

7. Статистична інформація щодо обсягу безробіття, сукупних витрат домогосподарств та середньомісячної заробітної плати [Електронний ресурс]. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

8. Шедяков, В.Є. Розвиток соціального партнерства в контексті постіндустріальних трансформацій трудових відносин / В.Є. Шедяков // Економіка України. — 2012. — № 10. — С. 80—91.

Статтю подано до редакції 12.10.2012 р.

УДК : 334.716:005.93 (477)

Г. І. Рурка,
аспірант Запорізького національного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто сутність збалансованої системи показників як моделі стратегічного управління підприємством. Визначено основні перспективи та проблеми впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Запропоновано ключові показники вимірювання в розрізі кожного елементу збалансованої системи показників для вітчизняних підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: збалансована система показників, стратегія, показники вимірювання, синергетичний ефект

АННОТАЦИЯ. Рассмотрена сущность сбалансированной системы показателей как модели стратегического управления предприятием. Определены основные перспективы и проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на отечественных предприятиях. Предложены ключевые показатели измерения в разрезе каждого элемента сбалансированной системы показателей для отечественных предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: сбалансированная система показателей, стратегия, показатели измерения, синергетический эффект

SUMMARY. The paper examines the essence of the Balanced Scorecard as a model for strategic enterprise management. It determines the basic perspectives and problems of introducing the Balanced Scorecard in domestic enterprises. The paper suggests the key measurement parameters in the scope of every element of the Balanced Scorecard for domestic enterprises.

KEY WORDS: balanced scorecard, strategy, performance measurement, synergies

Постановка проблеми. Економічна ситуація, що склалася сьогодні в Україні, вимагає від керівництва підприємств застосовувати сучасні підходи, інструменти та методи управління організацією для підвищення конкурентоспроможності підприємств країни, і тим самим поліпшувати конкурентоспроможність самої України. З безлічі існуючих систем управління підприємством необхідно вибрати найкращу та пристосувати її до окремого підприємства.

Проблемою українських підприємств є те, що вони досі для оцінки результативності своєї діяльності опираються на ресурсний і прибутковий підходи. Ці

підходи віджили себе в значній мірі, і підприємства, котрі їх використовують, можуть досягти успіхів лише в короткостроковому періоді. Для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді та виходу на зовнішні ринки, українським підприємствам необхідно застосовувати системи стратегічного управління. Однією з таких систем є збалансована система показників (The Balanced Scorecard). Її основною перевагою над іншими існуючими системами стратегічного управління є те, що це матрична модель, яка застосовує 4 фактори для планування, стратегічного аналізу та розроблення стратегій. Ця система розширює можливості стратегічного планування і тим самим заслуговує на увагу з боку науковців і практиків.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Методологічну основу збалансованої системи показників розробили ще в 1990х роках зарубіжні дослідники Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [1]. Після їх дослідження питанням збалансованої системи показників як системи управління підприємством займалися науковці та практики Р. Персон, Г. Кокінз, П. Р. Нівен, Д. Сільверман та ін.

Основним призначенням збалансованої системи показників є оцінка і контроль результатів діяльності через набір взаємопов'язаних фінансових та нефінансових індикаторів. Активне застосування збалансованої системи показників на практиці як в США, так і в країнах Європи, надало можливість фахівцям вдосконалювати елементи діючої системи [1, 3]:

- 1) збільшувати, розширювати, змінювати набір перспектив діяльності;
- 2) переглядати кількісно-якісний набір результативних показників у межах окремої перспективи і загалом;
- 3) переорієнтовувати акценти під час встановлення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

В Україні збалансовану систему показників почали активно вивчати нещодавно науковці Л. В. Пан, А. М. Гершун, О. Нікіфорова, А. Д. Шеремет [1—4]. На жаль, практичного застосування збалансована система показників в Україні поки що не знайшла, науковці досліджують питання щодо впровадження, адаптації та застосування цієї системи на вітчизняних підприємствах.

Основною проблемою вітчизняних систем управління, з якою стикається керівництво підприємств, є орієнтація на фінансові показники діяльності, які спираються на минулі результати та короткостроковий горизонт оцінок і викривлення цілей підприємства.

Таким чином, метою написання даної статті є аналіз і систематизація зарубіжного досвіду впровадження та використання збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. Завданням статті є висвітлення основних теоретико-методологічних аспектів застосування збалансованої системи показників як ефективної складової стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує безліч систем стратегічного управління підприємством, які спираються на економічні результати діяльності, а саме модель Дюпона, Cash-Flow, моделі ROE, ROI, P/E, EVA та ін. Та в останні роки найбільш розповсюдженою стала розповсюдженою концептуальною моделлю інтегрованої системи управління підприємством стала збалансована система показників.

Передумовою виникнення збалансованої системи показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління підприємством, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання [3].

За своєю суттю збалансована система показників — інструмент реалізації стратегії підприємства, перетворення стратегії в дії та висвітлення отриманих результатів у системі звітності. Як уже зазначалося збалансована система показників орієнтується на 4 набори індикаторів, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси і навчання та зростання. Ці 4 складові збалансованої системи показників є визначальними, але вони не обмежують систему, а навпаки дають їй змогу розширювати свої сферу виміру. Це свого роду «хребет» даної стратегічної системи управління підприємством (рис. 1). Збалансована система показників побудована на принципі синергетики, кожен з її елементів в сукупності дає кращий ефект, ніж по одинці.

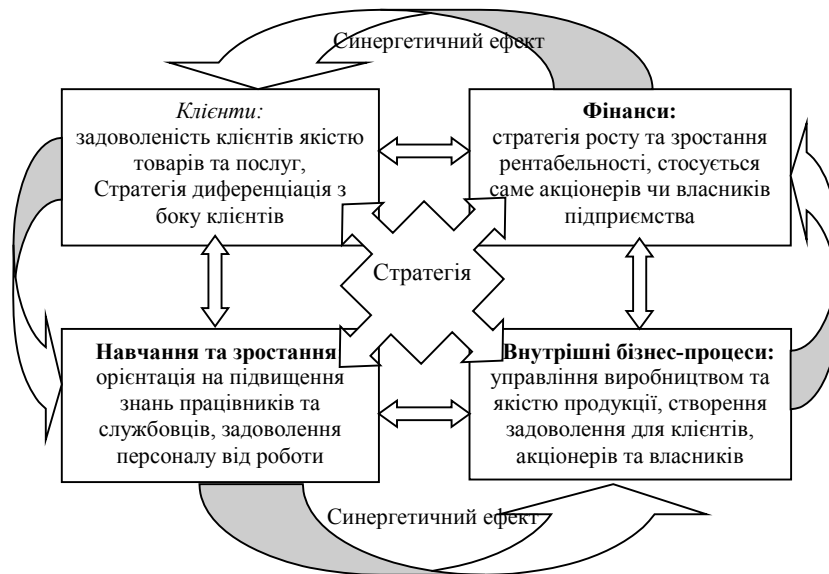


Рис. 1. Збалансована система показників (бачення автора)

У збалансованій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів.

На основі збалансованої системи показників Р. С. Каплан і Д.П. Нортон запропонували застосовувати стратегічні карти, які чітко визначають перспективи (певні джерела для розвитку), показники вимірювання (якісна характеристика перспектив), цілі (кількісне вираження показників) та дії (ініціативи необхідні для досягнення цих цілей та перспектив). Вивчаючи запропоновані цими дослі-

дниками стратегічні карти [1, 5—7], а також характерні для вітчизняних підприємств показники для аналізу діяльності [8—9], автори вважають за необхідне запропонувати такі можливі показники вимірювання перспектив за допомогою збалансованої системи показників. Ці показники наведено нижче у табл. 1.

Таблиця 1

**МОЖЛИВІ ПОКАЗНИКИ ВИМІРЮВАННЯ ДЛЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ
ПОКАЗНИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.**

Клієнти	Фінанси
— показник задоволеності клієнтів; — кількість скарг клієнтів; — темпи зростання ринку; — коефіцієнт залучення клієнтів; — коефіцієнт плинності клієнтів; — коефіцієнт постійності клієнтів; — співвідношення кількості клієнтів та співробітників тощо.	— темпи зростання продажів; — рентабельність інвестицій (ROI); — рентабельність активів (ROA); — рентабельність капіталу (ROE); — прибуток на акцію (EPS) для акціонерних товариств; — економічна додана вартість (EVA); — коефіцієнти ліквідності; — рівень надійності тощо.
Навчання та зростання	Внутрішні бізнес-процеси
— коефіцієнт плинності кадрів; — коефіцієнт стабільності персоналу; — частка працівників з вищою освітою в загальній кількості персоналу; — коефіцієнт інтелектуального потенціалу; — рівень середньої заробітної плати; прибуток в розрахунку на 1 грн фонду оплати праці; — рівень доходу на 1 працівника; — показник окупності витрат на утримання персоналу; — показник задоволення працівників; — частка заохочувальних виплат у витратах на персонал тощо	— поліпшення якості продукції; — частка універсальних товарів, послуг у загальній частці товарів, послуг; — середній час виготовлення одиниці продукції, надання послуги; — пошук нових продуктів, товарів, послуг; — післяпродажне обслуговування; — рівень інноваційності діяльності підприємства; — середній час створення нового товару, послуги; — тривалість виробничого циклу тощо

Керівництво підприємств саме має вибрати кілька показників для вимірювання, головне щоб вибрані показники в кожному з елементів збалансованої системи показників не були взаємовиключними. Для цього необхідно застосовувати методи економетричного моделювання, наприклад коефіцієнт кореляції. На практиці цього можна досягти за допомогою планування, бюджетування та контролінгу.

Автори погоджуються з дослідниками Р. С. Каплан і Д. П. Нортон, що збалансована система показників, маже стати рушійною силою в стратегічного управління підприємством, якщо буде дотримуватися таких принципів [6]:

- 1) роз'яснення стратегії за допомогою оперативних цілей;
- 2) вирівнювання значущості кожного з 4-х елементів;
- 3) зробити стратегію повсякденною роботою кожного працівника;
- 4) зробити досягнення стратегії безперервним процесом;
- 5) мобілізувати зміни за допомогою ініціативного керівництва.

На основі цих принципів підприємство теоретично працювало б ефективно, однак на практиці існують певні перешкоди щодо застосування збалансованої системи показників. Однією з перешкод для вітчизняних підприємств є те, що до працівників не завжди доходять нові стратегічні плани та ініціативи керівництва підприємства, а інколи працівники навіть не здогадуються про існування стратегії підприємства, а працюють лише за ради отримання доходу (заробітної плати).

Автори вважають, що основою збалансованої системи показників є персонал, і те, як точно перед ним будуть ставити цілі, завдання та контролювати виконання цих завдань керівництвом підприємства, тим ефективніше будуть проходити внутрішні бізнес-процеси, і як результат відбудеться покращення діяльності підприємства в цілому. Але керівництву підприємств не слід очікувати швидкого результату від цих дій, оскільки збалансована система показників направлена саме на результат у довгостроковому періоді.

Автори, проаналізувавши джерела [1—8], вважають за необхідне виділити такі переваги та перешкоди щодо застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах.

Перевагами щодо впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах є:

- 1) проста структура для опису стратегічних завдань та цілей;
- 2) розуміння специфіки діяльності через розробку методології та пошуку коефіцієнтів;
- 3) взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту;
- 4) створення схеми роботи «згори-вниз»;
- 5) формування стратегій для всіх структурних підрозділів підприємства;
- 6) можливість проведення контролінгу на всіх етапах;
- 7) наявність зворотного зв'язку на всіх етапах реалізації стратегії та можливість коригувати стратегію;
- 8) можливість оперативно і точно реагувати на зміни в оточуючого (внутрішнього та зовнішнього) середовища.

Тепер визначимо проблеми, які можуть виникнути при застосуванні збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах:

- 1) зосередження значної уваги на фінансових показниках діяльності підприємства, нехтування іншими нефінансовими показниками (маркетинговими, виробничими, кадровими);
- 2) аналіз нефінансових показників діяльності підприємства проводиться рідко, лише в умовах погіршення фінансових, або взагалі не проводиться;
- 3) показники системи дуже загальні й не показують необхідну для досягнення успіху поведінку, в результаті не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки;
- 4) культура ведення бізнесу в Україні значно відрізняється від західних систем управління, тому збалансована система показників не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній;
- 5) невідпрацьованість процесів реалізації концепції збалансованої системи показників, як результат повноваження з розроблення і розвитку цієї системи делегуються середньому рівню менеджерського складу;

б) для впровадження збалансованої системи показників необхідно оперативно вести управління персоналом, оскільки персонал в даній системі є одним з ключових факторів моделі.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, підсумуючи викладене, можна відмітити, що збалансована система показників може стати не лише ефективним інструментом управління підприємством, а й стратегією діяльності. Збалансована система показників є 4-рифакторною моделлю діяльності підприємства «Бізнес-процес-Навчання та зростання-Клієнти-Фінанси» і працює за принципом синергетики, що дає змогу оцінювати не тільки поточний, а й майбутній розвиток підприємства.

У результаті даного дослідження було теоретично обґрунтовано необхідність впровадження збалансованої системи показників, наведено принципи та показники, які необхідні для обґрунтування перспектив розвитку підприємства, а також проаналізовано перспективи та проблеми впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад формування та впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах.

Література

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.stevens-tech.edu/MSISCourses/450/Articles/ValueOfIT/TheBalancedScoreCard.pdf>
2. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BsC) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Текст] / Л.В. Пан // Наукові записки / Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». — К. : Академія, 2003. — Т. 21 : Економічні науки. — С. 56—63.
3. Тарасенко І. О. Формування збалансованої системи показників у контексті сталого розвитку підприємства / І. О. Тарасенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/53.pdf
4. Чмутова І. М., Безродна О.С. Обґрунтування складу збалансованої системи показників для оцінки діяльності банку [текст] / І. М. Чмутова, О. С. Безродна // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 38. — С.137—143.
5. Cobbold Ian, Lawrie Gavin The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool / Ian Cobbold, Gavin Lawrie [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>
6. Kaplan. R. S. Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Summary / R. S. Kaplan, D. P. Norton [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton 2001.htm>
7. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика [Навч. посіб.] / О. Я. Базілінська. — К.: ЦУЛ, 2009. — 328 с.
8. Запольская С. Финансовый анализ это просто [Монография] / С. Запольская. — М.: ФИН, 2010. — 50 с.

Статтю подано до редакції 10.10.2012 р.