

УДК 658.1

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Голуб Н.О. к.е.н.

Таврійський державний агротехнологічний університет

Summary: Preconditions of occurrence of the balanced scorecard and the problems of implementation of balanced scorecard in enterprises.

Key words: balanced scorecard, strategic management, enterprise activity.

Постановка проблеми. Входження України у світовий економічний простір зумовлює використання підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління підприємством для забезпечення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. На практиці досить часто надмірна увага сфокусована на монетарних (грошових) показниках. При цьому немонетарні показники у системі управління використані обмежено і відходять на другий план.

Основні матеріали дослідження. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC) - це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності по набору показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові та ін).

Початок її розробки датується 1990-м роком, коли Norlan Norton Institute - дослідний центр всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick розпочав вивчення проблем ефективності управління та пошук інструментів її підвищення [3, с. 7].

Збалансована система показників транслює місію і загальну стратегію організації систему взаємопов'язаних цілей і показників, оскільки, на думку розробників системи, управління - це, по суті, переклад стратегії цілі, які можуть бути виміряні.

Протягом 1970-х - на початку 90-х років ряд вчених намагалася вирішити цю проблему. Зокрема, ще в 1975 Стівен Керр, підсумовуючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність існування різних систем вимірювання результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей, але ближче до її вирішення підійшли американські вчені Р.С. Каплан і Т.Д. Нортон. Ці вчені у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності великих компаній, які прагнуть розширити свої вимірювальні системи шляхом включення до них показників немонетарного характеру, оскільки це дозволило б збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень зумовили концепцію

збалансованої системи індикаторів, яка мала вигляд своєрідної панелі управління, заповненої чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. Крім цього BSC розглядається як система стратегічного управління діяльністю підприємства, що дозволяє доводити до нижчих рівнів стратегічні показники вищого рівня управління [1, с. 176].

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами: вона містить цільові показники, які охоплюють всі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації); формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників; служить інструментом для реалізації стратегій організації і підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; формує індикатори - орієнтири для управління організацією [2, с. 134].

Отже, передумовою виникнення концепції BSC було прагнення керівництва багатьох підприємств посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати багатовекторну політику управління крупним підприємством, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Протягом десяти років з моменту публікації першої статті Каплана і Норттона, присвяченій BSC, з'явилися численні модифікації базової моделі. Наприклад, Лоуренс С. Мейзел, який працював над проблемою розробки збалансованої системи показників одночасно з Капланом і Норттоном, влітку 1992 р. (через кілька місяців після Каплана і Норттона) опублікував статтю, де виклав свою концепцію побудови BSC. Не дивлячись на те, що Мейзел назвав свою модель альтернативною моделі Каплана і Норттона, насправді вона такою не є. Єдина істотна відмінність моделі Мейзелем - те, що він замінив четверту перспективу «Навчання та зростання» Каплана і Норттона на блок індикаторів «Кадровий потенціал».

BSC, призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства питання:

- як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- яким чином можна досягти подальшого покращення стану підприємства (аспект інновацій і навчання);
- як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

У моделі BSC слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, а також ті показники, які відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, оскільки для отримання перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати інші (наприклад, досягти потрібного рівня завантаження виробничих потужностей). На практиці увага менеджерів, як правило,

концентрується на першій категорії показників, а це призводить до того, що бізнес-процеси значною мірою залишають неконтрольованими або слабо контрольованими як за кількісними, так і за якісними параметрами.

Спробуємо розглянути основні проблеми, пов'язані з впровадженням BSC на підприємстві:

1. Для виконання цього завдання з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства та консультанти. Саме ця група фахівців реалізує проект впровадження та вона ж несе відповідальність за його успіх.

Перше завдання проектної групи - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язок «причина - результат» між обраними цілями.

2. Далеко не всі показники, які включають до моделі BSC, можна отримати без додаткових витрат. Як правило, отримання показників, які постійно формуються всередині підприємства (наприклад, показників, які беруться з бухгалтерського обліку та звітності), яка не потребує значних зусиль з боку менеджерів і аналітиків, хоча, на жаль, є приклади того, як деякі прості, але корисні, фінансові коефіцієнти не використовуються у процесі прийняття управлінських рішень. Разом з тим, ряд показників (наприклад, ринкова частка підприємства або індекс конкурентоспроможності) вимагають спеціальних досліджень - менеджери змушені витратити багато часу і зусиль для їх отримання.

Саме концепція збалансованих показників може врахувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства. Оскільки ці основні напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників, їх кількість доцільно обмежити до п'яти по кожному з напрямків.

Висновки. Таким чином, використання збалансованої системи показників на підприємстві дозволить підвищити ефективність управління на всіх його етапах: починаючи від здійснення аналізу та закінчуючи здійсненням контролю.

Литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. И доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.

2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. 2-ге вид., доп. – Львів: НовийСвіт-2000; Альтаїр-2002, 2003.- 272 с.

3. Олег Кузьмін, Ольга Мельник Індикаторив системі управління підприємством //Податкове планування. – березень. – 2007. – №3.– с. 9-11.