

# **Тема 5: Використання збалансованої системи показників для прийняття управлінських рішень**

Калюжна Юлія Вікторівна

к.е.н., доцент кафедри  
управління персоналом і  
маркетингу

[kalyuzhnaya.ju@gmail.com](mailto:kalyuzhnaya.ju@gmail.com)

## • ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

**(Balanced Scorecard, BSC)** – це новий підхід в управлінні, який почав розвиватися в 90-х роках ХХ століття. Засновниками цього підходу є американські дослідники Роберт Каплан (Robert Kaplan, Гарвардська школа бізнесу) і Девід Нортон (David Norton, Renaissance Solutions, Inc.).

• Згідно з положеннями праць сучасних учених Р. Каплана і Д. Нортон, можна виділити таке визначення BSC: **«система збалансованих показників є інструментом, що дозволяє повномасштабно пов'язати стратегію підприємства з оперативним бізнесом; крім того, дана система дає можливість приймати більш об'єктивні рішення у сфері розподілу ресурсів»**

У 1996 р. вийшла книга Д. Нортон і Р. Каплана під назвою «Система збалансованих показників: стратегія, що переходить до дії» (The Balanced Scorecard – translating strategy into action



## **Збалансована система показників (ЗСП)**

**(Balanced Scorecard, BSC)** - концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контролю їх досягнення, механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення.

Проекти з впровадження BSC запроваджувались у великій кількості компаній, і система отримала широке визнання як інструмент, який забезпечує впровадження стратегічних планів організації й управління ними.

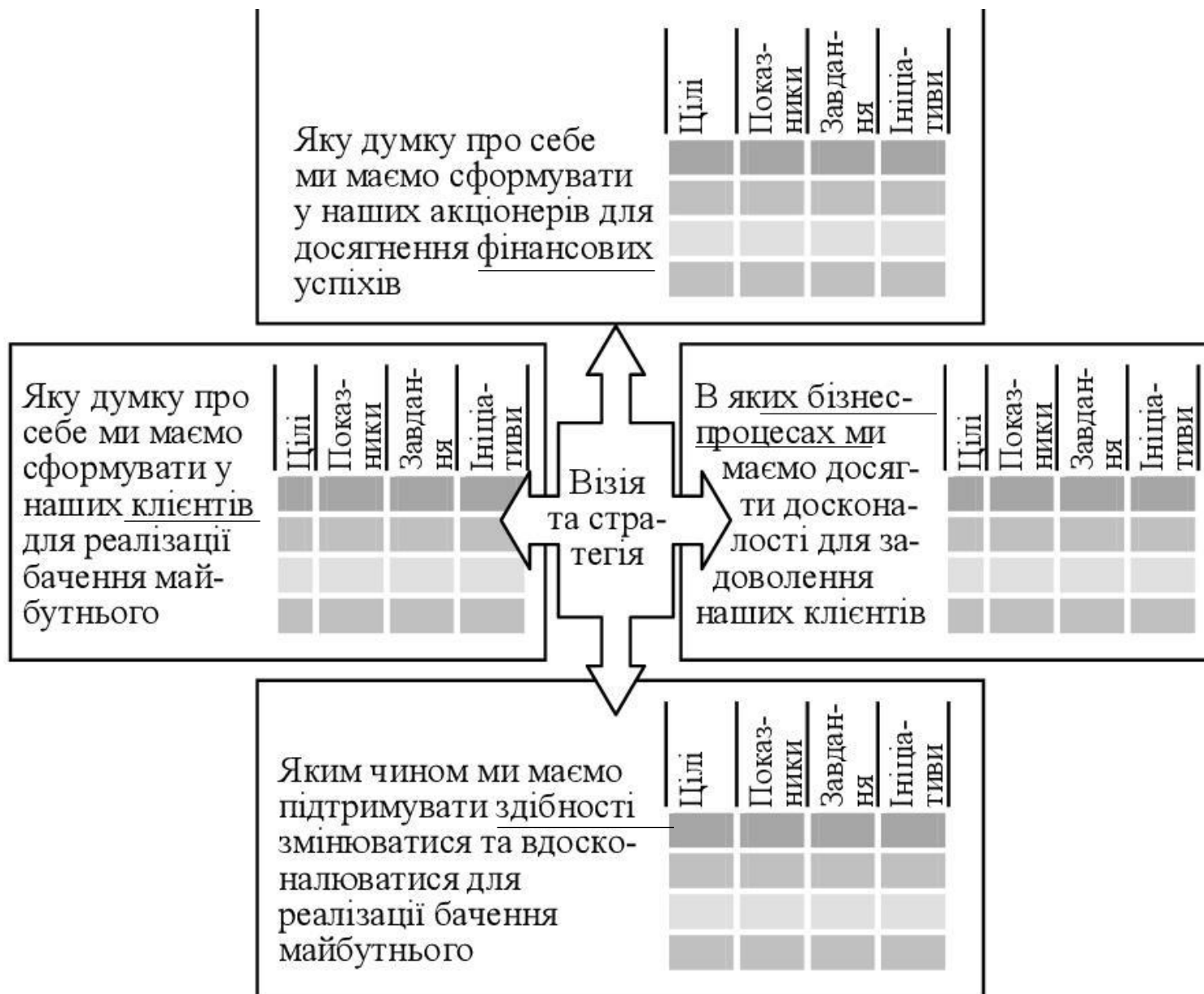
Така система дозволяє:

- встановлювати індивідуальні та загальнокорпоративні цілі;
- доводити суть і зміст поставлених цілей до свідомості рядових працівників і менеджерів різного рівня;
- оцінювати рівень досягнення поставлених цілей;
- забезпечувати швидкість процесу зворотного зв'язку, тобто відслідковувати, наскільки досягнуті стратегічні цілі і наскільки вони самі є досяжними при зміні зовнішніх умов

Виділимо особливість застосування системи збалансованих показників: передбачається, що організація розглядається з погляду чотирьох взаємозв'язаних і збалансованих аспектів, за якими збираються дані і потім аналізуються :

- 1) навчання та перспективи зростання (The Learning and Growth perspective);
- 2) внутрішньофірмові процеси, внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective);
- 3) орієнтація на споживача, споживчий аспект (The Customer Perspective);
- 4) фінансовий аспект (The Financial Perspective).

## Структура збалансованої системи показників



## Елементи збалансованої системи показників

Фінансовий напрямок	Клієнтська складова
<p><b>Перша група</b> включає традиційні <b>фінансові показники</b> (дохід від основної діяльності підприємства і коефіцієнт окупності інвестицій (<i>Return On Investment</i>. - <i>ROI</i>).</p>	<p><b>Друга група</b> описує зовнішнє оточення підприємства, його ставлення з клієнтами.</p>
Напрямок внутрішніх процесів	Напрямок навчання і зростання
<p><b>Третя група</b> характеризує внутрішні процеси підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• інноваційний процес;</li><li>• розробка продукту;</li><li>• підготовка виробництва;</li><li>• постачання основними ресурсами;</li><li>• виготовлення;</li><li>• збут;</li><li>• післяпродажне обслуговування</li></ul>	<p><b>Четверта група</b> дозволяє описати здатність підприємства до навчання і росту, яка фокусується в наступні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• люди з їх здібностями, навичками і мотивацією;</li><li>• інформаційні системи,;</li><li>• організаційні процедури,</li><li>• інноваційний потенціал персоналу</li></ul>

Приклади показників по кожній складовій системи збалансованих показників наведено в таблиці.

<b>ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Сумарні активи</li><li>• Валова маржа</li><li>• Прибуток на одного працівника</li><li>• Прибутковість власного капіталу (ROE)</li><li>• Оборотність дебіторської заборгованості</li></ul>	<b>КЛІЄНТСЬКІ ПОКАЗНИКИ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Доля ринку</li><li>• Задоволеність клієнтів</li><li>• Кількість клієнтів</li><li>• Час відповіді на звернення клієнта</li><li>• Відсоток повернення товару</li><li>• Сумарні витрати на одного клієнта</li></ul>
<b>ПОКАЗНИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПЕРСОНАЛОМ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Плинність кадрів</li><li>• Кількість рацпропозицій</li><li>• Продуктивність праці</li><li>• Кількість годин на навчання</li><li>• Своєчасність проведення атестації</li><li>• Кількість порушень етики</li></ul>	<b>ПОКАЗНИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Тривалість циклу замовлення</li><li>• Повнота виконання замовлення</li><li>• Точність виконання замовлення</li><li>• Своєчасна доставка</li><li>• Дотримання графіку</li><li>• Оборотність запасів готової продукції</li></ul>

Усі ці показники в Україні часто називають KPI, що абсолютно неправильно. Адже KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності) — це зовсім інша система показників, яка може гармонійно і вдало доповнити СЗП, але не замінити її.



*Показники, які можуть бути використані для характеристики фінансового аспекту діяльності підприємства*

<b>Найменування групи показників</b>	<b>Перелік можливих показників</b>
Зростання виручки	<ul style="list-style-type: none"><li>- обсяг продажів і частка ринку;</li><li>- кількість нових продуктів або нове застосування вже існуючих продуктів і послуг;</li><li>- кількість нових споживачів і ринків;</li><li>- кількість нових каналів, по яких поширюється продукція на ринку;</li><li>- диференціація послуг, способів доставки і цін;</li><li>- кількість нових цінових стратегій;</li><li>- виручка в розрахунку на одного працівника</li></ul>
Управління витратами	<ul style="list-style-type: none"><li>- скорочення витрат у розрахунку на одиницю;</li><li>- частка використовуваних низьковитратних бізнес-процесів;</li><li>- процентний вміст витрат, які підраховуються з використанням методу витрат за видами діяльності</li></ul>
Використання активів	<ul style="list-style-type: none"><li>- втрати, виявлені в результаті інвентаризації, оптимальна оборотність активів;</li><li>- cash to cash cycle (тривалість фінансового циклу або циклу обігу грошових коштів, тобто це час, протягом якого грошові кошти відвернені з обороту);</li><li>- віддача власного капіталу (return on capital);</li><li>- продуктивність і ефективність (productivity / efficiency)</li></ul>

Отже, фінансова складова передбачає встановлення взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії і фінансовими цілями

*Показники, які можуть бути використані для характеристики споживчого аспекту діяльності підприємства*

Найменування групи показників	Перелік можливих показників
1	2
Частка ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка ринку (у відсотках), завойована організацією;</li> <li>- яку частину грошей (у відсотках) споживач витрачає на ваші товари, яку частку ваші товари займають у його бюджеті</li> </ul>
Здатність утримувати споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість провалів (кількість споживачів, які продовжили свої відносини в іншому місці з іншим партнером);</li> <li>- збільшення кількості й обсягу продажів у постійних покупців (збільшення кількості замовлень);</li> <li>- частота замовлень, відвідувань (візитів), контактів з постійними покупцями</li> </ul>
Здатність завойовувати споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість нових споживачів або загальний обсяг продажів, ставлення до нових споживачів;</li> <li>- співвідношення обсягу продажу до кількості запитів з метою наведення довідок про товар;</li> <li>- середні витрати на залучення нового покупця;</li> <li>- середній розмір замовлення або середня виручка в розрахунку на одну взаємодію зі споживачем</li> </ul>
Задоволення споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість скарг;</li> <li>- кількість добровільних листів із вдячністю;</li> <li>- кількість клієнтів, які висловили надзвичайну задоволеність наданими послугами або купленими продуктами при спеціальному тестуванні</li> </ul>
Прибутковість споживачів (Customer Profitability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальний прибуток у розрахунку на одного споживача;</li> <li>- сумарні витрати в розрахунку на одного споживача або на одну господарську операцію</li> </ul>

*Показники, які можуть бути використані для характеристики  
внутрішньофірмових процесів*

<b>Найменування групи показників</b>	<b>Перелік можливих показників</b>
1	2
Показники, спрямовані на ідентифікацію ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибутковість цього сегмента ринку;</li> <li>- сума виручки (у процентному співвідношенні), яка може бути отримана в результаті впровадження нового продукту;</li> <li>- сума виручки (у процентному співвідношенні), яка може бути отримана в результаті залучення нового покупця</li> </ul>
Показники, пов'язані з виходом на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час виходу на ринок;</li> <li>- критичний час виходу на ринок</li> </ul>
Показники, пов'язані з виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість бракованих виробів;</li> <li>- тривалість виробничого циклу;</li> <li>- витрати на виробництво</li> </ul>
Показники, пов'язані з доставкою	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість товарів, доставлених вчасно;</li> <li>- питома вага дефектів, отриманих у результаті доставки;</li> <li>- виникнення дефіциту через несвоєчасну доставку товарів</li> </ul>
Показники, пов'язані з сервісом (на прикладі надання послуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- середній рівень задоволеності споживачів;</li> <li>- кількість покупців, які зробили повторне замовлення протягом трьох наступних місяців після першого замовлення;</li> <li>- кількість споживачів, які не зробили повторне замовлення протягом року, наступного за першим замовленням</li> </ul>

*Показники, характеристики можливості мобільності у відповідності  
з новими технологіями на ринку виробництва*

<b>Найменування групи показників</b>	<b>Перелік можливих показників</b>
1	2
Характеристика співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь задоволення співробітників (ступінь залучення до роботи в організації, ступінь визнання важливості співробітника в організації, доступ співробітників до інформації, підтримка співробітників з боку керівного апарату і т. ін.);</li> <li>- плинність персоналу;</li> <li>- продуктивність співробітників (виручка в розрахунку на одного працівника, прибуток у розрахунку на одного співробітника);</li> <li>- кількість працівників, які за своїми кваліфікаційними якостями можуть посісти ключові позиції щодо очікуваної потреби в таких працівниках</li> </ul>
Інформаційні технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість процесів, за якими є легкодоступна інформація щодо якості, кількості, витратах, часовому циклі і т. ін.;</li> <li>- кількість співробітників, які можуть отримувати інформацію з мережі одночасно тощо</li> </ul>
Мотивація та орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість отриманих та впроваджених пропозицій;</li> <li>- видані винагороди;</li> <li>- кількість співробітників, які згодні з тим, що на підприємстві повинна бути впроваджена система збалансованих показників</li> </ul>

# Приклад

## SWOT-аналіз середовища функціонування Публічного акціонерного товариства „Укрнафта”

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найбільше нафтовидобувне підприємство України.</li> <li>2. Власна мережа АЗС та наявність 3-х газопереробних заводів.</li> <li>3. Активно розробляються та впроваджуються високотехнологічні методи виробництва.</li> <li>4. Трудові ресурси мають кваліфікацію, великий політичний досвід із видобутку нафти.</li> <li>5. Наявність постійного попиту на нафту та газ.</li> <li>6. Створення на базі підприємства вертикально-інтегрованої компанії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деяке устаткування морально та фізично застаріле.</li> <li>2. Зниження об'ємів буріння газових та нафтових свердловин.</li> <li>3. Конфлікт двох найбільших акціонерів („Приват” і НАК „Нафтогаз України”).</li> <li>4. Недостатні темпи пошукових і розвідувальних робіт.</li> <li>5. Непрозора схема діяльності з продажем нафти на аукціонах за зниженою ціною.</li> <li>6. Велика частина нафти видобувається з великих глибин на родовищах з виснаженими запасами. Виснаженість запасів родовищ становлять до 85–90 %.</li> <li>7. Низька якість розвіданих запасів</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення видобутку нафти і газу за рахунок розвідки нових родовищ, що можуть дати значні прибутки.</li> <li>2. Можливість розвиватись з урахуванням нових технологій</li> <li>3. Висока якість видобутої нафти.</li> <li>4. Розширення і захист ринків збуту через зниження витрат за рахунок введення сучасного енергозберігаючого обладнання.</li> <li>5. Підвищення якості виробленої продукції.</li> <li>6. Підвищення прозорості діяльності з боку підприємств</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Державне жорстке регулювання ціни.</li> <li>2. Задоволення зростання попиту вимагає освоєння нових важкодоступних родовищ, де станеться збільшення витрат.</li> <li>3. Збільшення податків.</li> <li>4. Зниження цін на нафту.</li> <li>5. Високе фіскальне навантаження у вигляді ренти за видобуток вуглеводнів</li> <li>6. Значні обсяги інвестицій, які можуть забезпечити тільки великі інвестори.</li> <li>7. Зосередження на нових „нетрадиційних” джерелах природного газу: метан вугільних пластів (СВМ), сланцевий газ (shale gas), газ ущільнених пластів (tight gas)</li> </ol>

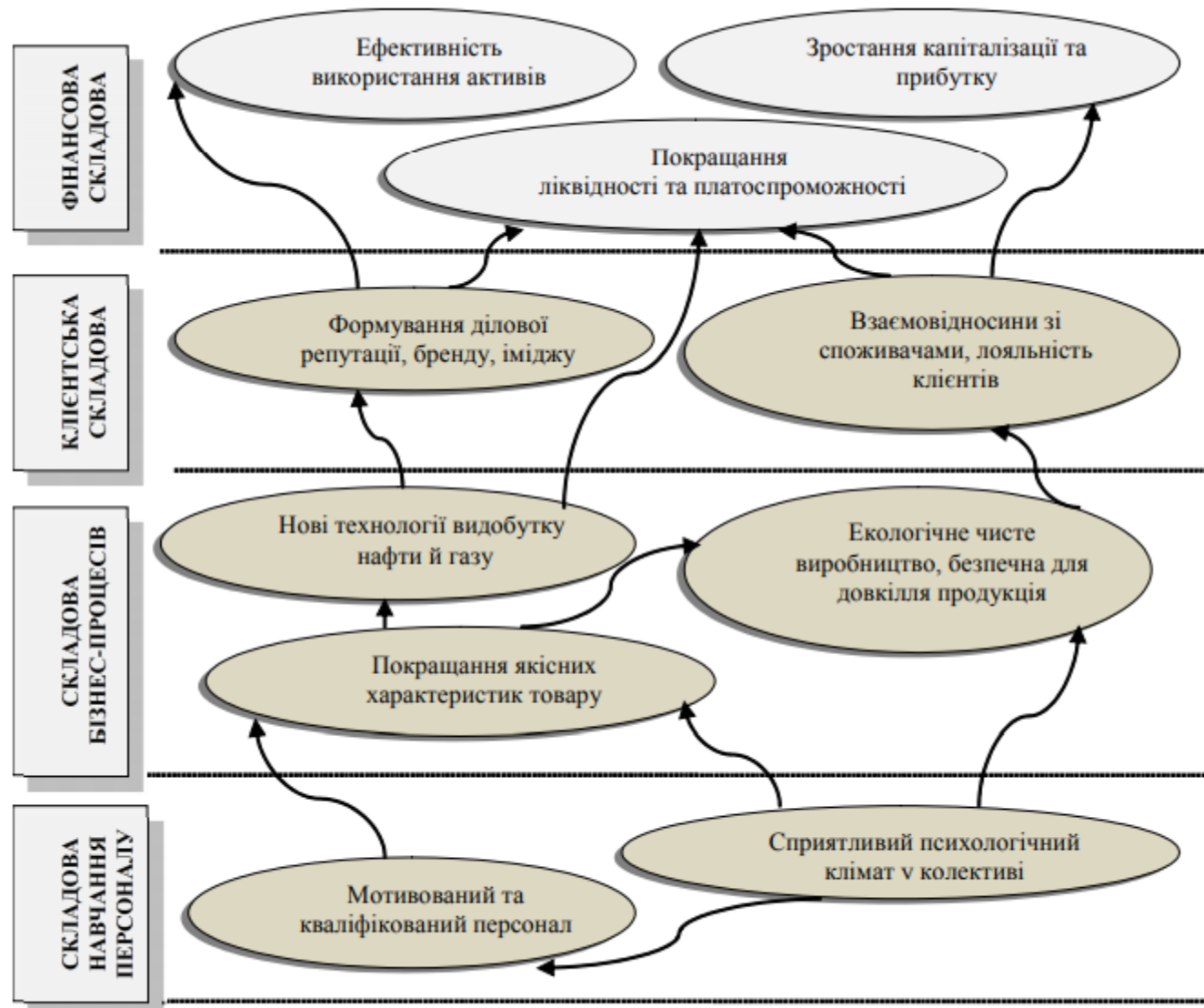


Рис. 1. Стратегічна карта для ПАТ „Укрнафта”\*

### Результати аналізу показників діяльності ПАТ „Укрнафти”\*

Складова	Назва показника	Значення показника	
		Розрахункове	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{\text{абс.л.}}$	0,0083	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{\text{зл}}$	1,06	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, $K_{\text{дз}}$	0,0684	зростання–погано
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	8,2073 %	не менше 1 %
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	4,4846 %	оптимально 10–20 %
Клієнти	Частка сегмента ринку „Нафта з газовим конденсатом” (ЧР)	0,68	більше ? ринку
	Кількість постійних клієнтів ( $K_{\text{пост.кл.}}$ )	2	зростання
	Рентабельність продажів (ROS)	5,5804	зростання
	Чисельність основних конкурентів ( $Ч_{\text{конк}}$ )	2	зменшення
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості ( $ПВ_{\text{деб.заборг.}}$ )	37,35 %	до 40 % активів

Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність продукції ( $R_{\text{прод.}}$ )	1,255	збільшення
	Коефіцієнт зносу основних засобів ( $K_{\text{зн.}}$ )	0,24	менше, ніж 50 %
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $K_{\text{об}}$ )	2,7585	зростання
	Коефіцієнт рентабельності виробництва ( $K_{\text{р.вир.}}$ )	12,58 %	на рівні 25 %
	Коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{\text{прид}}$ )	0,7613	більше, ніж 50 %
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації ( $K_{\text{кв}}$ )	14,26 %	зростання
	Рентабельність персоналу (ROL)	53,18	зростання
	Плинність кадрів ( $\Pi_{\text{пл}}$ )	5,8 %	зменшення
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого ( $\text{Акт}_{\text{прац}}$ )	1167,171	-
	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента „Укргазвидобування” ( $\text{ЧП}_{\text{перс}}$ )	135,15 %	-



**Вагомість ключових показників ефективності по проєкціях ЗСП  
для підприємства ПАТ „Укрнафта”\***

№ з/п	Показник ( X i )	Вагомість показника ( M i )	№ з/п	Показник ( X i )	Вагомість показника ( M i )
„Фінанси”			„Клієнти”		
1.1.	$K_{абс.л}$	0,20	2.1.	ЧР	0,25
1.2.	$K_{зл}$	0,16	2.2.	$K_{пост. кл.}$	0,2
1.3.	$K_{дз}$	0,16	2.3.	ROS	0,18
1.4.	ROE	0,23	2.4.	$Ч_{конк.}$	0,15
1.5.	ROA	0,25	2.5.	$ПВ_{деб. заборг.}$	0,22
„Внутрішні бізнес-процеси”			„Навчання і розвиток”		
3.1.	$P_{прод.}$	0,22	4.1.	$K_{кв}$	0,18
3.2.	$K_{зн}$	0,2	4.2.	ROL	0,22
3.3.	$K_{об}$	0,18	4.3.	$П_{пл}$	0,26
3.4.	$K_{р. вир}$	0,24	4.4.	$АКТ_{прац}$	0,14
3.5.	$K_{прид}$	0,16	4.5.	$ЧП_{перс}$	0,2



**Рис. 3. Заходи щодо покращання діяльності ПАТ „Укрнафта” у розрізі складових збалансованої системи показників\***

## ВИСНОВКИ

Система BSC повинна розроблятися за правильною методикою, щоб забезпечити **глобальну (стратегічну), а не локальну оптимізацію бізнесу.**

Оскільки система BSC охоплює всі структурні одиниці підприємства, вона **забезпечує їх спільне скоординоване функціонування.**

Збалансована система показників на основі використання випереджаючих показників **дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників;** надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності