

УДК 338.2

Ксенія КОВТУНЕНКО, Людмила СКОРОХОДОВА

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ З УРАХУВАННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ СКЛАДОВОЇ ДЛЯ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ

***Резюме.** Розглянуто сутність та складові збалансованої системи показників, їх значення у стратегічному аналізі. Визначено необхідність та особливості впровадження інтелектуальної складової до збалансованої системи показників. Визначено напрямки розширення збалансованої системи показників, зокрема за рахунок введення інтелектуальної та інноваційної складових. Адаптація збалансованої системи показників за рахунок охоплення більшої кількості показників діяльності підприємства має забезпечити достовірність стратегічного аналізу, що, в свою чергу, є основою для здійснення якісного оцінювання отриманих результатів. Запропонована збалансована система показників містить у собі кілька основних факторів діяльності підприємств, які при комплексному їх аналізі дають змогу детальніше оцінити стан підприємства та збільшують достовірність прогнозування його діяльності у майбутньому.*

***Ключові слова:** збалансована система показників, стратегічний аналіз, показники інтелектуального капіталу, складові інноваційного процесу, господарська діяльність, стратегічні карти, оцінювання та прогнозування діяльності підприємства.*

Ksenia KOVTUNENKO, Lyudmila SKOROKHODOVA

IMPROVEMENT OF THE BALANCED SCORECARD CONSIDERING INTELLECTUAL COMPONENT WITH THE AIMS OF STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISES

***Summary.** Rapid trends in the global economy dictate the rules of modern enterprises and their interactions with each other, causing the need to assess current and future state business model based on certain indicators. We consider the nature and components of the balanced scorecard, determined the need for and implementation of intelligent features in a component of a balanced scorecard. The directions of expansion of a balanced scorecard, in particular through the introduction of intelligent and innovative components.*

The adaptation of the balanced scorecard to encompass a larger number of indicators of the company must ensure the validity of the strategic analysis, which in turn is the basis for qualitative evaluation of the results.

Integration of the intellectual component is expedient to expand the third and fourth lines of Balanced Scorecard: internal processes, learning and growth.

The proposed balanced scorecard includes several key factors of the enterprise that integrated with their analysis will allow to evaluate the state of the enterprise in more details and to increase the accuracy of forecasting of its future activities.

The adaptation is necessary but also the immediate and strategic analysis tools using a balanced scorecard are included - a strategic map, diagrams are used to document the main strategic goals of the organization and its leadership. This element of the documentation accompanies the analysis with the use of balanced scorecard.

It is very important to create a realistic and related to the strategic map real understanding of the internal hierarchical relationships between the perspectives that are used.

***Key words:** balanced scorecard, strategic analysis, indicators of intellectual capital components of the innovation process, economic activity, the strategic maps, estimation and forecasting of business.*

Постановка проблеми. Значна кількість відомих моделей стратегічного аналізу, що були впроваджені й ефективно використовувались багато років поспіль, вимагають перегляду та удосконалення, оскільки реалії теперішнього стану економіки з домінуючою інтелектуальною складовою диктують вимоги щодо їх розширення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем стратегічного управління присвячено праці таких відомих західних учених, як І. Ансофф [8], М. Мак-Дональд [9], Г. Мінцберг [10] та ін. Розвиток ринкових відносин у постсоціалістичних країнах сприяв підвищенню актуальності для вітчизняних підприємств складової стратегічного управління – стратегічного аналізу. Теорії стратегії підприємств, методологію стратегічного аналізу, особливості стратегічного управління в перехідній економіці і на сучасному етапі розвитку

досліджує багато українських науковців, зокрема Редченко К.І. [5], Шульга Н.П. [6], Пастухова В.В. [7] та інші.

Метою статті є дослідження існуючих теоретичних засад сутності та змісту збалансованої системи показників та її значення у стратегічному аналізі. Визначення напрямків розширення збалансованої системи показників, зокрема за рахунок введення інтелектуальної та інноваційної складових.

Виклад основного матеріалу. Запропонована Девідом Нортеном і Робертом Капланом збалансована система показників (ЗСП) досі залишається одним із провідних інструментів стратегічного управління.

Збалансована система оцінювальних показників (The BalancedScorecard - BSC) була розроблена наприкінці 1980-х – на початку 1990 років.

Передумовою її розроблення стали дані, які свідчили про те, що більше 90% компаній терплять невдачі через неспроможність швидко й у повному обсязі реалізувати бізнес-стратегію. На той час багато фірм зіштовхнулися з низкою проблем. Ринкова частка американських фірм у багатьох галузях знижувалася через глобалізацію, лібералізацію торгівлі, технологічних інновацій і проблем з якістю продукції.

Щоб змінити ситуації та усунути недоліки традиційних систем оцінювання фінансової ефективності професорами Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом (Robert Kaplan) і Девідом Нортеном (David Norton) було почато розроблення концепції збалансованої системи оцінних індикаторів, призначена для вимірювання успіху реалізації стратегії компанії.

Створення бізнесу, орієнтованого на стратегію, означало для багатьох компаній істотну зміну концептуального підходу.

В умовах динамічного ринку (світу) успішна робота будь-якої організації неможлива без постійного удосконалення її діяльності в області якості продукції та послуг.

Однак саме удосконалення спирається, насамперед, на періодичний аналіз ефективності роботи та її результатів. Він отримав назву самооцінювання як способу порівняння діяльності та її результатів з моделлю роботи організації, яка є еталоном.

ЗСП – це не тільки відбирання пов'язаних між собою коефіцієнтів, це частина життєво важливих процесів в організації [1, с. 12].

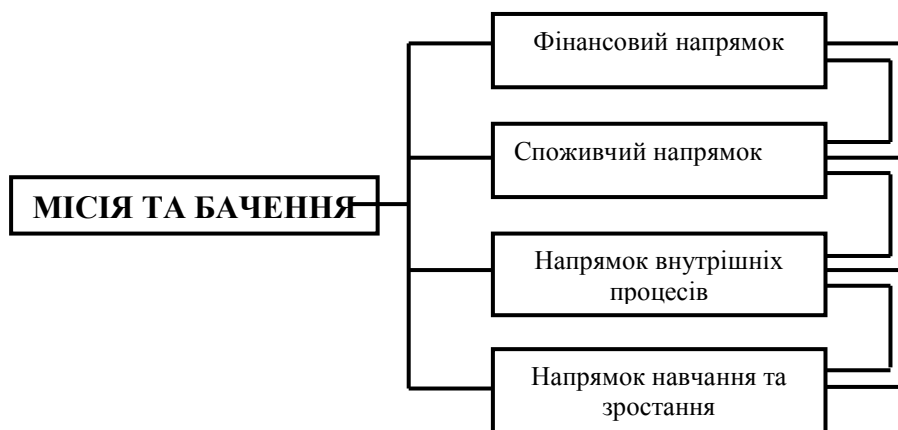


Рисунок 1. Структура збалансованої системи показників
Figure 1. Structure of the balanced scorecard

Розроблена структура ЗСП складається з 6 обов'язкових елементів [2, с. 317]:

- 1) перспективи – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації (базові перспективи: фінанси, клієнти, процеси, персонал);
- 2) стратегічні цілі – визначають, в яких напрямках буде реалізуватися стратегія;
- 3) показники – метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у досягненні поставленої мети; під показниками йдеться про певні дії, необхідні для досягнення мети, що вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні;
- 4) цільові значення – кількісне вираження рівня, якому повинен відповідати той або інший показник;
- 5) причинно - наслідкові зв'язки – повинні пов'язувати у єдиний ланцюг стратегічні цілі компанії таким чином, що досягнення однієї з них зумовлює прогрес у досягненні іншої (зв'язок типу «якщо - то»);
- 6) стратегічні ініціативи – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Важливо також зазначити, що існує п'ять базових структур збалансованої системи показників:

- 1) «Російська трійка» (фінанси, внутрішні бізнес-процеси, зовнішній світ);
- 2) «Природна заміна» (фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, персонал);
- 3) «Інноваційна концентрація» (фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, інновації);
- 4) «Природне розширення» (фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання та освіта);
- 5) «Розширена класика» (фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, продукти, зростання й інновації, персонал, зовнішнє середовище, постачальники).

Базова структура збалансованої системи показників розробляється на основі аналізу бізнесу компанії доволі швидко.

Світовий досвід свідчить, що кількома інтеграціями фірма не обходиться. Кінцева ідеальна для компанії структура складається роками шляхом невеликих змін початкової (базової) структури. При розширенні показників або їх адаптації треба врахувати:

- один і той самий показник може характеризувати різні сфери діяльності, тому повинен включатись одночасно в різні перспективи;
- не бажано застосовувати велику кількість проєкцій, оскільки розмивається якість і сконцентрованість інформації, адже це є перевагою збалансованої системи показників;
- якщо структурний елемент залишився без змін і не представлено ЗСП топ-менеджменту або збалансована система показників вищого рівня, то необхідно коригувати структуру.

ЗСП власників ігнорується більшістю авторів, точніше, зливається з ЗСП топ-менеджменту. Дійсно, вони можуть бути ідентичними, але в крупних і середніх фірмах це не доцільно. Збалансована система показників власників вбирає в себе стратегію і моніторинг більш лаконічно й узагальнено.

Для збалансованої системи показників власників доцільно використовувати такі перспективи (послідовність принципова, як і в класичній базовій структурі) [3, с. 22]:

- зовнішнє середовище;
- фінанси;
- маркетинг;
- бізнес-процеси;
- інновації;
- персонал.

Бажано обмежитися двома-трьома показниками, підкріпленими якісними висновками, що формуються топ-менеджерами або незалежними консультантами.

Більша частина показників відноситься до перших двох перспектив. Загальна кількість показників варіює залежно від розмірів фірми, складності бізнесу і побажань власників, багато з яких бажують бачити гранично звужене коло показників з певною періодичністю.

Для цілей стратегічного аналізу доцільно розширювати стратегічні теми зваженої системи показників. Збалансована система показників стратегічних тем будується шляхом

виділення із загальної збалансованої системи цільових показників для даної теми і доповнюється її оригінальними показниками. Більше того, головна ієрархія таких ЗСП може бути оригінальною. Наприклад, ЗСП «Якість» може включати групи показників «Якість процесів», «Якість продукції» та ін.

Інструментарій проектування структурних елементів – ітеративне заповнення таблиць, що описують структурні одиниці.

Орієнтований термін розроблення структури – мінімум тиждень, максимум місяць.

Як було наведено на рис.1, збалансована система показників складається з чотирьох груп. Для інтеграції інтелектуальної складової доцільно розширити третю й четверту групи, оскільки третя група характеризується [4, с. 78]:

- інноваційними процесами;
- розробленням продукту;
- підготовкою виробництва;
- постачанням основними ресурсами;
- виготовленням;
- збутом;
- післяпродажним обслуговуванням.

Четверта група дозволяє описати здатність підприємства до освіти і зросту, яка фіксує такі фактори:

- люди з їх здібностями, навичками й мотивацією;
- інформаційні системи, що дозволяють поставляти критичну інформацію в режимі реального часу;
- організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу, забезпечуючи систему прийняття рішень.

До адаптації необхідно також віднести й безпосередній інструментарій стратегічного аналізу з використанням збалансованої системи показників – це стратегічні карти, тобто діаграми, що використовуються для документування головних стратегічних цілей, поставлених перед організацією та її керівництвом. Це елемент документації, що супроводжує аналіз за допомогою збалансованої системи показників.

Створення стратегічної карти організації є першим ключовим кроком в методології збалансованої системи показників. Карта вводить чітке визначення бізнес-стратегії і може бути зафіксована після інтенсивного мозкового штурму, в якому повинні брати участь керівники, що відповідають за всі ключові функції й процеси організації [5, с. 31].

Дуже важливо для створення зв'язаної і реалістичної стратегічної карти є реальне розуміння ієрархічних внутрішніх взаємозв'язків між перспективами, що використовуються.

Як було відзначено раніше, економіка розвинених країн стрімко трансформується в ЕДІС (економіка з домінуючою інтелектуальною складовою). Це спричинено тим, що підприємства, які бажають зайняти домінуючі позиції на ринку, потребують не лише використання вже існуючих технологій, а й створення власних, що в подальшому дає змогу не тільки використовувати власні винаходи та розробки, а й капіталізувати їх.

Виходячи з цього, необхідно переглядати й показники збалансованої системи, які використовують для стратегічного аналізу. Оскільки значна частка балансу підприємств (а іноді й переважна) відходить до інтелектуальних активів, то аналізуючи діяльність підприємства на перспективу, необхідно враховувати такі показники для забезпечення достовірності стратегічного аналізу діяльності підприємств.

Процес упровадження не потребує значного відхилення від вже відомих методик розширення збалансованої системи показників, де слід максимально пов'язувати всі показники, що впроваджуються. Це необхідно для того, щоб аналітики або топ-менеджери мали змогу прослідити динаміку зміни цих показників та надати якісну оцінку отриманим результатам.

У світі вже відомі подібні впровадження та трансформування збалансованої системи показників. Саме завдяки цим успішним прикладам методологія постійно розвивається й удосконалюється за рахунок накопичення різноманітного досвіду. Консорціум «Balanced Scorecard Collaborative» працював з понад 200 клієнтами з розроблення та впровадження систем управління, що базуються на збалансованій системі показників [6, с. 12].

Входження України до світового економічного простору зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів та методів управління підприємством для забезпечення їх конкурентноздатності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Вирішальне значення стратегічного управління як одного з сучасних підходів для ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення довготермінового успіху та конкурентоспроможності підприємства, підтверджено практикою відомих зарубіжних фірм. Все більше українських фірм розуміють переваги застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічне планування, стратегічний аналіз, розроблення стратегій.

Сьогодні більшість менеджерів активно використовують традиційне стратегічне управління, що як процес передбачає визначення цільових орієнтирів організації, здійснення стратегічного аналізу (тобто аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації), розроблення стратегії, реалізацію стратегії та здійснення стратегічного контролю. Причому, на думку фінансових аналітиків Лоу та Сайсфілда, саме здатність організації результативно впроваджувати свої стратегії є ключовим нематеріальним активом, який визначає вартість компанії [7, с. 179].

Проблематика впровадження інтелектуальної складової до збалансованої системи показників гостро виражена на території пострадянського простору, оскільки економіка тривалий час була налаштована на оздоровлення та переймання закордонного досвіду, але відсутність матеріального забезпечення для повноцінного розвитку ускладнює будь-які інтеграційні процеси як у виробництві, так і при формуванні підходів та моделей для аналізу, особливо перспективного (стратегічного).

Висновки. Тенденції світової економіки диктують свої правила розвитку сучасних підприємств і їх взаємодії між собою, що викликає необхідність оцінювання сьогоdnішнього та моделювання майбутнього стану підприємства. Якість оцінювання забезпечує достовірний аналіз, який має проводитися на підставі певних показників, що здатні у повному обсязі охарактеризувати сучасний стан підприємства та забезпечити найбільшу достовірність прогнозування його діяльності у майбутньому. Підприємства самостійно формують ЗСП на підставі існуючих багато років моделей. Однак необхідно враховувати й сучасні зміни та вимоги у підприємницькому середовищі. Запропонована збалансована система показників містить у собі кілька основних факторів діяльності підприємств, які при комплексному їх аналізі дають змогу детальніше оцінити стан підприємства. Актуальності такої системи підвищується, оскільки крім основних показників діяльності підприємства враховано й інтелектуальна складова, так як інтелектуальний капітал щоденно набуває вагомості частки у майні підприємства і являє собою найбільше джерело подальшого розвитку.

Conclusions. Trends in the global economy, its rapidly changing rules dictate the development of modern enterprises and their interaction that requires evaluation of the current and future state of enterprise modeling. Quality assessment provides a reliable analysis that must be conducted based on specific indicators that can fully describe the current state of the enterprise and provide the greatest accuracy of its activities forecasting in future. Enterprises themselves form the BSC on the basis of existing models for many years. However, modern developments and requirements in the business environment must be taken into account. The proposed balanced scorecard includes several key factors of enterprises which allow to evaluate the state of the enterprise

in more details at their complex analysis. The importance of such system increases, because in addition to the basic indicators of the performance of the company the intellectual component is also considered as the intellectual capital acquires a sufficient share in the property of the companies and is the largest source of future development.

Використана література

1. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review / [Kaplan, Robert S., Norton, David P.]. – Jan/Feb96, Vol. 74 Issue 1, p.75.
2. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304с.
3. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. с англ. [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320с.
4. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415с.
5. Радченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник. 2-ге вид., доп. [Текст] / К.І. Радченко.– Львів: Новий Світ 2000; Альтаір, 2002, 2003. – 272с.
6. Шульга, Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика [Текст] / Н.П. Шульган. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 326с.
7. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія [Текст] / В.В. Пастухов. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2002.– 302с.
8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416с.
9. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 320с.
10. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минц-берг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.