

## СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

*Анотація. Досліджено систему збалансованих показників як метод управління підприємством. Розкрито сутність даного методу. Запропоновано шляхи впровадження цього методу управління в український бізнес.*

*Аннотация. Исследована система сбалансированных показателей как метод управления предприятием. Раскрыта сущность данного метода. Предложены пути внедрения этого метода управления в украинский бизнес.*

*Annotation. The Balanced Scorecard as a method of management was investigated. The essence of the method was displayed. Ways of implementing this management method in the Ukrainian business was suggested.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, система збалансованих показників.*

Як показують численні дослідження і світовий досвід ведення бізнесу, успіх компанії на 90 % – це результат правильно обраної стратегії, і тільки на 10 % він зобов'язаний тактичній перевазі на ринку [1].

Наявність стратегії й стратегічних цілей для ключових сфер підприємства – це пульс управління, що дозволяє ефективно управляти всією компанією. Без цих цілей менеджери не мають твердої опори в прийнятті рішень і, як результат, мають різні уявлення про напрямок розвитку із власниками компанії.

Розробка стратегії дає менеджменту можливість ефективніше розподіляти ресурси компанії відповідно до її стратегічних пріоритетів і максимально себе вберегти від неправильних рішень у процесі розвитку і перетворень у компанії [2].

Важливо розуміти, що добре розроблена стратегія – це лише половина успіху. Її ще треба вдало реалізувати. Реалізувати її можна тільки за допомогою всіх співробітників, на кожному робочому місці. Тому менеджмент давно зайнятий пошуком і розробкою ефективних систем стратегічного управління. Про одну з найефективніших систем піде мова в даній статті [3].

Багато хто вважає, що ключову роль в успіху реалізації стратегії відіграє саме зміст стратегії, а форма подання другорядна. Але, як показує практика, менеджери поступово відмовляються від цієї точки зору, оскільки розуміють, що стратегія може бути успішно реалізована тільки тоді, коли її розуміють всі співробітники.

Чим доступніше і простіше описана стратегія відділів і компанії в цілому, тим більше підвищується ймовірність її успішної реалізації. Ефективними інструментами для опису, формалізації і реалізації стратегії на сьогодні є концепція Balanced Scorecard (система збалансованих показників).

Система збалансованих показників (СЗП) – це концепція переносу і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контроль їх досягнення [4]. По суті СЗП – це механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень із щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль стратегічної діяльності здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ), в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI). KPI, по суті, є вимірниками досяжності цілей, а також характеристиками ефективності бізнес-процесів і роботи кожного окремого співробітника. У цьому контексті СЗП є інструментом не тільки стратегічного, але й оперативного управління [5].

Система збалансованих показників – порівняно нова технологія. Balanced Scorecard розроблена на основі висновків дослідження, проведеного на початку 1990-х років професором Harvard Business School Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортеном [4].

Дослідження проводилося з метою виявлення нових способів підвищення ефективності діяльності та досягнення цілей бізнесу.

Сутність цієї системи коротко формулюється двома основними положеннями:

одних фінансових показників недостатньо для того, щоб повністю і всебічно (збалансовано) описати стан підприємства, їх потрібно доповнити іншими показниками;

дана система показників може бути використана не просто як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, яка забезпечує зв'язок між стратегічними починаннями власників або топ-менеджменту та операційною діяльністю менеджменту підприємства.

На основі узагальнення джерел інформації автор представив структуру системи збалансованих показників у вигляді схеми (рисунок).



Рис. Структура системи збалансованих показників

Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Отже, система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проєкціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання:

1. Як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
2. Які процеси можуть забезпечити фірмі виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
3. Яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)?
4. Як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

Чотири проєкції Каплана і Нортон ("Фінанси", "Маркетинг", "Персонал", "Бізнес-процеси") становлять швидше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага BSC – її сконцентрованість і якість представлення інформації [5].

ЗСП ефективно управляє такими ключовими процесами, як:

- 1) переведення бачення в стратегії;
- 2) комунікація і зв'язок;
- 3) бізнес-планування;
- 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у сфері стратегічного управління.

Крім того, управлінці отримують відповіді на основні запитання: За рахунок чого компанія створює свою вартість? Які процеси є ключовими в її діяльності? Який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій? Яка їхня відповідність обраній стратегії? Які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації? На думку автора, в результаті використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає більш прозорою і керованою.

На основі наведеної теорії вже розроблено програмне забезпечення для системи BS, яка значно спрощує роботу менеджера та впорядковує процес співвідношення стратегії підприємства та конкретних цілей. Російською розробкою є програма ELMA, яка фактично дозволяє організувати якісне виконання всіх управлінських функцій, починаючи з проєктування і завершуючи контролем за виконанням завдань. З її допомогою менеджер може спроектувати детальний шлях досягнення поставленої мети. Моделювання бізнес-процесів передбачає визначення учасників процесу, набору їхніх дій і призначення виконавців. Також до неї заносяться усі відомості про хід виконання поставлених завдань та їх ефективність. Згідно з отриманими результатами в кінці звітної періоду можна зробити висновок про рівень досягнення цілей та вклад кожного з виконавців.

Така система управління є не лише незамінною в організації діяльності підприємства, а й служить потужним мотиватором персоналу. Адже завдяки їй тепер можна оцінити якість роботи як усього колективу, так і кожного працівника окремо за рівнем виконання власних KPI. На основі цієї концепції розроблено грейдову систему оплати праці [6]. І якщо працівник встигає за темпами роботи – він отримує матеріальний бонус згідно зі своїм значенням грейду, якщо ж ні – йде з підприємства сам.

ЗСП значно розширює можливості стратегічного управління, що робить його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Наук. керівн. Кожанова Є. П.

**Література:** 1. Balanced Scorecard в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bsc.org.ua/>. 2. Глосарій Менеджмент.com.ua. – Режим доступу : [www.management.com.ua/glossary/](http://www.management.com.ua/glossary/). 3. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / Ключков А. К. – М. : Эксмо, 2010. – 160 с. 4. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / Kaplan R. S., Norton D. P. // Harvard Business Review. – 1992. 5. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с. 6. Персон Р. Бизнес-расчеты в Excel / Рон Персон. – М. : Эксмо, 2009. – 528 с.