

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

*У статті наведено один із дієвих інструментів оцінки діяльності підприємств - збалансована система показників. Особлива увага зосереджена на аналізі проблем та шляхів їх вирішення для вітчизняних підприємств при розробці та запровадженні збалансованої системи показників.*

**Ключові слова:** збалансована система показників, стратегія, стратегічний аналіз, система управління, місія, нематеріальні активи.

У наш час на зміну епохи промислової конкуренції йде епоха конкуренції інформаційної, а з нею - глобалізація економіки, інтенсифікація економічних взаємин, загострення конкуренції, зростання значення нематеріальних активів у створенні доданої вартості, що потребує перегляду існуючих підходів до управління діяльністю підприємства. Вітчизняні підприємства виходять на новий етап розвитку, вступають до конкурентної боротьби із західними компаніями, поки що об'єктивно відстаючи від них за якістю управління.

Ключове значення на вітчизняному ринку набуває ефективність управління людським капіталом, клієнтським капіталом, брендом, інноваційним потенціалом та іншими складовими нематеріальних активів підприємства. У цих умовах все складніше досягати стратегічної переваги за рахунок використання матеріальних активів, і все більшого значення набуває управління нематеріальними активами.

Для подальшого розвитку підприємствам необхідно формувати системи оцінки ефективності управління нематеріальними активами. При цьому вирішення даних проблем потребує комплексного підходу, який зв'яже стратегію з оцінкою ступеня досягнення її з урахуванням всіх ключових аспектів діяльності підприємства.

За такої кількості варіантів рішення у керівників вітчизняних підприємств виникає закономірна проблема у виборі найдієвішого, з точки зору українського бізнесу, варіанта.

Ця тема широко розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків: з загальних питань управління - П. Ф. Друкера, Т. Пітерса, Р. Дж. Екклза, Д. А. Несса, Т. Дж. Кукузза, Р. Саймонса, А. Давіла, К. Нордстрема, О. С. Виханський, Я. Іоффе; з питань стратегічного менеджменту - М. Портера, С. К. Прахалад, Дж. Самштера; з побудови комплексних систем показників - Л. Мейселя, К. Мак-Найри, Р. Лінча і К. Кроса.

Засновниками концепції збалансованої системи показників є Д. Нортон і Р. Каплан, продовжили дослідження Ж. Рой, М. Веттер, К. Мейер, М. Х. Браун, Пол Р. Нівен, Хервіг Р. Фрідаг, В-Шмідт, Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі, Х. К. Рамперсад. Істотний внесок внесла консалтингова група Novarth & Partners, детально описала методику формування та впровадження збалансованої системи показників. З питань фінансового менеджменту та оцінки фінансових показників використані роботи І. А. Бланка, М. О. Собель; з оцінки людського капіталу - Р. Ханта, Т. База, О. Кові, Е. В. Маслова; з оцінки взаємовідносин з клієнтами - В. А. Літова, Ф. Котлера, Ел. Райса, Дж. Траута, за оцінкою дистрибуції -

Н. Дорошука, В. Кулеша, Н. Рисева, А. Чернишова.

Проте, вивчення ряду важливих проблем, пов'язаних з оцінкою діяльності підприємства, урахування вітчизняної специфіки управління при її формуванні та використанні, не отримало належного розвитку.

Метою даного дослідження є: визначення основних проблем побудови збалансованої системи показників у середовищі українського бізнесу та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Незважаючи на те, що Збалансована система показників (далі ЗСП) була заснована ще в 1992 році і багато західних компаній звітували про великі досягнення у сфері використання ЗСП, в Україні досі не було прецеденту, коли вітчизняна компанія могла впевнено заявити про запровадження ЗСП, яка дала позитивний ефект у роботі та управлінні підприємством. Багато консалтингових компаній з маркетинговою метою заявляють про вдале впровадження сучасних систем управління на вітчизняних підприємствах, однак при детальному розгляді виявляється, що навіть успішні компанії зазнають великих проблем з впровадженням, а успішні результати часто виявляються PR акцією підприємств, які таким чином виправдовують інвестиції в реструктуризацію систем управління. Питання методології розробки ЗСП для вітчизняних компаній піднімалися не раз, було написано багато наукових праць як вітчизняними вченими і практиками [6], так і закордонними [1-3]. Але низка компаній не звернули належної уваги на можливі проблеми при розробці та впровадженні ЗСП. Виходячи з тенденцій світового ринку та особливостей вітчизняного бізнесу, зупинимося на основних проблемах систем оцінки ефективності діяльності українських компаній:

**Проблема №1.** Зосередження уваги тільки на фінансових показниках і нівелювання інших, не менш важливих, не поліпшує якості управління компанією. За підсумками оцінки фінансових показників робиться аналіз причин невдач, замість того, щоб передбачити майбутнє погіршення фінансових показників шляхом вивчення інших показників, які більш оперативно описують поточну ситуацію.

**Вирішення.** У компанії є чимало показників, які дають змогу оперативно описати різноманітні виробничі ситуації в компанії. Такими показниками є: показники взаємовідносин з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та навчання персоналу. Якщо керівництво компанії забезпечить заходи щодо їх поліпшення, це призведе до покращення значень не тільки нефінансових показників, але і тих, які характеризують фінансовий аспект

діяльності компанії. [4]

*Проблема № 2.* Аналіз нефінансових показників все більше використовується в управлінні персоналом. Для компаній, що впровадили ключові показники діяльності, аналіз проводиться в термінах фінансових показників і зачіпає тільки показники окремого працівника, що призводить до неповного аналізу поодиноких негативних результатів компанії [5].

*Вирішення.* Для того, щоб аналіз нефінансових показників був більш дієвим і всеохоплюючим, необхідно дотримуватися наступного правила: оцінка причин повинна проводитися частіше аналізу результатів з метою забезпечення швидкості реакції на негативні зміни. [7]

*Проблема № 3.* Оцінка нефінансових показників у цілому по компанії проводиться досить рідко, тільки в умовах погіршення фінансових, і слугує для пошуку причин, але не є інструментом управління.

*Вирішення.* Факт пошуку причин невдач суперечить економічній логіці, тому що, якщо нематеріальні активи (зокрема керівництво компанії) є ресурсом компанії, значить, вони зобов'язані бути не лише об'єктом оцінки, а й повноцінним об'єктом управління [8].

*Проблема № 4.* Фінансові показники мають більшу інерцію, ніж нефінансові, тому у випадку зниження деяких значень фінансових показників, витрати на виправлення ситуації, звичайно набагато більші, ніж витрати на виправлення нефінансових [9, с. 126].

*Вирішення.* Вищесказане вимагає робити аналіз нефінансових показників систематично із встановленою періодичністю. Якщо при аналізі виявлено, що скоротилась швидкість поставки товару до клієнта, необхідно з'ясувати причину цього (наприклад, чимало вантажівок не мають зимової резини, що призводить до збільшення часу на доставку до клієнта, який в свою чергу відмовляється від товару, від чого компанія несе збитки). Якщо вчасно спрогнозувати цю ситуацію та забезпечити автопарк компанії новою зимовою резиною, втрати будуть мінімальними.

*Проблема №5.* Одночасне знайомство з різними західними теоріями управління, більшості з яких виповнилося понад 60 років, і які прийшли одночасно з відкриттям інтелектуальних кордонів і розвитком ділової літератури в пострадянський (зокрема в український) бізнес, збиває з правильного шляху керівників компаній, і в пошуках конкурентної переваги вони змушені використовувати всі можливі варіанти, не доводячи започатковане до кінця. Виникла плутанина в різнорідних, розрізнених концепціях, яка в більшості випадків призводить до нульових результатів, в інших випадках ситуація все більше погіршується [4, с. 154].

*Вирішення.* Керівництво компанії повинно затвердити єдину концепцію управління нею, за якою мають діяти всі ТОП менеджери. При появі нової, більш дієвої, на думку керівництва, необхідно детальніше та глибше ознайомитись з усіма позитивними та негативними сторонами нової теорії управління і після цього приймати рішення щодо заміни теорії управління на нову, або використанні вже затвердженої теорії управління.

*Проблема №6.* Культура ведення бізнесу в Україні не готова до складних систем управління, як з-за браку часу управлінців, так і інтелектуальної неспроможності нижчої ланки компанії. Понад 95% моделей менеджменту в Україні не застосовуються в регулярній діяльності компанії, вони є в головах управлінців і основною їх функцією є розширення меж розуміння ринку і бізнесу. У кращому разі, обмежений набір маркетингових та управлінських інструментів застосовується під час проведення стратегічних сесій з періодичністю раз на рік.

*Вирішення.* Кожна вітчизняна компанія повинна поставити перед собою питання: Чи готова вона до складної системи управління? Для того, щоб почути позитивну відповідь, необхідно проаналізувати спроможності управлінців та нижчої ланки компанії. Якщо у компанії не вистачає достатньо ТОП менеджерів, які мають час, бажання та високий професійний рівень використовувати складну систему управління, тоді непотрібно започатковувати запровадження нових систем управління, а залишити існуючу систему. Стара система управління не призведе до покращення ситуації, але невважений, непрофесійний підхід до запровадження нової систем управління може призвести до негативних наслідків.

*Проблема № 7.* Більшість західних систем управління у силу історично сформованої культури управління на заході в Україні забороняють ініціативу знизу і зменшують швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, тобто нівелюють основну перевагу невеликих вітчизняних компаній і проєктують добре керовану, але безініціативну компанію [10, с. 67].

*Вирішення.* Більш виважено підходити до обрання системи управління, яка не призведе до заниження ініціативності співробітників, а навпаки надасть змогу участі всіх зацікавлених сторін.

*Проблема № 8.* Більша частина місій вітчизняних компаній знаходиться в голові власника, стратегія розвитку - в голові керівника і в окремих випадках - в головах топ-менеджерів [11].

*Вирішення.* Сформульована на папері місія компанії – один з дієвих шляхів розуміння та сприйняття місії компанії. Так велика компанія «Хімагромаркетинг», яка займається виробництвом та реалізацією засобів захисту рослин та насінневого матеріалу, ще на початку свого існування розробила місію, яка згодом стала ідейним орієнтиром для кожного співробітника цієї компанії.

*Проблема № 9.* В умовах зростаючої вартості часу й енергії керівника, кількість формальних звітів повинна бути зведена до мінімуму, і контроль повинен здійснюватися за відхиленнями від запланованих показників, замість постановки цілей і планів. Цей же фактор призведе до більшої ініціативності співробітників, не знижуючи при цьому керованості бізнесу [12].

*Вирішення.* В компанії «Хімагромаркетинг» зусиллями програмістів за участі безпосередніх користувачів звітів (ТОП менеджерів) була розроблена система звітності, яка всебічно охоплює всі сторони роботи компанії та надає мінімальну, але достатню для прийняття управлінських рішень, інформацію, що призводить до скорочення часу управлінців на обробку масиву інформації.

Перерахований вище список проблем в діяльності компанії «Хімагромаркетинг», яка в 2009 році поставила за мету запровадити збалансовану систему показників, був проаналізований. Виявилось, що це далеко не повний список проблем, але він більш повно характеризує сучасний стан розробки збалансованої системи показників в умовах вітчизняного бізнесу. Дослідження показує, що перераховані проблеми є основними, на які необхідно звернути увагу всім вітчизняним компаніям, які вже розробляють чи планують в майбутньому зайнятися розробкою стратегічного інструменту управління компанією - збалансованої системи показників.

Проведений аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління показав, що сучасні завдання управління підприємством вимагають нових методів вирішення питань вимірювання результатів діяльності компанії.

Ключове значення набуває необхідність вимірювання

---

результатів використання нематеріальних активів. Існуюча система вимірювання результатів діяльності ґрунтується на вимірюванні фінансових показників, що з урахуванням зростаючого значення нематеріальних активів не забезпечує управління повноцінною інформацією. Незважаючи на те, що фінансові показники є основним результатом діяльності компанії, вони є наслідком правильних рішень керівників. Для забезпечення проактивного управління фінансовими результатами необхідна система показників, яка охоплювала б всі функції компанії і була співвіднесена зі стратегією, зовнішнім оточенням підприємства та існуючими проблемами організації.

Дослідження теоретичних підходів до формування систем оцінки нефінансових показників і моделей управління з використанням таких систем дозволило зробити висновок про те, що жодна з них повністю не враховує вітчизняну специфіку управління. За підсумками дослідження були визначені особливості вітчизняного управління, згідно з якими запропоновано варіанти вирішення проблем при побудові ЗСП.

### Список літератури

1. Блинов, А. Внедрение системы управления по целям в российских условиях [Текст] / А. Блинов // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - N 1. - С. 103-106.
2. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. - 288 с.
3. Каплан, Р. С. Как заставить работать сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // Harvard Business Review, сентябрь-октябрь 1993. - 438 с.
4. Каплан, Р. С. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М. : Вильямс, 2006. - 384 с. : ил.
5. Милов, Гр. Менеджмент мертв – а я еще нет [Текст] / Григорий Милов // Искусство управления. - 2002. - №6. - 110 с.
6. Обуховський, С. С. Методика розробки збалансованої системи показників [Текст] / С. С. Обуховський // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. - 2009. - №12(2). - С. 134-138.
7. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. - М. : Экзамен, 2004. - 256 с.
8. Нильс-Горан, О. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. - М. : Вильямс, 2004. - 304 с.
9. Тихомиров, Е. Ф. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия [Текст] / Е. Ф. Тихомиров. - М. : Академия, 2006. - 384 с.
10. Чернышев, И. А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления [Текст] / И. А. Чернышев // Сборник научных трудов. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2006. - №2. - С. 127 - 135.
11. Чернышев, И. А. Использование сбалансированной системы показателей для решения отечественных проблем оценки деятельности предприятия [Электронный ресурс] / И. А. Чернышев // Российский экономический интернет журнал ВАК № 0420600008. Режим доступа: [www.e-rej.ru / Articles/2006/Chernyshov.pdf](http://www.e-rej.ru/Articles/2006/Chernyshov.pdf)
12. Adams C, Roberts P. You are what you measure [Text] // Manufacturing Europe, 1993.

### РЕЗЮМЕ

*Обуховский Сергей*

#### **Сбалансированная система показателей: проблемы внедрения и пути решения**

В статье представлен один из действенных инструментов оценки деятельности предприятий - сбалансированная система показателей. Особое внимание сосредоточено на анализе проблем и путей их решения для отечественных предприятий при разработке и внедрении сбалансированной системы показателей.

### RESUME

*Obukhovskiy Sergiy*

#### **Balanced scorecard: problems of introduction and way of determinations**

The paper presents one of the most effective tools for assessing the activity of enterprises - Balanced Scorecard. Particular attention is focused on the analysis of problems and solutions for domestic enterprises in developing and implementing balanced scorecards.