

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ (BALANCED SCORECARD - BS) ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Статтю присвячено новій концепції стратегічного управління на основі збалансованої системи показників (BS). З'ясовуються сутність і передумови виникнення BS, її структура, механізм створення та значення для ефективного управління організацією.

В останні роки у західній економічній літературі дедалі частіше можна зустріти критику традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Про це свідчать праці К. Мерчанта, Б. С. Чакраварті, Дж. Деардена, Р. С. Каплана та Д. П. Нортон [1-4]. На їхню думку, надмірне акцентування уваги компанії на досягненні і підтриманні короткострокових фінансових результатів може призвести до надінвестування у вирішення короткострокових проблем і до недостатнього інвестування у довгострокове створення цінностей, особливо у нематеріальні активи, які сприяють зростанню компанії у майбутньому.

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що склали конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гарантії майбутнього успіху. Протягом індустріального періоду, з 1850 по 1975 р., основні конкурентні переваги для організацій склали матеріальні активи та ефект від масштабів виробництва. Як основні критерії визначення ефективності управління діяльністю компанії виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE — Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA - Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR - Cost to Revenue rate). За допомогою даних коефіцієнтів менеджери визначали найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляли внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінан-

сового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором. В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого - грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Традиційна система управління ґрунтується лише на фінансових оцінних методиках (система контролінгу) і зазвичай передбачає використання моделі повернення інвестицій, розробленої на початку минулого століття фірмою «Du Pont». Ця модель добре працює, коли охоплюється більшість складових до створення вартості. Під час збільшення інвестування капіталу в інформаційні технології, в удосконалення характеристик та взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менше ефективною.

У процесі опитування 200 найбільших західних компаній (50 % з яких будують системи оцінки ефективності виключно на фінансових показниках), яке проводилося Renaissance Worldwide і журналом «CFO Magazine», було з'ясовано такі недоліки традиційних систем оцінки ефективності управління бізнесом: 1) стратегія не спонукає до дії. Менш 40 % менеджерів середньої ланки і 5 % співробітників нижчого рівня діють на основі стратегії; 2) завдання, досягнення та ініціативи співробітників не пов'язані зі стратегією. Як правило, вони встановлюються відповідно до річного фінансового плану. Тільки 50 % вищих керівників, 20 % менеджерів середнього рівня і 10 % співробітників нижчого рівня діють і використовують системи заохочення, орієнтовані на виконання стратегії; 3) розподіл ресурсів

не пов'язаний зі стратегією. Лише 43 % компаній мають стратегії, чітко пов'язані з річним бюджетом; 4) зворотний зв'язок має тактичний характер. Системи оцінки орієнтовані на контроль короткострокової операційної ефективності, а не довгострокової стратегії. У середньому 45 % менеджерів не витрачають жодної хвилини на обговорення і прийняття стратегічних рішень, 85 % команд керівників витрачають на це менше однієї години на місяць.

Відмова керівництва в умовах жорсткої конкуренції вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства через небажання погіршувати результати поточної діяльності, тобто орієнтація виключно на традиційні фінансові показники, не зможуть забезпечити організації довгострокове зростання і стабільність існування. Яскравим прикладом може бути негативний досвід компанії Хегох [5, 45]. Одна з найбільших світових корпорацій з виробництва копіювальної техніки Хегох зазнала значних збитків наприкінці 70-х років минулого століття, що ледь не призвело до руйнування цього гіганта. Ще за три роки до стрімкого падіння прибутків компанії-монополіста жоден менеджер Хегох не міг спрогнозувати таку загрозу. Спочатку Хегох здавав в оренду копіювальні апарати, заробляючи на кожній копії, зробленій на своєму устаткуванні. Обсяг продажів і прибуток від надання в оренду апаратів, а також від продажу паперу, картриджів були високими і продовжували зростати. Проте клієнти були незадоволені високою вартістю копіювання і частими поломками дорогого устаткування. Замість того, щоб спрямувати свої зусилля на підвищення якості обладнання, менеджери Хегох продовжували збільшувати свої фінансові результати. Керівництво компанії прийняло рішення про прямий продаж техніки й створення мережі сервісних центрів з ремонту машин безпосередньо в клієнтів як окремого центру прибутку. Враховуючи високий

попит на подібні послуги, це сприяло зростанню прибутків Хегох. Окрім цього, оскільки у період ремонту копіювання було неможливим, компанії купували додаткові апарати, що дозволило Хегох ще підвищити продажі та прибутки. Таким чином, усі фінансові індикатори: зростання обсягів продажів та прибутку, рентабельність інвестицій свідчили про успішність обраної Хегох стратегії. Однак така ситуація не задовольняла клієнтів компанії. Вони хотіли мати відносно недорогі, надійніші в експлуатації апарати, які роблять якісніші копії. З приходом на ринок американських і японських компаній, які розробили ефективну заміну, компанія Хегох почала стрімко втрачати свої позиції. Новачки даного ринку велику увагу приділяли якості копій, їх машини були надійнішими і дешевшими. Таким чином, Хегох, одна з найбільш успішних американських компаній 1955-1975 рр., цілком втратила колишні переваги і практично збанкрутувала. Тільки на початку 80-х років, з приходом нового керівництва, яке обрало стратегію підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів, компанії поступово вдалося частково відновити свої позиції.

Приклад Хегох унаочнює непридатність традиційних систем стратегічного управління, що ґрунтуються на оцінці лише фінансових показників. Для того, щоб оцінювати ефективність виконання корпоративної стратегії і управляти нею, потрібно використовувати нові інструменти.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 1920-х роках і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою, є досить простими для розрахунку. Будуються вони винятково з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона чи показник ROI). У 70–90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності в останні роки набуває збалансована система показників (BS) Нортон і Каплана (табл. 1).

Таблиця 1. Розвиток парадигми визначення вартості та ефективності діяльності фірми *

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
<ul style="list-style-type: none"> • Модель Дюпона (Du Pont Model); • Рентабельність інвестицій (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Чистий прибуток на одну акцію (EPS); • Коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E) 	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); • Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); • Рентабельність чистих активів (RONA); • Грошовий потік (Cash Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> • Економічна додана вартість (EVA); • Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA); • Ринкова додана вартість (MVA); • Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BS_c); • Показник сукупної акціонерної доходності (TSR); • Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

* За [6, 46].

Передумовою виникнення BS_c було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання. Ще у 1975 р. Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою, проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці - директор Norlan Norton Institute¹ Девід Нортон, нині керівник Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан - професор Harvard Business School, якого було запрошено як наукового консультанта проекту. В 1990 р. вони дослідили 12 великих компаній, які намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало їм змогу розширити інформаційну базу для прий-

няття управлінських рішень. Як головну учасниками проекту було обрано таку гіпотезу: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації». Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BS_c), яка дістала назву «збалансована» внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання [7]. Як і традиційні системи, BS_c містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Отже, система Нортон і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проєкціях, тобто передбачає відповіді на чотири запитання (рис. 1):

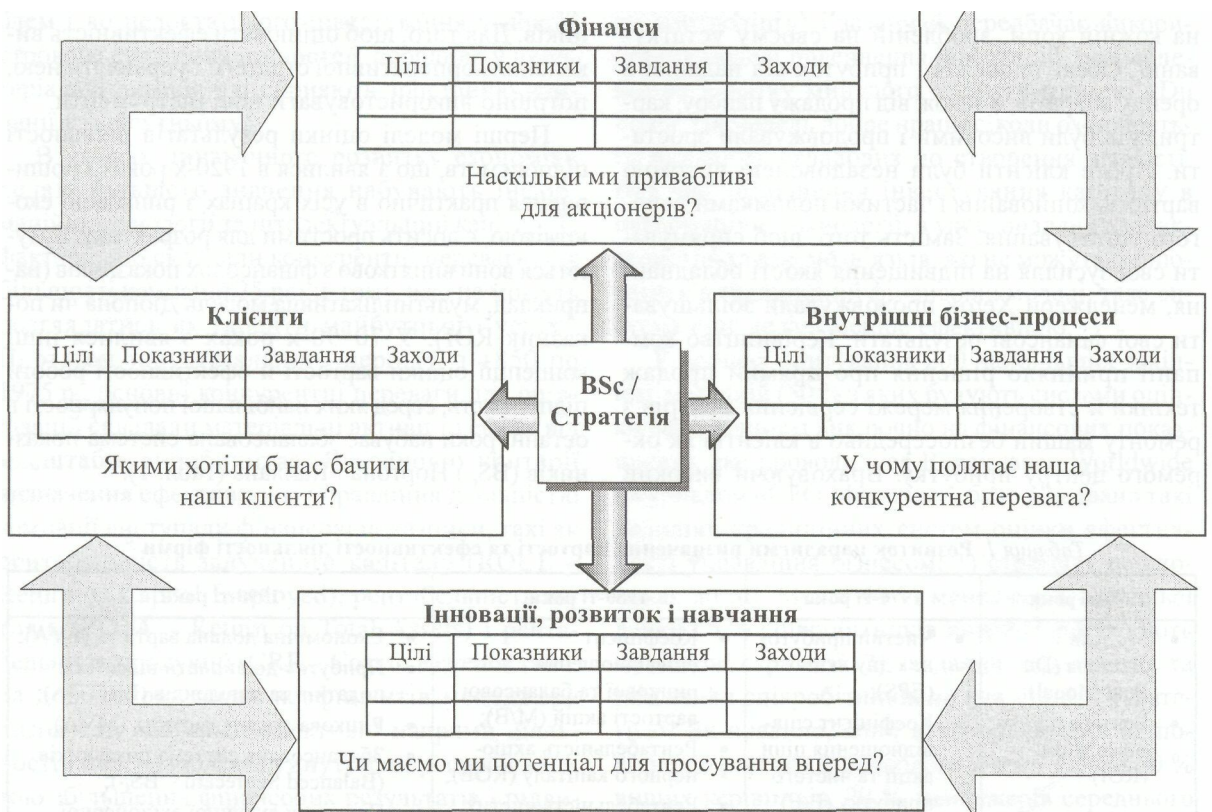


Рис 1. Збалансована система показників (BS)

¹ Дослідницький центр відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPRMG Peat Marwick.

- 1) як фірму оцінюють клієнти (аспект клієнта)?
- 2) які процеси можуть забезпечити фірмі важливі конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?
- 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану фірми (аспект інновацій та навчання)?
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

Першими, хто впровадив цю систему, були такі компанії, як FMC Corporation та Rockwater, керівництво яких відкрило нові можливості системи, окрім просто оцінювання. Досвід цих компаній показав, що BS_c — не тільки система, спрямована на підвищення операційної ефективності (покращання якості продукції, зменшення часу обробки замовлення, тривалості виробничого циклу, зниження вартості тощо), а й інструмент управління стратегією. BS_c ефективно виконувала функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виокремлюючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BS_c) — це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, дібраних 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 взаємопов'язаних показників.

Концепція BS_c вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. За словами професора Х. Неррекліт, «BS_c - це інструмент, що систематично розширює сфери виміру, які традиційно зв'язували з обліком» [8, 81].

У збалансованій системі варто розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути узгоджені між собою, оскільки для одержання перших (наприклад, підвищення чистого прибутку від реалізації продукції - фінансова проекція) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти більшої лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшити кількість клієнтів, що залучаються — маркетингова проекція). В свою чергу, такий результат, як

підвищення лояльності з боку існуючих клієнтів і збільшення кількості клієнтів, що залучаються, може бути отримано за рахунок підвищення якості продукції, зменшення кількості повернень, збільшення швидкості обробки замовлень, підвищення якості сервісного обслуговування (ці показники відбиваються у проекції внутрішніх бізнес-процесів), що також, в свою чергу, є наслідком підвищення кваліфікації персоналу (показник відбивається у проекції навчання і розвитку).

На практиці увага менеджерів, як правило, зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що бізнес-процеси, процеси розвитку і навчання залишаються неконтрольованими чи слабо контрольованими (як за кількісними, так і за якісними параметрами). BS_c охоплює, в основному, стратегічно важливі напрями, а оперативні (діагностичні) порівняння фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча в дійсності провести між ними межу досить складно.

Так званий «баланс» у концепції BS_c має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У процесі використання BS_c перетворилася на широку управлінську систему. Багато вчених вбачають у ній структуру всього процесу управління або організаційну структуру.

Чотири проекції Каплана і Нортон («Фінанси», «Маркетинг», «Персонал», «Бізнес-процеси») являють собою швидше організаційну структуру, ніж обмежену схему. Ніщо не заважає компаніям залежно від конкретної ситуації доповнити модель, зображену на рис. 1, ще однією або двома таблицями, хоч істотна перевага BS_c - її концентрованість і якість представлення інформації. Як приклад вдалого розширення класичної моделі Каплана і Нортон можна назвати досвід компанії Nova Chemical (м. Калгарі, Канада), яка включила до структури BS_c ще одну «перспективу» (блок показників) під назвою «Соціальна сфера» [9, 24].

Сьогодні більшість менеджерів активно використовує традиційне стратегічне управління, в основу якого покладено основні принципи функціонування організації, такі, як місія і бачення компанії. Незважаючи на важливість стратегічного управління, побудованого на концепції MOS (Mission, Objectives, Strategies), вона має ряд

істотних недоліків. Один з них — розрив між довгостроковим баченням фірми і поточними діями співробітників. Бачення у переважній більшості випадків формується й так і залишається деякою декларацією. Існує серйозний розрив між загальними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва та діями на нижчому рівні управління.

Наслідком подібного розриву у великих корпораціях, які мають кілька дочірніх підрозділів, може бути різне усвідомлення основних принципів організації і стратегії менеджерами вищої ланки та іншими керівниками, що спричиняє ситуації, коли ключові керівники або спрямовують діяльність організації в різні сторони, або перебувають у бездіяльності, не знаючи, в якому напрямі рухатися. Інструментом, що допомагає деяким чином зменшити даний розрив, є система контролю, але й вона не здатна вирішити проблему, оскільки слабо пов'язана зі стратегією фірми. Таким чином, менеджери не можуть забезпечити оперативний зв'язок результатів поточної діяльності з довгостроковою стратегією фірми. У кращому випадку їм вдається зв'язати результати діяльності і планові показники у межах річного бюджету.

Balanced Scorecard ефективно вирішує всі ці проблеми, управляючи такими ключовими процесами, як: 1) переведення бачення в стратегії; 2) комунікація і зв'язок; 3) бізнес-планування; 4) зворотний зв'язок і зміцнення знань у царині стратегічного управління.

Процес перший - переведення бачення в стратегії - має першочергове значення, оскільки покладений в основу системи управління більшості організацій. Побудова Balanced Scorecard починається саме з моменту, коли топ-менеджери компанії здійснюють огляд місії і приходять до загального бачення перспектив і способів розвитку організації. Це досить складний процес, який передбачає прийняття колегіального рішення і досягнення консенсусу серед вищого керівництва компанії.

Нортон і Каплан наводять приклад одного з банків, місія якого звучала так: «Забезпечувати сервіс вищої якості у відношенні цільових груп клієнтів» [7]. У процесі розробки корпоративної стратегії виявилось, що майже всі 25 представників вищого керівництва мають відмінні розуміння сервісу вищої якості і уявлення про цільові сегменти ринку. Тільки після того, як у процесі спільної діяльності були сформовані основні цілі й стратегії проєкцій фінансів і маркетингу щодо кожного з продуктів для кожної з цільових груп клієнтів, вони досягають взаєморо-

зуміння. Подальшу розробку системи передали на нижчий рівень управління, де перед менеджерами поставили завдання формувати стратегії для проєкцій внутрішніх бізнес-процесів, навчання і росту.

Після того, як вищий менеджмент досягає консенсусу в розумінні цілей і стратегій, перед керівництвом компанії постає завдання донести своє бачення до всіх її співробітників.

Впровадження стратегії починається з навчання тих, хто має її реалізовувати. За допомогою спеціально розроблених програм навчання, періодичних зборів, корпоративних послань та інформаційних систем керівництво здійснює функцію комунікації стратегічного бачення. Даний процес дає йому змогу реалізовувати стратегію у різних напрямках, забезпечуючи тим самим зв'язок загальних цілей з цілями структурних підрозділів і функціями окремих співробітників.

Комунікація здійснюється за рахунок послідовного залучення усіх відділів і співробітників у процес розробки стратегій і збалансованих показників, що оцінюють її досягнення. Як правило, менеджери середнього рівня залучаються у процес розробки стратегій в галузі навчання і росту, а також внутрішніх бізнес-процесів, визначаючи ключові процеси, потенціал співробітників і вимоги до використовуваних технологій. Крім того, їм делегується розробка інфраструктури моделі на нижчих рівнях ієрархії. Зокрема, розробляються вимірники ефективності роботи відділів та індивідуальних показників, що оцінюють ефективність роботи кожного співробітника. Саме побудова системи мотивації і винагород на основі показників BS_c забезпечує якнайповніше залучення кожного співробітника у процес цілеспрямованого руху; компанія рухається в єдиному руслі.

Комунікація є безперервним процесом, що базується на комплексній програмі навчання управління стратегією, у межах якої здійснюється аналіз поточних результатів і корекція установок минулих періодів.

Третій процес, бізнес-планування, дає змогу пов'язати фінансовий, інвестиційний, маркетинговий і виробничий плани компанії із системою BS_c .

Нині практично кожна компанія впроваджує організаційні зміни і програми, спрямовані на підвищення ефективності діяльності у цілому або окремих процесів. Як правило, більшість менеджерів відчують труднощі, пов'язані з встановленням відповідності ініціатив з реорганізації зі стратегіями розвитку підприємства. У цьому зв'язку BS_c є дуже зручним інструментом для

визначення першорядних цілей і задач та аналізу ініціатив, оскільки використовує показники ефективності як критерій розподілу ресурсів. Таким чином, менеджери дістають відповідь на запитання: які ініціативи є найбільш важливими з точки зору виконання прийнятої стратегії, і забезпечують їх наступну реалізацію.

Четвертий процес - зворотний зв'язок і зміцнення знань у галузі стратегічного управління - дає компанії змогу здійснювати постійний моніторинг виконання прийнятих стратегій і досягнення встановлених цілей за допомогою аналізу відхилень фактичних результатів від планових показників. На основі даного аналізу менеджери визначають ефективність стратегій і коригують стратегічні ініціативи й установки майбутніх періодів. За допомогою елементів бюджетування Balanced Scorecard створює додаткові можливості для встановлення планів, аналізу відхилень і здійснення моніторингу. Таким чином здійснюється управління стратегією компанії на всіх рівнях ієрархічної системи.

Здобуття нових знань у галузі стратегічного управління, їхнє поглиблення відбуваються протягом усього циклу роботи із системою. Процес навчання розпочинається з найпершого етапу, коли команда вищих керівників розробляє довгострокові цілі й стратегії, передає своє бачення перспектив розвитку компанії на нижчі рівні управління. Цей процес може бути досить розтягнутим у часі і мати кілька ітерацій. Результатом його, як уже відзначалося, є єдине бачення, яке чітко розуміється всіма ключовими співробітниками компанії. Бачення у даному випадку являє собою деяку сукупність стратегій досягнення довгострокових цілей компанії. На основі розроблених положень здійснюється поточне і перспективне бізнес-планування. Паралельно цьому процесу виявляються ключові характеристики прийнятих стратегій і розробляються показники, що характеризують їх ефективність. У процесі реалізації стратегій проводиться періодичний моніторинг і коригуються середньострокові і довгострокові установки.

Крім цього, слід відзначити ще одну вагому причину, що спонукає компанії впроваджувати BS_c. Це зростаючий інтерес з боку зовнішніх кредиторів й інвесторів до інформації, яка уможливорює оцінку майбутнього потенціалу компанії. Зокрема, Пітер Лінкольн, віце-президент US Steel & Carnegie Pension Fund, відзначив: «оцінка ефективності, заснована на нефінансових показниках, таких як задоволеність клієнтів чи швидкість, з якою нові продукти виводяться на ринок, буде мати надзвичайну корисність для інвесторів та інвестицій-

них аналітиків. Компанії повинні відбивати дану інформацію для забезпечення повного уявлення про характер операцій підприємства» [8].

Таким чином, BS_c можна розглядати як організаційну структуру, яка дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою. Традиційну структуру BS_c можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Є й певні труднощі у процесі створення цієї системи.

По-перше, можуть виникати структурні недоліки. Так, деякі західні керівники вважали, що, застосовуючи фінансові й нефінансові оцінні методики (ринкова частка і рівень задоволення попиту), вони вже мали реально діючу BS_c. Але нефінансові показники лише виявляють дефектність і недостатність фінансових. Це показники минулого періоду, що оцінюють вже здійснене. Крім того, зазначені показники дуже загальні й не вказують працівникам на необхідну для досягнення успіху поведінку. Крім того, обрані показники не можуть бути базою для вирішення питання про розміщення ресурсів, визначення стратегічних ініціатив і створення фінансової підтримки. Щоб уникнути цього недоліку при створенні BS_c, треба орієнтуватися на унікальність стратегії фірми, основну групу споживачів і найважливіші господарські процеси. Така система повинна містити збалансований набір оцінних показників, як вихідних, так і вхідних, тобто показників результатів і необхідних рівнів діяльності. Крім того, весь комплекс показників має орієнтуватися на досягнення довгострокового фінансового процвітання.

По-друге, можуть виникати організаційні недоліки. Як свідчить досвід західних фірм, ряд проблем виникає не через погано розроблену BS_c, а через невідпрацьованість процесів її реалізації. Повноваження з розробки і розвитку BS_c не повинні делегуватися середньому рівню менеджерського складу. Для успішної реалізації BS_c необхідно, щоб вона відбивала бачення загальної стратегії старшого керівництва. Просте застосування до поточної господарської діяльності оцінних методик не приведе до позитивного прориву в діяльності, а лише стане причиною локальних поліпшень. Крім того, якщо старше керівництво не очолить процес, може виникнути небажання застосовувати BS_c як ключовий управлінський метод. Більше того, BS_c не може бути створена способом запозичення досвіду

процвітаючих компаній, оскільки методики Індивідуальні й можуть бути незастосовними до діяльності компаній, що діють в інших ринкових умовах.

Існує також проблема надмірної інтенсивності і тривалості пошуку найбільш досконалого варіанту BS_c . Таке надмірне затягування вирішення питання шкідливе для створення ефективної системи. Наприклад, якщо відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників, розробники переорієнтовуються на пошук і створення надійних інформаційних систем, що надовго відволікає їх від розробки BS_c . Крім того, створення BS_c є явищем динамічним і потребує постійного оновлення в мінливих ринкових умовах. Затримка із застосуванням BS_c веде до втрати можливостей збору даних про дію стратегії за тими показниками, які були доступні, і, найважливіше, виключає можливість нагромадження досвіду. На думку Р. Каплана і Д. Нортон, в разі сумніву в правильності вибору показників оцінки чи відсутності інформативної бази для оцінки треба почати процес з'ясування стратегії і навчання роботі з вихідними і вхідними показниками BS_c [4].

Однак незважаючи на певні труднощі, які можуть виникати при створенні BS_c , цей підхід набув широкої популярності в західних фірмах.

В Україні на даний момент, наскільки нам відомо, ще не було реалізовано жодного проекту з впровадження і використання збалансованої

системи показників як інструмента стратегічного управління організацією. Однак накопичений досвід багатьох західних фірм може бути корисним для успішних українських компаній. На рисунку 2 наведено систему збалансованих показників, створену німецькою компанією MC-Banchemie Muller Gmb & Co (MC), основний вид діяльності якої - розробка, виробництво і дистрибуція будівельних матеріалів [10]. Компанія є лідером у галузі, її місію втілено в девізі: «Нововведення, компетентність, результативність», який вказує на складові успіху фірми.

При побудові Balanced Scorecard керівництво компанії MC орієнтувалося на дотримання таких умов: 1) розвинуті комунікаційні зв'язки і системи обов'язків; 2) прийняття менеджерами культури і філософії компанії і врахування їх під час побудови системи; 3) відповідність створюваної системи стратегії компанії. Впровадження BS_c дало компанії MC ефективний інструмент для наближення стратегії до рівня цілей, гарантуючи при цьому взаємозв'язок між ними.

Узагальнюючи викладене, можна сказати, що Balanced Scorecard надає топ-менеджменту організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємопов'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Використовуючи BS_c , менеджери управляють такими процесами, як переведення бачення в

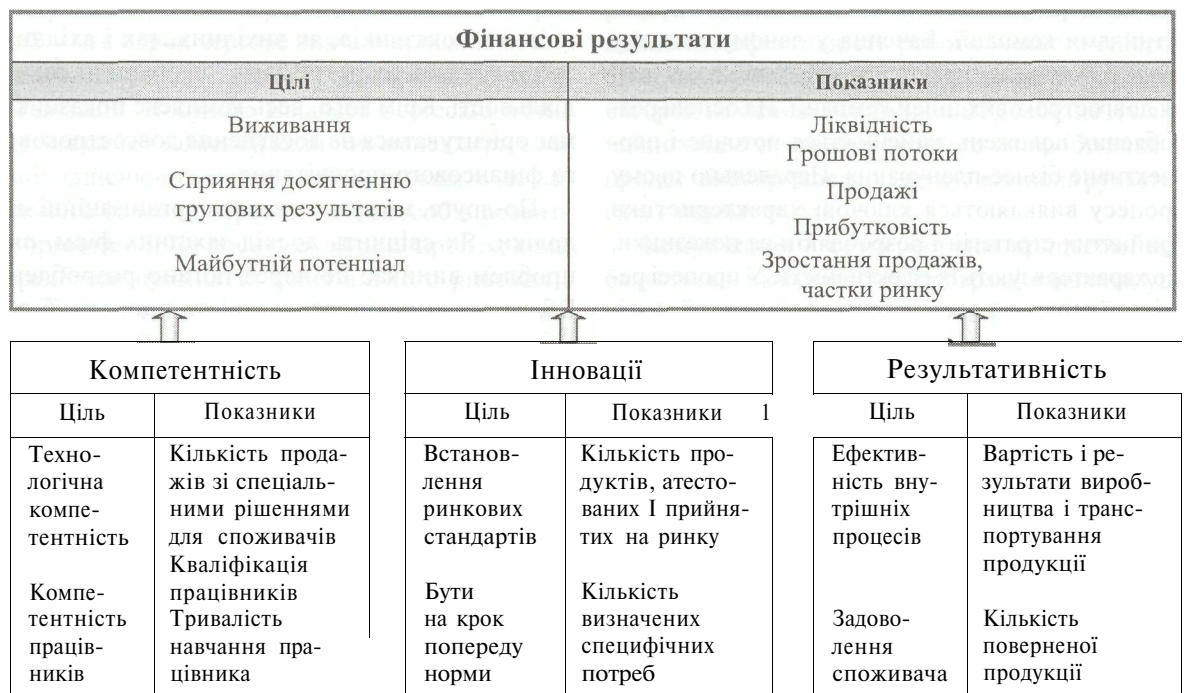


Рис. 2. Втілення стратегії компанії MC в BS_c

стратегі; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Крім того, управлінці дістають відповіді на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість? Які процеси є ключовими в її діяльності? Який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій? Яка їхня відповідність обраній стратегії? Які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довго-

строкових цілей організації? В результаті використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає прозорішою і керованішою.

На нашу думку, Balanced Scorecard значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

1. Merchant K, Control in Business Organizations.-Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.
2. Chakravarthy B. S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal.- 1986- № 7- P. 437-458.
3. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review.- September/October 1987.- V. 65.- P. 84-88.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
5. Joseph M. Juran Made in U. S. A.: A Renaissance in Quality // Harvard Business Review.- July - August.- 1993.— P. 45.
6. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance».- 1998.- P. 45-52.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992- V. 70.-N 1.-P. 71-79.
8. Nerreklit H. The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research- 2000. - N U- P. 65-88.
9. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Management.- September 2000.- P. 22-28.
10. Козак Н. Сбалансированная система оценочных индикаторов как инструмент управления бизнесом // Теория и практика финансов.- 2001.- № 5.

L. Pan

THE BALANCED SCORECARD (BS) AS THE TOOL OF EFFECTIVE CONTROL BY STRATEGY OF THE ORGANIZATION

This article is devoted to the new concept of strategic management on the basis of the balanced system of parameters. The essence and preconditions of occurrence BS, its structure, the mechanism of creation and its value for effective control by organization is determined.