

Тема 5: Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні інноваційними підприємствами

Калюжна Юлія Вікторівна

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

kalyuzhnaya.ju@gmail.com

• ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

(Balanced Scorecard, BSC) – це новий підхід в управлінні, який почав розвиватися в 90-х роках XX 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.

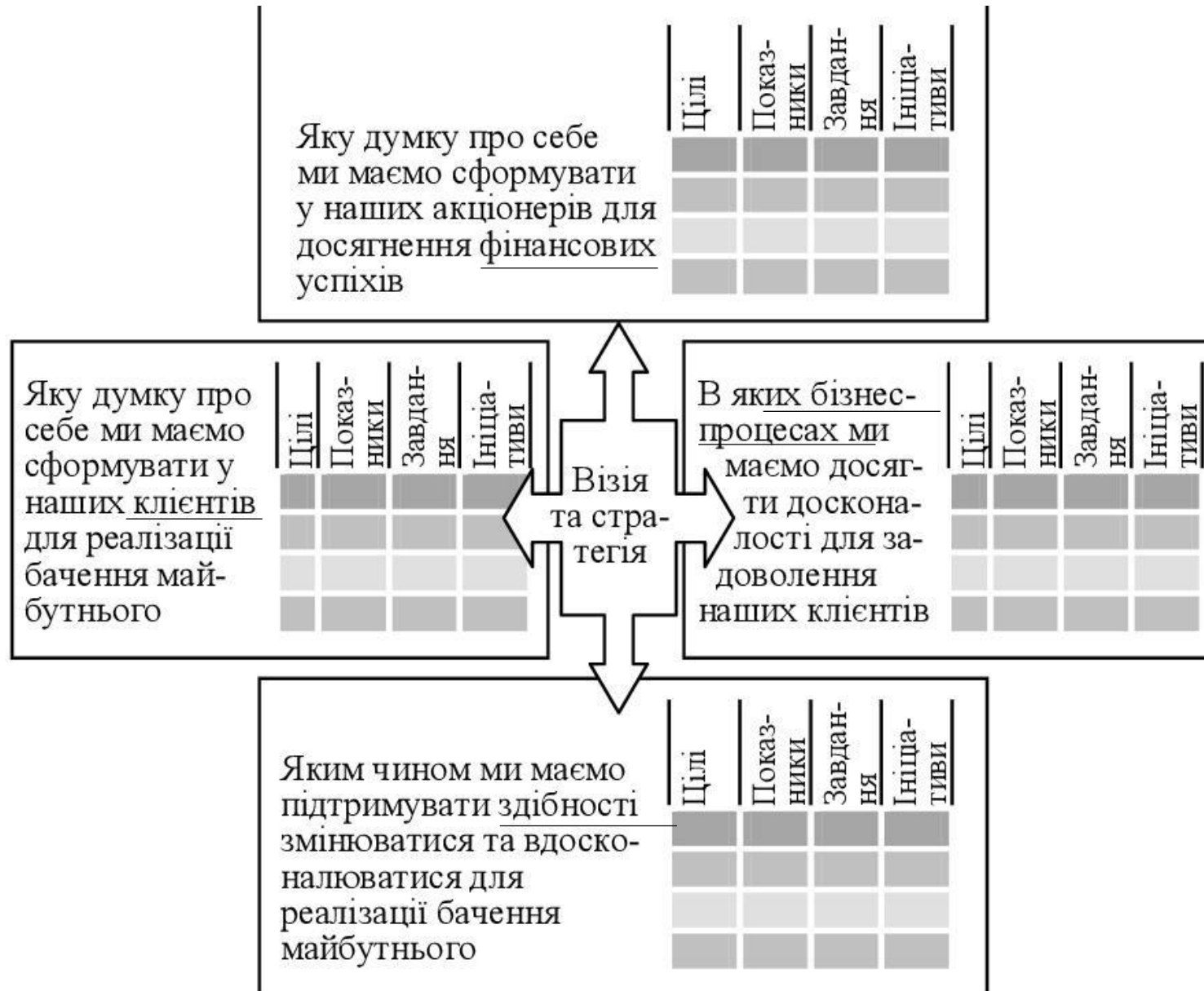
Така система дозволяє:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<p>1. Найбільше нафтовидобувне підприємство України.</p> <p>2. Власна мережа АЗС та наявність 3-х газопереробних заводів.</p> <p>3. Активно розробляються та впроваджуються високотехнологічні методи виробництва.</p> <p>4. Трудові ресурси мають кваліфікацію, великий політичний досвід із видобутку нафти.</p> <p>5. Наявність постійного попиту на нафту та газ.</p> <p>6. Створення на базі підприємства вертикально-інтегрованої компанії</p>	<p>1. Деяке устаткування морально та фізично застаріле.</p> <p>2. Зниження об’ємів буріння газових та нафтових свердловин.</p> <p>3. Конфлікт двох найбільших акціонерів („Приват” і НАК „Нафтогаз України”).</p> <p>4. Недостатні темпи пошукових і розвідувальних робіт.</p> <p>5. Непрозора схема діяльності з продажем нафти на аукціонах за зниженою ціною.</p> <p>6. Велика частина нафти видобувається з великих глибин на родовищах з виснаженими запасами. Виснаженість запасів родовищ становлять до 85–90 %.</p> <p>7. Низька якість розвіданих запасів</p>
Внутрішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<p>1. Збільшення видобутку нафти і газу за рахунок розвідки нових родовищ, що можуть дати значні прибутки.</p> <p>2. Можливість розвиватись з урахуванням нових технологій</p> <p>3. Висока якість видобутої нафти.</p> <p>4. Розширення і захист ринків збуту через зниження витрат за рахунок введення сучасного енергозберігаючого обладнання.</p> <p>5. Підвищення якості виробленої продукції.</p> <p>6. Підвищення прозорості діяльності з боку підприємств</p>	<p>1. Державне жорстке регулювання ціни.</p> <p>2. Задоволення зростання попиту вимагає освоєння нових важкодоступних родовищ, де станеться збільшення витрат.</p> <p>3. Збільшення податків.</p> <p>4. Зниження цін на нафту.</p> <p>5. Високе фіскальне навантаження у вигляді ренти за видобуток вуглеводнів</p> <p>6. Значні обсяги інвестицій, які можуть забезпечити тільки великі інвестори.</p> <p>7. Зосередження на нових „нетрадиційних” джерелах природного газу: метан вугільних пластів (CBM), сланцевий газ (shale gas), газ ущільнених пластів (tight gas)</p>
Зовнішнє середовище		

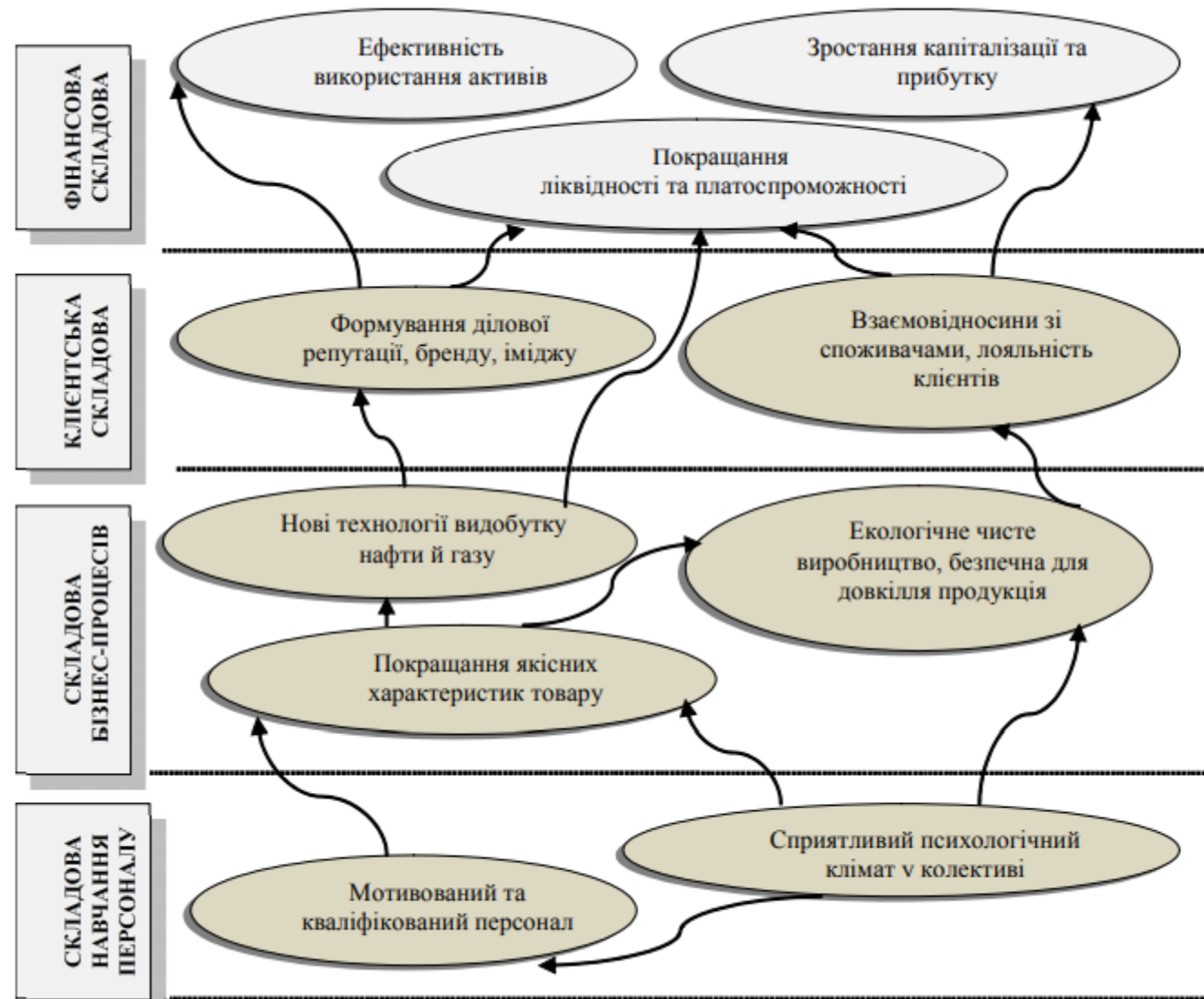


Рис. 1. Стратегічна карта для ПАТ „Укрнафта”*

Результати аналізу показників діяльності ПАТ „Укрнафти”*

Складова	Назва показника	Значення показника	
		Розрахункове	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{абс.л.}$	0,0083	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	1,06	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, $K_{дз}$	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 ($K_{пост.кл.}$)	2	зростання
	Рентабельність продажів (ROS)	5,5804	зростання
	Чисельність основних конкурентів ($Ч_{конк.}$)	2	зменшення
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості ($ПВ_{деб.заборг.}$)	37,35 %	до 40 % активів

Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність продукції ($P_{\text{прод.}}$)	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 проекціях 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