Збалансована система показників як нова можливість для ефективного управління підприємством

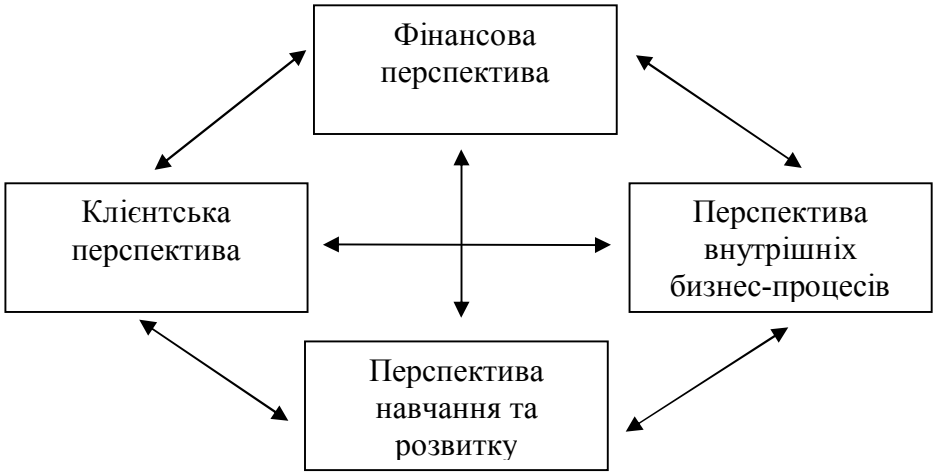
ас. О.М. Олійниченко, НУХТ

В інформаційну епоху успіх підприємства залежить від його інвестування у свої інтелектуальні активи і управління ними. Функціональна спеціалізація повинна інтегруватися з бізнес процесом, що орієнтується на споживача. Інновації й удосконалювання товарів, послуг і процесів здійснюються працівниками, які пройшли перепідготовку, за допомогою новітніх інформаційних технологій і структурованих бізнес процедур.

Якщо підприємство інвестує в нові перспективи, його успіх (або невдача) не може бути оцінений протягом короткострокового періоду за допомогою традиційної фінансової моделі бухгалтерської звітності. Ця фінансова модель, розроблена для піприємств і корпорацій індустріальної епохи, не оцінює результати вкладень у можливості, що створять вартість у майбутньому. Усе більше поширення і застосування одержують стратегічні системи управлінського обліку, одною з яких є концепція Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard).

Збалансована система показників (ЗСП) — це система управління (а не просто система виміру), що дозволяє підприємству чітко сформулювати плани на майбутнє і стратегію, і втілити їх у реальні дії. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнесами-процесами і зовнішніми показниками, необхідну для підвищення стратегічної ефективності і досягнення результатів. При повному впровадженні ЗСП перетворюють стратегічне планування з теоретичної вправи в ключову діяльність підприємства.

Методологія ЗСП представляє основні фактори діяльності компанії - обслуговування клієнтів, операційну і фінансову ефективність - у вигляді набору певних показників. Підприємство фіксує й аналізує ці показники, щоб зрозуміти, чи досягаються стратегічні цілі. У ЗСП пропонується розглядати підприємство з погляду чотирьох перспектив, розробляти кількісні показники,



збирати дані й аналізувати них відповідно до кожної з цих перспектив (рис. 1).

Рис. 1. Перспективи ЗСП

ЗСП припускає зворотний зв'язок між внутрішніми бізнесами-процесами і зовнішніми результатами, але, крім того, в ній існує ще одне кільце зворотнього зв'язку, що поєднує результати бізнес-стратегій. Таким чином, у ЗСП виникає двоконтурне кільце зворотнього зв'язку.

Ціль виконання вимірів полягає в тому, щоб дати керівникам більш ясне уявлення про роботу їхньої компанії (по декількох перспективах) і, отже, досяти більш мудрих, довгострокових управлінських рішень.

Не можна виправити те, що не можна виміряти. Тому показники треба розробляти на основі пріоритетів стратегічного плану, у якому містяться ключові фактори розвитку бізнесу і критерії вибору найбільш цікавих для керівників показників. Потім проектуються процеси збору інформації, яка описує ці показники, і приведення їх до чисельного вигляду для збереження, відображення й аналізу. Особи, що приймають рішення, оцінюють підсумкові значення різних вимірюваних процесів і стратегій, і контролюють результати, для того, щоб правильно управляти підприємством і забезпечувати зворотний

зв'язок.

Отже, цінність показників полягає в тому, що вони забезпечують фактичну основу для визначення:

- стратегічного зворотнього зв'язку, що демонструє особам, що приймають рішення, поточний статус організації по декількох перспективах;
- діагностичного зворотнього зв'язку з різними процесами для управління змінами;
- тимчасових тенденцій зміни ефективності роботи за мірою контролю показників;
- зворотнього зв'язку між самими методами виміру і вибору контрольованих показників;
- кількісних вхідних параметрів для методів прогнозування і моделювання для систем підтримки прийняття рішень.

Хоча ЗСП і виходить за рамки фінансових параметрів, вона повністю від них не відмовляється. Сама назва концепції відображає спробу врахувати набір показників, де збалансовані як короткочасні, так і довгострокові цілі, фінансові і нефінансові показники, запізнілі та випереджальні індикатори, внутрішні і зовнішні перспективи ефективності.

Проте, одержання доходів залишається головною метою будь-якого підприємства. Дуже важливо вибрати показники, що стосуються клієнтів, процесів і розвитку, — вони стають випереджальними індикаторами фінансового успіху.

ЗСП допомагає керівникам звернути увагу на найважливіші моменти. Десятилітній досвід її використання показує, що для кожної галузі і компанії є свої особливості, що залежать від ресурсів і конкурентного становища. Тому керівникам необхідно виділити головні моменти, характерні саме для їхньої організації, і тоді можна буде направити всі зусилля на підвищення ефективності в самих необхідних напрямках.