

**Тема 3. Особливості
стратегічного
вимірювання та
управління на основі
BSC**

План

1. Система збалансованих показників: сутність, особливості застосування

2. Система показників відповідальності

1. Система збалансованих показників: сутність, особливості застосування

Система стратегічного вимірювання бізнесу - це вимірювання, узагальнення та оцінка показників результативності, які носять функціональний або стохастичний вплив на виконання місії підприємства і досягнення його цілей.

Недоліки загального підходу до виміру ефективності господарювання:

застосування монетарних показників не дає можливості реальної оцінки ефективності

немонетарні показники розглядають як другорядні

аналіз окремих напрямів діяльності

Система збалансованих показників – це інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства.

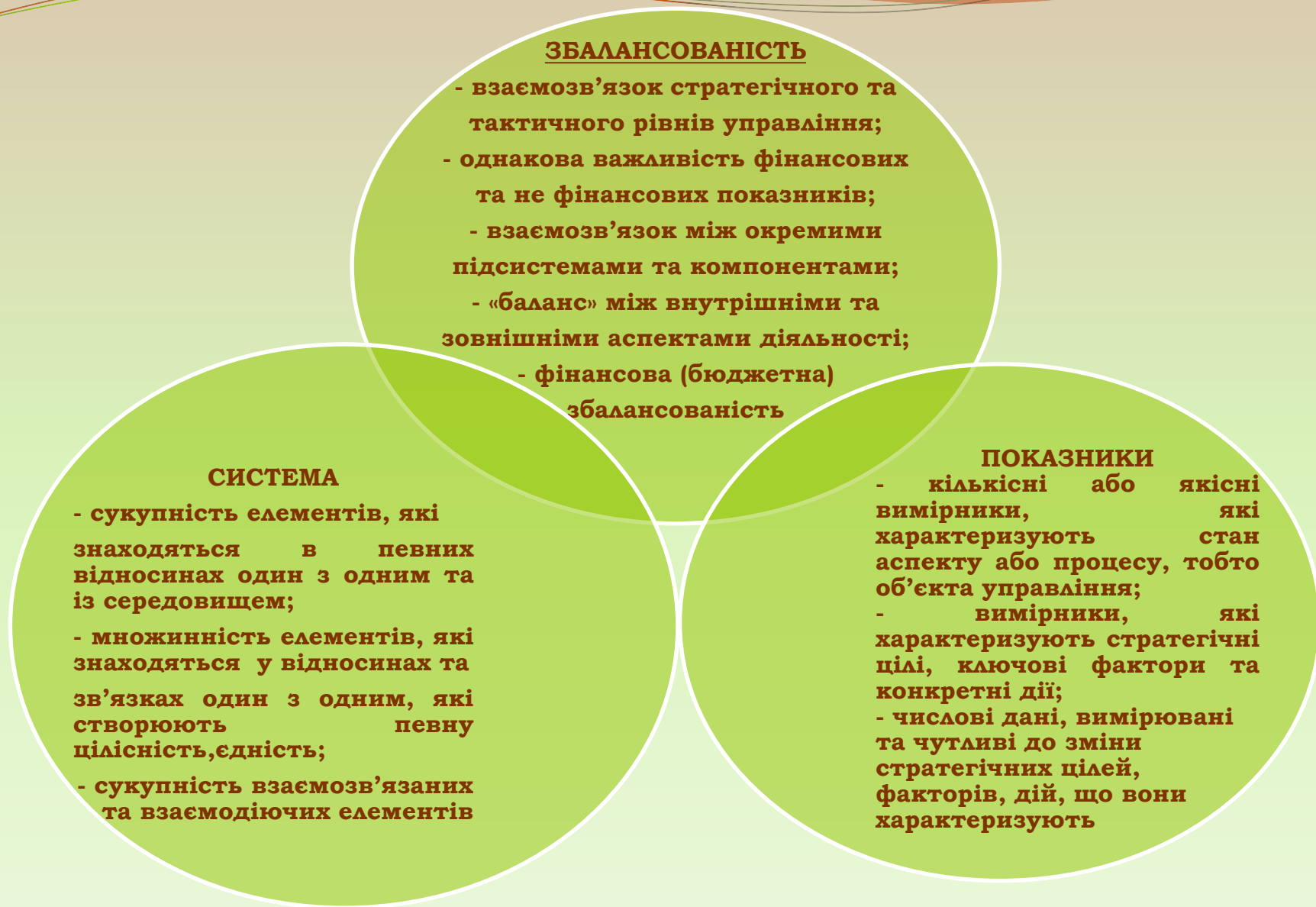


Рисунок 1. Комплекс категорії «система збалансованих показників»

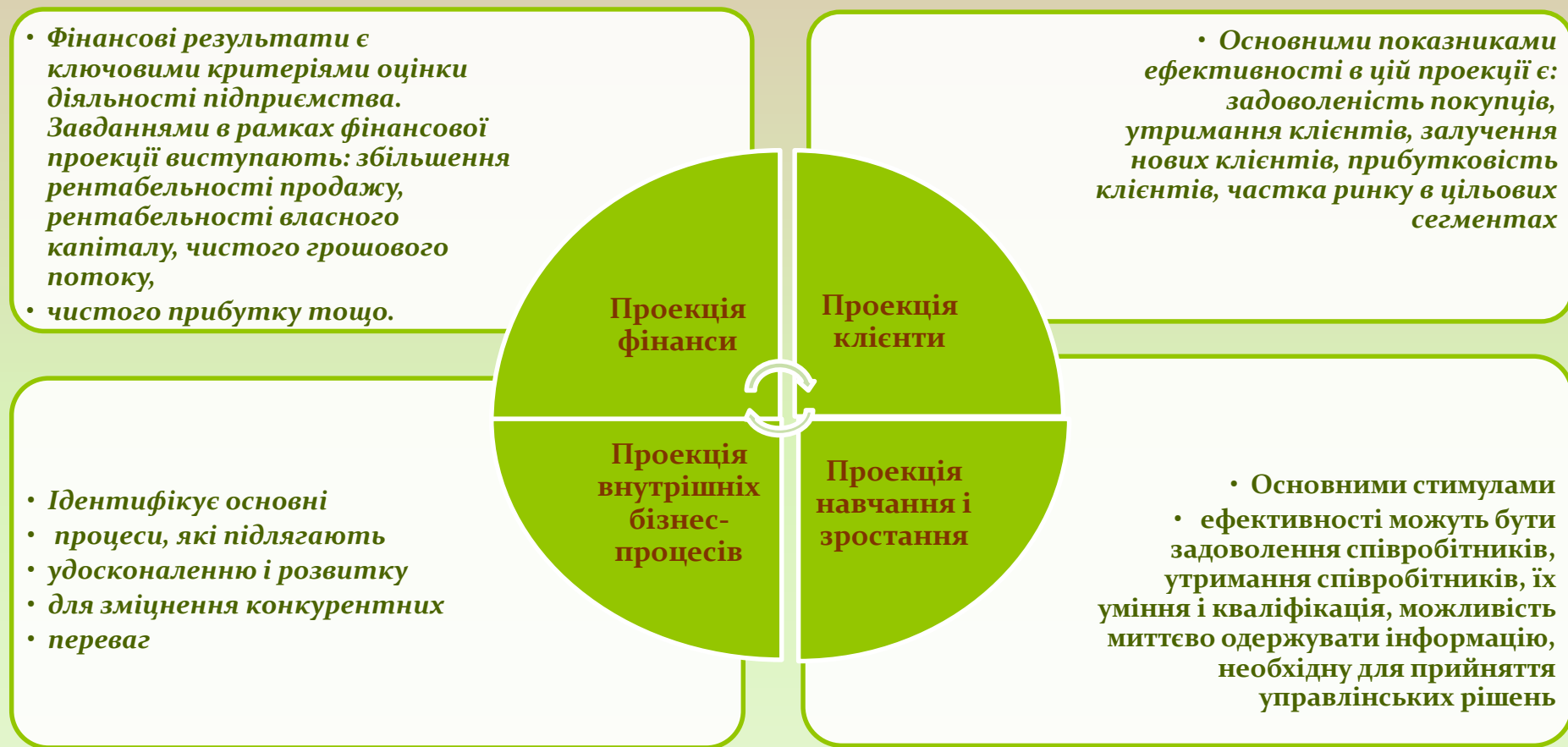


Рисунок 2. Проєкції «збалансованої системи показників»

Фінансова складова

- Зростання прибутку
- Збільшення чистого грошового потоку
- Підвищення рентабельності продукції
- Мінімізація собівартості продукції
- Підвищення рентабельності власного капіталу

Рисунок 3. Короткострокові цілі діяльності у розрізі фінансової складової

Маркетингова складова

- Підвищення ступеня задоволення клієнтів
- Мінімізація кількості втрачених клієнтів
- Збільшення прибутковості операцій з клієнтами
- Розширення бази клієнтів
- Визнання лідером на ринку за новими видами продукції
- Завоювання певної частки ринку в цільових сегментах

Рисунок 4. Короткострокові цілі діяльності у розрізі маркетингової складової

Складова внутрішніх бізнес-процесів

- Мінімізація часу циклу виробництва
- Мінімізація рівня запасів
- Зниження кількості переналагодження устаткування
- Мінімізація повернення продукції
- Зменшення часу розробки нової продукції

Рисунок 5. Короткострокові цілі діяльності у розрізі складової бізнес-процесів

Складова якості та розвитку персоналу

- Формування висококваліфікованих кадрів
- Мінімізація плинності кадрів

Рисунок 6. Короткострокові цілі діяльності у розрізі складової якості та розвитку персоналу

Переваги системи збалансованих показників

Проста структура для опису стратегічних задач та моніторингу діяльності

Розробка методології та пошук коефіцієнтів ведуть до розуміння специфіки діяльності

Побудова системи управління навколо нових наборів показників та нових способів їх виміру

Взаємозв'язок оперативного та стратегічного менеджменту

Створення схеми для формування зверху-вниз стратегій за всіма ієрархічними рівнями

Реалізація стратегії має об'єктивний характер

Нова концепція вдало інтегрується з системою контролінг та методами управління, які спрямовані на підвищення вартості підприємства

Рисунок 7. Переваги системи збалансованих показників

Недоліки системи збалансованих показників



Рисунок 8. Недоліки системи збалансованих показників

2. Система показників відповідальності

Система показників відповідальності заснована на концепції зацікавлених сторін.

Р. Фрімен у 1984 р. довів, що акціонери отримують набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо в процесі управління враховані інтереси інших зацікавлених сторін (працівників, громадськості, контрагентів)

Система показників відповідальності (*Accountability Scorecard-ASC*), яка вперше описана Ф. Ніколсом.

формування (виявлення) зацікавлених сторін;

визначення розміру вкладу кожної із груп зацікавлених сторін

визначення стимулів з боку підприємства по відношенню до зацікавлених сторін

встановлення найбільш пріоритетних внесків

формування системи показників для кожного внеску і стимулу

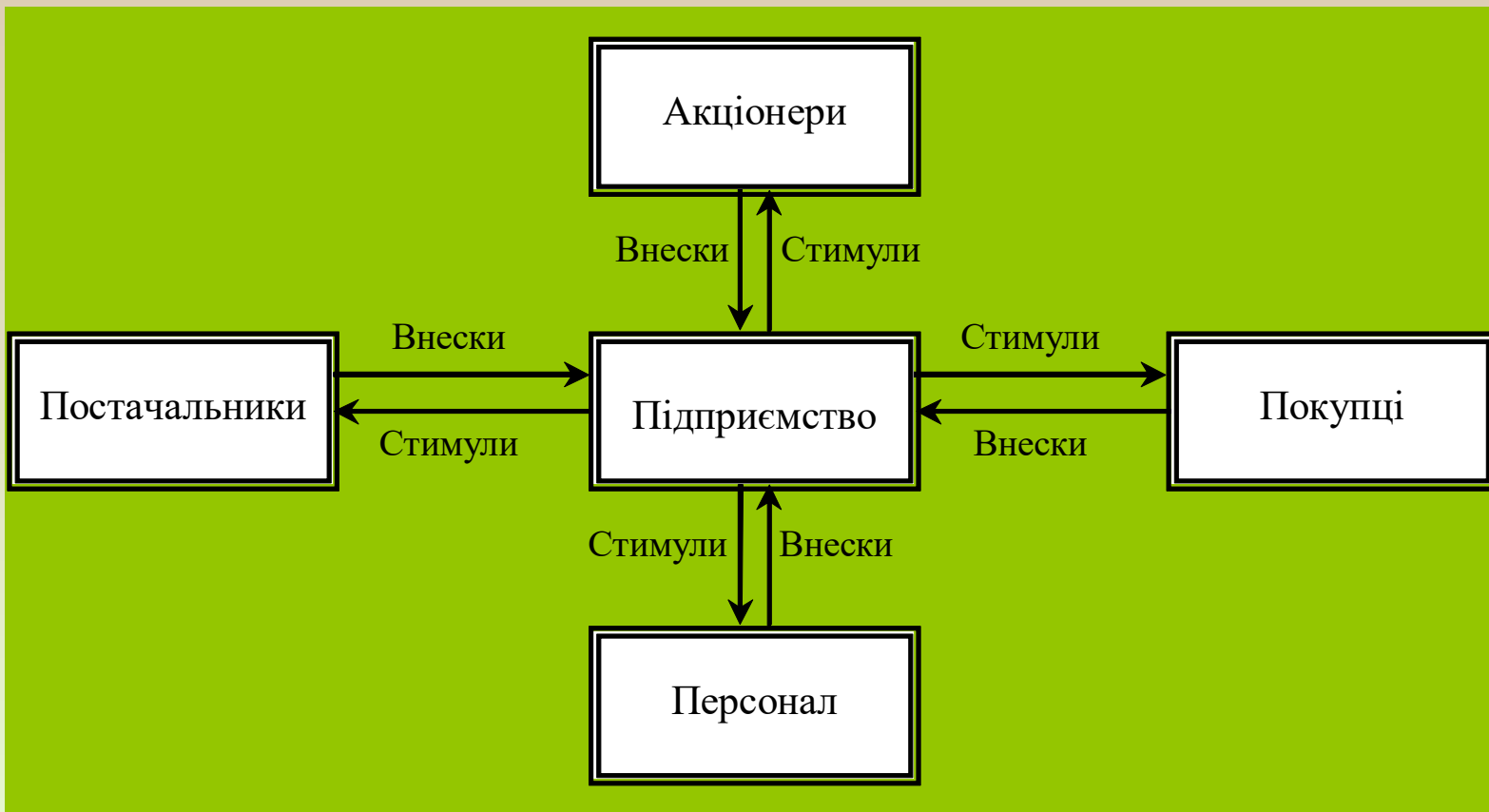


Рисунок 9. Структура моделі ASC

Таблиця 1. Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Власники	Внески до статутного капіталу	Розмір статутного капіталу	Зростання вартості підприємства, доходу від інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці	Пропорційні до праці рівень життя і умови праці	Розмір заробітної плати, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці та замовники	Прихильність, або лояльність до підприємства	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість реклаमाцій, швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники та підрядники	Відповідно до запитів підприємства	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Розмір кредиторської заборгованості, строк простроченої кредиторської заборгованості

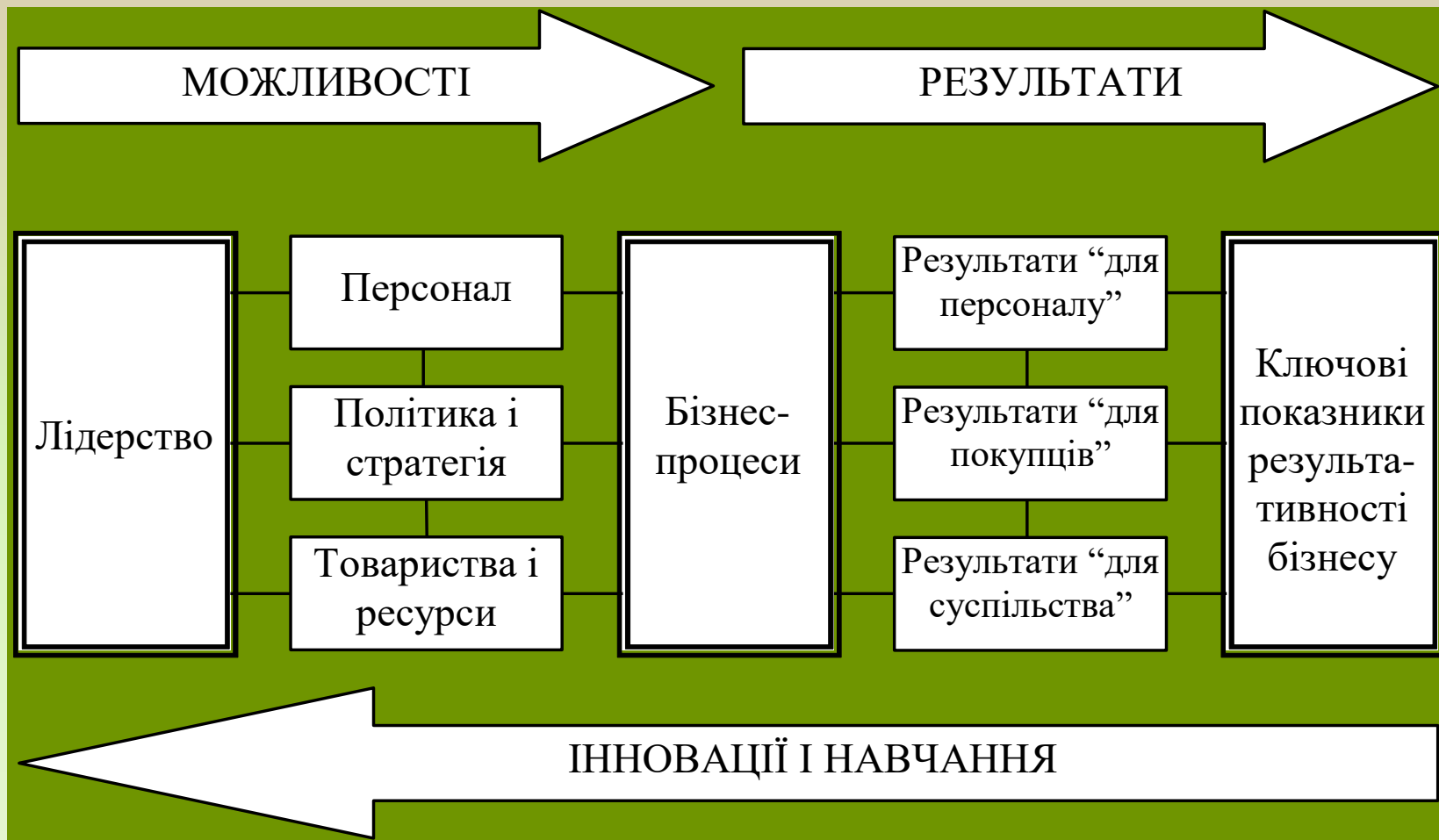


Рис. 10. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)



Рис. 11. Піраміда результативності

Таблиця 3.1

Загальний перелік можливих короткострокових цілей діяльності підприємства у розрізі чотирьох складових ЗСП

Короткострокові цілі реалізації стратегії			
Фінансова складова	Маркетингова складова	Складова внутрішніх бізнес-процесів	Складова якості та розвитку персоналу
1) зростання прибутку; 2) збільшення чистого грошового потоку; 3) підвищення рентабельності продукції; 4) мінімізація собівартості продукції; підвищення рентабельності власного капіталу	1) підвищення ступеня задоволення клієнтів; 2) мінімізація кількості втрачених клієнтів; 3) збільшення прибутковості операцій із клієнтами; 4) розширення бази клієнтів; 5) визнання лідером на ринку за новими видами продукції; 6) завоювання певної частки ринку в цільових сегментах	1) мінімізація часу циклу виробництва продукції; 2) мінімізація рівня запасів; 3) зниження кількості переналагодження устаткування; 4) мінімізація повернення продукції; 5) зменшення часу розробки нової продукції	1) формування висококваліфікованих кадрів; 2) мінімізація плинності кадрів

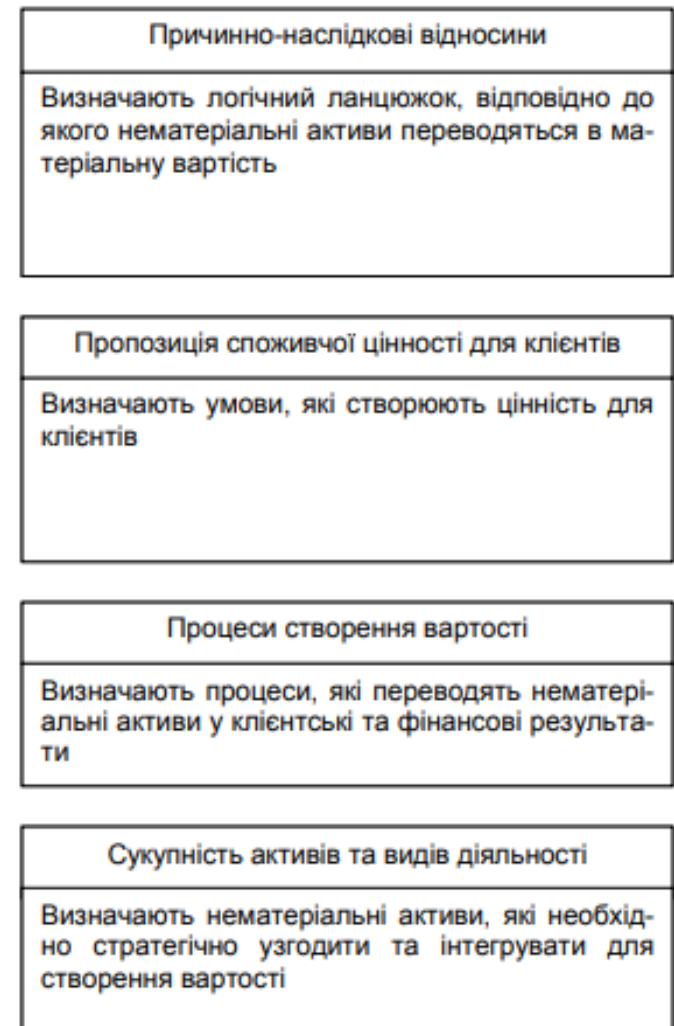
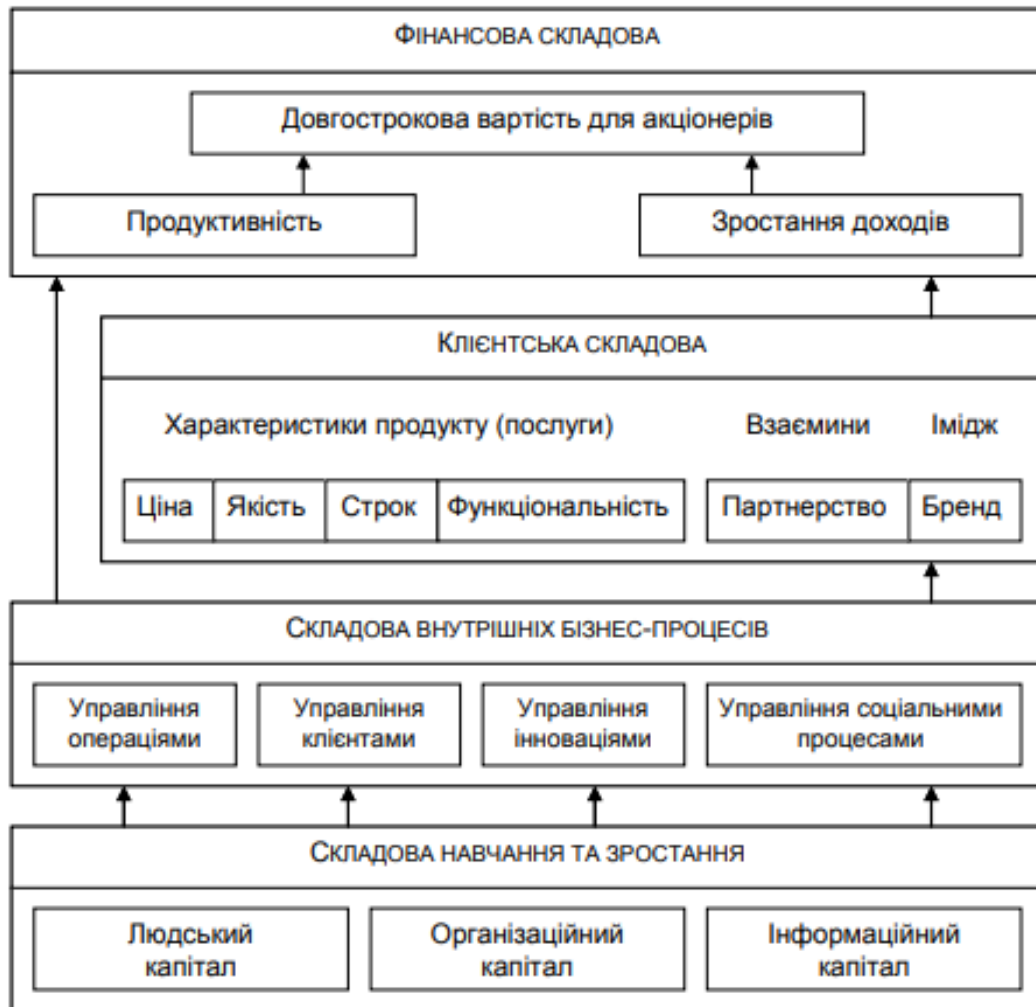


Рис. 12. Шаблон стратегічної карти за Д.Нортоном



Рис. 13. Результативність діяльності за стратегічною картою

Оцінка частоти використання показників в розрізі проєкцій СЗП

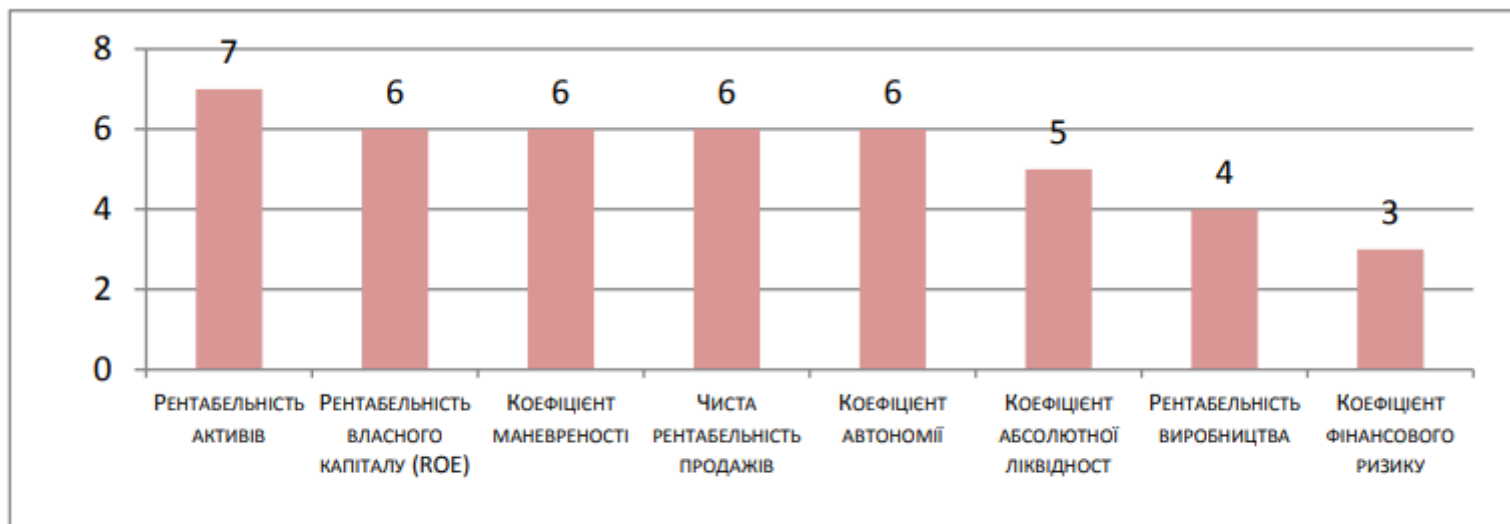


Рис. 1. Частота використання показника в складнику «фінанси»

Таким чином, до фінансового складника включені показники: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт маневреності та чиста рентабельність продажів – із найбільш часто вживаних показників.

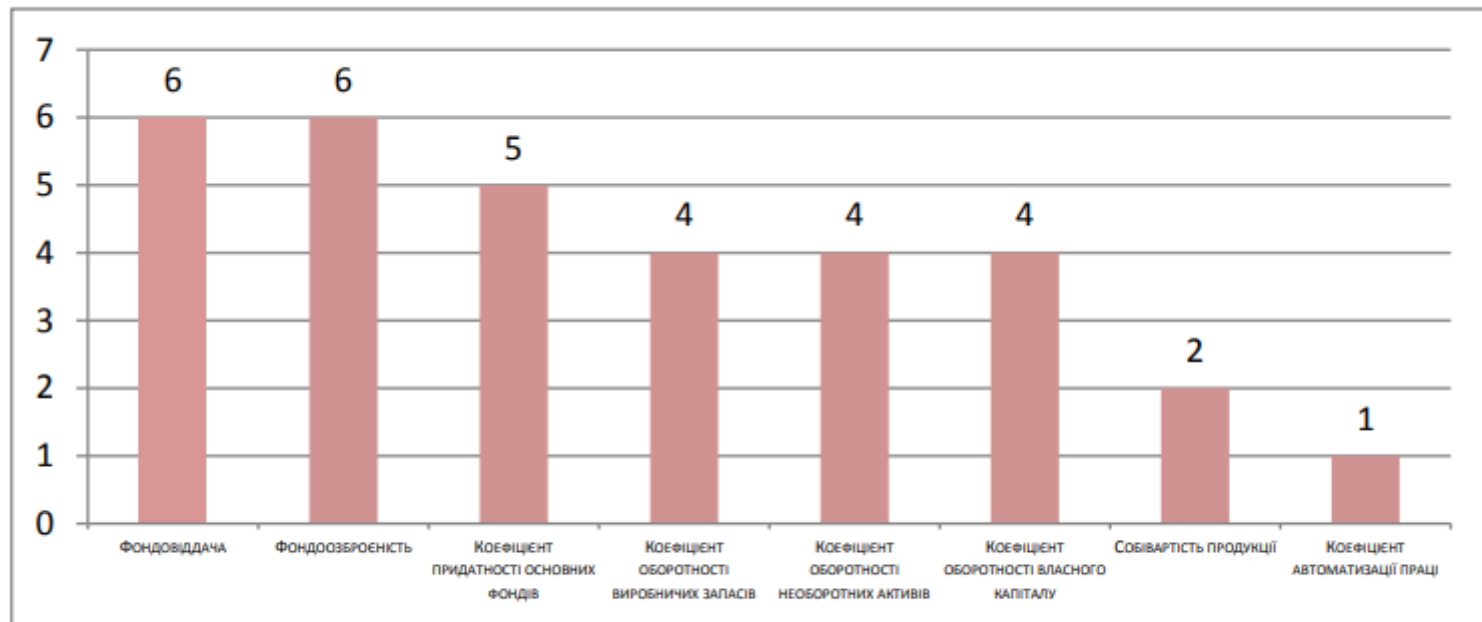


Рис. 2. Частота використання показника у складнику «Бізнес-процеси»

Як видно, найчастіше до складника «Бізнес-процеси» включаються такі показники: фондівіддача, фондоозброєність, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коефіцієнт оборотності необоротних активів. Ураховуючи те, що вітчизняне промислове виробництво є матеріало- та енергомістким, а також постійне зростання цін на сировину та енергоносії, на нашу думку, важливим є включення показників, що характеризують рівень та вартість їх використання. Такими показниками є витрати на 1 грн. товарної продукції та матеріаломісткість продукції.

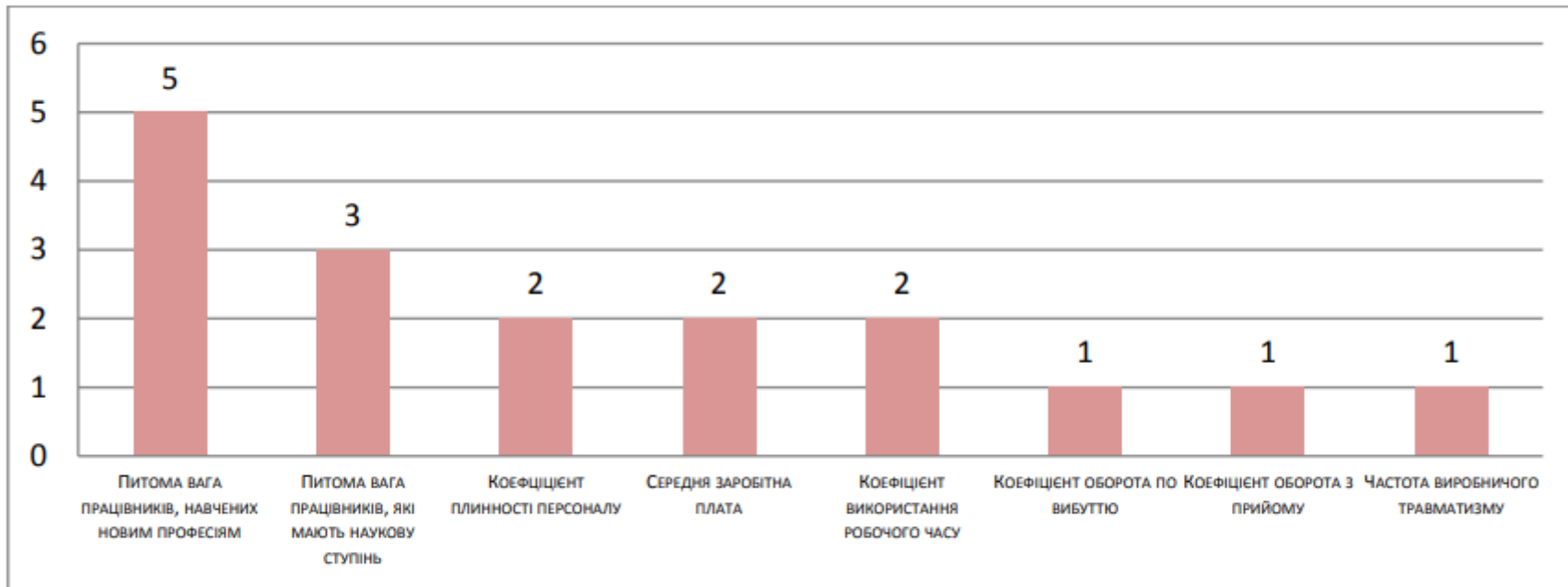


Рис. 3. Частота використання показників у складнику «Навчання та розвиток»

Щодо складника «навчання та розвиток» слід відзначити таке. Промислові підприємства відчують брак персоналу через непопулярність виробничих професій у сучасному суспільстві, тому важливо організувати власну систему навчання персоналу. Не менш важливими є оцінка потенціалу трудового колективу та ефективність його використання. Крім того, промислові підприємства характеризуються небезпечними умовами виробництва, що також необхідно оцінювати та враховувати.

Порівняльна характеристика Моделей оцінки ефективності підприємства

№	Назва Моделі	Рік розробки	Переваги Моделі	Недоліки Моделі
1	Balanced Scorecard (Збалансована система показників)	1992р., Р. Каплан, Д. Нортон	Орієнтація на підприємства різних розмірів / галузей; висока точність; легкість в адаптації; досягнення стратегічних планів по чотирьох проекціях; повна прозорість системи.	Високий ризик невірному вибору показників / визначення їх взаємозв'язків; трудомісткість процесу правильного вибору показників.
2	Модель стратегічних карт	1992р., Л. Мейсел	Високий рівень гнучкості; аналіз усіх поточних завдань; соціальний характер моделі; можливість оцінки інновацій.	Вузька сфера застосування (переважно сфера послуг); можливий дисбаланс у бік кадрового потенціалу; високий ризик неправильного вибору показників.
3	«EP2M» (Effective Progress and Performance Measurement)	1993р., С. Адамс та П. Робертс	Помірна гнучкість моделі; врахування як мікро-, так і макроклімату; формує корпоративну культуру, яка постійно змінюється (модернізується).	Високий ризик невірному вибору коефіцієнтів; відсутність фінансової перспективи; чітко не відстежується причинно-наслідковий зв'язок; відсутність будь-якого прояву формалізації.
4	Система збалансованих показників	2008р., Д. Парментер	Довгостроковий, соціальний характер моделі.	Великий об'єм показників (10/80/10); трудомісткість впровадження моделі.

Порівняльна характеристика Моделей оцінки ефективності підприємства

5	(Total Performance Scorecard) Універсальна система показників діяльності	2003р. – Хьюберт К. Рамперсад	Асоціативна модель; достатня гнучкість системи; збалансованість цілей учасників; всеохоплюючий характер; досягається максимальний рівень відповідальності робітників.	Трудомісткість; ризик зловживання учасниками процесу.
6	Збалансована система показників	2011р., Х. Фрідаг, В. Шмідт	Принцип децентралізації; колективний рух поставлених цілей; наявність системного ефекту.	Неможливість процесу каскадування BSC до рівня окремих партнерів; складний контроль дотримання моделі
7	EFQM (European Foundation for Quality Management)	1991р. Європейський фонд менеджменту якістю	Модель є універсальною для всіх і не потребує змін у процесі використання; бенчмаркінг; розрахована на поточні та майбутні потреби сторін.	Не піддається змінам в процесі зміни орієнтирів; більш традиційний характер.
8	Модель «Стейкхолдер»	Початок 2000-их років	Підтримка конкурентних переваг; можливість оцінити рівень задоволеності кожного з учасників; досягається максимальна додана вартість для кожної групи «стейкхолдерів».	Вузька спрямованість; неврахування багатьох чинників; потребує власних зусиль від організації щодо налагодження моделі «під себе».

Модель стратегічних карт

Близькою за своїм складом до збалансованої системи показників є модель **Лоренца Мейсела**. (Lawrence S. Maisel), яку було розроблено в 1992 р. Вона, як і збалансована система показників, визначає чотири перспективи (фінансові, маркетингові, виробничі та персонал), на базі яких повинна бути оціненою діяльність підприємства.

Але **Л. Мейсел** у своїй моделі замість перспективи навчання і зростання застосовує перспективу людських ресурсів, яка оцінює інновації, а також такі чинники, як освіта і навчання, розвиток продукції і послуг, компетентність і корпоративна культура. **Причина використання Л. Мейселом окремої перспективи людських ресурсів полягає в тому, що підприємства повинні бути уважнішими до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників.**

Effective Progress and Performance Measurement

Крістофер Адамс та Пітер Робертс у 1993 році запропонували модель, яку назвали EP2M. Це абревіатура від **Effective Progress and Performance Measurement** – оцінка ефективності діяльності та зростання. Відповідно до моделі EP2M, важливо, перш за все те, що підприємство робить у наступних **чотирьох напрямках**:

- **у зовнішньому середовищі** - обслуговування споживачів та задоволення попиту;
- **у внутрішньому середовищі** - підвищення ефективності та продуктивності;
- **зверху вниз в організаційній ієрархії** - поширення та адаптація загальної стратегії компанії на всі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;
- **знизу нагору в організаційній ієрархії** — посилення впливу акціонерів та розширення свободи дій працівників.

Відповідно до теорії стратегічний менеджмент включає два послідовні етапи: формулювання стратегії та її впровадження. Формулювання - це аналітичний процес, який дозволяє визначити "Що робити?". Використання, з одного боку, – організаційний процес, що допомагає відповісти на запитання «Як робити?» і «Хто буде робити?», з іншого боку, – це процес, що сприяє розвитку управлінських здібностей та управлінню змінами.

Мета системи полягає не лише в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії в організації, а й у тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни є нормальними явищами. Показники ефективності повинні забезпечити працівників, які приймають рішення та відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком.

Система збалансованих показників Парментера

Девід Парментер проводить порівняння між трьома типами показників з «цибулею». По зовнішньому шару шелухи ми судимо про стан цибулі взагалі, проте, якщо знімати шар за шаром, ми отримуємо додаткову інформацію. Шари представляють собою різні виробничі показники, а серцевина – ключові показники ефективності (рис. 1)



Рис. 1. Три типи показників діяльності організації [4, с. 3]

Найважливіше завдання при виборі конкретних показників збалансованої системи полягає у визначенні тих показників, які найкраще виражали б стратегію підприємства. Оскільки кожна стратегія унікальна, такою ж неповторною має бути і система її показників

При формуванні ключових показників діяльності треба враховувати наступні вимоги:

1. Система показників повинна включати як фінансові, так і нефінансові показники з умовою взаємозв'язку між ними, а також між організаційними рівнями в компанії. Система повинна містити обмежене число показників для своєчасної їх оцінки і ухвалення рішень. Вимірювати необхідно лише ті дані, які істотним чином розкривають інформацію про компанію

2. Система показників повинна враховувати минулий і поточний стан бізнесу.

3. Показники мають бути корисні для прогнозування майбутнього компанії – капіталізації компанії, приросту об'єму продажів та виручки.

4. Система показників має бути взаємозв'язана зі стратегією компанії та стратегічними цілями.

5. Система показників повинна враховувати інтереси і потреби зацікавлених сторін – акціонерів, вищого керівництва компанії, споживачів і ін.

6. Система показників має бути значимою, адекватною, послідовною і стабільною.

Стабільність в даному випадку означає логічну послідовність в зміні системи, щоб співробітники компанії могли відстежити зміни і адаптуватися до них.

7. Повинна існувати можливість об'єднання показників, а також їх деталізації.

8. Впровадження системи показників не повинно викликати особливих складнощів щодо доступності інформації для розрахунків

Ключові показники ефективності (КРІ) часто використовуються для оцінювання діяльності, яку важко виміряти, — своєчасність виконання зобов'язань, рівень сервісу та задоволеності клієнтів. Наприклад, якщо компанія ставить за мету досягнення зразкового рівня сервісу, КРІ можуть включати такі показники, як кількість незадоволених клієнтських вимог, кількість нових замовлень тощо

Ключовими показниками результативності (KRI), наприклад, можуть бути: — обсяг виручки від реалізації продукції; — частка собівартості реалізованої продукції в обсязі виручки від реалізації продукції; — середній розмір запозиченого капіталу; — середня вартість капіталу компанії; — співвідношення власного та позикового капіталу; — продуктивність праці окремого співробітника, що дорівнює відношенню виручки від реалізації продукції до середньооблікової кількості працівників.

Основними завданнями використання ключових показників діяльності є:

- отримання якісної та оперативної інформації для своєчасного прийняття кадрових управлінських рішень;
- чітке формулювання цілей підприємства та їх кількісне вираження;
- розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей та коригування стратегії компанії;

- ефективно делегування повноважень, що особливо актуально для великих підприємств холдингового типу: рівень деталізації показників відображає ступінь відповідальності та важливість функцій;
- зменшення кількості управлінських звітів та паперового документообігу;
- удосконалення системи заохочень та покарань.

Таблиця 9

Модифікована збалансована система показників

Складова	Показники			
Фінансова	Коефіцієнт грошової ліквідності	EVA – економічна додана вартість	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність оборотних активів
	Коефіцієнт фінансової [19, с. 124] ліквідності			
Клієнтська	Частка сумнівної дебіторської заборгованості	Частка серед основних конкурентів	Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості	Коефіцієнт поінформованості щодо бренду
Внутрішні бізнес-процеси	Частка незавершеного виробництва в оборотних активах	Рентабельність продукції	Рентабельність необоротних активів	Коефіцієнт зносу основних засобів
Навчання і розвиток	Відношення темпу зростання оплати праці до темпу інфляції	Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу	Кількість запропонованих удосконалень	Плинність кадрів
Соціальна	Наявність на підприємстві заборгованості з податкових та інших зобов'язань	Кількість реалізованих соціальних проектів для місцевої громади	Кількість скарг місцевих мешканців на діяльність підприємства	Кількість створених робочих місць
Екологічна	Сума штрафів за забруднення	Економія від впровадження енергозберігаючих технологій	Кількість заходів з охорони довкілля	Частка вторинної переробки сировини

Дякую за увагу !