

І.А.Бойко, ст.викл. кафедри менеджменту НУХТ
ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ
РОЗПОДІЛ РЕСУРСІВ

Забезпечення безперервного розвитку підприємства чи ефективного вирішення проблеми виживання може бути досягнуто на основі чітко сформульованої та ефективно реалізованої стратегії розвитку.

Інструментом реалізації стратегії підприємства може виступати бюджетування, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси підприємства відповідно до його стратегічних планів і пов'язувати визначені стратегічні цілі підприємства з оперативними можливостями. Однак, бюджетний процес, який діє на більшості підприємств, незначно відрізняється від первісної методики, розробленої більше 80 років тому для того, щоб допомогти першим промисловим гігантам, таким як ДюПонт (DuPont) або Дженерал Моторс (General Motors) контролювати свої витрати.

Зовнішнє середовище того часу і сьогоденне значно відрізняються: динамізмом, передбачуваністю, можливістю впливу. Глобалізація передбачає жорстку конкуренцію в усіх галузях, де у клієнтів є практично необмежений вибір товарів та доступ до інформації. В цих умовах традиційний бюджетний процес лише заважає стратегічному розвитку підприємства. Як показує практика, підприємства не завжди використовують можливості бюджетування і, за дослідженнями, майже у 60% підприємств річні бюджети не прив'язані до стратегічних планів. І це при тому, що на бюджетне планування, за дослідженнями, витрачається близько 25000 людино-днів на 1 млрд. дол. США та в середньому цей процес триває 4,5 місяці. Таким чином, бюджети все частіше підпадають під критику в останній час і деякі підприємства почали застосовувати нові управлінські процеси, які ліквідують залежність від бюджетів та створюють гнучкі організації на основі делегування повноважень та відповідальності.

Вважається, що безперервні прогнози є кроком вперед у порівнянні зі звичайним бюджетним процесом. Ці прогнози, як правило на шість кварталів

вперед дають можливість керівникам проявляти гнучкість та використовувати нові можливості. І хоча ці безперервні прогнози є кроком вперед, однак не можуть вважатися панацеєю для бюджетного процесу, оскільки прогнози достатньо трудомісткі та не виключають ймовірності дипломатичних ігор та відстоювання особистих інтересів.

На сьогоднішній день саме збалансована система показників є найбільш популярною в світі концепцією управління реалізацією стратегії, що розроблена професорами Гарвардського університету Д. Нортонем та Р. Капланом. Збалансована система показників забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, що дозволяє прогнозувати та попереджати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного та оперативного управління, контролює найбільш суттєві фінансові і нефінансові показники діяльності, ефективно розподіляє обмежені ресурси.

При використанні збалансованої системи показників в центрі бюджетного процесу знаходиться стратегія. Сума витрат визначається на основі здатності впливати на досягнення стратегічних цілей, а не на основі цифри за минулий рік. Система показників для вищого рівня організації створюється на основі місії, бачення, цінностей та стратегії. Ця система містить комплекс взаємопов'язаних цілей і показників, що розкривають стратегію підприємства за допомогою причинно-наслідкових зв'язків. Орієнтуючись на систему показників для вищого рівня, господарські одиниці, відділи, служби створюють свої однонаправлені збалансовані системи, в яких розкривається їх вплив на досягнення корпоративних цілей. Кожна із цих систем містить не лише цілі, показники і норми в усіх чотирьох складових, а й ініціативи, що здійснюються кожним відділом для успішного виконання норм. Ці ініціативи (програми) потребують ресурсів, необхідну кількість яких можна визначити за допомогою бюджетів.

Важливим для підприємства є забезпечення фінансування саме ініціатив стратегічного характеру, які допомагають досягти підприємствам поставлених цілей. Фінансування ж нестратегічних ініціатив не тільки приводить до

скорочення обмежених фінансових ресурсів, але й сприяє витрачання інших важливих ресурсів – часу та уваги завантажених роботою менеджерів.

Використання збалансованої системи показників в якості основи для розробки бюджетів та стратегічного розподілу ресурсів дає багато переваг. В результаті поглиблення знань та проведення аналізу бюджетів, що пов'язують витрати з цілями організації, зміцнюються ключові стратегії. Збалансована система показників ставить у центр бюджетного процесу саме стратегію підприємства, а не просто відбувається збільшення на певний відсоток цифри з бюджету попереднього року. При складанні бюджетів з використанням збалансованої системи показників необхідно буде чітко продемонструвати зв'язок між витратами та стратегією, що значно зменшує ймовірність дипломатичних ігор.