

Н. В. Голуба,  
аспірант, Київський національний університет  
технологій та дизайну

# ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ

*Дана стаття присвячена дослідженню ключових показників діяльності організації (Key Performance Indicators) як основного елемента збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC).*

*This article is dealing with the analysis of organization's Key Performance Indicators as a basic element of Balanced ScoreCard.*

## ВСТУП

Збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC) вже зарекомендувала себе в багатьох країнах світу як ефективний інструмент управління в практиці різних компаній. Вона надає керівництву компанії зовсім новий інструмент управління, що переводить стратегію компанії до набору взаємопов'язаних ключових показників (Key Performance Indicators), які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але й майбутнього її розвитку. З цієї причини, розробки щодо формування і використання збалансованої системи показників в системах управління українських підприємств заслуговують на увагу науковців і практиків.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розглянути ключові показники діяльності (Key Performance Indicators) як основний елемент збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC).

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збалансована система показників є найкращим інструментом, що допомагає представити стратегію організації у вигляді взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив:

- фінанси;
- маркетинг;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання і розвиток.

Збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяль-

ності за набором показників фінансового та нефінансового характеру, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [6, с. 59].

Проте організаціям, що впроваджують у себе збалансовану систему показників, як правило, знайома проблема вибору найбільш важливих індикаторів (вимірників), що допомагають як бачити картину в цілому, так і оцінювати ситуацію в усіх ключових сферах діяльності підприємства.

Зараз вже навчилися вимірювати фінансові результати за допомогою такого набору індикаторів, як ROI, EVA та ін. Але щодо оцінки ступеня задоволеності та лояльності клієнтів, розуміння, наскільки ефективні відносини з партнерами, бізнесоточенням, суспільством, наскільки продукція та послуги відповідають очікуванням споживачів, наскільки ефективні системи управління, правильності організації каналів збуту, таких питань може бути набагато більше [4, с. 11].

З одного боку, виникає бажання включити в збалансовану систему показників велику кількість конк-

ретних індикаторів і комплексних індексів, а з другого — існує небезпека втратити перспективу і потонути в деталях.

Відповіді на ці питання ми знаходимо в моделі ключових показників діяльності (Key Performance Indicators) розроблені, Девідом Пармен-тером. Він розділяє показники на три види: KRI, PI, KPI [4, с. 5]

Такий підхід значно полегшує вибір ключових та стратегічно важливих індикаторів, допомагає відокремити їх від виробничих показників. Д. Пармен-тером було запропоновано правило «10/80/10», згідно з яким менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на 10-ти Ключових показниках результативності KRI, 10-ти Ключових показниках ефективності KPI та на 80-ти виробничих індикаторах PI (таблиця 1) [4, с.10].

Ключові показники діяльності — це кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно компанія досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії [5, с. 8].

KPI пов'язані з певним процесом і, як правило, мають верхню та нижню межу, утворюючи діапазон або цільове значення ефективності, якого повинен досягти цей процес.

Девід Пармен-тер проводить порівняння між трьома типами показників з «цибулею» [4, с.3]. По зовнішньому шару шелехи 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).

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 [5, с. 31].

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.

Таблиця 1. Правило «10/80/10»

Показник	Кількість	Значення
Ключові показники результативності KRI	10	Показують загальний стан справ
Виробничі індикатори PI	80	Показують що потрібно зробити
Ключові показники ефективності KPI	10	Підказують шляхи можливого підвищення продуктивності

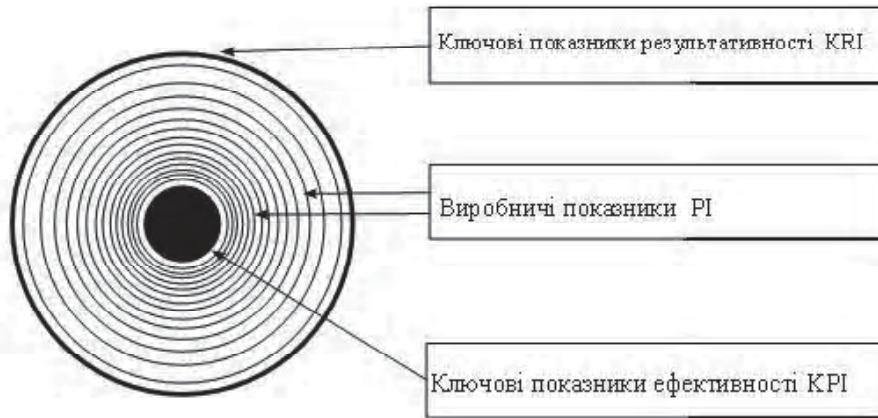


Рис. 1. Три типи показників діяльності організації [4, с. 3]

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 (КПЕ) 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, КПЕ можуть включати такі показники, як кількість незадоволених клієнтських вимог, кількість нових замовлень тощо.

КПЕ має сім характеристик [5, с. 7]:

1. Нефінансовий характер показників.

2. Період відстеження (щодня або навіть щогодини).

3. Розуміння і адекватність корегуючих дій всього персоналу підприємства.

4. Втручання генерального директора та топ — менеджерів.

5. Відповідальність кожного конкретного співробітника або команди;

6. Впливають на найбільш суттєві критичні фактори успіху, та більш ніж на одну складову збалансованої системи показників.

7. Здійснюють позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші показники діяльності компанії).

Усі ключові показники повинні мати кількісну оцінку. У системі КПЕ бажано не оперувати поняттями «позитивний» або «негативний», оскільки ці суб'єктивні поняття можуть призвести до плутанини. Будь-яке оцінювання повинне мати чіткий кількісний вимірник. Наприклад, кількість прострочених платежів має становити не більше ніж 20% загальної кількості платежів; нормативне значення плинності кадрів за результатами року не може перевищувати 8%; строк обробки одного замовлення — не більший, ніж 7 днів тощо [7].

Якщо показник має вартісний вираз, він автоматично вважається показником результативності (KPI).

Ключовими показниками результативності (KPI), наприклад, можуть бути [7]:

— 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;

— ефективне 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.

## ВИСНОВКИ

Практична значимість збалансованої системи показників полягає у вирішенні проблеми вимірювання результатів по досягненню стратегічних цілей компанії, що є вельми важливим для будь-якого підприємства. На думку Роберта С., Каплана та Дейвіда- П. Нортона, завдання BSC полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, відчутні показники [5, с. 8]. Трансформація місії в стратегію та розкриття стратегії у вигляді набору стратегічних цілей, в площині чотирьох перспектив, демонструє логіку збалансованої системи показників. Але реального значення ця логіка набуває лише тоді, коли результати по досягненню цілей можуть бути виміряні за допомогою відповідних показників — ключових показників діяльності (Key Performance Indicators). Отже, дослідження щодо формування та використання ключових показників діяльності як основного елемента збалансованої системи показників на українських підприємствах мають велике перспективне значення.

## Література:

1. Гершун А., Горский М. Технології збалансованого управління — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2008 р. — с. 409.
2. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004 г. — 214 с.
3. Каплан Роберт, Нортон Дейвід П. Стратегічні Карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2007р. — С. 512.
4. Пармендер Девід Ключові показники ефективності / [Пер. з англійської А. Платонова]. — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2008 р. — 288 с.
5. Прайснер А. Сбалансованная система показателей в маркетинге и сбыте. — М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. — 304 с.
6. Пан А. В. Збалансована система показників (balanced scorecard - bsc) як інструмент ефективного управління стратегією ОРГАНІЗАЦІЇ // Наукові записки. Том 21. — 2003. — С. 59.
7. Прімерова Олена. Мотивація центрів фінансової відповідальності на основі КРІ // Управленческий учет и бюджетирование. — 2008. — № 8.

Стаття надійшла до редакції 00.00.2009 р.