

УДК 658:338

Ольга Гевко, Ольга Кушнір

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Olha Hevko, Olha Kushnir

ADVANTAGES OF APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD IN MODERN CONDITIONS

В умовах швидкої мінливої економічної кон'юнктури традиційні показники ефективності втрачають актуальність і є недостатніми для оцінки діяльності і управління організацією. З'являється необхідність проведення оцінок ефективності діяльності таким чином, щоб вона мала взаємозв'язок зі стратегією, забезпечувала поліпшення результатів у майбутньому і враховувала минулу діяльність.

Однією з систем стратегічного вимірювання, яка відповідає сучасним вимогам є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) обґрунтована Р. Капланом і Д. Нортеном. Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок оцінювання таких перспектив як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації та навчання.

BSC передбачає комплекс із чотирьох груп показників, що впливають зі стратегічних орієнтирів підприємства та пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Оцінювання цих показників дає змогу відповісти на такі чотири запитання:

- як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнтів);
- які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньо-господарський аспект);
- яким чином можна досягнути подальшого покращення становища підприємства за рахунок використання інноваційного і кадрового потенціалу (аспект інновацій і навчання);
- як підприємство оцінюють акціонери (фінансовий аспект).

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

Сьогодні збалансовану систему показників широко використовують підприємства різних масштабів та сфер діяльності. Серед найбільш успішних проєктів впровадження BSC відмітимо компанії Mobil, Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW та інші. Збалансовану систему показників розробляють багато урядових організацій, у тому числі міністерство оборони США, Національна асоціація з реформування уряду США, уряди Мексики та Бразилії.

Серед завдань збалансованої системи показників є розповсюдження інформації щодо результативності виконання стратегії компанії, озброєння її працівників знаннями, які дозволяють залучити їх до стратегічного процесу, посилити динамічні здібності компанії. Важливе значення для успішного впровадження BSC має вибір не фінансових показників, які спрямовують компанію на розвиток, виявлення напрямів удосконалення бізнес-процесів у компанії, пошук оптимальних варіантів досягнення цільових значень обраних показників, за яку несуть відповідальність менеджери.

Розробка збалансованої системи показників дає можливість побачити бажану картину організації бізнесу компанії, наявних бізнес-процесів, які необхідні для забезпечення виконання показників клієнтської перспективи, інноваційних програм, проектів розвитку. Саме аналіз ресурсів, які необхідні для виконання встановлених завдань мають стати основою розрахунків витрат компанії, які з параметрами планових доходів мають скласти основу бюджету компанії. Такий підхід сприяє узгодженню стратегічних цілей з параметрами бюджету діяльності компанії і навпаки. Делегування підрозділам відповідальності за досягнення результатів передбачає надання їм повноважень формування бюджетних витрат і доходів. Стратегічний фокус відбору ідей розвитку, фінансування ініціатив, які сприяють досягненню стратегічних цілей, мають завдання оптимізувати портфель проектів розвитку і забезпечити досягнення планових фінансових показників. Таким чином забезпечується перерозподіл ресурсів на користь досягнення стратегічних настанов компанії.

Використання системи збалансованих показників сприяє верховенству стратегії у фінансовому плануванні, оскільки у процесі розробки бюджетів основою планування витрат ресурсів, їх розподілу між підрозділами стає необхідність досягнення завдань, а не привілеї окремих департаментів, адміністративні можливості впливу керівництва на процес виділення ресурсних квот.

Сьогодні збалансована система показників вважається також і найбільш прогресивним методом оцінки ефективності працівників. Переваги BSC полягають в наступному:

- вона дозволяє перевести ключові показники діяльності фірми у вимірювані результати роботи окремих працівників і спрямувати зусилля персоналу на виконання спільних завдань;
- прокладає шлях для реалізації майбутніх цілей компанії, встановлюючи пріоритетні напрями дій та відповідних ресурсів;
- допомагає запобігти протиріччям між цілями, висунутими різними підрозділами компанії;
- підвищує відкритість і прозорість управлінських рішень, що приймаються в компанії;
- впровадження збалансованої системи показників підсилює корпоративну культуру;
- сприяє подоланню інформаційного розриву в компанії та створенню її єдиного інформаційного простору.

Більше того, BSC не тільки виконує роль оціночної системи у процесі розробки та впровадження на підприємстві комплексу цілеспрямованих, незворотних, якісних за характером змін, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху, а також (і це головне) виступає реальним механізмом реалізації стратегії компанії. Системність змін в компанії в процесі її розвитку забезпечується завдяки закладеному в концепції BSC трьох векторному балансу: між фінансовими та не фінансовими складовими діяльності компанії, між її внутрішніми та зовнішніми аспектами, між ретроспективним та перспективним фокусом трансформацій. Саме ця властивість збалансованої системи показників вигідно виділяє її серед сукупності моделей та підходів до оцінювання результативності та ефективності розвитку компанії.

Досвід успішного впровадження збалансованої системи показників у практику багатьох зарубіжних компаній свідчить про доцільність її застосування і на вітчизняних підприємствах.