

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У ФУНКЦІОНУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Стабільне функціонування підприємств у сучасній економіці, що характеризується проявами кризових ситуацій і зростанням невизначеності, потребує впровадження в управлінський процес фундаментальних змін та адекватного економічного інструментарію для їх забезпечення. Ефективне впровадження управлінських заходів неможливе без формування системи, яка забезпечуватиме об'єктивність оцінки та аналіз ефективності функціонування підприємства в цілому і його бізнес-процесів. Сучасною ефективною системою управління на підприємствах є система фінансового контролінгу, яка забезпечує інтеграцію окремих функцій фінансового управління. Інструментарієм інтегрованої системи контролінгу є модель Balanced Scorecard (BSC), що в перекладі означає "система збалансованих показників".

На початку 90-х років минулого століття Д. Нортон – президент компанії Balanced Scorecard Collaborative і Р. Каплан, професор Harvard Business School, запропонували модель, яка надала можливості відобразити найважливішу інформацію у вигляді системи, що поєднала в собі показники, які реалізували принцип збалансованості [4]. Модель Balanced Scorecard з'явилася як результат дослідження дванадцяти провідних підприємств, які намагалися вдосконалити свою систему управління шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало їм змогу розширити базу для ухвалення управлінських рішень.

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 [1].

Модель Balanced Scorecard, реалізуючи збалансований підхід до управління підприємством, включає чотири складові:

фінансову (формування показників, що відображають сучасний стан підприємства та виявляють резерви його покращення),

маркетингову або клієнтську (моніторинг зовнішнього середовища підприємства),

внутрішніх бізнес-процесів (заходи щодо вдосконалення організації та виробництва продукції з метою задоволення клієнтів);

якості та розвитку персоналу (формування нових навичок персоналу підприємства з метою забезпечення функціонування виробничого процесу).

Основною складовою системи Balanced Scorecard є фінансова, оскільки саме вона включає цілі, досягнення яких відображає успішність підприємства в очах його власників (зростання доходів або зниження витрат, зростання ринкової вартості підприємства, його платоспроможності). Маркетингова або клієнтська складова характеризується переважно якісними показниками, які здебільшого є суб'єктивними. Показники складової бізнес-процесів за своєю сутністю є попереджувальними й відображають результати внутрішніх технологічних та операційних бізнес-процесів. Якісні показники, що формуються в аспекті складової розвитку персоналу, відображають задоволеність співробітників, як матеріальну, так і моральну. На жаль, на сучасних підприємствах цій складовій не приділяється достатньої уваги.

Л. М. Малярець та А. В. Штереверя сформували перелік якісно-кількісних показників складових збалансованої системи, за допомогою яких доцільно проводити оцінювання діяльності підприємства (табл. 1) [2].

Погоджуючись із дослідженнями [2] зазначимо, що велика кількість деталізованих показників знижує корисність збалансованої системи показників загалом. Тому для кожної складової оптимальною є така кількість показників: фінансова складова: чотири-п'ять показників (22 %); маркетингова (клієнтська) складова: чотири-п'ять показників (22 %); складова внутрішніх бізнес-процесів: вісім-десять показників (34 %); складова якості та розвитку персоналу: чотири-п'ять показників (22 %). Отже, близько 80 % усіх показників, що входять у збалансовану систему, мають бути нефінансовими.

Збалансована система показників, що розробляється підприємством, спрямована на вдосконалення стратегії його діяльності шляхом узгодження потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем його функціонування. Такий зв'язок відображено у стратегічних картах підприємства.

Стратегічна карта збалансованої системи показників є моделлю поєднання нематеріальних активів і процесів створення вартості на основі функціонального зв'язку цілей складових стратегічної карти.

Аналіз наявних підходів дає змогу стверджувати, що стратегічні карти – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати й відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством

інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективному оцінюванню показників діяльності підприємства і забезпечує ухвалення зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основних напрямках діяльності підприємства, даючи змогу здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства. Тобто стратегічна карта надає універсальний і послідовний спосіб опису стратегії так, щоб можна було не лише встановити цілі та показники, а й управляти ними [5].

Таблиця 1

Перелік показників складових збалансованої системи

Фінансова складова	Маркетингова складова
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності). 2. Коефіцієнт покриття (загальної платоспроможності). 3. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності. 4. Коефіцієнт рентабельності продажів. 5. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства. 6. Коефіцієнт рентабельності активів	1. Критичний обсяг реалізації. 2. Коефіцієнт привабливості товару. 3. Комплексний показник виконання договірних зобов'язань. 4. Коефіцієнт рентабельності каналу розподілу. 5. Частка ринку. 6. Кількість конкурентів. 7. Кількість клієнтів. 8. Своєчасність постачання
Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1. Коефіцієнт рентабельності продукції. 2. Рентабельність основних фондів. 3. Виробнича потужність. 4. Коефіцієнт ритмічності. 5. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання. 6. Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання. 7. Забезпеченість підприємства сировиною і матеріалами та ефективність їх використання. 8. Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	1. Коефіцієнт плинності робочої сили. 2. Продуктивність праці. 3. Коефіцієнт стабільності кадрів. 4. Коефіцієнт забезпеченості кадрами. 5. Коефіцієнт кадрового потенціалу. 6. Коефіцієнт інтелектуального потенціалу

Система *Balanced Scorecard*, що запропонована Д. Нортонем та Р. Капланом, є найпопулярнішою серед методик стратегічного управління та інструментів фінансового контролінгу. Проте існують також інші методи й підходи, що набули значного поширення й визнання, як наприклад, ЗСП-модель Мейсела (спрямована на оцінювання інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури); піраміда ефективності (має на меті зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства); система управління на основі показника EVA (дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати ухвалені рішення в

єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; підвищення вартості компанії); модель EP2M (спрямована на забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, у якій постійно відбуваються зміни (модернізації) і т.і. [3].

Слід зазначити, що впровадженню в діяльність підприємства збалансованої системи показників фінансового контролінгу повинні передувати певні підготовчі заходи, такі як, сформувані стратегічні напрями функціонування підприємства; сформувані ключові цінності підприємства для ринку; зорієнтувати менеджерів різних рівнів на зростання вартості підприємства як ключового чинника забезпечення його існування; використовувати в управлінському процесі широкий взаємодоповнюючий інструментарій спрямовуючи дії на підвищення вартості підприємства; при оцінці вартості бізнесу, використовувати метод дисконтованих грошових потоків з урахуванням коригувань на рівень ризиків; розробити систему стимулювання персоналу з метою орієнтації його на вирішення завдань довгострокового створення вартості.

Таким чином, діяльність підприємств в середовищі невизначеності, потребує пошуку та практичного використання результативних аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування. В якості найбільш перспективного аналітичного засобу доцільно розглядати систему збалансованих показників. Вона дозволяє співвідносити між собою сукупність фінансові і нефінансові показники та корегувати діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних цілей. Збалансованої системи показників надає змогу керівництву оцінити та прийняти ефективні управлінські рішення фінансового характеру, рішення що до вдосконалення маркетингової політики, ефективного розвитку внутрішніх бізнес-процесів, а також, розвитку підприємства та управління персоналу.

Література:

1. Карпушенко М.Ю. Особливості оцінки бізнес-процесів, персоналу, фінансових та маркетингових компонентів із застосуванням збалансованої системи показників / М.Ю. Карпушенко // Комунальне господарство міст, – Т. 2 : Управління та адміністрування. – 2019. – № 148. – С. 89-93.
2. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : наукове видання / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 188 с.
3. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–202.
4. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л. В. Пан // Наукові записки. Національний університет "Києво-Могилянська Академія". – Т. 21 : Економічні науки / НаУКМА ; Редкол. : В. Брюховецький та ін. – Київ. – 2003. – С. 56–63.

5. Сабліна Н. В. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – № 4. – С. 326–331.