

УДК 338.24

[https://doi.org/ 10.35546/kntu2078-4481.2019.3.20](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.20)

В.В. КОВАЛЬОВ

Херсонський державний університет
ORCID: 0000-0002-3854-1799

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті висвітлено економічну сутність збалансованої системи показників. На основі огляду літературних джерел зроблено висновок, що ключовою відмінністю збалансованої системи є те, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причино-наслідкових зв'язків між результативними показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Доведено значення збалансованої системи як складової частини управління підприємством та бази для побудови стратегії розвитку господарюючого суб'єкту.

Розглянуто ускладнення пов'язані із впровадженням збалансованої системи показників на підприємствах у розрізі проблем пов'язаних із визначенням стратегічних цілей, проблем пов'язаних із вибором показників та проблем пов'язаних із людським фактором. Водночас у статті підкреслюється, що система є інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства і дозволяє господарюючим суб'єктам вирішити цілу низку проблем. У зв'язку із чим, висвітлені основні напрями застосування даної системи показників.

Визначена мета та принципи збалансованої системи показників. Описані основні функції показників системи: перетворююча, стимулююча, нормативна та контролююча.

Окреслені основні етапи побудови збалансованої системи показників: визначення стратегічної мети; розподіл її за рівнями управління, відповідно функціональним цілям; визначення основних факторів успіху та відповідних їм показників ефективності.

Рекомендовано використання збалансованої системи для аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання; прогнозування проблем та запобігання їх появі; поєднання стратегічного та оперативного управління; контролювання фінансових та не фінансових показників діяльності господарюючого суб'єкта.

Ключові слова: збалансована система показників, управління, стратегія, інструмент.

В.В. КОВАЛЕВ

Херсонский государственный университет
ORCID: 0000-0002-3854-1799

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье освещена экономическая сущность сбалансированной системы показателей. На основе обзора литературных источников сделан вывод, что ключевым отличием сбалансированной системы является то, что финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются.

Доказано значение сбалансированной системы как составной части управления предприятием и базы для построения стратегии развития хозяйствующего субъекта.

Рассмотрены осложнения связанные с внедрением сбалансированной системы показателей на предприятиях в разрезе проблем связанных с определением стратегических целей, проблем, связанных с выбором показателей и проблем, связанных с человеческим фактором. В то же время в статье подчеркивается, что система является инструментом повышения эффективности деятельности предприятия и позволяет хозяйствующим субъектам решить целый ряд проблем. В связи с чем, освещены основные направления применения данной системы показателей.

Определена цель и принципы сбалансированной системы показателей. Описаны основные функции показателей системы: преобразующая, стимулирующая, нормативная и контролирующая.

Очерчены основные этапы построения сбалансированной системы показателей: определение стратегических целей; распределение ее по уровням управления, согласно функциональным целям; определение основных факторов успеха и соответствующих им показателей эффективности.

Рекомендовано использование сбалансированной системы для анализа хозяйственной деятельности предприятия; прогнозирования проблем и предотвращения их появления; сочетание стратегического и оперативного управления; контроль финансовых и нефинансовых показателей деятельности хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, управление, стратегия, инструмент.

V. KOVALEV
Kherson State University
ORCID: 0000-0002-3854-1799

ECONOMIC SUBSTANCE OF A BALANCED SCORECARD

The article deals with an economic substance of a balanced scorecard. On the basis of the literary sources review, it was concluded that the key difference of a balanced system is the fact that financial and non-financial indicators are integrated, taking into account the cause and effect relationships between the resulting indicators and the key factors under the influence of which they are formed.

The importance of the balanced system as an integral part of enterprise management and a basis for the construction of development strategy for a business entity has been proved.

The problems connected with implementing a balanced scorecard at the enterprises in the context of issues related to the determination of strategic goals, criteria selection and a human factor are considered. At the same time, it is emphasized that the system is a tool for improving the efficiency of the enterprise and allows business entities to solve a number of problems. Therefore, the main areas of application of the given scorecard are highlighted.

The goal and principles of a balanced scorecard have been identified. The basic functions of system indicators are described: transformative, stimulating, normative and controlling.

The main stages of the construction of a balanced scorecard, such as defining a strategic goal, its distribution by management levels according to functional goals, identifying the key success factors and their appropriate performance indicators are outlined.

It is recommended to use a balanced system for analyzing the economic activity of the business entity; for forecasting problems and preventing their appearance; in a combination of strategic and operational management; for controlling financial and non-financial performance of a business entity.

Keywords: balanced scorecard, management, strategy, tool.

Постановка проблеми

В сучасних умовах господарювання управлінські рішення спрямовані на вибір оптимального вирішення певної управлінсько-організаційної задачі. Прийняття управлінського рішення менеджерами суб'єкта господарювання здійснюється на основі аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації.

В умовах конкурентного середовища діяльність суб'єктів господарювання пов'язана не тільки з завоюванням певного положення на ринку, але й його збереження. Вирішити цю проблему тільки за рахунок оптимізації бізнес-процесу не можливо. Потрібен комплексний підхід, єдина стратегія розвитку та підвищення ефективності господарювання. Наявність у господарюючого суб'єкта ефективної системи стратегічного управління дає йому можливість покращити фінансові показники, якість управлінських рішень, а також швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Впровадження збалансованої системи показників як методу управління здатне активізувати функції управління, які спрямовані на вирішення економічних проблем господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Збалансованій системі показників в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Парментер Д., Рамперсад К., Гері Кокінз, Петер Хорварт, Горскій Міхаел. Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Нефедьєва Ю.С., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Кочнев О.Ф., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б., Пестрецова О.І., Хотомлянський О.Л., Федосєєв А.А., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А.

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Формулювання мети дослідження

Метою даної роботи є розкриття економічної сутності збалансованої системи показників.

Викладення основного матеріалу дослідження

Концепція збалансованої системи показників (ЗСП) була розроблена на початку 90-х років ХХ століття Гарвардською бізнес-школою під керівництвом Каплана Р. та Нортана Д. з метою усунення недоліків класичної системи показників [3].

Базуючись на емпіричних дослідженнях, Каплан Р. та Нортан Д. довели, що успішні компанії в своїх системах цілей враховують, як мінімум, чотири перспективи: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання [1, с. 62].

Збалансована система показників – це система стратегічного управління суб'єктом

господарювання на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, які враховують всі аспекти його діяльності [2, 4, 5, 6].

Фригардом Х.Р. та Шмидтом В. було відмічено те, що «збалансована система показників - це більше, ніж відомості воедино зведеної важливих інформації про підприємство, більше, чим доцільна система показників, більше ніж надійний інструмент контролю. Збалансована система показників – це все перераховане одночасно» [10, с. 358].

Олве Н.Г., Петри К.-Й., Рой Ж., Рой С. вважають, що збалансована система показників доповнює систему фінансових параметрів вже здійсненого в минулому системою оцінок перспектив. Основний акцент в ЗСП робиться на оцінку досягнення фінансових результатів, яка доповнюється не фінансовими показниками діяльності. За допомогою ЗПС можливо не тільки аналізувати фінансові результати алей одночасно брати участь в створенні нових можливостей та регулювати створення нематеріальних активів для подальшого зростання [7, с. 189].

Концепція ЗСП відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. На думку Неррекліта Х. «ЗСП – це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно пов'язували з управлінням» [11].

ЗСП є платформою для інтеграції використовуваних елементів управління [1, с. 53].

У зв'язку з тим що ЗСП характеризує господарську діяльність суб'єкта господарювання, а всебічний економічний аналіз є обслуговуючою функцією управлінського апарату, у тому числі стратегічного, ефективність їх використання може залежати від того, на скільки достовірно вдається визначити проблеми діяльності конкретного суб'єкта господарювання та визначити метод колекційного впливу.

ЗСП не є тільки обліковою системою управління, вона є складовою частиною управління підприємством, а також може бути її ядром.

Базуючись на концепції побудови збалансованої системи показників, господарюючий суб'єкт може визначити стратегію свого подальшого розвитку:

- сформулювати обгрунтовану стратегію;
- розтлумачити стратегію всім працівникам;
- погодити оперативний та стратегічний рівень управління;
- здійснити оцінку результатів діяльності персоналу з погляду реалізації стратегії, використовуючи базові показники ефективності;
- трансформувати стратегічні цілі в дієвий план оперативної діяльності підрозділів та персоналу;
- попередити виникнення кризових ситуацій та інше.

При впровадженні ЗСП, німецькі та американські підприємства зіткнулися з наступними проблемами, а саме [3, 4, 1, 9]:

а) проблеми пов'язані з вибором стратегічних цілей:

- визначений невірний напрям, що створює хибний результат, який не відповідає реальності;
- відсутнє розуміння перспективної цілі, зроблений акцент на короткострокових показниках;
- беруться до уваги тільки фінансові показники та цілі.

б) проблеми пов'язані з вибором показників:

- відсутність зв'язків між показниками та цілями компанії;
- мала чи велика кількість показників, які використовувалися;
- за основу взяті показники, вимірювання яких дорожче, чим досягнутий результат.

в) проблеми пов'язані з людським фактором:

- при визначенні показника не враховується погляд виконавця;
- при недосягненні запланованих результатів показників, менеджер шукає хто винен, а не причину невдачі;

- показники контролюються не постійно;
- збирається не правдива інформація.

Використання ЗСП як інструменту підвищення ефективності діяльності дозволить господарюючим суб'єктам вирішити цілу низку проблем, а саме:

- врахувати зовнішні чинники діяльності шляхом включення до моніторингової системи суб'єкта господарювання показників нефінансового характеру;

- виявити та усунути слабкі місця у своїй діяльності;

- використовуючи причинно-наслідкові зв'язки показників в системі ЗСП своєчасно виявляти причини погіршення фінансових результатів;

- в процесі діяльності з'являється можливість швидко та оперативно коригувати управлінські рішення;

- підвищити свою конкурентоспроможність та покращити інвестиційно-інноваційну привабливість.

До основних напрямків застосування ЗСП відносять:

- оцінка ефективності діяльності господарюючого суб'єкта;
- оптимізація організаційної структури підприємства;
- побудова адекватної системи мотивації;
- поєднання стратегії з оперативною діяльністю та бюджетом;
- мінімізація витрат суб'єкта господарювання;
- виявлення інноваційних можливостей підприємства та підвищення ефективності процесу управління ними.

Основною метою впровадження ЗСП для господарюючих суб'єктів є створення системи управління, яка дозволить:

- планомірно реалізувати стратегічні плани, контролюючи реалізацію стратегії за допомогою основних показників ефективності;
- забезпечити реалізацію стратегії постійної діяльності усіх підрозділів, здійснюючи управління за допомогою планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення;
- миттєво реагувати на зміни;
- прив'язати мету суб'єкта господарювання до діяльності персоналу.

Основними принципами для створення ЗСП для суб'єктів господарювання є:

- використовувати максимальну кількість показників. При створенні ЗСП необхідно використовувати показники ефективності, додатково використовувати інформаційні данні які раніше не використовувалися, при цьому для моніторингу досягнутих результатів ключових показників ефективності необхідно буде змінити облікову політику як фінансового так і управлінського обліку. Також необхідно буде формувати бізнес-процеси, залучити фахівців, які б здійснювали аналіз діяльності різних підрозділів в контексті мети суб'єкта господарювання, та контролювали ключові показники ефективності господарюючого суб'єкта в цілому.

- дотримуватися балансу між показниками результативності та випереджаючими, що дасть можливість оцінити не тільки досягнуті результати діяльності суб'єкта господарювання, але й визначити на скільки діяльність господарюючого суб'єкта відповідає ситуації на ринку.

Для того, щоб збалансована система добре працювала, її показники повинні виконувати наступні функції:

- перетворююча функція: переведення на операційний рівень та визначення показників для досягнення мети та результатів;
- стимулююча функція: поточний облік результатів показників з метою заохочення осіб які відповідають за їх виконання;
- нормативна функція: визначення криничного значення показників як кінцевих значень діяльності компанії;
- контролююча функція: поточний облік показників з метою отримання інформації про відхилення отриманих показників від запланованих результатів [8, с. 348].

Етапами розробки оптимальної ЗСП є:

- визначення стратегічної мети;
- розподіл її за рівнями управління, відповідно функціональним цілям;
- визначення основних факторів успіху та відповідних їм показників ефективності.

Висновки

Сутність концепції збалансованої системи показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недосконалими для визначення стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Для досягнення успіху необхідно мати оптимальний набір показників діяльності господарюючого суб'єкта, який дозволить контролювати фактори, що впливають на його економічний стан.

Складовими ЗСП можуть бути різні показники і за кількістю, і за змістом, залежно від цілей та місії господарюючого суб'єкта та напрямів його стратегічного розвитку.

ЗСП дає можливість:

- аналізувати господарську діяльність суб'єкта господарювання;
- прогнозувати проблеми та запобігати їх появі;
- поєднати стратегічне та оперативне управління;
- контролювати фінансові та не фінансові показники діяльності господарюючого суб'єкта.

Список використаної літератури

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 478 с.
2. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.

3. Каплан, Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2004. - 320 с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
5. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2004. – №5-6. – С.132-137.
6. Олексів І.Б. Побудова системи збалансованих показників підприємства на основі моделі одночасних рівнянь / І.Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2006. – №12. – С. 132-138.
7. Олве Н.Г. и др. Баланс между стратегией и контролем / Н.Г. Олве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
8. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 589 с.
9. Фридаг Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт; пер. с нем. М. Реш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.
10. Хервиг Ф.Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Р. Фригар Хервиг., Вальтер Шмидт. – М.: Омега-Л, 2006. - 690 с.
11. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.

References

1. Horvath & Partners Vnedrenye sbalansirovannoi systemu pokazatelei [Implementation of a balanced scorecard]. Moscow, Alpina Business Books, 2006. 478 p.
2. Gershun A. Tekhnolohyy sbalansirovannoho upravleniya [Technologies of balanced management]. Moscow, Olymp-Business, 2005. 415 p.
3. Kaplan, R.S. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei. Ot stratelyy k deistviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Moscow, Olymp-Business, 2004. 320 p.
4. Kaplan Robert S., Norton David P. Orhanyzatsyia, oryentyrovannaia na stratelyiu. Kak v novoi byznes-srede preuspevaiut orhanyzatsyy, prymeniaiuushchye sbalansirovannuiu systemu pokazatelei [Organization based on strategy. How organizations using a balanced scorecard succeed in the new business environment] trans. from English]. Moscow, Olymp-Business, 2004. 416 p.
5. Mitskevich A. Struktura sbalansirovannoi systemy pokazatelei fyrmy [Structure of a balanced system of company indicators]. Economic strategies, 2004, no.5-6. pp.132-137.
6. Olexiv I.B. Pobudova systemy zbalansovanykh pokaznykh pidpriemstva na osnovi modeli odnochasnykh rivnian [Balance indicators system building for enterprises on the basis of the model of one-day equation]. News of the National University "Lviv Polytechnic". 2006, no.12. pp. 132-138.
7. Olve N.G. Balans mezhdz stratelyei y kontrolem [The balance between strategy and control]. Saint Petersburg, 2005. 320 p.
8. Praisner A. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei v marketynhe y sbyte [Balanced scorecard in marketing and sales]. Moscow, Grebennikov Publishing House, 2007. 589 p.
9. Fridag H.R. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei: rukovodstvo po vnedreniyu [Balanced Scorecard: Implementation Guide] Transl. from Deutsch. Moscow, Omega-L, 2006. 267 p.
10. Herwig F.R. Sbalansirovannaia sistema pokazatelei: rukovodstvo po vnedreniyu [Balanced Scorecard: Implementation Guide]. Moscow, Omega-L, 2006. 690 p.
11. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R.S. Kaplan, D.P. Norton. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 304 p.