

Е.В. ГРИШИНА, канд. екон. наук, доц. НТУ«ХПІ»;

В.О. АЛЕКСАНДРОВА, ст. викладач НТУ«ХПІ»;

І.Є. ХАУСТОВА, ст. викладач НТУ«ХПІ»

ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України успішна реалізація стратегічних цілей національних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів і створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. У статті розглянуто сутність застосування системи збалансованих показників для визначення ефективності діяльності підприємства.

Ключеві слова: збалансована система показників, управління, ефективність, бізнес-процеси.

Вступ

З причини складності і багатогранності діяльності сучасних економічних суб'єктів їх ефективність не може бути зміряна одним показником, тому, в основу оцінки повинен бути покладений системний підхід. Системний характер побудови сукупності оцінних критеріїв виявляється через комплексність і взаємну ув'язку різнорідних і різноякісних показників оцінки ефективності.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення концепції збалансованої системи показників.

Методологія

У науковій літературі достатньо детально представлені загальні питання розробки і постановки збалансованої системи показників (ЗСП). Певні переваги і недоліки збалансованої системи показників були проаналізовані у працях К. Адамса, Ч. Блумфілда, М. Кенрлі, М. Мейера. Останнім часом також зростає кількість публікацій з цього питання українських і російських економістів. Це праці М. Кизима, А. Пилипенко, А. Гершуна, М. Горського, Ж. Смотрича та інші.

Результати дослідження

Найбільш поширення в даний час набула концепція збалансованої системи показників (ЗСП), доповнююча систему фінансових параметрів минулого, що вже відбулося, а також [6]:

– вказуюча, звідки береться зростання доходів, які клієнти його забезпечують і чому;

– що виявляє ті ключові бізнес-процеси, на удосконаленні яких повинна зосередитися організація, щоб якнайкраще донести свою унікальну

пропозицію до споживача;

– що допомагає направити інвестиції і зорієнтувати в цьому напрямі роботу з персоналом, розвиток внутрішніх систем організації, корпоративної культури і клімату.

Модель ЗСП бере за основу ідею про вартість як цільову функцію бізнесу і наявність більш значущих для стійкого розвитку організації в стратегічному періоді управлінських цілей, чим поточні значення прибули, або інших фінансових показників [1].

Суть методології ЗСП полягає в тому, що вона дозволяє пов'язати між собою стратегію організації, показники, що характеризують діяльність, і конкретні дії, направлені на реалізацію стратегії [4].

Одним з основних принципів ЗСП є те, що стратегія повинна бути структурована і описана в операційних термінах. Для цього виділяють такі елементи, як стратегічні перспективи, цілі, показники, цільові значення, причинно-наслідкові зв'язки і стратегічні ініціативи.

Розглянемо перераховані елементи ЗСП починаючи з основного документа цільового управління – стратегічні карти – візуалізованого представлення стратегії у вигляді стратегічних цілей, показників і причинно-наслідкових зв'язків [4].

У теорії ЗСП карта стратегії розглядається в розрізі стратегічних перспектив (аспекти). Перспективи є результатом декомпозиції стратегії, при цьому кожна з них є поглядом на стан бізнесу з певної точки зору і, таким чином, служить для кращого розуміння стратегії в цілому [4].

Відповідно до концепції ЗСП, для аналізу ефективності функціонування організації пропонується розглядати організацію з погляду чотирьох аспектів: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання, а так само розробляти кількісні показники, збирати дані і аналізувати їх відповідно до кожної з цих перспектив.

Оскільки отримання доходу є головним завданням будь-якої комерційної організації і є мірою для вимірювання успіху або невдачі вибраної стратегії [9] перший і найбільш важливий аспект при формуванні ЗСП – фінансова перспектива. Перспектива «фінанси» може вважатися традиційною, оскільки саме фінансова точка зору протягом багатьох років превалювала при оцінці як поточного положення організації (балансовий звіт), так і результатів її діяльності (звіт про прибутки і збитки). Ця перспектива показує, як організація припускає підвищувати свою акціонерну вартість і приносити користь своїм власникам [4].

Цей напрям включає все те, що впливає на поточний фінансовий стан організації [5], містить ті цілі і вимірювані величини, які вимірюють фінансовий результат стратегічного перетворення організації [9].

Вибір фінансових цілей повинен бути першим ступенем в створенні ЗСП [4].

Коли такі показники будуть сформовані, можна приступити до вибору цілей і показників для інших перспектив. Головне в цьому процесі те, що

саме фінансові цілі служать відправною крапкою для формування решти цілей, а не навпаки.

Система ЗСП не заперечує важливості фінансової інформації при оцінці діяльності організації, але в той же час доповнює фінансову точку зору деякими іншими, що і дозволяє збалансувати загальний погляд на стан справ [4].

Сучасна філософія менеджменту враховує важливість орієнтації на споживача і його зростаючі задоволеності в будь-якій сфері, тому не менш важливою перспективою є перспектива зацікавлених сторін [10], що показує, як організація виглядає з погляду своїх замовників і що характеризує її конкурентне положення.

У цій перспективі обговорюються питання з одного боку, цілей позиціонування організації на ринку і, з іншої – сприйняття власної діяльності через бачення споживачів [9]. Таким чином, основний критерій даної перспективи полягає в задоволеності клієнтів і їх виборі [10]. Тобто, при розробці перспективи споживачів в розділ кута ставиться так звана ціннісна пропозиція, тобто відповідь на питання «За які якості товарів, робіт або послуг клієнти готові платити організації гроша?» [4] і «Що є споживча цінність, що створює фінансову винагороду організації?» [5], що дають можливість зрозуміти:

- як споживач оцінює продукт, послугу або організацію в цілому;
- чи можна змінити цю оцінку;
- що необхідне для цієї організації.

Шляхом вибору специфічних цілей і показників серед цих характеристик керівництво організації може концентруватися на такій пропозиції послуг, яка відповідає цільовому ринковому сегменту організації [5].

Таким чином, перспектива споживачів критично важлива для загальної стратегії, оскільки саме вона дозволяє визначити вибір ринкової позиції організації, способів розвитку бізнесу і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується [4], організація зможе наблизитися до досягнення поставлених перед нею цілей по перспективі клієнтів, а в ширшому сенсі – по всій фінансовій перспективі.

Третя перспектива – «внутрішні бізнес-процеси» – в значній мірі визначається перспективою споживачів і характеризує внутрішні бізнес-процеси організації, що мають ключове значення при перетворенні стратегії і визначають ефективність її діяльності. Тобто в рамках даного аспекту визначаються ключові виробничі операції, що впливають на якісного виконання функцій всієї бізнес-одиниці [5] і приносячи максимальні результати в досягненні фінансових цілей і цілей зацікавлених сторін.

Перспектива внутрішніх процесів тісно пов'язана з перспективами клієнтів і фінансів, оскільки, по суті, мова йде про оптимізації дій, направлених на повніше задоволення очікувань замовників, внаслідок чого відбуваються продажі і виникає фінансовий результат. Тому зі всієї сукупності численних процесів, що протікають в організації, увагу слід

сконцентрувати на тих, які забезпечують найбільшу віддачу в споживчій і фінансовій перспективах. Слід так-же відзначити, що при виборі ключових процесів повинні враховуватися не тільки їх поточна ефективність, але і ефективність в майбутньому [4].

Основне питання, що виникає в зв'язку з цим, – яким процесам слід приділяти першочергову увагу для того, щоб перевершити конкурентів. При цьому важливо розглядати не стільки організацію діяльності окремих підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси і так далі), скільки організацію ефективної взаємодії цих підрозділів між собою. Також необхідно зрозуміти, якою мірою ті або інші процеси можуть бути вдосконалені [4].

Таким чином, досягнення цілей цієї перспективи – головний крок для отримання результатів, поставлених на етапі формування фінансової і споживчої перспектив. Разом з тим формулювання цілей для розвитку внутрішніх процесів можливе тільки на основі вже існуючих споживчих і фінансових цілей [5].

Аспект «навчання і зростання» відображає найбільш важливі елементи культури, технології і навиків персоналу організації, необхідні для досягнення необхідного рівня внутрішніх процесів [4], що пов'язує дану перспективу з розглянутими раніше.

Перспектива навчання і зростання не тільки грає важливу роль у внутрішніх виробничих процесах, але і має особливо важливе значення як складова окремого напрямку розвитку [5]. Ця перспектива включає навчання співробітників і розвиток корпоративної культури, як в індивідуальному плані, так і на рівні організації.

Як і в решті всіх перспектив, цілі для неї встановлюються виходячи із задоволення інтересів і досягнення цілей у вищестоящих перспективах. Іншими словами, слід відповісти на питання: «Як організація повинна оптимізувати свою інфраструктуру або інтелектуальний капітал для досягнення своїх цілей внутрішнього процесу?» [5]. Важливим елементом перспективи навчання і зростання є підвищення кваліфікації персоналу і поліпшення інформаційного забезпечення діяльності співробітників організації [4]. Інвестиції в навчання і розвиток персоналу, у впровадження нових систем якості, розробку нових, більш оптимальних процесів є ключовими складовими постановки цілей в перспективі навчання і зростання [5].

Цілі, що встановлюються для перспективи навчання і зростання, служать розвитку стратегічно важливого елементу організації – інфраструктури. Потенціалом для цього є співробітники, знання, інновації, інноваційна сила і креативність, технології, інформація, а також інформаційні системи. Ці потенціали служать не тільки перетворенню сьогодишньої стратегії, але і створюють базу для майбутніх змін.

Для оцінки кожного з вище перелічених аспектів діяльності організації її керівництво вибирає декілька показників. Традиційно, перспективи ЗСП містять наступні показники:

– фінансова перспектива – фінансово-економічні показники на рівні організації або бізнес - напрями, що відображають стратегічні цілі акціонерів [2].

Основними критеріями в межах фінансової перспективи виступають стандартні показники фінансового менеджменту – збільшення рентабельності, збільшення ефективності використання власного капіталу, величина чистого грошового потоку, а також такі показники, як можливість збільшення ціни або зниження середньої вартості складських запасів [5]. В основному, це ті показники, які ведуть до збільшення користі і вигоди для власників і зацікавлених осіб. Також слід враховувати і додаткові фінансові дані, такі як оцінка ризику і дані порівняння витрат і результатів;

– перспектива споживачів – показники, що характеризують реакцію середовища на здатність організації задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей [2]. Щоб розробити показники задоволеності, необхідно визначити основні сегменти ринку, на якому організація має намір просувати свої продукти і послуги [4], проаналізувати типи клієнтів і процесів, для яких забезпечується той або інший продукт або послуга, а потім визначити характеристики ефективності.

Найбільш поширеними такими характеристиками є задоволеність споживачів, ступінь їх лояльності, прибутковість клієнтів і ін. Тут же вирішується питання про те, як позиціонувати продукти організації і за рахунок чого можна забезпечити їх просування: за рахунок унікальних споживчих властивостей, швидкості постачань, довгострокових відносин або помірності цін. У свою чергу, показники перспективи клієнтів можуть конкретизуватися детальнішими характеристиками, такими як частка своєчасних постачань, період очікування виконання замовлення, пізнаваність іміджу, якісні і цінові параметри продукції [4];

– перспектива внутрішніх бізнес-процесів – показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів для досягнення цілей в двох вище розміщених областях [2], дозволяють визначити, наскільки добре працює організація, чи відповідають продукти і послуги вимогам клієнтів;

– перспектива навчання і зростання – показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів – компетентності і культури персоналу (кваліфікаційний рівень співробітників, ступінь їх задоволеності умовами праці, можливість отримувати необхідну інформацію і виступати з ініціативами і так далі [4]), управлінської і технологічної інфраструктури [2]. Певні показники повинні продемонструвати керівництву, де потрібно зосередити засоби на підготовку співробітників, щоб вони принесли максимальну користь.

Оскільки будь-яка організація є складним організмом і зміною в якійсь одній області практично неминуче спричиняє за собою зміни в декількох інших областях, сполучною ланкою між чотирма перерахованими перспективами служать причинно-наслідкові зв'язки [4], що дозволяють

збалансовано і ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії [3]. Перераховані перспективи включають цілі – орієнтири, що характеризують бажаний стан організації в майбутньому. Можна сказати, що саме цілі визначають те, як стратегія буде трансформована на операційний рівень. При цьому різні цілі і групи цілей закріплюються за конкретними рівнями менеджменту, що визначають їх досягнення. Для цілей організації, так само як і для перспектив, характерна наявність причинно-наслідкових зв'язків: дії, направлені на досягнення однієї мети, сприяють (а іноді і перешкоджають) досягненню інших [4].

Інакше кажучи, цілі зв'язані між собою логічними ланцюжками, що графічно відображають логіку стратегії: як реалізація однієї стратегічної мети сприятиме досягненню інших стратегічних цілей в збалансованій системі цілей [6], побудованими за принципом «якщо – те» [5]:

- якщо організація підвищує рівень кваліфікації співробітників, то вони почнуть більш повно розуміти суть виробництва і властивості продукції;

- якщо співробітники підвищують свої знання, пов'язані з продукцією, то ефективність продажів зросте;

- якщо ефективність продажів зросте, то збільшиться оборот.

При цьому причинно-наслідкові зв'язки повинні бути достатньо прозорими і легко з'ясовними [4].

У ЗСП існують не тільки причинно-наслідкові зв'язки між групами показників, об'єднаних в проєкції, але і взаємозв'язок між показниками організації і її господарських підрозділів, а також між показниками результативності і винагороди. Інакше кажучи, впровадження стратегії за допомогою ЗСП здійснюється в такій послідовності: організація – господарські і/або структурні підрозділи – індивідуальний рівень. Фактично ЗСП дозволяє перекинути «місток» між стратегічним і операційним рівнями управління і між зонами колективної і індивідуальної відповідальності.

Таким чином, ставити і розглядати стратегічні цілі організації необхідно комплексно, а не ізольовано один від одного. Важливо формувати і відстежувати в поєднанні декілька площин її діяльності. Така постановка питання сприяє утворенню «грунту» для виникнення ЗСП [5], що забезпечує керівництво організації універсальним механізмом, що інтерпретує її світогляд і стратегію через набір взаємозв'язаних показників, в основі угруповання яких лежить ідея про те, що навчання необхідне для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, поліпшення бізнес-процесів необхідне для підвищення ступеня задоволення потреб споживачів, а велика задоволеність споживачів забезпечує поліпшення фінансових результатів.

Саме із стратегії і місії, що стоять в центрі ЗСП, і витікають стратегічні заходи, і в причинно-наслідковій мережі здійснюється і виявляється логічно причинний зв'язок, що в результаті раціоналізує і ідентифікуватиме окремі перспективи.

Висновки. ЗСП пов'язує стратегічні результати і чинники їх досягнення, встановлюючи і відстежуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Більшість чинників досягнення описуються через нефінансові показники, які не реєструються традиційними системами обліку, а якщо реєструються, то не ув'язуються з фінансовими результатами. Таким чином, з одного боку, ЗСП розширює простір управлінського обліку, з іншою, — фокусує облік на обмеженому наборі максимально інформативних для стратегічної оцінки показниках.

Збалансована система показників дає можливість оцінити чинники, що використовуються в процесі прийняття стратегічних рішень, і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією, оскільки за її відсутністю підприємства не будуть ефективно функціонувати в мінливому конкурентному середовищі. Тому важливим рішенням буде розробка й ефективне впровадження ЗСП.

Список літератури: 1. *Баитов А.* Стоимость как стратегическая цель развития РСК / А. Баитов // em.ru [Электронный ресурс]. – 2005. 2. *Герасимов, Е. Ю.* Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е. Ю. Герасимов, А. Н. Русин // cfin.ru [Электронный ресурс]. – 2007. 3. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп Бизнес, 2006. – 416 с. 4. *Духонин, Е. Ю.* Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г. В. Генса. – М.: Альпина БизнесБукс, 2005. – 269 с. 5. *Хенш Штефан.* Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2000 / Штефан Хенш // interface.ru [Электронный ресурс]. – 2003. 6. *Домодоран А.* Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 1342 с. 7. *Стадний В. В.* Методика збалансованих показників у систем управління реалізацією стратегії організації /В.В.Стадник //Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л.Федулової. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. - С. 384-123. 8. *Кизим М.О.,* Збалансована система показників / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А., Зінченко.-Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.-192 с. 9.*Блумфилд Ч.* Внедрение сбалансированной системы оценочных индикаторов: методология Microsoft Balanced Scorecard Framework/ Ч. Блумфед // www. Microsoft.com/ 10. *Мейер М.* Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер/ Пер. с англ. А.О. Корсунский.-М.:Вершина, 2004.-272 с.

Bibliography (transliterated): 1. Baytov A. *Stoymost' kak stratehicheskaya tsel' razvytyya RSK* / A. Baytov // em.ru [Elektronnyy resurs]. – 2005. 2. Herasymov, E. Yu. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley kak ystrument realizatsyy stratehyy* / E. Yu. Herasymov, A. N. Rusyn // cfin.ru [Elektronnyy resurs]. – 2007. 3. Hershun, A. *Tekhnolohyy sbalansirovannoho upravlenyya* / A. Hershun, M. Horskyu. – M.: Olymp Byznes, 2006. – 416 s. 4. Dukhonyn, E. Yu. *Upravlenye effektivnost'yu byznesa. Kontseptsyya Business Performance Management* / E. Yu. Dukhonyn [y dr.]; pod red. H. V. Hensa. – M.: Al'pyna ByznesBuks, 2005. – 269 s. 5. Khensh Shtefan. *Balanced Scorecard kak ystrument stratehicheskoho menedzhmenta kachestva posredstvom DIN EN ISO 9001:2000* / Shtefan Khensh // interface.ru [Elektronnyy resurs]. – 2003. 6. Domodoran A. *Yvestytsyonnaya otsenka: ystrumenty y metody otsenky lyubyykh aktivov.* M.: Al'pyna Byznes Buks, 2004. 1342 s. 7. Stadnyy V. V. *Metodyka zbalansovanykh pokaznykiv u system upravlinnya realizatsiyeyu stratehiyi orhanizatsiyi* /V.V.Stadnyk //Suchasni kontseptsiyi menedzhmentu: Navch. posibnyk / Za red. L.FedulovoYi. - K.: Tsentr navchal'noyi literatury, 2007. - S. 384-123. 8. Kyzym M.O. *Zbalansovana sistema pokaznykiv* / M.O. Kyzym, A.A. Pylypenko, V.A., Zinchenko.-Kh.: VD «ІNЖЕК», 2007.-192s. 9. Blumfyld Ch. *Vnedrenye sbalansirovannoy systemy otsenochnykh yndikatorov: metodolohyya Microsoft Balanced Scorecard Framework*/ Ch. Blumfed // www. Microsoft.com/ 10. Meyer M. *Otsenka effektivnosti byznesa* / M. Meyer/ Per. s anhl. A.O. Korsunskyy.-M.:Vershyna, 2004.-272 s.

УДК 658.114.5

Застосування системи збалансованих показників для визначення економічної ефективності діяльності підприємства /Е.В. Грیشина, В.О. Александрова, І.Є. Хаустова // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва– X. : НТУ «ХПІ», 2014. – № () . – С. .. – .. – Бібліогр.: 5 назв. – ISSN . 2079-0767

У сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України успішна реалізація стратегічних цілей національних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів і створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. У статті розглянуто сутність застосування системи збалансованих показників для визначення ефективності діяльності підприємства. В статті обговорюються питання з одного боку, цілей позиціонування організації на ринку і, з іншої – сприйняття власної діяльності через бачення споживачів.

В статті пропонується організації ставити і розглядати стратегічні цілі комплексно, а не ізольовано один від одного. Важливо формувати і відстежувати в поєднанні декілька площин її діяльності. Тому важливим рішенням буде розробка й ефективне впровадження збалансованої системи показників.

Ключеві слова: збалансована система показників, управління, ефективність, бізнес-процеси.

УДК 658.114.5

Применение системы сбалансированных показателей для определения экономической эффективности деятельности предприятия /Е.В. Гришина, И.О. Александрова, И.Е. Хаустова // Вестник НТУ «ХПИ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва– X. : НТУ «ХПІ», 2014. – № () . – С. .. – .. – Бібліогр.: 5 названий. – ISSN . 2079-0767

В современных условиях структурно инновационного развития экономики Украины успешная реализация стратегических целей национальных товаропроизводителей в значительной мере зависит от эффективного использования имеющихся информационных ресурсов и создания действенной системы реализации избранных стратегических альтернатив. В статье рассмотрена сущность применения системы сбалансированных показателей для определения эффективности деятельности предприятия. В статье обсуждаются вопросы с одной стороны, целей позиционирования организации на рынке и, с другой – восприятие собственной деятельности через виденье потребителей. В статье предлагается организации ставить и рассматривать стратегические цели комплексно, а не изолировано один от другого. Важно формировать и отслеживать в сочетании несколько плоскостей ее деятельности. Поэтому важным решением будет разработка и эффективное внедрение сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: сбалансирована система показателей, управления, эффективность, бизнес - процессы.

UDK 658.114.5

Application of a balanced scorecard for determining the economic efficiency of enterprises /E.V. Grishina, V.A. Aleksandrova, I.E. Khaustova // Bulletin of NTU "KhPI". Series: Technical progress and efficiency of production. - Kharkiv.: NTU "KhPI". 2014. - №00 -P. 00-00. Bibliogr. : 5. - ISSN 2079-0767.

In modern conditions of structural innovation development of economy of Ukraine the successful implementation of the strategic objectives of national producers largely depends on the efficient use of existing information resources and the creation of an effective system of implementation of selected strategic alternatives. The article deals with the essence of the application of the balanced scorecard to measure performance of the enterprise. The article discusses the one hand, the objectives of positioning organizations the market and, on the other - the perception of their own activities through the vision of consumers. The article proposes organizations to put and consider complex strategic objectives, rather than in isolation from one another. It is important to configure and monitor a combination of several

planes of its activities. Therefore, an important decision will be the development and effective implementation of the balanced scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, management, efficiency, business - processes.