

Лепетан І. М.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Вінницький національний аграрний університет

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У сучасних економічних умовах поширення глобалізації та ускладнення зовнішнього середовища успішна робота вітчизняних підприємств залежить від використання передових парадигм, концепцій та інструментів стратегічного менеджменту. Наявність значної кількості невирішених теоретико-методологічних завдань у сфері управління призводить до висновку про необхідність переосмислення і подальшого дослідження наявних концептуальних підходів й обґрунтування напрямів їх подальшого розвитку стосовно сучасного етапу розвитку теорії і практики управління.

Існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією, у т.ч. маркетингових стратегій. У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу – саме таким є збалансована система показників (ЗСП).

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) – це система менеджменту, розроблена на початку 1990-х років американськими вченими Робертом Капланом і Девідом Нортонем. Вони довели, що традиційні фінансові облікові показники давали незавершену і застарілу картину результатів діяльності бізнесу. Виявивши слабкі місця і недоліки у існуючих підходах менеджменту, автори запропонували новий підхід з чітким описом того, що потрібно вимірювати, аби збалансувати діяльність компанії [1].

Розробка концепції збалансованої системи показників була обумовлена наступними основними причинами:

- необхідністю реального впровадження розробленої стратегії в господарську діяльність підприємства;
- незадоволенням керівництва підприємств класичними системами показників, що засновані на використанні виключно фінансових даних;
- невдоволенням менеджменту багатьох підприємств системою внутрішньофірмової звітності, яка часто буває занадто громіздкою, нечитабельною і не прив'язаною до конкретного управлінського рішення;
- необхідністю поліпшення системи зовнішньої звітності, що надається засновниками потенційним інвесторам підприємства, шляхом включення в неї нефінансових індикаторів для підтвердження фінансової стабільності;
- потребою в спрощенні і прискоренні процесу планування;
- необхідністю подальшого поліпшення процесу узгодження цілей діяльності підприємства в цілому, його окремих структурних підрозділів і

працівників;

- необхідністю підвищення ефективності раннього розпізнавання і управління ризиками.

Головна мета (ключова ідея) збалансованої системи показників стратегічного управління – трансформація стратегії управління підприємства в конкретні, цілком відчутні цілі, показники і, зрештою, – дії (заходи). Тобто збалансована система показників, описуючи стратегію підприємства, відіграє роль механізму реалізації цієї стратегії, а не її формулювання [2].

Збалансована система показників (ЗСП) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників.

Концепція збалансованої системи показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

При складанні збалансованої системи показників стратегія розкладається за чотирма перспективами (класичний підхід): фінансове становище підприємства; клієнти підприємства та ринок збуту; внутрішні бізнес-процеси; розвиток підприємства та його персонал (рис. 1).

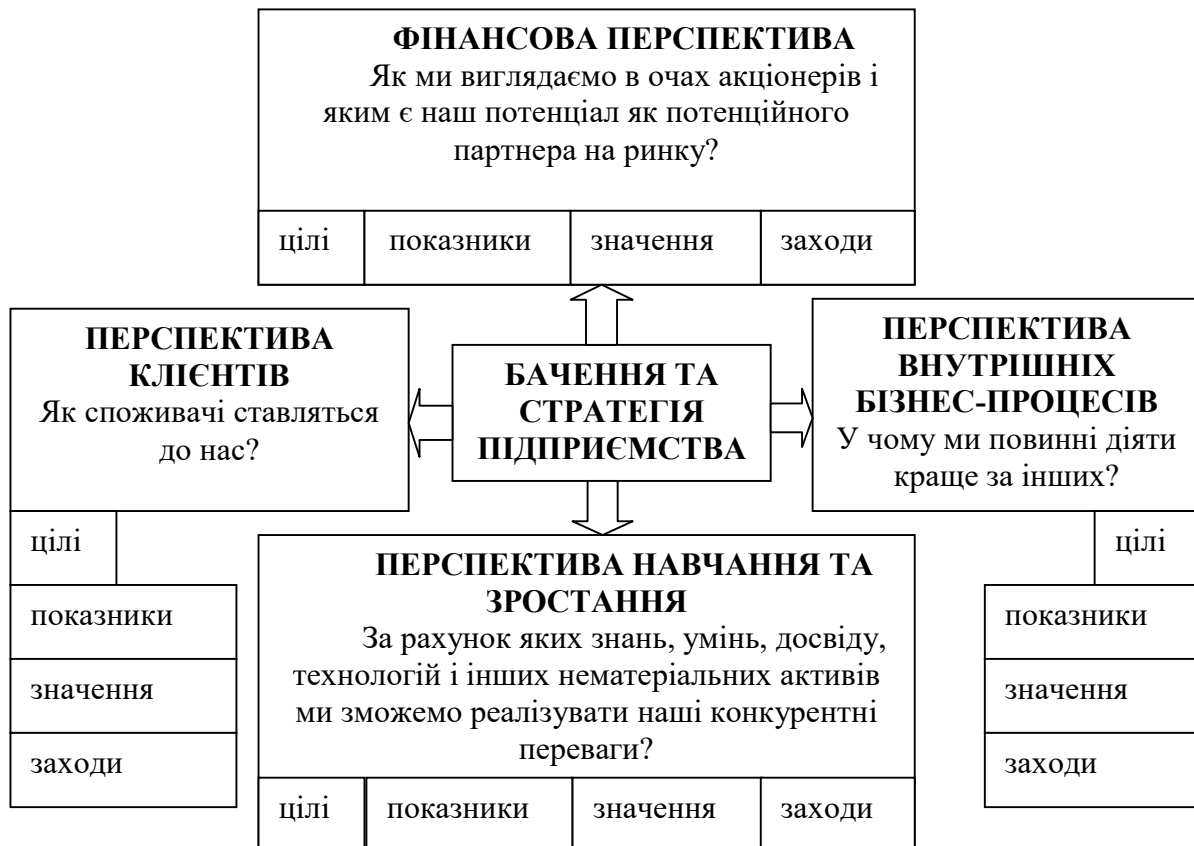


Рис. 1. Збалансована система показників

Збалансована система показників повинна містити показники, що характеризують чотири основні напрямки оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, персонал підприємства та його розвиток. Ці напрями можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників. Наведемо, для прикладу, декілька з них.

Так, наприклад, до показників, що характеризують фінансовий аспект, доцільно включити: операційний прибуток маржинальний дохід, прибуток на інвестований капітал (ROI), залишковий дохід (RI), економічну додану вартість (EVA), показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності і автономії.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів фокусується на тих бізнес-процесах, які збільшують цінність для клієнтів і знижують витрати з ціллю покращення фінансових результатів діяльності. До таких показників можна віднести: відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації; кількість упроваджень нових продуктів у порівнянні з конкурентами, а також упроваджень нових продуктів у порівнянні і плановими показниками; час розробки наступного покоління продукції; кількість ключових виробів, за якими компанія на ринку є першою чи другою та ін.

Показниками, що характеризують перспективу клієнтів є: частка ринку, утримання клієнтів і їхня лояльність, залучення нових споживачів, ступінь задоволеності споживачів.

За перспективою навчання та зростання професійності персоналу основними показниками можуть бути: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і грошової виручки, частки премій у фонді оплати праці, плинність кадрів, рівень задоволення працівників.

Збалансована система показників приносить найбільшу користь, коли підприємство проходить через етап трансформації від однієї бізнес-моделі до іншої, коли міняє фокус із продукту на споживача. Проблема на такому перехідному етапі полягає в тому, щоб змусити працівників, що звикли до певного (сталого) стилю й принципу ведення справ, пристосуватися до нового підходу у створенні доданої вартості.

Таким чином, використання збалансованої системи показників у системі стратегічного управлінського обліку на підприємстві дозволить підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах, починаючи від здійснення стратегічного аналізу, розробки стратегії, реалізації стратегії та закінчуючи здійсненням стратегічного контролю.

Література:

1. Кадикова І.М., Алфьорова А.Л., Челпанова І.В. Застосування збалансованої системи показників для управління факультетом ВНЗ. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми та практики. 2010. № 3 (11). С. 40-53.

2. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2015. 286 с., С. 169.