована система показників ефективності є своєрідним засобом моніторингу і ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства.

Впродовж десяти років Роберт-С. Каплан та Дейвід-П. Нортон співпрацювали більш ніж з 300 компаніями, що впроваджували збалансовану систему показників [3, с. 16]. Результатом цієї співпраці стало створення нового інструмента менеджменту — стратегічної карти.

Стратегічна карта збалансованої системи показників є моделлю, що демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи і процеси створення вартості. Стратегічні карти забезпечують взаємозв'язок між формулюванням стратегії та її втіленням, що являє собою універсальний інструмент для опису, оцінки й приведення до стратегічної відповідності нематеріальних активів з метою їх максимального використання для реалізації довгострокових планів [3, с.2]. Вона розглядає стратегічні показники не як набір незалежних параметрів, а як ланцюг взаємопов'язаних цілей чотирьох складових збалансованої системи показників, заснованих на причинно-наслідкових зв'язках.

Основними складовими стратегічної карти є (рис. 1):

1. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати є відстроченими індикаторами, що свідчать про

успіх або провал стратегії компанії.

2. Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція в даному випадку — умова, за якої нематеріальні активи створюють вартість. Якщо клієнти цінують незмінно високу якість і своєчасність доставки, то компетенції і уміння співробітників, системи і процеси, які виробляють і по-ставляють якісні продукти і послуги, мають високу цінність для організації. Якщо клієнт надає перевагу інноваціям і високій продуктивності, тоді великої цінності набувають уміння, системи і процеси, які створюють нові продукти і послуги, що лідирують на ринку.

3. Внутрішні бізнес-процеси поділені на чотири комплексні компоненти: операційний менеджмент, управління клієнтами, інновації, законодавчі та соціальні процеси. Кожен з цих компонентів може мати сотні складових, які так чи інакше беруть участь в створенні вартості.

4. Складова навчання та розвитку відображає нематеріальні активи та їх роль в реалізації стратегії. Нематеріальні активи можна розділити на три категорії [3, с. 19]:

- людський капітал: вміння, знання співробітників;
- інформаційний капітал: бази даних, інформаційні системи, технології;
- організаційний капітал: культура, лідерство, командна робота.

Всі вони мають бути взаємозв'язані і відповідати основним внутрішнім процесам.

Організації, що впроваджують збалансовану систему показників, як правило, стикаються з проблемою вибору найбільш важливих індикаторів (вимірників), що допомагають бачити картину як в цілому, так і оцінювати ситуацію у всіх ключових областях діяльності підприємства.

В практичній діяльності компанії вже навчилися вимірювати фінансові результати за допомогою такого набору індикаторів, як ROI, EVA та інші. Проте як оцінити ступінь задоволеності та лояльності клієнтів, як зрозуміти, наскільки ефективні відносини з партнерами, бізнес-

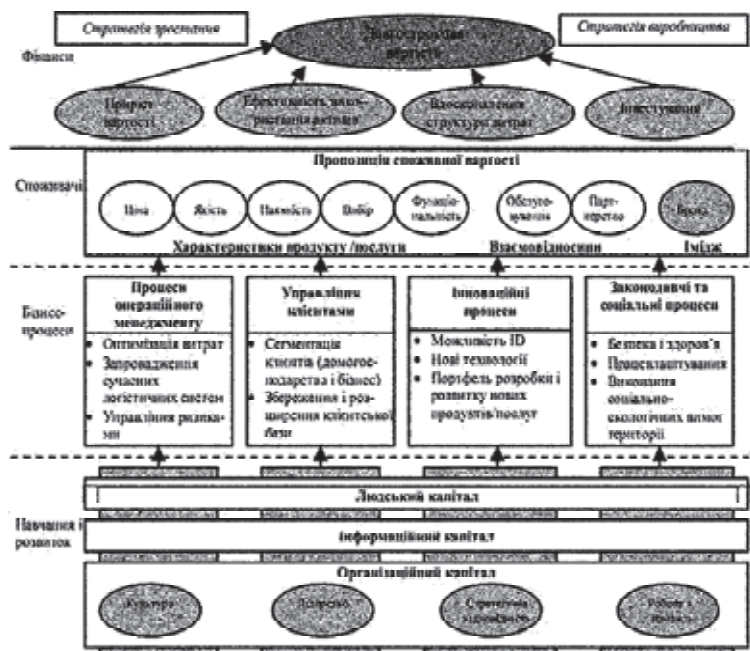


Рис. 1. Загальна стратегічна карта збалансованої системи показників організації [3, с. 17]

оточенням, суспільством, наскільки продукція та послуги відповідають очікуванням споживачів, наскільки ефективні системи управління, чи правильно організовані канали збуту — рекомендацій поки що недостатньо.

З одного боку, виникає бажання включити в збалансовану систему показників велику кількість конкретних індикаторів і комплексних індексів, а з другого — існує небезпека втратити перспективу і "потонути в" деталях.

Реалізація цієї задачі може знайти підтвердження в моделі ключових показників діяльності (Key Performance Indicators), розробленій Девідом Парменером [4, с. 5].

Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. Девід Парменер розділяє показники на три види — KRI, PI, KPI.

Такий підхід значно полегшує вибір ключових та стратегічно важливих індикаторів, допомагає відокремити їх від виробничих показників. Д. Парменером було запропоновано правило "10/80/10", згідно з яким менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на 10-ти ключових показниках результативності (KRI), 10-ти ключових показниках ефективності (KPI), та на 80-ти виробничих індикаторах (PI).

Найважливіше завдання при виборі конкретних показників збалансованої системи полягає у визначенні тих показників, які найкраще виражали б стратегію підприємства. Оскільки кожна стратегія унікальна, такою ж неповторною має бути і система її показників [4, с. 31].

Хоча збалансована система показників є найбільш ефективною системою стратегічного управління, вона не була першою. Задовго до появи збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортона існували управлінські концепції, які за своєю суттю схожі з ЗСП. По-перше, це запропонована в 1954 році концепція управління по цілях Management by Objectives (MBO) Пітера Друкера; по-друге, розроблена в 1932 році французьким ученим Ж.-Л. Мало tableau de bord; а по-третє, система селективних показників Юргена Вебера; в четвертих — універсальна система показників діяльності Рамперсада Х'юберта, а також система управління на основі показника EVA, автором якої є Стюарт Штерн.

Слід також зазначити, що з розвитком стратегічного управління кожна з вищеперелічених концепцій допрацьовувалася і удосконалювалася іншими вченими та фахівцями.

Система збалансованих показників може використовуватися в різних галузях, відомі приклади її застосування в банківських та страхових установах, урядових установах, установах охорони здоров'я, телекомунікаційних, неприбуткових організаціях та ін. Однак незалежно від того, де впроваджується проект під назвою — збалансована система показників, провідні фахівці в галузі корпоративного управління виділяють такі основні труднощі при його реалізації: структурні, організаційні і труднощі автоматизації.

Розглянемо найбільш поширені структурні труднощі, які приводять до виникнення псевдо збалансованої системи показників. Роберт С. Каплан та Дейвід П. Нортон називають їх "структурними дефектами" [2, с. 195]. Це труднощі, що пов'язані з неправильним трактуванням збалансованості системи. Збалансованість в даному випадку — поняття комплексне. Перш за все, це збалансованість стратегії, тобто відсутність протиріч в збудованому ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, що відображають стратегію компанії. Лише забезпечивши збалансованість самої стратегії, ми починаємо розглядати сис-

тему показників, покликаних відобразити міру досягнення наших стратегічних цілей.

З точки зору показників, мають на увазі баланс між фінансовими і нефінансовими показниками, між результатами (показниками, що відображають досягнення компанії на певний момент часу) і чинниками досягнення цих результатів. Також збалансованість BSC полягає в балансі між зовнішнім оточенням компанії (акціонери, клієнти) і внутрішніми її складовими (персонал, бізнес-процеси).

Відправною точкою при розробці збалансованої системи показників — це стратегія, набір конкретних показників, в даному випадку, має вторинне значення. Багато ж компаній розуміють збалансованість системи виключно як збалансованість показників. Розподіливши показники системи KPI (ключових показників діяльності), що діють в компанії, по декількох перспективах або просто доповнивши фінансові KPI нефінансовими, компанія отримує псевдо збалансовану систему показників. Вона є варіантом системи KPI, але це ніяк не інструмент стратегічного управління. Починати впровадження Balanced ScoreCard (BSC) з балансування показників, а не з побудови стратегії — одна з найпоширеніших помилок в практиці російських та українських компаній.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в умовах посилення конкурентної боротьби одним з напрямів підвищення ефективності роботи компанії та збільшення її економічної вартості є обґрунтоване застосування збалансованої системи показників. Це не означає, що всі суб'єкти господарювання водночас можуть перейти до застосування збалансованої системи показників. Її запровадженню передують серйозна, кропітка робота з побудови стратегії компанії, визначення її пріоритетів у фінансовій сфері та в роботі з клієнтами, удосконалення бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу та компанії в цілому. З цієї причини розробки щодо формування і використання збалансованої системи показників в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Література:

1. Гершун А., Горский М. Технології збалансованого управління. — М.: ЗАО "ОЛИМП-БИЗНЕС", 2008. — 409 с.
2. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2004. — 214 с.
3. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Стратегічні Карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати. — М.: ЗАО "ОЛИМП-БИЗНЕС", 2007. — 512 с.
4. Парменер Девід Ключові показники ефективності / [Пер. з англійської А. Платонова]. — М.: ЗАО "ОЛИМП-БИЗНЕС", 2008. — 288 с.
5. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. — 304 с.
6. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard — bsc) як інструмент ефективного управління стратегією організації // Наукові записки. — Т. 21. — 2003. — 59 с.
7. A. Maddison. The World Economy: A Millennial Perspective. Paris: OECD 2000 — Pages: 660.
8. World Economic Outlook Database-October 2008, Міжнародний валютний фонд, <http://www.imf.org> Стаття надійшла до редакції 14.01.2009 р.