

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ

*Анотація. Досліджено сутність концепції збалансованої системи показників як способу реалізації стратегії. Виділено основні проблеми та перешкоди до її застосування в українській практиці. Висвітлено основні напрями подолання цих проблем з урахуванням специфіки українського бізнесу.*

*Аннотация. Исследована сущность концепции сбалансированной системы показателей как способа реализации стратегии. Выделены основные проблемы и препятствия к ее применению в украинской практике. Освещены основные направления преодоления этих проблем с учетом специфики украинского бизнеса.*

*Annotation. The essence of the concept of the Balanced Scorecard as a way of implementing the strategy was investigated. The basic problems and barriers to its usage in Ukrainian practice, the basic directions to overcome these problems specific for Ukrainian businesses were identified.*

*Ключові слова: збалансована система показників, модель BSC, фінансові показники, стратегія, цілі.*

Застосування протягом багатьох років негнучкої моделі фінансової бухгалтерської звітності, що не враховує багато аспектів нефінансового характеру та не повністю описує стан підприємства, стало причиною створення деякого синтезованого явища – збалансованої системи показників ефективності. Сьогодні у всьому світі все більше компаній, корпорацій та середніх фірм вдаються до впровадження в управління своєю компанією подібної системи збалансованих показників та досягають значних результатів та видатних досягнень у довгострокових періодах.

Тому надзвичайно важливо для українських підприємств звернути увагу на цю методику управління та реалізації стратегії й перейняти зарубіжний досвід з адаптацією до існуючих умов. Через це питання є актуальним на сьогоднішній момент, коли українська економіка все ще знаходиться на перехідному до ринкової економіки етапі.

Концепція Balanced ScoreCard (BSC) – збалансована система показників (ЗСП) – була розроблена на початку 1990-х років для вирішення теоретико-методологічних та практичних проблем, пов'язаних з ототожненням первинних даних, їх попередньою аналітичною обробкою та орієнтацію на забезпечення потреб стратегічного менеджменту Р. Капланом та Д. Нортеном. Потім питанням ЗСП займалися такі вчені, як: П. Хорват, Д. Привольнев, М. Маларець, А. Штереверя, О. Ачкасова та ін.

Проте недостатньо висвітленими є питання адаптації концепції ЗСП до умов української економіки, що враховувало би національні особливості ведення бізнесу, менталітет, ділові звичаї та ін.

Тому метою статті є дослідження суті концепції збалансованої системи показників, виявлення перешкод до її впровадження і шляхів подолання цих перешкод.

Головною ідеєю концепції ЗСП є переведення стратегії у дію. Модель BSC – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. На відміну від традиційного управління, що занадто зосереджено на фінансових показниках, BSC-модель орієнтує керівництво підприємства на стратегічний розвиток. Цілі і показники цієї системи формуються залежно від світогляду і стратегії кожної конкретної компанії і розглядають її діяльність за чотирима основними критеріями: фінансовим, відносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчанням та розвитком персоналу (рисунок) [1].

Одним із принципів ЗСП є умова інформаційної доступності для робітників компанії на всіх рівнях. Мета і показники їх виконання для збалансованої системи – це більше, ніж набір фінансових та нефінансових параметрів, вони виникли внаслідок ієрархічного процесу, що визначається стратегією компанії. Завдання ЗСП полягає у тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, відчутні завдання та показники [1, с. 19].

Система BSC розробляється тому, що, по-перше, одних фінансових показників сьогодні вже недостатньо для опису процесу створення вартості підприємства. Її основна частина складається не з матеріальних (тих, що прийнято називати основними) активів підприємства, а з таких "невловимих" речей, як його персонал, використовувані системи, бізнес-процеси, інновації, відносини компанії зі споживачами. По-друге, ці показники не повинні бути хаотичним набором даних і звітів, як це часто має місце. Всі вони повинні бути належним чином систематизовані на певній інтегрованій основі. По-третє, в рамках BSC необхідно вибудувати систему управління навколо нових наборів показників і нових способів їх виміру [2].

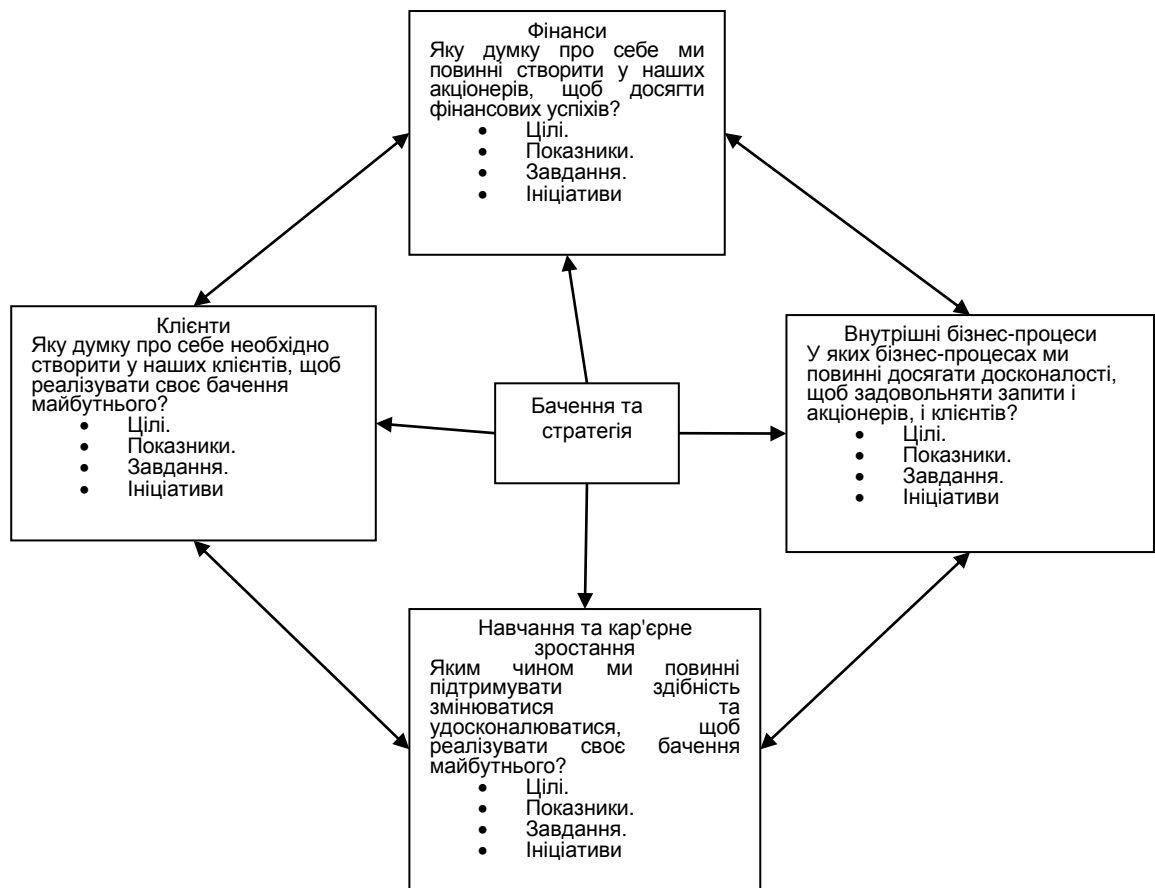


Рис. Збалансована система показників у схемі переводу загальної стратегії компанії в терміни операційного процесу

До головних переваг концепції BSC варто віднести, по-перше, її чітку цільову структурованість, коли організація розглядається із чотирьох проекцій і стратегічно важливими є всі чотири проекції показників, а не тільки фінансова [3].

Слід зазначити, що модель BSC – це не просто новий вид оперативної звітності, який лише поєднує в собі фінансові й нефінансові параметри. Адже головною особливістю такої моделі є збалансованість. Обрані чотири перспективи дають повний опис бізнесу. Разом із тим враховується фактор часу, оскільки поточні значення обраних параметрів значною мірою можуть бути наслідками минулих подій [4; 5].

Деякі вчені вважають ЗСП обліковою системою, але з позиції стратегічного, ситуаційного та процесного підходів вона – складова системи управління підприємством й може бути її основним ядром [4, с. 13–14]

Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових та нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, яке підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей [6, с. 11–12].

Одного разу визначені Balanced Scorecard не залишаються непорушними на довгі роки. Вони продовжують постійно розвиватися і вдосконалюватися, оскільки змінюється і стратегія підприємства. Balanced Scorecard проявила себе досить гнучкою й універсальною методикою, щоб її можна було застосовувати в різних країнах світу [7].

З іншого боку, є й труднощі, спільні для всіх країн і компаній світу, але особливо для українських: Balanced Scorecard вимагає певної зрілості управління та готовності керівників. Зокрема, це передбачає відмову від авторитарності. Багатьом компаніям, ймовірно, доведеться деякий час пристосовуватися до нового стилю управління, перш ніж вони зможуть отримати максимальну віддачу від переходу на нові принципи. Найбільший опір при цьому зазвичай надають менеджери середньої ланки і начальники зовнішніх служб, звиклі контролювати своїх людей [2].

Також головною проблемою, що не дозволяє вітчизняним підприємствам розробляти та впроваджувати ЗСП, є не її складність, а відсутність чітко визначеної стратегії. На жаль, застосування даної концепції в Україні не є поширеним. Серед тих, що впровадили, представництва зарубіжних компаній, таких, як "Філіп Морріс Україна", "Кока-Кола Бевериджис Україна", національних – львівська корпорація "Еколан", ВАТ "Сітур", торговельна фірма "Руссонік". Але низка компаній намагалися впровадити ЗСП, проте не звернули належної уваги на можливі проблеми при розробці та впровадженні. Виходячи з тенденцій світового ринку та особливостей вітчизняного бізнесу, слід зупинитися на основних проблемах систем оцінки та управління підприємствами на основі ЗСП [8].

Отже, проблеми впровадження розглянутої концепції на вітчизняних підприємствах та можливі шляхи їх подолання наведені в таблиці.

## Проблеми впровадження ЗСП у вітчизняних умовах та шляхи подолання

Проблема	Шляхи подолання
Відсутність на багатьох підприємствах чітко сформульованих місії та стратегії	Перехід на стратегічно орієнтоване управління підприємством із розробкою місії, бачення, стратегії, що постійно коригуються та удосконалюються відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовищ
Відсутність практики делегування прав та відповідальності в прийнятті стратегічних рішень	Застосування проектного підходу у вирішенні конкретних питань, що дозволить проявити себе кожному співробітнику
Низька ділова культура, мотивація та самоорганізація персоналу	Підвищення корпоративної культури та відчуття приналежності до організації, формування команд, командна робота
Відсутність чітких розмежованих бізнес-процесів підприємства	Виділення всіх бізнес-процесів та визначення головних складових за всіма перспективами
Непрозорість середовища господарювання	Застосування принципу відкритості у діяльності підприємства
Розбіжності у баченні основних стратегічних орієнтирів у керівників підприємства, що може призвести до конфлікту	Формування узгодженості у дія керівників, чітке розмежування посадових повноважень
Розробка методики обчислення інтегральних показників, визначення складу показників	Застосування власного підходу до встановлення та нормування значень показників для конкретного підприємства
Зосередження уваги тільки на фінансових показниках і нівелювання інших, не менш важливих	Опис різноманітних ситуацій у виробничій діяльності показниками взаємовідносин із клієнтами, навчання персоналу, внутрішніх бізнес-процесів
Оцінка нефінансових показників здійснюється лише, коли погіршуються фінансові. Тобто є пошуком причин, а не інструментом управління	Переведення нефінансових процесів з об'єкта оцінки до об'єкта управління
Велика кількість формальних і неформальних звітів	Застосування спеціального програмного продукту

Найбільшу перешкоду в українських умовах при цьому створюють проблеми відсутності сформованих стратегій та низька ділова культура мотивації персоналу, що не зацікавлений у досягненні невідомих для нього цілей. Також спостерігається невідпрацьованість процесу створення самої системи та її наповнення, тобто не виконується один із принципів ЗСП – оцінка й управління фінансовими та нефінансовими показниками діяльності.

Великою проблемою для українських підприємств стає також те, що реалізації повноваження з розроблення і розвитку ЗСП делегуються середньому рівню менеджерського складу, який у більшості випадків не готовий до цього і з погляду своєї компетентності, і з погляду мотивації та бажання змінити підприємство на краще. Проблеми, пов'язані з персоналом, полягають і в тому, що концепцією не передбачені механізми подолання конфліктів, що можуть виникнути. ЗСП не може бути створена способом запозичення досвіду інших компаній концепцією, адже кожна фірма, підприємство, організація, компанія є унікальною та вимагає конкретного розгляду та розробки такої системи.

Таким чином, було досліджено сутність підходу до реалізації стратегії – збалансованої системи показників, а також виявлено основні перешкоди застосування концепції на українських підприємствах і шляхи подолання цих перешкод. Напрямом подальшого дослідження є більш детальне виявлення можливих проблем впровадження системи на їх подолання в практиці українських підприємств, а також адаптація ЗСП до умов українського бізнесу.

*Наук. керівн. Гонтарева І. В.*

**Література:** 1. Секреты применения BSC от Роберта Каплана Executive, Ward Howell International [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc856.htm>. 2. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием [Электронный ресурс] / П. Хорват. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc847.htm>. 3. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера? [Электронный ресурс] / Д. Привольнев. – Режим доступа : <http://www.citcity.ru/bi/news/11351/>. 4. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с. 5. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с. 6. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с. 7. Методы внедрения Balanced Scorecard [Электронный ресурс] // Компьютерное обозрение. – 2002. – № 47. – Режим доступа : <http://www.balancedscorecard.ru/bsc855.htm>. 8. Лагода Т. BSC своїми руками / Т. Лагода, Е. Дервянко // Бизнес. – 2005. – № 16. – С. 74–78.