

Н. В. Осадча, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Академії митної служби України

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК НАПРЯМ РЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В МИТНИХ ОРГАНАХ

У статті проаналізовано можливість запровадження системи збалансованих показників у роботу Державної митної служби України. Визначено складові системи та розроблено стратегічну карту досягнення мети реформування митної системи України.

В статье проанализированы возможности внедрения системы сбалансированных показателей в работу Государственной таможенной службы Украины. Определены составляющие системы и разработана стратегическая карта достижения целей реформирования таможенной системы Украины.

The possibilities of introduction of balanced indicators system in the activity of State custom service of Ukraine are analysed in the article. The parts of the system are determined and the strategic map of achievement of aims of the Ukrainian customs system reformation is worked out.

Ключові слова. Оцінка, система збалансованих показників, реформування, стратегічна карта.

© Н. В. Осадча, 2011

Вступ. Актуальність дослідження полягає в необхідності формування оцінних показників роботи митних органів, подальшого вдосконалення їх роботи. Станом на сьогодні в Україні й багатьох країнах ЄС не сформовано єдиного підходу щодо оцінки ефективності формування й реалізації митної політики, розроблено показники визначення ефективності роботи митних органів та посадових осіб. Оцінка ефективності діяльності митної служби в Україні здійснюється в основному за фінансовими показниками. Держмитслужба залишається одним з основних органів влади, який впливає на формування доходної частини державного бюджету України (рис. 1) [1].

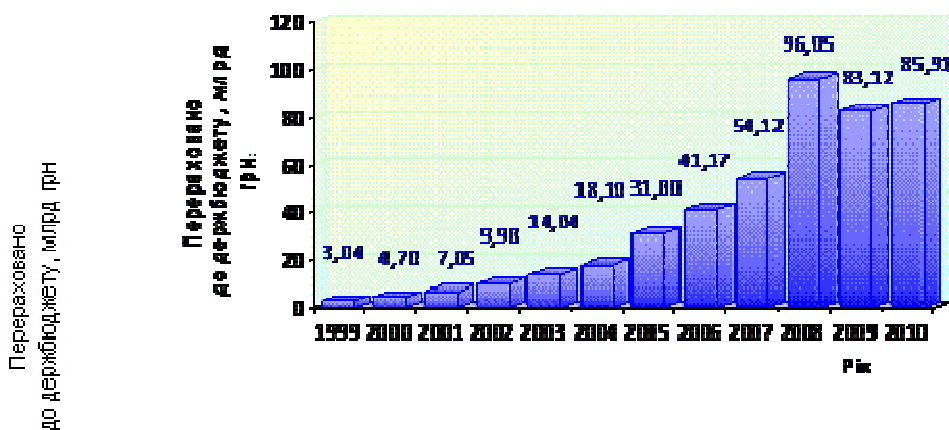


Рис. 1. Основні показники діяльності Державної митної служби України з наповнення держбюджету [1, 6]

У 2010 р. загальний зовнішньоторговельний обіг України становив 110 029 млн дол. США (імпорт – 58 651 млн дол. США, експорт – 51 378 млн дол. США), що за експортом на 30 %, за імпортом – на 20 % більше, ніж за попередній рік. Імпорт товарів, оподаткованих митом, збільшився на 34 %, оподаткованих акцизним збором – на 39 %, оподаткованих ПДВ у грошовій формі – на 5 % [1]. Але ці показники та інформаційні матеріали не є точним відображенням реального митного потенціалу країни, задоволеності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного руху митної служби.

Постановка завдання. Мета статті – аналіз передового досвіду зарубіжних країн щодо імплементації системи збалансованих показників у державному секторі та формування пропозицій щодо їх використання в митних органах України.

Результати дослідження. За останні десять років свого існування у світі бізнесу збалансована система показників, яку сформував Роберт Каплан та Девід Нортон, набула статусу однієї з

найефективніших та сучасних методологій. Дана методологія спрямована на оцінку діяльності підприємств та досягнення високих результатів [2]. Динаміка ринку в 90-х рр. різко змінювалась; глобалізація, зростаюча потреба й освіченість клієнтів та збільшення значущості нематеріальних активів – усе це сприяло тому, щоб назавжди змінити засіб ведення бізнесу. Стратегія вважається потужним інструментом, який допомагає вижити в умовах швидкої зміни зовнішнього середовища.

Роберт Каплан та Девід Нортон зробили велике відкриття – система оцінки результатів діяльності, що використовують більшість підприємств, не дозволяє отримати інформацію, необхідну для вдалої конкуренції в умовах нової економіки, яка, у свою чергу, базується на знаннях. Більшість оцінних систем підприємств у 90-х рр. не відрізнялася від тих, які розробили перші промислові гіганти ще на початку ХХ ст. Характерна особливість цих систем – їх залежність від фінансових показників діяльності. Каплан та Нортон стверджували, що організації треба внести зміни у свої виміри. Так, історична точність і цілісність фінансових даних повинні бути врівноважені за допомогою факторів, які здійснюють вплив на майбутні фінансові результати. Це дасть змогу розглядати підсумки діяльності в більш широкому спектрі та вдало реалізовувати стратегію. Такий раціональний і в той же час простий підхід отримав назву системи збалансованих показників (СЗП, Balanced Scorecard). Її найважливішою характеристикою стала оцінка результатів діяльності за чотирма чітко визначеними, але пов'язаними між собою складовими: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; підготовка, перепідготовка та розвиток персоналу.

З моменту створення в 1990 р. збалансована система показників була прийнята багатьма корпораціями у світі [2]. Державні підприємства менш охоче приймали збалансовану систему показників як інструмент для реалізації змін ефективності своєї діяльності. Цьому є такі пояснення: небажання експериментувати з моделями, які розроблені з урахуванням потреб комерційних структур, відсутність бюджетних коштів, складність у визначенні показників оцінки та причинно-наслідкових зв'язків.

Пол Р. Нівен у 2005 р. розробив концепцію щодо пристосування системи збалансованих показників до роботи державних та неприбуткових організацій. Пол Р. Нівен зазначає, що некомерційні та державні підприємства виконують такі ж завдання, як і комерційні, головне з яких – виживання і збільшення прибутковості (бюджетних надходжень) [3].

Рамперсад Хьюберт К. визначив термін індивідуальних збалансованих показників як нової концепції управління [4]. Українські науковці зробили значний внесок у розвиток системи збалансованих показників. В. Г. Кандалінцев визначив окреме місце системи збалансованих показників для інноваційного бізнесу [5]. А. В. Сериков, Н. В. Титов розробили методологію та інструментальний засіб щодо створення функціональних моделей за допомогою програмного забезпечення BPwin 4.1, тобто створили технічне забезпечення системи збалансованих показників [6].

Найбільш яскравими прикладами її застосування в державному секторі є: Королівська канадська кінна поліція; Управління економічним розвитком Міністерства торгівлі США (Economic Development Administration of the U. S. Department of Commerce); Міністерство оборони Великобританії (United Kingdom Ministry of Defence); Департамент освіти графства Фултон (Fulton Country School System) [2].

Відповідно до системи збалансованих показників усі показники повинні стимулювати покращання остаточних результатів діяльності. Підвищення акціонерної вартості – мета підприємств, зорієнтованих на отримання прибутку та в цьому вони підзвітні особам, які зацікавлені у фінансовому зростанні компанії. Але для державних і неприбуткових підприємств існує інша система цінностей: корисність для суспільства, створення позитивного іміджу держави, формування дружніх стосунків з іншими країнами.

Фінансові показники діяльності будь-якої з митної адміністрації в європейських країнах втратили своє регульове значення, оскільки вказують на минулі досягнення. Щоб координувати діяльність митних адміністрацій необхідно проаналізувати та скоординувати ті показники, які виробляються нині за чотирма напрямками (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу). Необхідність введення інших напрямів оцінки, крім фінансових показників, обґрунтовується таким:

- відсутність урахування реалій зовнішнього середовища;
- ігнорування довготермінових перспектив та переорієнтація діяльності на виконання плану;
- фінансові показники не можуть відображати діяльність усіх рівнів та ланок організації;
- відсутність програми дій, яка охоплює всі підрозділи з метою реалізації стратегії.

Для митних адміністрацій будь-якої країни головними цілями мають бути забезпечення економічних інтересів держави, економічної та екологічної безпеки, захист кордонів, формування позитивного міжнародного іміджу держави. Збалансована система показників дозволяє створити стратегію організації за чотирма взаємопов'язаними складовими: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток персоналу. При цьому робота з реалізації стратегії в кожному з чотирьох напрямів повинна бути спрямована на реалізацію єдиної мети, тобто ефективно навчання й розвиток персоналу мають ефективно впливати на реалізацію внутрішніх процесів. Ефективна реалізація внутрішніх процесів впливає на задоволення клієнтів, а задоволення клієнтів має вплив на фінансові результати діяльності митного органу (рис. 2).

Робота в чотирьох складових здійснюється одночасно з метою формування балансу стимулів та обмежень, у межах митних операцій для підвищення надходжень до Держбюджету та створення сприятливих умов для зовнішньоекономічної діяльності.

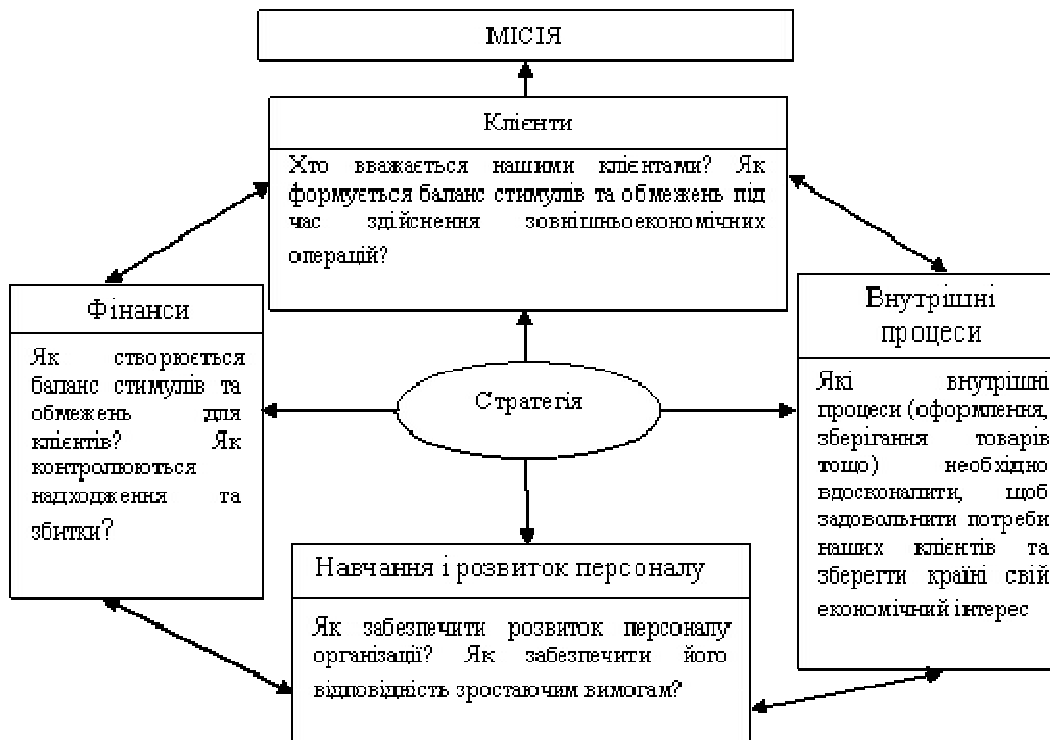


Рис. 2. Збалансована система показників для митних органів

Різниця між моделями СЗБ для приватного та державного сектора економіки відбивається в положенні місії. У моделі СЗБ для державного сектора місія забезпечує орієнтацію на клієнтів, тобто суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Місія забезпечує орієнтацію на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а не на інші сторони, зацікавлені в її фінансовому підйомі. Задоволення інтересів суб'єктів приведе, у свою чергу, до зростання фінансових надходжень. Під час розробки системи збалансованих показників логічно розмістити клієнтську перспективу у верхній частині моделі (рис. 2).

Серед основних ключових елементів розробки системи збалансованих показників можна виділити: план упровадження, стратегію, стратегічну карту, ініціативи, орієнтири, бюджет, показники оцінки, причинно-наслідкові зв'язки.

Прикладом ефективного застосування системи збалансованих показників у державному секторі економіки є управління економічного розвитку Міністерства торгівлі США. Адміністративно-бюджетне управління при президентові США виділило управління економічного розвитку як ефективну та результативну урядову організацію. Як заохочення уряд збільшив його фінансування на 2004 р. (це була значна подія в історії управління) [2].

У 2001 р. у Міністерстві торгівлі США пройшли певні зміни, які були пов'язані з приходом до влади президента Джорджа У. Буша. Президент визнав позитивну роль таких організацій у досягненні поставленої мети – втілити в життя “американську мрію” для всіх, незалежно від географічних та демографічних факторів. Під “американською мрією” розуміється розвиток малого бізнесу, сприяння його економічному розвитку. Щоб виконати скореговану місію та досягти мети в управлінні розроблено стратегію перетворення, яка сконцентрована на трьох напрямках реформи: установлення ефективного організаційного менеджменту; розробка показників результатів діяльності; покращання комунікації з головними зацікавленими сторонами [7].

Під час побудови стратегічної карти досягнення поставленої мети було зазначено, що сенс існування Управління економічного розвитку полягає в тому, щоб задовольняти потреби як зацікавлених сторін, так і споживачів [7].

Зацікавлені сторони (Білий дім, Конгрес, Міністерство торгівлі та платники податків) забезпечують нагляд за діяльністю управління, відіграють важливу роль у його фінансуванні та оберігають інтереси суспільства. Управління може задовольнити інтереси сторін, став ефективним, зорієнтованим на результати організації. Клієнти управління – це економічно слабо розвинуті співтовариства, партнери-інвестори, а також приватний бізнес, які прямо чи опосередковано отримують від нього допомогу та використовують вигоду з економічного зростання [7].

Щоб надавати послуги клієнтам, управління економічного розвитку повинно мати прозорі та гнучкі процеси, спрямовані на розв'язання їх проблем. Надаючи інформацію та технічну допомогу, воно допомагає

своїм клієнтам створювати робочі місця для кваліфікованих спеціалістів. Управління економічного розвитку також має нести фінансову відповідальність за розв'язання проблем своїх клієнтів, а також удосконалення адміністративного процесу. Свої обмежені ресурси управлінню необхідно капіталізувати і здійснювати інвестиції у приватний бізнес.

Задовольняючи запити зацікавлених сторін і клієнтів та виконуючи свої фінансові завдання, управління діє за трьома стратегічними напрямками: *лідерство внутрішньої політики, ефективні інвестиції та організаційне вдосконалення* [7].

Демонстрація лідерства політики дозволить управлінню створювати репутацію професійного консультанта щодо економічному розвитку. Для цього необхідно розширити можливості, які досліджуються. Більш якісна й точна інформація забезпечить прийняття правильного рішення щодо інвестиційної політики. Більш широке дослідження можливостей збільшить кредит довіри до організації, яка потребує інвестицій. Ефективні інвестиції управління дозволять створювати робочі місця. Нові дослідження визначають пріоритети фінансування, що, у свою чергу, допоможе розширити інвестування в нові продукти. Детальна перевірка (аудит) буде запорукою якісніших управлінських рішень та забезпечить наступний моніторинг інвестицій. Результатом цих зусиль стане ефективне використання грошей платників податків. У напрям організаційного вдосконалення входять: розподіл ресурсів згідно з пріоритетами, ініціативами між співробітниками, створення культурних цінностей та можливостей щодо вдосконалення вмінь і навичок.

Даний приклад доцільно використовувати під час розробки плану впровадження збалансованої системи показників при реалізації стратегії реформування роботи Державної митної служби України "Обличчям до людини".

У 2010 р. Україна обрала шлях на траєкторію сталого розвитку через рішучі та всеосяжні реформи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності країни і заможності суспільства. Основна мета реформування роботи Держмитслужби – покращання умов для зовнішньої торгівлі та залучення інвестицій у національне виробництво [8].

Як основні напрями реформування Державна митна служба України визначила: оптимізацію та вдосконалення структури митних органів; удосконалення організації митного контролю в пунктах пропуску; сприяння транзиту; спрощення процедури митного оформлення товарів; удосконалення законодавства, що регламентує митну справу; вдосконалення системи оподаткування; розвиток міжнародної діяльності; створення електронної митниці; розвиток матеріально-технічного забезпечення митного контролю.

Близько 95 % завдань реформування митної системи України спрямовано на покращання задоволення суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та внутрішніх виробників, тобто формування певного балансу стимулів та обмежень, за якого підприємці активно працюють, а держава отримує певні надходження.

Для підвищення ефективності та швидкості реалізації даної реформи доцільно розробити систему збалансованих показників. Першим елементом стане формування стратегічної карти, яка є описом залежностей між показниками й засобом відображення стратегії та її реалізації в чотирьох складових: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, навчання й розвиток персоналу.

Під час побудови стратегічної карти досягнення поставленої мети слід урахувувати той факт, що сенс впровадження реформи в роботу Державної митної служби України полягає в задоволенні зацікавлених сторін та клієнтів, тобто формування балансу інтересів уряду та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Існує баланс ідеальних взаємовідносин між підприємцем та державою, за межами якого як держава, так і підприємець втрачають частину свого інтересу. Державна митна служба спрямовує свою діяльність на створення такої моделі взаємовідносин.

Зацікавлені сторони (Кабінет Міністрів України, Президент, Верховна Рада України) забезпечують нагляд за діяльністю Державної митної служби України. Формують бюджет фінансування і стежать за задоволенням інтересів суспільства (зростанням його добробуту і захистом національних інтересів).

Клієнти Державної митної служби України – це суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності та громадяни, що переміщують через митний кордон товари й транспортні засоби, здійснюють різні види операцій: імпорт, експорт, транзит, зберігання на митному складі, тимчасове ввезення, вивезення тощо. Митна служба повинна сприяти підприємцям у здійсненні зовнішньоекономічних операцій шляхом їх спрощення, зменшення тривалості, електронного декларування, дотримання національного законодавства й міжнародних домовленостей, сприяння певним митним режимам (транзиту і переробці на території України). Митні органи повинні полегшувати підприємцям вихід зі складних ситуацій, надавати консультативні послуги щодо питань змін у системі здійснення митних операцій у напрямку їх спрощення.

Щоб надавати послуги клієнтам, митні органи повинні мати прозорі та гнучкі процеси реалізації стратегії, спрямовані на розв'язання їх проблем. Створюючи сприятливі умови здійснення зовнішньоекономічних операцій, митні органи задовольняють інтереси клієнтів, сприяють зростанню їх добробуту, формують позитивний міжнародний імідж країни та сприяють зростанню бюджетних надходжень за рахунок активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Задовольняючи інтереси клієнтів та виконуючи свої фінансові завдання, Держмитслужба має діяти за трьома стратегічними напрямками: *підвищення фактора зовнішньоекономічної конкурентоспроможності, ефективне реформування та організаційне вдосконалення* (рис. 3).

Підвищення фактора зовнішньоекономічної конкурентоспроможності дозволить сформувати модель ідеальних взаємовідносин між державою та клієнтами, підвищити привабливість транзиту. Для цього необхідно розширити науково-дослідну діяльність у напрямку пошуку балансу стимулів та обмежень митної політики. Такі дослідження можна здійснити в межах порядку застосування митних режимів: імпорт, експорт, транзит, переробка на митній території, переробка за межами митної території, транзит, тимчасове ввезення (вивезення), митний склад, реімпорт, реекспорт, знищення та руйнування, відмова на користь держави, спеціальна митна зона. Якісніша та правильна інформація забезпечить прийняття ефективних рішень, що пов'язані із зовнішньоекономічною політикою та більш поглибленим дослідженням у напрямку формування балансу інтересів держави та підприємця, підвищить імідж України та її кредит довіри з боку іноземних інвесторів.

Ефективне реформування діяльності митної служби наблизить її діяльність до норм міжнародного законодавства, дозволить перейти до сучасних, інноваційних методів роботи, зробить митні процедури простішими та прозорішими. Це дозволить підвищити привабливість здійснення зовнішньоекономічних операцій та ефективність, швидкість прийняття управлінських рішень, сприятиме зменшенню проявів корупції в митній системі. Результатом цього стане активізація зовнішньоекономічної діяльності та підвищення надходження до бюджету країни, зростання добробуту населення.

Робота в перших двох стратегічних напрямках не може обійтися без третього – організаційного вдосконалення. Організаційне вдосконалення належить до внутрішніх процесів. Воно необхідне для того, щоб Держмитслужба стала ефективною та результативною організацією. В даний напрям входить: розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів, ініціатив між співробітниками, створення культурних цінностей та можливостей щодо вдосконалення вмій та навичок.

Для реалізації третього напрямку треба привести ресурси відповідно до стратегічних пріоритетів, розподіливши між підходящими для цього співробітниками. Наступний крок – реалізація комунікаційної стратегії та стандартизація процесів, які забезпечать досягнення поставленої мети. Використовуючи нові технології для реалізації ключових процесів, Державна митна служба України максимально збільшить свою організаційну ефективність та результативність.

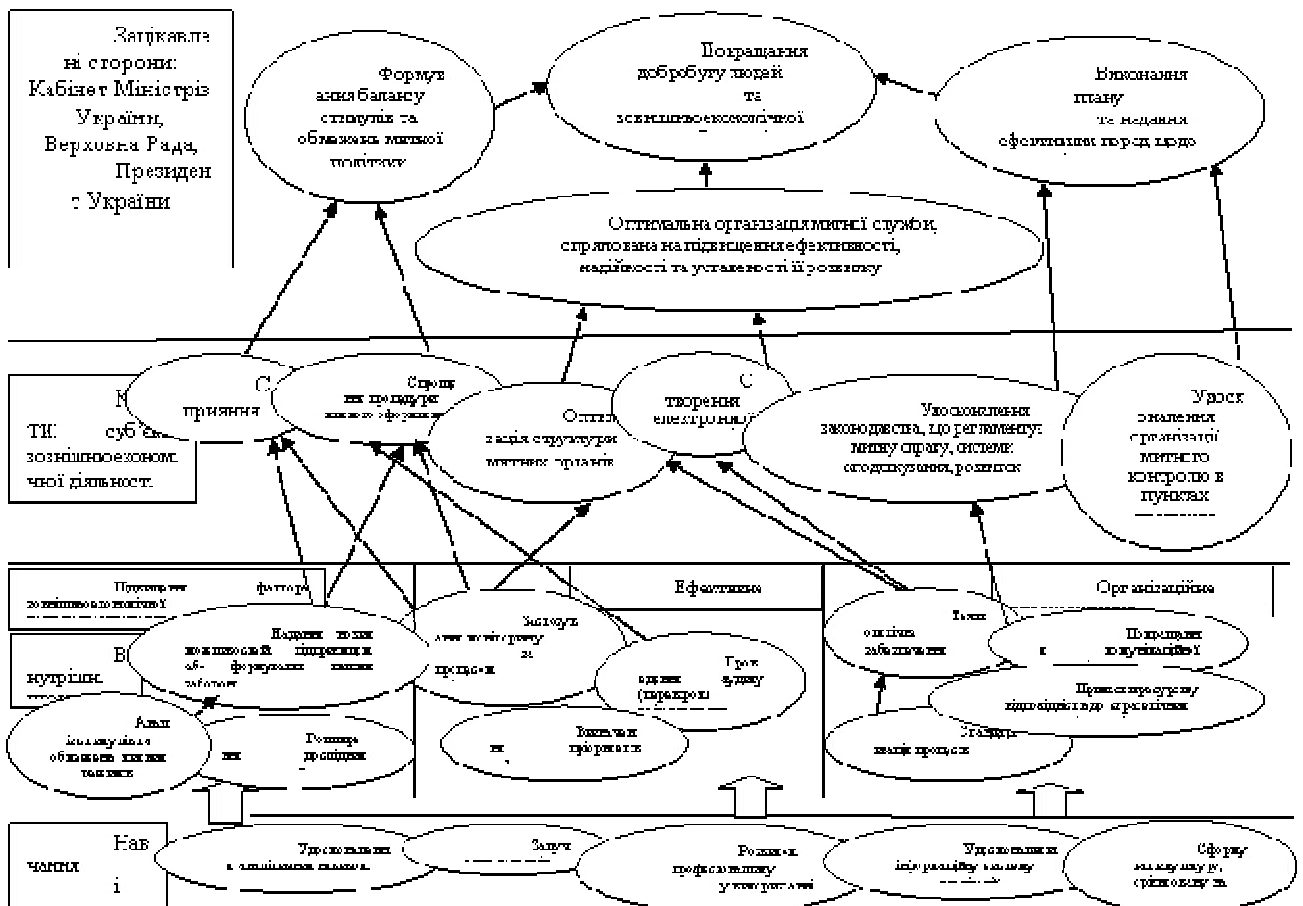


Рис. 3. Стратегічна карта реалізації концепції реформування Державної митної служби України

Слід зазначити, що ефективна робота митної служби пов'язана з удосконаленням умінь і навичок.

Митні органи повинні допомагати працівникам покращувати свої аналітичні здібності й розвивати професіоналізм у використанні інформаційних технологій.

Залучення талановитих людей для роботи на ключових посадах – ще одна умова досягнення успіху. Наступним напрямом організаційного вдосконалення Держмитслужби є створення культури, орієнтованої на результати. Інформаційний та людський капітал мають бути взаємопов'язаними.

Сконцентрувавши свою увагу на персоналі та інформаційних факторах, Державна митна служба України зможе підвищити ефективність роботи та сприяти розвитку добробуту населення.

Висновки. Державна митна служба України перебуває у процесі реформування. Під час побудови стратегічної карти реалізації концепції реформування Держмитслужби необхідно враховувати той факт, що сенс упровадження реформи полягає у формуванні балансу інтересів уряду та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що приведе до зростання митних надходжень.

Задовольняючи інтереси клієнтів та виконуючи свої фінансові завдання, Державна митна служба України повинна діяти за трьома стратегічними напрямками (внутрішні процеси): підвищення фактора зовнішньоекономічної конкурентоспроможності, ефективне реформування й організаційне вдосконалення.

Систему збалансованих показників можна використовувати в роботі Держмитслужби з метою створення гнучкої програми реформування та її реалізації. При цьому за допомогою показників можна оцінювати на кожному етапі результативність реформ. Дана система дозволить зробити гнучкий перехід від стратегії до ефективної роботи. СЗП можна також використовувати для побудови ефективної роботи з виконання річних планів ДМСУ.

Література

1. Підсумки роботи Держмитслужби за 2009 р. – К. : ДМСУ, 2010. – 120 с.
2. Робер С. Коплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Электронный ресурс] / Робер С. Коплан, Дейвид П. Нортон. – Режим доступа : www.twirpx.com/file/13136/
3. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Бизнес Букс, 2005. – 336 с. – ISBN 966-8644-29-8.
4. Расперд Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Хьюберт К. Расперд. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 176 с. – ISBN 5-9693-0021-1.
5. Кандалинцев В. Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей / Кандалинцев В. Г. – М. : Дело АНХ, 2010. – 168 с. – ISBN 978-5-7749-0597-3.
6. Сериков А. В. Компьютерное моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Сериков А. В., Титов А. Н., Белоцерковский А. В. – Харьков : Бурун Книга, 2007. – 304 с.
7. Робер С. Коплан. Стратегическая карта [Электронный ресурс] / Робер С. Коплан, Дейвид П. Нортон. – Режим доступа : shop.bambook.com/pos.showitem?
8. Концепція реформування Державної митної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.customs.gov.ua