

Використання системи збалансованих показників на підприємствах

Із кожним роком на вітчизняний ринок потрапляє все більше імпортованих товарів і споживач має широкий вибір не тільки асортименту, а й різних виробників однієї позиції одного товару. Тільки відповідність одержаних ціни та якості товару дасть змогу виробникам утримувати свій сегмент споживачів. Поняття «якість» у ДСТУ ISO 9000:2000¹ визначається як «ступінь задоволення вимог сукупністю характеристик, властивих будь-якому об'єкту». Здатність товару відповідати потребам споживача і формує набір характеристик, дотриманням яких потрібно управляти в підприємстві. Таким чином, вибір системи управління якістю в компанії набуває важливішого значення, коли основна увага приділяється не лише фінансовим показникам, а й причинно-наслідковим обставинам, які вплинули на досягнутий результат.

Метою статті є проведення аналізу причинно-наслідкового зв'язку між складовими перспективами Збалансованої Системи Показників на прикладі цілей виноробного підприємства.

Досить широкого застосування нині набуває метод визначення стратегії Balanced Score Card² (Збалансована Система Показників) – методологія формування цілей, яка уможливорює чітко визначити стратегію розвитку організації та втілити її в життя:

Balance – баланс – усі складові збалансовані, тобто однаково важливі;

Score – результат за напрямом;

Card – карточка-документ, який містить результати, вивчаючи які керівник одержує

чітку картину діяльності підприємства, особливо в перспективі за певний проміжок часу.

Balanced ScoreCard є інструментом для моніторингу і виміру ситуації в компанії за всіма напрямками, що дає змогу візуалізувати й каскадувати стратегію та цілі компанії на кожного працівника, при цьому враховувати напрями: Фінанси – Клієнти/Споживачі – Процеси – Персонал/Розвиток. Balanced ScoreCard переводить місію й загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей і задач, а також у показники, які визначають рівень досягнення установок у рамках чотирьох основних проекцій.

Система Збалансованих Показників дає можливість вищому керівництву зв'язати стратегію компанії з індивідуальними показниками результативності кожного працівника для подальшого застосування в системі мотивації.

Основним призначенням Системи є: проведення формалізації стратегії бізнесу; донесення до кожного працівника компанії цілей; забезпечення моніторингу досягнення поставлених задач, одержання зворотного зв'язку за рівнем виконання планових показників; можливості зміни внеску кожного працівника на досягнення результату і відображення цього в системі мотивації.

За допомогою чотирьох проекцій можна відповісти на наступні основні питання:

якою Компанія постає своїм керівникам?

якою Компанія постає своїм споживачам?

які бізнес-процеси компанія повинна поліпшити, від яких відмовитися, на яких акцентувати увагу?

чи може компанія продовжувати свій розвиток, підвищувати ефективність і збільшувати свою вартість, розвивати потуж-

¹ ДСТУ ISO 9000:2000 Системи менеджменту якості. Основні положення. Словник.

² Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

ний та висококваліфікований склад персоналу?

Проекція фінансів.¹ Є однією з ключових складових Система Збалансованих Показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки поточної діяльності організації й основними драйверами (мотиваторами ефективності) в рамках даної проекції.

Фінансові цілі стоять в основі дерева цілей організації, однак це не самостійний напрям у діяльності компанії, оскільки кожна з перспектив має прямий чи опосередкований вплив на перспективу Фінанси.

Проекція Клієнти/Споживачі. В рамках даної проекції визначені ключові сегменти ринку, на яких організація акцентувала зусилля по просуванню й реалізації своїх продуктів.

Основними драйверами в даній проекції є: задоволення споживачів, утримання чи пошук нових клієнтів/постачальників.

Проекція Процеси. Ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню та розвитку. Показники даної проекції фокусуються на процесах, які здійснюють основний вклад на шляху досягнення намічених фінансових результатів і задоволення споживачів. Компанія для себе визначає пріоритетні напрями розвитку процесів.

Проекція Персонал/Розвиток. Визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для того, щоб забезпечити ріст та розвиток у довготривалій перспективі.

Ріст і розвиток організації базуються на людських ресурсах, інфраструктурі й проектах розвитку компанії.

Таким чином, Система Збалансованих Показників ефективності є своєрідним засобом моніторингу та ефективним інструментом як поточного, так і довготривалого управління стратегією підприємства. Всі перспективи зв'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком (рис. 2).



Рис. 1. Зв'язок перспектив Системи Збалансованих Показників

Наведемо приклад застосування інструменту Balanced ScoreCard в українській компанії, яка спеціалізується на виробництві й реалізації виноробної продукції.

Керівництвом підприємства визначені стратегічні цілі: збільшення споживчої цінності брендів компанії, підвищення рівня прибутку; забезпечення розробки і просування на ринок нового бренду.

На рисунку 2 чітко видно через призму проекцій Персонал/Розвиток – Процеси – Клієнти/Споживачі вплив і причинно-наслідковий зв'язок визначених ключових цілей на одержання кінцевого фінансового результату організації. При систематичному моніторингу цих результатів буде виявлено й «проблемні» зони, і ті показники, моніторинг яких неактуальний.

¹ Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.

Ключові цілі компанії відображаються в цілях працівників не тільки у вигляді фінансових показників, а й у вимірі бінарної (досягнуто/не досягнуто) системи визначення таких індивідуальних показників у вигляді плану заходів, графіка робіт. На початку планового періоду формуються планові по-

казники за кожним з яких повинен бути закріплений відповідальний працівник, який у визначений термін подає дані про досягнуті результати. Всі показники документуються, зводяться в один аналітичний документ і відображають результативність процесів організації.

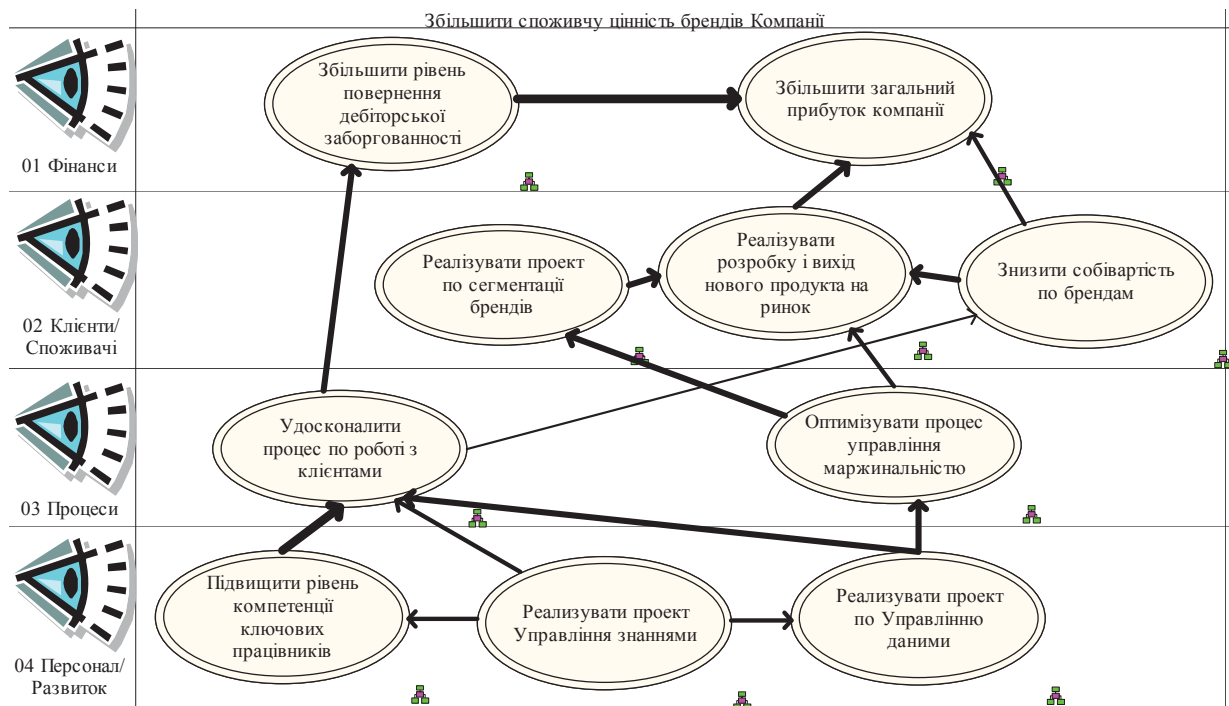


Рис. 2. Причинно-наслідковий зв'язок дерева цілей виноробної компанії

Періодичність оцінки показників BSC може варіювати від щомісячної до кількох разів на рік залежно від складності визначення чи специфіки показника¹.

Цілі, їх причинно-наслідковий зв'язок переглядають і затверджують раз на рік, але залежно від внутрішніх чи зовнішніх факторів впливу на ситуацію в підприємстві можуть переглядатися й частіше.

Щомісячний аналіз результатів по кожному працівнику, по кожній перспективі та по організації в цілому дають можливість:

визначити «проблемні» зони (там, де систематично не досягають поставлених результатів);

акцентувати увагу протягом певного періоду на таких «зонах»;

проводити аналіз за період за показниками й оперативно приймати рішення.

Balanced ScoreCard уможливорює прозоро оцінити потенціал підприємства і кожного працівника, забезпечити інформацією по планах, можливостях, ризиках і непередбачених обставинах; фокусування на факторах, які становлять цінність компанії в довгостроковій перспективі, включаючи нефінансові показники, які визначають ефективність основних бізнес-процесів; бачити показники, які використовуються керівництвом у процесі управління.

До переваг можна віднести закріплення відповідальних працівників, які не зможуть «підтасовувати» дані по показниках і не впливатимуть на досягнення чи не досягнення показників; налагодження систематичної та оперативної подачі інформації відповідальному працівнику, який акумулюватиме дані й даватиме аналітику керівництву.

Крім наведених вище переваг, Система Збалансованих Показників має і ряд, на наш

¹ Хьюберт К. Рамперсад. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.

погляд, недоліків для запровадження у вітчизняних підприємствах:

немає чіткого опису, які показники повинні бути в підприємстві;

складність опису методик визначення кожного показника в самому підприємстві.

Проте, незважаючи на нюанси розробки і запровадження, Система Збалансованих Показників дає великі можливості вищому керівництву для постійного та систематичного

вдосконалення систем управління в підприємстві.

Таким чином, для оцінки ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах необхідно застосовувати комплексну оцінку своєї діяльності й Система Збалансованих Показників є одним із простих і доступних інструментів оцінки досягнення ключових показників результативності та ефективності.

📖 Проаналізовано застосування на практиці Збалансованої Системи Показників у підприємствах виноробного комплексу з виділенням позитивних і негативних сторін, наведено причинно-наслідковий зв'язок показників результативності керівництва та працівників організацій.

📖 Проанализировано использование на практике Сбалансированной Системы Показателей в предприятиях винодельческого комплекса с выделением позитивных и негативных сторон, приведена причинно-следственная связь показателей результативности руководства и работников предприятий.

📖 An article analyses the practical application of balanced scorecard in the wine-growing sector of economy with the release of positive and negative sides, considers the issue of causal relationship of indicators of performance top management and other employees of enterprises.

* * *