

удк 658.563:65.015.3

Смірнов В. В., Клименко О.О.

МОДИФІКОВАНА СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК СИНТЕЗ ІСНУЮЧИХ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Обґрунтовано доцільність використання новітніх методів всебічної оцінки ефективності функціонування підприємства. Розглянуто сучасні підходи щодо успішної реалізації стратегії. Шляхом порівняльного аналізу виявлено можливості вдосконалення існуючих інструментів стратегічного управління. Запропоновано модифіковану систему збалансованих показників з урахуванням доробок та усуненням низки недоліків

The rationality to use the newest methods of a general estimation of the enterprise efficiency is argued. Is considered the modern approaches to successful realization of strategy. Is revealed opportunities to perfect existing management strategic instruments by comparative analyses. It is offered the modified system of the balanced scorecard with due regard for makes time and removal some shortcomings

В останні роки використання традиційних фінансових показників (система бухгалтерського обліку та фінансової звітності) для прийняття управлінських рішень зазнає суворої критики [1] через суттєву різницю між ринковою і балансовою вартістю підприємства. Так, на початок 1978 р. балансова вартість складала 95% ринкової, а на початку 1998 р. лише 28% [1]. Збільшення "розриву" пояснюється підвищенням ролі нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал, репутація, незавершені науково-дослідні розробки і т.д. Непристосованість стандартів обліку щодо вирішення проблеми відображення нематеріальних активів у балансі – одна з головних причин застосування сучасного управлінського інструментарію об'єктивної та всебічної оцінки ефективності функціонування соціотехнологічної системи.

Додаткова причина використання вищезгаданого інструментарію – неспроможність таких заходів як зниження витрат, підвищення використання активів та вдосконалювання логістики забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Один з ефективних методів набуття конкурентних переваг – довгостроковий розвиток на засадах стратегічного управління. Стратегія – це заздалегідь розроблена скоординована програма дій, спрямованих на досягнення цілей (зростання сукупної вартості бізнесу, його прибутковості тощо).

Відомо, що розробка стратегії – прерогатива вищого керівництва, проте її формулювання не гарантує успіху. У більшості випадків проблеми виникають унаслідок неефективної реалізації стратегії, якою займаються менеджери середньої та низової ланок. За даними компанії "Balanced Scorecard Collaborative" тільки 5% співробітників розуміє стратегію своєї компанії; 25% менеджерів одержують винагороду в залежності від її реалізації; 86% керівників витрачають менш години на місяць, щоб обговорити стратегію; 60% організацій не зв'язують бюджет із стратегією [2]. Таким чином, для підвищення ефективності реалізації стратегії, а також з метою скорочення "розриву" між ринковою та балансовою вартістю підприємства, доречно і доцільно скористатися такими основними інструментами стратегічного управління (ІСУ) як BSC, піраміда ефективності, EP2M, "stakeholder", tableau de bord. Зазначені ІСУ відрізняються переліком використовуваних показників, їх групуванням і подальшим структуруванням.

BSC (Balanced ScoreCard – система збалансованих показників) – ІСУ, що за своєю суттю враховує нематеріальні активи підприємства, а за складом – це "набір пов'язаних цілей, показників, завдань і заходів, які описують стратегію компанії та спосіб її

досягнення. Ця система допомагає перетворити такий складний та найчастіше невизначений об'єкт, як стратегія, у щось конкретне і доступне для розуміння" [3]. Цей ІСУ використовується у 60% компаній списку Fortune 500 [3]. Основна ідея BSC відображена в українському перекладі назви. По-перше, це система – будь-яка діюча система змінює всі процеси та учасників, які потрапляють під її вплив. Так само впровадження BSC в організації неминує її змінює, концентруючи на досягненні цілей, пріоритетних на цей час. По-друге, це система показників, тобто індикаторів, що демонструють, на якому етапі реалізації стратегії знаходиться підприємство. І, нарешті, це збалансована система показників. Так званий "баланс" має багатоплановий характер, оскільки охоплює зв'язок кількісних та якісних показників, стратегічного й операційного рівнів управління, минулих та майбутніх результатів, а також внутрішні і зовнішні аспекти діяльності компанії.

Основні принципи BSC: причинно-наслідковий зв'язок усіх показників; зв'язок результуючих (вимірюються наприкінці визначеного періоду) і випереджаючих показників (можна виміряти негайно); зв'язок всіх показників із фінансовими результатами діяльності [4].

BSC, розроблена американськими дослідниками D. Norton (Д. Нортон) і R. Kaplan (Р. Каплан) у 1990 р., діє в чотирьох напрямках: фінанси, споживачі, внутрішні процеси, навчання персоналу та зростання компанії (рис. 1). Основна особливість BSC – введення в аналіз діяльності компанії нефінансових показників. Система дозволяє виявити ті внутрішні процеси, що позитивно та / або негативно впливають на ефективність функціонування компанії.

Поряд з такими перевагами як урахування якісних показників, розгляд клієнта як одного з основних чинників впливу на досягнення цілей компанії, відображення залежності зростання підприємства від навчання і розвитку персоналу, BSC D. Norton & R. Kaplan недосконала. У системі немає критично важливого компонента, а саме засобу оцінки, до того ж цей інструмент "покриває" лише 75% показників Award Baldrige Criteria [1]. Фактично відсутній кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким вимірюється успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування підприємства. Із чинників зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу виділені тільки споживачі.

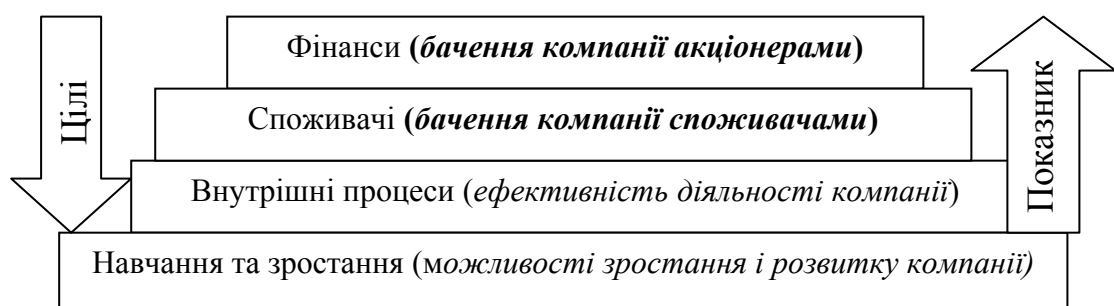


Рис. 1. BSC D. Norton & R. Kaplan

BSC, запропонована американським дослідником L. Maisel (Л. Мейсел) у 1992 р., також включає чотири напрямки, на основі яких формуються судження про ефективність діяльності компанії (рис. 2).

Однак перспективу навчання і зростання L. Maisel замінює трудовими ресурсами, що надає ІСУ більш соціального характеру. У перспективі "трудові ресурси" оцінюються інновації, освіта, навчання, компетентність та корпоративна культура. Шляхом виділення

трудо­вих ре­сурсів L. Maisel ак­цен­тує ува­гу на важ­ли­вості пер­со­на­лу ком­па­нії, осо­бли­во як­що йде­ть­ся про сфе­ру по­слуг, де без­по­се­ред­ньо від пер­со­на­лу за­ле­жить за­до­во­ле­ння по­треб клієн­та. Та­ким чи­ном, роз­біж­но­сті між ICY D. Norton & R. Kaplan і L. Maisel не іс­то­тні і ви­мі­рю­ю­ть­ся нюан­са­ми.



Рис. 2. BSC L. S. Maisel

Ос­нов­на кон­цеп­ція піра­міди ефе­к­тив­но­сті, запро­по­но­ва­но­ї аме­ри­кан­сь­ки­ми вче­ни­ми С. McNair (К. Мак­Нейр), R. Lurch (Р. Ланч) і К. Cross (К. Кросс) у 1990 р., – зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними показниками. Склад цього ІСУ формують п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів: бачення; ринок та фінанси; задоволення клієнтів, гнучкість і продуктивність; якість, строки поставок, тривалість виробничого циклу та витрати, пов'язані з браком; нарешті – дії (рис. 3).

Піраміда ефективності відображає структуру підприємства, що забезпечує двосторонні комунікації та інформацію, необхідні для прийняття рішень на різних рівнях управління. Цілі та показники пов'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю: цілі передаються вниз, а показники збираються знизу нагору.

Керівництво вищої ланки формулює корпоративне бачення. На другому рівні цілі підрозділів та відділів конкретизуються стосовно визначеного ринку і фінансових показників. Клієнти та акціонери визначають те, що треба оцінювати. На наступному рівні цілі і функції, орієнтовані на вдосконалення конкурентних переваг, зв'язують верхні і нижні сходи піраміди. Далі визначаються оперативні цілі, де якість та строки поставок знаходяться під впливом чинників зовнішнього середовища, а тривалість виробничого циклу і витрати через брак служать індикаторами внутрішніх дій підприємства. Нарешті, "дії" – те, що виконують люди або машини (устаткування, механізми, комп'ютерні системи) для задоволення потреб споживача [5].

У найнижчій частині піраміди дії оцінюються з частотою від дня до місяця; нагорі, де переважають фінансові показники, періоди оцінки значно довші. На думку авторів ІСУ, система показників повинна бути інтегрована так, щоб оперативні оцінки на нижчих рівнях відображали фінансові на верхніх.

Та­ким чи­ном, за до­по­мо­гою піра­міди ефе­к­тив­но­сті мож­на по­ба­чи­ти, на чо­му ба­зують­ся фінан­сові оцін­ки, а та­кож під вплив яких фак­то­рів вони по­тра­пля­ють. У цьо­му ІСУ вра­хо­вані чин­ни­ки зов­ніш­нього се­редо­ви­ща, що до­зво­ляє ке­рів­ни­ц­тву опе­ра­тив­но та аде­к­ват­но ре­а­гу­ва­ти на змі­ни в на­вко­ли­ш­ньому се­редо­ви­щі, а дво­сто­рон­ні ко­му­ні­ка­ції за­без­печу­ють ло­гі­ку по­бу­до­ви си­сте­ми по­ка­з­ни­ків. Стосовно деталізації з відображенням показників якості, строків поставок, тривалості виробничого циклу і витрат, вона обмежує можливості її зас-тосування та дублює рівні піраміди, між якими розташована. До того ж в

ІСУ не враховується вплив людського чинника на процес реалізації стратегії, так як у BSC відсутній базовий показник ефективності функціонування компанії.

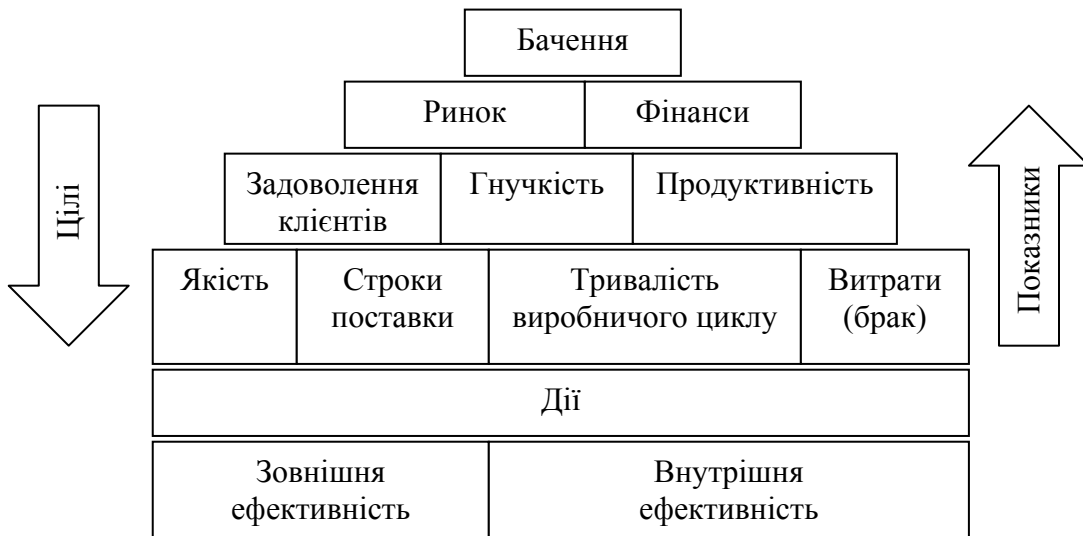


Рис. 3. Піраміда ефективності

EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – вимірювання ефективності та продуктивності) – ІСУ, розроблений С. Adams (С. Адамс) та Р. Roberts (П. Робертс) у 1993 р., спрямований на оцінку ефективності діяльності підприємства щодо досягнення встановлених цілей. EP2M спирається на чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності та рентабельності); управління змінами та стратегією; власність і свобода дій (рис. 4) [5].

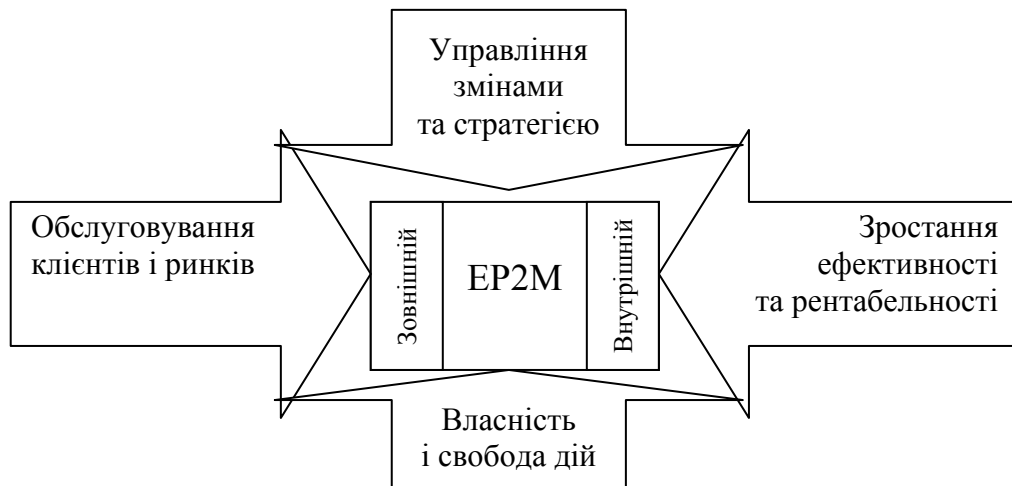


Рис. 4. EP2M

ІСУ дозволяє проаналізувати вплив чинників зовнішнього середовища на макро- (ринок) і мікро- (клієнт) рівні, не залишаються поза увагою внутрішні змінні організації, серед яких мотивування персоналу середньої та низової ланки (визначення свободи дій, матеріальне стимулювання шляхом передачі частини підприємства у власність) набуває

особливого значення. Регулюючі дії в процесі управління змінами під час реалізації стратегії надають ІСУ гнучкості.

EP2M носить більш теоретичний характер у порівнянні з вищерозглянутими ІСУ, у ньому не виділена фінансова перспектива, явно не відстежується причинно-наслідковий зв'язок показників (можливо, автор вважає його настільки очевидним, що зайве акцентувати на ньому увагу). EP2M як і BSC, піраміда ефективності не містить базового показника оцінки успішності реалізації стратегії.

ІСУ "stakeholder" (зацікавлена особа), розроблений в 1990-ті рр., допомагає знайти шляхи створення максимальної додаткової вартості для кожної групи stakeholder. Для наочності зв'язків між зацікавленою особою, її інтересами та показниками, що їх відображають, ІСУ "stakeholder" подана у формі таблиці, тобто зміст цього інструменту відображає сама форма рисунку 5.

Stakeholder	Інтереси	Показники
Акціонери	Повернення інвестицій Зростання компанії	Доходи на активи Зміни в обсягах продажів, рентабельності
Клієнти	Якість Ціна	Виконання замовлення Порівняння з конкурентами
Працівники	Рівень життя Робоча атмосфера	Рівень доходів Тенденції на основі досліджень

Рис. 5. ІСУ "stakeholder"

Спочатку визначаються потреби кожної групи зацікавлених осіб (акціонери, клієнти, працівники), потім вибирають показники, використання яких дозволить встановити чи досягнуті цілі, тобто чи задоволені інтереси кожної групи stakeholder. Наявність власних для кожного окремого підприємства ключових компетенцій, необхідність управління створенням та підтримкою конкурентних переваг вимагають індивідуального підходу до їх порівняльної оцінки, тому набір показників для кожної конкретної організації свій [5].

Вузька спрямованість цього ІСУ – це водночас його перевага і недолік, тому що не враховує багато чинників, які істотно впливають на ефективність функціонування підприємства.

Незважаючи на розмаїтість ІСУ самим популярним є BSC. Ця система використовується окрім США, ще й на 98% підприємств Німеччини, у 83% компаній Великобританії та в 72% організацій Італії. У Франції ажіотаж навколо BSC викликав подив, тому що французькі компанії вже багато років застосовують подібний інструмент, який зветься *tableau de bord* (панель управління). І якщо BSC у Франції впроваджують 3% підприємств, то *tableau de bord* – всі без винятку [6].

ІСУ *tableau de bord*, розроблений в 1930 р., формують фінансові та нефінансові показники, на нижніх рівнях управлінської структури переважають останні. Чим вище рівень менеджменту, тим більша частка фінансових показників використовується для прийняття рішень, а дані в *tableau de bord* стають усе більш узагальненими та менш детальними.

Цільові показники *tableau de bord* визначаються виходячи з того бачення стратегії, що сформувався у вищого керівництва компанії та яке повинні підтримувати низові рівні управлінської структури. Функціональні показники обов'язково мають відповідати таким

вимогам як можливість контролю; розрахунок з випередженням цільових показників (спочатку йдуть певні дії, а лише потім визначається їх результат, а не навпаки); наявність причинно-наслідкових зв'язків між функціональними і цільовими показниками.

Функціональні показники включаються в ІСУ в залежності від їх впливу на кінцеві (цільові) показники. При цьому, зазвичай, керуються законом Парето (80/20), за яким результат на 80% залежить лише від 20% чинників, що теоретично можуть на нього впливати [6].

Фактично, незважаючи на відсутність чіткого групування показників за окремими проекціями, як це робиться у BSC, сучасні tableaux de bord містять майже всі відповідні їм міри оцінки фінансової, операційної та соціальної результативності бізнесу, за винятком хіба що показників навчання.

Tableau de bord більш орієнтована на внутрішні процеси та фінансові показники, ніж BSC, але навряд це можна назвати недоліком французького ІСУ. Річ у тому, що економіка Франції менш глобалізована і більш регульована у порівнянні з США, тобто традиції організації бізнесу, спеціалізація підприємств та особливості конкуренції визначають специфіку кожного з розглянутих ІСУ [6].

Таким чином, результати порівняльного аналізу дозволяють побудувати ІСУ, який вміщує всі переваги вищерозглянутих інструментів, а також усуває низку недоліків. Модифікована BSC базується на BSC D. Norton & R. Kaplan (рис.6).

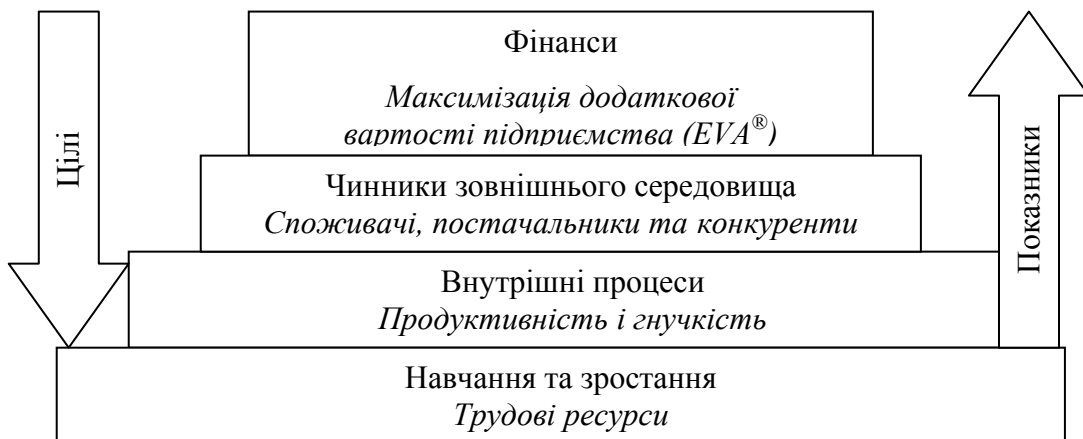


Рис. 6. Модифікована BSC

До проекції "фінанси" інтегровано елементи ІСУ "stakeholder". Цей крок дозволяє сформувати максимальну додаткову вартість підприємства. Проекцію "клієнти" замінено на проекцію "чинники зовнішнього середовища" з EP2M. У такий спосіб враховуються чинники зовнішнього середовища насамперед прямого впливу – споживачі, постачальники та конкуренти, що формують структуру ринку. Основними цілями проекції "внутрішні процеси" визначено продуктивність і гнучкість, як у піраміді ефективності. В проекції "навчання та зростання" на відміну від BSC D. Norton & R. Kaplan зроблено акцент на соціальні фактори з BSC L. Maisel. Дві останні проекції містять змінні організації, тобто відображають її внутрішнє середовище, логічно було б об'єднати внутрішні процеси та трудові ресурси в одній проекції, але не можна недооцінювати вплив людського чинника, який стає дедалі вагомішим, йому слід приділяти більше уваги. Для універсальності застосування модифікованої BSC пропонується використовувати принципи побудови tableau de bord. У якості базового показника до цього ІСУ включено

EVA® (Economic Value Added – економічна додана вартість – фінансовий показник, що відображає фактичний економічний прибуток підприємства; EVA® = чистий операційний прибуток після сплати податків – вартість капіталу [4]).

Випробування модифікованої BSC в реальних умовах дозволить оцінити її ефективність, а також здійснити додаткову деталізацію (наприклад, визначити точний перелік показників для кожної проєкції), а виведення коефіцієнтів для всіх показників зробить ІСУ більш практичним та досконалим. У даному напрямку робляться перші кроки, а поле досліджень залишається широким.

Література

1. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом / Спосіб доступу: URL: <http://www.quality.eup.ru/materialy3/bsc.htm> – Загол. з екрана.
2. Калинин С. Бизнес-планирование в вопросах и ответах / Спосіб доступу: URL: <http://www.comstar.od.ua/cgi-bin/coms/go.cgi?p=sbs>. – Загол. з екрана.
3. Бойко Н. BSC как инструмент реализации разработанных планов // Управление кредитными организациями. – 2006. – № 8 – С. 6 – 11.
4. Леденёв Е.Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? / Спосіб доступу: URL: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml. – Загол. з екрана.
5. Ивлев В., Попова Т. Balanced ScoreCard – альтернативные модели // Банки и технологии. – 2002. – №4. – С. 3 – 7.
6. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord / Спосіб доступу: URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>. – Загол. з екрана.

Рекомендовано до публікації
д.т.н., проф. Саллі. В.І. 22.11.06

Надійшла до редакції
14.11.06