

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

У статті розглянуто проблему управління підприємством. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління. Розглянуто одну з найефективніших систем управління – систему збалансованих показників. Наведено переваги та недоліки даної системи порівняно з іншими, які існували до її розробки.

Ключові слова: управління, ефективність, грошові показники, система показників.

Вступ. Кінцевою метою всіх видів діяльності підприємства є покращення виробничих результатів або збільшення його вартості. Існує тісний зв'язок між положенням підприємства на ринку та формами управління ним.

Керівникам будь-якого підприємства важливо досягти оптимального співвідношення у формуванні оперативної та перспективної стратегії діяльності підприємства. Одним із напрямків цього процесу може стати перенесення принципів функціонування ринкових відносин у площину співпраці між підрозділами підприємства. Основна мета цієї роботи полягає у формуванні механізму управління фінансовими ресурсами і витратами, а також у збільшенні прибутку кожного підрозділу, а, отже, і підприємства в цілому. Найбільш дієвим інструментом у досягненні вказаної мети повинно стати впровадження системи внутрішніх цін, розробка системи рівноправних економічних відносин між підрозділами підприємства та диференціація відповідальності працівників.

Проте даній напрямком покращення системи внутрішнього управління підприємством не може принести бажаного результату, оскільки він повністю ігнорує людський фактор. Успіх впровадження будь-яких рішень залежить не лише від волі керівника, а й від того на скільки готовий до реалізації цілі персонал підприємства, від якого в кінцевому підсумку і залежить кінцевий результат.

Постановка проблеми. Багаторічна робота багатьох вчених і науковців спрямована на розробку універсальної системи управління підприємством привела до створення різних систем оцінки ефективності діяльності роботи підприємства. Існуючі методики здебільшого охоплюють один або два напрямки діяльності підприємства.

Основним недоліком показників, що використовуються у практиці управління підприємством, конт-

The problem of management by an enterprise is considered in the article. The ways of increase of efficiency of management are offered. One of the most effective control systems is considered – system of the balanced indexes. Advantages and lacks of this system are resulted comparative with other, which existed to its development.

Key words: management, efficiency, no money indexes, system of indexes.

ролю результатів його діяльності, є їх узагальненість і грошовий вираз, що не дозволяє розкрити цілий ряд важливих напрямів роботи. Збалансована система показників, що охоплює всі напрямки діяльності підприємства, дозволяє поєднати стратегію підприємства, функції управління та контролю.

Через це американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон в 1990 році дослідили дію систем вимірювання господарської діяльності 12 великих компаній. Ці підприємства прагнули розширити системи оцінки результатів діяльності шляхом включення показників немонетарного характеру, що дозволило збільшити інформаційні можливості. Результати досліджень привели до формування концепції збалансованої системи показників.

Результати дослідження. Узгодження показників у даній концепції носить багатоплановий характер, охоплюючи одночасно зв'язки між вартісними і невартісними показниками та зв'язок стратегічного і оперативного рівня управління. Для кращого розуміння системи слід чітко розмежовувати показники, які є мірилом досягнутих результатів і ті, які характеризують процеси, що сприяють отриманню цих результатів. Збалансована система орієнтовна більше на другу групу показників. Основним своїм завданням її автори вбачають у необхідності поєднання і узгодження поточних завдань і стратегії підприємства у системі чітко поставлених цілей. Система базується на визначенні показників, що визначають ступінь досягнення поставлених задач в рамках 4 складових: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал і навчання.

Збалансована система показників широко використовується західними компаніями, як уже відомими, так і тими, які тільки починають пошук свого місця на ринку. Збалансована система показників вже названа одним із значних внесків практику управління за останні роки.

В ході застосування збалансована система показників трансформувалася в управлінську систему, тому її можна визначити як вертикальну структуру оперативного управління, яка включає в себе:

- налагодження зворотного зв'язку між результатами та засобами їх досягнення;
- трансформування стратегії в плани;
- розподіл стратегій на складові;
- вираження планів і стратегій за допомогою конкретних показників.

Збалансована система реалізується в напрямку зверху вниз. Вважається, що вона повинна запрацювати на рівні підприємства і лише потім опуститися на рівень підрозділів та окремих працівників підприємства.

У більшості випадків причиною реалізації тієї чи іншої стратегії є не якість самої стратегії, а погана її реалізація. Працівник, від діяльності якого залежить безпосередня реалізація тієї чи іншої цілі, повинен знати що конкретно він повинен робити і якого визначеного результату він повинен досягти.

Р. Каплан вважає, що процес реалізації нової концепції повинен складатися з 4 етапів:

1. розробка збалансовані системи показників – перетворення перспективних планів і стратегій в сукупність певних заходів. завершення даного етапу повинно характеризуватись створенням теоретичної моделі готової до практичного впровадження;

2. взаємоузгодження – ув'язка всіх ієрархічних рівнів. Всі цілі і показники, які їх відображують повинні вибудовуватись від найвищої управлінської ланки до найнижчої через структурування відповідних завдань, що ставляться перед кожною ланкою;

3. планування – визначення шляхів досягнення запланованих результатів через плановий розподіл ресурсів, розробку стратегічних заходів;

4. зворотній зв'язок і навчання – тестування теоретичної бази стратегії і оновлення останньої з урахуванням поточних змін.

Такий підхід до вирішення проблеми може привести до затягування процесу впровадження збалансованої системи та суттєвого розмежування в часі завершення впровадження і отримання кінцевих результатів. Передумовами такого розвитку подій можуть послужити неузгодженість роботи підрозділів різних рівнів, обмеження ініціатив працівника в процесі реалізації стратегії та недостатній обсяг обраних для аналізу показників. Тому тим підприємствам, які вперше впроваджують дану систему слід створити робочу групу з провідних спеціалістів для ефективного впровадження системи збалансованих показників.

Важливо знайти оптимальне співвідношення показників для кожної з 4 складових збалансованої системи, більшість з яких повинні бути не фінансовими, але які адекватно узгоджені з стратегією.

Ефективність збалансованої системи показників на порядок вища у порівнянні з іншими моделями, які базуються на фінансових показниках. Її впровадження на підприємствах будь-якої галузі полягає в адаптації, враховуючи існуючу специфіку конкретного підприємства і не потребує докорінних змін у виборі показників ефективності діяльності. Збалансована система показників дозволяє поєднати на рівні підприємства оперативний і стратегічний менеджмент за допомогою багатофакторного аналізу, який дає можливість не лише сформулювати і оцінити кінцеві

результати на кожному етапі реалізації стратегії, але визначити і дослідити ті фактори, під впливом яких останні були сформовані. До переваг даної системи слід також віднести можливість управління реалізацією стратегії на кожному ієрархічному рівні, оскільки визначення та реалізація стратегічних завдань відбувається зверху вниз. Такий підхід дозволяє узгодити методи управління, що запроваджуються, із системою контролю, що існує на підприємстві. 4 складові збалансованої системи показників охоплює всі напрямки діяльності підприємства, спрямовані на розвиток внутрішньої структури. На практиці збалансована система показників трансформує місію і загальну стратегію підприємства у систему чітко поставлених цілей і задач, а також показників, які дають можливість встановити ступінь реалізації того чи іншого завдання. Універсальність даної системи полягає ще й у тому, що її можна застосовувати на підприємствах будь-якої галузі і використовувати як при оцінці результатів діяльності всього підприємства так і окремо взятого підрозділу.

До розробки збалансованої системи показників широко застосовувалася “модель рентабельності капіталу”, яка побудована виключно на фінансових показниках діяльності. Вона дає можливість визначити ефективність робіт, які входять у вартість кінцевого продукту. Оцінку результатів проводили уже після завершення всіх робіт, пов'язаних із реалізацією стратегічного завдання. Ситуація ускладнювалась тим, що з одного боку, можна дати кількісну оцінку отриманих результатів, якими б вони не були, а з іншого, не можливо вплинути на їх якість. За таких умов відкоригувати та проконтролювати окремі дії неможливо. модель рентабельності капіталу не дає можливості оцінити ефективність стратегії довгострокового розвитку і, як наслідок, визначити майбутню вартість вигід. Можна застосувати модель рентабельності для оцінки діяльності кожного підрозділу підприємства як для окремого суб'єкта. В цьому випадку отримуємо величезну кількість різнорідних даних, які неможливо узгодити і підпорядкувати один одному.

Саме такі гострі кути і покликана згладити збалансована система показників. Вона дозволяє ефективно реалізовувати управлінські рішення на будь-якому етапі реалізації стратегії, і в той же час, структурує інформацію про її хід. Це дозволяє фокусувати увагу керівника лише на тих показниках, які мають вирішальне значення на кожному етапі реалізації управлінського рішення. Проте збалансована система поступається “моделі рентабельності капіталу” через відсутність засобів оцінки. Вся увага збалансованої системи концентрується на управлінні, ігноруючи інші фактори. Ефективність впровадження системи ставиться в залежність від узгодженості роботи підрозділів.

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується докорінною зміною підходів до форм управління. Втрачає своє першочергове значення вартісна оцінка результатів діяльності підприємства. Така тенденція зумовлена перш за все зростанням залежності ефективності діяльності підприємства від змін його зовнішнього середовища. Керівники прагнуть звертати більше уваги на збір і аналіз інформації стосовно ставлення клієнтів і покупців продукції підприємства. Орієнтація не лише на отримання прибутку, а й на досягнення конкурентних переваг на ринку через застосування нематеріальних стимулів.

Застосування нових підходів до вирішення проблеми ефективних форм управління діяльністю підприємства особливо актуальна у галузях, в яких внутрішня структура підприємств неоднорідна. У структурі будь-якого підприємства харчової галузі можна виділити підрозділи, які виготовляють кінцеву продукцію, і ті, які забезпечують нормальну їх діяльність (ремонтний, транспортний цех). Результати роботи перших відображають за допомогою економічних показників оцінки ефективності діяльності. Складніша ситуація з другою групою підрозділів – застосування тільки монетарних показників не дозволять об'єктивно оцінити їх роботу. Збалансована система показників дозволяє застосувати єдиний підхід до оцінки роботи кожного окремого підрозділу і в той же час використати монетарні і немонетарні показники до оцінки їх діяльності.

Висновки. Успішна організація управління та ефективна реалізація стратегій підприємства потребує значних змін у підходах до змін системи управління, що склалася на підприємстві. Чинниками які дозволять

ефективно адаптувати систему управління підприємством повинні стати:

- активна зміна усталених методів управління;
- створення такої системи, яка дозволила б оперативно реагувати на будь-які зміни як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищі підприємства;

- послідовна реалізація стратегій управління і їх своєчасне коригування;

- наявність довгострокової стратегії управління і програми розвитку підприємства.

Отже, ефективність впровадження будь якої методики прямо залежить від бажання і готовності до змін як керівництва так і персоналу підприємства. Реалізація на практиці збалансованої системи показників дасть позитивний результат після врахування всіх факторів, під впливом яких відбувається формування і розвиток системи управління підприємством.

Надійшла до редколегії 12.05.05 р.