

О.А. Лаговська, д.е.н., доц.

Житомирський державний технологічний університет

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У ВАРТІСНО ОРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ: НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ

Досліджено систему збалансованих показників з позиції її розгляду як допоміжного інструменту в управлінні ключовими показниками ефективності бізнесу за умови використання вартісно орієнтованої концепції управління та виходячи із позитивного досвіду провідних світових компаній.. Визначено особливості системи збалансованих показників як основи формування додаткових специфічних завдань, які ставитимуться перед системою бухгалтерського обліку. Систематизовано недоліки системи збалансованих показників та переваги від її впровадження, що дозволило визначити її як ефективний інструмент управління за умови модифікації існуючого підходу до застосування в частині її інтеграції з інноваційними інструментами управління: економічною доданою вартістю, ринковою доданою вартістю, системою управління взаємозв'язками з клієнтами. Розкрито підхід до інтеграції системи збалансованих показників та економічної доданої вартості як інструментів управління за умови застосування розгалуженої версії першого інструменту.

Ключові слова: *система збалансованих показників; економічна додана вартість.*

Постановка проблеми. Ефективна реалізація вартісно орієнтованого підходу до управління передбачає необхідність використання, поруч із фінансовою, значного обсягу інформації нефінансового характеру, що є передумовою якісної оцінки результатів діяльності підприємства, а також повного визначення факторів, які впливають на його вартість, з метою їх врахування у процесі прийняття рішень та реалізації інших управлінських функцій. Однак вітчизняні менеджери традиційно не приділяють достатньої уваги нефінансовим показникам, що є невиправданим у сучасних умовах господарювання, які характеризуються загостренням конкурентної боротьби між підприємствами, як на світовому, так і на національному ринках. Саме тому виникає потреба в запровадженні дієвого механізму, який би забезпечив можливість інтеграції фінансових та нефінансових показників, таким чином підвищив би якість інформаційного забезпечення управлінського персоналу та, як наслідок, створив передумови для максимізації вартості суб'єкта господарювання. Одним із засобів вирішення цієї проблеми є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження питань облікового і аналітичного забезпечення процесу управління, у т. ч.

вартістю організації, здійснюють українські вчені: Ю.Ю. Мороз, О.В. Олійник, М.С. Пушкар, В.К. Савчук; зарубіжні вчені: М.А. Вахрушина, М.Вернер, П.Уітмен, Д.Гоббс, П.Джейн, Е.Дженкінс, К.Джонс, Р.Каплан, Т.П. Карпова, Дж.Сігел, Ч.Хорнгрен, М.Хан, Дж.Фостер, І.Шим.

Мета дослідження. Виходячи зі зміни пріоритетів від фінансових показників як індикаторів ефективності господарювання до нефінансових показників, необхідним є визначення особливостей системи збалансованих показників, з метою формування додаткових специфічних завдань, які ставитимуться перед системою бухгалтерського обліку.

Викладення основного матеріалу дослідження. BSC є одним із найбільш популярних інструментів управління, який активно використовують провідні світові компанії. Так, за даними опитування, проведеного у 2009 році серед управлінського персоналу на 1430 найбільших підприємствах Північної Америки, Латинської Америки, Тихоокеанського регіону, Європи, Близького Сходу консалтинговою компанією «Bain&Company»¹, систему збалансованих показників використовували 53 % респондентів, при цьому рівень задоволення від її використання становив 3,83 з 5, а за популярністю вона посідала 6 місце серед 25 найсучасніших інструментів управління, які були обрані об'єктами дослідження, після бенчмаркінгу, стратегічного планування, управління зв'язками з клієнтами та аутсорсингу [15, с. 9].

Це зумовлено тим, що BSC орієнтована на вирішення двох важливих проблем:

1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із нефінансовими. При цьому досягається нівелювання недоліків, що притаманні виключно фінансовим індикаторам. Недоліки фінансових показників, що послужили поштовхом розробки BSC, П.Нівен (P.Niven) [12, с. 3–4] систематизує за такими групами:

- неврахування поточних умов бізнес-середовища. Дані показники не можуть стати індикаторами проблем чи можливостей, які виникають у сфері відносин із клієнтами, якості, відносин у трудовому колективі;

- відображення результатів минулої діяльності;

- орієнтація лише на короткострокові цілі;

- невідповідність потребам усіх рівнів управління;

2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

У традиційному вигляді BSC трансформує стратегію в завдання та показники, згруповані за чотирма різними напрямками (проекціями):

¹ <http://www.bain.com>

«фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток». Надаючи управлінському персоналу вищого рівня інформацію, структуровану в розрізі чітко визначених напрямів, система збалансованих показників значно мінімізує рівень надлишкової інформації [7, с. 71], що сприяє підвищенню ефективності прийнятих рішень, оскільки, як підтверджують дослідження Е.Іселіна (E.Iselin) [5], надлишкова або неструктурована інформація знижує якість рішень, що приймаються на її основі, зокрема негативним чином впливає на їх оперативність.

Однак, як зазначають розробники BSC Р.Каплан (R.Kaplan) та Д.Нортон (D.Norton), запропонована ними модель з чотирьох складників «є зразком, а не догмою» [17, с. 25]. Тобто чотири складники є лише мінімальним набором, який дозволяє описати діяльність підприємства і залежно від його специфіки може бути доповнений іншими.

Результати інтернет-опитування, проведеного консалтинговою компанією «2GC Active Management»² влітку 2010 року на 50 підприємствах різних галузей у Великій Британії, виявили, що зазвичай при розробці BSC підприємства обирають від 2 до 5 її складників, середня кількість показників становить 26. При цьому 22 % компаній використовують складник з назвою «клієнти», 19 % – «фінанси», 15 % – «акціонери», 15 % – «навчання», 13 % – «внутрішні процеси», 11 % – «люди», 6 % – «операції», 4 % – «стиль управління».

Окрім науковці, зокрема С.Джонсон (S.Jonson) [6], М.Редкліффе (M.Radcliffe) [13], Е.Нільссон (E.Nilsson) [11], М.Епстейн (M.Epstein), П.Віснер (P.Wisner) [2], наголошують на необхідності виділення як складника BSC, крім розглянутих вище, напряму, який характеризуватиме екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, оскільки «лідуючі компанії в усьому світі визнають важливість управління соціальними та екологічними наслідками їх функціонування, вигоди від якого є суттєвими та можуть проявлятися у зниженні величини екологічних витрат та зростанні доходів внаслідок формування позитивного іміджу компанії» [2, с. 3].

М.Епстейн (M.Epstein), П.Віснер (P.Wisner) зазначають можливість отримання таких вигід при виділенні окремого напряму, який характеризуватиме екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, у складі BSC:

- можливість розгляду екологічних та соціальних аспектів діяльності як однієї зі стратегічних перспектив діяльності підприємства, яка дозволяє створити ряд конкурентних переваг у

² <http://www.2gc.co.uk>

вигляді формування позитивного іміджу, ділової репутації, а не просто як засобу підвищення операційної ефективності;

- можливість концентрації уваги управлінського персоналу та працівників на соціальній та екологічній відповідальності бізнесу, як ключовому механізмі створення доданої вартості;

- можливість відслідкування взаємозв'язку між витратами, пов'язаними із екологічними та соціальними аспектами діяльності, та реалізацією бізнес-стратегії [2, с. 4].

Незважаючи на те, що BSC є досить популярним інструментом управління, рівень задоволення від використання якого, за даними консалтингової компанії «Bain&Company»³, становить 3,83 з 5, цей рівень задоволення знижується під впливом ряду недоліків даної системи, а також сукупності проблем, що виникають при її впровадженні (табл. 1).

Переважає більшість проблем та недоліків BSC пов'язана зі складністю підбору показників, на основі яких оцінюватимуться результати функціонування підприємства та ступінь реалізації стратегічної мети їх діяльності, а також із визначенням оптимальної кількості цих показників та складністю встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Однак, незважаючи на недоліки та проблемні аспекти, які виникають при впровадженні BSC, досвід кращих світових компаній свідчить про такі її переваги: покращення фінансових показників діяльності; взаємоузгодження довгострокових та короткострокових цілей; підвищення рівня координації роботи між працівниками щодо досягнення стратегічних цілей діяльності; підвищення ефективності операційного менеджменту; підвищення конкурентоспроможності підприємства; сприяння реалізації стратегії [3].

Таблиця 1

Систематизація недоліків системи збалансованих показників

³ <http://www.bain.com>

Недолік	Ф.Нікольє (F.Nickols) [10]	С.Воелпел (C.Voelpe), М.Лейболд (M.Leibold), Т.Давенпорт (T.Davenport) Р.Екхофф (R.Eckhoff) [16]	Ф.Рідзек (F.Ridzek) [14]	С.Чен (S.Chen), Л.Чен (L.Chen) [1]	М.Козене (M.Kozena), Т.Члєдек (T.Chtadek) [8]	Д.Ітнер (D.Itner), Д.Лакер (D.Laker), В.Месер (W.Meser) [4]	Кількість разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Надмірний акцент на збалансуванні фінансових показників із показниками, визначеними за проєкціями	+						1
Може застосовуватися лише як засіб реалізації стратегії	+	+					2
Складність підбору показників для оцінки результатів діяльності за проєкціями	+	+		+			3
Складність формування оптимального набору показників				+			1
Складність визначення пріоритетності показників			+	+			2
Складність встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками				+	+		2
Неможливість кількісного вираження взаємозв'язків між окремими показниками					+		2

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Виділення чотирьох перспектив є недостатнім для врахування інтересів усіх груп зацікавлених осіб				+			1
Недостатність гнучкості		+			+		2
Обмеження інформації, що надається менеджерам		+					1
Неврахування ситуації в галузі та рівня конкуренції		+					1

Обмеження ініціативи щодо здійснення видів діяльності, що не спрямовані на реалізацію стратегії		+					1
Можливість відслідкування лише одностороннього взаємозв'язку між показниками			+	+			2
Неможливість визначення впливу невизначеності на стратегічну мету діяльності підприємства			+		+		2
Стратегічні карти не дають відповіді на альтернативні запитання			+				1
Вплив фактору суб'єктивності при підборі показників та оцінці результатів діяльності						+	1

Крім зазначених, менеджери корпорації «Jose R. Lindley S.A.», яка виробляє безалкогольні напої, наголошують на таких вигодах, які вони отримали після впровадження BSC:

- встановлення двостороннього зв'язку між стратегічними пріоритетами діяльності підприємства та його операційною діяльністю;
- встановлення інтегральної системи оцінки результатів діяльності підприємства, яка дозволяє контролювати та відслідковувати всі бізнес-процеси з метою забезпечення досягнення поставлених цілей;
- контроль виконання стратегічного плану діяльності підприємства;
- оперативне виявлення відхилення операційних показників від запланованих норм;
- можливість використання для оцінки результатів діяльності працівників та встановлення адекватної винагороди;
- перетворення значного обсягу даних в інформацію, яка є корисною для прийняття рішень [9].

Менеджери компанії «Bristol-Myers Squibb Co.» – хіміко-фармацевтичної корпорації, яка входить до списку Fortune 500 та здійснює виробництво широкого спектру продуктів харчування, напоїв, фармацевтичних і косметичних товарів, продуктів дитячого харчування, а також побутової хімії, наголошують на тому, що впровадження BSC дає можливість виділити та концентрувати увагу на найважливіших аспектах діяльності підприємства, краще

скоординувати роботу структурних підрозділів, поліпшити систему мотивації персоналу та допомагає в ідентифікації та подальшому управлінні ризиками [2, с. 4].

Отже, в умовах використання вартісно орієнтованого підходу до управління BSC є набором показників, який, за умови правильного їх підбору та подальшого використання, дозволяє взаємоузгодити короткострокові та довгострокові цілі функціонування підприємства (максимізація вартості та отримання якомога більшого прибутку), найбільш повною мірою оцінити результати його діяльності, виявляти фактори, які впливають на вартість, напрями та силу їх впливу, а також потенційні джерела створення доданої вартості. Крім зазначеного вище, BSC дозволяє структурувати інформаційні потоки, що впливає на підвищення якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу та, відповідно, на підвищення ефективності виконання покладених на нього обов'язків, та на ефективність діяльності підприємства в цілому.

З метою мінімізації недоліків, притаманних BSC, визначимо можливість її інтеграції з інноваційними інструментами управління: економічною доданою вартістю, ринковою доданою вартістю, системою управління взаємозв'язками з клієнтами (табл. 2).

Таблиця 2

*Інтеграція системи збалансованих показників
з інноваційними інструментами управління*

Назва інструмента	Сфера застосування	Характер застосування
Економічна додана вартість	перспектива «Фінанси»	Оцінка величини приросту внутрішньої вартості підприємства
Ринкова додана вартість	перспектива «Фінанси»	Оцінка величини приросту ринкової вартості підприємства
Сукупна акціонерна дохідність	перспектива «Фінанси»	Оцінка величини приросту інвестиційної вартості підприємства
Додана вартість акціонерного капіталу	перспектива «Фінанси»	Оцінка величини приросту інвестиційної вартості підприємства
Система управління взаємозв'язками з клієнтами	перспектива «Клієнти»	Підбір показників, виходячи із необхідності оптимізації відносин з клієнтами, збільшення кількості лояльних клієнтів

Варто зазначити, окремі науковці вважають, що показник економічної доданої вартості (EVA) є альтернативою BSC, однак, на нашу думку, вони не виключають один одного і для забезпечення максимальної ефективності повинні використовуватися разом, а саме вважаємо доцільним використовувати EVA як критерій оцінки величини приросту внутрішньої вартості підприємства (теперішньої вартості майбутніх економічних вигід, які, як очікується, будуть генеровані підприємством).

Така інтеграція дає можливість отримати ряд переваг, що сприяє максимізації вартості підприємства. У свою чергу, ефективне використання даної системи передбачає необхідність використання значного обсягу інформації, яка може бути генерована бухгалтерським обліком за умови організації відповідних розрізів його аналітики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження особливостей і методологічної складності аналітичного забезпечення процесу оцінки вартості компанії дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції системи збалансованих показників та економічної доданої вартості як інструментів управління за умови застосування розгалуженої версії першого інструмента в частині розширення його системної панелі показників управління перспективами «Соціальні процеси» і «Екологічні процеси», що дозволить підвищити рівень якості показника економічної доданої вартості і вартості підприємства в цілому.

Список використаної літератури:

1. *Chen S.* Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard [] / *S.Chen. L.Chen* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : bai2009.org/file/Papers/1353.doc.
2. *Epstein M.,* Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategy with BSC / *M.Epstein, P.Wisner* // Harvard Business School Publishing.
3. *Hendricks K.* The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? / *Hendricks K., Menor L., Wiedman, C.* // Ivey Business Journal, November–December, 2004.
4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCSubjectivity&WeightingPerfMeasures.pdf>.
5. *Iselin E.* The Effect of Information Load and Information Diversity on Decision Quality in a Structured Decision Task / *E.Iselin* // Accounting Organization and Society. – 13(2).– 1988. – С. 147–164.

6. *Jonson S.* Application of the Balanced Scorecard Approach / *Jonson S.* // *Corporate Environmental Strategy*. – 1998.
7. *Kaplan R.* The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance / *R.Kaplan, D.Norton* // *Harvard Business Review*. – 1992.
8. *Kozena M.* Balanced Scorecard Surpassed Method? A Study Focused on Dynamic Scorecard [] / *M.Kazena, T.Chladek*. – Pp. 114–124 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/38486/1/KozenaM_BalancedScorecard_2010.pdf.
9. *Machuca K.* Corporation Jose R. Lindley: Balanced Scorecard Implementation / *K.Machuca, J.Ormeno*. – 2008.
10. *Nickols F.* A Stakeholder-based Approach to Keeping Scorecard / *F.Nickols*. – 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nickols.us/scorecard.htm>.
11. *Nilsson E.* Balanced Scorecard – A Vehicle for the Greening of Business Meetings?: A Case Study of Telia Nara AB and Skanska Facilities Management AB, Sweden. Master Thesis 2000–2001 International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund University (Sweden).
12. *Niven R.* Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results 2 end ed.
13. *Radcliffe M.* Using the Balanced Scorecard to Develop Metrics for Sustainable Development. Greening of Industry Network 1999, Chapel Hill.
14. Teaching the Dynamic Scorecard [] / *F.Ridzak, P.Magnuszewski, P.Pietruszewski, J.Senzimir, E.Chlebus* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/295RYDZA.pdf.
15. *Rigby D.* Management Tools and Trends / *D.Rigby, B.Bilodeau*. – 2009. – Pp. 1–16.
16. *Voelpel S.* The Tyranny of Balanced Scorecard in the Innovation Economy / *S.Voelpel, M.Liebold, R.Eckhoff, T.Davenport*. – Pp. 1–19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mngt.waikato.ac.nz>.
17. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / *Р.Каплан, Д.Нортон*. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

ЛАГОВСЬКА Олена Адамівна – доктор економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

– обліково-аналітичне забезпечення вартісно орієнтованого управління.

Тел.: (096)538–28–72.

E-mail: lagovskaya1@meta.ua.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2014.