

М.Ю. Карпушенко

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна*

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ПЕРСОНАЛУ, ФІНАНСОВИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ КОМПОНЕНТІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розглянуто теоретичні та методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників та її основні функції. Проаналізовані основні групи збалансованої системи показників, окремі показники, що до неї входять. Наведений інтегральний показник, що об'єднує окремі показники та агрегує результати розрахунків.*

**Ключові слова:** система збалансованих показників, показники якості та розвитку персоналу, показники внутрішніх бізнес-процесів, фінансові показники, маркетингові показники, інтегральний показник.

### Постановка проблеми

В останні роки застосування традиційних фінансових показників, які засновані на фінансовій звітності, як основи для прийняття управлінських рішень, є недостатньо обґрунтованим. Функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища вимагає застосування найбільш результативних аналітичних засобів, до яких відноситься система збалансованих показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)). Тому усе більшої актуальності набувають питання застосування цієї системи та вибору показників для формування цієї системи.

**Метою статті** є систематизація основних показників, що можуть бути включені до збалансованої системи, розглянути особливості практичного використання вітчизняними підприємствами системи збалансованих показників як засобу підвищення ефективності їх функціонування.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Порядок розробки і впровадження системи збалансованих показників в діяльність підприємства були наведені в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема, таких, як: Р. Каплана, Д. Нортона [1], Нивен Пол Р. [7], Нили Анди [8], Ольве Нильс-Горан [9], Т.В. Батанової [2], Н.О. Лоханової О.А. [3], Лаговська О. А. [4], Г.П. Ляшенко [5], Ю.М. Мельник [6] та інших. Дослідниками розглядалися основні методичні та теоретичні підходи до побудови збалансованої системи показників, цілі, які висувуються під час формування та наповнення системи показниками.

Слід відзначити, що впровадження та застосування системи збалансованих показників на

кожному конкретному підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку. Тому аспектам формування системи слід приділити поглиблену увагу.

### Виклад основного матеріалу

Збалансована система показників як система менеджменту розроблена на початку 1990-х років Робертом Капланом і Девідом Нортоном [1]. На їх думку ця система показників повинна забезпечувати функції збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів.

За думкою Ю.М. Мельник [6] передумовою виникнення BSC було прагнення керівництва зарубіжних 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.

Метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

Збалансована система показників виконує наступні функції (рис.1):

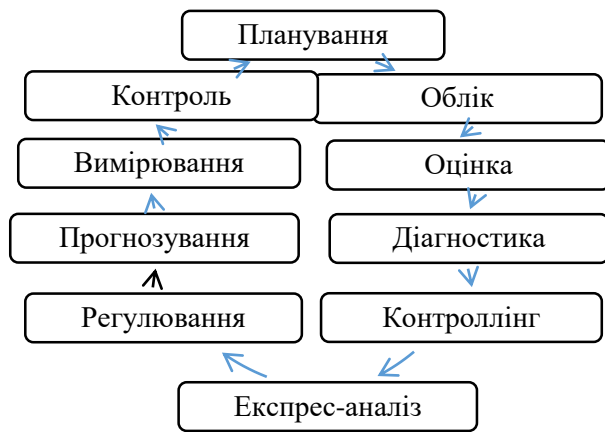


Рис. 1. Взаємозв'язок функцій управління у BSC

Формування системи показників оцінки діяльності може проводитися підприємствами з урахуванням наступних вимог:

- адекватність системи показників завданням аналізу;
- можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників діяльності;
- охоплення показниками найважливіших характеристик системи підприємства;
- наявність інформаційного забезпечення для кількісного визначення показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу в рамках системи підприємства;
- оптимальна чисельність показників;
- можливість чіткого визначення реперних значень показників, тобто фазових змін величин ознак діяльності підприємства.

Розробка збалансованої системи показників повинна починатися з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів. Кожне підприємство формує свою збалансовану систему показників, яка відповідає цілям, задачам та потребам підприємства.

Вибір показників здійснюється також з урахуванням можливостей подальшого збору необхідної інформації для розрахунків та контролю.

BSC є найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників. Як показує практика, на компанію необхідно приблизно 15–20 показників [5].

Збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток діяльності підприємства у наступних сферах (рис. 2):

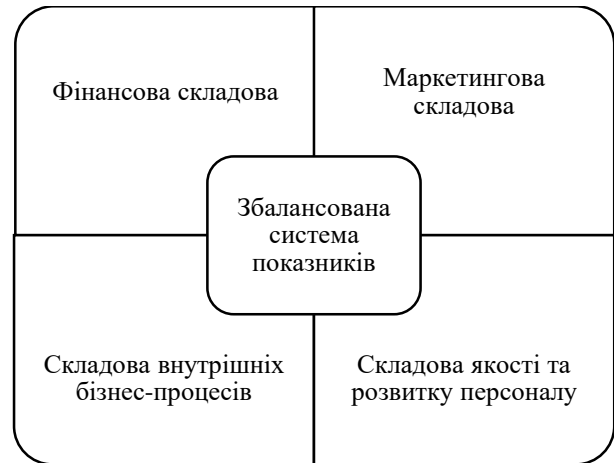


Рис. 2. Складові збалансованої системи показників

Система збалансованих показників дозволяє:

- пов'язати стратегічне управління з поточним і оперативним на основі ключових показників ефективності і причинно-наслідкових зв'язків між ними та підвищити ефективність функціонування підприємства;
- враховувати основні аспекти діяльності підприємства, а саме: фінансовий, споживчий, господарський та інноваційний;
- перевести цілі, поставлені перед підприємством, у кількісні показники, тобто зробити їх більш зрозумілими для всіх співробітників;
- виявити бізнес-процеси, які здійснюють позитивний або негативний вплив на результати діяльності підприємства;
- графічно інтерпретувати фінансові та нефінансові сторони діяльності підприємства;
- ініціювати позитивні процеси на підприємстві в процесі розроблення та впровадження BSC;
- забезпечити прив'язку механізму заохочення як до фінансових, так і до інших показників діяльності підприємства.

Розглянемо показники, які відносяться до кожної групи, більш детально.

Фінансові показники – одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, які відображають рівень доходу, прибутків, рентабельності. Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких

цілей як прибутковість капіталу, рентабельність інвестицій оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів. Застосування таких показників як рентабельність залученого капіталу (ROCE — Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA - Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR - Cost to Revenue rate) можливо визначити найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляти внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

За допомогою маркетингової складової управлінці визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування й реалізації своїх продуктів. Основними параметрами ефективності в даній складовій є: задоволення покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т. п. Цінність для клієнта може виявлятися у швидкій доставці й швидкості реагування на отримане замовлення. Відповідним чином, показниками, що характеризують дані параметри ефективності, можуть бути час обробки замовлення й середня швидкість доставки в годинах.

Складова внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення й розвитку. Показники даної складової фокусуються на процесах, які роблять основний внесок на шляху досягнення встановлених фінансових результатів і задоволення покупців. Після того як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються параметри, що характеризують дані процеси, й розробляються показники ефективності. Так, наприклад, як показник ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість забракованої продукції тощо.

Якість та розвиток персоналу визначає соціальну та професійну інфраструктуру. У складовій якості та розвитку основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їхні вміння й кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, яка є необхідною для ухвалення управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

Збалансованість системи показників полягає в дії механізму взаємозв'язку між кількісними та якісними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Приклад показників BSC наведений на рис. 3.

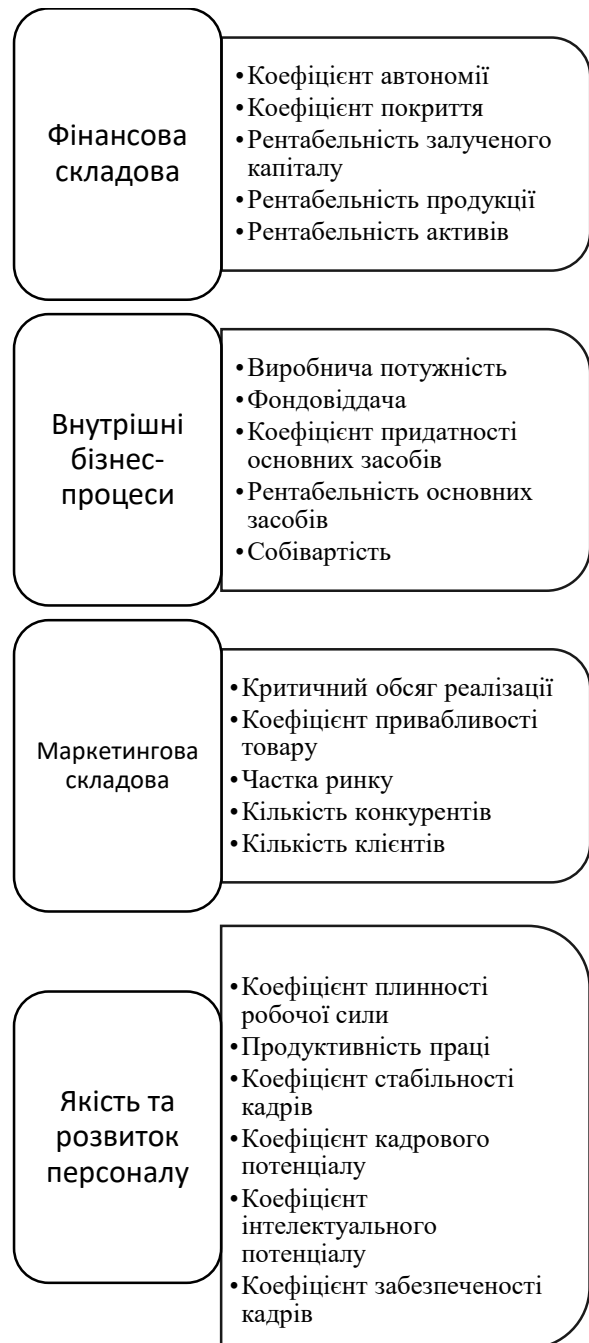


Рис. 3. Показники збалансованої системи

Слід відзначити, що окремі показники надають лише окреме уявлення про особливості того чи іншого напрямку. Для того, щоб комплексно охарактеризувати підприємство необхідно застосовувати інтегральний показник, який би надавав уявлення про всі складові діяльності підприємства.

$$I_i = \sum (X_i \times M_i), \quad (1)$$

де  $M_i$  – вагомість кожного показника;

$X_i$  – значення показників, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках  $i$ -го показника.

Вагомість кожного показника повинна визначатися експертами конкретного підприємства. Це залежить від пріоритетів, які ставляться на підприємстві. Так, наприклад, для підприємств, які тільки починають просувати власні послуги на ринку, важливу роль відіграє маркетингова складова, для підприємств, які досягли власної зрілості важливий розвиток персоналу.

Запровадження BSC здатне забезпечити результат, що сприяє:

– перетворенню всієї системи управління на підприємстві в дієздатну (просту, гнучку, прозору, мобільну, ефективну);

– можливості контролювати зміну важливих для підприємства факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища;

– можливості вирішення оперативних завдань, розв'язування яких найчастіше знаходяться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;

– збільшенню прибутковості та капіталізації підприємства шляхом ефективного планування і використання ресурсів.

### Висновки

У динамічному середовищі діяльності підприємств, яке характеризується високим ступенем невизначеності, вирішальне значення має пошук та практичне використання результативних аналітичних засобів підвищення їх ефективності функціонування. Одним із найбільш перспективних аналітичних засобів є система збалансованих показників, що дозволяє співвіднести між собою фінансові і нефінансові показники і перевести стратегію діяльності компанії в конкретному напрямку, якій більш за все відповідає цілям керівництва.

За допомогою збалансованої системи показників керівництво підприємства може оцінити та прийняти адекватні управлінські рішення як фінансового характеру, так і рішення, направлені на вдосконалення маркетингової політики, внутрішніх бізнес-процесів, розвитку підприємства та управління персоналу.

Ця система передбачає використання значного обсягу інформації, який може бути генерований бухгалтерським обліком за умови організації відповідних розрізів його аналітики.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад, формування системи збалансованих показників, впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

### Література

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. С англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
2. Батанова, Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства [Текст] / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
3. Лоханова, Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Лоханова. // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>.
4. Лаговська, О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрямки використання [Текст] / О. А. Лаговська. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – №2. – С. 70–80.
5. Ляшенко, Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) [Текст] / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'яно. // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право).- 2014.-№ 1(64).- С.23-31
6. Мельник, Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Текст] / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій.- 2011.- № 1.- с. 192-203.
7. Нивен Пол, Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов [Текст] / Р. Пол Нивен ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.
8. Нили Анди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] / Нили Анди, Адамс Крис, Кенерли Майк. – Днепропетровск : Баланс Клуб, 2003. – 54 с.
9. Ольве Нильс-Горан Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию [Текст] / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304с.

### References

1. Kaplan, R., Norton, D. (2004) Sbalansirovannaya systema pokazatelej. Ot strately k dejstvyyu. M. Olymp-Byznes, 320.
2. Batanova, T. V. (2014) Metodolohichni aspekty rozrobky systemy zbalansovanykh pokaznykiv diial'nosti pidpriemstva. Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen, 3, 79-83.
3. Lokhanova, N. O. (2015) Zastosuvannia systemy zbalansovanykh pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlyns'koho obliku zakladiv restorannoho hospodarstva. Efektyvna ekonomika. Retrieved from: <http://vvv.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=4600>.
4. Lahovs'ka, O.A. (2014) Systema zbalansovanykh pokaznykiv u vartisno-orientovanomu upravlinni: napriamy vykorystannia. Problemy teorii ta metodolohii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu, 2, 70–80.

5. Lyashenko, G.P., Derevyanko, V.M. (2014) Zbalansovana systema pokaznykiv- neobhidnyy instrymnt zabezpechennia konkurentospromognosti pidpriemstva (na prikladi naftovidobovnoho pidpriemstva). *Naykoviy visnik Natsionalnoho universytetu DPS Ukraini (ekonomika, pravo)*, 1(64), 23-31.
6. Melnik, U.M. Savchenko, O.S. (2011) Problemi zastosuvannia zbalansovanoi systemi pokaznykiv na vitchiznianih pidpriemstvah. *Marketing i menedgment innovasiy*, 1, 192-203.
7. Niven, Pol R. (2004) Sbalansirivanaya Sistema pokazateley: shag za shagom- maksimalnoe povishenie effektivnosti i zakreplenie polychennih rezultatov. D. Balans Biznes Byks, 328.
8. Nilli, A., Adams, K, Kenerli, M. (2003). Prizma effektivnosti. Karta pokazateley dlia izmerenia uspeha v biznese i upravleniya im. D. Balans Biznes Byks, 54.
9. Oivye, N-G., Roy, J., Vetter, M (2006). Zbalansovana systema pokazateley. Prakticheskoe rykovodstvo po ispolzovaniyu. M. Izdatelskiy dom «Williams», 304.

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. Т.В. Момот, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

**Автор:** КАРПУШЕНКО Марія Юріївна  
кандидат технічних наук, доцент  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова  
E-mail – mariamaria1864@gmail.com

## THE APPLICATION OF BALANCED SCORECARD FOR ASSESSMENT OF BUSINESS PROCESSES, PERSONNEL, FINANCIAL AND MARKETING COMPONENTS

M.U. Karpushenko

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

*Theoretical and methodological aspects of the development the balanced scorecard and its main functions analyzed in the article.*

*In recent years, the use of traditional financial indicators based on financial statements as a basis for making managerial decisions is not well-founded. The operation of enterprises in a competitive environment requires the use of the most effective analytical tools, which include the Balanced Scorecard (BSC).*

*The purpose of the article is to systematize the main indicators that can be included in the balanced system, to consider the peculiarities of the practical use by the domestic enterprises of the system of balanced indicators as a means to increase the efficiency of their functioning.*

*The main groups of the balanced scorecard, separate indicators, which are included in it, are analyzed. These are financial components, marketing components, components of quality and staff development, constituting internal business processes. Financial indicators reflect the level of income, profits, profitability. With the help of the marketing component, the manager determines the key segments of the market in which the company intends to focus its efforts on the promotion and sale of its products. The component of internal business processes identifies the basic processes that need improvement and development. The quality and staff development determines the social and professional infrastructure. As part of quality and development, key performance indicators can include employee satisfaction, staff retention, their skills and qualifications, the ability to instantly obtain information that is necessary to make managerial decisions, generate initiatives, and improve the efficiency of the information system.*

*An integrated indicator is presented for the complex characteristics of the enterprise, which gives an idea of the main components of the enterprise and aggregates the results of calculations.*

**Keywords:** *balanced scorecard, indicators of quality and personnel development, indicators of internal business processes, financial indicators, marketing indicators, integral indicator*