



антологія зарубіжного досвіду

М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ



3930.25

1,117,899,200



видавничий дім «ІНЖЕК»

НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ
НАН УКРАЇНИ

М.О. КИЗИМ
А.А. ПИЛИПЕНКО
В.А. ЗІНЧЕНКО

**ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА
ПОКАЗНИКІВ**

Харків – 2007

ББК 65.050

Рекомендовано вченою радою Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол №1 від 15.01.2007 р.)

Рецензенти:

Заруба В.Я. – доктор економічних наук, професор
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Клебанова Т.С. – доктор економічних наук, професор
Харківський національний економічний університет

Тридід О.М. – доктор економічних наук, професор
Харківський інститут банківської справи

Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А.

Збалансована система показників: монографія.– Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007.
– 192 с. укр. мов.

Присвячено дослідженню напрямків та особливостей розробки збалансованої системи показників. З позицій системного підходу обґрунтовано принципи побудови й методологію впровадження даної концепції та визначено можливості її застосування для створення синергії й стратегічної єдності інтегрованих об'єднань підприємств. Головною відмінністю даного видання є орієнтація не на розгляд переваг й відображення особливостей концепції збалансованої системи показників, а орієнтація саме на обґрунтування послідовності її впровадження, інтеграцію її з наявною системою менеджменту підприємства й його бізнес-процесами та надання необхідного інструментарію розробникам.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

ISBN 978-966-392-116-7

© Кизим М.О., Пилипенко А.А.

Зінченко В.А., 2007

© ВД "ІНЖЕК", 2007

*Представлена інформація в цілому
відповідає надрукованій монографії*

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ІНЖЕК»



ЗМІСТ

Вступ	7
1. Теоретичні основи розробки збалансованої системи показників	9
1.1. Стратегічна система вимірювання: новий підхід до показників оцінки ефективності	9
1.2. Стратегічні показники та альтернативні концепції їх представлення	28
1.3. Референтна модель реалізації концепції збалансованої системи показників	43
2. Стратегічна єдність організації та збалансована система показників	65
2.1. Створення синергії організації за допомогою збалансованої системи показників	65
2.2. Інструментарій та методи організації впровадження збалансованої системи показників	87
2.3. Інтеграція збалансованої системи показників в систему управління підприємством	101
3. Практична реалізація концепції збалансованої системи показників	111
3.1. Зарубіжний досвід розробки й впровадження збалансованої системи показників в практику господарювання	111
3.2. Особливості впровадження збалансованої системи показників в умовах пострадянського простору	124
3.3. Порівняльний аналіз та характеристика програмного забезпечення для збалансованої системи показників	146
Висновки	155
Перелік використаних джерел	157
Додатки	165

ВСТУП

В сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України, поширення глобалізаційних процесів, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища успішна реалізація стратегічних цілей національних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів та створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. Поряд з цим, в останнє десятиліття посилено критикується традиційна фінансово-орієнтована концепція менеджменту, заснована на показниках фінансової звітності. Це викликано рядом причин, до яких можна віднести: наявність слабкого взаємозв'язку зі стратегічним плануванням, сильну орієнтацію на минулі результати, короткостроковість, відсутність нефінансових показників, спрямованість тільки на частину представників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства (власників та менеджмент).

Все це призвело до необхідності переосмислення логіки організації систем стратегічного управління й обумовило потребу її розвитку у бік багатоаспектної орієнтації. Нові управлінські моделі одержали назву Performance Measurement, або вимір досягнень [104]. Метою впровадження цих моделей є об'єднання більшості існуючих систем показників для оцінки й аналізу ефективності дій підприємства на кожному організаційному рівні. Разом з тим, застосування концепції виміру досягнень вимагає зміни підходу до отримання й використання стратегічно важливої інформації. Зараз найбільш поширеною є орієнтація систем стратегічного управління на наявні в обліковій системі підприємства дані. Проте слід наголосити, що загальноприйнята організація управлінського обліку дозволяє розглядати його лише як один з інструментів оцінки ефективності підприємства, що оперує ретроспективними показниками.

У зв'язку з цим виникає декілька принципових питань, що потребують докорінного перегляду сутності облікового процесу й особливостей його організації. Так, по-перше, наявні системи фінансового обліку звернені у минуле, що не дозволяє розробляти дієвої стратегії розвитку підприємства. По-друге, системами фінансового обліку надається чималий простір для інтерпретації даних, що утруднює процес прийняття управлінських рішень. По-третє, дані фінансового обліку являють собою лише один з елементів оцінки ефективності діяльності підприємства. В сучасних умовах потрібні більш виразні перспекти-

вні індикатори, ніж ретроспективні фінансові показники. В-четвертих, нова інформаційна постіндустріальна економіка вимагає більш досконалого обліку й оцінки нематеріальних активів, інтелектуальної власності та бізнес-концепцій, оскільки зараз саме вони є головними умовами забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. По-п'яте, діяльність підприємства вже виходить за межі внутрішнього середовища. Виникають інтегровані об'єднання підприємств, які передбачають допущення контрагентів до власних процесів, що потребує додаткового навантаження на інформаційну систему обліку, а отже й іншої її організації.

Наявність значного кола невирішених теоретико-методологічних й практичних проблем, пов'язаних з ототожненням первинних даних, їх попередньою аналітичною обробкою та орієнтацію на забезпечення потреб стратегічного менеджменту потребують проведення подальших досліджень. Саме на їх вирішення орієнтовано концепцію Balanced ScoreCard (BSC), що у перекладі означає Збалансована система показників (BSC). Її розробниками на початку 1990-х років були Р. Каплан та Д. Нортон [30, 31, 32]. Головною ідеєю концепції BSC є "переведення стратегії у дію". Відповідні області її застосування досить різноманітні. Вона може використовуватися на підприємствах різних типів й організаційно-правових форм, на будь-якому ієрархічному рівні та по відношенню до будь-якому бізнес-процесу.

Метою даного видання є поєднання базових теоретичних настанов, наукових й практичних рекомендацій з визначення послідовності та обґрунтуванням особливостей впровадження збалансованої системи показників в практику господарювання національних товаровиробників. За для досягнення означеної мети пропонується наступна логіка викладення матеріалу. Перший розділ присвячено наданню базових знань про концепцію BSC, розгляду альтернативних моделей виміру досягнень, які засновані на аналогічних до BSC принципах, та обґрунтуванню послідовності впровадження моделі. У другому розділі буде представлений відповідний інструментарій впровадження та відображені можливості орієнтації BSC на приведення у стратегічну відповідність підприємств та їх об'єднань. Третій розділ цілком буде орієнтований на дослідження практичного досвіду реалізації концепції BSC. У додатках до видання розташована система документального регулювання впровадження й функціонування концепції збалансованої системи показників.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

1.1. Стратегічна система вимірювання: новий підхід до показників оцінки ефективності

У теперішній час стає все більш очевидним, що для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства, потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів його функціонування. Вирішення цього питання можливо шляхом впровадження логістичного або, інакше кажучи, процесного підходу до управління [28, 39, 57]. У цьому зв'язку можна підтримати твердження [50, с.8], що в сучасних економічних умовах не продукти, а процеси їх створення та розвитку приносять довгостроковий ефект. Отже оптимізація бізнес-процесів стає однією з найголовніших задач для підтримки життєздатності підприємства. Поряд з цим, одним з головних завдань з впровадження нового управлінського підходу є формування відповідної системи, за допомогою якої можливо було б організувати збирання й реєстрацію інформації про затрати бізнес-процесів та аналізувати їх ефективність. Водночас слід звернути увагу на рутинізацію управлінської праці, коли більшу частину часу керівництво підприємства займається вирішення проблем операційної діяльності, замість концентрації на стратегічно важливих аспектах його функціонування та розвитку.

Процесний підхід є ефективним засобом підвищення ефективності, проте його впровадження також потребує як стратегічної орієнтації, так і відповідної адаптації обліково-аналітичного забезпечення. Це положення підтверджується тим, що в пропонованій до обговорення версії стандартів ISO від 2008 р. декларується пріоритет стратегії над процесним менеджментом й обґрунтовується необхідність керування процесами виходячи з стратегічних цілей організації [65]. Разом з тим, найбільша кількість обов'язкових документованих процедур стандарту ISO 9001:2000 приходить на 8-й розділ – "Вимір, аналіз і поліп-

шення", що підтверджує високу значимість таких внутрішніх механізмів як: внутрішні перевірки, контроль, моніторинг і вимір процесів [36]. При цьому в стандарті практично не розкривається мета виміру процесів, як проводити вибір процесів для контролю, на підставі яких критеріїв здійснювати моніторинг, як часто необхідно вимірювати кожен критерій та з якою точністю. Безперечною є лише необхідність організації процесу логістичного моніторингу в тісній інтеграції з системою стратегічного управління.

Одним з найбільш перспективних інструментів, що в змозі вирішити певні проблеми як розробки й реалізації стратегії підприємства, так і забезпечення керівництва підприємства необхідними даними є концепція BPM (Business Performance Management). BPM – це цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на поліпшення здатності підприємства оцінювати власне становище й управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу й зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління [104, с.10].

Концепція BPM не протирічить з логікою логістичного менеджменту, а навпаки дозволяє подолати певну обмеженість наявних ERP-систем, таких як складність й орієнтованість на обробку величезної кількості окремих бізнес-операцій (транзакцій); тривалий цикл закриття циклу облікового періоду; повільне формування управлінської звітності на основі транзакцій; обмежений набір стандартних звітів. При цьому, як видно з рис. 1.1, основу концепції BPM складає система збалансованих показників, створення якої у даній роботі співвіднесено з формуванням інформаційної підтримки стратегічного розвитку підприємства.

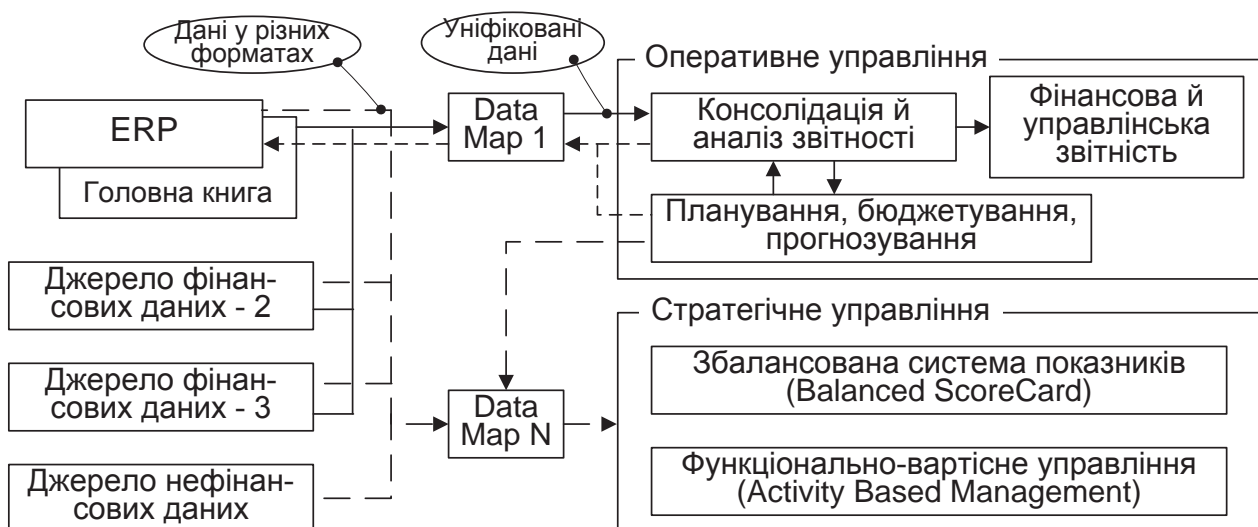


Рис. 1.1. Приклад взаємодії ERP-, BSC- та BPM-систем [104, с. 55]

З точки зору забезпечення синергії взаємодії зазначених систем варто підтримати думку О. Цепляєвої [118] відносно того, що потрібна погоджена, паралельна розробка й впровадження методології Balanced Scorecard й інформаційної системи BSC, а потенціал концепції Balanced Scorecard може бути повністю реалізований як при інтеграції додатків BSC з наявними в компанії інформаційними системами, так і при впровадженні додатків BSC у складі комплексу рішень класу CPM (Corporate Performance Management) для управління ефективністю бізнесу підприємства. У такому випадку можна встановити певні переваги впровадження концепції BSC в діяльність підприємства, основні з яких подано на рис. 1.2. Разом з тим слід підтримати подане в [111, с.113] твердження, що у короткостроковій перспективі переваги використання BSC носять переважно соціальний характер і виражаються у покращенні соціальної атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. В довгостроковій перспективі вони проявляються в покращенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках.

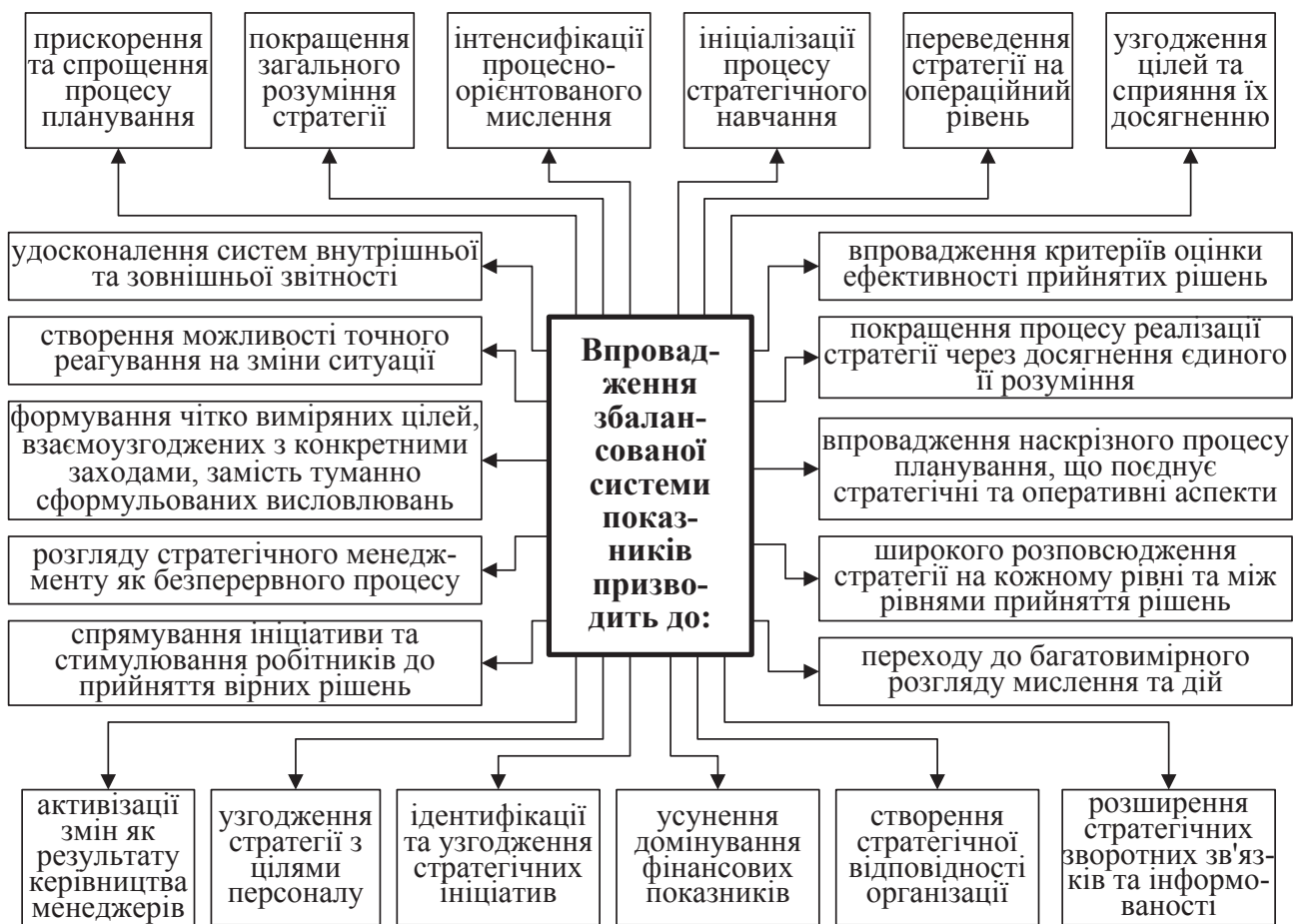


Рис. 1.2. Переваги впровадження збалансованої системи показників

Така можливість інтеграції зазначених систем базується на головній ідеї концепції BSC [30, 31, 32, 33], суть якої полягає в тому, що досягти поставлених орієнтирів розвитку можливо лише тільки шляхом впровадження інновацій. Саме інновації формують необхідні навички персоналу, забезпечують досконалість логістичних процесів, доступність корпоративних знань, переорієнтують логіку організації бізнесу у клієнтоорієнтовану [59] й вимагають створення дієвої системи оцінки ефективності їхнього впровадження. Перші згадування про необхідність постійного контролю й регулювання процесу досягнення цілей були зроблені ще П. Друкером [25], проте у більш розширеному й практично орієнтованому вигляді це твердження було реалізовано в концепції збалансованої системи показників.

Модель BSC – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Головна особливість системи BSC полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники підприємства. На відміну від традиційного управління, що занадто зосереджено на фінансових показниках, BSC-модель орієнтує керівництво підприємства на стратегічний розвиток та відображає розширення інформаційних можливостей системи управління.

Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових та не фінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, та інтеграція з заходами необхідними для досягнення цілей. Такий підхід дозволив визначити BSC в [18, с.11] як "Збалансовану систему стратегічних цілей, показників та заходів".

Збалансована система показників є одним з інструментів конкретизації, представлення та реалізації стратегії

Базовий варіант (діяльність підприємства описується невеликим числом показників для кожної перспективи) моделі BSC зображений на рис. 1.3. За її допомогою може бути відбите як поточне положення справ, так і перспективні стратегічні альтернативи розвитку. Виділення перспектив дозволяє сформувати таку модель мислення, яка забезпечить збалансований розгляд всіх істотних аспектів життєдіяльності підприємства. Перспективи визначають принципову логіку функціонування підприємства чи його підрозділів.



Рис. 1.3. Модель стратегічних карт (Balanced ScoreCard)

Підприємства, не залежно від галузі промисловості можуть використовувати єдину фінансову перспективу, метою якої є збільшення вартості для акціонерів. Відповідно місія підприємства виконується шляхом задоволення потреб цільових клієнтів. Саме фінансові цілі разом з клієнтською складовою визначають алгоритм роботи підприємства. Умовою досягнення успіху є результати внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються при обов'язковій підтримці нематеріальних активів (перспектива навчання та розвиток) [32, с. 15]. Перспектива внутрішніх процесів в поєднанні з перспективою співробітників визначає не тільки шляхи та можливості досягнення стратегічних цілей, але й забезпечує спроможність гнучкого реагування на потреби оточення. При цьому, з одного боку перспективи BSC відображають інтереси найважливіших зацікавлених сторін. З іншого – передбачається першочергове визначення похідної (базової) перспективи, після чого ідентифікуються перспективи, необхідні для досягнення цілей похідної перспективи [18, с. 63]. Окрім того застосування BSC дозволяє розглядати у якості стратегічної цілі максимізацію вартості бізнесу [50, с.9] чи підвищення лояльності споживачів [80].

До головних переваг концепції BSC слід віднести, по-перше, її чітку ці-

льову структурованість, коли організація розглядається із чотирьох проекцій й стратегічно важливими є всі чотири проекції показників, а не тільки фінансова [75, 82]. Структура моделі BSC може бути представлена ланцюгом блоків факторів: "інновації – внутрішні процеси – задоволеність клієнта – фінанси". Всі показники в блоках є взаємозалежними. Таким чином, виникає передумова для стратегічного планування й відповідного планфактного контролю.

Перспективи –
компоненти на які
декомпозується
стратегія для
управління впро-
вадженням

Водночас концепція передбачає можливість зміни кількості, характеристик й назв проекцій моделі, що викликало значну кількість відповідних пропозицій. Так наприклад М.Д. Крамчанінова пропонує додаткове введення ще двох блоків – "Міжпартнерські бізнес-процеси" (містить показники, що відбивають цілі створення об'єднань підприємств) та "Технологічні процеси" (містить систему показників, що відбиває характеристики технологічного процесу) [38]. Л.В. Фролова навпаки пропонує за для врахування умов вітчизняного ринку виділити в межах проекції "внутрішні процеси" окремі підпроцеси за субстанцією логістичних потоків, виділяючи товарні, фінансові, інформаційні, кадрові та сервісні [111, с.94-96]. В певному розумінні можна зголоситися з означеними твердженнями, проте їх впровадження призведе до зростання кількості показників, що потрібно буде врахувати в моделі. Окрім того, всі зазначені нововведення можуть бути вирішені або в межах наявних проекцій, або шляхом певного каскадування показників.

Більш придатною з практичної точки зору є наведена в [18, с.19] пропозиція щодо тлумачення перспективи "Навчання та зростання" як "Потенціал". Ця пропозиція є слушною, оскільки цю перспективу дійсно присвячено розгляду потенціалу майбутнього розвитку. Разом з тим така заміна дозволяє розв'язати певні проблеми, визначені А. Федосєєвим й И. Котельниковим [106], що пов'язані з практикою господарювання національних підприємств. Так автори, спираючись на більш низку (по відношенню до зарубіжної) вартість нематеріальних активів, відсутність практики делегування прав та відповідальності в прийнятті стратегічних рішень, непрозорість середовища господарювання пропонують трьохсторонній підхід до побудови моделі BSC. До її складу будуть віднесено такі перспективи: фінанси (обіг, прибутковість, доходність капіталу), зовнішні процеси (створення іміджу та конкурентних переваг) та внутрішні процеси (процеси створення вартості, господарські процеси, навчання й розвиток пер-

соналу).

В процесі практичної реалізації BSC можна враховувати будь-які з поданих варіантів її трансформації. Це не протирічить принципам її побудови, оскільки в [30, 31] наголошується на гнучкість даної системи. Проте в основу подальшого викладення матеріалу буде покладено саме наведений на рис. 1.3 варіант концепції. Okремо варто наголосити на подану в [18, с. 118] пропозицію, що у разі перегляду чи доопрацювання стратегії слід додавати до BSC ще два елементи – "Визначення стратегічної позиції" та "Розробка стратегічного напрямку розвитку". Відповідно створення BSC передбачатиме узгодження стратегічного позиціонування й стратегічних напрямків розвитку.

Слід зазначити, що модель BSC, це не просто новий вид оперативної звітності, який лише поєднує в собі фінансові й не фінансові параметри. По-перше, головною особливістю такої моделі є збалансованість. Обрані чотири перспективи дають повний опис бізнесу. Разом з тим враховується фактор часу, оскільки поточні значення обраних параметрів в значній мірі можуть бути наслідками минулих подій. По-друге, збалансованість карти визначається тим, що вона орієнтується як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти діяльності підприємства. З одного боку враховується те, що слід підвищувати ефективність функціонування внутрішньогосподарського механізму підприємства. З другого – настільки ж важливими є думки споживачів й встановлені контакти. Розкриття поняття збалансованість представлено на рис. 1.4. Якщо сформована система не відповідає хоча б одному з поданих критеріїв то її не можна віднести до класу BSC.

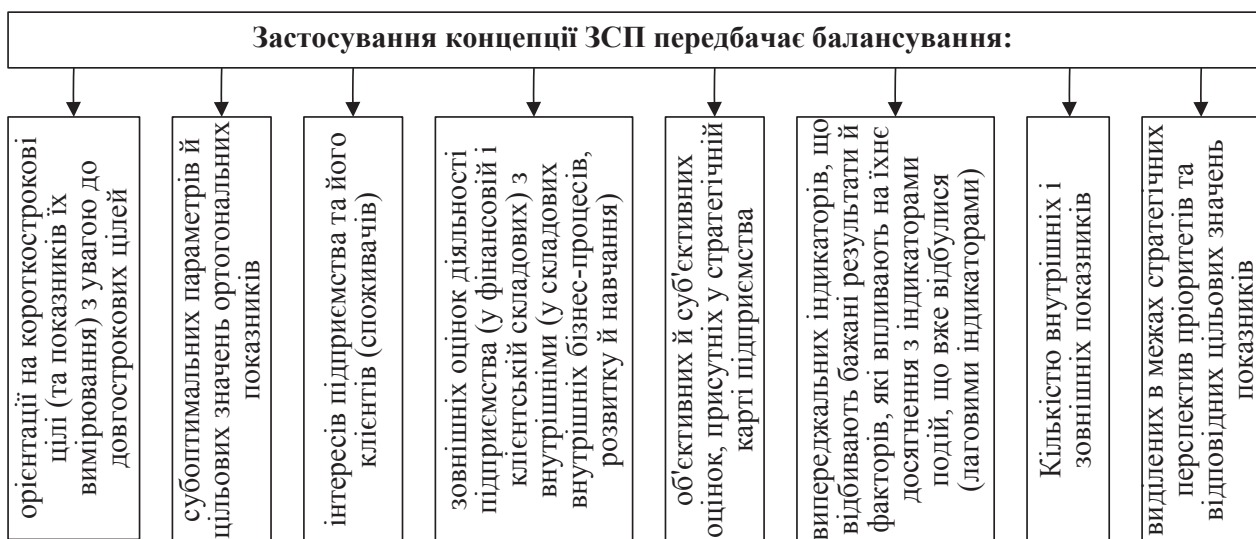


Рис. 1.4. Розкриття поняття збалансованості в концепції BSC

Розвиваючи тему збалансованості, слід наголосити, що в умовах зближення конкурентних позицій ключовим фактором стає не розробка стратегії, а безпосередньо її реалізація. Це обумовлено об'єктивною схожістю розроблених різними підприємствами стратегій. При цьому слід підтримати [18, с. 40] відносно того, що проблеми реалізації стратегії існують саме тоді, коли вона сформульована незрозуміло чи недостатньо повно. Відповідно, обґрунтування логіки розробки BSC вимагає першочергового теоретичного обґрунтування й дослідження особливості формування й реалізації стратегії підприємства.

В існуючій літературі присутня досить велика кількість визначень і відтінків поняття стратегії, більша частина з яких застосовна до поставленої мети дослідження. У найпростіших випадках стратегія прирівнюється до плану або до встановлення траєкторії розвитку. У більш складних вона розглядається як образ дій, спрямований на одержання переваг, створення унікального набору ресурсів і здатностей розпоряджатися ними в процесі подолання напруги між статичною й динамічною ефективністю [101]; або як узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом розробки й реалізації системи відповідних заходів [49, с.18]; або як вибір товарних ринків на яких фірма буде конкурувати, та ключових політик, що визначають те, як вона буде конкурувати [34, с.27]. У той же час можна розділити позицію І. Дятловської [16] про те, що в теорії вже досить чітко сформульовані основні типи рішень, які повинні бути прийняті в процесі стратегічного управління, хоча при цьому не існує жодної універсальної схеми, за допомогою якої можна вирішувати всі можливі стратегічні проблеми.

У цьому зв'язку пропонується підтримати розроблену Г. Мінцбергом концепцію 5П, відповідно до якої стратегія розглядається як план, ловкий прийом, паттерн (принцип поведінки, стійка схема дій), позиція й перспектива та передбачає певні взаємозв'язки означених підходів [55]. Також вельми цінним є визначення стратегії представлене в [18, с. 58], відповідно до якого стратегія розглядається як образ дій підприємства та його підрозділів, що цілеспрямовано формується, дозволяє відрізнитися від конкурентів та досягати довгострокових цілей. Отже й стратегічне управління слід розглядати як комплексну систему постановки й реалізації стратегічних цілей, засновану на прогнозуванні середовища й

Головною проблемою, що не дозволяє вітчизняним підприємствам розробляти й впроваджувати BSC є не її складність, а саме відсутність чітко визначеної стратегії

виробленню способів адаптації до його змін, а також впливу на нього. BSC відмовляється від підходу про первинну роль змісту стратегії й вторинність форми її представлення. Стратегія може бути успішно реалізована тоді, коли вона розуміється більшістю співробітників та може бути операціоналізована.

В існуючій літературі [26, 27, 34, 48] зустрічаються різні підходи до класифікації видів стратегій. У якості класифікаційних ознак найчастіше виділяють: функціональні сфери реалізації стратегії, трансформаційну спрямованість, альтернативи розвитку, характер реалізації стратегії, тип конкурентної поведінки й конкурентних переваг, рівень прийняття й реалізації рішень, повнота здійснення, відповідність стадіям життєвого циклу, ступінь формалізації, пріоритетні напрямки реалізації стратегії, комплексність охоплення предметної області, територіальні напрямки реалізації стратегії, напрямку розробки стратегії. У будь-якому випадку ефективна стратегія повинна розвиватися навколо декількох ключових концепцій і напрямків, що надає їм погодженість, збалансованість і зфокусованість, а еволюція цілей являє собою невід'ємну частиною формування стратегії. Також, слід врахувати, що стратегія має справу не тільки з непередбаченими, але й із зовсім невідомими факторами [55]. Отже зменшити можливі негативні впливи можна шляхом балансування непередбачуваності з отриманням більш якісної оперативної інформації.

Окремо слід зазначити, що найпоширенішою є робота Г. Мінцберга [56], яка систематизує підходи до розробки стратегії. При цьому, хоча в процесі формування стратегії можливе використання положень всіх десяти представлених в [56] шкіл стратегій, найбільш оптимальними з точки зору концепції BSC, здається, будуть школи позиціонування, навчання й конфігурації. Такий вибір обумовлений змінами середовища функціонування підприємств, особливостями ведення діяльності й прийнятим визначенням стратегії. Крім того формування стратегії може розглядатися як керований інтерактивний процес навчання з поетапною розробкою й визнанням стратегії. Підвищити ефективність цього процесу можна через операціоналізацію стратегії за допомогою BSC.

BSC дозволяє підприємству та окремим його підрозділам відповідати єдиній стратегічній орієнтації
--

Також, стосовно концепції BSC, доцільно додаткове використання ще двох класифікаційних ознак. По-перше, варто взяти до уваги пропозицію А.Г. Теслінова [19] про необхідність розподілу стратегій на змістовні (визначають зміст діяльності підприємства)

й формальні (встановлюють форму організації внутрішніх процесів). По-друге, важливе значення буде мати рівень розробки стратегії. Відповідно до мети дослідження, найбільш доцільним буде виділення корпоративного рівня (стратегія розвитку підприємства в цілому) і рівня окремих бізнес-одиниць (підрозділів чи філіалів) з їхніми функціональними стратегіями.

При цьому корпоративний рівень розробки стратегій часто пов'язується з моделями портфельного аналізу. Зокрема, у статті Г.В. Логинова й Е.В. Попова [48] представлено більше 40 видів існуючих матриць розробки стратегії. У той же час, здається, необхідно прийняти підхід В.С. Єфремова, який стверджує, що класичні концепції стратегічного планування, що орієнтуються на пошук найбільш підходящих портфельних стратегій, що визначають доцільні напрямки інвестування капіталу, або на вибір найбільш ефективних конкурентних стратегій втрачають свою актуальність [27]. З однієї сторони це пов'язане з тим, що в наявних методиках ігнорується взаємозв'язок між видами бізнесу й відсутні варіанти рішення проблеми створення додаткової вартості від включення в продуктивний портфель зовсім не зв'язаних видів бізнесу [34, с.25]. З іншої сторони основою стратегії стає вдосконалювання способу доцільної інтеграції підприємств в бізнес-простір.

В процесі такої інтеграції слід мати на увазі, що неможливо займати лідируючу позицію у всіх стратегічних зонах господарювання та за всіма товарними категоріями. Підприємство повинне мати певні відмінності від конкурентів, які відповідно до концепції BSC характеризуються як ключові фактори успіху (Key Success Factor – KSF). Відмова врахування такого положення, відповідно до [18, с.55] призведе до того, що через надання надто великого числа диференційованих ознак підприємство втрачить власний профіль.

Ключові фактори успіху це ключові компетенції підприємства, його відмінні особливості, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі
--

Будь-яка організація одночасно приймає участь у безлічі процесів, кожен з яких тим чи іншим образом створює вартість. BSC орієнтується на те, щоб визначити та максимально вдосконалити декілька з них, що є найбільш важливими для пропозиції споживчої цінності. Обирати такі процеси треба в межах кожної з чотирьох перспектив. Тільки у такому разі, процес створення вартості стає збалансованим відносно короткострокових та довгострокових періодів, що

забезпечує стійке й безперервне зростання вартості [32, с.56].

Також розробляючи стратегію слід враховувати пропозицію М. Портера [74] щодо необхідності розрізняти стратегію й операційну ефективність (можливість виконання процесів краще за конкурентів). Отже, головною метою розробки стратегії є створення певних специфічних переваг по відношенню до решти конкурентів. За умови відсутності певних відмінностей майже неможливо забезпечити стратегічну життєздатність підприємства (рис.1.5).



Рис. 1.5. "Потенціали успіху" (адаптовано за [18, с.56])

В [32, с.58] стверджується що всі організації прагнуть вдосконалювати власні технології чи розвивати персонал й корпоративну культуру. Однак в більшості випадків вони не орієнтуються на приведення у стратегічну відповідність своїх нематеріальних активів. Підґрунтям для забезпечення такої відповідності є концентрація уваги на конкретних специфічних факторах, необхідних для головних внутрішніх стратегічних процесів. Отже стратегічна карта описує логіку стратегії, чітко відображаючи головні внутрішні процеси, які створюють вартість та визначаючи нематеріальні активи, необхідні для їх підтримки [32, с.61].

Необхідно відзначити, що всі розглянуті в концепції орієнтуються на текстоцентричну парадигму (її докладна характеристика дана в [27]), що підпорядкована ідеї збереження певної організаційної сутності, а в центр уваги міститься організація, а не та діяльність або функція, для якої вона створювалася.

З даної точки зору в основу методології розробки стратегії можна покласти її конкурентно-орієнтоване розуміння [18, с.54], яке тісно співпадає з концепцією динамічних спроможностей фірми [14] та запропонованим Д. Дж. Тисом

[130] ресурсним підходом. Даний підхід акцентує увагу на рентах, що дістаються власникам рідких, специфічних ресурсів, а не на економічних прибутках від позиціонування на товарних ринках. Такі ренти утворюються внаслідок наявності унікальних специфічних щодо кластера активів, які не можна легко скопіювати, а не внаслідок простого позиціонування підприємства в обраних СЗГ.

Розробляючи стратегію варто також врахувати думку В.С. Катькало [34, с.28], який обертає увагу на реактивність базових концепцій стратегічного управління, спрямованих на стикування фірми з її специфічним зовнішнім середовищем. У сучасних умовах, концепція стратегії повинна бути проактивною. Потрібне випереджальне створення й розвиток унікальних ресурсів і здатностей, що є основою одержання конкурентних переваг. Отже, саме орієнтація концепції BSC на можливості, а не на ретроспективні показники, дозволяє забезпечити проактивність реалізації обраної підприємством стратегії.

Деякі фактори успіху підлягають регулярному моніторингу й передбачають постійне порівняння власних досягнень з досягненнями конкурентів. Разом з тим вони не будуть включатися до складу BSC, оскільки вони являтимуть собою базові вимоги успішного здійснення конкурентної боротьби (див. рис. 1.5) . Додержання відповідного рівня таких показників необхідне для підтримки поточної діяльності, проте вони не дозволяють визначати конкурентну позицію підприємства та не входять до стратегічного фокусу [18, с. 67]. Базові цілі визначаються діагностичними показниками, які дозволяють відстежувати поточний стан справ й сигналізують про непередбачувані події, які потребують негайного втручання [30, с. 163]. Інші фактори, навпаки, стратегічно значимі й позиціонують підприємство на ринку. Такі фактори в [18, с. 67] називають "потенціалами успіху", в [81, 10] "ключовими факторами успіху", в [74] ключовими компетенціями. У будь якого випадку стратегічними можна вважати лише цілі пов'язані з вказаними факторами.

Одна й та ж сама ціль в залежності від стратегії та поточної ситуації на підприємства може бути як базовою так і стратегічною. Відповідно система менеджменту повинна розрізняти стандартні вимоги та "потенціали успіху"

Варто враховувати, що основою життєздатності підприємства є наявність незаперечної потреби в продукції певного типу. Відповідно до даного положення в основу розробки стратегії пропонується додатково покласти ціннісний підхід, описаний А. Сливотські [97], та концепцію управління об'єктами уваги

[29]. Об'єднання зазначених концепцій припускає розширення клієнтоорієнтованого підходу до розробки стратегії, шляхом створення унікальної цінності для споживача з одночасною переорієнтацією його уваги і продукції конкурента на продукцію вироблену власною логістичною системою. Такий ціннісний підхід базується на припущенні про міграцію споживчих цінностей. Саме тому продукція підприємства повинна задовольняти як поточні потреби споживачів, так і прогнозувати майбутню їхню зміну, що можливо лише на основі отримання максимально повної та достовірної прогнозної інформації. Разом з тим слід враховувати означені в [107] тенденції масової кастомізації, коли передбачається виробництво товарів і послуг, у точній відповідним потребам споживачів, одночасно за низькою ціною й з високим ступенем гнучкості. Саме такі вимоги обґрунтовують необхідність виділення клієнтської перспективи в BSC.

Концепція BSC не є засобом простого групування ключових показників діяльності (KPI) в межах чотирьох складових, в яких фінансові параметри доповнені не фінансовими. Суть BSC полягає не просто в виборі показників, а в концентрації зусиль на операціоналізації стратегії

Іншою важливою характеристикою стратегії є цілеполягання. Система цілей повинна відповідати як динамічним здатностям так і сформованій бізнес-моделі, під якою розуміють або механізм, за допомогою якого створюється дохід й прибуток [26] або сукупність графічних й текстових описів, що дозволяють розуміти й моделювати процес управління [98]. У такому розумінні бізнес-модель відображає всі процеси, що відбуваються на підприємстві, у взаємозв'язку зі стратегічними цілями й відпо-

відним відображенням інформаційно-управлінської системи. Існують й інші визначення, які в сукупності визначають склад моделей бізнесу [97]. Також, визначаючи бізнес-модель, варто враховувати необхідність циклічного її перегляду, для подолання невизначеності ринкового середовища й еволюційної адаптації стратегії в кожен новий момент часу. Пропонований варіант компонентів стратегічної бізнес-моделі представлено у табл. А.1. Поєднання бізнес-моделі з BSC дозволяє сформувати семантичну мережу проєкцій (рис. 1.6), яка й стане основою реалізації стратегії.

Розвиваючи представлену на рис. 1.6 модель слід враховувати, що BSC це не інструмент створення стратегії, інновацій та нових продуктів тощо. В першу чергу вона виконує функцію реалізації (впровадження, використання) нових

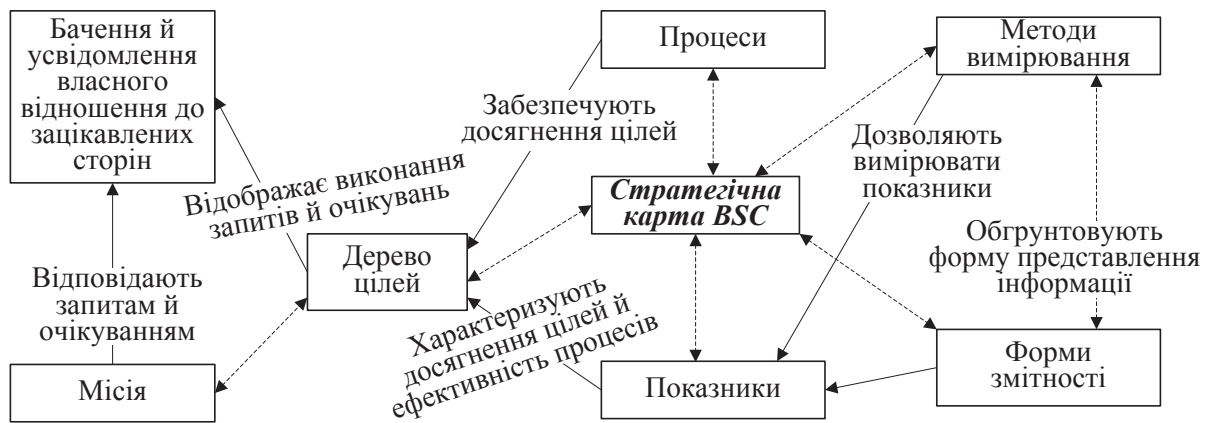


Рис. 1.6. Стратегічна модель підприємства (адаптовано за [96])

елементів та має певні обмеження свого застосування, основні з яких представлено на рис. 1.7. Отже, формування стратегії та розробка відповідної бізнес моделі підприємства дозволяють здійснити процедуру операціоналізації стратегії, що передбачає визначення декількох ключових показників в процесі стратегічного планування. В більшості випадків [30, 75, 104] до таких показників відносять цільові значення рентабельності, росту, динаміку прибутку тощо, чого не достатньо за умов невизначеності та непередбачуваності середовища господарювання. Окрім того в процесі формування стратегії слід ґрунтовно підходити ще й до визначення шляхів досягнення означених цілей та формування відповідного набору інструментів їх реалізації.

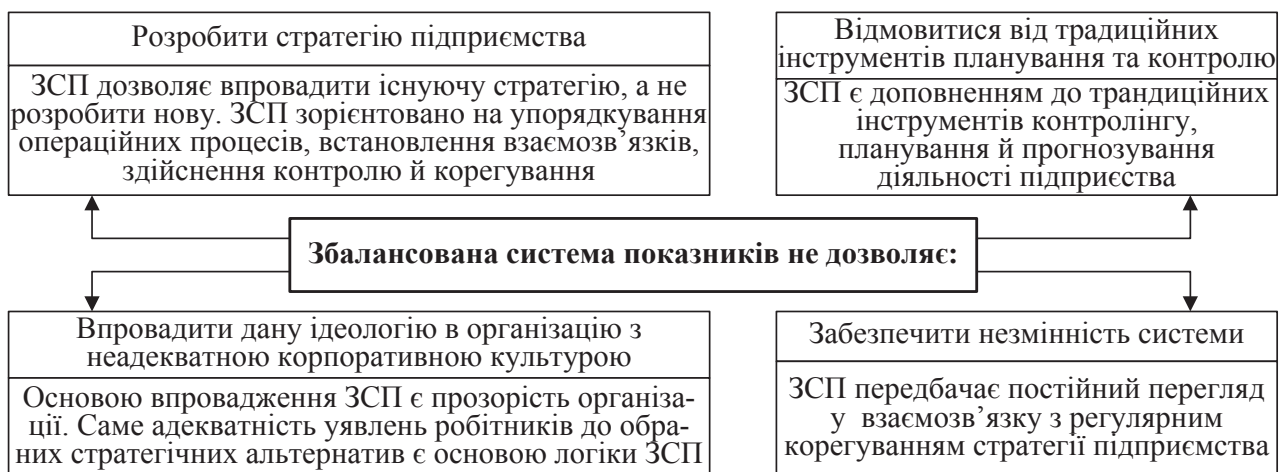


Рис. 1.7. Обмеження застосування концепції BSC (адаптовано за [78, с.52])

При цьому варто підтримати Н.А. Переверзева, який стверджує що конкурентною перевагою є не просто наявність стратегії, а її якісна реалізація, що значною мірою залежить від грамотної декомпозиції на кінцеві КФУ й постійного контролю

за їх досягненням [71]. Цей підхід також підтверджує необхідність операціоналізації стратегії, логічна послідовність етапів якої представлена на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Логіка операціоналізації стратегії

Окрім того, відповідно до рис. 1.5 можна стверджувати, що стратегія повинна містити не всі можливі цілі, а лише обрані, до яких відносять лише ті, які позиціонують підприємство на ринку, та не відносять цілі, що потрібні для здійснення операційної діяльності. Такі стратегічні цілі пов'язуються між собою причинно-наслідковим ланцюжком, який і є основою для побудови так званих "стратегічних карт". Графічне відображення зв'язків визначає логіку стратегії підприємства: як реалізація однієї цілі буде впливати на досягнення інших цілей. При цьому досить часто [55, 56] протиставляють вербальний та кількісний підходи до встановлення цільових настанов. BSC дозволяє поєднати ці підходи. Для цього пропонується першочергове вербальне формування цілі з подальшим визначення індикатора досягнення цілі та присвоєння цільового значення. Відповідно до кожної

Збалансована система показників це модель стратегії, а не підприємства

цілі розробляються стратегічні заходи, реалізація яких дозволить досягти визначених цільових значень. Збалансована система показників дозволяє поєднати орієнтацію на досягнення цілей (досягнення майбутнього стану якого-небудь аспекту життєдіяльності) з орієнтацією на реалізацію заходів (концентрація на окремих діях поза залежністю від цілей, за для досягнення яких вони заплановані) [18, с. 69]. Обґрунтування необхідності створення стратегічних карт представлено на рис. 1.9.

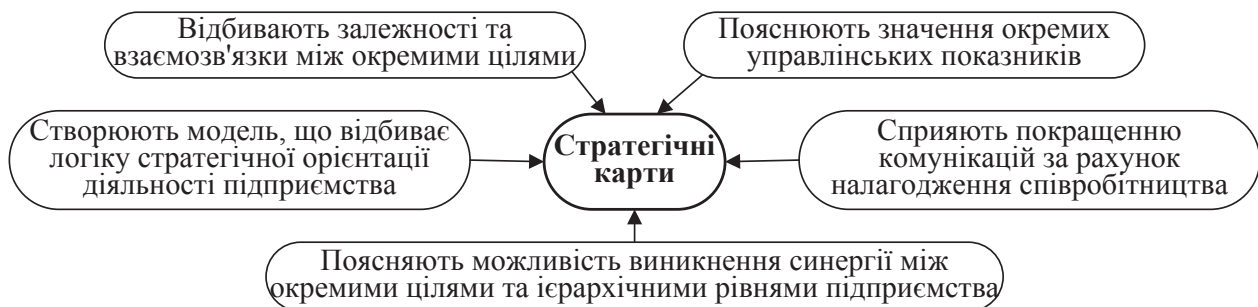


Рис. 1.9. Необхідність створення та переваги формування стратегічних карт (узагальнено за [18, с.207])

Стратегічна карта – візуальне представлення причинно-наслідкових зв’язків між елементами стратегії підприємства

Отже, головними відмітними рисами BSC, у порівнянні з іншими способами опису організаційних стратегій, є більш простий формат стратегічної карти, описаний обмеженим набором показників, та особливий фокус на взаємозв’язок перспектив і показників. На рис. 1.10. представлено шаблон стратегічної карти.

Він являє собою перелік стратегічних компонентів та їх взаємозв’язок. Зображення BSC у вигляді стратегічних карт найчастіше полегшує обговорення стратегічної логіки бізнесу. Карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку й фокусуючи увагу на головних напрямках. Формат запропонованої Р. Капланом та Д. Нортеном [30, 31] стратегічної карти дозволяє не тільки встановлювати показники та цілі, але ще й управляти ними.

Стратегічні карти надають підприємству розуміння логіки ведення бізнесу в довгостроковій перспективі, що необхідно для формування унікальної компетенції й досягнення успіху на ринку [64, с.55]. Важливим питанням є визначення кількості стратегічних цілей, кількість яких, відповідно до рис. 1.11 для верхнього рівня стратегічної карти не повинно перевищувати, як правило 20-25 [8]. В [64, с.127] така пропозиція ще більш розширюється й пропонується

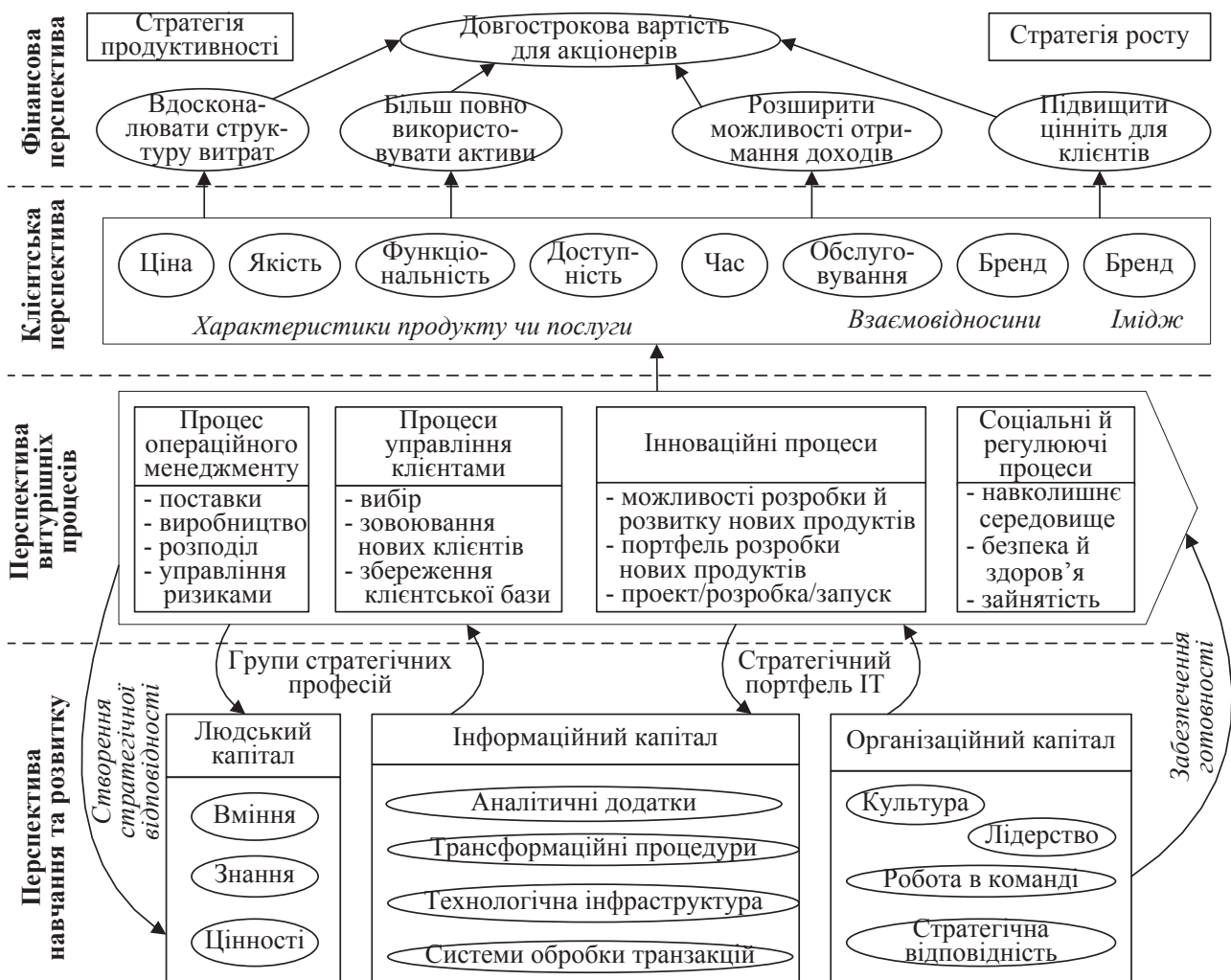


Рис. 1.10 Шаблон стратегічної карти [32, с.17]

на корпоративному рівні й на рівні окремих підрозділів використовувати 15-25 показників, на рівні функціональних відділів скорочувати їх кількість до 10-15, а на рівні ділянки чи окремого робітника використовувати 5-10 показників.

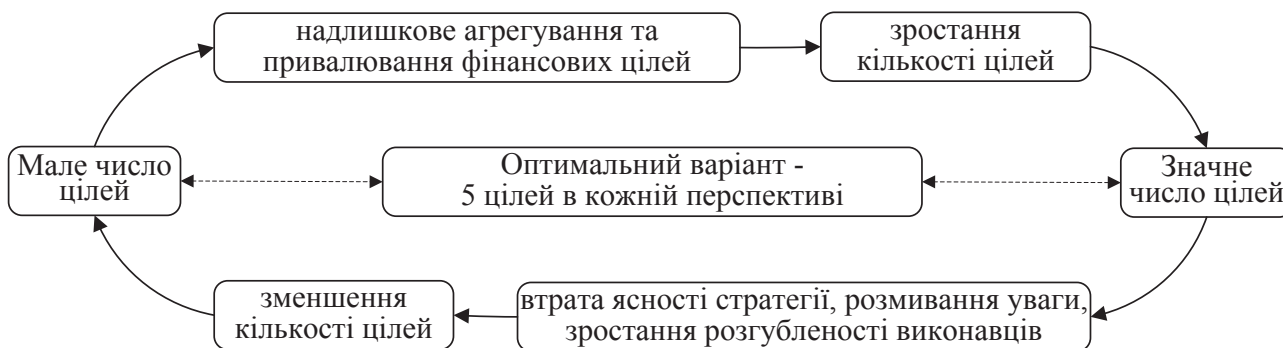


Рис. 1.11. Графічне зображення проблеми визначення кількості цілей в BSC

Приклади цілей відповідно до різних перспектив представлені у додатку Б. Наведений значний перелік свідчить про неможливість побудови типового варіанту BSC, який підходить для кожного підприємства, навіть у межах окремої галузі. Це твердження витікає з розуміння неможливості формування однакової стратегії різними підприємствами та потреби диференціації факторів успіху. Підґрунтям для диференціації факторів служитиме наведена на рис. 1.12 система принципів розробки збалансованої стратегічної карти.



Рис. 1.12. Принципи, які покладено в основу розробки стратегічної карти BSC (узагальнено за [32])

Диференціація факторів успіху досягається також індивідуальним форматом у кожного підприємства карта причинно-наслідкових зв'язків показників. Одним з головних завдань її побудови є визначення сили означених зв'язків, розрахунок часового лагу між причиною й слідством та оцінка впевненості в

Стратегічна карта відбиває логіку створення вартості та відображає для кого вона створюється

визначених залежностях. Добре сформульована карта відображає стратегічну логіку причинно-наслідкових зв'язків між поточною діяльністю й довгостроковим успіхом. Форма причинно-наслідкових зв'язків, приклад яких подано на рис. 1.13, в кожному окремому підприємстві встановлюються індивідуально.

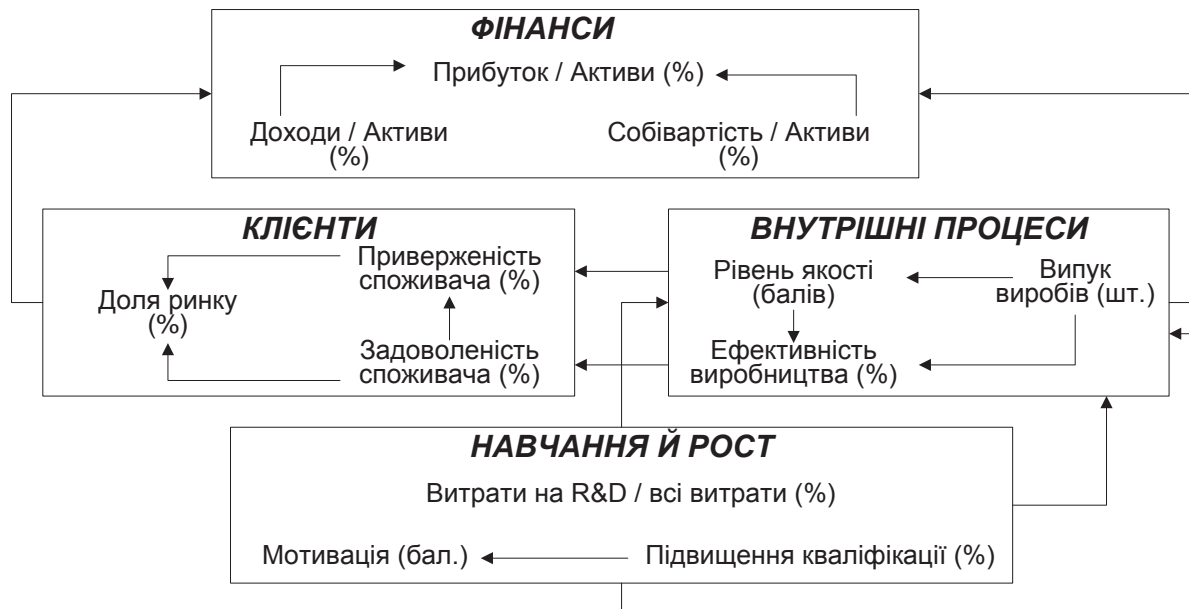


Рис. 1.13. Причинно-наслідкові зв'язки між показниками BSC

Окрім того, в моделі BSC існують не тільки причинно-наслідкові зв'язки між групами показників, об'єднаних у проекції, але й взаємозв'язок між показниками підприємства та його підрозділів, а також між показниками результативності й винагороди персоналу. Ключову роль в BSC відіграють різні показники, за умови відсутності яких неможливо формування дієвої системи управління підприємством. Варто звернути увагу на представлення BSC як інструменту взаємодії підприємства з зовнішніми контрагентами та як засобу оприлюднення звітної інформації. З одного боку зовнішнім користувачам складно оцінити достовірність навіть бухгалтерської інформації. Не фінансові ж показники ще більше ускладнюють процес такої оцінки. З іншого боку, використання облікових показників, не завжди дає користувачам необхідну інформацію. У зв'язку з цим пропонується розглядати стратегічні карти як інструмент, що доповнює стандартну фінансову звітність.

Фактори зовнішнього середовища в BSC представлені не прямим чином. У разі зміни оточення змінюються як правило й стратегічні орієнтири, а відповідно й BSC. Відповідно в системі враховується й вплив оточення. Окрім того до BSC можуть бути інтегровані елементи систем ранньої діагностики середовища за

слабими сигналами. Базові цілі також потребують постійної перевірки, яка буде здійснюватися шляхом оперативного моніторингу чи контролінгу, вже поза BSC. Водночас слід додати, що BSC не повинна замінити систем оперативного управління, які й далі необхідні для забезпечення безперебійної роботи.

Щоб довести стратегічні карти до кінцевого використання на підприємстві необхідно забезпечити погодженість між обраними цілями, планами дій й обраними показниками. Для цього найчастіше рекомендується спочатку встановити ключові або критичні фактори успіху й підібрати до кожного з них по одному ключовому показнику діяльності (Key Performance Indicator – KPI). Далі, для кожного ключового фактору успіху й парного йому ключового показника діяльності обрати особу, яка буде відповідальна за моніторинг показнику.

Ключові показники ефективності – обмежений набір основних параметрів, що використовуються для діагностики діяльності й наступного прийняття стратегічних рішень

1.2. Стратегічні показники та альтернативні концепції їх представлення

Збалансована система показників являє собою логічну концепцію орієнтовану на докорінну реорганізацію наявної системи менеджменту підприємства. Не дивлячись на її актуальність та поширеність ще й досі існує цілий ряд проблем, пов'язаних з застосуванням цієї концепції. Серед головних з них в [87] виділяють такі як, необхідність формування відповідного інформаційного простору, безболісна інтеграція BSC у загальну систему управління підприємством, розробка механізму оцінки ефективності застосування BSC, мотивація персоналу до застосування BSC у поточній діяльності, управління ризиками на базі BSC, корегування даних обліку для цілей BSC тощо. Разом з тим можна стверджувати, що всі зазначені проблеми тим чи іншим образом корелюють з проблемою визначення й формування набору показників, що складають основу BSC.

Самі по собі показники не відіграють значної ролі в моделі стратегічних карт. Якщо дивитися на стратегію через призму показників результативності, то в системі управління вони використовуються як для оцінки якості самої стратегії,

так і для оцінки якості її реалізації й перетворення в конкретні дії конкретними людьми (рис. 1.14). Однак просте перелічення показників не дозволяє розробити стратегічну карту. Сутність моделі стратегічних карт полягає в організації контролю за виконанням встановлених показників й корегуванні динаміки найбільш істотних для реалізації стратегії з них [64, с. 121].

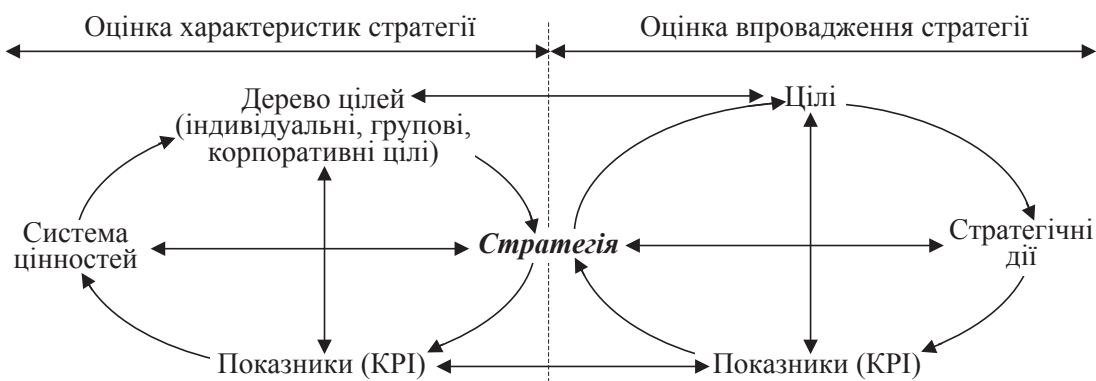


Рис. 1.14. Роль показників результативності в стратегічному процесі [84]

Разом з тим слід підтримати авторів [24] відносно двоїстого підходу до сутності та відповідної складності формування й визначення КРІ. У цьому зв'язку слід розрізняти стратегічні КРІ та оперативні вимірники (показники). Основна відмінність між ними полягає в тому, що КРІ завжди відбиває стратегічну сутність, тоді як вимірники можуть характеризувати будь-яку сферу життєдіяльності. Таким чином можна сформулювати певні вимоги до сутності та форми стратегічних показників, які в агрегованому вигляді представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Критерії відбору та характеристика КРІ

Критерій	Характеристика
1	2
Наявність зв'язку зі стратегією	Один з найголовніших критеріїв, оскільки BSC виступає інструментом реалізації розробленої стратегії підприємства. Вибір показників діяльності, що не впливають на реалізацію стратегії, може призвести до нерационального витрачання ресурсів та пріоритетного виконання робіт від яких не залежить втілення місії підприємства
Можливість відбиття цінності	КРІ повинні відбивати драйвери стратегічних цінностей (Reflect Strategic Value Drivers) тобто орієнтуватися на ті види діяльності, які при правильному виконанні гарантують успіх у майбутньому. Драйвери цінностей визначають перспективні напрямки розвитку підприємства та орієнтують на досягнення встановлених фінансових й організаційних цілей.

1	2
Можливість кількісного виміру (формалізації)	До складу показників бажано обирати ті показники, які будуть розраховуватися за певними правилами та не міститимуть суб'єктивних оцінок. Навіть за потреби включення якісних оцінок слід якомога точніше розробляти правила їх розрахунку або переведення у кількісну шкалу, зокрема на основі теорії нечітких множин й формування лінгвістичних змінних
Цілісність охоплення	КРІ повинні охоплювати всі стратегічно важливі сфери діяльності підприємства та зв'язувати різні його ієрархічні рівні. При цьому підрозділи, що знаходяться вище за ієрархією можуть встановлювати показники для нижчих рівнів, тим самим інтегруючи драйвери створення цінності.
Доступність й витратність виміру	Концепція BSC передбачає первинність цілей по відношенню до показників. У разі відсутності показника можна стверджувати що певні процеси, які створюють вартість, залишаються некерованими. Разом з тим, впроваджуючи нові показники слід обов'язково дотримувати баланс між витратами й вигодами від їх застосування
Доречність	Передбачає наявність життєвого циклу відібраних показників. Так, для орієнтації на поліпшення діяльності підприємства необхідно періодично перевіряти склад й сутність КРІ за для визначення ступеню їхнього використання. Якщо КРІ не використовуються або не повністю відповідає поточним вимогам системи стратегічного управління, від даного показника варто відмовитися або переглянути його.
Наочність	Простота аналізу й зіставлення інформації
Легкість розуміння	Створення BSC орієнтує працівників на вирішення стратегічних завдань. Отже персонал підприємства повинен розуміти як операційне й стратегічне значення кожного показника, так і бажану динаміку зміни. Також слід чітко обґрунтовувати цільові значення показників
Збалансованість	Сформований набір показників не повинен призводити до ефекту субоптимізації, що виражається в поліпшенні одного показника за рахунок інших або призводить до переваг в реалізації певних цілей.
Орієнтація на дію	Відібрані показники повинні супроводжуватися стимулюванням і мотивацією виконання внутрішніх бізнес-процесів. Логіка виконання процесу повинна стимулювати користувачів діяти відповідно до КРІ.
Релевантність	Показники повинні точно відбивати стратегічні процеси та цілі. Водночас обрані показники повинні розкривати всі аспекти явища, яке вони характеризують.
Наявність визначення	BSC повинна містити ті показники які відображають плин реалізації стратегії. Вони можуть бути вузькоспеціалізованими. Натомість дана вимога забороняє включення до складу системи показників з розпливчастими визначеннями або взагалі без визначень.
Повнота	Достатність для адекватної оцінки результатів процесу
Універсальність	Універсальність кожного включеного до стратегічної карти показника набуває значного значення. Саме вона обґрунтовує можливість чи неможливість адаптування його до окремого відділу, підрозділу чи співробітника. Часто перевага віддається показникам, які вже містять можливість для порівняння (проценти, коефіцієнти, рейтинги). Також одні й тіж самі показники можуть використовуватися в різних аспектах BSC

У якості додаткового суб'єктивного критерію відбору показників можна ввести критерій згоди проектної команди з необхідністю впровадження даного показника. Отже, для оцінки відповідності відібраних показників представленим у табл. 1.1 критеріям можна використати метод експертних оцінок. За для цього необхідно оцінити кожен показник за кожним критерієм на основі 10 бальної шкали. Результати такої оцінки треба представити у вигляді табл. В.11.

Слід враховувати, що невірно підібрані й належним чином не збалансовані показники в змозі оказати негативний вплив на реалізацію обраної стратегії через неможливість досягнення збалансованості в реалізації цілей. Саме узгодженість цілей дозволяє створити збалансовану систему показників. У якості підґрунтям для такого узгодження пропонується використовувати подану на рис. 1.15 систему принципів. Водночас, оскільки BSC формалізує й документує стратегію підприємства, набір показників повинен формуватися не з наявного в поточній обліково-аналітичній системі переліку (такого як у додатку Б), а розроблятися заново шляхом конкретизації цілей у вигляді показників. Отже показники можна ідентифікувати лише за умови чіткого й однозначного тлумачення збалансованих цілей. В табл. Б.2 наведені найбільш інформативні показники, проранжовані відповідно до різних зацікавлених сторін [122].

На процес формулювання цілі не повинна впливати можливість чи неможливість її кількісного виміру. Показники розробляються відповідно до першочергово сформульованої цілі

Показники, що включені до стратегічної карти повинні характеризувати як досягнуті результати, так і фактори, що обумовили їх досягнення

В [18, с.81] наголошується на необхідності зрівняння "жорстких" (дебіторська заборгованість, доля ринку, час обробки замовлення тощо) та "м'яких" (імідж, задоволеність співробітників та клієнтів, якість систем управління тощо) показників. Відповідно можна визначити потребу поєднання в межах BSC як кількісних та легко вимірюваних показників, так і набутоків якісних систем виміру досягнень в поєднанні з певними суб'єктивними оцінками. При цьому навіть за умови застосування загальноприйнятих й розповсюджених показників їх склад та методика розрахунку повинні бути індивідуалізовані й інтегровані відповідно до особливостей розробленої стратегічної карти. Також варто наголосити на неможливості повної від-



Рис. 1.15. Принципи формування набору показників (KPI)

мови від вербального представлення формулювання цілей шляхом заміни їх показниками та бажаними прогностичними значеннями. Останні лише конкретизують формулювання цілей сформовані в процесі розробки стратегії.

Отже, лише ув'язування показників з бажаними цільовими значеннями є основою для реалізації відібраних стратегічних альтернатив. Саме балансування цільових значень для різних показників у більшості випадків призводить до виникнення певних протиріч між окремими елементами стратегічної карти. Зрозуміло, що в процесі формування BSC слід як забезпечити збалансованість між всіма конфліктуєчими цілями та цільовими значеннями відповідних показників, так і довести деталізовані заходи до безпосередніх виконавців. З одного боку деталізація стратегічних завдань вступає в певне протиріччя з концепціями емпайерменту [8] та самоорганізації [72]. З іншого – уваги лише на обмеженому переліку показників стимулює самостійність у прийнятті рішень у відвіднос-

Логіка стратегічних карт полягає в тому, що цілі потрібно встановлювати за всіма показниками, що вимірюються та оцінюються

ті до місії й бачення підприємства.

Організація управління на основі показників вимагає їх ідентифікації й відповідної інтеграції з наявними на підприємстві обліково-аналітичними системами. Відповідно стратегічні показники можна співвіднести з поняттям облікових номенклатур. В загальному виді під номенклатурою розуміють перелік, сукупність назв та термінів, що використовуються в якій-небудь галузі. Отже, облікова номенклатура – це перелік засобів підприємства, джерел їхнього утворення й результатів господарської діяльності, що повинні знайти відображення в бухгалтерському обліку [90, с.35]; кількісні або якісні параметри, що характеризують бізнес-процес та його результати (відповідно до процесного підходу к організації управління) [73, 103]; сукупність облікових інформаційних даних, які стосуються господарських фактів і операцій [99, с.59]. Номенклатури формуються в залежності від фактичних умов діяльності підприємства, вимог управління та потреб в інформації для проведення контролю. При розробці облікових номенклатур особливу увагу приділяють тому, до якого етапу облікового процесу вони відносяться, оскільки кожен з них має свої особливості та вимоги.

Також слід враховувати, що систему показників слід розробляти для кожного бізнес-процесу підприємства. За для цього необхідно забезпечити розгортання показників (номенклатур) на процеси нижчого рівня (рис. 1.16).

Важливим питанням є визначення рівнів, для яких (з яких та до яких) слід проводити декомпозицію стратегічних карт. Так у [64, с.85] стверджується, що якщо підприємство складається з декількох функціональних підрозділів, кожне з яких децентралізовано діє на окремих стратегічних зонах господарювання, то зв'язок між змістом й показниками корпоративної стратегічної карти та карти підрозділів буде незначним. У такому випадку слід розробляти окрему стратегічну карту для кожного підрозділу, в якій майже не буде враховано корпоративні цілі та показники.

При розробці системи цілей й відповідних до них облікових номенклатур необхідно забезпечити поширення системи не тільки за ієрархічними рівнями, але й горизонтально, за рахунок узгодження номенклатур між власниками процесів. Розробка системи номенклатур є ітераційним процесом й вимагає тривалого проміжку часу. Під час формування номенклатур необхідно забезпечувати їхню відповідність наступним вимогам: однозначний зв'язок зі стратегічними показниками підприємства; пов'язаність з КРІ верхнього рівня; прозорість для

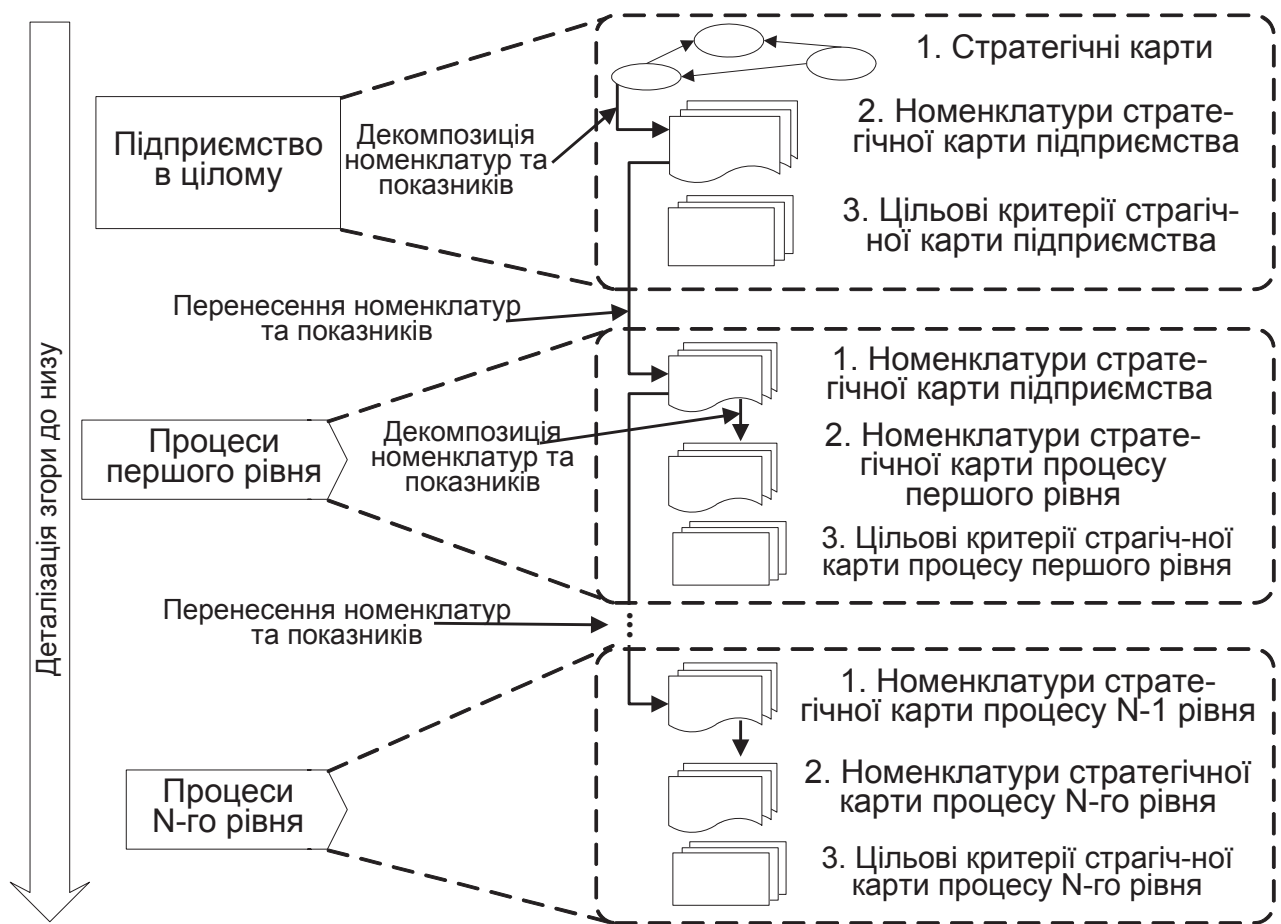


Рис. 1.16. Структура системи цілей та облікових номенклатур
(на основі [122, с.255])

вищого керівництва; зручність для хазяїнів процесів, що управляють власними процесами за допомогою номенклатур; зрозумілість персоналу; можливість достовірного виміру. Приклад декомпозиції цілей й номенклатур для головної цілі – забезпечення фінансової стійкості представлено в табл. 1.2.

Табл. 1.2 містить обмежений перелік показників й індикаторів (KPI). Розширений варіант типового набору показників у відповідності до перспектив BSC наведено у додатку Б. Разом з тим, зазначений перелік показників, буде значною мірою змінюватися в залежності від умов функціонування підприємства й сформованої стратегічної карти. Так для одного підприємства може okazaтися важливим певний показник, який в умовах іншого підприємства взагалі не підлягатиме розгляду. Окрім того не завжди можна заздалегідь розробити необхідний набір показників або скористатися типовою методикою розробки деяких з них. Наочне зображення даної проблеми подано на рис. Б.1.

Окрім того слід враховувати й певну обмеженість й недоліки розглянутої концепції, найбільш повний перелік яких визначено А.О. Недосекінім [59]. Так,

Приклад декомпозиції головної цілі й облікових номенклатур

Мета	Облікова номенклатура (KPI)	Критерії
Головна мета – забезпечення фінансової стійкості підприємства		
Контроль кредиторської заборгованості	- прострочена кредиторська заборгованість	- відсутність простроченої кредиторської заборгованості
Оптимізація використання вільних коштів	- рівень чистого прибутку на одиницю вкладених коштів - перевищення встановленого мінімуму	- сума вільних коштів - Установлена мінімальна сума коштів на рахунках
Своєчасність проведення розрахунків	- затримка в строках розрахунків	- реєстр по розрахунках виконується в день підписання до 15 ⁰⁰ .
Лімітування фінансових повноважень керівників бізнес-одиниць	- ліміти сум у платіжних документах, що підписують директори бізнес-одиниць	- ліміти встановлені рішенням Ради директорів й оформлені відповідним наказом

по-перше, BSC у якості головної зацікавленої особи розглядає лише клієнта (постачальника чи споживача), й не враховує інтересів інших зацікавлених сторін (інвестор, кредитор, державний орган) за допомогою, наприклад, методів багатокритеріальної оптимізації. По-друге, не заперечуючи важливість встановлення взаємозв'язку факторів у BSC, слід наголосити на складність, а у деяких випадках й на неможливість його визначення. По-третє, концепція BSC не враховує опціональний підхід до вибору стратегічних цілей [14], а орієнтується лише на генерацію позитивних прямих ефектів. В-четвертих, BSC майже не враховує ефектів, пов'язаних з інформаційним забезпеченням бізнес-процесів на підприємстві. В-п'ятих, концепція не дозволяє моделювати невизначеність й ризику через прогнозування показників на значний період часу без встановлення помилки прогнозування або певного діапазону коливання цілей.

Висока популярність BSC-моделі призвела до виникнення й поширення цілого ряду альтернативних варіантів, які також призначені для раціональної організації функцій обліку й контролю в управлінському циклі підприємства.

Перш за все слід відзначити модель Лоренца Мейсела [64], яку було розроблено в 1992 році. Вона має ту ж назву, що й модель Каплана-Нортон, й також визначає чотири перспективи оцінки діяльності підприємства (рис. 1.17). Замість перспективи навчання й росту Л. Мейсел у своїй моделі використовує перспективу людських ресурсів. У ній він оцінює інновації й такі фактори, як

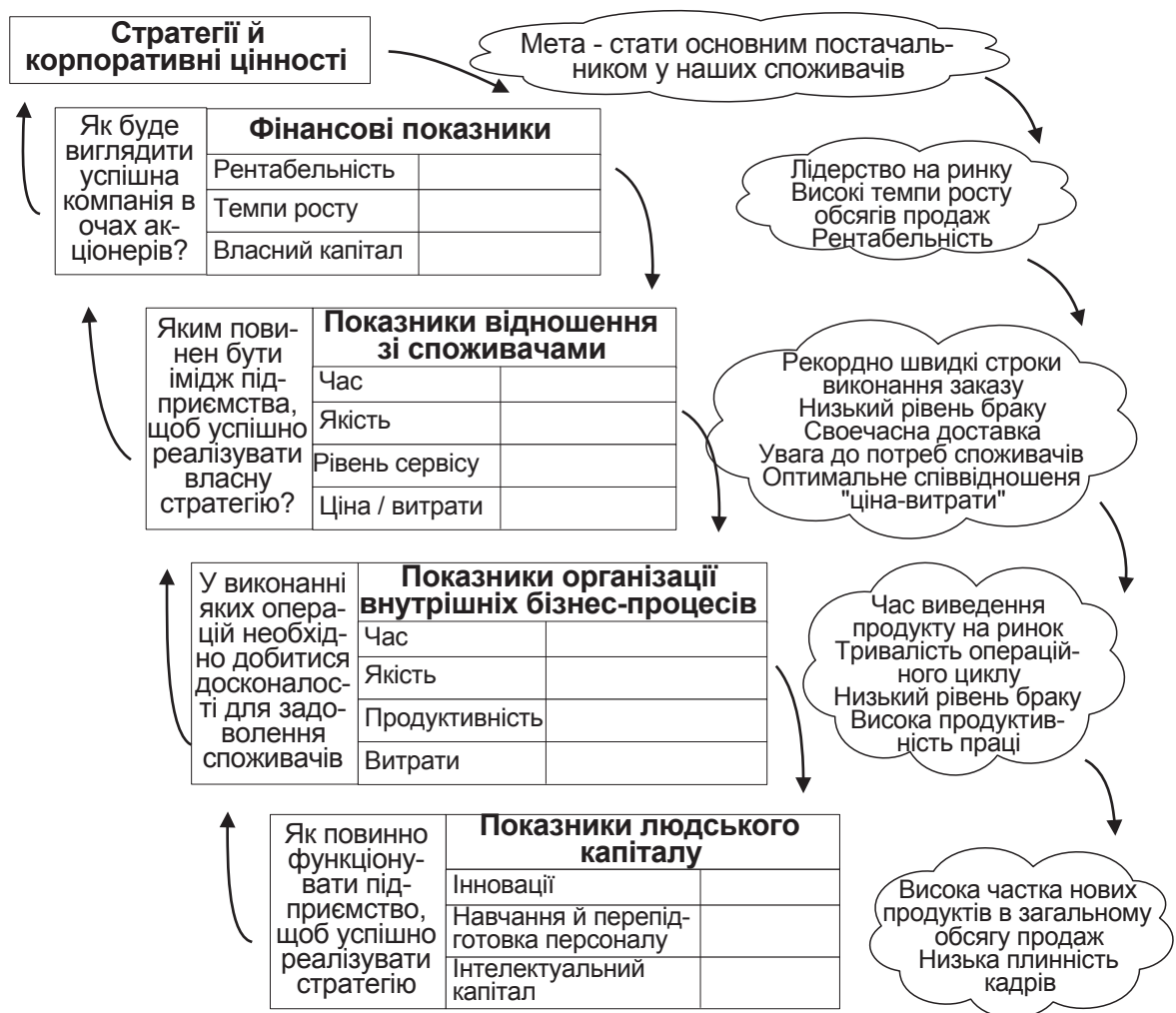


Рис. 1.17. Модель стратегічних карт Л. Мейселя

освіта й навчання, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура. Таким чином, розходження між двома моделями не дуже велике.

Іншим найбільш поширеним інструментом організації обліку і контролю за діяльністю підприємства стала концепція Tableau de Bord ("Бортове табло"). Її мета – надання керівникові короткої інформації про кожен підрозділ або підприємство в цілому. Концепція BSC більш поширена у США, Великобританії й країнах Північної Європи. Tableau de bord – у Франції. Причиною її виникнення була непристосованість французького бухгалтерського обліку 1930-х років для прийняття адекватних управлінських рішень. Наявна методика ведення виробничого обліку забезпечувала лише просте дублювання ним інформації фінансового обліку, робила його занадто уповільненим й не релевантним для прийняття рішень. Поширення методів управління шляхом диверсифікації діяльності та виділення центрів відповідальності призвело до того, що для кожного центру обліку розроблялася окрема панель індикаторів, що доповнювалася даними бю-

джетів виробництва.

Подальший розвиток tableau de bord полягав у включенні до концепції як ключових елементів методів ABM (Activity-Based Management) та OVAR (Objectifs-VARIABLES d'Action-Responsables). ABM є інструментом управління витратами й прийняття рішень, за допомогою якого увага концентрується не стільки на ресурсах, витрачених для виробництва продукту, скільки на виробничих процесах. Сутність OVAR полягає в послідовному визначенні цільових і функціональних показників (OVA), спочатку для найвищого рівня управління, а потім для центрів відповідальності й менеджерів більш низького рівня.

Для tableau de bord, також як і для BSC, притаманна наявність об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і не фінансових показників. Кожен показник відображає стан певного напрямку діяльності підприємства. Структуру tableau de bord можна порівняти з мотрійкою. Для кожного підрозділу (дочірнього підприємства) встановлюється генеральна ціль, яка в свою чергу розподіляється на цілі підпорядкованих підрозділів. Підрозділи пов'язують встановлену ціль із критичними факторами успіху, які оцінюють за допомогою ряду облікових показників (рис. 1.18).

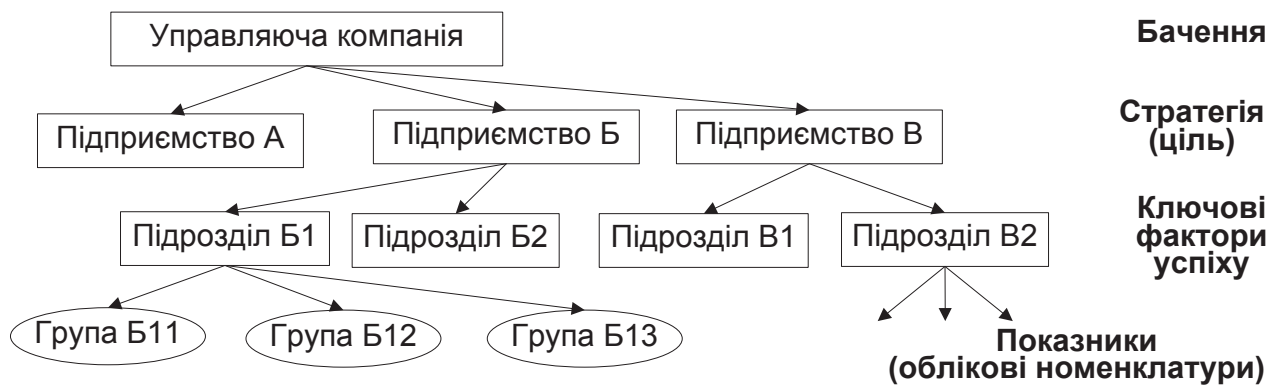


Рис. 1.18. Модель стратегічних карт Tableau de Bord

Як видно з рис. 1.18 tableau de bord мають багатоцільове призначення, а отримана інформація використовується на різних рівнях управління підприємством. Ця інформація може призначатись для окремого менеджера (оцінка стану діяльності, результативності власної роботи, потенціалу центрів відповідальності), для менеджерів вищої ланки (оцінка результативності за ієрархічними рівнями), для менеджерів одного рівня (оцінка співпраці на горизонтальному рівні) й для всієї системи менеджменту (оцінка найбільш значущих для підприєм-

ства в цілому можливостей, результатів, погроз й перспектив розвитку).

Інформація, використовувана в tableau de bord, може бути як фінансовою, так і не фінансовою (переважає на нижчих рівнях управління). Чим вище рівень менеджменту, тим більша частка фінансових показників використовується для прийняття рішень, а дані стають більш узагальненими й менш детальними. Показники також можуть бути цільовими й функціональними. Функціональні показники визначаються виходячи з того бачення стратегії, що сформувалося у вищого керівництва підприємства. Вони включаються в модель виходячи з міркувань істотності їхнього впливу на кінцеві цільові показники. Приклад взаємозв'язку між цільовими й функціональними показниками зображений на рис. 1.19.

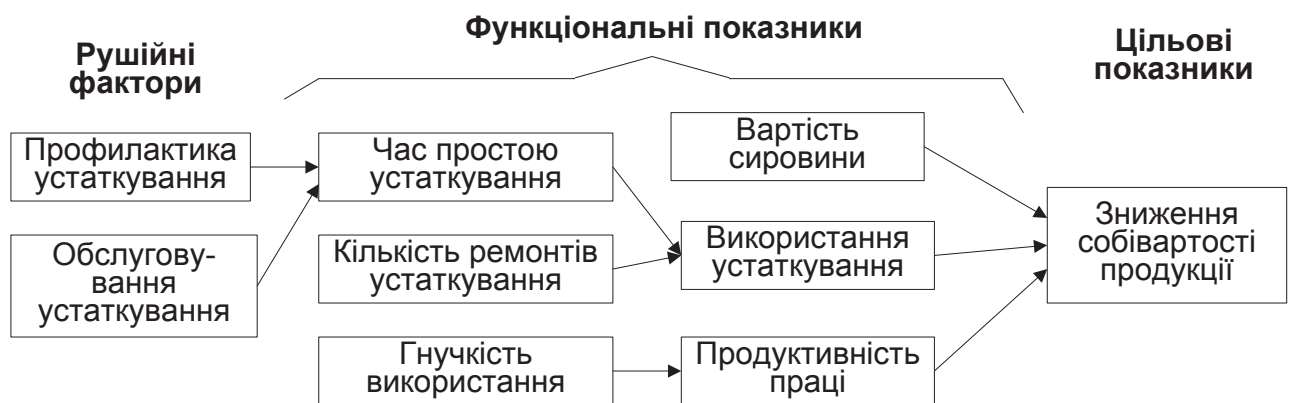


Рис. 1.19. Взаємозв'язок між функціональними й цільовими показниками в моделі Tableau de Bord [83]

Причинно-наслідкові зв'язки між функціональними й цільовими показниками в tableau de bord не завжди мають ієрархічний характер, на відміну від BSC, у якій цілі завжди розвертаються каскадом. Tableau de bord передбачає виділення для кожного центра відповідальності окремої таблиці індикаторів, хоча виконання цільових показників не завжди служить для визначення рівня винагороди менеджерів.

Окрім означених концепцій в США поширені системи моніторингу господарської діяльності (Business availability or business activity monitoring – BAA). Це системи доступу в режимі реального часу до основних показників результативності бізнесу. Вони створюються з метою прискорення й підвищення ефективності ділових операцій, що проводяться підприємством. Застосування BAA докорінно змінює подання про придатність інформації з погляду ве-

дення бізнесу. З точки зору цієї концепції інформація розглядається як відповідність події потребам функціонування. Отже, у разі виникненні будь-якої проблеми облікова система негайно обчислює її важливість й передає інформацію до системи управління.

К. МакНейр, Р. Ланч та К. Крос розробили власну модель, яку назвали піраміда ефективності [64]. Як й в інших моделях, основною концепцією є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (не фінансовими) показниками (рис. 1.20). Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня. Піраміда ефективності будується на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на діях. Під діями розуміється все те, що виконується людьми або машинами для задоволення споживача.

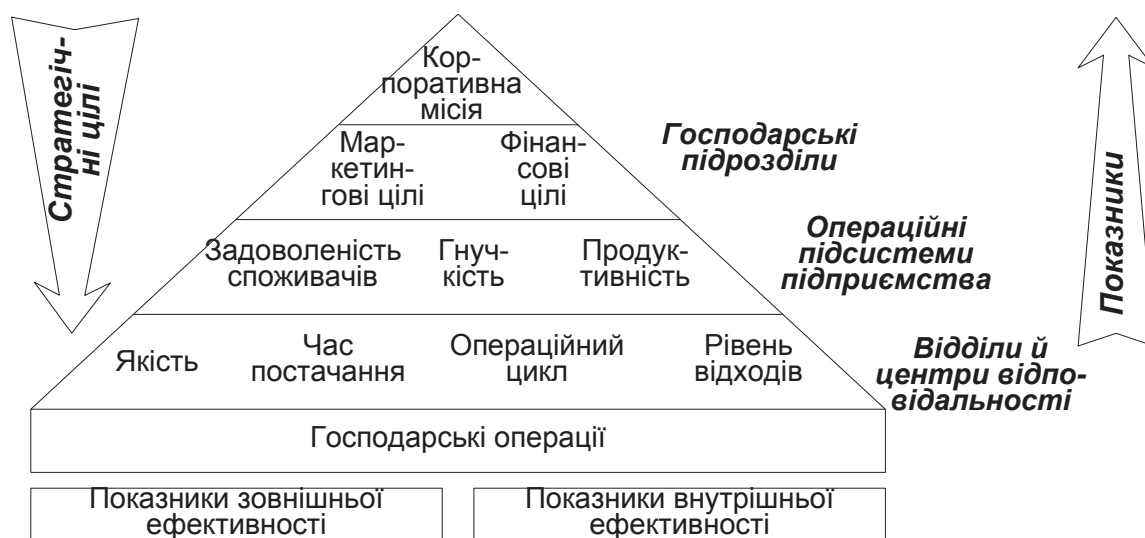


Рис. 1.20. Піраміда ефективності діяльності підприємства

Піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях показує структуру підприємства й забезпечує двосторонні комунікації та необхідну для прийняття рішень інформацію. Цілі й показники зв'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю. Інакше кажучи, цілі передаються вниз за ієрархічними рівнями, а показники – збираються знизу нагору.

На думку авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована таким чином, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх рівнях. Це дозволить встановити, що лежить в основі фінансових оцінок та хто ними управляє. Для практичного застосування моделі, що

представлена на рис. 1.20, повинні дотримуватися наступні умови: генеральна ціль передається на всі організаційні рівні підприємства; інформація надається на поточний момент часу й по кожній організаційній одиниці; висвітлення в моделі знаходять як фінансові так і не фінансові показники; показники діяльності орієнтовані на внутрішніх клієнтів.

Досить цікавою є модель, розроблена консалтинговою фірмою "Артур Андерсен" для оптимізації продуктивності підприємства [83]. Вона отримала назву Quantum Performance Measurent (квантовий вимір досягнень). Основу концепції складає вимога про те, що обрані показники – "істотні знаки" (Vital Signs) – повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси й працівників на основі якості, витрат і часу. Для визначення продуктивності використовують: якість товару або послуги; час, як відображення якості процесу; витрати, як показник ступеню економічної якості. Процеси аналізуються на трьох рівнях: організації, процесів й окремого працівника. Таким чином утворюється 9 областей виміру, які й становлять дану концепцію. Вимір відбувається відповідно до процесу оцінки, поданого на рис. 1.21.

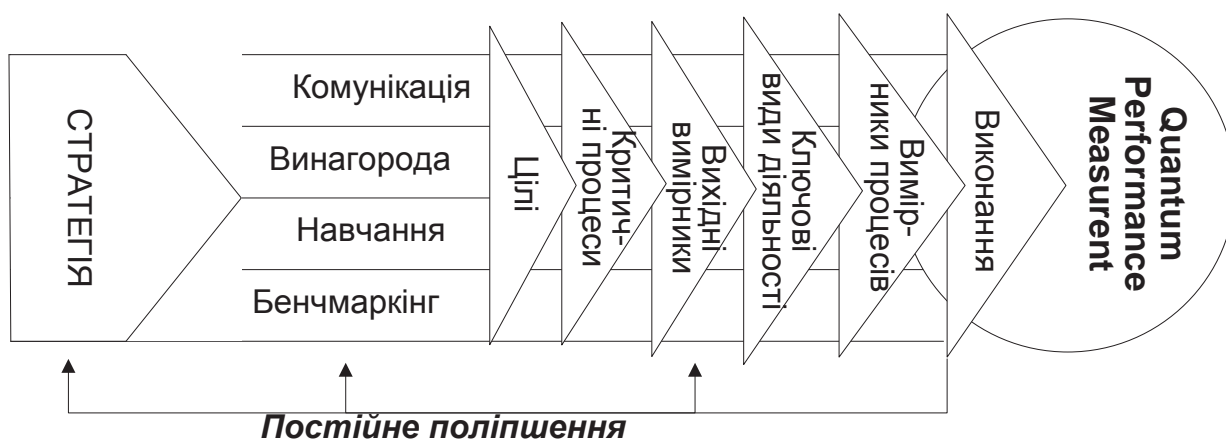


Рис. 1.21. Процес оцінки в Quantum Performance Measurent

В [60] також представлена модель, яка є подальшим розширенням методології BSC. Ця модель отримала назву призма ефективності й базується на трьох фундаментальних положеннях: для підприємства неприйнятно концентруватися на потребах однієї чи декількох зацікавлених сторін, якщо воно прагне розвитку в довгостроковій перспективі; стратегія, потужності й процеси повинні бути узгоджені між собою; підприємство та зацікавлені сторони повинні визнати, що їх відношення є взаємозобов'язуючими. Головна відмінність

призми ефективності від BSC полягає саме в розширенні переліку акторів, що взаємодіють з підприємством. До їх складу додатково включають інвесторів, постачальників, регулятивні органи, співтовариства, групи впливу, партнерів за альянсами тощо. Призма ефективності концентрує головну увагу не на складі показників, а на визначенні й балансуванні інтересів всіх зацікавлених сторін.

У загальному вигляді призма ефективності складається з п'яти пов'язаних точок зору на ефективність, які відбивають: задоволеність залучених зацікавлених сторін, внесок зацікавлених сторін, стратегії (образ дії орієнтований на задоволення власних потреб та потреб зацікавлених сторін), процеси (які процеси потрібні для реалізації стратегії), можливості (напрямок розвитку потенціалу управління процесами). Цікавим аспектом даного підходу є орієнтація на "потенціал успіху" та врахування "потенціалу невдачі". Отже, згадувані п'ять ракурсів можна представити у вигляді призми, як це подано на рис. 1.22.

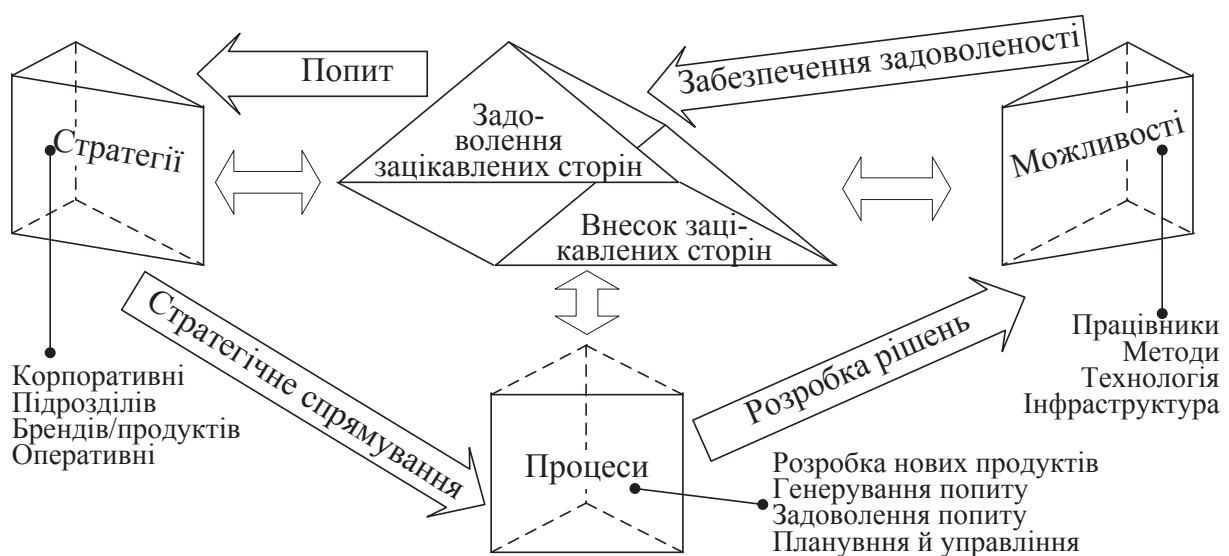


Рис. 1.22. Створення вартості для зацікавлених сторін

К. Адамс та П. Робертс запропонували іншу модель (рис. 1.23), яку назвали EP²M (EP²M аббревіатура від Effective Progress and Performance Measurement) [64]. Дана модель виділяє наступні чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалювання внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності); управління змінами й стратегією; власність і свобода дій. Ціль системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії підприємства, але й у тому, щоб сформувати культуру постійних змін. Вибір облікових номенклатур передбачає забезпечення осіб, що приймають рішення й ві-

дповідують за реалізацію стратегії, швидкими зворотними зв'язками.

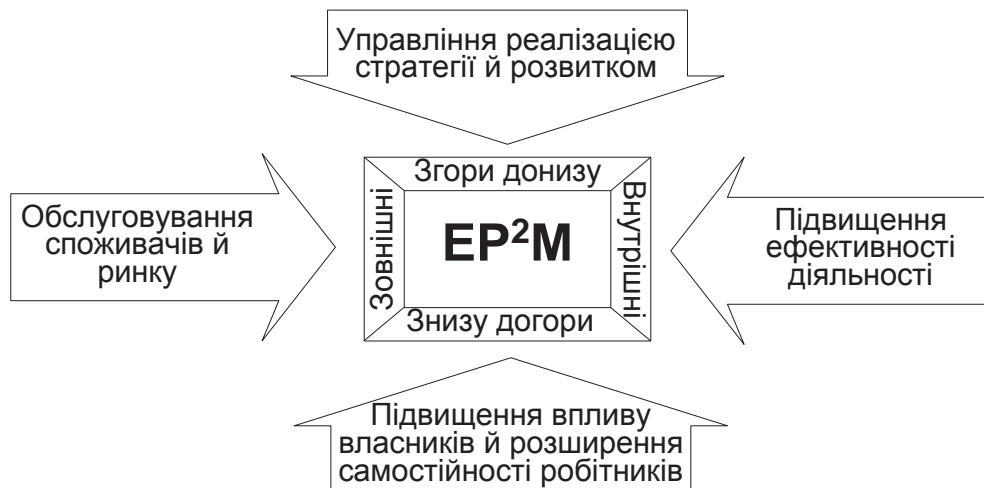


Рис. 1.23. Цілі й оцінка ефективності діяльності та розвитку

Кожна з названих концепцій має свої переваги, але не позбавлена й недоліків, нейтралізувати які на думку [102] можна при комбінуванні концепцій BSC й економічної доданої вартості (EVA). Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її одержання власного капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки прибутковості, необхідної для того, щоб розраховуватися як з акціонерами, так і із кредиторамі. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його й виявляти нерентабельні господарські підрозділи. Тут слід враховувати, що в орієнтованій на вартість системі управління передбачається, що вартість підприємства визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (Cash Flow), а додаткова вартість (Value Added) виникає в тому випадку, якщо рентабельність активів (Return on Assets, ROA) підприємства перевищує середньозважені витрати на капітал (Weighted Average Cost of Capital, WACC). Саме на цьому базовому принципі й заснована концепція EVA.

Так само, як й інші фінансові показники, EVA можна розкласти на декілька частин, які разом складуть загальну величину. Ця особливість дозволяє узгоджувати створення вартості з діями конкретних виконавців. EVA разом з показником ринкової доданої вартості (Market Value Added, MVA) дозволяє сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках стратегічного управління. Проте на його основі складно приймати зважені управлінські рішення з обліком впли-

ву зовнішніх і внутрішніх факторів. Саме на вирішення такого протиріччя спрямована представлена на рис. 1.24 схема інтеграції BSC та EVA.

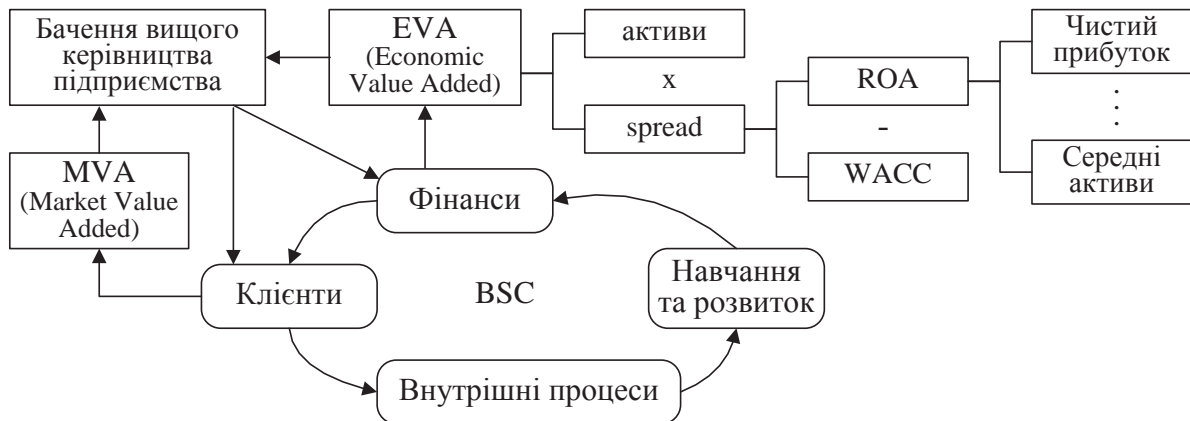


Рис. 1.24. Узагальнена схема поєднання та каскадування BSC та EVA

Отже, перспективи BSC утворюють замкнутий контур із чітко визначеними зв'язками. Включення EVA у фінансову перспективу як базовий показник дозволяє перетворити BSC з набору корисних, але кілька роз'єднаних показників, у систему із чітко вираженим цільовим орієнтиром [82].

Наявність багатьох концепцій виміру досягнень дає можливість підприємству в процесі організації облікового процесу обрати ту з них, яка найбільш підходить до особливостей його функціонування та наявної корпоративної культури. Кращім варіантом впровадження буде культивування нового підходу, пов'язаного з розвитком стратегічного бачення й управління на основі виміру результативності, у якому традиційна система бухгалтерського обліку буде доповнена спеціальною панеллю управління. Ця панель може бути зроблена за зразком BSC з угрупованням або без угруповання показників, як це робиться в системі tableau de bord. У будь-якому разі, основою впровадження буде розробка облікових номенклатур, що відповідатимуть KSF та KPI.

1.3. Референтна модель реалізації концепції збалансованої системи показників

Ефективність збалансованої системи показників значною мірою залежить від якості її впровадження. В наявній літературі [31, 92, 106] представлена значна кількість підходів до реалізації цього процесу. Разом з тим слід відзначити, що

створення BSC це складний процес, основу якого повинно складати розуміння логіки концепції особами, що будуть займатися її втіленням в практику господарювання. Не дивлячись на видиму простоту концепції й невелику кількість форм для регламентації її впровадження (додаток В), слід відзначити певні складності. Так, найбільш часто застосовується наведена на рис. 1.25 послідовність й відображення логіки її впровадження.



Рис. 1.25. Логіка організації системи збалансованих показників [134]

Однак, зазначена на рис. 1.25 схема не враховує такі важливі аспекти як склад й взаємодія осіб, що займаються впровадженням BSC, особливості її взаємодії з наявною на підприємстві системою управління, шляхи інтеграції BSC з релевантними концепціями менеджменту. Також в процесі організації впровадження концепції BSC слід враховувати представлений в [18, с.158] управлінський цикл розробки стратегії, ядром якого саме BSC. З оглядом на це можна запропонувати іншу модель впровадження BSC, що представлена на рис. 1.26.

Слід наголосити, що наведена модель складається з типових елементів, на основі яких можна формувати індивідуальний проект для кожного конкретного підприємства. Також треба звернути увагу, що не дивлячись на те, що розробка



Рис. 1.26. Розширена референтна модель впровадження BSC

стратегії не відноситься до процесу впровадження BSC, на практиці ці процеси тісно співпадають. Таке положення підтверджують автори [64, с.56], відзначаючи, що в процесі розробки стратегічних карт часто виникає необхідність корегування стратегії. Відповідно, деякі з перелічених кроків можна пропустити за умови, що поточний варіант організації відповідних підсистем відповідає вимогам логіки побудови BSC. Далі докладно розглянемо кожен з представлених на рис. 1.26 етапів впровадження концепції BSC.

Етап 1. Основою для успішного впровадження BSC буде визначення оптимальної архітектури системи, організація та реалізація проекту впровадження, формування відповідного комунікаційного забезпечення. Орієнтовний порядок виконання робіт на даному етапі представлено у табл. 1.3.

Часто в літературі стверджується про те, що ідеальним варіантом є той, коли ініціатива щодо впровадження BSC виходить від вищого керівництва [18,

Порядок виконання та зміст робіт першого етапу впровадження BSC

Перелік робіт	Результати етапу	Особливості й складності
1.1. Визначення складу й формування координаційної робочої групи проекту впровадження BSC	Наказ про створення координаційної робочої групи проекту	Складність розподілу робіт між консультантами та власними робітниками
1.2. Розробка календарного плану та регламенту проведення робіт із проекту	Календарний план та регламент проведення робіт із проекту	В більшості випадків неможливо передбачити всі деталі календарного плану
1.3. Регламентация форми реалізації проекту впровадження BSC	Вибір форми й підходу до впровадження BSC	Територіальна розподіленість СГО, що входять до складу підприємства, може викликати певну складність для обстеження
1.4. Обстеження підприємства й організаційна діагностика	Попереднє ознайомлення проектною командою з об'єктом	Впровадження BSC може вимагати зміни стратегічних пріоритетів та перерозподіл відповідальності й сфер діяльності між СГО. Це може призвести до некоректного формування початкових намірів
1.5. Визначення переліку стратегічних господарських одиниць (СГО) як об'єктів, по відношенню до яких будуть прийматися подальші стратегічні рішення	Перелік і опис СГО та ідентифікація їх місця в інфраструктурі підприємства	
1.6. Визначення стратегічних намірів по відношенню до відібраних СГО та встановлення кількості розроблюваних карт BSC	Встановлена кількість карт BSC та відібрані принципи каскадування показників	

с. 109]. Це твердження можна підтримати у тому сенсі, що підхід "зверху вниз" надає більшій значимості впровадженню заходів та полегшує їх реалізацію. Окрім того, відповідно до [64, с. 130] у разі формування ініціатив у зворотному напрямку може виникнути проблема агрегування показників при переході на більш високі ієрархічні рівні. Також не можна не підтримати твердження, про те, що показники на будь-якому рівні ієрархії повинні відповідати узгодженій місії та стратегії підприємства.

З іншої точки зору, орієнтація "знизу нагору" зменшить протидію персоналу процесам реорганізації, хоча такий підхід в чистій формі майже нездійснений. Якщо прийняти пропозиції Е. Цепляєвої [118] можна стверджувати, що успішність даного процесу впровадження BSC вимагає компромісу при встановленні реалістичних значень у результаті узгодження результатів, отриманих методом "зверху вниз" – при проведенні стратегічного аналізу й визначенні можливих або необхідних значень показників та "знизу нагору" - за рахунок використання методів статистичного аналізу й прогнозування, закладених в ІТ-рішеннях класу СРМ. У цьому сенсі пропонується поєднання зазначених підходів, так як це подано на рис. 1.27. Разом з тим зазначена схема враховує пропозиції

[12] щодо мінімально необхідних й бажаних (базових й випереджуючих) стратегічних цілей та в певному сенсі базується на концепції "горизонтів росту" [4].

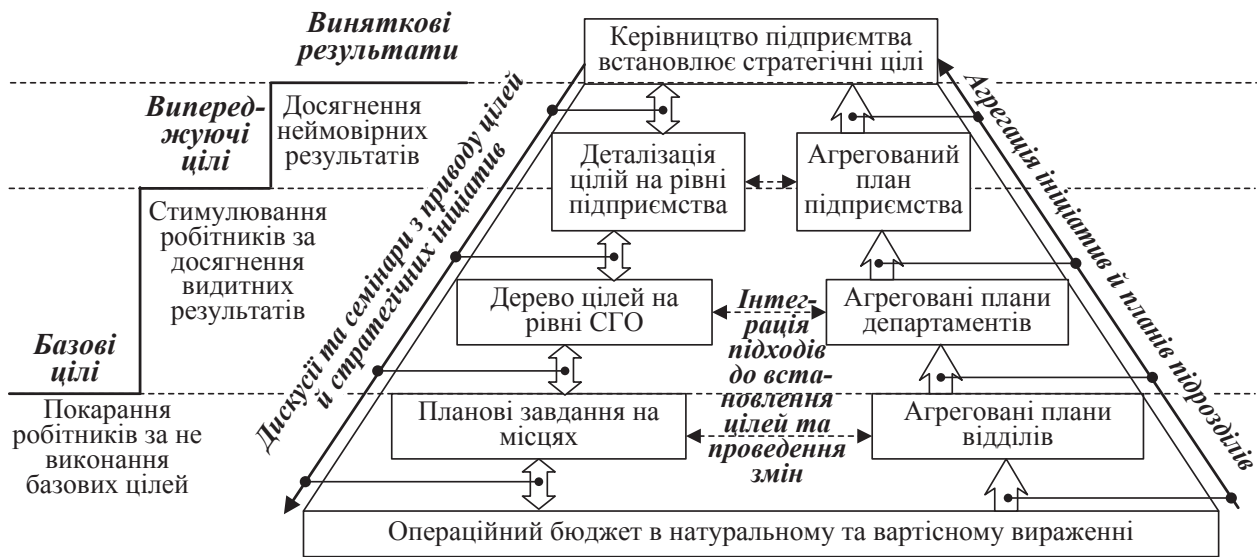


Рис. 1.27. Інтеграція напрямків розробки BSC

Відповідно до представленої на рис. 1.27 схеми реалізація BSC повинна ґрунтуватися на попередньому вивченні ситуації та реалізація в якому-небудь підрозділі. Зазначений "пілотний" підхід має наступні переваги: можливість швидко продемонструвати певні успіхи, формування спільної думки про необхідність повного впровадження системи, зменшення ризику невдач, швидке впровадження нововведень, перевірка життєздатності проекту. В окремих випадках проект впровадження BSC може охоплювати підприємство в цілому й реалізовуватися в поступово змінюваних проектних фазах.

Впровадження BSC передбачає не лише розробку системи показників, але й її розподіл на всі структурні підрозділи підприємства, а також інтеграцію до існуючої системи управління. Отже, на першому етапі необхідно ув'язати проект організації BSC з іншими актуальними для підприємства видами робіт.

Етап 2. Формалізація бачення й стратегічних цілей. Розробка місії підприємства й визначення профілю корпоративної культури. BSC відносять до класу раціональних систем. Її раціональність полягає у вузькій спрямованості на рішення стратегічних задач на підприємстві на відміну від систем класу ERP, які мають значні можливості та вузький функціонал. Проте у будь-якому разі формування системи збалансованих показників повинно бути підпорядковано загальній стратегічній меті (місії, баченню). За для такого підпорядкування пропонується виконання поданих у табл. 1.4 робіт

Порядок виконання та зміст робіт етапу визначення бачення й місії

Перелік робіт	Результати етапу	Особливості й складності
2.1. Вступний семінар по стратегічному управлінню й BSC	Надання зацікавленим сторонам уявлення про BSC	Потребує серйозного ставлення до питань, поданих в анкетах.
2.2. Анкетування й інтерв'ювання власників і керівників підприємства	Одержання розуміння стратегії з боку топ-менеджменту	Суб'єктивність думок може створити певні перешкоди
2.3. Формалізація місії, цінностей і принципів корпоративної культури для підприємства в цілому та обраної сукупності СГО	Формалізована місія, що консолідує цінності та профіль корпоративної культури підприємства	Під час цього етапу необхідно одержати розуміння стратегії. Даний етап займає багато часу.
2.4. Підготовка регламентного документа "Положення про стратегічне управління на основі концепції BSC"	Розроблене "Положення про стратегічне управління на основі концепції BSC"	Може виявиться потреба в структурних й організаційних зміни, які вимагатимуть переробки стратегії

Стосовно другого етапу можна підтримати твердження А.О. Недосекіна [59] відносно того, що сам по собі інструмент BSC – це тільки основа для більш детального моделювання підприємства, який може бути розширений за рахунок розгляду підприємства як кібернетичної системи. Зазначений підхід полягатиме в створенні системи спостережуваних показників (у даному випадку BSC), визначенні керуючих сигнали (методологія BSC та певні її розширення) та встановлення шумів зовнішнього середовища. Шум спотворює керуючі сигнали й реакції системи, розмиваючи їх. Тому зв'язки між підсистемами в рамках кібернетичної системи підприємства носять гнучкий, нечіткий характер, а вихідні показники виду BSC вимірюються також як нечіткі функції. При цьому в ході моделювання можна використати як прості функціональні відносини так і нечіткі знання.

Етап 3. Проведення стратегічного аналізу. Відповідно до [1] можна стверджувати, що розробка й реалізація стратегії являє собою єдність концепції виміру досягнень та стратегічного аналізу. Останній можна визначити як аналіз зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання. Предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які відносяться до всієї сукупності його продуктів та потребують особливого підходу з точки зору управління [70, с.117]. Місце стратегічного аналізу в процесі розробки стратегії та обґрунтування BSC відображено на рис. 1.29.

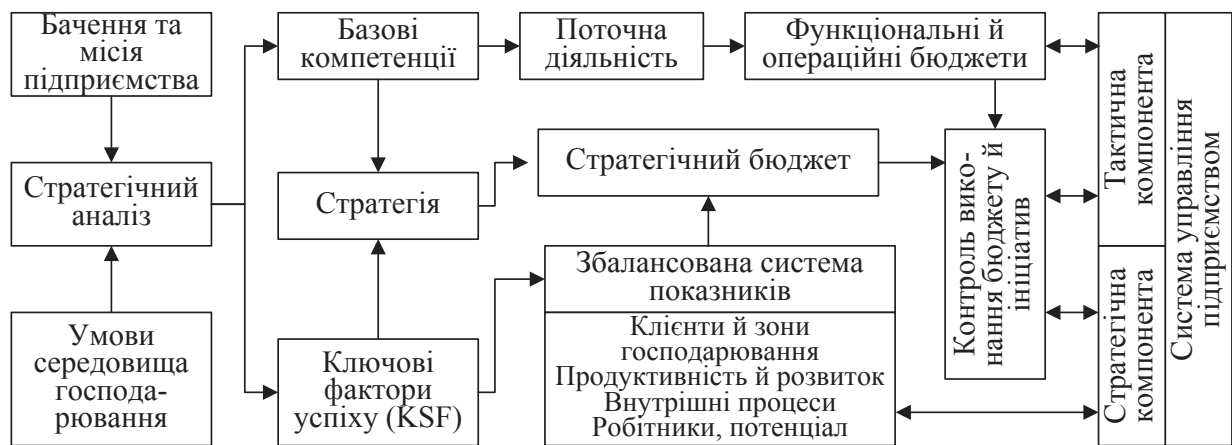


Рис. 1.29. Роль стратегічного аналізу в процесі обґрунтування BSC

Слід відзначити, що BSC не є методологією розробки принципово нових стратегій. Перш за все це концепція впровадження існуючих стратегій. Відповідно потрібно розрізняти розробку стратегії та її впровадження. Отже BSC базується на вже розробленій стратегії та служить інструментом її впровадження. Відповідно можна підтримати [18, с. 101] відносно того, що BSC не дозволяє визначити базові стратегічні напрямки розвитку, встановити пріоритети за продуктами й сегментами ринку, провести SWOT-аналіз, визначити відповідність етапів життєвого циклу та критичних факторів успіху. Ці стратегічні передумови здійснюються саме на третьому етапі. Отже саме проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити ключові фактори успіху, які й постануть основою розробки стратегічної карти підприємства. Орієнтовний перелік робіт на даному етапі представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порядок виконання та зміст робіт етапу проведення стратегічного аналізу

Перелік робіт	Результати етапу
1	2
3.1. Визначення ключових аспектів діяльності підприємства	Формалізація особливостей розвитку галузі та ролі підприємства у них
3.2. Аналіз поточного положення підприємства (SWOT-аналіз) і визначення пріоритетних напрямків розвитку бізнесу	Узгодження сильних й слабих сторін підприємства з такими компонентами зовнішнього макросередовища як: політика, економіка, соціальна сфера, технології
3.3. Аналіз зовнішнього макросередовища за допомогою PEST-аналізу	
3.4. Аналіз ринкового оточення прямого впливу у відповідності до моделі конкурентних сил М. Портрета [74]	Звіт за наступними компонентами: клієнти, постачальників, конкурентів, товарів-замінників й решти контактної аудиторії

1	2
3.5. Маркетингове дослідження ринку й ідентифікація зацікавлених сторін	Звіт з результатами аналізу внутрішнього середовища та оцінкою його відповідності зовнішньому оточенню Фіксація результатів аналізу у звітах єдиної форми для того, щоб можна було в майбутньому відслідковувати динаміку змін
3.6. Проведення аналізу внутрішнього середовища за компонентами: бізнес-процеси, організаційна структура й розподіл відповідальності, ресурси (людські, інформаційні, фінансові, матеріальні)	
3.7. Уточнення переліку бізнес-процесів підприємства	Перелік процесів підприємства
3.8. Аналіз схеми розподілу відповідальності структурних підрозділів за бізнес-процеси й функції підприємства	Матриця відповідальності за бізнес-процеси підприємства

Проходження даного етапу передбачає, що перш за все необхідно завершити розробку стратегії, а вже потім приступати до розробки BSC. При цьому BSC передбачає таку форму представлення стратегії, що збільшує ймовірність реалізації бажаних стратегічних цілей. Відповідно похідною базою для розробки BSC є саме стратегічний аналіз. Результати стратегічного аналізу можуть сформулювати декілька сценаріїв розвитку подій. У такому разі BSC буде орієнтуватися на найбільш ефективний з них. Разом з тим в практичному плані майже неможливо сформулювати повністю пророблену стратегію. Відповідно не всі стратегічно важливі питання розробки BSC будуть заздалегідь визначені. Отже починати розробку BSC можна вже у разі визначення найважливіших стратегічних позицій. Отже, головною вимогою концепції BSC є наявність сформульованої та перевіреної на повноту, цілісності та зрозумілості стратегії.

Стратегічний аналіз виступає складовим елементом процесу розробки стратегії, а його результати є підґрунтям для формування ефективної BSC

Етап 4. Вибір й ранжування цілей. Розробка стратегії. Основою етапу є визначення стратегічних цілей. Цей процес пов'язано зі звуженням значного набору сформульованих на початку роботи цілей до мінімально необхідного. Значна кількість цілей не дозволить орієнтуватися на ключові фактори успіху, недостатня – призведе до відсутності стратегічного контролю за важливими факторами. На цьому етапі передбачається побудова так званого "нульового циклу" BSC, в основу чого буде покладено результати проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства, оцінки ланцюгів створення вартості для

клієнта, визначення ключових компетенцій та здійснено виключення з розгляду факторів, що не впливають на створення доданої вартості.

Цілі та показники не представлені в BSC повинні включатися до систем оперативного планування та контролінгу. Їх також треба пов'язуватися з конкретними виконавцями, але за допомогою іншого (відмінного від BSC) елемента системи управління підприємством

При формуванні цілей обов'язково слід враховувати для якого ієрархічного рівня вони встановлюються та до якого ієрархічного рівня вони деталізуються й доводяться. Зрозуміло що сформований набір стратегічних цілей буде розрізнятися для різних підприємств. Приклад формування цілей представлено у табл. Б.1, де вони розподілені за базовими перспективами BSC. Слід наголосити, що одне й теж саме визначення цілі для одного підприємства буде но-

сити стратегічний характер, для іншого – забезпечувати лише базову підтримку процесів функціонування (див. рис. 1.5). Визначення цілей в кожній з перспектив є підґрунтям для подальшої операціоналізації стратегії.

Найважливішим елементом серед наведених у табл. 1.6 робіт буде фільтрування цілей, тобто буде здійснено відбір цілей визначених на етапі стратегічного аналізу. Основне завдання полягатиме відбракуванні цілей, що не є стратегічними або можуть бути досягнуті простим шляхом. Цілі отримані в результаті такого відбору складатимуть головну стратегічну карту підприємства й одночасно забезпечуватимуть оптимальний й ефективних розподіл релевантних ресурсів. Як правило відібрані цілі тісно корелюють одна з одною. У разі якщо такої кореляції не відбувається потрібно або додати нових цілей або провести заново процедуру стратегічного аналізу.

Таблиця 1.6

Порядок виконання та зміст робіт етапу розробки стратегії та цілей

Перелік робіт	Результати етапу	Особливості й складності
1	2	3
4.1. Визначення напрямків реалізації стратегічної концепції. Формалізація бачення (дерева цілей) для кожної СГО	Документ із описом корпоративної стратегії. Розширене дерево цілей підприємства	Найважливіший етап, похибки на якому можуть призвести до неефективної реалізації BSC
4.2. Вироблення єдиного погляду власників й топ-менеджменту підприємства на перспективи розвитку	Доповнене положення про стратегічне управління в частині даного етапу	Може виявиться потреба в зміні логіки організації роботи з розробки й впровадження BSC
4.3. Визначення ринкової й про-	Опис стратегії у вигля-	Є основою для ідентифі-

1	2	3
дуктової стратегії підприємства, вибір конкурентної переваги як підстави розробки стратегії відносин із клієнтами	ді визначення споживчої цінності та конкурентного позиціонування	каїї перспектив клієнтів та внутрішніх процесів. Дозволяє встановити перелік KSF
4.4. Ідентифікація стратегічних бізнес-процесів підприємства	Регламент бізнес процесів на основі ISO	Складність узгодження різних цілей й критеріїв ефективності процесів
4.5. Фільтрування цілей	Дерево цілей СГО	

Логіка побудови концепції BSC передбачає, що обговорення цілей починається з якоїсь одної похідної цілі. В більшості випадків ця ціль відноситься до перспективи "Фінанси". У якості інструментів для відбору цілей можна використовувати охарактеризовані у параграфі 2.2. "фільтр цілей", модель досягнення задоволеності клієнтів та метод кластеризації цілей. Віднесення відібраних формулювань до стратегічних цілей чи до стратегічних заходів визначатиметься рівнем розгляду. Разом з тим в [18, с.194] наголошується на "подвійності стратегічних цілей та заходів" у більшості практичних ситуацій впровадження BSC. У якості загального правила для визначення різниці між цілями та заходами можна використовувати подану на рис. 1.30 схему.

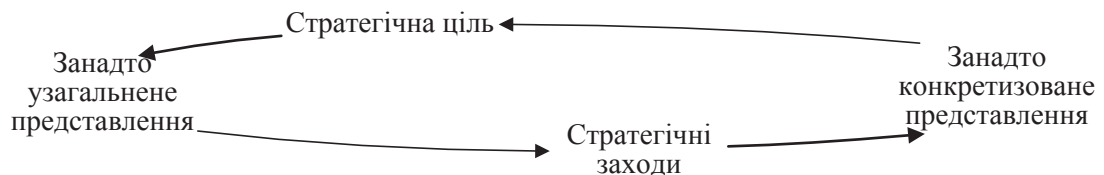


Рис. 1.30. Ідентифікація різниці між стратегічними цілями та стратегічними заходами

Етап 5. Відбір значущих аспектів бізнесу (KSF). Базовий варіант концепції BSC орієнтовано на три принципи: раціональності інформації, збалансованості цілей та можливості виміру показників. Отже, саме згідно з вимогою раціональності потрібно обиратися кількість й наповнення проєкцій моделі. Важливим й дуже суперечливим елементом буде досягнення консенсусу за цілями. Тут слід підкреслити, що в базових розробках про систему BSC майже повністю відсутні згадування про те, яким чином будуть генеруватися стратегічні цілі й формуватися їхня сукупність. Таким чином, з оглядом на наведену на рис. 1.11 схему пропонується певний перелік робіт, представлений у табл. 1.7.

Порядок виконання та зміст робіт етапу вибору KSF

Перелік робіт	Результати етапу
5.1. Вивчення й аналіз повного переліку корпоративних стратегічних цілей і відповідних до них ключових факторів успіху	Звіт з результатами аналізу
5.2. Диференціація відібраних факторів на ключові компетенції та ті, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі	Перелік відібраних KSF
5.3. Аналіз дублювання й взаємодії відібраних факторів	

Тут варто звернути увагу на рішення проблеми встановлення кількості цілей та KSF, що пропонують В. Черкашенко та Н. Маршукова [119]. Ці автори наголошують на відсутності регулярної процедури зупинки процесу генерації стратегічних цілей. Вони стверджують, що у сучасній теорії стратегічного менеджменту відсутні чіткі правила і їхнє обґрунтування – коли стратегічних цілей уже досить для створення успішної стратегії, а коли ще немає. Друга проблема пов'язана з відсутністю відповіді на питання, чи будь-яка довільна множина цілей є дієвою, тобто такою множиною цілей, які можуть бути досягнуті одночасно і які генерують прийнятну для планованого стратегічного розвитку динаміку. Приклад такої неузгодженості подано на рис. 1.31, на якому відображено стратегічну границю між двома концептами (компонентами стратегії) S_1 й S_2 , а обрану стратегію з можливими варіантами відображено крапкою. Відповідно формування стратегії й узгодження цілей слід засновувати на процедурах багатокритеріальної оптимізації, де у вигляді цільової функції розглядатиметься формалізоване представлення стратегії. Разом з тим не заперечується можливість застосування й евристичних методів. Після вибору цілей для кожної з них встановлюються ключові (критичні) фактори успіху.

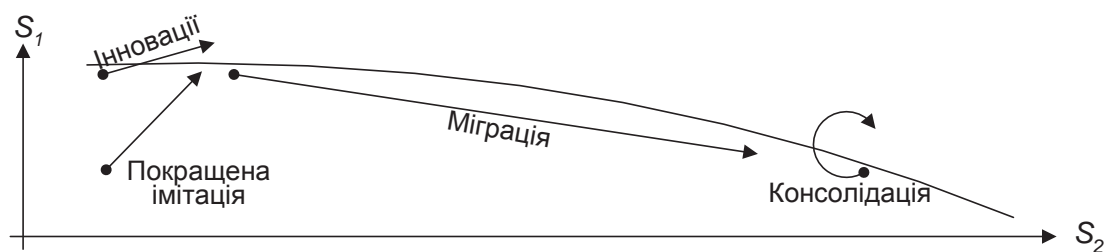


Рис. 1.31. Границя ефективності стратегії [119]

Етап 6. Вибір та впровадження програмного забезпечення. Впровадження BSC являє складний ітераційний процес, що потребує певної технічної підтримки. В основу технічного забезпечення слід покласти спеціалізоване програмне

забезпечення, характеристику якого більш повно буде подано у параграфі 3.3. Відповідний перелік робіт представлено у табл. 1.8

Таблиця 1.8

Порядок виконання робіт етапу впровадження програмного забезпечення

Перелік робіт	Результати етапу	Особливості й складності
6.1. Вибір засобу автоматизації поміж власною розробкою та сертифікованими програмами	Технічне завдання та техніко-економічне обґрунтування проекту	Оптимізації сполучення значна вартості програм та відсутність досвіду у персоналу
6.2. Впровадження обраного програмного продукту	Необхідне програмне забезпечення	Треба враховувати, що частина необхідних даних для ССП не може бути отримана з наявних інформаційних систем
6.3. Документаційна регламентація роботи обраних засобів та функціонування BSC	Стандарти (регламенти документообігу)	

Окрім того варто звернути увагу на те, що впровадження програмного забезпечення вимагатиме розробки певної технічної документації, яка буде тісно співвідноситися з рештою етапів впровадження BSC. Отже, хоча BSC не є система звітності, вона включає до свого складу певний набір звітних форм. Відповідно пропонується співвіднести з означеним етапом розробку форм документування процесу впровадження й використання BSC. Типовий перелік таких форм представлено у додатку В.

Етап 7. Розробка "стратегічної карти" верхнього рівня. На даному етапі розробляється BSC для однієї організаційної одиниці (підприємство в цілому чи окремий організаційно виділений центр відповідальності). Результати проходження етапу є передумовою організації постійного моніторингу впровадження стратегії. В [18, с. 208] пропонується побудову стратегічних карт здійснювати в три етапи: побудова причинно-наслідкових зв'язків, концентрація на стратегічно важливих взаємозв'язках, документування зв'язків й формулювання "історії стратегії" (story of the strategy), кожен з яких можна розглядати як окремий етап впровадження BSC. Відповідно, перелік робіт щодо розробки стратегічної карти верхнього рівня представлено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Порядок виконання робіт етапів розробки стратегічної карти й вибору КРІ

Перелік робіт	Результати етапу
1	2
7.1. Визначення цілей для фінансової перспективи	Цілі, що відбивають KSF СГО в кожній з обраних в концепції BSC перспектив
7.2. Визначення цілей для клієнтської перспективи	
7.3. Розробка перспективи внутрішніх процесів	

1	2
7.4. Розробка перспективи навчання й розвитку	
8.1. Визначення й формулювання відстрочених (Lag) та випереджальних (Lead) фінансових показників	Перелік фінансових показників стратегічної карти
8.2. Визначення зв'язків між фінансовими показниками й розробка рахункової карти за фінансовою перспективою	Рахункові карти відповідно до фінансової перспективи
8.3. Визначення Lag та Lead показників клієнтської перспективи	Перелік клієнтських показників стратегічної карти
8.4. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками клієнтської перспективи	Рахункові карти відповідно до клієнтської перспективи
8.5. Визначення Lag та Lead показників перспективи внутрішніх процесів	Перелік показників перспективи внутрішніх процесів
8.6. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками перспективи внутрішніх процесів	Рахункові карти перспективи внутрішніх процесів
8.7. Визначення Lag та Lead показників перспективи навчання та розвитку	Перелік показників перспективи навчання та розвитку
8.8. Визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками перспективи навчання та розвитку	Рахункові карти перспективи навчання та розвитку
9.1. Аналіз причинно-наслідкових зв'язків показників можливості досягнення цілей (збалансованість)	Корпоративна рахункова карта
9.2. Розробка й узгодження підсумкової корпоративної рахункової карти	
12.1. Встановлення значень KPI на підсумковий і проміжні планові періоди	Таблиця планових значень показників

В рамках BSC необхідно розрізняти параметри, що вимірюють досягнуті результати, та параметри, що відображають процеси, які сприяють отриманню цих результатів

Етап 8. Вибір показників. За для забезпечення однозначного розуміння, відображення змісту та оцінки ступеню досягнення стратегічних цілей формується певних набір показників, який буде індивідуалізовано й пристосовано до умов конкретного підприємства. При цьому в [18, с. 224] стверджується що кожену ціль можна якимось чином виміряти та пропонується у відповідність кожній цілі ставити не більше двох, інколи трьох показників. Водночас некоректне чи розпливчате формулювання цілі утруднює процес підбору чи розробки необхідних показників. У такому разі необхідно змінити формулювання цілі. Відібрані показники повинні бути інтегровані до системи управлінської звітності. Логіка процесу формування KPI представлена на рис. 1.32.

Одним з варіантів зменшення кількості показників та зв'язків є впровадження відповідно до [9, с.22] індексів, які являтимуть собою сукупність даних. Разом з тим слід враховувати дихотомію такого підходу, коли з одного боку ві-

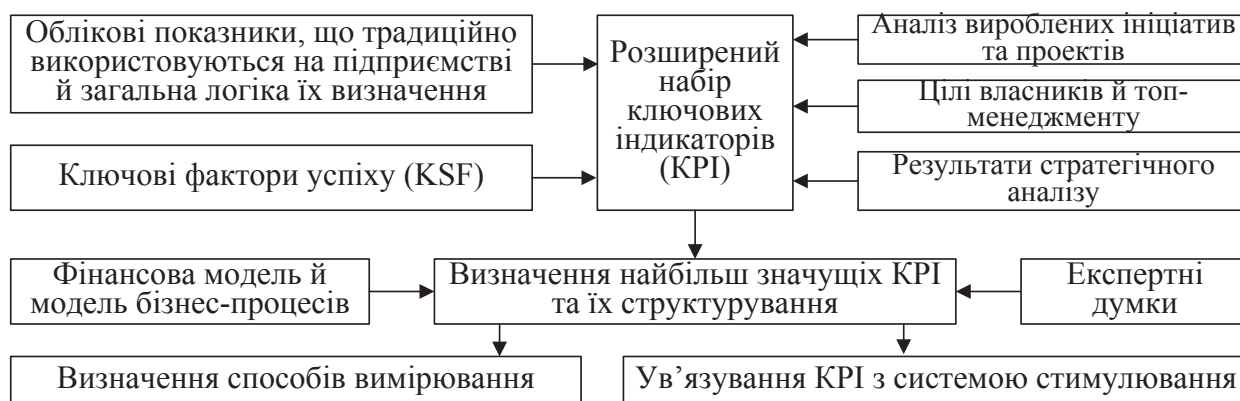


Рис. 1.32. Логіка процесу формування й застосування КРІ [133]

дбувається консолідація та спрощення BSC та відповідної звітності, а з іншого – узагальнена статистика може приховувати певні внутрішні тенденції, які можна визначити лише на основі додаткових показників. Застосування індексів, як стверджується в [18, с. 229] має сенс лише тоді, коли використовувані при розрахунках параметри пов'язані між собою.

Слід підтримати пропозицію [18, с.227] відносно зміни акцентів з визначення того "як можна вимірювати ту чи іншу ціль" на те, "на основі чого можна зрозуміти, що ціль досягнута". Також слушною є пропозиція [31, 32], що при відсутності показника можна використовувати текстову характеристику. Якщо підтримати це твердження, то найбільш дієвим у такому випадку буде застосування теорії нечітких множин та формування відповідно до відібраних показників лінгвістичних змінних.

Етап 9. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Суть рішення полягає в проведенні факторного аналізу впливу одного чи декількох індикаторів на результуючий індикатор. При наявності статистики такі зв'язки можна встановити на основі рівнянь регресії або застосування апарату нейронних мереж. За умови відсутності статистичних даних та стохастичного характеру залежностей доцільне застосування експертних методів: методу Дельфі, нечітких множин, методу аналізу ієрархій тощо. Таким чином, методика побудови структури причинно-наслідкових зв'язків полягає в наступному: спочатку будуються зв'язки між основними підсумковими індикаторами, які можуть перетинати межі окремих проєкцій моделі. Потім будуються зв'язки між випереджальними й підсумковими індикаторами у межах проєкції. Ті індикатори, що не ввійшли в діаграму причинно-наслідкових зв'язків переносяться на нижчі рівні або видаляються. Відповідний перелік робіт подано у табл. 1.9. Разом з тим слід відзначити

що цей етап є самим складний й найменш проробленим з усіх поданих на рис. 1.26 елементів. Саме тому більш детальний розгляд інструментів його проходження подано у параграфі 2.2.

При встановленні причинно-наслідкових зв'язків між показниками важливим питанням є встановлення часового лагу між певною подією й зміною відповідного показника [64, с.131]. У даному випадку в концепції BSC проводиться різниця між показниками, які дозволяють передбачувати виникнення певного ефекту від зміни KSF та показниками, що лише реєструють зміни. Відповідно до теорії діагностики за слабкими сигналами [100] слід обов'язково виділити групу показників, які зветься "випереджальними індикаторами". Разом з тим їх слід збалансувати з показниками, що більш чітко визначають поточний стан та ефективність діяльності.

Під час формування BSC треба уникати включення надлишкових показників (тих що не несуть додаткової інформації) та зв'язків між ними

Етап 10. Концентрація на стратегічно важливих взаємозв'язках. BSC є формальним витягом з всієї сукупності причин та слідств, що обумовлюють розвиток підприємства, через неврахування факторів середовища та базових цілей. Спроба відобразити всі можливі причинно-наслідкові зв'язки призведе до побудови надмірних матриці й графів яки майже не матимуть практичної користі через нечитабельність та низку інформативність. За для забезпечення потреб стратегічного управління достатньо відображення лише найбільш важливих зв'язків, які в переважній кількості не можуть бути формалізовані математичними способами. Саме через складність отримання кількісних залежностей обмеженим є навіть застосування кореляційно-регресійних методів. Метою створення BSC є досягнення внутрішніх компромісів між проблемними областями стратегічного розвитку за для чого припустима певна втрата точності розрахунків.

Етап 11. Документування зв'язків й формулювання "історії стратегії" (story of the strategy). Цей під етап передбачає документальне закріплення плину процесу встановлення причинно-наслідкових зв'язків. За для цього відповідно до [18, с. 216] можна присвоїти номер кожному зв'язку, а в додатковій таблиці відображають виявлені відношення, характер впливу на досягнення головних цілей, можливість виникнення додаткових ефектів, зовнішні передумови тощо.

Етап 12. Нормування індикаторів (визначення цільових значень). На цьому етапі показникам присвоюються планові значення. Підбір планових (но-

рмативних) значень здійснюється на базі й з урахуванням раніш встановлених зв'язків. Стратегічну ціль можна вважати описаною тільки після встановлення цільового значення для кожного показника. Цільові значення показників слід встановлювати шляхом анкетування споживачів та співробітників, врахування результатів бенчмаркінгу, ретроспективного оцінювання показників минулою діяльністю та моделювання перспективного розвитку підприємства. При встановленні цільових значень показників слід враховувати, що вони визначаються на досить тривалій період, що відповідає обраному підприємством горизонту планування. При цьому найчастіше цільове значення встановлюється відповідно до граничного терміну планування (на весь період), а потім деталізується в залежності від обраних підприємством інтервалів прогнозування. З точки зору формалізованого вирішення питання моделювання динаміки значить показників найбільш дієвим буде методологія динамічного програмування.

Її специфіка полягає в тому, що для пошуку оптимального управлінського рішення аналізований процес розчленовується на окремі складові й перетворюється в багато шаговий, а процеси оптимізації послідовно відносяться лише до одного конкретного етапу. При цьому процес динамічного програмування розгортається з кінця (оптимізується останній етап за критерієм максимізації ефективності) [121, с.110-120]. Важливим завданням цього етапу буде визначення періодичності розрахунку показників. Як правило стратегічні карти включають різні показники з різними темпами зміни. Саме тому недоречно встановлювати однакову для всіх періодичність розрахунку.

Етап 13. Розробка стратегічних заходів.

Під час здійснення даного етапу слід враховувати наявний на підприємстві розподіл прав, обов'язків та функцій, закріплений у внутрішніх регламентах (положеннях про відділи, посадових інструкціях, графіках роботи тощо). Не зважаючи на це часто реалізація стратегічних цілей вимагатиме проведення заходів, що не відносяться до оперативної діяльності. Відповідно заходи, що мають тісну прив'язку до цілей, визначених в BSC, називають стратегічними. Їх основу складають внутрішні проекти чи події, які потребують значних обсягів ресурсів та не відносяться до оперативної діяльності [18, с.243].

Стратегічні заходи дозволяють зв'язати стратегію з операційними задачами робітників підприємства й таким чином конкретизувати стратегічні цілі. Саме вони є основою розподілу ресурсів в процесі реалізації стратегії

З оглядом на це актуалізується проблема розподілу ресурсів між оперативними та стратегічними заходами. При цьому додатково слід враховувати радикальність введених до BSC цілей. Так, на рис. 1.33 лінія $M_0A_1A_2A_3$ показує залежність потреби в певному ресурсі від масштабу змін, з урахуванням потреби в цьому ресурсі, для здійснення процесів розвитку R_1R_{max} . Найбільш оптимальне сполучення розвитку й функціонування буде в точці $M_{opt.}$, коли не залишається недовикористаного ресурсу. Зона $R_1R_{max}A_1A_4$ характеризується стабільним функціонуванням зі значним запасом ресурсу в зоні $R_0M_0R_1A_1$. Збільшення масштабу стратегічних змін далі від $M_{opt.}$ приводить до ризикованості розвитку, оскільки відбувається відволікання необхідних ресурсів із процесів функціонування (зона $A_1A_2V_1$). Бажання підприємства до значної й швидкої переорієнтації своєї діяльності (масштаб зміни від M_1 до M_{max}) характеризується зоною дефіциту ($A_2A_3V_2$) в якій можлива втрата збалансованості сформованої стратегічної карти.

Стратегічні заходи це як правило разові дії, що розуміються як проекти

Обмеженість наявних у підприємства ресурсів вимагає як ранжування цілей та відповідних заходів, так і врахування в процесі встановлення та балансування цільових значень показників. На основі ранжування заходів та встановлення пріоритетів формуються стратегічні бюджети, а отже відбувається одночасне зв'язування стратегічного та оперативного планування.

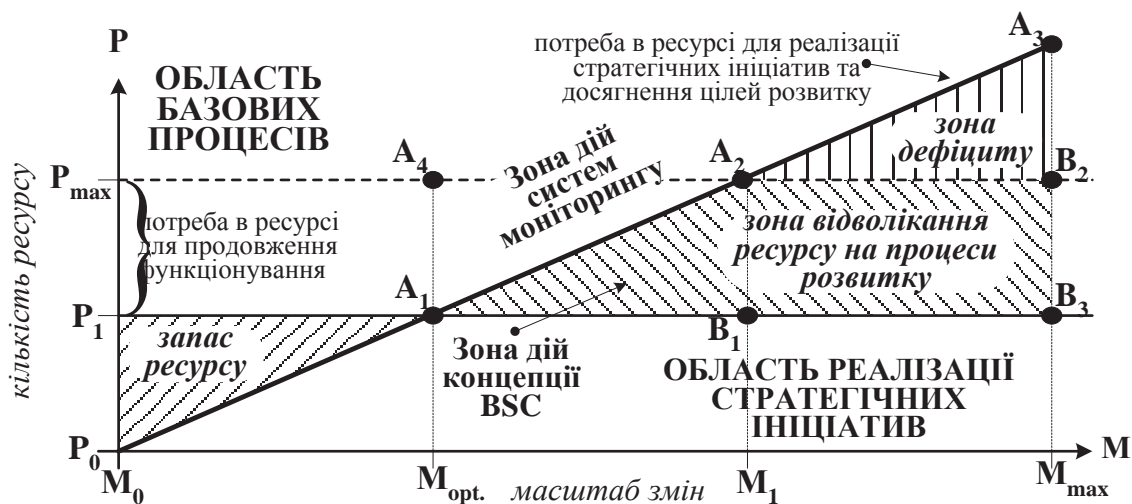


Рис. 1.33. Схема виділення ресурсів на програму розвитку

В [18, с.244] пропонується процес розробки стратегічних заходів здійснювати у три етапи: аналіз поточних проектів та "пов'язаних" з ними ресурсів;

розробка ідей, що торкаються стратегічних заходів; структуризація розроблених пропозицій. Відповідний перелік робіт представлено у табл. 1.10. Тільки аналіз й структуризація наявних проектів дозволить визначити які саме заходи потрібні для досягнення цілей та обґрунтувати виділення необхідних ресурсів. Проте зазначена структуризація не повинна проводитися відносно поточної діяльності. Також слід враховувати, що існуючих на підприємстві проектів з реалізації програми розвитку може бути не достатньо для досягнення цілей задекларованих в BSC, що вимагає розробки нових пропозицій. Тут також можна врахувати подане в [18, с. 246] обмеження відносно того, що для фінансових цілей стратегічні заходи не розробляються. Фінансові цілі реалізуються за рахунок проведення решти стратегічних проектів та здійснення заходів оперативного характеру.

Таблиця 1.10

Порядок виконання робіт етапу розробки стратегічних ініціатив

Перелік робіт	Результати етапу
13.1. обґрунтування проектів і програм розвитку, формування матриці стратегічних ініціатив (табл. В.14)	Перелік та матриця стратегічних ініціатив
13.2. Аналіз відповідності стратегічних ініціатив KSF й їх достатності для досягнення стратегічних цілей	Рекомендації з дороблення переліку й змісту ініціатив
13.3. Оцінка вартості стратегічних ініціатив й розробка відповідного стратегічного бюджету	Стратегічний бюджет
13.4. Коректування стратегії, стратегічних цілей, показників й ініціатив у разі неможливості формування стратегічного бюджету або через потребу значного відволікання ресурсів (див. рис. 1.33)	Результати аналізу й пропозиції по коректуванню
13.5. Розробка календарного плану й Визначення відповідальних за реалізацію стратегічних ініціатив	Календарний план та матриця відповідальності

У разі можливості встановити фінансовий ефект від впровадження стратегічних заходів їх подальше ранжування слід проводити шляхом зіставлення витрат та результатів. За умови неможливості проведення чітких розрахунків можливе застосування бальних оцінок та експертних методів. Іншим критерієм ранжування заходів може служити першочерговість та терміновість їх реалізації, яка визначатиметься на основі інтенсивності зв'язків в матриці "причина-слідство". Зрозуміло, що окрім виконання стратегічних заходів на підприємстві будуть додатково здійснюватися заходи, що підтримують операційну діяльність. Головними критерієм їх планування повинні бути наявність певного ефекту та відсутність протиріч з виділеними в BSC заходами.

Етап 14. Управління каскадуванням. Процес каскадування потрібен для забезпечення реалізації обраної стратегії на підприємстві в цілому. За для цього проводиться вертикальна й горизонтальна інтеграція цілей між підрозділами на різних ієрархічних рівнях. Головним питанням при проведенні каскадування є визначення структури, відповідно до якої воно буде проводитися. Тут можна виділити декілька варіантів. Основні ж цілі процесу каскадування представлені на рис. 1.34.

Головний принцип каскадування показників – очевидність вкладу нижчестоящого підрозділу в досягнення стратегічних цілей

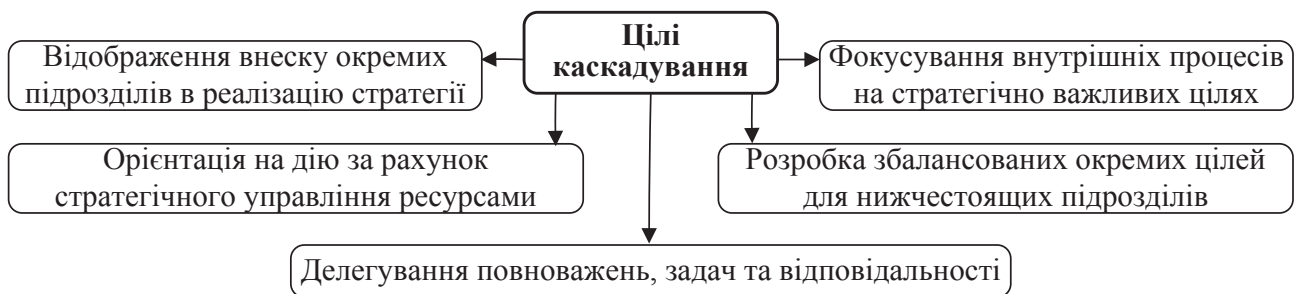


Рис. 1.34. Цілі процесу каскадування

Відповідно до рис. 1.16 та рис. 1.34 можна стверджувати, що процес каскадування, полягає в транслюванні цілей BSC на кожний підлеглий рівень управління. Основна мета каскадування полягає у виявленні причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю окремого підрозділу й стратегічними цілями підприємства. Цей етап є найважливішим й трудомістким, оскільки саме він забезпечує реалізацію розробленої стратегії. Каскадування слід проводити доти, доки не буде повністю розподілена відповідальність між всіма підрозділами, керівниками й підлеглими та виділеними логістичними підпроцесами. Головною проблемою є правильна декомпозиція цілей верхнього рівня. Тут не досить простого сумування цілей підрозділів, оскільки також необхідно врахувати ще й можливий синергетичний ефект, варіанти управління яким представлені в параграфі 2.1.

Управління синергією буде здійснюватися у відповідності до організаційної структури, виходячи з виділених бізнес-процесів чи сфер діяльності. При цьому у [18, с.263] наголошується на можливості створення "віртуальних" збалансованих систем показників. Відповідно в залежності від умов господарювання конкретного підприємства можливо використання різних методів, які будуть наведені в параграфі 2.2 та цілком відповідатимуть поданій на рис. 1.26

схемі. Слід відзначити, що розробка BSC в одиничному варіанті, що не передбачає каскадування, можлива лише для невеликих підприємств з незначною кількістю операцій та працівників. Разом з тим в більшості випадків на таких підприємствах взагалі недоречно впроваджувати BSC через значні витрати часу та коштів на її розробку. Узагальнений перелік робіт представлено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Порядок виконання та зміст робіт з управління каскадуванням BSC

Перелік робіт	Результати етапу	Складності етапу
14.1. Декомпозиція стратегічних показників компанії до рівня оперативного управління підрозділів і співробітників	Визначено заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей, строки й відповідальні за реалізацію заходів	Відсутність формальних процедур перенесення й регламентації відповідальності відповідно до схеми на рис. 1.16
14.2. Визначення процесів зворотнього зв'язку	Стратегічні показники розкладені на оперативні складові й закріплені за відповідними	
14.3. Визначення періодичності розрахунку показників для різних ієрархічних рівнів	Сформовано елемент регламентації моніторингу	Важко встановити баланс витрат й отриманих даних
Проектування корпоративних KPI на бізнес-процеси й функції підприємства	Матриця проєкцій показників на бізнес-процеси й функції підприємства	Головною проблемою є визначення рівня до якого буде проводитися каскадування та регламентація каскадування агрегованих показників й індексів
Визначення корпоративних KPI на які впливає структурний підрозділ (за кожним підрозділом)	Переліки KPI за структурними підрозділами й СГО підприємства	
Декомпозиція (розбивка) KPI на показники нижнього рівня	Деталізоване дерево KPI	
Визначення внесків підрозділів у досягнення рівня кожного KPI	Переліки внесків у рівень KPI за кожним підрозділом	

Разом з тим слід враховувати що встановлення цільових значень показників необхідно співвідносити з запланованими стратегічними заходами. При цьому в [18, с. 241] пропонується окремо задавати "порогові значення показників" які встановлюватимуть мінімальні рівні цільових значень, вище від яких будуть вступати в дію елементи системи мотивації персоналу.

Етап 15. Конкретизація заходів й обґрунтування мотивації персоналу на досягнення планових орієнтирів. Тут розробляються заходи, що сприяють досягненню встановлених планових орієнтирів. У разі неможливості розробки заходів приймається рішення про зменшення рівня планового показника або його виключенні зі складу BSC. Конечною метою проходження етапів буде означена вище рахункова карта. Слід звернути увагу, що розроблені заходи для досяг-

нення необхідних норм повинні бути забезпечені організаційною та фінансовою підтримкою. У разі недостатності ресурсів потрібне проведення повторного циклу планування. Окрім того в [64, с. 88] наголошується на необхідності створення системи відповідальності за встановлення цілей й контроль їх реалізації.

Вимоги даного етапу полягають в тому, що згадуваний процес каскадування провести таким чином, щоб кожна ціль й кожен показник стали певною зоною відповідальності одного з співробітників підприємства. Зрозуміло, що спочатку цілі й мотивація співвідносяться на рівні структурних підрозділів, потім відділів, а вже в решті решт можливе співвідношення з діяльністю окремого працівника. Разом з тим не завжди доцільно доводити цілі до всіх працівників, а більш доречно обмежитися особами, що приймають рішення. Зазначений підхід більш зорієнтовано на розширення само мотивації персоналу.

Етап 16. Організація управління змінами в процесі впровадження BSC. Впровадження BSC передбачає докорінну зміну логіки роботи системи управління підприємством, а отже й всіх виконуваних бізнес-процесів. У цьому зв'язку завершення проекту розробки й переведення BSC у регулярний процес слід базувати як на загальних теоретичних основах управління організаціями, так і на наявних концепціях менеджменту змін.

Етап 17. Забезпечення послідовного використання BSC та її інтеграцію до систем менеджменту підприємства можна розглядати як завершальний етап процесу трансформації системи управління підприємством. Докладна характеристика цього етапу та відповідний склад робіт буде подано у параграфі 2.3.

Слід відзначити, що складність процесу впровадження BSC вимагає проведення певних компенсаторних заходів. Їх склад й спрямованість визначатимуться етапом на якому було виявлено відхилення від плинності процесу організації BSC. Приклад таких заходів подано у табл. А.2.

Таким чином в першому розділі роботи представлено базові теоретичні основи концепції збалансованої системи показників та представлено послідовність її впровадження в практику господарювання. Разом з тим проходження означених етапів вимагає застосування певного інструментарію, розгляду якого й присвячено наступний розділ.

Щоб стратегії можна було перетворити до життя, вона повинна отримати конкретне втілення для кожного робітника організації

М. Хейлі

2. СТРАТЕГІЧНА ЄДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

2.1. Створення синергії корпорації за допомогою збалансованої системи показників

Послідовний перехід до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу викликає радикальні зміни в стратегії управління і плануванні діяльності підприємств усіх форм власності. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються методи стратегічного менеджменту, що орієнтують підприємство на довгострокове перебування на ринках, підвищення ефективності господарювання та повне використання власного потенціалу. Разом з тим виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та не враховуючого таких резервів підвищення ефективності як синх-

ронізація основних бізнес-процесів й моделей планування, управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга, спеціалізація на ключових компетенціях, поширення партнерських взаємин для підвищення загального рівня конкурентоспроможності.

Саме тому консолідація власності, тривалі процеси концентрації акціонерного капіталу, об'єднання підприємств й реорганізація вже створених бізнес-груп, міжгалузєва експансія стають найпоширенішими тенденціями інституціонального розвитку національної економіки. Разом з тим, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку, яка передбачає постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї життєдіяльності. Отже, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої стратегії розвитку, яка передбачає постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах своєї життєдіяльності.

За рахунок поширення синергії корпорація спроможна створити такі конкурентні переваги, які майже неможливо буде перевершити

Тенденція постійного росту міжфірмової кооперації відзначається у значному переліку досліджень. Так, наприклад, О.А. Третьак [103] та І.А. Лазарев [45] зробили певний вклад у поширення уявлень про сітьові форми взаємодії та координації підприємств, розвиток яких може призвести до виникнення цілих співтовариств створення вартості, про що згадується в [54]. Інтеграційні тенденції викликали навіть появлення нових наукових концепцій, до основних з яких можна віднести маркетинг партнерських відносин [22], коопераційну логістику [28] та організаційну екологію [15]. Водночас, значний інтерес являють дослідження С.І. Парінова [69], зорієнтовані саме на побудову механізму управління новими об'єднаннями підприємств шляхом побудови мультіагентських систем; розробки В.В. Радаєва [77] відносно інституціоналізації нових об'єднань підприємств, що виникають у разі закріплення інтеграційних процесів та відповідні пропозиції Н. Флінгстіна [109] щодо побудови полів взаємодії агентів, де підприємства вибудовують свою поведінку по відношенню один до одного.

Разом з тим, в означених дослідження більше уваги приділено оперативним аспектам управління й ведення взаємопов'язаної діяльності мереж підприємств, а низка завдань, пов'язаних з формуванням механізму управління розвитком нових інтеграційних структур, залишилася недостатньо розробленою як в

теоретичному, так і в практичному аспектах. Відповідне теоретико-методологічне обґрунтування особливостей стратегічного управління в умовах нової постіндустриальної економічної моделі надає саме концепція збалансованої системи показників.

Назва параграфу відповідає новій книзі авторів концепції BSC у якій наголошується на необхідності поширення синергії та її розгляді як головного джерела створення цінності в стратегічно орієнтованій організації. Саме за допомогою синергії в [33] пропонується забезпечувати стратегічну відповідність організації, оскільки більшість сучасних підприємств складається з декількох бізнес-одиниць й допоміжних сервісних служб. Корпорації поєднують різні підрозділи за для отримання додаткової вартості, порівняно з тою, що підрозділи можуть створювати самостійно. Стратегічна відповідність створює новий вид вартості який Р. Каплан та Д. Нортон [33, с.16] охарактеризували як корпоративна вартість. При цьому відбувається певна зміна розуміння стратегії, відповідно до якої діяльність всіх учасників корпорації повинна бути скоординована на витримування обраних паттернів спільних дій.

Стратегія – набір правил ведення спільної діяльності й адаптації до них власних цілей окремих учасників корпорації для ефективного прийняття кооперативних рішень й управління консолідованою цінністю.

Подальше викладення матеріалу параграфу буде орієнтуватися на такі визначення корпорації як об'єднання фізичних або юридичних осіб для здійснення суспільно-корисної діяльності [123]; господарська система, що включає до свого складу три фінансову, торгово-промислову й управлінську ланки [51]; різновид організації якому притаманна певна корпоративна культура, максимальна централізація й протиставлення себе (на відміну від індивідуалістської організації) іншим об'єднанням [46]. У кожному випадку стратегічною метою, незалежно від обраної організаційної форми, є саме досягнення синергетичного ефекту. Як відмічає І. Ансофф даний ефект в змозі продукувати рівень прибутку інтегрованої компанії який перевищує суму аналогічних показників її окремих дивізіонів [61, с.39]. Отже, для досягнення синергії корпорація повинна узгоджувати стратегії своїх окремих підрозділів. Зокрема корпорація може встановити новий канал розподілу, що буде сприяти збільшенню обсягів перехресних продажів продуктів, що пропонуються різними внутрішніми бізнес-одиницями [33, с.26]. Однією з складових класифікації синергізму є розподіл за критерієм

складових прибутку (табл. 2.1). Портер М. в свою чергу визначає три основних типи взаємин, що можуть виникати між підрозділами корпорації та призводити до синергетичного ефекту: матеріальні, нематеріальні й конкурентні. Кожен з них може оказувати значний, але диференційований вплив на конкурентні переваги групи підприємств, одночасно будучи цілком сумісними між собою [74]. Відповідно до складових BSC, представлених на рис. 1.3 можна виділити й чотири напрямки виникнення синергії взаємодії, які також відображені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація видів корпоративного синергетичного ефекту

Види синергії за складовими прибутку		Синергія в межах перспектив BSC	
Різновид	Характеристика	Синергія	Внесок в створення корпоративної вартості
Торговий синергізм	Виникає у тому випадку, якщо товари поставляються за одними й тими же каналами розподілу, а їх розподілом керує спільна установа. Спільні реклама, стимулювання збуту – все це дозволяє домогтися збільшення розміру доходу при фіксованих інвестиціях	Фінансова	Підтримка видів бізнесу, що розвиваються, за рахунок зрілих; вдосконалення управління внутрішнім ринком капіталу; оптимізація грошового потоку; оптимізація оподаткування; спільні стратегічні напрямки
Операційний синергізм	Є результатом більш високого ступеню використання виробничих потужностей й персоналу, розподілу накладних витрат, перемог спільних напрямків навчання й купівлі крупних партій товару. Можливість "пов'язаних" продажів сприяють підвищенню ефективності праці торгових агентів	Клієнтська	Спільна пропозиція споживчої вартості; загальна клієнтська база; компліментарний ефект пропонованих товарів; кастомізовані рішення, спільний брендінг; створення унікальних клієнтських рішень на основі поєднання різних видів пропозицій товару; поширення можливості надання однакового рівня якості послуг
Управлінський синергізм	Хоча фактор менеджменту поданий у ряду компонентів прибутку у неявній формі, даний тип синергізму багато в чому визначає загальний позитивний ефект.	Внутрішніх процесів	Взаємне доповнення й створення нових ключових компетенцій, ефект масштабу виробництва, покращення логістичної взаємодії; спільне використання виробничих процесів; інтеграція до галузевих вартісних ланцюгів
Інвестиційний синергізм	Можу бути слідством спільного використання заводського устаткування, спільних запасів сировини	Навчання та росту	Перетик інноваційних знань; петлі взаємного підсилення; нарощування людського потенціалу, диференціація кадрового складу; синергія спільних інформаційних джерел

Досягнення синергії неможливо, за умови відсутності активних дій керівництва корпорації, спрямованих на використання можливості інтеграції діяльності підрозділів. В межах підходу орієнтованого на досягнення синергії формат стратегічної карти BSC не змінюється. Від продовжує відповідати поданій на рис. 1.3 формі. Однак на додаток відбувається координація діяльності підрозділів, яка дозволяє зменшувати спільні операційні витрати або надавати більше вигід для клієнтів.

Для створення стратегічної відповідності в [33, с.32-37] пропонується проходження наступних етапів: створення синергії керівництва корпорації та операційних одиниць в межах концепції внутрішнього ринку [114], створення синергії допоміжних служб, створення синергії зовнішніх організацій. Основою для проходження означених етапів буде спільна побудова BSC окремими бізнес-одинацями, ключовими клієнтами, постачальниками та партнерами. У такому аспекті нове тлумачення BSC певним чином наближається до моделі "призма ефективності", логіка функціонування якої була наведена на рис. 1.22.

Синергія полягає в створенні доданої вартості корпорації на більш високому рівні по відношенню до тої, що могли б створити бізнес-одинаці самостійно

Ініціалізація будь-якого з перелічених етапів ґрунтуватиметься на будівництві переліку облікових номенклатур, які охоплюватимуть всі рівні функціонування від окремого підприємства до структури в цілому, та розгортання номенклатур процесів вищого рівня на процеси нижчого рівня (див. рис. 1.16), як за вертикаллю, так і за горизонталлю. Разом з тим варто враховувати думку А.В. Филімонової [47, 100], що в

практиці діяльності корпоративних утворень підприємств більшість показників ефективності є похідними від затверджених фінансових бюджетів, тобто від певної структури формування й розподілу ресурсів, а не від процесів. Для цілей же управління важливо виділити такі КРІ, на які можливо забезпечити безпосередній вплив, оскільки тільки у такому випадку можна здійснювати управлінський процес. Отже слід формувати прозорий ланцюжок делегування відповідальності з планування показників й виконання планів, закріплюючи її за певним бізнес-одинацями корпорації.

У випадку холдингової організації діяльності корпорації через систему бюджетних завдань керуюча компанія визначає, які параметри перебувають у зоні контролю й з якими нормами варто порівнювати отримані фактичні дані.

Таким чином, бюджетні завдання – це набір контрольних параметрів, сформованих на основі спільної стратегії. Їх установлюють співробітники керуючої компанії для кожного фінансово залежного підприємства. Причому в складі бюджетних завдань можуть бути присутнім як показники, позначені в стратегічній програмі, так і показники, специфічні тільки для системи бюджетного управління. Потім на основі отриманих бюджетних завдань залежні фірми становлять бюджети, які затверджуються в керуючій компанії. Контрольні показники й бюджети взаємозалежні: кожен контрольний параметр посиляється на конкретний бюджетний показник чи їхню сукупність [108].

Відповідно до нової розробки Р. Каплана та Д. Нортон [33] такий підхід розширюється. У деяких випадках відбувається заміна клієнтської орієнтації стратегічної карти на перспективу "складові зацікавлених сторін". Логіка функціонування такої системи представлена на рис. 2.1. Дана схема забезпечує координацію процесу створення корпоративної вартості на основі забезпечення стратегічної відповідності учасників корпорації. Логіка створення стратегічної відповідності передбачає виділення восьми контрольних точок процесу планування: 1 – пропонування корпоративної вартості (встановлення напрямків, що визначають стратегії учасників корпорації); 2 – створення синергії топ-менеджменту корпорацій й корпоративних допоміжних служб; 3 – створення синергії керівництва корпорації й корпоративних допоміжних служб (синергія сервісу); 4 – створення синергії керівництва корпорації й бізнес-одиниць (каскадування стратегічних орієнтирів корпорації на рівень стратегії її учасників); 5 – створення синергії бізнес-одиниць й локальних допоміжних служб (стратегічні пріоритети бізнес-одиниць інкорпорується у стратегії локальних допоміжних сервісних служб); 6 – створення синергії бізнес-одиниць і клієнтів (пріоритети надання споживчої цінності повідомляються цільовим споживачам й координуються з потребами й побажаннями клієнтів); 7 – створення синергії бізнес-одиниць й постачальників, а також інших зовнішніх партнерів; 8 – створення синергії допоміжних сервісних служб (стратегії локальних сервісних служб відображатимуть пріоритети корпоративної допоміжної служби) [33, с. 38-39].

Не дивлячись на значну популярність зазначеної концепції слід відзначити, що запропонована схема управління більш орієнтована на структури організацій бюрократичного типу, які зараз займають переважне положення відносно організацій бюрократичного типу. Складність її реалізації компенсується можливістю впрова-

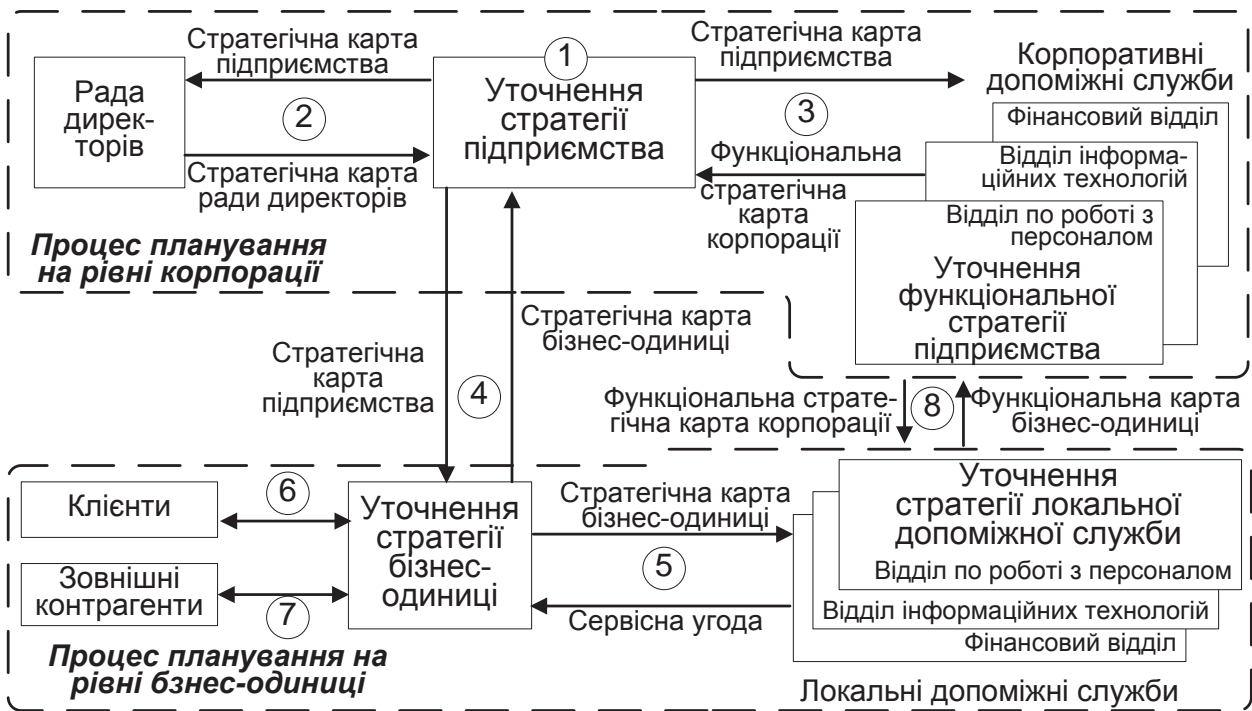


Рис. 2.1. Створення стратегічної відповідності [33, с. 36]

дження на нестандартних організаційних структурах, які притаманні несемеричним альянсам. При цьому створення центру координації та прийняття рішень відповідає теорії економічної влади [68], застосування якої собою практичну реалізацію процесу каскадування стратегічних карт BSC.

Пропонована на рис. 2.1 система оцінки ефективності й менеджменту організації, заснована на стратегічних картах й BSC допомагає корпораціям оцінювати й отримувати вигоди від стратегічної єдності [33, с. 51], що тісно співвідноситься з однією з головних проблем стратегічного управління полягає у встановленні відповідності між стратегією та структурою [34, 50]. Ця проблема значно актуалізується в умовах інтеграції підприємств чи формування сітьових форм взаємодії. BSC по своєму дозволяє вирішити це протиріччя, орієнтуючи наявні чи більш-менш адаптовані організаційні структури на збалансовану за допомогою каскадування показників систему взаємопов'язаних стратегічних карт [33, с.64]. У разі неможливості приведення структури корпорації до оптимальної, концепція BSC дозволяє вирішити проблеми інтеграції шляхом встановлення спільних корпоративних стратегічних напрямків. У такому разі децентралізовані підрозділи й відокремлені бізнес-одиниці при отриманні локальних вигід сприятимуть досягненню загально корпоративних цілей [33, с.138].

Певні особливості матиме BSC для конгломеративної форми корпоративного утворення. У даному випадку, на відміну від поданої на рис. 1.27 схеми, в

основу розробки стратегічних карт покладено підхід "знизу нагору". Кожна бізнес-одиниця розробляє BSC, яка узгоджується керівництвом корпорації. В подальшому здійснюється моніторинг за діяльністю кожної операційної компанії відповідно до розробленої нею стратегії. Разом з тим керівництво корпорації може розробити стандарти формування карти BSC й встановити певні додаткові вимоги, зокрема до складу показників чи стратегічного спрямування. Водночас окремі бізнес-одиниці на підставі цих принципів будуть формувати власні стратегічні карти, тим самим забезпечуючи відповідність власної й корпоративної стратегій. У більшості випадків для конгломеративної форми взаємодії складно встановити спільні напрямки діяльності й патерни дій. У такому випадку досягнення саме фінансової синергії може стати головним інтегруючим фактором. Відповідно, управлінський апарат корпорації буде підвищувати корпоративну вартість на основі інтеграції підрозділів й збільшення вартості бренду.

Отже, впровадження концепції BSC можна співвіднести з створення інфраструктури менеджменту корпорації та виділенням відповідного корпоративного центру. Успішність або неуспішність його використання в стратегічному управлінні учасниками корпорації буде залежати від наявності необхідних умов для підтримки ефективності його роботи, а саме: усвідомлення власниками й керівниками учасників корпорації необхідності робити стереотипні управлінські дії відповідно до установленим й змінюваним в заздалегідь обговореному порядку процедурами їхнього виконання; готовність керівників підприємств до сполучення власної підприємницької ініціативи з реалізацією прийнятих у карті BSC ініціатив; готовність керівників окремих підприємств відповідати за результати дій, чинених як за власною ініціативою, так й у відповідність із прийнятими консолідованими процедурами; готовність учасників корпорації до призначення й допущення до внутрішніх процесів підприємства відповідних менеджерів зі зв'язків. З точки зору формування корпоративної карти BSC слід враховувати різні функції, що можуть виконуватися корпоративним центром (табл. 2.2). Деякі з таких функцій будуть однаково виконуватися в різних моделях корпоративного утворення, решта навпаки буде розрізнятися в кожній окремій моделі.

Перелічені в табл. 2.2 функції корпоративного центру визначають логіку стратегічної організації та в певному сенсі відповідають фінансовій перспективі стратегічної карти BSC. Слід звернути увагу, що впровадження концепції BSC сприятиме поширенню процесів конвергенції, яка в [79] визначається як збли-

Цілі, функції та напрямки застосування корпоративного центру [112]

Мета функціонування			
Максимізація загальних чистих вигід	Встановлення й контроль за дотриманням правил існування корпорації		Узгодження інтересів учасників
Головні функції			
Формування структури і складу корпорації	Підвищення ефективності спільної діяльності	Управління загальнокорпоративними витратами	Управління відносинами з середовищем корпорації
Деталізація функцій (специфічні види діяльності)			
Визначення стратегічного спрямування розвитку й розробка місії корпорації	Узгодження ключових рішень	Інтеграція систем управління витратами кожного окремого учасника	Інтеграція з контрагентами в межах спільної логістичної мережі
	Функціональне керівництво		
Узгодження стратегій окремих учасників корпоративної структури	Координація діяльності й встановлення основних напрямків взаємодії	Формування логістичних ланцюгів створення вартості	Впровадження технологій CRM (Customer Relations Management)
		Консолідація бюджетування й розподілу прибутку	
Ініціалізація процедури залучення/вилучення учасників до/зі складу корпорації	Моніторинг діяльності окремих бізнес-одиниць	Загальний фінансовий контроль	Управління взаємодією з контролюючими органами
	Відбір менеджерів зі зв'язків й створення для них системи мотивації		Моніторинг впливу непрямих факторів
Визначення рівня концентрації/диверсифікації діяльності		Координація руху матеріальних й супутнім потоків	Кординація інвестиційної політики

ження різних економічних систем, подолання відмінностей між ними, зумовлене спільністю соціально-економічних проблем і наявністю об'єктивних закономірностей розвитку. Саме на встановлення закономірностей розвитку й орієнтовано створення корпоративних стратегічних карт.

Ефект конвергенції може проявлятися зокрема в виникненні клієнтської синергії, за для досягнення якої корпорація може встановлювати спільні принципи взаємодії й поширення лояльності для кожного відокремленого підрозділу чи філії. При розробці клієнтської перспективи вельми цікавим є питання щодо того, кого вважати кінцевим споживачем: безпосереднього для підприємства чи окремої СГО клієнта чи кінцевого споживача ланцюга в цілому? Тут можна прийняти пропозицію [50, с.164] щодо врахування внеску окремих ланок логістичної системи в створення KSF та застосування ситуаційного підходу. Оцінку

можливості виникнення синергії в клієнтській перспективі пропонується засновувати на представленій в табл. В.15. матриці взаємної підтримки окремих бізнес-одиниць на обраних стратегічних зонах господарювання.

Головною передумовою виникнення синергії відповідно до перспективи внутрішніх процесів, навчання та росту є інтеграція ланцюгів створення вартості. Така інтеграція багато в чому орієнтується на теорію ресурсної залежності, згідно до якої підприємства утворюючи корпорацію прагнуть налагодити стабільний потік ресурсів, які надходять від інших організацій, а тим самим уникнути залежності й обмежити поле невизначеності [129]. При цьому виникає так званий ланцюг створення вартості, що визначається як сукупність організацій, залучених в різні процеси й види діяльності, спрямовані на створення цінності у вигляді товару й послуг [39, с.26], або як процес, що охоплює всі організації й види діяльності, пов'язані з переміщенням й перетворенням товарів, починаючи зі складу сировини й вихідних матеріалів й завершуючи доставкою готових продуктів кінцевому споживачу, а також пов'язані зі всім цим інформаційні потоки [117, с.25].

Модель ланцюга створення вартості – це інтегроване уявлення виробничих, техніко-технологічних, фінансово-економічних й екологічних показників для аналізу й вироблення тактики й стратегії управління продуктом в процесі його створення й доведення до споживача. Відповідно головним принципом нового підходу до управління корпорацією стає організація управління не за ланками, що виконують певні функції, а вздовж ланцюга створення вартості, відповідно до якого формуються локальні фінансово-економічні результати [50, с.70].

Підхід, який передбачає поєднання в межах групи підприємств ланцюгів створення вартості й досягнення синергетичних ефектів отримав назву "методологія логістичної взаємодії, яка розширюється" (Scaleable Logistics Interplay) [57, с.24]. В результаті розширеної взаємодії між СГО досягається висока продуктивність транзакцій, зменшення витрат й припустимий рівень ризикованості операцій. Саме цей підхід й повинен забезпечувати синергію в межах перспективи внутрішніх процесів BSC.

Відповідно, матеріальні взаємозв'язки виникають на підставі усупільнен-

Корпорацію можна розглядати як мережу процесів, що створюють додаткову вартість як у внутрішньому середовищі, так і для клієнтів. Відповідно вартість бізнесу визначається цінністю логістичного ланцюга доведення продукту до кінцевого споживача

ня видів діяльності у вартісному ланцюгу між відповідними бізнес-одинацями в силу наявності спільних категорій покупців, каналів розподілу, технологій тощо, які визначені як KSF в корпоративній карті BSC. Ці взаємозв'язки призводять до виникнення конкурентних переваг у тих випадках, якщо спільна діяльність знижує витрати або у достатньому ступені забезпечує диференційоване їхнє покриття. Схематично такого роду взаємини відображено на рис. 2.2.

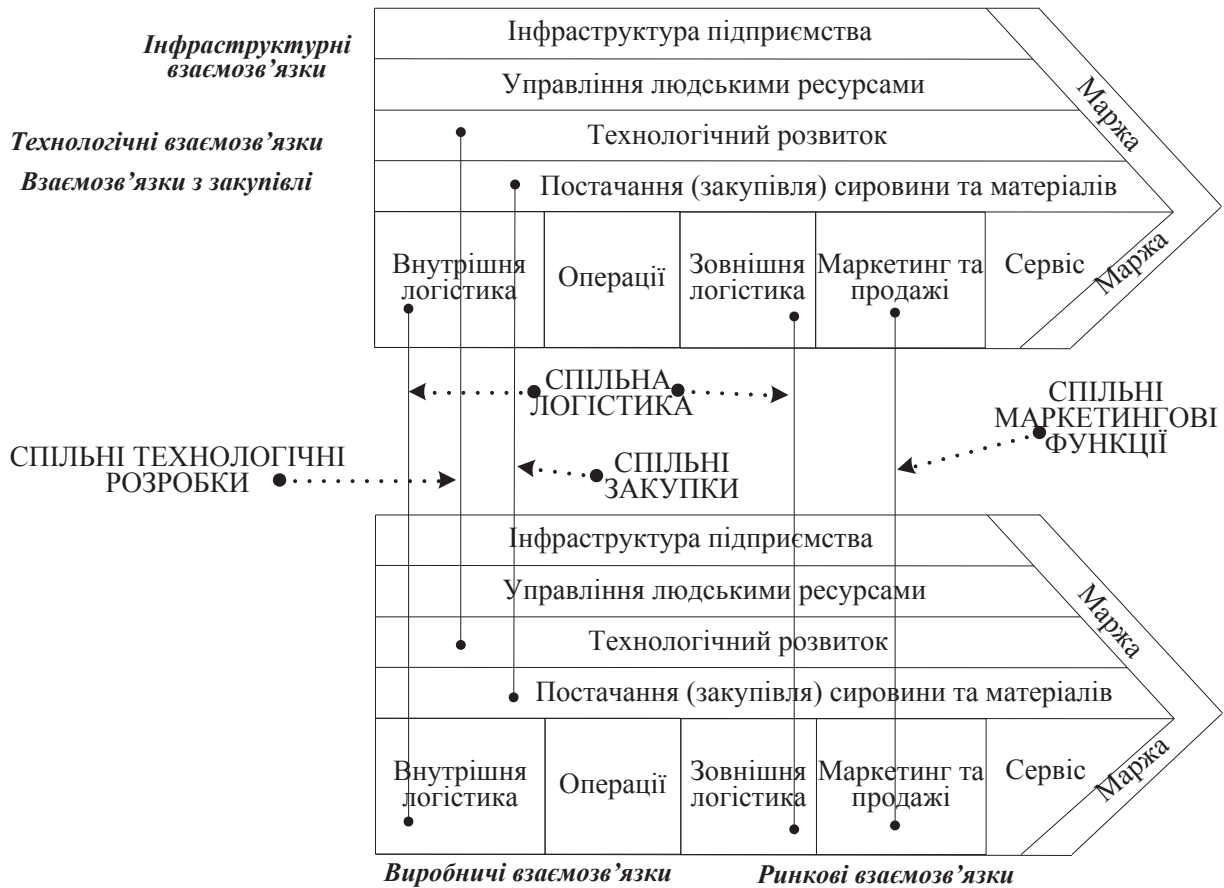


Рис. 2.2. Схема взаємодії між вартісними ланцюгами [35, с.106]

При проектуванні логістичних потоків необхідно описати контур управління, що буде виконувати інтегруючу функцію за умови значних ресурсних обмеженнях й існуванні внутрішньо корпоративних конфліктів [50, с.135]. У цьому сенсі можна стверджувати про появу, додаткового до наведених на рис. 1.4, аспекту збалансованості до BSC, що полягатиме в узгодженні взаємодії відокремлених стратегічних господарських одиниць (СГО) в межах корпорації та між СГО й зовнішнім середовищем. Відповідно до задач BSC можна віднести створення орієнтації учасників ланцюга створення вартості на рішення спільної стратегічно цілі та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємств.

Приклад пропозиції корпоративної вартості відповідно до стратегії інтеграції логістичних ланцюгів подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Базовий варіант пропозиції корпоративної вартості для інтегрованих логістичних ланцюгів [33, с.116]

Синергія	Пропозиція корпоративної вартості	KPI
Фінансова перспектива	Визначити спільні цілі, що забезпечують зростання доходів й продуктивності за рахунок інтеграції ланцюгів створення вартості	Доходи від інтегрованих послуг (%) Скорочення витрат протягом життєвого циклу
Клієнтська перспектива	Визначити нову пропозицію споживчої цінності, що буде реалізуватися через інтеграцію послуг СГО	Тривалість відносин Використання послуг ланцюга Формування вартості (кількість, %, розподіл часток)
Перспектива процесів	Визначити нові процеси, які потрібні для інтеграції діяльності СГО	Управління замовленнями – продуктивність Управління клієнтами – ефективність Час виконання процесу
Перспектива навчання та росту	Визначити знання, системи й культуру, які будуть потрібні для інтеграції ланцюгів створення вартості	Завдання додаткових напрямків розвитку бізнесу Колективна робота Колективні стимули

Раціональна пропозиція корпоративної вартості дозволяє у якості KSF розглядати комбінації наявних ресурсів. Якщо корпорація може використати один ресурс більш ніж в одному аспекті функціонування виникає комбінаторна перевага. Ресурси, необхідні для функціонування одного логістичного ланцюга створення вартості, як правило, можуть знизити потребу в ресурсах, які акумулюються для іншого (або у теперішній час, або у майбутньому). Крім того, комбінаторні переваги виникають у тих випадках, коли операції, які здійснюються в одній з областей діяльності корпорації, дозволяють створювати ресурси, які можуть використатися в інших областях. Так виникає ще один вид збалансованості, що надається концепцією BSC. Відповідно до нього корпорація може сполучати стратегічні елементи різними шляхами в межах окремих перспектив стратегічної карти.

При цьому, встановлюючи рівень синергетичного ефекту групового утворення варто звернути увагу на підхід Е. Кемпбелла [35] який виділяє статичні (пов'язані з ефективним використанням ресурсів) й динамічні (забезпечують акумуляцію ресурсів) комбінаторні переваги. Динамічна ресурсна відповідність

за своєю суттю є результатом найбільш ефективною реалізації стратегічної орієнтації за допомогою BSC. Збалансованість й синергія між KSF в межах перспективи внутрішніх процесів представлено на рис. 2.3.

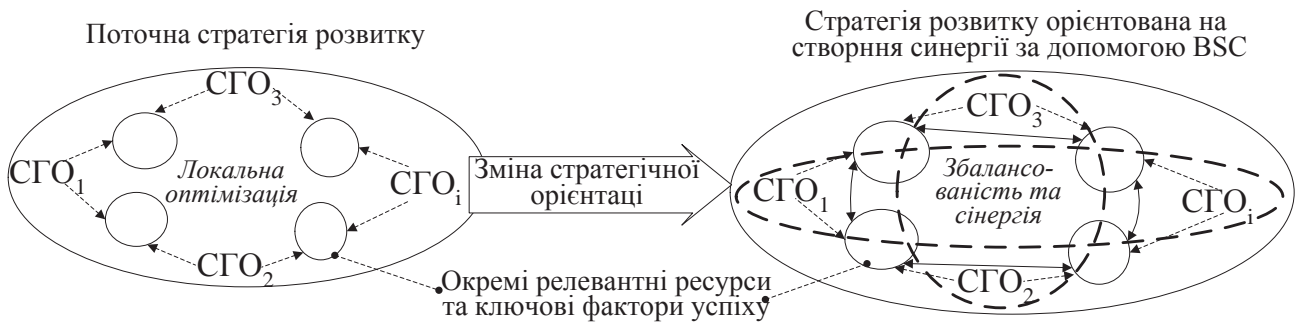


Рис. 2.3. Комбінаторні вигоди й ресурсна відповідність
(адаптовано за [35])

З точки зору побудови стратегічної орієнтації перспективи внутрішніх процесів певні відмінності можна визначити в управлінні синергією допоміжних служб (ДС) за для створення корпоративної вартості на основі BSC. Тут можна виділити декілька етапів, головні з яких представлені на рис. 2.4. При цьому у якості стратегічного архетипу можуть виступати зниження ціни, лідерство за продуктом, створення повного клієнтського рішення тощо. З точки зору організаційного аспекту побудова системи BSC на основі партнерських взаємин між підрозділами повинна передбачати призначення менеджерів зі зв'язків, які будуть вводитися до структури відповідних бізнес-одиниць.

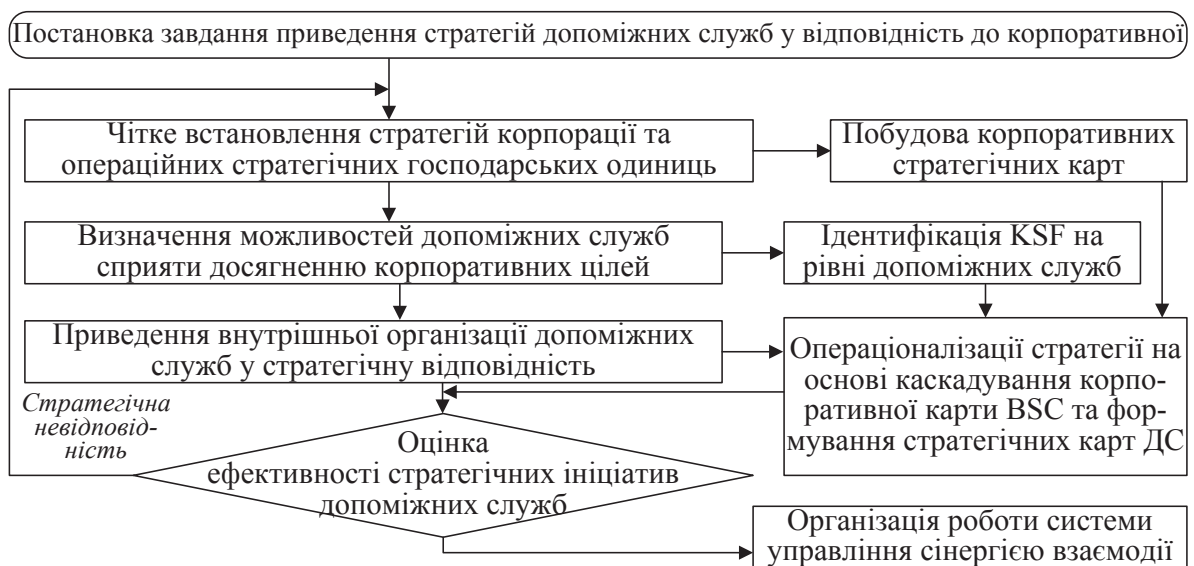


Рис. 2.4. Управління синергією допоміжних служб корпорації

З точки зору перспективи навчання та розвитку встановлення синергії й стратегічної єдності буде орієнтуватися на наведені в табл. 2.1 відповідні елементи та на переорієнтацію системи мотивації персоналу. Разом з тим в межах даної перспективи можна розглянути такий специфічний ресурс як знання корпорації. За ним також у відповідності до рис. 2.3 слід визначати KSF й вводити відповідні цілі до стратегічної карти. Типи ресурсів знань, якими обмінюються СГО корпорації, можуть бути самими різними. Отже з точки зору визначання KSF, варто базуватися на певній класифікації знань. Найбільш часто знання класифікують на явні (*Я*) та приховані (*П*) [128]. Також враховуючи інноваційну спрямованість концепції BSC знання можна розподілити на корінні (*К*), забезпечуючи успіх (*У*) та інноваційні (*І*) [96]. Корінні знання являють необхідний мінімум, який створює умови для ефективного функціонування підприємства. Знання, що забезпечують успіх, збільшують можливість забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Інноваційні ж знання надають можливість для отримання лідируючих позицій в галузі. Зрозуміло, що стратегічною метою, яку слід відобразити в корпоративній стратегічній карті бути поліпшення кожного виду знань й у першу чергу розширення інноваційної їхньої складової. У такому випадку будуть розвиватися відображені на рис. 2.5 тенденції, що відповідно до [124, с.181-203] отримали назву "петля взаємного посилення".

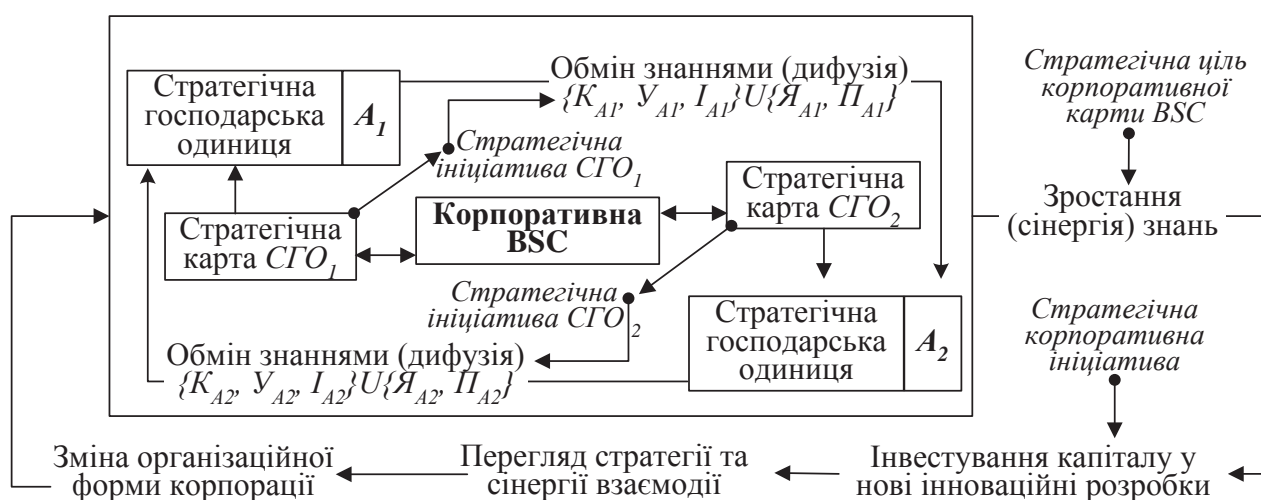


Рис. 2.5. Синергія знань учасників корпорації

Для спрощення викладення матеріалу на рис. 2.5 подано дуальні взаємини між стратегічними господарськими одиницями. Проте така схема може бути розширена на будь яку кількість (*N*) СГО корпорації. Існування зазначеної петлі по-

винно забезпечувати синергію знань, яка складатиметься з таких компонентів, як ефект від об'єднання явних знань ($E_{Я} = \bigcup_{i=1}^N \{\beta \hat{E}_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{\beta \hat{O}_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{\beta^2 \hat{A}_{Ai}\}$), дифузія прихованого знання ($D_{П} = \bigcup_{i=1}^N \{\hat{I} \hat{E}_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{\hat{I} \hat{O}_{Ai}\} + \bigcup_{i=1}^N \{\hat{I}^2 \hat{A}_{Ai}\}$), створення передумов для взаємного навчання СГО ($П_{Н}$) та зростання ключових компетенцій та конкурентних переваг (ΔKK). Разом з тим, слід враховувати таку негативну рису як витік знань ($B3$). Таким чином синергетичний ефект ($C3$) за перспективою навчання та розвиток складатиме: $C3 = OE_{Я} + ДП + ПН + \Delta KK - \Sigma B3$.

Орієнтація корпорації на досягнення синергії за допомогою BSC певних змін внесе й в процес каскадування. В [33, с.219] наголошується на неможливості прийняття одностайного вибору напрямку каскадування ("зверху вниз" чи "знизу нагору") та масштабу впровадження (на всю корпорацію відразу чи через пілотні проекти). Проте у будь якому разі принципи закладені в представлену на рис. 1.16 схему залишаться незмінними. За умови корпоративної організації бізнесу можна виділити ряд сценаріїв каскадування, характеристика яких подана у табл. 2.4. Якщо ж внутрішнє середовище корпорації побудовано згідно до функціонального признаку, то КРІ визначаються відповідно до окремих структурних підрозділів, так як це представлено у табл. Б.5.

Таблиця 2.4

Сценарії каскадування BSC корпорації

Сценарій	Умови застосування	Характеристика
Зверху вниз	Вертикально інтегровані ланцюги створення вартості, ієрархічні холдинги	Проектна група на корпоративному рівні розробляє карту BSC, що буде використовуватися в кожній децентралізованій СГО. Єдиножди розроблена система доводиться до відома всіх СГО й включається до їх систем звітності й стимулювання
Знизу нагору	Диверсифікована корпорація, сітьовий холдинг, конгломерат	Розробка проекту BSC починається на рівні СГО (хоча б на один рівень нижче за корпоративний). В більшості випадків отримані системи BSC не можна поєднати в єдину стратегічну карту. Проте з'являється можливість оцінки досягнень й управління фінансовою синергією
Змішаний	Підприємства, що знаходяться між полюсами повної інтеграції – диверсифікації	Можлива розробка карти BSC на верхньому рівні, що потім буде доповнюватися власними цілями й ініціативами конкретних СГО
		Пропозиції СГО передаються на корпоративний рівень де вони узагальнюються в єдину стратегічну карту, яка потім передається на підлеглих рівні

В процесі каскадування цілей та показників додатково слід враховувати різні моделі корпоративної організації взагалі, та форми побудови корпоративного центру зокрема. Відповідно в [112] наголошується на існуванні принципово різних форм організації корпоративного центру, відповідно до яких в [133] розроблено рекомендації щодо формування набору КРІ. Взаємозв'язок означених категорій представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Визначення КРІ відповідно до ролі керуючої компанії

Параметри	Форми організації корпоративного центру			
	Фінансовий холдинг	Стратегічний архітектор	Стратегічний контролер	Оператор
Характеристика	Складається з самостійних СГО, що мають слабкий зв'язок з центром	Розробка стратегічної концепції в межах якої СГО розвивають власті ініціативи	Використання знань центру для перевірки розроблених СГО стратегій	Розвиває один напрямок й має декілька незалежних підрозділів
Особливості визначення КРІ	Незначний набір, як правило фінансових КРІ, достатній для визначення моменту продажу	Всебічний набір з незначної кількості КРІ, що дозволяє відстежувати реалізацію стратегії на основних етапах	Розширений набір КРІ, що дозволяє оперативно контролювати процес реалізації стратегії	Широкий спектр КРІ, що дозволяє здійснювати оперативне управління
Каскадування	Зверху вниз	Змішаний 1-й тип	Знизу нагору	Змішаний 2-й тип

Поширення інтеграційних процесів в світовій економіці обумовило необхідність ще більшого розширення напрямків застосування концепції BSC, яку її автори [33] пропонують орієнтувати навіть на створення синергії з зовнішніми контрагентами підприємства. При цьому відповідно до згадуваної логіки розширеної логістичної взаємодії до корпоративних карт можуть додаватися цілі встановлення синергії з постачальниками, клієнтами, партнерами по альянсу тощо. Логіка побудови стратегічної орієнтації та поширення синергії у цьому випадку буде відповідати логіки розширеної логістичної взаємодії. Приклад цілей та КРІ для відповідних контрагентів представлено у табл. Б.4 та табл. Б.5.

Зрозуміло, що оскільки BSC передбачає переведення стратегію у регулярний процес [30, 31] то і створення синергії також потребує постійного контролю з боку системи управління корпорації. Цей процес потребує й організації належної оцінки рівня синергії. За для цього можна використати запропоновані авторами концепції [33] контрольні точки, зіставивши їх з певними показника-

ми, так як це зроблено у табл. 2.6 або узагальнення результатів у вигляді представлено на рис. В.1 методу візуалізації загального рівня синергії.

Таблиця 2.6

Показники оцінки стратегічної єдності корпорації [33, с.312]

Контрольна точка процесу створення стратегічної відповідності		Показники процесу			Рівень показника
1	2	3			4
1.	Пропозиція корпоративної цінності	Пропозиція корпоративної цінності сформульована Збалансована система показників визначена			100%
2.	Синергія менеджменту й директорів	Збалансована система показників схвалена радою директорів			100%
3.	Синергія керівництва корпорації й допоміжних служб	Відсоток корпоративних допоміжних служб, що узгодили власні карти BSC зі стратегією корпорації			100%
4.	Синергія керівництва корпорації й бізнес-одиниць	Відсоток бізнес-одиниць, що узгодили власні карти BSC зі стратегією корпорації	Персонал	100%	100%
			Фін. відділ	100%	
			Персоналу	100%	
5.	Синергія бізнес-одиниць й локальних допоміжних служб	Відсоток бізнес-одиниць, що узгодили власні карти BSC з локальними допоміжними службами Узгоджені карти BSC Сервісні угоди	служба персоналу	40%	55%
			фінансовий відділ	80%	
			відділ IT	50%	
6.	Синергія бізнес-одиниць та клієнтів	Відсоток ключових клієнтів з BSC або сервісними угодами			40%
7.	Синергія бізнес-одиниць й зовнішніх контрагентів	Відсоток ключових партнерів по альянсу з BSC або сервісними угодами			30%
		Відсоток ключових постачальників з BSC			
8.	Синергія допоміжних служб	Відсоток локальних допоміжних служб, що узгодили власні карти BSC з корпоративними допоміжними службами	служба персоналу	100%	80%
			відділ IT	50%	
			фінансовий відділ	80%	
Загальний рівень стратегічної відповідності (з урахуванням питомої ваги окремого показника в загальній структурі та стратегічних пріоритетів)					XX%

Разом з тим, слід наголосити, що представлені в табл. 2.6 показники дозволяють кількісно оцінити процес (якість процесу) створення синергії. Відповідні показники оцінки результату повинні бути внесені в корпоративну карту. Для організації інтеграції концепції BSC до складу системи корпоративного управління вважаємо за доцільне об'єднання її з запропонованою С. Біром [7] концепцією управління складністю. У такому разі основу управління розвитком корпорації на додаток до BSC складатиме модель життєздатної фірми [127, 131],

відповідно до якої можуть змінитися стратегічні пріоритети підприємства. Узагальнена модель системи управління великої корпорації представлена на рис. 2.6. Її основна мета полягає в діагностуванні процесів, що відбуваються в організації, аналізі ефективності інформаційних потоків, прогнозуванні майбутнього корпоративного розвитку [58]. Окрім того на рис. 2.6. представлено контрольні точки процесу створення стратегічної відповідності та напрямки каскадування показників в межах концепції BSC.

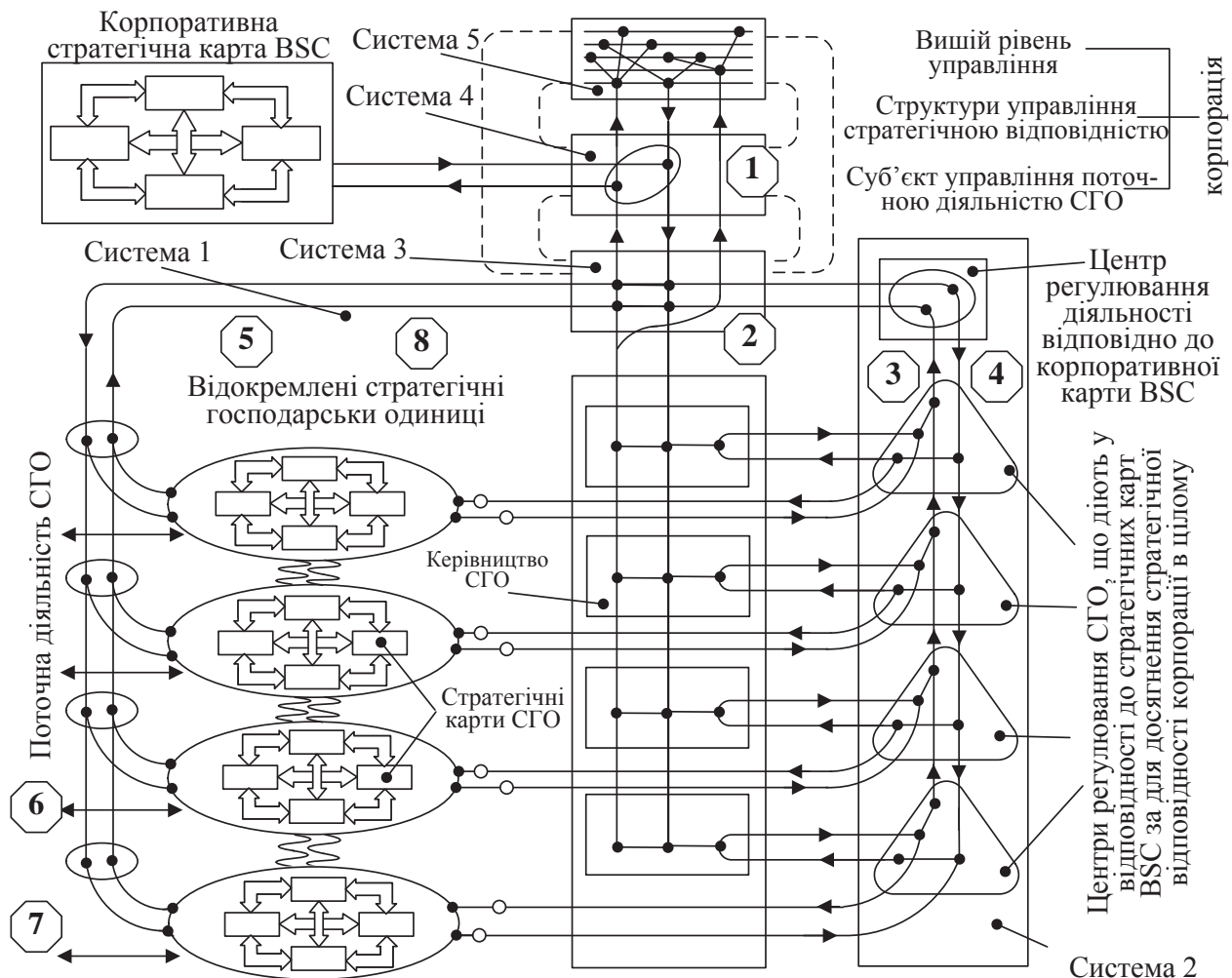


Рис. 2.6. Модель управління корпорацією згідно до концепцій життєздатних систем (на основі [7, 58, 113]) та BSC

Важливою особливістю такої моделі є властивість рекурсії. Це означає, що вся структура організації відтворюється в рамках кожного контуру (наприклад, кожної окремої стратегічної господарської одиниці). Система стратегічного управління буде справлятися зі своїми завданнями, якщо вона в стані автоматично виправити порушений баланс внутрішнього стану корпорації, якими б причинами це порушення не було викликано. При цьому в процесі організації управління

С. Бір переходить до управління складністю, в основу якої покладено концепцію самоорганізації, коли процеси розвитку учасників корпорації орієнтуються на підвищення рівня організованості системи в цілому. Підґрунтям для цього можуть служити корпоративні карти BSC. У структурі корпорації організованої на основі інтеграції концепції життєздатних систем та BSC відбувається спрямоване звуження розмаїтості середовища з одночасним розширенням розмаїтості управлінських можливостей і реакцій. Стратегічні карти BSC у даному випадку є підґрунтям для постійного звуження зони компромісів між автономією відокремлених бізнес-одиниць й загальними корпоративними установками КСС [113, 126]. Саме звуження зони компромісів думається й буде забезпечувати заявлену у [33] стратегічну орієнтацію на поширення синергії організації.

На рис. 2.6 виділено п'ять рівнів ієрархії в системі управління, побудованої за тими ж принципам, що й центральна нервова система людини. Саме така структура, на думку С. Біра, повинна забезпечувати стійку життєздатність складових корпорацій у зовнішніх умовах, що постійно змінюються. Характеристика даних систем дана в табл. 2.7. При цьому, три системи нижнього рівня (1, 2 й 3) відрізняються автономністю функціонування, а інші системи (4 й 5) забезпечують роботу системи стратегічного управління й взаємодією з BSC.

Таблиця 2.7

Характеристика елементів життєздатної системи

Елемент	Характеристика	Взаємодія з BSC
1	2	3
Система 1 – окремі бізнес-одиниці та її контрагенти	Призначена для управління стратегічними господарськими одиницями (СГО) й взаємодією з контрагентами відповідно до угод, бюджетних орієнтирів й корпоративного набору КРІ. Діяльність СГО у силу їхньої автономності, обмежується вимогою: вони повинні зберігати приналежність корпорації, тобто працювати в інтересах досягнення стратегічної відповідності та синергії, діяти в координаційних рамках системи 2, підкорятися автоматичному управлінню системи 3 й задоволення потреби інших СГО	Забезпечує інтеграцію карт в поточну діяльність СГО корпорації. Встановлює бюджетні орієнтири й принципи стимулювання
Система 2 – елемент регулювання СГО	Це метасистема, що підводить проміжні підсумки роботи усіх систем 1-го рівня. Вона одночасно бере участь у роботі систем 1 й 3 та є інтерфейсом, відповідальним за взаємне зв'язування робіт центрів регулювання СГО й корпоративного центра регулювання. Це єдиний засіб у представленій на рис. 2.6 структурі, за допомогою якого запобігають некерованим коливанням, що виникають між різними учасниками спільної діяльності. Водночас дана система одержавши інформацію з 1-ї системи, допомагає системам більш високого рівня оцінити всі наслідки зміни ситуації.	Забезпечують корпоративний центр інформацією необхідною для перегляду набору КРІ й адаптації стратегічних карт. Контроль бюджету

1	2	3
Сис-тема 3	Являє собою вищий рівень автономного управління й нижчий рівень управління корпорацією в цілому. Вона стежить за виконанням консолідованого бюджету й робить це доти, поки рішення систем 4 й 5 здійснюються в межах існуючого набору обмежень. У випадку визначення неможливості виконання бюджету подається запит до корпоративної управлінської системи на його перегляд. Створює підґрунтя для досягнення запланованого корпоративного синергізму	Розподіл ресурсів відповідно до обраних в карті BSC цілей. Обмеження автономії СГО пріоритетами стратегічної орієнтації
Сис-тема 4 – механізм координації	Виступає як механізм, що зв'язує процеси централізації й децентралізації, поєднуючи автономне функціонування окремих СГО з керуючими впливами корпоративного центру. Забезпечує передачу вимог СГО й обмін інформації між рівнями корпоративної ієрархії. Управління здійснюється на основі стратегічного бачення керівництва, що зводиться до деякої загальної моделі, яка в обов'язковому порядку міститься в системі 4	Управління каскадуванням й узгодженням стратегічних карт окремих СГО. Контроль використання BSC
Сис-тема 5 – відображення корпорації	Механізм для розробки політики й правил спільної діяльності, вироблення корпоративної стратегії розвитку. Призначена для управління як внутрішніми, так і зовнішніми для КСС подіями. Забезпечує гомеостатичну взаємодію інших систем. Підтримує логічну завершеність життєздатної системи, дотримуючи баланс зовнішніх вимог і внутрішніх можливостей. Це взаємозалежна багато вузлова система, що полегшує процес прийняття рішень, і є організаційним відображення КСС.	Розробка місії, бачення, логіки стратегічної орієнтації. Визначення KSF й розробка корпоративної карти BSC

Впровадження зазначеної системи окрім того є передумовою для управління корпоративним знанням. Саме правильно побудована система звітності перетворює "дані", накопичені в ході реалізації бізнес-процесів корпорації, в "знання". Відповідно до методології BSC критичні фактори успіху утворюють гілки дерева цілей корпоративного розвитку. Знання, тобто явне визначення цих факторів дозволить постійно спостерігати за тенденціями поведінки бізнес-одиниць корпорації й організувати діяльність таким чином, щоб впливати на зміну цих факторів у сприятливому напрямку. Крім того, наявність системи KSF дозволяє звертати з ними значимість будь-якого групового бізнес-процесу. Чим більш значимим є процес, тим важливіші будь-які знання про способи його реалізації. Отже, основою розробки системи стратегічного управління корпорацією буде завдання вимог до складу інформації на всіх рівнях ієрархії, таким чином, щоб система КРІ чітко відображала діяльність й забезпечувала можливість регулювання процесів.

2.2. Інструментарій та методи організації впровадження збалансованої системи показників

Будь-яка організаційна діяльність повинна забезпечуватися тим або іншим набором конкретних засобів цілеспрямованого впливу, або інструментарієм. Можна виділити масу інструментів, що в достатній мірі відомі суб'єктам організації стратегічного процесу та які можуть використовуватися під час побудови збалансованої системи показників. Водночас, існує думка, що всі ці інструменти самодостатні, тобто сам факт використання будь-якого з них призведе до зростання ефективності функціонування підприємства або його стратегічного розвитку. Але таке твердження не є справедливим з практичної точки зору. Нерідко буває так, що для впровадження тих або інших управлінських інструментів витрачаються значні кошти, а в результаті інструменти начебто функціонують, але поставлені завдання залишилися невирішеними. Для вирішення такого протиріччя необхідно створити умови для того, щоб різноманітні управлінські інструменти застосовувалися не самі по собі, а в тісному взаємозв'язку з ясною постановкою завдань. Тільки так можна обирати ті інструменти, які вирішать ці завдання, впроваджувати їх й, тим самим, формувати інструментарій організації. Все це цілком доречно й при формуванні інструментів впровадження BSC. Отже в основу покращення процесу розробки BSC пропонується покласти подане в табл. 2.8 співвіднесення інструментів та етапів (див. рис. 1.26) впровадження.

В основу впровадженням BSC покладено методи проектного менеджменту в межах яких буде застосовуватися поданий у табл. 2.8. інструментарій. Проходження такого проекту передбачає виконання певної послідовності дій: визначення проекту (встановлення характеру цілей й змісту проекту), встановлення рівня деталізації (обґрунтування рівнів деталізації планів й кількості рівнів елементів у структурі розбивки проекту), формування структури процесу (розбивка проекту за підсистеми та складання дерева робіт проекту (WBS -Work Breakdown Structure), розробка організаційної структури (OBS – Organisation Breakdown Structure) проекту (визначення всіх груп та окремих осіб, які будуть працювати на проект), обґрунтування матриці розподілу відповідальності, яка приписує кожному виконавцю пакет конкретних робіт, структурування ресурсів проекту. Слід зазначити, що в літературі виділяють різні варіанти моделей життєвого циклу проекту, зокрема каскадну, поетапну з проміжним контролем та спіральну

Інструментарій організації впровадження BSC

Етап	Інструмент	Характеристика та орієнтація
1	2	3
1-17	Поширення інформації про успішні приклади впровадження BSC	Дозволяє отримати позитивне сприйняття й осмислення необхідності впровадження BSC персоналом. Доповнює інформацію про цілі, підходи та очікувані результати від впровадження
1-17	Проектний менеджмент	Набутки дисципліни управління проектами є основою впровадження BSC й проходження всіх наведених етапів
1	Графіки Гантта	Планування строків виконання проекту, оптимізація робіт, що виконуються паралельно
1	Навчання осіб залучених до впровадження BSC	Застосування орієнтовано на забезпечення осмислення ключовими особами концепції BSC. Стають більш очевидними потреби в подальших діях. Більш дієво використовуються думки й оцінки всіх учасників проекту впровадження
2, 4, 5, 14	Анкетування й інтерв'ювання	Дозволяє виявити, як розуміють стратегію підприємства його керівники та робітники, визначити основні параметри стратегії та ключові фактори успіху, визначити параметри створення BSC. Приклад можливих запитів анкети, співвіднесених з перспективами карти BSC, подано у табл. Б.1
3-5	Бенчмаркінг (Benchmarking)	Система обліку інформації про конкурентів. Дозволяє визначити кращі з наявних стратегічних орієнтирів та відповідно до них визначити цілі та KSF
4	Фільтр цілей компанії Harvard&Partners [18, с.187-189]	Передбачає розгляд цілей у двох вимірах "значимість для конкурентоспроможності" та "складність реалізації". Фокус уваги BSC буде орієнтуватися на значимі та складні в реалізації цілі
4	Модель досягнення задоволеності клієнта [18, с.190-197]	Дозволяє відбирати стратегічні цілі на основі розгляду співвідношення між очікуваннями клієнта та його задоволеністю. Відповідно вимоги клієнтів розподіляють на базові, результативні та ті, що забезпечують захоплення.
4	Метод кластеризації цілей	Дозволяє покращити процес розподілу цілей за окремими перспективами й визначити необхідний ступінь їх конкретизації. Для цього в процесі обговорення цілі відповідно до перспектив BSC об'єднуються в окремі кластери, кожному з яких за допомогою дієслівного обороту дається агреговане тлумачення. Цілі що ввійшли до кластеру в подальшому каскадуються
11	Документування цілей	Оскільки в BSC цілі сформульовані гранично коротко й чітко, то для пояснення кожної з них формулюється певний коментар у якому обґрунтовується, чому саме ця ціль віднесена до стратегічної. При цьому формується "картка цілі" до якої вносять: ціль та її номер, визначення цілі (чого треба досягти), коментар до цілі, відповідальність за досягнення, строки досягнення

1	2	3
5-17	Внутрішньофірмові семінари	Засіб узгодження рішень та уявлень окремих робітників з подальшим відбором найкращого варіанту.
5-17	Інформування	Процес розробки BSC та інформування про хід виконання проекту мають однакову важливість з результатами впровадження системи
4-10	Матриця "причина-слідство"	Дозволяє визначити кореляцію між окремими цілями відібраними для стратегічної карти, встановити напрямки взаємного впливу та визначити інтенсивність зв'язку.
11	Формулювання "історії стратегії"	Документування плину процесу виявлення причинно-наслідкових зв'язків на основі впровадження їхньої нумерації та додавання розширено характеристики
13-15	Матриця визначення пріоритетності заходів	Дозволяє оптимізувати виділення ресурсів на реалізацію відібраних стратегічних заходів. На осях матриці відкладають значення заходів для BSC та витрати ресурсів на їх реалізацію.
12	Динамічне програмування	На основі розподілу процесу прийняття рішення та послідовної оптимізації результату можна встановити цільові значення KPI з урахуванням їх взаємозв'язків
9	Метод аналізу ієрархій	Встановлення вагових коефіцієнтів факторів впливу на цільові показники та відображення зв'язків між індикаторами, які не мають прямого впливу один на одного
5-14	Концепція системної динаміки та імітаційне моделювання	Сукупність принципів і методів аналізу динамічних систем зі зворотним зв'язком та їхнього застосування для рішення виробничих, організаційних і соціально-економічних завдань. Дозволяє об'єднати кілька функціональних просторів організації в одне ціле (в даному випадку в межах проєкцій BSC) й забезпечити кількісний базис для вироблення більш ефективної управлінської політики та стратегічної єдності
15,17	План-факт аналіз	Передбачає проведення оцінки абсолютних приростів KPI, з метою встановлення рівня матеріального заохочення чи перепроекування складу показників
5, 8, 9, 12	Технологія orgware	Застосовується за для вирішення задачі зв'язування цілей та відповідних показників. За для цього шляхом використання спеціального програмного забезпечення будуються класифікатори на основі яких будуються матриці необхідних проєкцій.

[73, с.120]. Вибір такої моделі обґрунтовуватиметься обсягом робіт з впровадження BSC та рівнем організації стратегічного управління на підприємстві.

За для забезпечення успіху реалізації проєкту впровадження BSC варто підтримати пропозиції [18, с. 128-129], відносно того, що: члени проєктної команди повинні знати й розуміти як концепцію BSC, так і управлінську філософію;

склад проектної команди не повинен змінюватися в період реалізації проекту, успіх реалізації якого значної мірою залежить від дій лінійних керівників; у разі залучення зовнішніх консультантів вони повинні отримати повну та достовірну інформацію про всі проблемні області; точне визначення ролей членів проекту.

Далі охарактеризуємо деякі з представлених в табл. 2.8 інструментів з оглядом на специфічність їх застосування в даній проблемній області. Більшої уваги при цьому буде приділено розгляду найменш пророблених й найбільш суперечливих елементів концепції як безпосереднє забезпечення збалансованості наведених на рис. 1.4 аспектам моделі BSC.

Відразу слід підтримати авторів [88] відносно того що недоречно очікувати від BSC побудови всеосяжної математичної моделі, яка охоплюватиме всі аспекти діяльності організації та формалізуватиме логіку процесу балансування, представлену на рис. 1.4. Досить складно й майже неможливо побудувати модель, в якій, наприклад, зміна не фінансового показника в перспективі "навчання та розвиток" відразу відбиватиме зміну чистого прибутку. Відповідно в основу балансування слід покласти емпіричний підхід, згідно якому BSC розглядається як система припущень, що вимагають постійного моніторингу й коректування. Взаємозв'язку параметрів системи носять імовірнісний характер, а причинно-наслідкові зв'язки обґрунтовуються досвідом проектної команди. Зокрема закладена в BSC вимога щодо постійного перегляду складу й відношення показників створює систему, що самонавчається та дозволяє управляти зворотними зв'язками й на підставі фактичних даних змінювати власні параметри.

Таке твердження дещо розширює К. Овчаренко [62] який пропонує виділення трьох підходів до здійснення процедури балансування цілей та показників, характеристика яких представлена у табл. 2.9.

Евристичні методи досить повно розглянуті в економічній літературі [121] й тому вони не представлені в табл. 2.8. До їх складу, з точки зору застосовності в процесі впровадження BSC, можна віднести такі методи, як: вартісний аналіз, системотехніка, інтерв'ювання та анкетне опитування, формулювання завдань, системні випробування, вибір шкал виміру, нагромадження й згортання даних, мозкова атака, морфологічний аналіз, аналіз взаємопов'язаних подій, функціонально-вартісний підхід, контрольні переліки або списки контрольних питань, складання технічного завдання, ранжирування й зважування тощо. Отже, евристичний підхід дозволяє на основі узагальненого досвіду й логічних прийомів

Підходи до балансування показників (узагальнено за [62])

Підхід	Характеристика
Технократичний	Балансування показників BSC буде відбуватися на основі рішення задачі оптимізації (наприклад, максимізації вартості бізнесу) на основі строгої математичної моделі, що враховує всі необхідні параметри. За для цього треба розглянути всі наявні й потенційні можливості підприємства, зв'язати їх з динамікою зміни середовища господарювання. Окрім того слід врахувати обмежену раціональність прийняття рішень суб'єктами господарювання, що майже неможливо
Обмежено технократичний	На відміну від технократичного підходу в формовану модель вводяться певні обмеження та не враховуються фактори, що не відносяться до складу KSF. Разом з тим, враховуючи нелінійний характер будь-якої обраної цільової функції практичне застосування даного методу обмежене потребою застосування специфічного програмного забезпечення, що буде охарактеризоване в параграфі 3.3
Евристичний	До складу цих методів відносять різні процедури, спрямовані на скорочення перебору варіантів. Їх застосування збільшує ймовірність отримання працездатного рішення (проте не завжди оптимального) творчої задачі, яке відноситься до множини припустимих рішень. Евристика пропонує загальні правила для досягнення цілей й у типових випадках не пропонує точного алгоритму досягнення поставлених цілей, як це робиться у випадку технократичного підходу

скоротити число аналізованих альтернатив. При зіставленні з розглянутим емпіричним підходом він дозволяє швидко виробити цілком задовільну стратегію. Алгоритм балансування окремих аспектів BSC на основі евристичного підходу представлено на рис. 2.7.

Використання представленої на рис. 2.7 логіки балансування показників дозволяє віднести BSC до експертних систем з циклом самонавчання. Такі системи поступово коректують правила функціонування ц послідовно переходять на оптимальну траєкторію розвитку. Разом з тим, такий підхід, відповідно до [62, 88] більш реалістичний та менш витратний порівняно з технократичним підходом. В рамках наведеного підходу можна вирішувати такі завдання організації BSC як визначення кількості цілей, їхня узгодженість поєднана зі встановленням причинно-наслідкових зв'язків та каскадуванням показників.

Тут слід звернути увагу на подане в [119] твердження, що одним з недоліків концепції BSC є відсутність обґрунтування процедури не тільки узгодження, але й формування цілей. Певним чином можна використати наведені в табл. 2.8 інструменти й розробити перелік цілей. Головним обмеженням буде

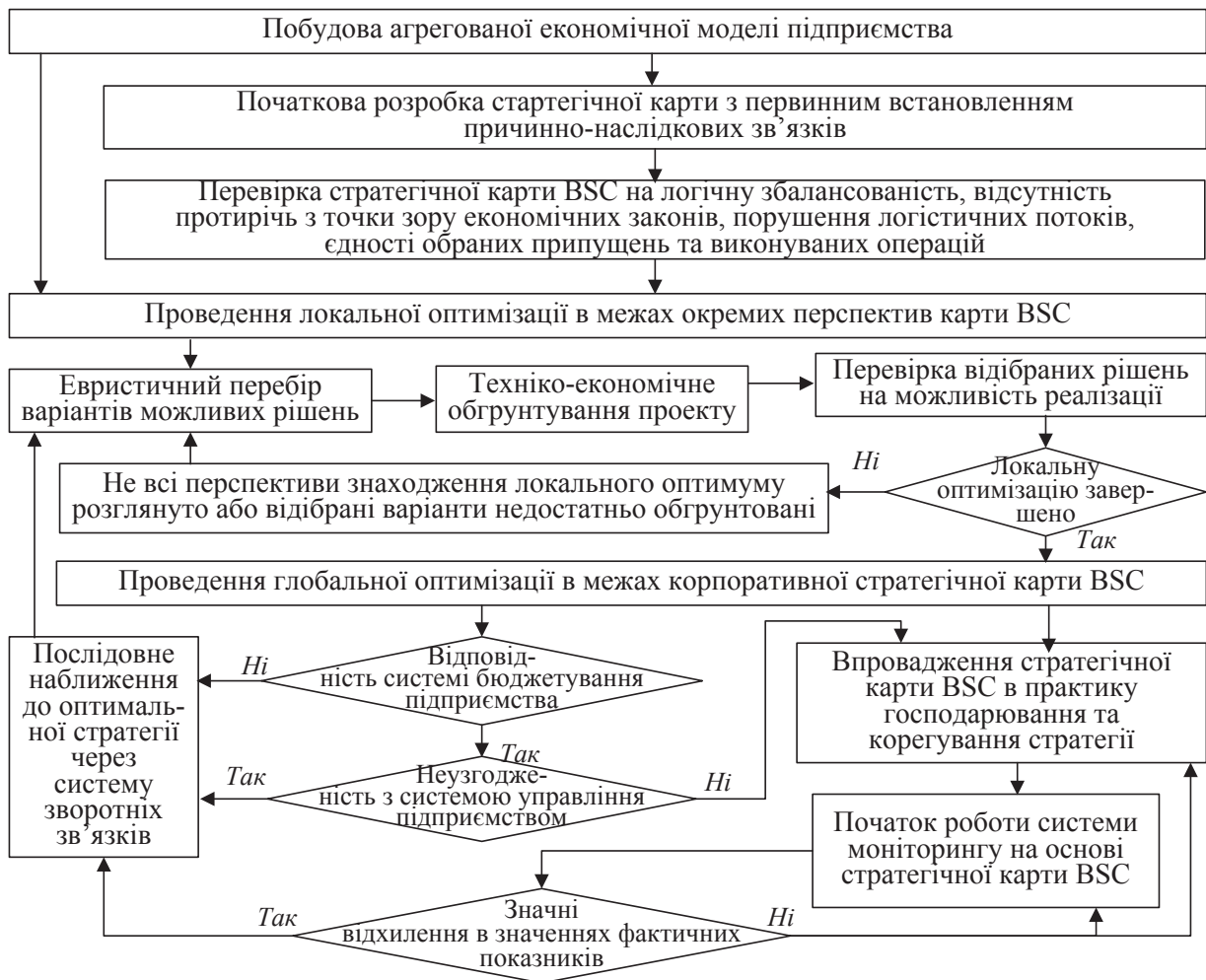


Рис. 2.7. Логіка балансування елементів BSC

обов'язкова відсутність цілей, досягнення яких не впливає на інші. Але це не є достатньою умовою. Також в процесі формування системи цілей слід враховувати подану на рис. 1.31 проблему їхньої узгодженості. С точки зору формалізації процедури узгодження цілей в [18, с.74] пропонується побудова сітьової моделі цілей, що показує позитивні та негативні впливи одних цілей на інші та дозволяє вимірювати силу дії. Дану пропозицію слід розширити шляхом застосування принципів системної динаміки, розроблених Дж. Форрестором [110].

Відповідно до даної концепції формуються так звані "діаграми впливів" чи "когнітивні карти", що відбивають позитивні та негативні впливи елементів карти один на одного. У випадку виникнення різноспрямованих впливів слід орієнтуватися на дане в [94, с.29] тлумачення, позитивного (негативного) впливу елемента А на елемент Б: "змінна А робить позитивний (негативний) вплив на змінну Б, якщо за рівних умов збільшення змінної А веде до збільшення (зменшення) змінної Б". Приклад такої діаграми, співвіднесеної з перс-

пективами стратегічної карти BSC представлено на рис. 2.8.

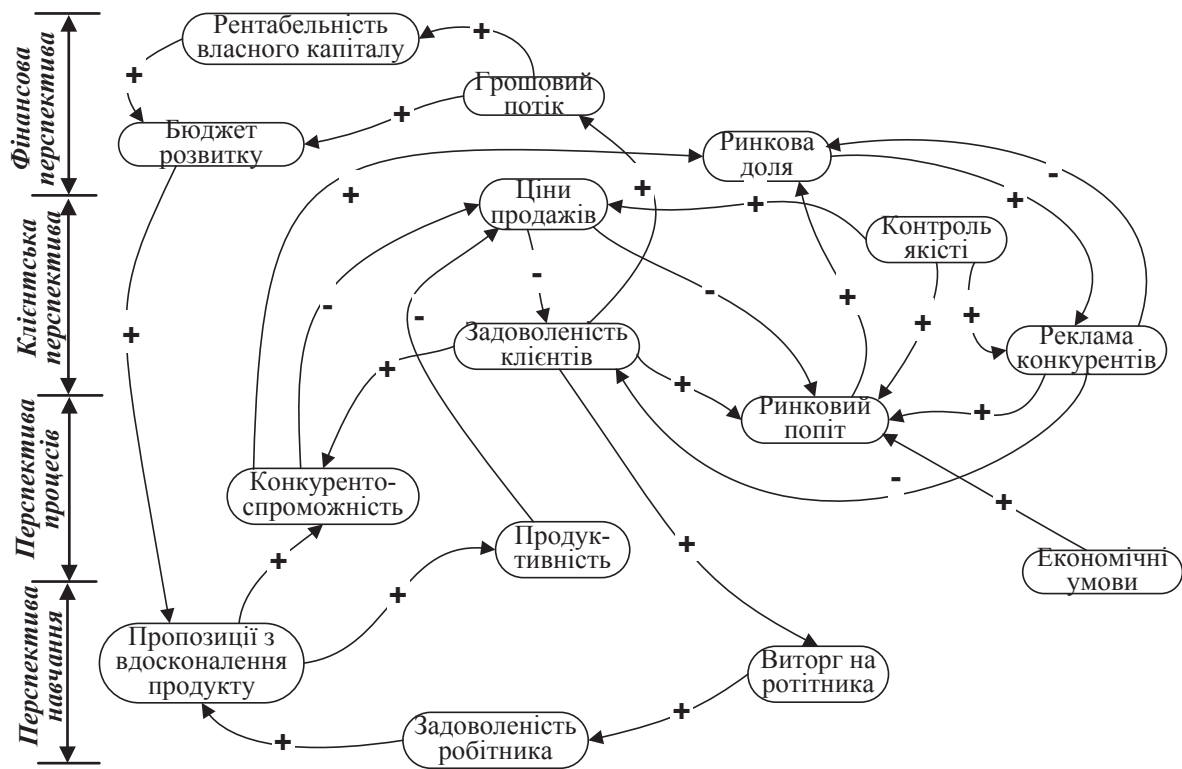


Рис. 2.8. Управління наслідковими зв'язками

В більшості наявних джерел [31, 32, 78] стверджується, що в стратегічній карті недоцільно відображати всі можливі причинно-наслідкові зв'язки. Їх кількості повинно бути достатньо для відображення саме причин виділення кожної окремої цілі, а не повного розгляду її впливу на решту стратегічних орієнтирів.

Отже, побудова причинно-наслідкових зв'язків більше орієнтована на відображення логіки взаємодії між окремими показниками й, як правило, не дозволяє встановити конкретні зв'язки між динамікою зміни різних показників. Це обмеження пов'язано з логікою формування BSC, а саме з включенням до неї лише найбільш істотних факторів.

Причинно-наслідковий ланцюжок цілей, між якими встановлено кореляційні зв'язки за своєю суттю і є стратегією підприємства поданою у операціоналізованому вигляді

Отже, суть формалізованої поставки завдання встановлення причинно-наслідкових зв'язків, відповідно до [21, с.71] полягає в факторному аналізі впливу одного чи декількох індикаторів на результуючий індикатор. Рішенням може бути, наприклад рівняння регресії, що враховує ступінь впливу кожного з

R індикаторів (загальною кількістю N) на результуючий індикатор A через вагові коефіцієнти K_i ($A = \sum_{i=1}^N K_i R_i$). Відповідно слід підтримати автора [13], що такий спосіб можна застосовувати при достатній кількості статистичних даних й монотонному характері залежності. Теоретично це можливо у разі балансування показників фінансової та клієнтської перспектив.

З точки зору застосування евристичних методів найбільш доцільним буде застосування одного з представлених у [18] підходів до побудови причинно-наслідкових зв'язків:

1. Побудова причинно-наслідкових зв'язків, починаючи з окремих стратегічних цілей перспективи "Потенціал" (у базовому варіанті [30, 31] "Навчання й зростання"). У цьому випадку превалює принцип "знизу до гори". Для кожної цілі перспективи "Потенціал" проводиться попарне співвіднесення спочатку зі всіма цілями даної перспективи, потім – з рештою цілей. Перевагою такого підходу є те, що в основі розробки стратегії лежать стратегічні спроможності й здатності підприємства.

2. Дедуктивний алгоритм побудови причинно-наслідкових зв'язків, починаючи з окремих стратегічних цілей перспективи "Фінанси". Передбачається першочергове визначення та попарне поєднання цілей фінансової перспективи. Решта цілей, після дослідження необхідних взаємозв'язків, підпорядковується реалізації фінансовій функції. Перевагою методу є декомпозиція базової цільової стратегічної настанови.

3. Індуктивний алгоритм побудови причинно-наслідкових зв'язків, починаючи з окремих стратегічних цілей перспективи "Фінанси". Основу даного підходу являється дослідження взаємозв'язків цілей вищих (C_{BP}) та нижчих рівнів (C_{HP}), за допомогою питання "чи є у підприємства стратегічний намір досягти C_{BP} при реалізації C_{HP} ". Перевагою методу є більш якісне збалансування цілей та виключення зі складу BSC цілей, що не сприяють реалізації інших цілей.

4. Дедуктивний алгоритм побудови причинно-наслідкових зв'язків, починаючи з окремих стратегічних цілей перспективи "Клієнти". У якості ЦВР першочергово розглядаються цілі перспективи "Клієнти", після чого ітераційно до ЦНР відносять "Процеси" та "Потенціал". Перспектива "Фінанси" підключається до розгляду вже в остаточному підсумку. Даний підхід найбільш придатний для застосування в умовах клієнтоорієнтованої стратегічної спрямованості під-

приємства.

5. Представлення взаємозв'язків між окремими цілями за допомогою матриці "причина-слідство". Реалізація даного підходу базується на модифікації розробленого Т. Сааті метода парних порівнянь [121]. Побудова матриці "причина-слідство" дозволяє проаналізувати мультиваріативну кореляцію між окремими управлінськими величинами. Для цього на вертикальній й горизонтальній шкалах матриці відкладають всі відібрані для побудови стратегічної карти цілі. Після цього в сегментах матриці визначають спрямованість й інтенсивність взаємодії (присвоюють значення від 0 до 3). Аналогічним чином можна застосувати причинно-наслідкову діаграму Ішикави, приклад якої подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Приклад причинно-наслідкової діаграми Ішикави [13]*

Інфраструктурні KSF	Перспектива бізнес-процесів				Ринок	Фінанси
	Автоматизоване замовлення	Власне виробництво	Віддалене управління	Навчання персоналу	Задоволення споживача	Вартість володіння
Ергономічність	↙	↑		↑	↑	↙
Гнучкість настроювань	↑	↑	↑		↙	↙
Висока продуктивність	↙	↑			↑	↑
Надійність та безпека	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Уніфікація		↑	↙	↑	↙	↑

* ↑ – прямиий вплив, ↙ – непрямиий вплив

Відповідно до стовбців табл. 2.10 можна визначати потенційні проблеми. Метод Ішикави на початкових етапах розробки BSC слід використовувати для всіх факторів впливу, що стимулюватиме креативне мислення проектної команди. Разом з тим на табл. 2.10 чи матрицю Т. Сааті можна накласти правило Паретто, й видалити фактори, що мають сумарний вплив менший за 20%

Значним розширенням даного підходу буде пропозиція з [119] стосовно застосування методів теорії графів для узгодження окремих стратегічних цілей. Так, відповідно до рис. 2.8 будується граф взаємозв'язків з відображенням петель позитивного й негативного зворотних зв'язків. Потім створюється квадратна матриця пов'язаності (A) й розраховуються усі можливі замкнуті кола зворотних зв'язків. Після цього розраховується визначник (det) та власне значення матриці ($det(A - l_i \times E)$). Отже, процес створення й узгодження цілей можна вважати за-

вершеним, якщо жодне значення l_i , що формує спектр власних значень матриці A , не перевершувало абсолютній величині власного значення матриці.

Можливе також представлення причинно-наслідкових зв'язків у вигляді продукційних моделей, тобто у вигляді ланцюга гіпотез у форматі <якщо... то...> (наприклад, <якщо ми скоротимо цикл виконання замовлення, то нам вдасться підвищити задоволеність клієнтів і скоротити потреба в оборотних активах>). Відповідно за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення формуються пов'язані логічними операціями конструкції типу "предикат-аргумент". Відповідно до концепції BSC ці конструкції також відбиватимуть стратегічну карту організації [62].

Слід наголосити на принциповій необхідності поєднання декількох з розглянутих методів за для інтенсифікації процесу визначення причинно-наслідкових зв'язків між відібраними цілями. Певним чином зазначені методи можуть використовуватися й в процесі каскадування показників за для уточнення зв'язків на підлеглих рівнях. Характеристика методів й підходів безпосередньо до процесу каскадування представлена у табл. 2.11.

В процесі використання концепції BSC не слід вважати, що оцінка результатів діяльності більш важлива, ніж оцінка відповідних процесів й факторів впливу. Стратегічні карти корисні при розгляді того, як поточні дії вплинуть на майбутні результати [64, с.174]. З даної точки зору цікавими є пропозиції П. Сенге [91] щодо розширення поданого на рис. 2.8 підходу. З точки зору інструментарію впровадження BSC вельми цінним є такі відповідні можливості моделювання як: моделювання динаміки показників стратегічних карт, перевірка гіпотез можливих напрямків розвитку й прив'язка їх до конкретних перспектив моделі BSC, визначення числових значень показників BSC та їхнє балансування, кількісна оптимізація елементів перспективи бізнес-процесів, вбудовування як точно визначених, так і прогностичних параметрів. Основою для використання зазначених можливостей є технології комп'ютерного імітаційного моделювання об'єктів із численними зворотними зв'язками.

Логіку системної динаміки складають певні припущення: поведінка організації чи процесу визначається їхньою інформаційно-логічною структурою; організація більш ефективно представляється в термінах кількісно визначених потоків, ніж у термінах окремих функцій; зазначені потоки можуть бути виявлені у всіх організаціях [26]. Структура моделі може бути описана в термінах

Методи проведення каскадування показників (узагальнено за [18, 264-276])

Метод	Характеристика
Самостійне формулювання стратегії та цілей	На основі врахування стратегічних напрямків діяльності, переданих вищестоящими рівнями управління формується карта BSC. Цілі вищого рівня виступають у якості рамок й обмежень для підрозділів чи філіалів підприємства. В процесі каскадування цілі вищестоящої одиниці можуть бути розкладені на підцілі, одна чи декілька з яких будуть включені до BSC нижчого рівня; для підрозділу може бути сформульована нова цілі; цілі вищої одиниці може бути просто перенесена на відповідні ієрархічні рівні.
Пряме визначення цілей на підставі цілей верхнього рівня	Передбачається перенесення тих цілей вищого рівня, які можуть бути підтримані конкретним підрозділом. Метод прямого переносу передбачає індивідуальну розробку тільки за тими цілями, які доводяться з верхнього ієрархічного рівня. В подальшому ці цілі перетворюються в окремі перспективи
Стандартна BSC з адаптацією цільових показників й стратегічних заходів	В BSC включають лише ті цілі, які актуальні й дійсні для всіх підрозділів й центрів відповідальності підприємства (всі системи показників мають однаковий вигляд, але розрізняються в видраних цільових показниках та стратегічних заходах). Перевагою даного підходу є можливість порівняння діяльності однорідних структурних підрозділів на основі єдиної системи показників
Комбінування стандартних та індивідуальних цілей	З BSC створеної для вищого рівня відбираються лише ті цілі, що підтримуються даним підрозділом. Одночасно визначаються цілі, що мають стратегічне значення для даного підрозділу та які не можуть бути сформульовані на основі цілей верхнього рівня
Відкрита комунікація	Орієнтація на реалізацію стратегії здійснюється не на підґрунті узгодження цілей та заходів, а шляхом відкритої комунікації BSC.

запасів (накоплених ресурсів) та потоків (змін, що відбуваються в запасах). Так для цілі збільшення споживчої вартості у якості запасу можна розглядати кількість споживачів, що потребують продукції підприємства. У якості потоку виступатиме застосування фокус груп. Мета досягнення операційної ефективності може розглядатися як співвіднесення часу доставки (запас) та кількості замовлень (потік) [63, с.160]. На рис. 2.8 представлена модель причинно-наслідкових зв'язків, розроблена в програмі iThink [137], для ілюстрації основних взаємин в системі стратегічних карт. Застосування розширеного варіанту такої моделі дозволить виявити глибинні закономірності й сприйняти мінливість бізнес-процесів.

Отже, системна динаміка дозволяє розробляти стратегічні карти BSC на більш системній основі. Окрім того виникають певні додаткові переваги: особа, що приймає рішення, повинна більш точно обґрунтовувати склад елементів BSC; в процесі формальної побудови моделі розкриваються й усуваються чис-

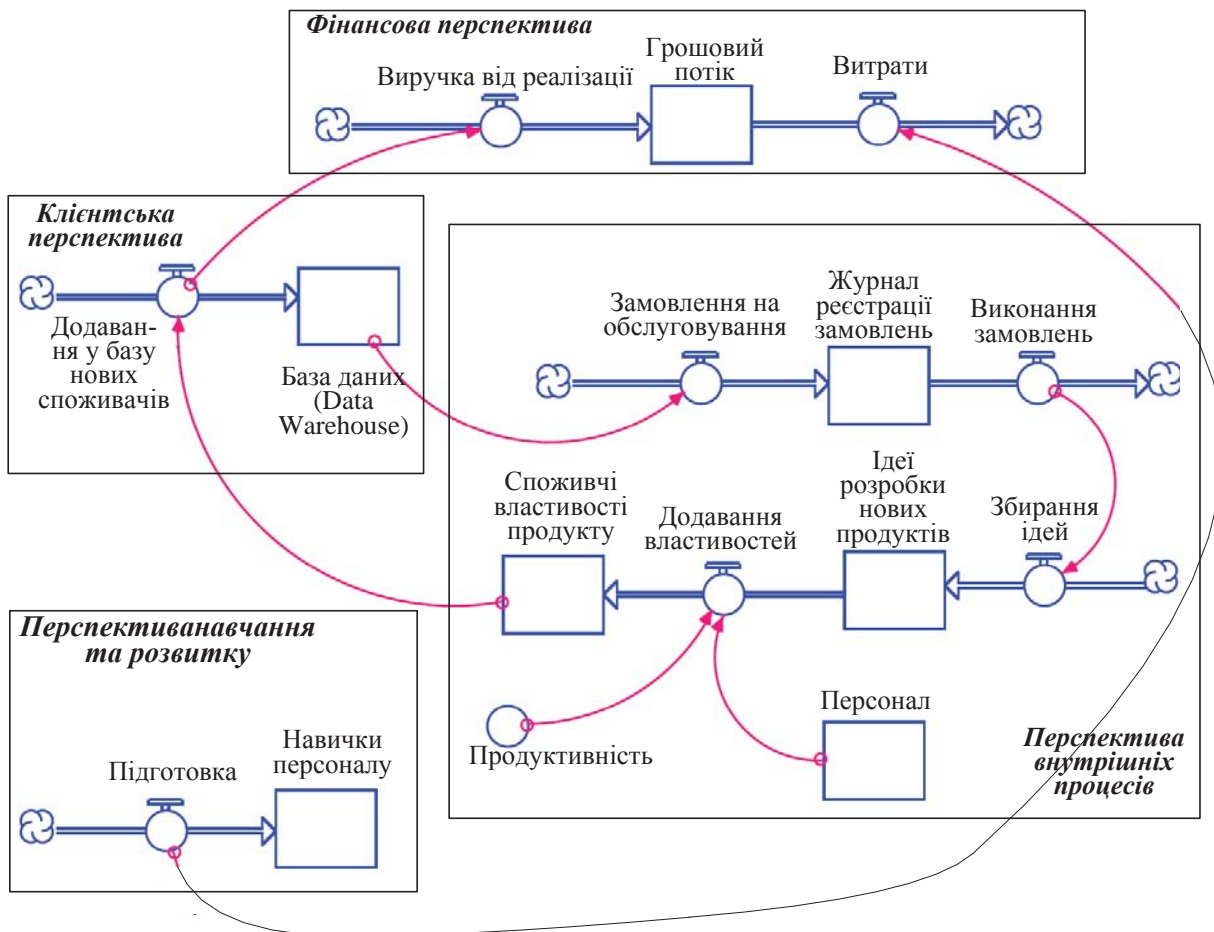


Рис. 2.9. Агрегована динамічна модель розрахунку BSC [64,с. 224]

ленні внутрішні протиріччя; інтерактивність моделі, на відміну від епізодичного застосування численних методів планування; можливість досліджені згадуваних ситуації типу <якщо...то...>; спостереження за поведінкою моделі сприяють появі нових гіпотез про структуру реального об'єкта тощо.

Окремо слід враховувати подане в [26] твердження, що для складних соціально-економічних об'єктів саме процес зміни моделей можна розглядати як процес вивчення самого об'єкту, а отже й визначення динаміки KSF та складу набору KPI. Такий підхід обумовив розвиток динамічних систем DPS (Dynamic Planning and Simulation) які інтегруючись з не динамічними системами класу BSC дозволяють не тільки здійснювати моніторинг балансу цілей між собою але й оптимізувати відповідність цих цілей з ресурсами різних видів.

Застосування зазначеного інструментарію зокрема та концепції BSC в цілому повинно сприяти процесу інтеграції розроблених стратегічних карт як з процесами стратегічно планування, так і з головними елементами системи управління підприємством.

2.3. Інтеграція збалансованої системи показників в систему управління підприємством

Головною передумовою успішного застосування збалансованої системи показників є не просто однократне її впровадження й побудова стратегічної карти підприємства, а дієва інтеграція концепції до системи менеджменту підприємства. Така інтеграція відповідатиме проходженню 15, 16 та 17 етапів з наведеної на рис. 1.26 моделі впровадження BSC. Відповідний перелік робіт представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Порядок виконання робіт з інтеграції BSC з системою менеджменту

Перелік робіт	Результати етапу
15.1. Аналіз діючої системи мотивації підрозділів	Звіт з результатами аналізу
15.2. Визначення важливості й складу KPI, які будуть включені в систему стимулювання робітників	Переліки ранжованих KPI підрозділів
15.3 Розробка внеску (ваги) кожного KPI в преміальний фонд структурного підрозділу	Перелік показників із вказівкою внесків
15.4. Розробка методики розрахунку преміального фонду структурного підрозділу на основі KPI	Методика розрахунку преміального фонду
15.5. Розробка правил і механізмів розподілу преміального фонду підрозділу за внутрішніми ланками й посадами	Опис правил і механізмів
15.6. Розробка документів регламентуюче функціонування системи мотивації підрозділів на основі KPI	Регламентуючі документи
16.1. Формалізація параметрів організаційної ситуації, критичних для впровадження карти BSC	Формалізований опис параметрів впровадження BSC
16.2. Вибір моделі змін і розробка плану впровадження концепції BSC	Узгоджені модель змін та план впровадження
16.3. Оптимізація організаційної, фінансової та бюджетної структури й бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей	Комплект внутрішньої регламентуючої документації
16.4. Регламентація моніторингу й контролю впровадження BSC	Регламент моніторингу й контролю впровадження
17.1. Розробка механізмів інтеграції BSC із системою фінансового управління, бюджетування й обліку	Схема інтеграції
17.2. Розробка механізмів BSC із системою маркетингу	Схема інтеграції
17.3. Розробка механізмів інтеграції BSC із системою процесного управління й системою менеджменту якості	Схема інтеграції
17.4. Обґрунтування інтеграції BSC із системою бюджетування	Схема інтеграції
17.5. Розробка й впровадження процесів зворотного зв'язку й формування механізмів проведення план-фактного контролю	Схеми формування фактичних значень показників
17.6. Розробка процесів коректування стратегічних цілей та визначення частоти оновлення й рейтингування показників	Схеми процесів корегування й рейтингування
17.7. Розробка документів, що регламентуватимуть функціонування системи збалансованих показників	форми документів й регламенти документообігу

Слід зазначити, що повна реалізація потенціалу BSC можлива лише шляхом постійного ітераційного її застосування менеджментом підприємства. В основу цього процесу пропонується покласти схему наведену на рис. 2.10. В її основу покладено запропонований К. Арджирісом [2] цикл навчання з подвійною петлею.

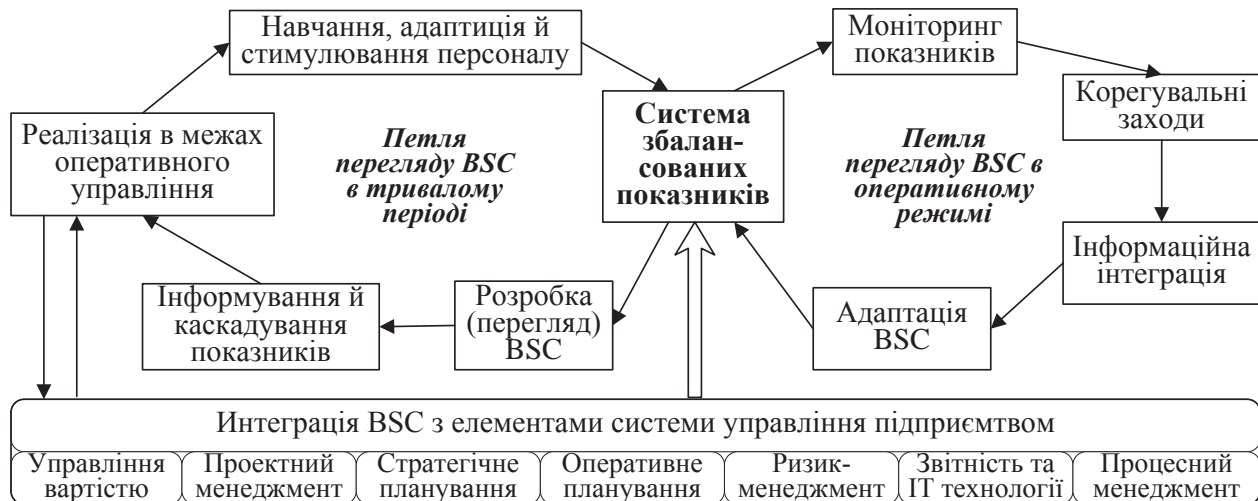


Рис. 2.10. Схема адаптації BSC моделі до вимог системи управління

Відповідно до поданої на рис. 2.10 схеми можна запропонувати декілька способів інтеграції елементів концепції BSC до системи управління підприємством. Характеристика цих способів представлена в табл. 2.13. Вибір будь-якого з них залежить від індивідуальних особливостей підприємства.

Окрім того, в процесі інтеграції BSC слід враховувати, що взаємодія з кожним з елементів системи управління матиме свої особливості. Перш за все розглянемо інтеграцію BSC та системи планування. Тут слід наголосити, що не дивлячись на пропозиції [30, 31] відносно необхідності використання BSC для здійснення інтеграції процесів розробки стратегії та бюджетування в більшості випадків BSC розглядається лише з точки зору обґрунтування вибору показників для контролю ефективності господарювання [18, с.305], а інколи навіть взагалі не співвідноситься з системою оперативного планування [10].

У цьому зв'язку можна визначення певні напрямків взаємодії BSC та бюджетування. Так, по-перше, взаємозв'язок між бюджетуванням та BSC потрібен для забезпечення виконання в оперативному періоді заходів, спрямованих на реалізацію стратегії. По-друге, бюджетування потрібне для оцінювання фінансових результатів після реалізації стратегічних ініціатив. По-третє, бюджету-

Варіанти інтеграції BSC з системою управління підприємства [20]

Варіант	Плюси	Мінуси	Рекомендовані дії
Кожен підрозділ виконує інтеграцію в межах власних областей й бізнесо-процесів	Кожен підрозділ краще уявляє особливості свого поля діяльності та його взаємодій з BSC	Є ризик нескоординованої роботи й дисбалансу й фокусування на оперативних завданнях. Відсутність прямої відповідальності.	Серед керівників підрозділів необхідно буде поширити знання про BSC, домогтися єдиного розуміння стратегії
Всі підрозділи координовані тимчасовою комісією під керівництвом одного з топ-менеджерів	Вся діяльність підрозділів з інтеграції й впровадження BSC скоординована. Комісія може мати серйозну політичну вагу	Комісія є тимчасовою, хоча BSC вимагає регулярного перегляду й адаптації під стратегію, що змінюється.	Для координації створюється тимчасова комісія з BSC ССП в яку входять представники різних департаментів
Функція одного з існуючих підрозділів: управління персоналом, інформаційних технологій, фінансово-економічні служби, корпоративного розвитку	Немає необхідності створювати нові структурні одиниці й, відповідно, регламентувати їхню діяльність	Обраний підрозділ одержує додаткову перевагу перед іншими. Є ризик, що конфлікти між підрозділами перешкоджають впровадженню. Є ризик, що підрозділу, який одержав функцію BSC, може не вистачити влади для впливу на інших	Функції з впровадження й інтеграції BSC передаються в один з існуючих підрозділів компанії, що наділяється додатковими повноваженнями
Стратегічний офіс, що виконує функції планування, адаптації стратегії управління знанням, бюджетування, перегляд кращих практик тощо	Є спеціально виділений підрозділ, функцією якого є стратегія. Можливість роботи на всіх ієрархічних рівнях. Пряма взаємодія з топ-менеджментом підприємства	Недостатня політична вага такого підрозділу прямо залежить від наступних факторів: невеликої уваги, що приділяє йому керівництво, недостатня кількість робітників, теоретизація роботи	Створюється спеціальний підрозділ з функціями ініціювання й підтримки проведення змін в організації, спрямованих на реалізацію стратегії

вання дозволяє встановити певні зворотні зв'язки, що й однією з передумов успішного втілення BSC. В четвертих саме бюджетування дозволяє перевести стратегію в кількісні показники, відобразивши їх в бюджетній моделі. По-п'яте, інтеграція бюджетування та BSC дозволить перейти від планування на основі ретроспективних даних до безпосереднього обґрунтування саме стратегічних альтернатив, що визначатимуться потенціалом підприємства. В шостих, для реалізації обраних стратегічних ініціатив потрібно встановлення певного фінансування. З оглядом на це інтеграція BSC з бюджетуванням одночасно створюю-

ватиме контру оптимізації розподілу ресурсів на реалізацію інноваційних проєктів (див. рис. 1.33). Для реалізації зазначених переваг інтеграції необхідно виконати певні дії, послідовність яких представлена на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Схема процесу інтеграції бюджетування та BSC

З точки зору організації взаємодії BSC та бюджетування слід окремо звернути увагу на новітню концепції "бюджетування без бюджетування" (Beyond budgeting) [114]. Її основою є відмова від застосування угод з заздалегідь заданими результатами діяльності та поширення адаптивних процесів, зорієнтованих на досягнення підвищених цільових завдань. Цей підхід певною мірою співвідноситься з філософією розробки карт BSC, наведеною на рис. 1.27. Зазначений підхід до планування ґрунтується на певних принципах, представлених на рис. 2.12, які дозволяють його співвіднести з концепцією BSC.

Як видно з рис. 2.11 застосування концепції BSC передбачає обов'язкову інтеграцію процесів бюджетування та стимулювання персоналу. Окрім того, в [64, с. 229] стверджується, що організація, яка навчається, спеціалізується на



Рис. 2.12. Принципи управління за рамками бюджетів [114, с.94]

збиранні, створенні й передачі знань та навичок, а також постійному корегуванню моделі своєю поведінки у відповідності з знов отриманим знанням. Таке тлумачення дозволяє стверджувати про верховенство навчання окремих робітників, саме яке й призводить до накопичування інтелектуального капіталу. З цим процесом тісно перетинається необхідність підвищення зацікавленості персоналу в успішній реалізації стратегії. За для цього система мотивації переорієнтується на інтеграцію з розробленими стратегічними картами BSC, а в її складі виділяють два елементи: систему узгодження цілей та пов'язану з нею систему вартісної та не вартісної мотивації [18, с.330].

Основною метою створення ефективної системи оплати праці є організація системи винагороди таким чином, щоб відображався внесок кожного працівника в кінцевий результат діяльності підприємства й стимулювався подальший розвиток. Отже, ефективна система мотивації повинна сприяти досягненню цілей підприємства, бути нерозривно пов'язаною з побудовою корпоративної культури, допомагати втримувати й залучати висококваліфікованих робітників та оптимізувати витрати на персонал [21, с. 365]. У якості індивідуальних цілей, що формулюються під час створення BSC, можуть бути обрані: стратегічні цілі й ініціативи фінансової й клієнтської перспектив, оперативні цілі необхідні для виконання внутрішніх бізнес-процесів [18, с.333].

Одне з головних завдань впровадження BSC – домогтися того, щоб кожен робітник зробив реалізацію корпоративної стратегії своєю повсякденною роботою

При цьому слід враховувати, що розроблена стратегія реалізується без

посередньо окремими працівниками, через що необхідно забезпечити баланс між інтересами підприємства в цілому й окремих робітників зокрема. Формування цілей й цільових показників для окремих робітників повинно проводитися таким чином, щоб мотивація їхнього досягнення приводила б до досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Це можливо лише за умови ясного розуміння робітниками очікуваних результатів і винагороди. Відповідно можна визначити певні принципи та вимоги до функціонування системи мотивації, заснованої на BSC, основні з яких представлено на рис. 2.13.



Рис. 2.13. Принципи формування та вимоги до системи мотивації

Додержання означених на рис. 2.13 вимог дозволяє: оцінити вплив результатів діяльності робітників й підрозділів на загальні економічні результати діяльності організації; створити систему нарахування заробітної плати за кінцевими результатами діяльності організації в цілому, підрозділів і співробітників; мотивувати співробітників до зниження загальних витрат й досягнення запланованих значень показників [21, с. 367]. Варіанти зв'язку спонукальної системи оплати праці з результатами діяльності виглядають по-різному в різних організаціях. Проте в більшості випадків головним є бонусний принцип.

Однак у процесі розробки системи оцінки діяльності персоналу на основі BSC необхідно також враховувати наступні фактори демотивації робітників: багатогранність цілей; невірний вибір показників через їхню орієнтацію на досягнення короткострокових цілей; ненадійна інформаційна база розрахунку показників; відсутність пророблення шляхів реалізації цілей; складність визначення моменту досягнення мети й виплати бонусів; можливість виникнення несприятливих відхилень показника від норми, яке не є результатом діяльності співробітника. Основні етапи розробки системи мотивації подано на рис. 2.14.

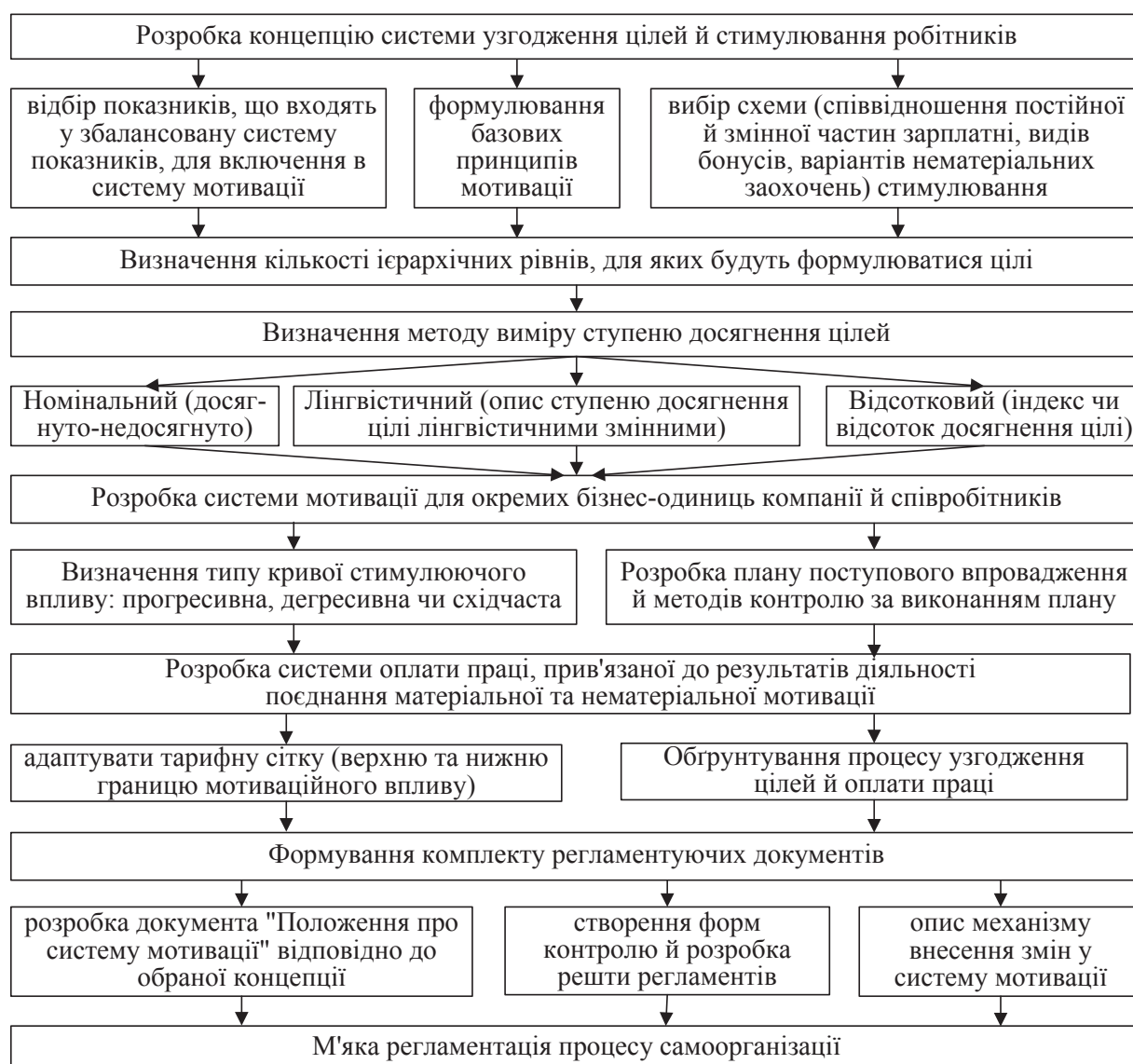


Рис. 2.14. Схема процесу інтеграції систем мотивації та BSC

Цікавими з точки зору організації системи мотивації є пропозиції К.Р. Хьюберта [115, 116] відносно використання поряд з BSC організації ще й індивідуальних (PBSC) стратегічних карт. Їх структура також складається з чо-

тирьох перспектив: внутрішній аспект (фізичне здоров'я робітника, його самопочуття та визнання корисності для інших), зовнішній аспект (відносини в родині), аспект знань й навчання та фінансовий аспект (фінансова стабільність й здатність задовольняти фінансові потреби). В межах цих перспектив за аналогією до BSC обираються показники оцінки індивідуальної ефективності.

До головних причин впровадження індивідуальної збалансованої системи показників слід віднести: створення умови для самостійного коучингу, сприяння самонавчанню й більш ефективній роботі, спонукання до етичної поведінки, отримання більшого задоволення від роботи, підвищення ефективності управління талантами, активізація навчання у команді, раціоналізація витрат часу, запобігання фізичного й нервового виснаження, удосконалення підбору кадрів.

Далі слід відзначити, що оскільки однією з передумов реалізації розробленої стратегічної карти є процес контролю її досягнення й розробка певних регулюючих заходів, необхідне формування певного інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. За для цього необхідне встановлення взаємозв'язку систем моніторингу, обліку й BSC. З цієї точки зору також можна встановити певні вимоги: система BSC повинна бути забезпечена даними з різних джерел, що вимагає створення відповідного інтегрованого інформаційний простір доступного для всіх зацікавлених користувачів; ефективна робота BSC забезпечується ефективним процесом комунікації, який може бути значно покращено за рахунок певних інформаційних технологій, що забезпечують передачу інформації, знань й зберігання даних.

Розширюючи тему інформаційної інтеграції слід окремо розглянути взаємодію концепції BSC з логістичними системами та моделями менеджменту якості процесів (ISO, EFQM, MRP, ERP, SCORP, DSA тощо). Зрозуміло, що вони в більшому ступеню торкатимуться перспективи внутрішніх процесів. Разом з тим в [11] наголошується на відповідності базових принципів зазначених концепцій з тією лише різницею, що стратегія розвитку організації відповідно до стандартів ISO поширюється тільки на область забезпечення якості. Ініціативи з поліпшення якості, підвищення швидкості реагування поширення принципів TQM на процеси інновацій й на поліпшення відносин зі споживачами можуть бути відбиті в частині перспективи внутрішніх процесів. Відповідно, підприємства, що впровадили дисципліну безперервного виміру й поліпшення якості на основі TQM, мають змогу підвищити ефективність наявних систем за допомогою концепції BSC [135].

Тут можна виділити декілька шляхів збільшення ефективності програм TQM. По-перше, BSC виявляє саме ті внутрішні процеси, поліпшення яких буде найбільш критично для стратегічного успіху на відміну від локальної оптимізації окремих програм TQM. BSC виявляє й встановлює пріоритети між бізнес-процесами відповідно до ступеню їхнього впливу на стратегію, а також на кінцеві цілі поліпшення процесів (зниження витрат, поліпшення якості тощо). По-друге, після впровадження BSC змінюються принципи стимулювання персоналу через більш ясне викладення розуміння взаємозв'язку між поліпшенням якості операційних процесів й вигодою, що одержують споживачі й акціонери.

По-третє, BSC дозволяє на системній основі забезпечити виконання вимог закладених в стандартах ISO. Інтегрувавши BSC у систему менеджменту якості стає можливим практично на процедурному рівні: перейти від стратегії до сукупності бізнес-процесів, що вимагають уваги й обґрунтовано застосувати до цих процесів множину методів поліпшення діяльності; зв'язати політики в області якості зі стратегією; визначити причинно-наслідкову сукупність цілей в області якості для процесів й встановити показники виконання цих цілей; визначити заходи, ресурси, строки й відповідальність, необхідні для реалізації встановлених цілей [125]. Також слід звернути увагу на наявність різних моделей, що зв'язують логістичні процеси з процедурами менеджменту якості, та проводять їх сертифікацію. Найбільш поширеною з них є модель EFQM, напрямки взаємодії якої з елементами концепції BSC представлено на рис. 2.15.

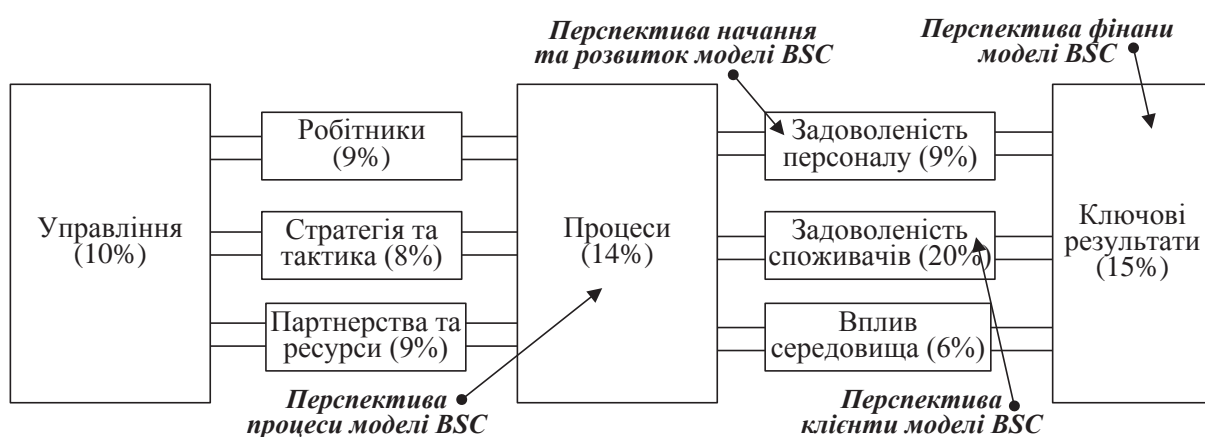


Рис. 2.15. Зв'язок моделі оцінки якості EFQM [64, с. 145] з BSC

На рис. 2.10 означено ще декілька елементів системи управління, які слід інтегрувати з концепцією BSC. Разом з тим, така інтеграція відбуватиметься в межах означених принципів. Відповідні ж способи взаємодії наведено у табл. А.3.

*Практика вище теоретичного пізнання,
бо вона має не тільки переваги всеобщності,
але й безпосередньої дійсності*

В.І. Ленін

Розділ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

3.1. Зарубіжний досвід розробки й впровадження збалансованої системи показників в практику господарювання

Загальне визнання концепції BSC в усьому світі, зокрема, такими корпораціями, як Mobil, AT&T, Hewlett Packard, Siemens, Coca-Cola, сприяє тому, що керівництво багатьох національних підприємств виражає зацікавленість у впровадженні збалансованої системи показників. Проте існуючі різні її модифікації, наведені в параграфі 1.2, та значна кількість коментарів й критичних зауважень призводять до виникнення певних проблемних питань щодо доцільності застосування BSC. Першою спробою гармонізації системи була розробка її авторами так званих функціональних стандартів [95] що узагальнюють теоретичні основи даної концепції. Проте для успішної її реалізації важливе додаткове врахування існуючого досвіду впроваджень. Значна кількість ситуацій, що характеризують особливості реалізації BSC представлена в роботах її авторів [30, 31, 32]. Подальше викладення матеріалу відобразить деякі особливості втілення таких розробок в практику господарювання. Окрім того, всі представлені приклади буде зорієнтовано на обов'язковий перелік елементів, поданих в стандартах BSC.

Зображення BSC у вигляді стратегічних карт значно полегшує з'ясування загальної стратегічної логіки діяльності суб'єкта господарювання. У якості прикладу ґрунтовного визначення ключових факторів успіху й підбору до кожного з них відповідного індикатора в табл. 3.2 представлено взаємозв'язок між 16 KSF та KPI Ericsson Enterprise [63, с.31]. Кожен ключовий фактор успіху й парний до нього вимірник ефективності поставлено пов'язано з визначеною відповідальною особою. Таке представлення дозволяє відбити всі важливі ас-

Склад обов'язкових елементів BSC [95]

Вимір	Причинно-наслідковий зв'язок	Завдання	Вимірники	Цілі	Ініціативи
Фінанси		Прибутковий ріст бізнесу	- операційний прибуток - ріст продажів	20% ріст 12% ріст	Програма росту
Клієнти		Надавати якісний пізнавальний продукт	Рівень повернення товару	Скорочення на 50% у рік	Програма управління якістю
			% постійних покупців число продажів на клієнта	60% 2,4	Програма підвищення лояльності клієнтів
Внутрішні процеси		Підвищити якість виробничих ліній	% випуску на виробничих лініях класу "А"	70% через три роки	Корпоративна програма розвитку виробництва
			Рівень запасів на складах	Скоротити до 85%	
Навчання й ріст		Навчити й переозброїти персонал	% розвинених стратегічних можливостей (навичок)	1 рік - 50% 3 рік - 75% 5 рік - 90%	План розвитку навичок
					Автоматизація мерчандайзингу

пекти BSC, хоча воно дещо й відрізняється від наведеної у табл. 3.1 форми. З оглядом на таке представлення її також можна використовувати як шаблон стратегічної карти (за аналогією до рис. 1.10).

Окрім того, слід звернути увагу, що хоча концепції BSC стверджується про необхідність застосування відстрочених (Lag) та випереджальних (Lead) показників (див. табл. 1.9) відображення зазначеного розподілу в стратегічній карті не передбачено. З цієї точки зору цікавими є пропозиції компанії Ricon, стратегічна карта якої передбачає як зазначений розподіл показників, так і наявність п'ятої перспективи – охорони довкілля. Саме такий підхід дозволяє на більш ґрунтовній основі використовувати методи моделювання системної динаміки та зорієнтувати систему управління підприємством на діагностику ранніх сигналів та відповідним чином змінити систему мотивації робітників.

Скорочений приклад стратегічної карти Mobile Enterprise [63, с.36]

Бачення: перетворення Mobile Enterprise в реальність для бізнес-користувача		Місія: бути ринковим лідером, ознаєє персоналізований безперешкодний доступ до додатків, доступ до голосових послуг в будь-якому місті, в будь-який час й на кожному носії		
Фінансові результати	Споживач (партнер по каналу)	Робітники	Внутрішня ефективність	Інновації
Стратегічні цілі (бажання на позиція)	Наші партнери та споживачі вірять в нашу цінні пропозиції та компетенції Mobile Enterprise як кращі в галузі	Робітники компанії розуміють й готові слідувати чітко визначеній стратегії Нас знають як ___	Ми маємо жорстку ефективну організацію, яка у поєднанні з компетенцією є оптимальним способом досягнення лідерства	В Mobile Enterprise ми зайняли лідируючі позиції на ринку (доля ринку > XX%) Ми є головним каналом пропозицій й не-прямим продавців для компанії Ericsson
Ключові фактори успіху (KSF)	Орієнтація на споживача (4) за рахунок щоденного внеску кожного робітника Розуміння запитів споживачів (5) Цінні пропозиції (6)	Комунікації (7). Ефективне оповіщення відносно загального бачення Лідерство за якістю (8) Внесок робітника (9) Культура виконання (10)	Вдосконалення процесів (11) Підвищення якості виконання (12)	Фінансування досліджень й розробок (13) Розуміння запитів Ericsson (14) IP-телефонія (15) Тюнери Ericsson (16)
Ключові індикатори виконання	Рівень задоволення партнерів: XX% та споживачів: XX% 20 головних споживачів / партнерів Обізнаність споживачів	Дослідження відносин Індекс людського капіталу: XX% Індекс свободи дій: XX%	TQM точність, % TQM складність, % Мотивація, % Організаційна ефективність	Обсяг збуту товарів та рішень інших підрозділів Ericsson Укладені з партнерами угоди по операціям Кількість підрозділів
Стратегічні дії	KSF 1. Підвищення уваги всіх робітників до інтересів споживачів/ партнерів KSF 2. Ліквідація збоїв в процесі управління життєвим циклом товару KSF 3.	KSF 7. Призначення ключових виконавців у якості головного комунікаційного каналу KSF 8. KSF 9. KSF 10.	KSF 11. розгортання нового бізнесу KSF 12.	KSF 13. KSF 14. KSF 15. Забезпечення гарантованого отримання стандарту TG2 KSF 14.

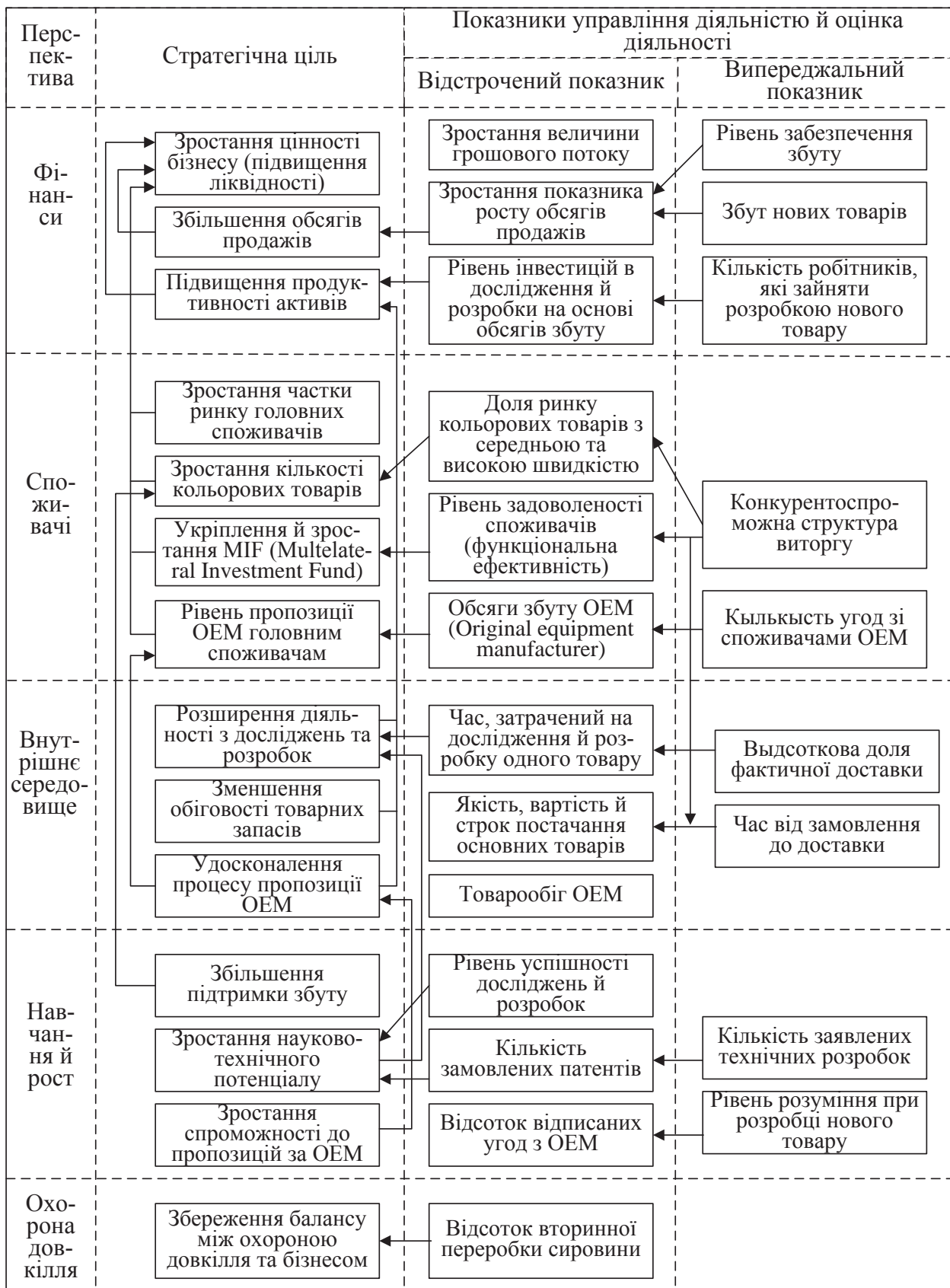


Рис. 3.1. Стратегічна карта компанії Ricon [63, с. 159]

Зважаючи на деякі відмінності в побудові стратегічних карт представлених вище підприємств звернемо увагу на класичний варіант побудови BSC. У

якості прикладу розглянемо відділ інформаційні технології в Financial Services Company (FINCO) [31, с.216-219], що є централізованим підрозділом глобальної багатофункціональної організації, яка надає фінансові послуги. Керівництво FINCO використало структуру збалансованої системи показників для перекладу місії в більш докладний стратегічний план, представлений на рис. 3.2.

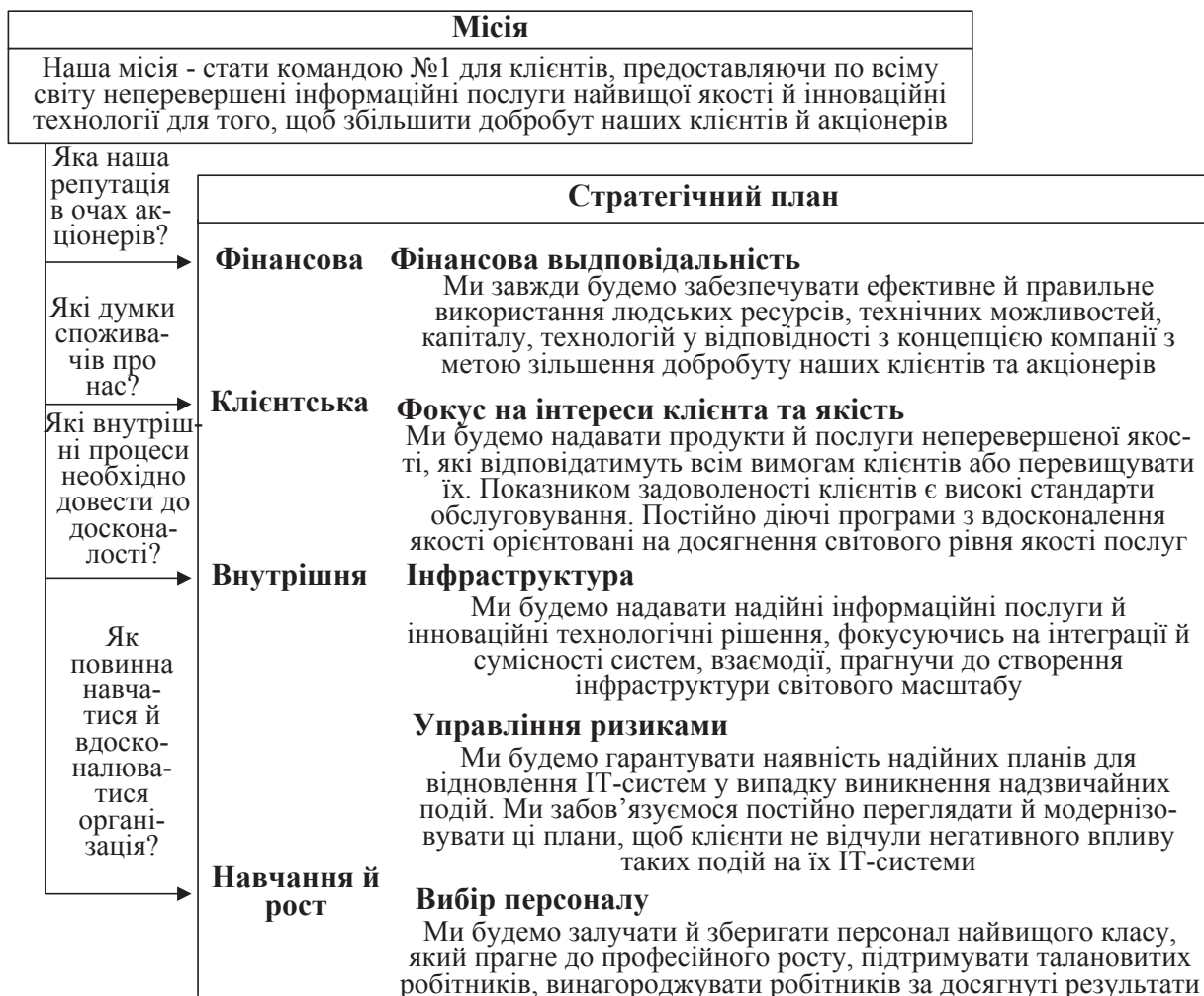


Рис. 3.2. Місія відділу інформаційних технологій FINCO та стратегічний план [31, с. 217]

Зазначений на рис. 3.2 план став основою для розробки відповідної стратегічної карти, що представлена на рис. 3.3. Ця карта як модель була поширена методом каскадування на всі відділи усередині ІТ підрозділу. Фінансові цілі визначалися таким чином, щоб збалансувати ефективність і ріст. Ціль ефективності витрат визначала необхідність порівняння витрат відділів інформаційних технологій з відповідними параметрами зовнішніх постачальників. Стратегічні витрати були прив'язані до показників прибутковості бізнесу корпоративної стратегічної карти. Витрати на операції й підтримку систем розглядалися окремо.



Рис. 3.3. Стратегічна карта відділу інформаційних технологій FINCO

Пропозиція споживчої цінності орієнтувалася на стратегію довірчих відносин із внутрішнім клієнтом та передбачала участь у бізнес-процесі висококваліфікованих професійних фахівців, здатних запропонувати споживачеві інноваційні бізнес-рішення. Внутрішня складова представляла вартісний ланцюжок: зрозуміти потреби клієнта; пропонувати й розробляти інноваційні рішення; створити інфраструктуру; управляти технічними й операційними ризиками; обслуговувати клієнта. Перспектива навчання та росту орієнтувалася на розвиток персоналу, що займає ключові позиції й розширення повноважень робітників.

Подібний підхід до стратегічного управління використовувала і компанія Chem-Pro, виробник полімерних виробів [30, с. 163-167]. На думку керівництва компанії, для того щоб досягти поставлених стратегічних цілей, необхідно розробити кілька програм, спрямованих на рішення різних, але взаємозалежних завдань. Відповідно до BSC в Chem-Pro визначили п'ять стратегічних ініціатив, необхідних для реалізації стратегії, та чітко сформулювали способи їхнього виконання. Озна-

чений зв'язок між стратегічними цілями та ініціативами представлено на рис. 3.4.

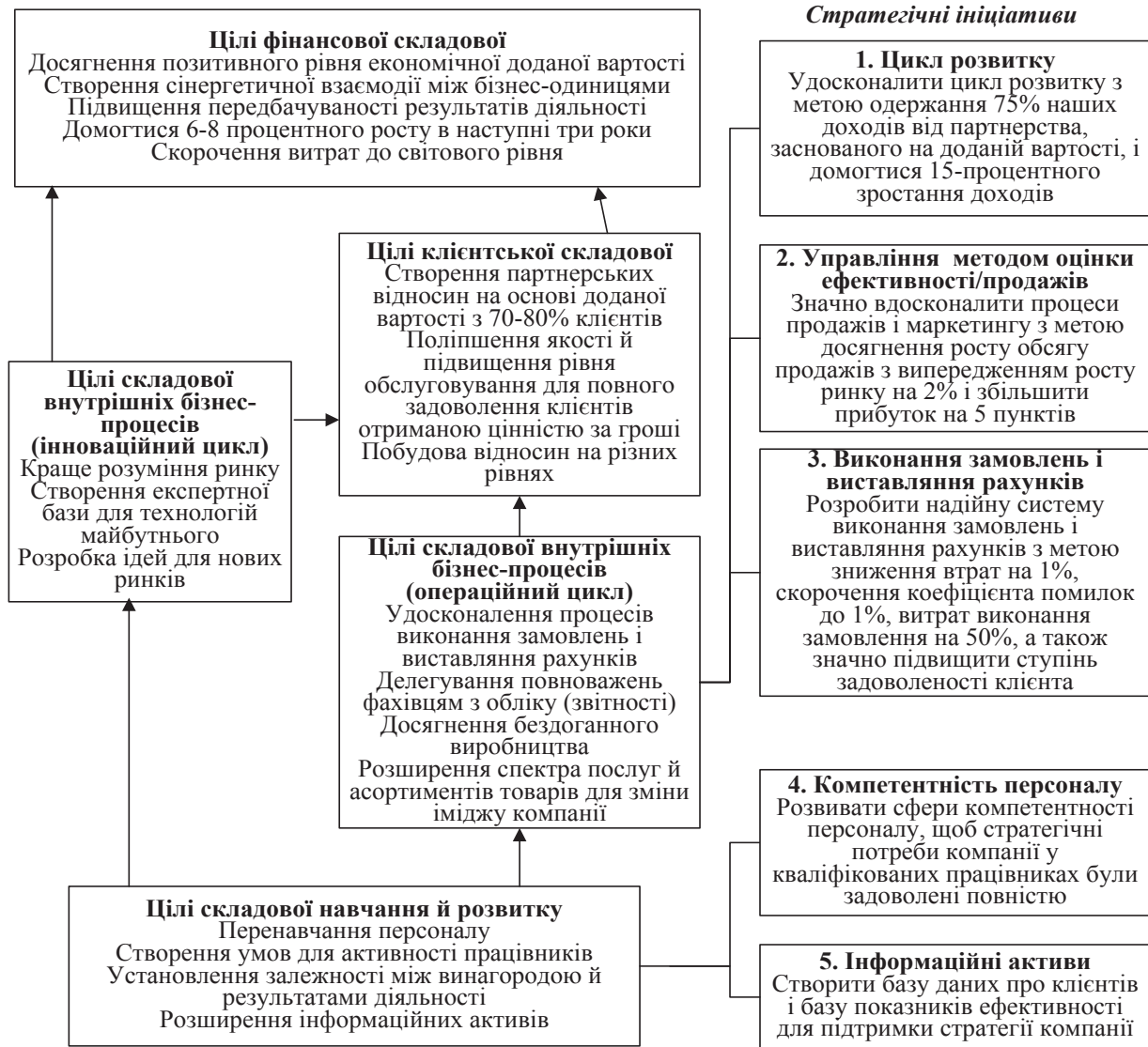


Рис. 3.4. Стратегічні ініціативи й BSC компанії Chem-Pro [30, с. 164-165]

Кожна стратегічна ініціатива в свою чергу складається з декількох програм. Зокрема, як видно з табл. 3.3, ініціатива щодо збільшення обсягу продажів і підвищення ефективності маркетингу складається з дев'яти програм, кожна з яких орієнтована на конкретний фактор здійснення поставленої мети. За умови традиційного підходу до складання стратегічного бюджету всі програми оцінюються у відриві друг від друга. Концепція стратегічної ініціативи, що використана в Chem-Pro, гарантує, що весь набір програм для реалізації стратегії компанії є адекватним. За для цього з програм складання бюджетів капіталовкладень і дискреційних витрат схвалені були тільки ті, які підтримували саме стратегічні ініціативи. Виявлення невідповідності до цієї умови привело до розробки нових ініціатив, які одержали фінансування.

Стратегічна ініціатива компанії Cham-Pro в галузі вдосконалення процесів маркетингу та продажів [30, с. 165-166]

Причинно-наслідкові зв'язки	Мета	Показник	Задача	Програма дій
Фінансова складова 	Визначити зростання ринку	Зростання обсягу продажів	Зростання долі ринку на 2%	
	Зростання прибутковості	Зростання прибутку	зростання прибутку на 5% через три роки	
Клієнтська складова 	Відчутна цінність за гроші	Опитування клієнтської бази	Довести кількість клієнтів групи №1 до 75%	Програми роботи з групами клієнтів
	Відношення на різних рівнях	Кількість контактів з цільовими спонсорами	100%	Програма розширення підзвітності
Складові внутрішніх процесів 	Максимальне збереження клієнтської бази	Потенційні доходи від продажів	Перевищення на 60% в цільових сегментах ринку	Важні можливості Підтримка продажів
	Розвивати регіональні ринки	Коефіцієнт "виграш/втраги" Кількість перших клієнтів	Збільшення на 30% Подвоєння поточних показників через 2 роки	Програма збуту продукції
	Визначити нові прибуткові ринки	Кількість "сюрпризів"	Скорочення на 50% через два роки	Програми з маркетингу
Складові навчання та розвитку 	Розвиток знань й навичок у маркетингу	Відсоток дослупних стратегічних знань й навичок	Довести до 100% через два роки	Програми навчання збуту
	Створення бази даних о клієнтах	Відсоток клієнтів, про яких мається необхідна інформація	Довести до 80% через два роки	Інформаційна програма для бази даних о клієнтах

Розглядаючи особливості процесу стратегічного управління в компанії Cham-Pro, можна зробити висновок про її орієнтацію на створення синергетичної відповідності між клієнтами та внутрішніми процесами підприємства. За такого підходу до стратегічної організації більш показовим буде підхід компанії Handleman, що виступає в ролі дистриб'ютора музикальної продукції. Обсяг продажів даної компанії складає 1,3 млрд. дол., а кількість робітників – 2300 осіб [33, с. 167]. У якості приклада застосування BSC розглянемо стратегічну карту фінансового відділу даної компанії, представлену на рис. 3.5.

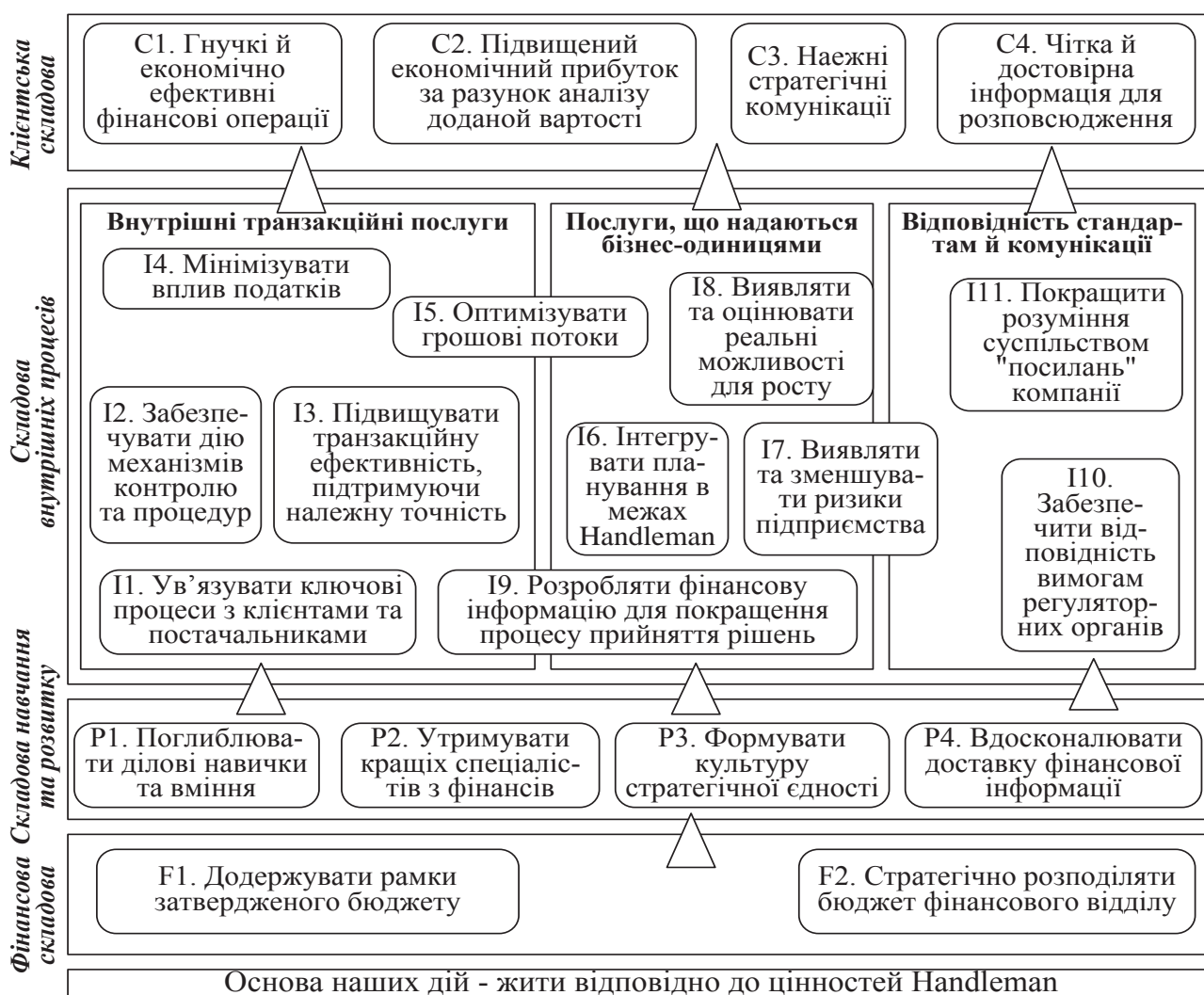


Рис. 3.5. Стратегічна карта фінансового відділу Handleman [33, с.204]

Збалансована система показників для фінансового відділу Handleman представлена в табл. 3.4. Її застосування орієнтоване на опис стратегії корпоративного фінансового відділу, діяльність якого включає консультації, аудит, управління взаємовідносинами з інвесторами, податковий облік, фінансовий контроль та окремі внутрішні фінансові послуги.

BSC фінансового відділу Handleman [33, с.204]

Вимір	Стратегічні цілі	Стратегічні показники
Клієнти	<p>C1 Гнучкі й економічно ефективні фінансові операції</p> <p>C2 Підвищений економічний прибуток за рахунок аналізу доданої вартості</p> <p>C3 Належні стратегічні комунікації</p> <p>C4 Чітка й достовірна інформація для поширення</p>	<p>C1A Ступінь задоволеності бізнес-одиниць (опитування)</p> <p>C1B Відношення сукупних фінансових витрат до сукупного доходу</p> <p>C2A Економічна прибутковість підрозділів у порівнянні із планом</p> <p>C3A Виконання комунікаційного плану (%)</p> <p>C4A Зведений показник рейтингу</p>
Внутрішні транзакційні послуги	<p>I1 Погоджувати ключові процеси із клієнтами й постачальниками</p> <p>I2 Удосконалювати механізми контролю й процедури</p> <p>I3 Підвищувати транзакційну ефективність, підтримуючи необхідну точність</p> <p>I4 Мінімізувати вплив податків</p> <p>I5 Оптимізувати грошові потоки</p>	<p>I1 Виконання плану ініціатив (%)</p> <p>I2 Задokumentовані процеси, механізми контролю й процедури (%)</p> <p>I3A Своєчасність і точність закриття</p> <p>I3B Кількість транзакцій на один працівника</p> <p>I4 Фактична податкова ставка</p> <p>I5 Фактичний грошовий потік у порівнянні з бюджетом</p>
Послуги для бізнес-одиниць	<p>I6 Інтегрувати планування в рамках Handleman</p> <p>I7 Виявляти й знижувати ризики підприємства</p> <p>I8 Виявляти й оцінювати реальні можливості росту</p> <p>I9 Розробляти фінансову інформацію для поліпшення процесу прийняття рішень</p>	<p>I6A Прогрес, досягнутий в інтеграції планування</p> <p>I6B Сукупна кількість робочих днів, що потрібно для розробки річного плану</p> <p>I7 Виконання плану зниження ризиків (%)</p> <p>I8 Кількість підходящих можливостей у каналі</p> <p>I9 Кількість розроблених нових моделей</p>
Відповідність стандартам	<p>I10 Забезпечити відповідність вимогам регуляторних органів</p> <p>I11 Поліпшити розуміння громадськістю "послання" компанії</p>	<p>I10 Своєчасне надання всіх документів (%)</p> <p>I11 Виконання плану розробки комунікаційної програми (%)</p>
Люди й знання	<p>P1 Поглиблювати ділові знання й уміння</p> <p>P2 Утримувати кращих фахівців з фінансів</p> <p>P3 Формувати культуру стратегічної єдності</p> <p>P4 Використовувати технологію для вдосконалювання доставки фінансової інформації</p>	<p>P1A Реалізація плану заповнення пробілів у кваліфікації (%)</p> <p>P1B Чисельність фахівців з фінансів, необхідна для виконання міні-ротації</p> <p>P2A Коефіцієнт утримання кращих фахівців з фінансів</p> <p>P3A Відсоток персональних обов'язків, наведених у взаємну відповідність за фінансовою функцією</p> <p>P4A Поліпшення показника "Своєчасне одержання найважливіших результатів"</p> <p>P4B Відсоток реалізованих стратегічних запитів</p>
Фінанси	<p>F1 Діяти в рамках установленого бюджету</p> <p>F2 Виконати стратегічний розподіл бюджету фінансового відділу</p>	<p>F1 Відхилення від установленого бюджету</p> <p>F2 Співвідношення сукупних витрат на аналітичну діяльність і на транзакційні послуги (%)</p>

Цікавим інструментом досягнення стратегічної орієнтації підприємства є здійснена чеською будівельною компанією Metrostav інтеграція збалансованої системи показників з інформаційною системою BNS (Business Navigation System). Ця компанія, з річним обігом в 500 млн. дол., використовувала систему BNS для оптимізації фінансової складової BSC й обґрунтування прийнятих інвестиційних рішень з точки зору додержання виробленої схеми причинно-наслідкових зв'язків [42, с.62]. Аналогічним чином в компанії Madeta інтеграцію систем BNS та BSC застосовувалася за для досягнення синергії взаємодії між наявними в її складі 8 виробничими підприємствами. Годовій товарообіг компанії складає близько 275 млн. дол., а асортимент продукції – 360 різновидів. За рахунок впровадження зазначених систем відбулася координація всіх наявних виробничих центрів й центрів витрат й забезпечено узгодженість планів, які раніше розробляли відділ збуту та виробничий й економічний відділи. Збалансовані плани підрозділів за єдиною методикою консолідуються в центральному офісі, а стандартом представлення оперативних даних є заснована на BSC структура представлення облікових даних [42, с.64].

3.2. Особливості впровадження збалансованої системи показників в умовах пострадянського простору

На початку викладення матеріалу параграфу хотілося б звернути уваги на практично повну відсутність представлення у відкритій печаті повідомлень про успішні впровадження збалансованої системи показників на українських підприємствах. На жаль перевагу даної концепції в більшому ступеню оцінили представництва зарубіжних компаній, таких як "Філіп-Моріс Україна", "Кока-Кола Бевериджис Україна" тощо. Зокрема в АТ "Філіп-Моріс Україна" BSC спочатку була впроваджена в регіональній штаб-квартирі. Після цього в решті філій використовувалася вже опробований підхід до побудови стратегічної карти. У даному випадку створювалася єдина карта BSC для всіх філій, а також для кожного відділу, з урахуванням його специфіки, цілей й стратегії [66].

Наглядний приклад впровадження BSC на національних підприємствах являє собою львівська корпорація "Еколан" [44, с.74-78], яка поєднує у своєму складі 12 виробничих й торгівельних компаній, містить 3,5 тис. осіб персоналу

й щорічно реалізує продукції більш ніж на 250 млн. грн. Структура корпорації являє собою диверсифікований холдинг, що включає такі види діяльності як виробництво (виробництво хлібобулочних виробів, виробництво всіх сортів муки, розведення живої риби, завод з виробництва поліетиленових пакетів й одноразової посуду), торгівля (оптово-розподільні центри, мережа з 65 магазинів роздрібною торгівлі) й надання послуг (транспортні послуги та будівництво).

Саме складність вироблення стратегії для диверсифікованої компанії й постало однією з головних перешкод впровадженню концепції BSC. Для вирішення зазначеної проблеми формувалося дерево стратегій з консолідацією на рівні керуючої компанії (у відповідності до вимог, представлених у параграфі 2.1). Для кожного бізнес-напрямку формувався власний набір стратегій й розроблявся специфічний набір показників, що поєднувалися в певні групи за напрямками. Загальний вигляд стратегічної карти представлено на рис. 3.6.

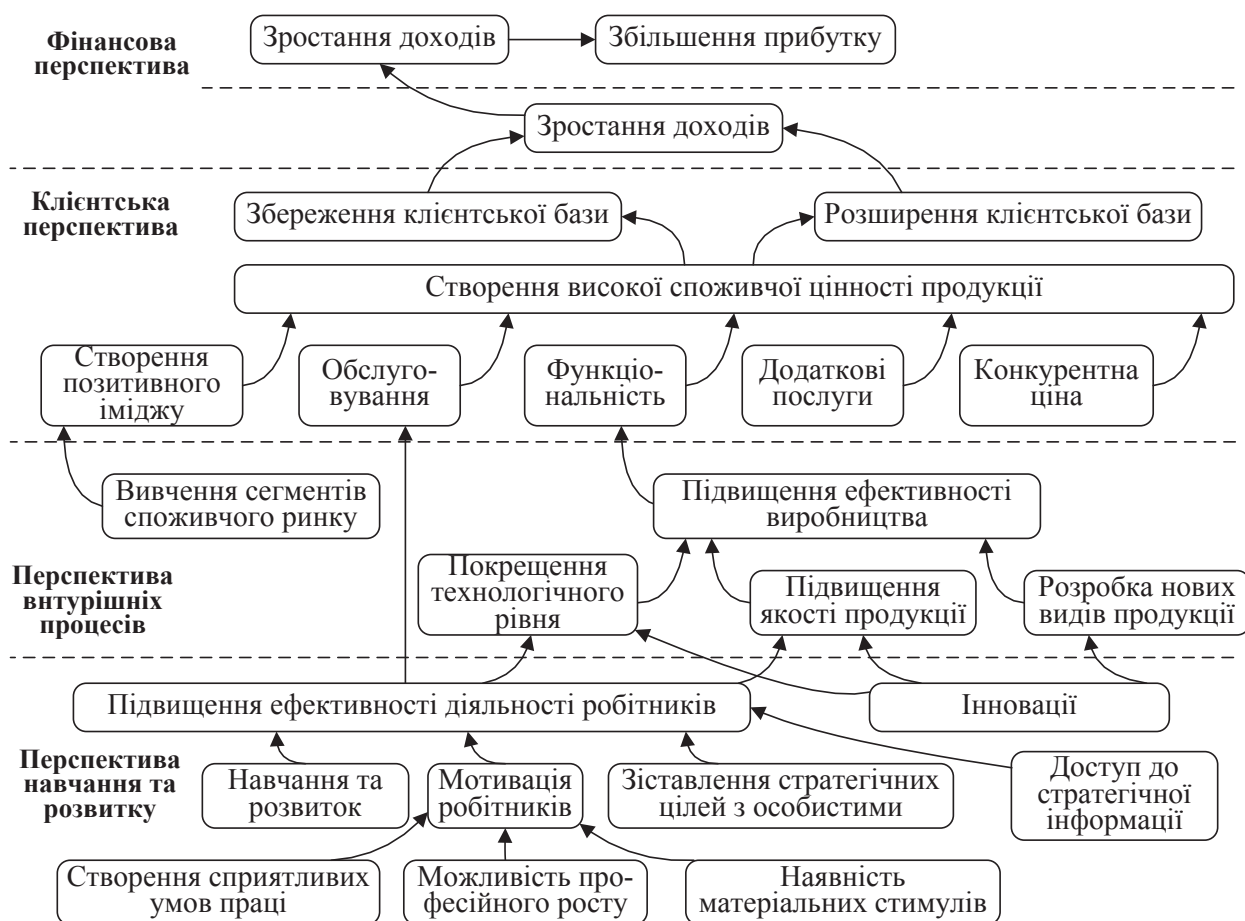


Рис. 3.6. Стратегічна карта корпорації "Еколан" [44, с. 76].

Іншою проблемою постала розробка методики розрахунку інтегральних показників, для яких було розроблено спеціальні методики розрахунку та ви-

значено коефіцієнти важливості окремих їх складових (на базі статистичних корегувань). Також було розроблено внутрішньо корпоративне положення про BSC, у якому відобразили всіх учасників процесу, строки й методи розрахунку показників й відповідний документообіг. Показовим є підхід до нормування значень показників, що застосовувався в корпорації. Для кожного показника було розроблено власний критерій мінімуму (бюджетні значення та значення менше бюджетних на 10-15%) та максимуму (перевищення бюджетних на 5-30% або значення конкурентів чи вимоги ринку). Приклад BSC для одного з виробничих підрозділів корпорації представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

BSC для одного з виробничих підрозділів корпорації "Еколан" [44, с.77]

Показники	Формула розрахунку	Періодичність розрахунку	Примітки	Джерело інформації	Виконавець
1	2	3	4	5	6
Фінансова перспектива					
Прибуток, тис. грн.	–	Місяць	–	Бюджет	Бюджетний комітет
Рентабельність продукції, %	Прибуток/собівартість	Місяць	–	Бюджет	Бюджетний комітет
Обсяги реалізації, тис. грн.	–	Місяць	–	Бюджет	Бюджетний комітет
Норматив дебіторської заборгованості, %	–	Місяць	–	Система управління дебіторами	Аналітичний відділ
Клієнтська перспектива					
Розширення клієнтської бази, %	Покупців у поточному періоді/покупців у попередній	Місяць	–	Бухгалтерія + відділ збуту	Бухгалтерія + відділ збуту
Індекс поінформованості споживачів відносно брэнда, %	Кількість обізнаних / кількість опитаних	Квартал	–	Опитування споживачів (анкетування)	Відділ маркетингу
Індекс задоволеності клієнтів якістю, ціною, системою знижок, обслуговуванням, %/бал	Know-how	Квартал	Інтегральний показник з 5 коэф., які визначаються на основі анкетування клієнтів	Опитування	Відділ маркетингу + торговельні агенти
Ступінь задоволення якістю, %/бал	Середньозважена оцінка	Квартал	Анкетування клієнтів маркетингове опитування	Опитування	Відділ маркетингу

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів					
Обсяги виробництва, т.		Місяць		Бюджет	Бюджетний комітет
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	Товарна продукція/потужність	Місяць	Визначається по основних цехах	Виробничий відділ	Аналітичний відділ
Коефіцієнт якості, %/бал	Know-how	Місяць	–	Проведення "таємних" проб продукту	Технолог
Зіставлення якості продукції з товаром конкурентів, %	Know-how	Квартал	–	Проведення "таємних" проб продукту	Технолог
Розширення асортиментів, %	Темп росту кількості найменувань продукції	Місяць	–	Технолог	Технолог
Перспектива навчання та росту					
Плинність кадрів, %	Кількість звільнених /чисельність персоналу	Місяць	–	Відділ кадрів	Відділ кадрів
Частка молодих фахівців, %	–	Квартал	–	Відділ кадрів	Відділ кадрів
Рівень оплати праці на підприємстві в порівнянні з конкурентами, %	–	Квартал	–	HR-відділ	HR-відділ
Індекс задоволеності працівників (рівнем оплати, умовами роботи й ін., %	Know-how	Квартал	–	Анкетування	HR-відділ

Слід зазначити, що першочергово розроблялися показники фінансової перспективи на основі дедуктивного алгоритму (див. параграф 2.2). Потім відповідно до обраних фінансових показників розроблялися нефінансові показники з решти перспектив карти BSC. Відповідно й система мотивації побудована переважно на базі фінансових показників. Загальна тривалість процесу створення BSC в корпорації "Еколан" склала 8 місяців [44, с.78].

Аналогічно до проблем корпорації "Еколан" для ЗАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця" також однією з головних перешкод при впровадженні BSC було визначення складу показників. Для її вирішення спочатку було виділено всі бізнес-процеси підприємства та визначено головні складові за всіма перспектива-

ми (будівництво, маркетинг, виробництво, ринок збуту, клієнти, інновації, персонал). За для встановлення індикаторів оцінки стану компанії, як стверджується в [67], для кожної перспективи було розроблено відповідну документацію, визначено строки виконання проектів, призначено керівників, що відповідали за досягнення запланованих значень показників. В результаті виконання проекту відбулося зростання обсягу продажів на 20% й збільшення виробітку на одного працівника на 60% [67].

Саме складність встановлення як показників, так і відповідної зміни системи управління передбачають можливість поетапного впровадження системи BSC (див. рис. 1.27) на основі першочергової реалізації пілотного проекту. В якості прикладу такої реалізації покладемо розробки Б. Гриця та М. Кутракової [43] стосовно підрозділу фінансового консалтингу ЗАТ "ЕНПІ Консалт". Основою конкурентних переваг для даної СГО є кадровий потенціал. Отже й до KSF відноситься саме наявність професійного кадрового складу працівників. Побудова збалансованої системи показників для такої СГО покликано вирішити проблеми управління фахівцями та їхнім знанням.

Створення збалансованої системи показників у підрозділі можна розбити на ряд етапів. Для спрощення викладення матеріалу їх перелік буде скорочено по відношенню до поданої на рис. 1.26 послідовності. До складу етапів відноситься: етап 1 – вироблення єдиного подання про поточний стан і перспективи розвитку підрозділу (етап 2 з рис. 1.26); етап 2 – формалізація подання про майбутнє підрозділу у вигляді взаємопов'язаних цілей (етап 4 з рис. 1.26); етап 3 – декомпозиція цілей і формування завдань за напрямками виміру (етап 7 з рис. 1.26); етап 4 – визначення КРІ для виміру поставлених завдань (етап 8 з рис. 1.26); етап 5 – визначення цільових значень для обраних КРІ (етап 12 з рис. 1.26); етап 6 – розробка заходів, необхідних для досягнення цілей підрозділу (етап 13 з рис. 1.26).

Відповідно до 1-го етапу можна формалізувати уявлення про основні напрямки діяльності, місії підрозділу, та його цілі. Так, напрямками діяльності підрозділу є: побудова систем бюджетного управління, інвестиційне консультування та фінансовий консалтинг. Його місія полягає в комплексному рішенні проблем клієнтів в області управління фінансами за рахунок розширення переліку надаваних послуг та створення збалансованої, універсальної й високоефективної команди професіоналів. Відповідно цілі підрозділу полягатимуть в забезпеченні високої ефективності діяльності та прибутковості за існуючими на-

прямыми консалтингу в освоєних галузях, освоєння нових галузей за існуючими напрямками консалтингу та освоєння нових напрямків консалтингу в існуючих галузях. Через те що підрозділ "Фінансовий консалтинг" перебуває на стадії розвитку найбільш ефективними є стратегії росту та продуктивності. Такий розподіл стратегій вимагає відповідного розподілу стратегічних цілей підрозділу на цілі, спрямовані на збільшення числа замовників, та цілі, що забезпечують ефективне виконання договорів

Наступний етап передбачає структурування кожного з блоків цілей за напрямками виміру й проєкціями стратегічної карти BSC. Результати проходження даного етапу представлено на рис. 3.7.

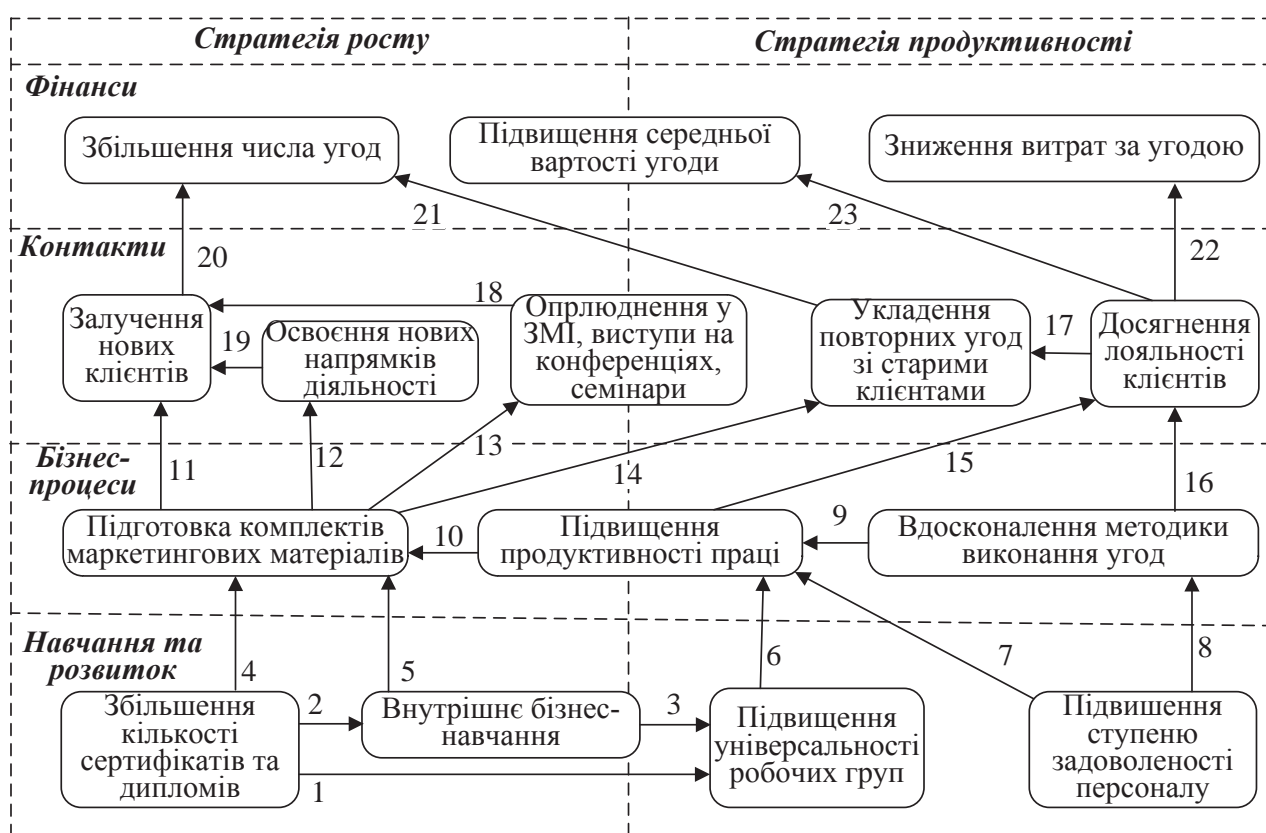


Рис. 3.7. Стратегічні задачі підрозділу "Фінансовий консалтинг" [43]

Представлені на рис. 3.7 стратегічні задачі дозволяють визначити структуру причинно-наслідкових зв'язків. Так збільшення числа ступенів, сертифікатів і дипломів (1) підтверджує вдосконалювання знань і навичок співробітників. Відповідно, за рахунок розширення професійного кругозору підвищується їх універсальність. Одержання нових знань, освоєння нових методик і технологій (2) є основою для підготовки й здійснення внутрішнього навчання. Внутрішнє

бізнес-навчання сприяє поширенню нових знань, підвищуючи як професійний рівень співробітників, так й універсальність робочих груп (3). Нові знання, засвідчені наявними сертифікатами (4), а також знання, отримані в результаті внутрішнього бізнес-навчання (5), використовуються для підготовки комплектів маркетингових матеріалів, таких як презентації, докладні описи послуг і реалізованих проектів, технічні пропозиції тощо. Следствием підвищення універсальності робочих груп є підвищення продуктивності персоналу (6).

Ступінь задоволеності персоналу є важливим фактором зацікавленості працівника. При сприятливому кліматі в колективі (7), при заохоченні результатів роботи (8) співробітники прикладають зусилля для вдосконалення своєї діяльності; відповідно, підвищується продуктивність й удосконалюється методика виконання договорів. Таке удосконалення методики впливає на підвищення продуктивності персоналу за рахунок використання шаблонів і ліквідації надлишкових процедур (9), що в свою чергу дозволяє визволити час для здійснення маркетингової діяльності (10).

При використанні практики тематичних розсилок підвищується ймовірність залучення нових клієнтів (11). Маркетингова й інноваційна активність ведуть до освоєння нових напрямків діяльності (12). Матеріали, підготовлені в процесі бізнес-навчання, лягають в основу публікацій у ЗМІ, виступів на конференціях й участі в круглих столах (13). Укладення повторних договорів зі старими клієнтами (14) є результатом підтримки зв'язків із ними і прояву зацікавленості в рішенні його проблем. Зменшення часу виконання заявок відповідає інтересам замовників й, відповідно, підвищує лояльність із їх боку (15, 16). Лояльність клієнтів (17), а також знання специфіки замовника підвищують імовірність укладення нових договорів зі старими клієнтами.

Публікації в спеціалізованих виданнях й участь у різних тематичних конференціях дозволяють компанії заявити про себе, про свої досягнення й можливості, а отже, залучити нових клієнтів (18). Розширення спектра послуг дозволяє компанії запропонувати свої послуги новим замовникам (19). Залучення нових клієнтів (20) і укладення повторних договорів зі старими замовниками веде до збільшення числа договорів підрозділу (21). Досягнення лояльності клієнта дозволяє перекласти на замовника частину витрат, пов'язаних з укладенням договору, що знижує його підсумкову собівартість (22). Крім того, досягнення лояльності дозволяє трохи підвищити вартість надаваних консультаційних послуг

без збільшення ризику втрати клієнта (23).

Далі, відповідно до означених причинно-наслідкових зв'язків та цілей визначаються КРІ, які для даного підрозділу представлені у табл. 3.6, та обґрунтовується періодичність їх моніторингу.

Таблиця 3.6

КРІ підрозділу "Фінансовий консалтинг" [43]

	Стратегічні цілі	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності	Періодичність моніторингу
1	2	3	4	5
Фінанси	Збільшення прибутку	Збільшення числа договорів	Кількість укладених договорів	Квартал
	Збільшення валового виторгу	Підвищення середньої вартості договору	Збільшення середньої вартості договору	Рік
	Підвищення рентабельності	Зниження витрат за договором	Зниження середньої собівартості договору	Рік
Клієнти	Розширення й підтримка клієнтської бази	Залучення нових клієнтів	Кількість договорів з новими клієнтами	Квартал
		Висновок договорів зі старими клієнтами	Кількість договорів зі старими клієнтами	Квартал
			Кількість особистих контактів	Квартал
	Підвищення авторитету й популярності підрозділу	Освоєння нових напрямків діяльності	Кількість "пілотних" проектів	Квартал
		Публікації в ЗМІ	Кількість публікацій	Квартал
	Виступу на конференціях, виставках, семінарах	Кількість охоплених конференцій, виставок, семінарів	Квартал	
Задоволення потреб замовника	Досягнення лояльності клієнтів	Частка договорів, по яких були отримані позитивні відклики	Рік	
Бізнес-процеси	Удосконалювання маркетингової діяльності	Підготовка комплектів маркетингових матеріалів по напрямках послуг, по клієнтах, по галузях	Кількість напрямків діяльності, "закритих" комплектами матеріалів	Квартал
			Кількість нових клієнтів, "закритих" комплектами матеріалів	Квартал
			Кількість галузей, "закритих" комплектами матеріалів	Квартал
	Оптимізація процесів виконання договорів	Підвищення продуктивності персоналу	Зниження середнього часу виконання угод	Рік
Удосконалювання методики виконання договорів		Кількість розроблених моделей/шаблонів	Півроку	

1	2	3	4	5
Навчання і розвиток	Створення ефективної команди	Підвищення універсальності робочих груп	Збільшення числа універсальних робочих груп	Півроку
	Підвищення цінності персоналу	Внутрішнє бізнес-навчання	Кількість внутрішніх семінарів	Квартал
			Середній бал цінності	Квартал
		Збільшення числа ступенів, сертифікатів, дипломів	Кількість ступенів, сертифікатів, дипломів	Квартал
Удосконалювання корпоративного клімату	Підвищення ступеня задоволеності персоналу	Середній бал за результатами анонімного анкетування	Квартал	

Наступний етап побудови BSC, тісно пов'язаний з системою бюджетного управління, передбачає визначення цільових значень для відібраних KPI. Для цього показники, що відповідають стратегічним завданням слід і рознесені по проєкціях. Спростити це завдання можна шляхом встановлення взаємозв'язків між KPI на підставі виявлених залежностей цілей і завдань, як це подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Взаємозв'язок ключових показників ефективності [23]

1	Стратегічні завдання	Ключові показники ефективності	
		Результативні показники	Формуючі показники
2	3	4	
Фінанси	Збільшення числа договорів	Кількість укладених договорів	Кількість договорів з новими клієнтами. Кількість договорів зі старими клієнтами. Кількість "пілотних" проєктів
	Підвищення середньої вартості договору	Збільшення середньої вартості договору	Кількість договорів, по яких отримані позитивні відкликання
	Зниження витрат за договором	Зниження середньої собівартості договору	Зниження середнього часу виконання договору
Клієнти	Залучення нових клієнтів	Кількість договорів з новими клієнтами	Кількість особистих контактів. Кількість публікацій. Кількість охоплених конференцій, виставок, семінарів. Кількість потенційно нових клієнтів, "закритих" комплектами матеріалів
	Укладення договорів зі старими клієнтами	Кількість договорів зі старими клієнтами	Кількість особистих контактів
	Освоєння нових напрямків діяльності	Кількість "пілотних" проєктів	Кількість напрямків діяльності, "закритих" комплектами

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
			матеріалів. Кількість галузей, "закритих" комплектами матеріалів
	Публікації в ЗМІ, виступу на конференціях, виставках, семінарах	Кількість публікацій	Кількість напрямків діяльності, "закритих" комплектами матеріалів. Кількість галузей, "закритих" комплектами матеріалів
		Кількість охоплених конференцій, виставок, семінарів	
	Досягнення лояльності клієнтів	Кількість договорів, по яких отримані позитивні відкликання	Зниження середнього часу виконання договору
Бізнес-процеси	Підготовка комплектів маркетингових матеріалів по напрямках послуг, по клієнтах, по галузях	Кількість напрямків діяльності, "закритих" комплектами матеріалів	Кількість внутрішніх семінарів
		Кількість нових клієнтів, "закритих" комплектами матеріалів	
		Кількість галузей, "закритих" комплектами матеріалів	
	Підвищення продуктивності персоналу	Зниження середнього часу виконання договору	Кількість розроблених моделей/шаблонів. Збільшення числа універсальних робочих груп
	Удосконалювання методики виконання договорів	Кількість розроблених моделей/шаблонів	Середній бал за результатами анонімного анкетування
Навчання і розвиток	Підвищення універсальності робочих груп	Збільшення числа універсальних робочих груп	Кількість внутрішніх семінарів
	Внутрішнє бізнес-навчання	Кількість внутрішніх семінарів	Кількість ступенів, сертифікатів, дипломів
		Середній бал цінності	—
	Збільшення числа ступенів, сертифікатів, дипломів	Кількість ступенів, сертифікатів, дипломів	—
Підвищення задоволеності персоналу	Середній бал за результатами анонімного анкетування	—	

Встановлюючи цільові значення показників слід враховувати певні особливості роботи підрозділу. Так в залежності від своєї кваліфікації й досвіду роботи робітники діляться на фахівців, експертів і керівників напрямків. Для виконання договорів у підрозділі формуються робочі групи, склад яких залежить від типу виконуваного договору, які бувають двох типів "пілотний" й "шаблон".

Означені типи договорів розрізняються ступенем невизначеності, відповідним складом робіт та кваліфікацією робітників. З урахуванням означених вимог встановлюються цільові значення показників. Наявність збалансованих за всіма проекціями значень КРІ дозволяє перейти до планування на їхній основі бюджету підрозділу, тобто здійснити прив'язку системи бюджетного управління до BSC. Формований бюджет доходів/витрат підрозділу має стандартний вигляд і містить у собі перелік статей, прийнятих на підприємстві в цілому

Останній етап робіт з впровадження BSC передбачає розробку стратегічних ініціатив, які розробляються для внесення змін на найбільш проблемних ділянках діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити в рамках поточної діяльності. Відносно підрозділу "Фінансовий консалтинг" до таких показників можна віднести "Кількість договорів з новими клієнтами" й "Кількість пілотних проектів". Відповідні стратегічні ініціативи полягатимуть в збільшенні контактів з іншими підрозділами компанії, що володіють великою клієнтською базою. Таке виконання субпідрядних робіт дозволяє стороннім підрозділам виконувати більші обсяги робіт, з іншого боку буде збільшуватися клієнтська база підрозділу.

Певні відмінності в процесі впровадження BSC порівняно з оригінальним варіантом концепції [30, 31] було допущено при її впровадженні на Одеському портовому елеваторі. Головною відмінністю стала орієнтація на "зацікавлені сторони", як це передбачено концепцією "Призма ефективності" (див. рис. 1.22). У цьому зв'язку було виділено лише 3 перспективи: клієнти, фінанси та персонал. Складова бізнес-процесів розглядалася як похідний фактор другого рівня. Відповідні індикатори діяльності представлено на рис. 3.8 [40]. Разом з тим не можна повністю погодитися з зазначеним трактуванням концепції.

У якості прикладу успішного впровадження концепції BSC можна навести ВАТ "Сігур". Впровадження системи дозволило покращити контроль бюджету, через що видатки скоротилися на 10%, а оптимізація залишків на складах збільшила прибуток на 13%. В результаті загальна ефективність компанії зросла на 20%, а кількість її партнерів подвоїлася. За для досягнення таких результатів перш за все було сформовано систему показників, яка дозволила адекватно оцінити ефективність роботи підприємства. До їх складу включили якість продукції, ефективність процесу управління підприємством та планування, довіру до підприємства інвесторів та партнерів. Потім була проведена рест-

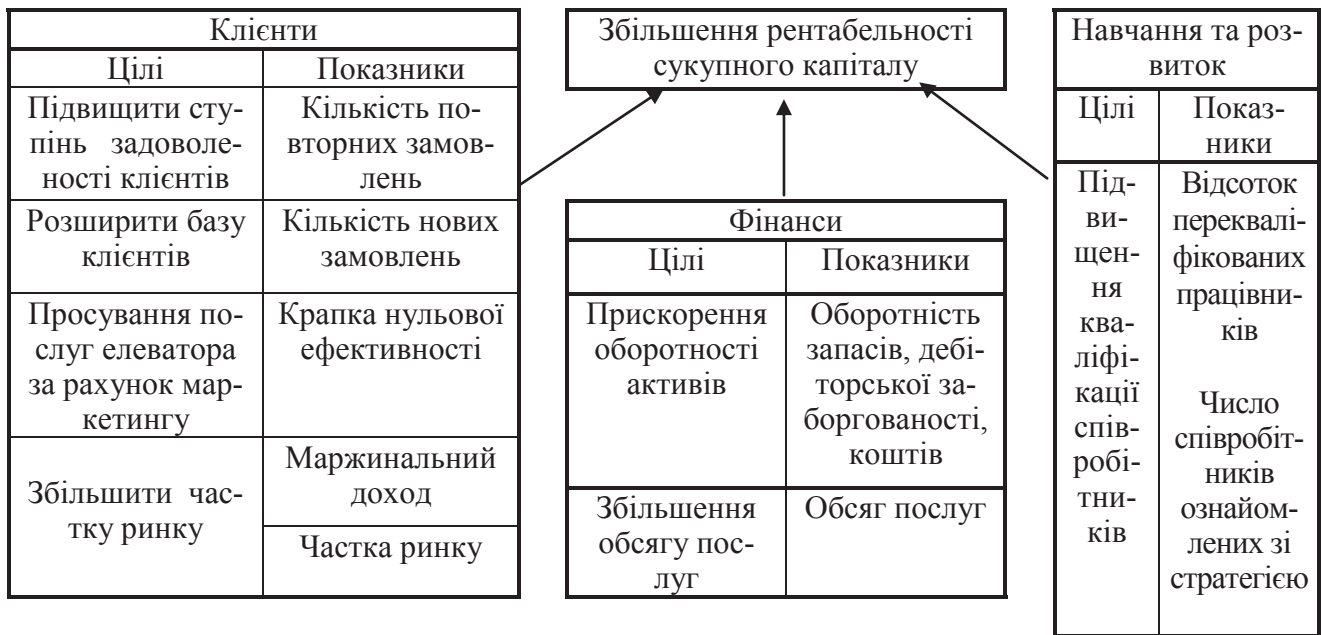


Рис. 3.8. BSC на Одеському портовому елеваторі [40]

руктуризація відділів підприємства за для забезпечення підтримки системи. Разом з тим слід зазначити, що роботи з впровадження BSC на ВАТ "Сілур" фактично не завершено. Система постійно доповнюється новими показниками, а у випадку недосягнення запланованих результатів вносяться корективи в роботу відділів [66]. Такий підхід повністю відповідає представленій на рис. 1.26 схемі впровадження BSC в цілому, та етапу 17 зокрема.

Іншим цікавим прикладом впровадження BSC є інтеграція концепція у діяльність торгівельної фірми "Руссоник". Докладна характеристика підприємства й особливостей реалізації проекту наведені у [3]. Дане підприємство на момент впровадження концепції мало формалізований опис стратегії, який ґрунтувався на 70 стратегічних цілях, деякі з яких були взаємовиключними (наприклад, зниження ціни при максимальному збільшенні кількості надаваних клієнтам безкоштовних послуг. Окрім того існувала невідповідність уявлень ключових менеджерів про стратегічні цілі та їх задекларованого представлення. Також певних особливостей в формування BSC внесло наявність двох стратегічних напрямків. Компанія поряд із прямими продажами користувачам співпрацювала з дистриб'юторами. Відповідно цілі двох напрямів значно розрізнялися: зниження цін на продукцію, важливо для дистриб'юторів, у той час як користувачам необхідний широкий спектр послуг.

Далі визначалися стратегічні цілі, загальні для всієї компанії, до яких віднесено збільшення обсягу реалізації, одержання стійко зростаючого прибутку й

забезпечення стабільності компанії. Процес каскадування цілей в свою чергу став фактично першим етапом проекту впровадження системи управлінського обліку в частині узгодження показників та плану рахунків. При розробці BSC враховувалося, що на стабільність функціонування компанії впливають рішення, що лежать у нефінансових площинах збалансованої системи. Зокрема, на рівні клієнтської бази виникла потреба диверсифікування клієнтів таким чином, щоб втрата одного з них не привела до значного збитку для компанії. Відповідно початкове формулювання загального завдання "виглядати надійним постачальником", було конкретизовано в трьох стратегічних цілях: строге дотримання зобов'язань, поліпшення знання про конкретних клієнтів й оптимізація асортиментів.

Впровадження BSC призвело до певного перегляду асортиментної політики компанії. Потреба знаходження балансу між максимально різноманітними асортиментами товару на складі (що залучає клієнтів) і показниками оборотності (зниження яких веде до додаткових витрат) обумовила виділення трьох груп товарів: ходової, асортиментної і товар за замовленням. Для кожної з них розроблявся оптимальний складський асортименти. Переорієнтація цілей у два виміри (на користувачів і дистриб'юторів) обумовила певні зміни й у перспективі внутрішніх бізнес-процесів. Транслявання місії й стратегії компанії в стратегічні цілі підрозділів, а також визначення причинно-наслідкових зв'язків між цілями, виразилося в розробці карти стратегії, представленої в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Стратегічна карта компанії "Руссонік" [3]

Перспектива	Стратегічні цілі	Показники
Фінанси	Одержання стабільно зростаючого прибутку	Чистий прибуток
	Збільшення обсягу реалізації	Обсяг продажів. Зміна частки ринку. Кількість нових клієнтів. Кількість повторних продажів
	Підтримка стабільності	Зміна прибутку. Відхилення від бюджету й плану
Клієнти	Наявність оптимальних асортиментів	Кількість по кожній позиції в закупівлі на складі
	Строге дотримання зобов'язань	Кількість рекламаций. Розрахунки по претензіях
	Поліпшення знання кожного клієнта	Кількість повторних продажів

1	2	3
Внутрішні процеси	Поліпшення системи товарного планування й керування запасами	Кількість по кожній позиції (залишок на складі). Вартість мінімально необхідного рівня запасів. Кількість разів, відсутності товару на складі. Вартість упущених знижок від постачальників
Навчання й розвиток	Створення системи аналізу	Кількість внутрішніх аналітичних показників і звітів
	Створення структури управління на базі ERP	Дотримання строків впровадження системи

КРІ обирались відповідно до табл. 3.8. Необхідність регулярного одержання й акумулювання в спеціалізованій системі інформації про прогрес у досягненні стратегічних цілей викликала необхідність адаптації наявного у підприємства програмного забезпечення. За для цього наявна в "Руссоник" ERP-системи MBS-Ахарта доповнилися додатковими формами, необхідні для збору даних за ключовими показниками BSC.

Показовим прикладом успішного впровадження концепції BSC на українському ринку є компанія SoftServe [52, 53], темпи зростання якої на теперішній час складають близько 50-70% на рік. Стратегічна карта компанії, місія якої формулюється як "стати українською компанією №1 з IT-консалтинга" [53, с.21], представлена на рис. 3.9. В основу її розробки було покладено результати відповідного стратегічного аналізу. Також за для реалізації концепції було визначено такі основні цілі як удосконалення знань менеджерів компанії, розвиток кадрового резерву й планування кар'єри робітників, перегляд підходів до роботи з ринком [52, с.50].

Відповідно стратегія підприємства визначалася як робота в елітній цінній категорії коли в сфері інформаційних технологій пік конкурентної боротьби української компанії приходився на конкуренцію не з Індією, а з Америкою. Головною ініціативою реалізації означеної стратегії стало мінімізація ризику впливу ключових клієнтів (збільшення кількості крупних клієнтів й розвинення дрібних) [52, с.52]. Цікавим досвідом компанії є розробка на перших етапах двох варіантів стратегії й, відповідно, двох стратегічних карт. Перший варіант передбачав боротьбу за кожного клієнта, другий – стратегію роботи з декількома найбільш крупними клієнтами. Для остаточного вибору варіанту стратегії та складу показників проводилося закрите інтерв'ю всіх ключових робітників з консультантами.

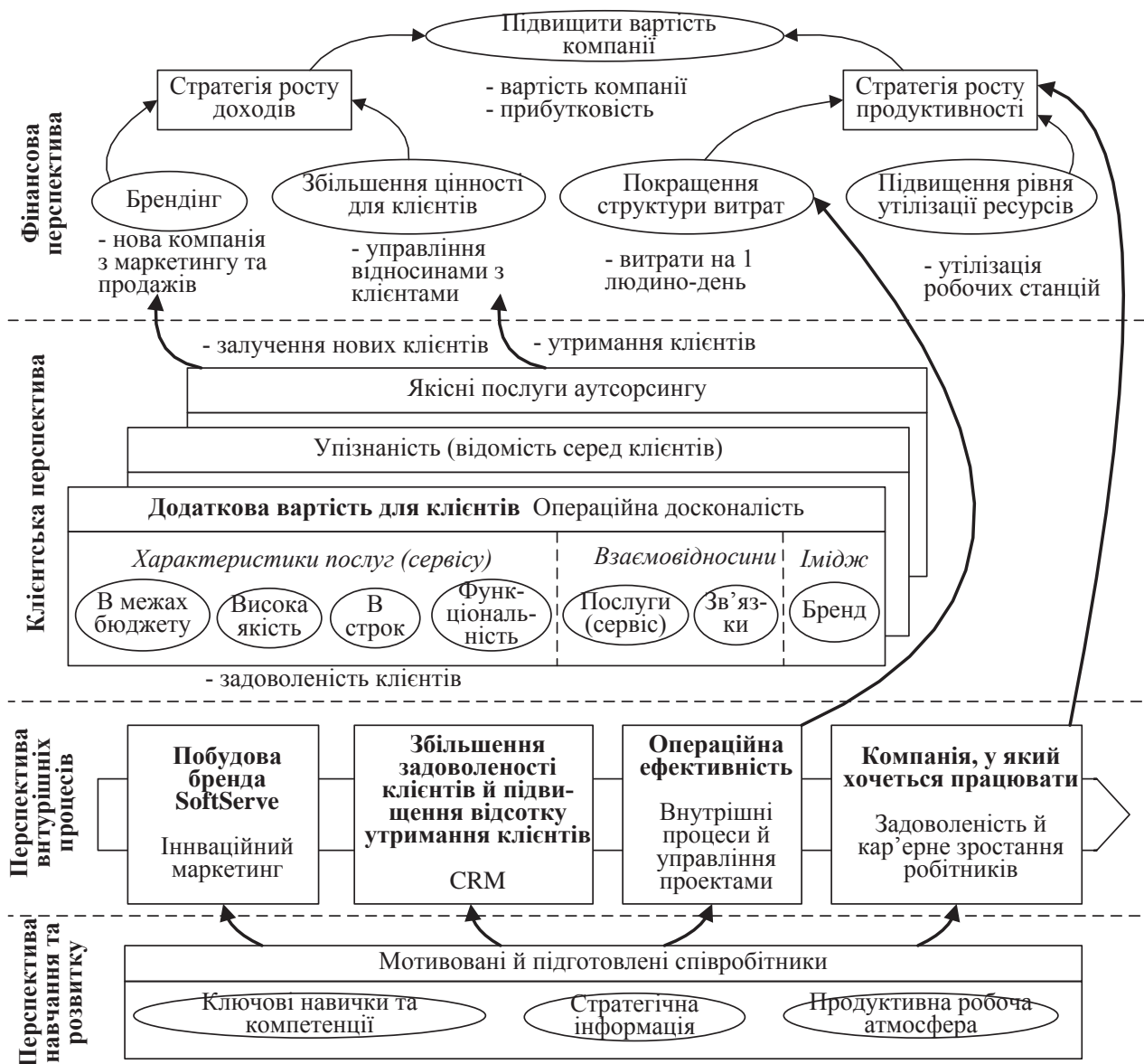


Рис. 3.9. Стратегічна карта SoftServe [52, с. 51]

Сформований SoftServe набір KPI щоквартально відслідковується й у разі необхідності переглядаються їх значення. При цьому для кожного напрямку діяльності компанії вироблена власна стратегія, яка відрізняється як від решти напрямків, так і від корпоративної стратегії в цілому. Проте вони не протирічать один одному, а лише враховують певну специфіку. Показом є також досвід інтеграції концепції BSC з системою управління, зокрема з бюджетуванням. Так, бюджет SoftServe базується переважно на відносних показниках й математичних залежностях з аналізом на основі непрямой логіки. Наприклад він містить такі продукційні твердження як "зростання показника "Відсоток ФОП на навчання" на один відсоток з ймовірність 0,4 вплине на одновідсоткове зростання показника ціни акцій" [53, с. 23].

Окремої уваги заслуговує підхід SoftServe щодо виділення так званих стратегічних тем, зведення яких воедино й являє собою корпоративну стратегічну карту, представлену на рис. 3.9. Так, після агрегування показників під спільною назвою в компанії виділили 4 стратегічні області управління: "Побудувати бренд компанії SoftServe" (рис. 3.10), "Збільшити рівень задоволеності й утримання клієнтів", Підвищити операційну ефективність" та "Компанія в якій хочеться працювати"(рис. 3.11).

Причинно-наслідкові зв'язки	Показник	Значення	Ініціатива
<p>Фінанси Зростання вартості компанії</p> <p>Клієнти Підвищення якості й обсягів проектів</p>	- пропозиція топ-сервісів -структура цін	-додати послуги - збільшити долю топ-послуг	- інноваційний маркетинг та продажі
<p>Клієнти Упізнаваність компанії</p> <p>Процеси Великі складні проекти</p>	-Географія клієнтів -Середній обсяг проектів - CMM Certification	-100% зростання - 1000000 та більше - Level 3	- інноваційний маркетинг - CMM Certification
<p>Процеси СММ Level 3 Certification</p> <p>Процеси Професійні менеджери проектів</p>	-Досвід роботи у офісі замовника	- 20% персоналу	- HR "Програма PM Care"
<p>Розвиток Методологія розробки ПЗ</p> <p>Розвиток Корпоративна культура</p>	-Професійне навчання	-більше 10 днів на робітника за рік	- HR "Планування доступності ресурсів"

Рис. 3.10. КРІ та карта "Побудувати бренд SoftServe" [53, с.24]

Передумовою вибору саме означених тем є визначення "вузьких місць" на основі згадуваного стратегічного аналізу. Тут треба відзначити, що всі перелічені стратегічні теми знайшли своє відображення на корпоративній стратегічній карті (рис. 3.9, перспектива внутрішніх процесів).

Окремо слід звернути увагу на більш масштабні проекти з впровадження концепції BSC. Так РАО "ЄЕС Росії" проводить реформу енергетичного сектору в межах якої, зокрема, Костромська ГРЕС впроваджується система збалансованих показників [41]. Початком впровадження стало проведення корпоративного семінару команди впровадження з керівництвом підприємства. На цьому семінарі було розроблено загальну стратегію. Відповідно до неї було визначено й згруповано за сферами та рівнями управління стратегічні цілі й визначено найбільш інформативні показники. На відміну від шаблону стратегічної карти, представленого на рис. 1.10 в Костромській ГРЕС додатково було введено перспективу "бачення", й вирішено зробити її першою в корпоративній карті, кінцевий варіант

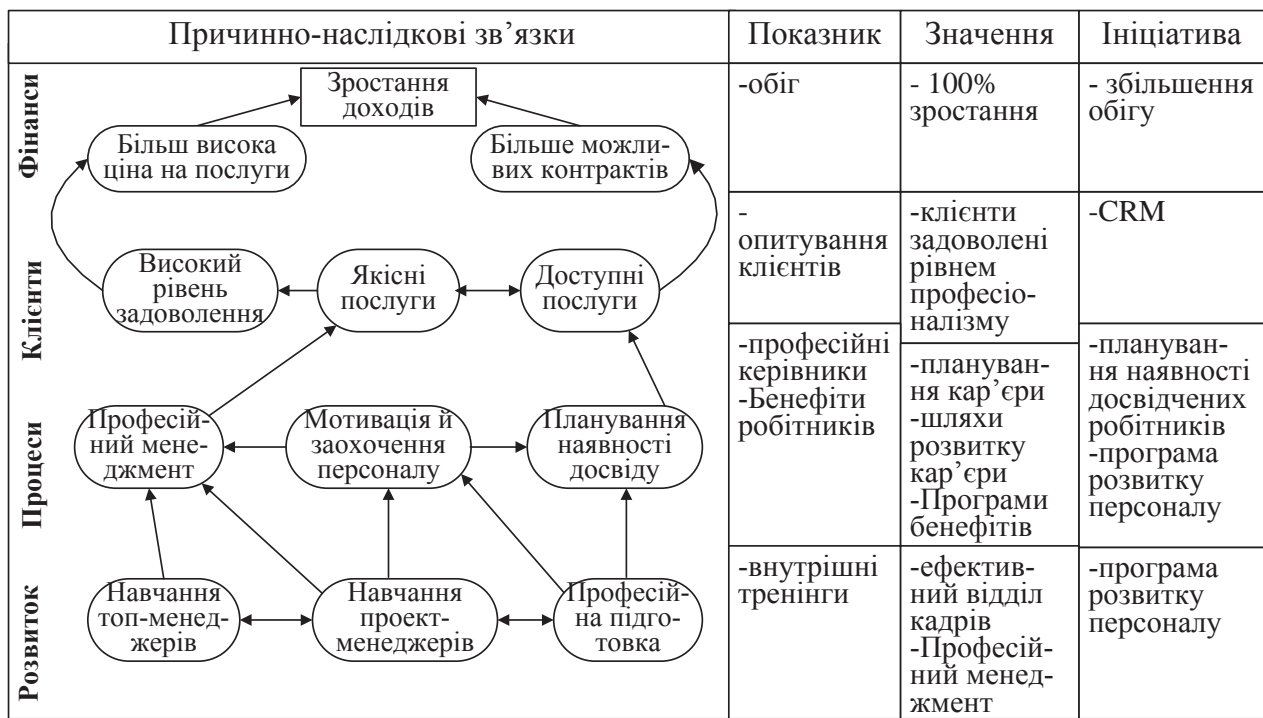


Рис. 3.11. КPI та карта " SoftServe – компанія у якій хочеться працювати" [52, с. 53]

якої представлено на рис. 3.12. Передумовою для такого рішення постав людський фактор, оскільки персоналу була незрозуміла така ціль, як зростання вартості бізнесу. Для досягнення головної цілі підприємству потрібно стати центром одної з оптово-генеруючих компаній (ОГК-3), що формуються РАО ЄЕС.

Зростання вартості компанії, як видно з рис. 3.12 планується здійснювати на основі підтримки на достатньому рівні обіговості оборотних активів, зростанні виторгу та зменшенні витрат. Досягнення фінансових цілей підтримується модернізацією основних фондів, зменшення витрат на одиницю умовного палива й підвищення КПД устаткування, які закладено в перспективу бізнес-процесів. Клієнтська ж перспектива зорієнтована переважно на формування у підприємства іміджу лідера (електроенергія це уніфікований біржевий товар, однаковий у всіх станцій, отже лише за рахунок такого позиціонування на ринку можна добитися постійного притоку клієнтів). В свою чергу зазначені цілі й показники впливають на склад цілей в перспективі навчання й розвитку, яка на Костромській ГРЕС визначена як "Співробітники/інфраструктура". В цілому послідовність впровадження BSC, з урахуванням представлених особливостей, відповідала представленим на рис. 1.25 та рис. 1.26 схемам.

Слід нагадати, що дієва реалізація проєкту по розробці й впровадженню

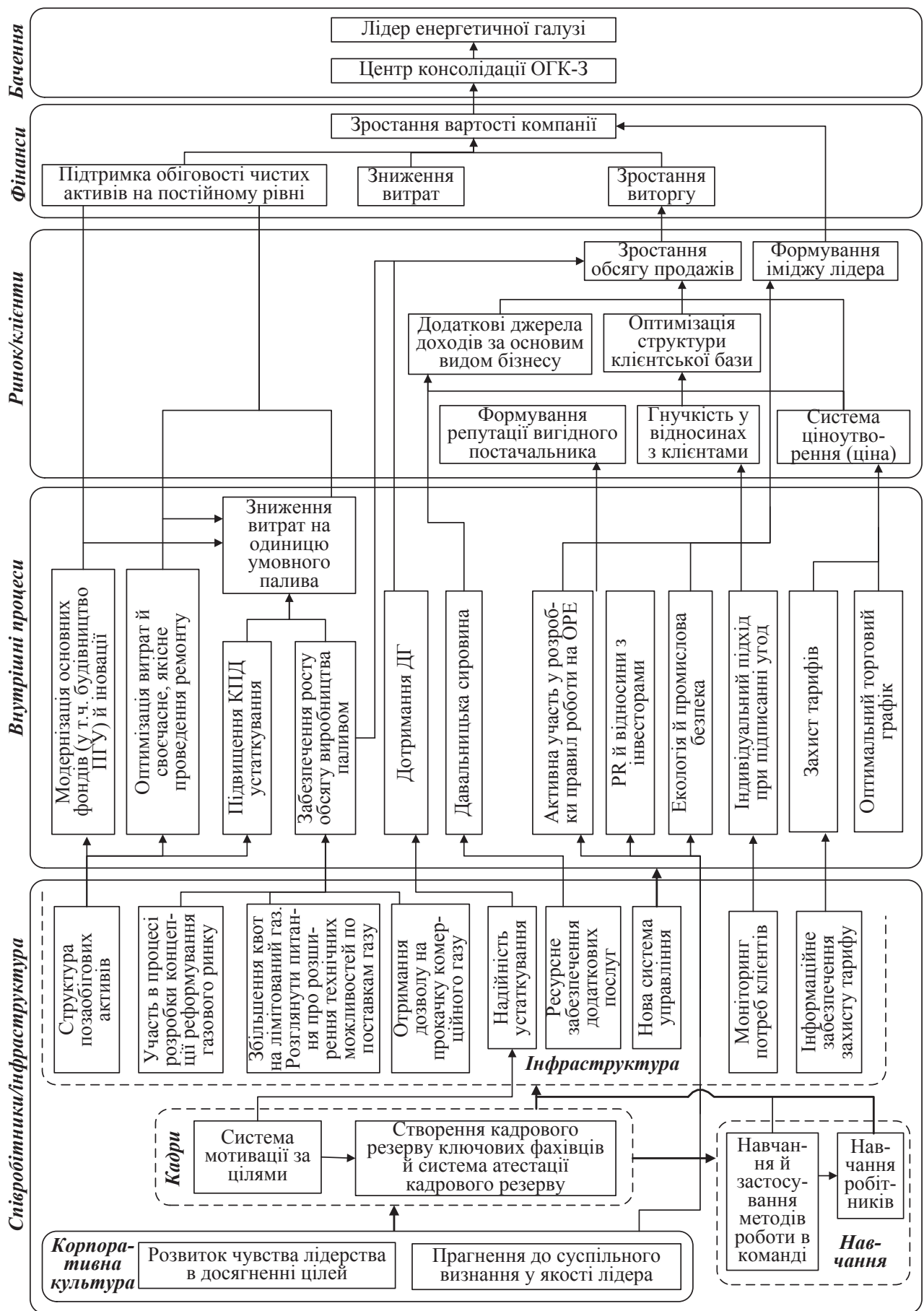


Рис. 3.12. Карта цілей Костромської ГРЕС [41, с. 59]

BSC можлива лише у випадку чіткого розуміння топ-менеджментом підприємства необхідності й напрямків застосування концепції. Зокрема в компанії "Белгороденерго" ініціатором впровадження BSC був саме генеральний директор [17]. Технічно проект впровадження BSC почався з настановного семінару, на якому розроблялася місія компанії й цілі верхнього рівня. В проект по BSC почався зі стратегічного семінару, де команда топ-менеджерів визначала основні напрямки розвитку підприємства. На цьому семінарі розроблялася стратегічна карта генерального директора "Белгороденерго" за його власною участю, яка далі узгоджувалася відповідною експертною командою. Формат даної карти представлено на рис. 3.13.

Реалізація проекту впровадження BSC на "Белгороденерго" в цілому відповідає наведеній на рис. 1.26 послідовності етапів. По завершенню повного переліку робіт підприємство здійснило інтеграцію BSC з ERP-системою класу SAP R/3. Слід звернути увагу, що на підприємстві йде постійна робота з вдосконалення наявної системи управління, розподілена на короткострокову (до 2005 р.) й середньострокову (до 2007 р.) перспективи, що об'єднані загальним задумом розвитку. Розробка BSC також була розподілена за дві означеними часовими перспективами, що дозволило значно раніше отримати певні позитивні ефекти від впровадження збалансованої системи показників.

Узагальнюючи всі наведені приклади можна відзначити, що стратегічна орієнтація всіх згадуваних підприємств орієнтовна переважно на задоволення потреб споживачів, що цілком відповідає логіці концепції BSC. Разом з тим, переважна більшість з них починала розробляти стратегічну карту з фінансової перспективи. ЗАТ "Омега", на відміну від них орієнтувалася саме на перспективу "Ринок-Клієнти". Головним питанням для підприємства, яке займається виробленням високоякісних вікон й дверей, постало визначення того, як воно повинно "виглядати в очах клієнтів, порівняно з конкурентами, щоб досягти бажаних фінансово-економічних результатів?" [42, с.65].

Відповідно для ЗАТ "Омега" було сформовано декілька пропозицій, які в подальшому постали би основою для впровадження BSC. Так, відповідно до табл. 3.9 було виділено декілька варіантів цілей по відношенню до яких й будувалася стратегічна карта BSC. Тут слід звернути увагу на ще один відмінний варіант представлення стратегічної карти (окрім поданих у табл. В.4 та табл. В.5), який відразу поєднує в собі граничні значення KPI, як це було зроблено в

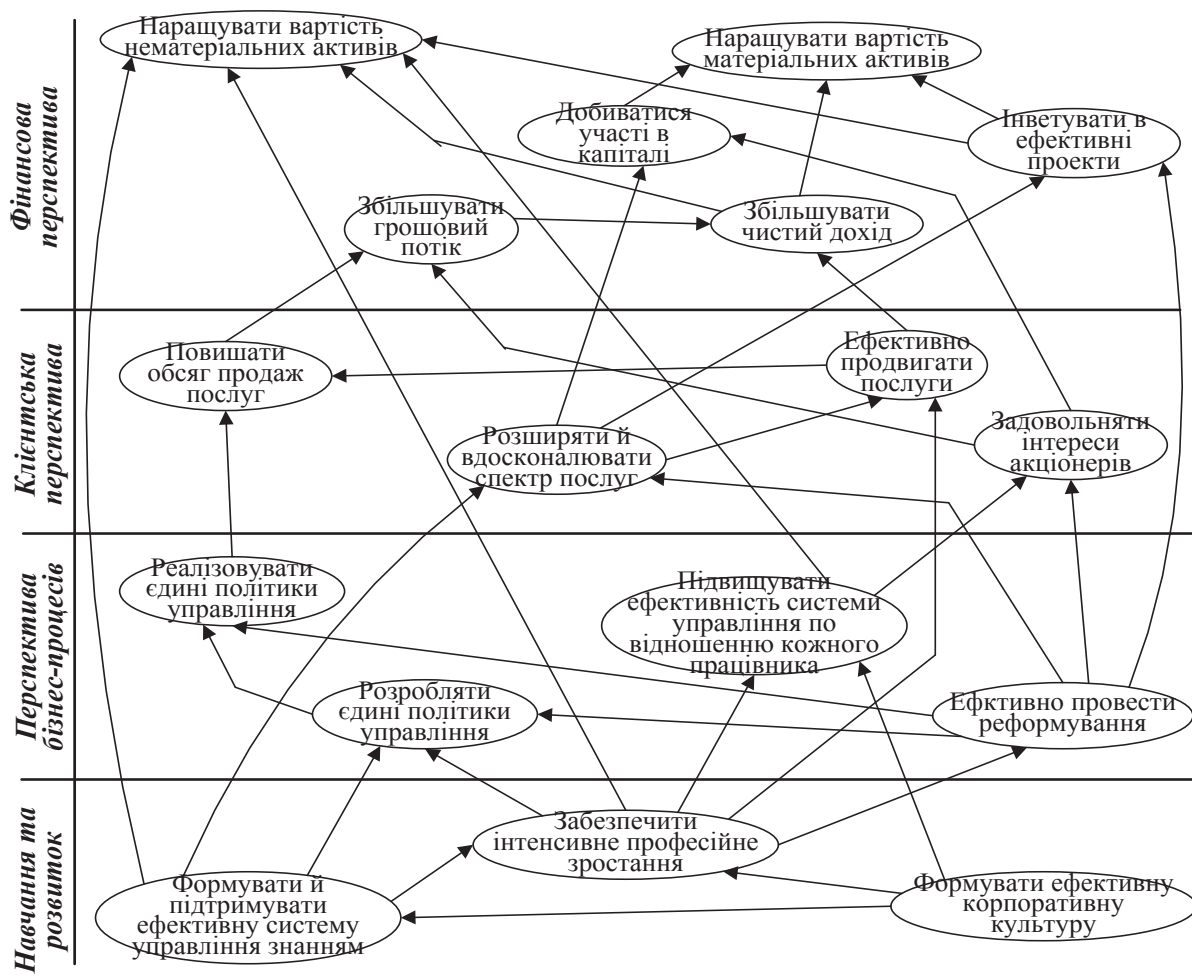


Рис. 3.13. Стратегічна карта генерального директора "Белгороденерго" [132]

корпорації "Еколан". Для досягнення представлений в табл. 3.9 цільових орієнтирів в ЗАТ "Омега" було визначено відповідні стратегічні ініціативи, які більш докладно представлено в [42].

3.3. Порівняльний аналіз та характеристика програмного забезпечення для збалансованої системи показників

В останні часи концепція BSC стала ключовим засобом для управління й просування стратегії організації. Відповідно до цієї потреби бізнесу, багато постачальників аналітичних програмних додатків, ERP-систем і баз даних розробляють і реалізують програмне забезпечення для підтримки прийняття управлінських рішень із використанням методології BSC. Його використання в змозі забезпечити швидке й ефективне впровадження стратегії й поліпшення структу-

Представлення перспективи "Ринок-Клієнти" ЗАТ "Омега" [42 с.66]

Стратегічна ціль	Індикатор	Од. виміру	Середнє фактичне значення	1 півріччя		
				Зелений	Жовтий	Червоний
Збільшити обсяг продажів	Виручка, Біларусь	євро	110,3	115,0	112,0	110,0
	Виручка, Росія	євро	137,7	142,0	140,0	137,0
	Виручка, Україна	євро	29,7	34,0	31,0	29,0
	Темп росту сукупної виручки	%	3,62	4,5	4,0	3,5
Збільшити долю ринку	Доля ринку, Біларусь	%	10	15	10	7
	Доля ринку, Росія	%	2	2,5	2	1
	Доля ринку, Україна	%	2	2,5	2	1
Покращити імідж	Витрати на рекламу	євро	5,5	7,5	6,5	6,0
	Обсяг продажів новим клієнтам	євро	189,7	198,0	191,0	185,0
Збільшити задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів	бали	85	90	85	80
	Обсяг повторних продажів	євро	88,1	93,0	92,0	91,0

рування організації. Разом з тим для полегшення послідовного й адекватного використання BSC у глобальних масштабах, виникла потреба в гармонізації й стандартизації методології BSC. У зв'язку із цим було розроблено функціональні стандарти BSC, що визначають й відбивають потреби користувачів системи. Ці стандарти закладають функціональну основу (мінімальний набір вимог) для виробників програмних додатків, що підтримують BSC [95]. Саме на цих вимогах слід ґрунтувати логіку проходження шостого етапу запропонованої на рис. 1.26 моделі впровадження BSC.

Основною перевагою використання такого програмного забезпечення (ПЗ), є економія часу, апробованість схеми та логічна перевірка формованої карти BSC. На початку впровадження методики BSC природним є застосування відносно простої схеми, навіть за відсутності ПЗ. З ростом досвіду використання технології й упевненості в необхідності концепції наявних схем стає недостатньо й потребується вдосконалювання методики BSC. Отже, чим довше застосовується методика BSC, тим більше ймовірність того, що для цього буде використатися якесь програмне забезпечення. [81]. Відповідне ПЗ можна розробляти самостійно, або використовувати стандартизовані продукти. Враховуючи те, що на цей час відома велика кількість програмних додатків можна підтримати подане в [64, с.50] твердження про ті, що німа споживи самостійно спробувати робити ті, що хтось інший

зробить краще. Так у дослідницький звіт Gartner Group "Balanced Scorecard Software Report" увійшов опису програмних продуктів від 28 компаній [36].

Автоматизація BSC компанії необхідна тільки після завершення її впровадження й тестування. Інакше існує ризик перекручування інформації. До того ж в 40% випадків BSC піддається частковому перегляду в перші півроку після впровадження, і зміни в програмних продуктах вимагатимуть додаткових витрат [105]. Навіть на думку розробників BSC на першому етапі не обов'язково користуватися дорогими програмними продуктами. Так, наприклад, корпорація Mobil впровадила BSC на основі Excel, створивши 33 облікові книги (за числом бізнес підрозділів), щоб працівники могли на досить простому прикладі зрозуміти зміст нововведень і взаємозв'язки в новій структурі вимог. І тільки переконавшись у функціональності BSC вирішувалося питання впровадження більше дієвої автоматизованої системи управління [36, 105]. Відповідні категорії програмних продуктів представлені на рис. 3.14.

Додаток BSC – будь-який програмний продукт, що методологію BSC для підтримки прийняття стратегічних рішень, або будь-який продукт, що використовує термін "BSC" у своїх маркетингових матеріалах або при зовнішніх комунікаціях



Рис. 3.14. Типи програмних продуктів з автоматизації BSC

Вибір програмного продукту, що підтримує методологію BSC обумовлений у першу чергу колом поставлених цілей і завдань, а також виділеними на

даний проект ресурсами. Проте слід враховувати, що погоджена розробка й впровадження методології Balanced Scorecard й інформаційної системи BSC здатні привести до більше швидкої адаптації методології [118]. Також слід звернути увагу на те, що головна передумова впровадження BSC полягає не в створення стратегії й ключових показників, а в постійній підтримці роботи системи й забезпеченні її достовірними даними. Отже без відповідного ПЗ неможливо забезпечити такий динамічний перегляд стратегії й стратегічних карт. Обираючи програмний продукт будь-якого з поданих на рис. 3.14 типу слід звернути увагу на певні його характеристики, представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Критерії вибору програмних додатків BSC (узагальнено за [81, 93, 95])

Критерій	Характеристика
1	2
Критерії відповідності функціональним стандартам BSC	
Перспективи	Сертифікований додаток повинен включати не менш чотирьох базових перспектив і в опціях користувача повинна бути можливість перейменування перспективи
Цілі	Сертифіковані додатки повинні забезпечувати прив'язку стратегічних цілей принаймні до однієї перспективи
Показники	Сертифікований додаток повинен забезпечувати прив'язку необхідного числа показників до принаймні однієї цілі
Критерії	Сертифікований додаток повинен забезпечувати використання кількісних критеріїв у прив'язці до заданих часових інтервалів
Причинно-наслідкові зв'язки	Сертифікований додаток повинен забезпечувати взаємозв'язок цілей і наочне подання їх на екрані як серії причинно-наслідкових зв'язків (карта стратегії). Зв'язки повинні мати можливість при необхідності легкої зміни й коректування.
Стратегічні заходи	Адаптованість програмного продукту повинен забезпечувати взаємозв'язок стратегічних заходів щодо крайньої мері з однією метою
Критерії вибору програмного додатку	
Методологія, закладена в основу продукту	Важливо врахувати два аспекти. По-перше, чи закладена в основу продукту яка-небудь методологія, або продукт розвивався стихійно. По-друге, чи володіє продукт достатньою гнучкістю для створення своїх власних моделей, що не вписуються в рамки методології.
Повнота охоплення сфери управління ефективністю бізнесу	У разі потреби тільки системи збалансованих показників, то достатньо вибрати рішення, що володіє сертифікатом "BSCol Certified" та відповідає вимогам першої частини таблиці. У разі потреби повної оптимізації системи управління слід переконатися, що продукт дозволяє спроектувати або реструктурувати всі важливі підсистеми

1	2
Гнучкість у проектуванні та спосіб складання BSC-звітів	Повинна оптимізація між критерієм гнучкої зміни базової методології системи та потребою зменшення зловживань й випадкових помилок. Крім того, значна гнучкість утрудняє порівняння фактичних показників ефективності з галузевими показниками. Також потрібно додержати вимоги об'єднання систем у мережі
Ціна.	Формально ціна, як правило, складається із ціни базової поставки й ціни додаткових ліцензій (якщо кількість робочих місць, перевищуватиме кількість ліцензій базової поставки). Однак можливі сховані платежі, пов'язані з оплатою участі консультантів чи розвитку продукту, і якщо так, те чи входить оплата їхньої роботи у вартість продукту.
Сумісність із уже встановленими системами (ERP).	Основою автоматизації BSC є орієнтація на підтримку її роботи, забезпечення систему фактичним матеріалом для аналізу відхилень від наміченого шляху. Для цього необхідно забезпечити зв'язок додатка з автоматичними системами управління підприємством, які збирають, зберігають й аналізують дані по роботі підприємства в цілому
Безпека даних	Обрані стратегічні альтернативи, ключові фактори успіху та цільові значення індикаторів являють комерційну таємницю підприємства. З оглядом на що актуалізується значення даного критерію.

Далі розглянемо характеристики деяких з наявних програмних продуктів:

1. **Інталев:Навігатор.** Функціонал системи дозволяє проектувати й описувати систему стратегії, розробляти стратегічні карти, моделювати оргструктури, оптимізувати бізнес-процеси, забезпечувати інформаційну підтримку взаємодії з клієнтами. Детальний опис контурів пропонованої системи представлено в табл. 3.10 [93, 135].

Таблиця 3.10

Характеристика продукту "Інталев:Навігатор" [135]

Контур	Розв'язувані завдання
1	2
Стратегічний аналіз	Аналіз поточного положення підприємства, його сильних і слабких сторін, можливостей і погроз. Визначення пріоритетних напрямків розвитку бізнесу, SCORE-аналіз
Стратегічне управління	Створення стратегії на основі даних, отриманих на етапі аналізу, переклад стратегії на мову конкретних дій, операціоналізація стратегії - планування оптимальних і прикордонних чисельних значень ключових показників
Організаційна структура	Розробка організаційної структури, що оптимально підходить для досягнення стратегічних цілей, і розподілу відповідальності за показники між функціональними підрозділами й конкретними виконавцями
Бізнес-процеси	Опис ключові бізнес-процеси у вигляді блок-схеми або положення про процес, моделювання ходу бізнес-процесів, оцінка вартості процесів й часу, необхідного на їхнє виконання, регламентація бізнес-процесів

1	2
Бюджетування	Створення оптимальної фінансової структури, прив'язка фінансової структури до організаційної, обґрунтований розподіл бюджету між функціональними підрозділами й напрямками бізнесу, створення декількох альтернативних бюджетів й розробка уніфікованих регламентів
Контроль карти BSC	Контроль здійснюється за допомогою "пульта управління", на якому виводяться дані по всім стратегічно важливим показникам. Цей пульт можна повністю настроїти для конкретного менеджера. Інформація подається у наочній формі: відображається поточне значення показників та тренд за останні місяці

2. Hyperion Performance Scorecard – спеціалізований програмний продукт, що дозволяє зв'язати стратегічні цілі й оперативні завдання компанії й організувати комплексний моніторинг процесу реалізації стратегії. Функціональні можливості системи дозволяють трансформувати стратегічні цілі компанії в ряд фінансових і нефінансових цільових показників оперативної діяльності, довести ці показники до нижчестоящих ланок і забезпечити концентрацію зусиль всіх підрозділів для досягнення генеральних цілей компанії. Отже цей продукт повністю відбиває всі набутки концепції BSC. Окрім того система Hyperion Performance Scorecard підтримує й інші методики – Stern Stewart Integrated EVA Scorecard, Baldrige Criteria, а також дозволяє створювати модифікації стандартних методик. Характеристика функціоналу системи наведено у табл. 3.11

Таблиця 3.11

Функціональність Hyperion Performance Scorecard [136]

Елемент	Характеристика
1	2
Ключові показники діяльності	Реалізований в системі підхід дозволяє оцінювати відповідність траєкторії розвитку підприємства встановленим цілям та визначати, в якому ступені поточна діяльність відповідає корпоративній стратегії.
Зв'язок стратегії й оперативного керування	Система HP Scorecard дозволяє простежити зв'язок між стратегічними цілями, критичними факторами успіху й конкретних дій, необхідними для досягнення поставлених цілей. Реалізована система контролю досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення стратегічних показників і показників поточної діяльності.
Галузеві особливості	Складовою частиною системи HP Scorecard є бібліотека, у якій утримується значна кількість різних бізнес-індикаторів, у результаті чого користувачі можуть вибрати показники, найбільшою мірою відповідній галузевій специфіці свого підприємства.
Оповіщення	Система містить механізм оповіщень – електронних повідомлень, що розсилають електронною поштою у випадку виникнення певних подій (зміни значень показників, статусу цілей, появи ініціатив тощо).

1	2
Контроль досягнення намічених цілей	Моніторинг показників діяльності дозволяє компанії дотримуватися обраного курсу й ефективно управляти змінами для досягнення поставлених цілей бізнесу. HPScorecard надає необхідну інформацію вищому керівництву й менеджерам середньої ланки через стратегічні карти, звіти, панелі й графіки.
Подання інформації	HPScorecard містить засоби візуального аналізу показників, що дозволяють одночасно порівнювати реальні досягнення компанії з поставленими цілями, кращими галузевими показниками або будь-якими іншими орієнтирами, а також контролювати динаміку зміни KPI у часі.
Інтеграція	Система HPS є одним із ключових елементів комплексу BPM, забезпечуючи орієнтацію всієї системи корпоративного управління на реалізацію цілей компанії. Система HPS дозволяє організувати імпорт даних з будь-яких зовнішніх систем, включаючи бухгалтерські та ERP-системи

3. **Cognos Metrics Manager.** Збалансована система показників в даному продукті розроблена як динамічне рішення, що дозволяє організаціям контролювати, аналізувати й описувати кожен рівень бізнесу. Програмний продукт має наступні функціональні можливості: спрощене, гнучке створення показників (системне меню адміністратора дозволяє визначити всі параметри показників: граничні значення, галузеві показники, джерела даних тощо); спрощений доступ до даних; убудовані аналітичні інструменти, можливість створення динамічних діаграм; можливість контролю роботи самої системи Cognos metrics manager (показує, як додатки використовуються); система metrics watch list (при зміні показника користувач одержує повідомлення); можливість настроювання виду BSC кожним кінцевим користувачем; п'ятиступінчата градація індикаторів показників.

4. **Geac Performance Management** – система бюджетування, планування й управлінського аналізу, однієї з функцій якої є Strategy Management, що реалізує Збалансовану систему показників [89].

5. **Pbviews** – інформаційно-аналітична система підтримки прийняття рішень і управління продуктивністю [89]. Відноситься до класу систем бізнес-аналітики й поряд з іншими управлінськими методиками реалізує Збалансовану систему показників. Даний програмний продукт має наступний функціонал: можливість оцінки діяльності компанії з використанням кольорових індикаторів; можливості розширеного аналізу даних; можливість перегляду й роздруківки звітів прямо з інтерфейсу програми; інтегрована система електронної пошти; система оповіщення відповідальних осіб; можливість перегляду й порівняння фактичних даних із плано-

ваними й з галузевими показниками; можливість відображення даних у режимі презентації; автоматична модернізація програмного забезпечення; необмежене число підтримуваних об'єктів (висока масштабованість програми).

6. Aris BSC [120] – управлінська система, призначена для керівників, аналітиків, співробітників відділів фінансового контролю й ІТ-фахівців. Програмний модуль призначено для швидкого й оптимального моделювання стратегічної системи управління діяльністю підприємства. Aris BSC забезпечує деталізацію й інтеграцію всіх стратегічних цілей, критичних факторів, ключових показників результативності роботи підприємства, а також їхній аналіз і формування звітної документації. Прозорість причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями дозволяє реалізувати стратегію підприємства на всіх рівнях керування. Даний продукт відображає взаємодію між всіма стратегічними цілями, ключовими показниками результативності й бізнес-процесами підприємства, і дозволяє менеджерам й експертам займатися проблемами проектування системи управління. ARIS BSC підтримує як процес моделювання системи керування підприємством, так і наступне впровадження ІТ-рішень.

7. SAP Strategic Enterprise Management. Складається з п'яти компонентів, інтегрованих один з одним за допомогою метаданих: SEM-BPS – зв'язок стратегічного планування й моделювання з оперативним плануванням і бюджетуванням; SEM-BIC – автоматичний збір зовнішньої й внутрішньої інформації, необхідної для прийняття рішень; SEM-BCS – прискорення зовнішньої й внутрішньої консолідації; SEM-CPM – Збалансована система оцінок і Пульти керування для моніторингу реалізації стратегій на основі KPI; SEM-SRM – система зв'язку з акціонерами, інтегрована в програмне забезпечення стратегічного керування підприємством. Система дозволяє здійснювати передачу даних і розсилання звітів. Завдяки використовуваній SAP прикладній архітектурі існує можливість заміни компонентів один одним.

Отже, розглянувши особливості тільки декількох програмних продуктів можна стверджувати, що всі вони дозволяють вирішити більшість проблем, пов'язаних з впровадженням та подальшим використанням систем класу BSC, Разом з тим, слід зазначити, що BSC та BPM це не тільки й не стільки програмне забезпечення, скільки системний підхід до управління організацією. Навіть саме досконале програмне рішення не зможе забезпечити істотного внеску в підвищення ефективності бізнесу, якщо проекти по його впровадженню не забезпечуються відповідною методологічною й організаційною підтримкою.

ВИСНОВКИ

Значне поширення в останні часи критичних висказувань по відношенню до традиційної фінансово-орієнтована концепція менеджменту, зумовило необхідність переосмислення сутності управлінських процесів. Це переосмислення призвело до виникнення систем виміру досягнень, однією з яких є збалансована система показників. У роботах авторів збалансованої системи показників стверджується, що дана концепція підтримує ряд процесів, необхідних для перетворення стратегії в життя. Насамперед розробка BSC допомагає забезпечити таке подання про місію підприємства, що дозволить транслиувати загальне стратегічне бачення підприємства в конкретні настанови для лінійного персоналу.

Для розкриття означених можливостей BSC в роботі на системній основі представлено сутність концепції у взаємозв'язку з етапами її впровадження й використання. Особливої уваги було приділено застосуванню BSC в умовах поширення коопераційних зв'язків між підприємствами та інтеграційними процесами, що відбуваються в світовій економіці. Саме за умови підпорядкування окремих суб'єктів господарювання логіці стратегічної орієнтації закладеної в концепцію BSC можна досягти синергетичного ефекту від їх взаємодії. Особливо варто враховувати, що впровадження будь якого нового методу вимагає розробки відповідного інструментарію, який по відношенню до збалансованої системи показників також знайшов досить повне відображення в тексті роботи.

Слід зазначити, що одразу ж появлення нової концепції поділило наукову спільноту на її прихильників та критиків. Частина дослідників активно критикувала неформалізований підхід закладений до BSC. На противагу ним можна підтримати прибічників концепції, оскільки на теперішній час відсутні повноцінних аналітичних моделей для прогнозування майбутнього розвитку подій. Переваги даної концепції досить повно були відображені на рис. 1.2. Проте не дивлячись на дійсно значні набутки концепції BSC обов'язково слід звернути увагу на певні її недоліки й обмеження. Тільки після ґрунтовного співвіднесення плюсів й мінусів даного інструменту стратегічного управління можна приймати рішення про доречність чи недоречність його практичного застосування. Орієнтиром для пошуку відповіді на зазначене питання може служити представлена на рис. 1 схема обґрунтування доцільності використання BSC.

Отже, успішна реалізація стратегії є результатом концентрації уваги, по-



Рис. 1. Обґрунтування доцільності використання BSC

єднання зусиль керівництва різних рівнів підприємства за для її опису та операціоналізації, приведення у відповідність уявлень працівників та стратегічної орієнтації підприємства, поширення внутрішньої та зовнішньої мотивації й в решті решт організація взаємодії з окремими ланками системи стратегічного менеджменту. Відповідно, до факторів, що забезпечують успіх впровадження збалансованої системи показників слід віднести наявність ефективно функціонуючої системи контролінгу, орієнтацію взаємозв'язків між стратегічними господарськими одиницями на синергію взаємодії, гармонізацію системи менеджменту підприємства відповідно до набутків концепції BSC.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева И.В. Современные концепции, способствующие совершенствованию учетно-аналитического обеспечения принятия стратегических решений // http://science-bsea.narod.ru/2006/ekonom_2006.htm
2. Арджирис К. Организационное научение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
3. Аронова Л. Balanced Scorecard — мировые стандарты и российский опыт // <http://www.iemag.ru>
4. Багхай М., Коули С., Уайт Д. Алхимия роста // <http://cfin.ru/management/strategy/plan/alhemy.shtml>
5. Баранов И.Н. Оценка деятельности организаций: поход Р. Каплана и Д. Нортона // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №3. – С. 63-70
6. Баязитов Т.М. BSC: меню форм для заполнения // <http://www.intalev.ru/?id=745>
7. Бир С. Мозг фирмы / Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.
8. Бланшар К., Карлос Д.П., Рэндолф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления / Пер. с англ. Л.А. Бабук. – Мн.: ООО "Попури", 2004. – 304 с.
9. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
10. Бреслав Е. Бюджет стратегический и финансовый // Управление компанией. – 2005. – №1
11. Бугарь С. Взаимосвязь элементов Balanced Scorecard и требования стандарта ИСО 9001:2000г. // <http://www.biztech.ru>
12. Бугров Д., Метрика эффективности // Вестник McKinsey. – 2003. – №1 (3). – С.
13. Букреев М. ССП. Превращение концепции в реальность // Торговое оборудование в России. – 2004. – № 71. – С. 34-38
14. Бухвалов А.В. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2. – С. 27–56
15. Валитова Л. А., Тамбовцев В. Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 109–118
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. М.: Гардарики, 2000. – 528с.

17. BSC – "автопилот" современного предприятия // <http://www.ids-scheer.ru/about/articles/88.html>
18. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvard&Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
19. Волкова Н.Н., Сахно Т.В. Промышленные кластеры. – П.: Издательство "Асми", 2005. – 272 с.
20. Гершун А. Система сбалансированных показателей и подсистемы управления // <http://www.gaap.ru/biblio/corpfm/ssp/>
21. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2006 – 416 с.
22. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
23. Грицай Б., Кутракова М. Через тернии - к взаимосвязанным показателям // Управление компанией. – 2005. – №1. – С. 14-17
24. Десять характеристик правильно выбранных KPIs // <http://www.bpmpartners.com/GuestColumnist.shtml>
25. Друкер П. Управление нацеленное на результат. – М.: Мир, 1992. – 428 с.
26. Дятловская И. Маркетинговая навигация для стратегии // "& Стратегии". – 2005. – № 8
27. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. –2001. – №2
28. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.
29. Исаков Д. Управления состояниями объектов внимания // <http://www.bsps.com>
30. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
31. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
32. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансир. системы показат. – М.: ИД "Вильяс", 2006. – 384 с.
33. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.

34. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7-30
35. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416с.
36. Клепиков А.С., Гордиевских В.В., Чистякова Е.Г., Лукша О.В. Разработка системы мониторинга научно-технической деятельности на основе сбалансированной системы показателей // <http://scc.tpu.ru/download/articles/article3.doc>
37. Коршикова Л.Ю., Эволюция системы аналитических показателей деятельности орга-низаций // Экономический анализ: Теория и практика. – 2004. – №1. – С. 12-21
38. Крамчанінова М.Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств // Вісник Львівської комерційної академії. –2005. – Вип.. 18. – Ч. 2. – С. С.150-154
39. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
40. Кузнецова І.О., Гущина О.М. Збалансована система показників(BSC) на прикладі ДП ДАК "Хліб України" та "Одеський портовий елеватор" // http://www.rusnauka.com/ESPR_2006/Economics/10_kuznecova.rtf.htm
41. Кулешова Е. Управление в режиме "Реформы" // Комп&ньон. – 2004. – №47(207). – С. 58 – 61
42. Кулешова Е., Прудковских В. Локальные внедрения как способ минимизации рисков // Комп&ньон. – 2004. – №47(207). – С. 62 – 66
43. Кутракова М., Грицай Б. Чтобы эффективно управлять, нужно управлять эффективностью // Управление компанией. – 2004. – № 8. – С.14-7
44. Лагода Т., Деревянко Е. BSC своими руками // Бизнес. – 2005. – №16 (от 18.04.2005). – С. 74 – 78
45. Лазарев И.А. Хижа Г.С., Лазарев К.И. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития. – М.: "Дашков и К", 2005 . – 240 с.
46. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 187 с.
47. Лекомцев П.А., Филимонова А.В. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях // Менеджмент сегодня. – 2005. – № 2
48. Логинов Г.В., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом.

– 2004. – №2.

49. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с
50. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.
51. Маслеченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Финансово-промышленные корпорации России. – М.: ДеКа, 2000. – 164 с.
52. Мензобровский И. Инструмент трансформации идей в конкретные цели // Комп&ньон. – 2004. – №47(207). – С. 50 – 53
53. Мензобровский И. Логика точных показателей // Комп&ньон. – 2005. – №16(426). – С. 20 – 25
54. Минс Г., Шнайдер Д. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке. – М.: Альбина Паблишер, 2001. – 280 с.
55. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гамма / Пер. с англ.; [Под. ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
56. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
57. Миротин Л.Б. Некрасов А.Г. Логистика интегрированных цепочек поставок: Учебник. – М.: Издательство "Экзамен", 2003. – 256 с.
58. Монахов Е. Основы жизнеспособности предприятия // <http://www.termika.ru/pcf?d&nd=963816112&nh=1>
59. Недосекин А.О. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard): плюсы, минусы, проблемы внедрения // http://sedok.narod.ru/s_files/2004/1.doc
60. Нилли Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления ими. – Днепропетровск: ООО "Баланс-Клуб", 2003. – 400 с.
61. Новиков О.А., Уваров С.А. Коммерческая логистика: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1995. – 110 с.
62. Овчаренко К. Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить // Управление компанией. – 2004. – №10. – С. 23-29
63. Олве Н.Г., Петри К-Й., Рой Ж., Рой С. Баланс между стратегией и контролем. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.

64. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
65. Пан А., Пан С. Силовое поле стратегии // http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17.htm
66. Панюшкина С. Контролер эффективности работы компании // Инвестгазета. – 2004. – №26(455). – С. 24
67. Панюшкина С. Радар компании // Инвестгазета. – 2004. – №26(455). – С. 25
68. Паппэ Я.Ш. "Олигархи": Экономическая хроника 1992-2000. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 250 с.
69. Паринов С.И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. – 168 с.
70. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
71. Переверзев Н.А. Управление предприятием на основе системы ключевых показателей эффективности // Управление корпоративными финансами. – 2005. – №2.
72. Пилипенко А.А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – №11. – С. 84 – 89
73. Пилипенко А.А., Отенко В.І. Організація обліку і контролю: підручник. – Х.: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2005. – 424 с.
74. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
75. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера? // <http://www.citcity.ru/bi/news/11351/>
76. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание. – Харьков: ОАО "Кросс-Роуд", 2006. – 440 с.
77. Радаев В.В. Экономическая социология. – М.: ГУ-ВШЭ, 2005. – 438 с.
78. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство / Под. Ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО "Олимп – Биз-

- нес", 2004. – 88 с.
79. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
80. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: живущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Пер. с англ... – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 384 с.
81. Реализация методики ССП в программном обеспечении // <http://www.iso.ru/journal/articles/343.html>
82. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // <http://gaap.ru/biblio/corpfm/finman/043.asp>
83. Редченко К. Показательное несогласие: balanced scorecard и tableau de bord // <http://www.cfin.ru>
84. Редченко К. Сбалансированное неравенство: интересы потребителей и Balanced Scorecard // Менеджмент сегодня. – 2003. – №6
85. Репин В.В. Методика внедрения системы стратегического управления на основе показателей процессов (BSC) // <http://www.finexpert.ru/>
86. Савицкая А. Пять особенностей проектов по созданию BSC // Аналитика и исследования. – 2006. – № 7(140)
87. Саранский С.С. Сбалансированная система показателей как инструмент управления предприятием // <http://uni.ulsu.ru/aspir/doc/avtoref/2006/07/saransky.doc>
88. Сафаров А., Бабенкова Т. Преждевременная "универсальность" сбалансированной системы показателей // Частное мнение. – 2005. – № 10 (120)
89. Сбалансированная система показателей: краткий обзор рынка программного обеспечения // http://citforum.gatchina.net/consulting/BI/ssp_market/
90. Свірко С.В. Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 380 с.
91. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 408 с.
92. Сергеев В.И., Сергеев И.В., Система сбалансированных показателей оценки эффективности функционирования логистики компании // Логистика и управление цепями поставок. – 2004. – №5. – С. 31-36
93. Середа С. Программное обеспечение для Системы Сбалансированных Показателей // <http://md-management.ru/articles/html/article32695.html>
94. Сидоренко В.Н. Системная динамика. – М.: Экономический факультет МГУ,

1998. – 205 с.

95. Система сбалансированных показателей. Функциональные стандарты. Версия 1.0а. Русский перевод В.В. Репин, В.Г. Елиферов // <http://www.vernikov.ru>
96. Системы менеджмента знаний // http://www.kmtec.ru/publications/library/bigspb/systems_qm_1.shtml#часть1
97. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? СПб: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
98. Созинов А.С. Обеспечение качества управления маркетинговыми процессами предприятия // <http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/sozinov/index.htm>
99. Сопко В., Завгородний В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 260 с.
100. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
101. Теслинов А.Г. Два маршрута в "стратегической тайге" // Имидж Магнитогорск. – 2004. – №11. – С. 24 -28
102. Толкачев В. Balanced Scorecard — взгляд в будущее // <http://cima.ru/particle.php?id=8>
103. Третьяк О.А, Румянцева М.А. Сетевые формы межфирменной кооперации // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2. – Том 1. – С. 25 – 50
104. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
105. Федин М. 5 мифов о Balanced Scorecard // http://big.spb.ru/publications/other/strategy/five_myths.shtml
106. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Система Сбалансированных Показателей // Финансовый директор. – 2006. – № 4
107. Ферн Э. Эпоха массовой кастомизации // http://www.e-executive.ru/print/publications/aspects/project/article_1202/
108. Филимонова А., "Контрольные точки" для группы компаний // Консультант. – 2005. – №5. – С. 24 – 32
109. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – 2001. – № 4. – С. 28 – 55

110. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (индустриальная динамика). – М.: Прогресс, 1971. – 340 с.
111. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
112. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/04_0103.aspx
113. Хиценко В.Е. Модель жизнеспособной фирмы Стаффорда Бира // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №3. – С. 43-52
114. Хоуп Д., Фрезер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов/ Пер. с англ. Р.В. Кащеев. – М.: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.
115. Хьюберт К.Р. Индивидуальная сбалансированная система показателей: Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации/ Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 176 с.
116. Хьюберт К.Р. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
117. Хэнфилд Р. Николс Э. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.: Пер. с англ.. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 416 с.
118. Цепляева Е. Внедрение BSC: встраиваем или пристраиваем? Интеграция при-ложений Balanced Scorecard в информационную систему компании // http://www.cfin.ru/management/controlling/plant_bsc.shtml
119. Черкашенко В., Маршукова Н. Стратегический менеджмент – искусство или технология? // Банковское дело. –2005. – №11. – С. 12-20
120. Что такое ARIS BSC
<http://www.rostg.ru/rost/index.php?razdel=product/aris&page=arisBalancedScorecard>
121. Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами: Учеб. пособие. – СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2004. – 240 с.
122. Экклз Роберт, Дж., Герц Роберт Х., Киган Э. Мэри, Филиппе Дейвид М.Х. Революция в корпоративной отчетности: как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли: Пер. с англ. Н. Барышниковой. - М.: Олимп-Бизнес, 2002. - 400 с
123. Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике. – М.: Республика, 1999. – 224с.

124. Ясен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
125. Яценко В.В. Инструмент, который ждали // http://quality.eur.ru/MATERIALY7/tool_expect.htm
126. Espejo R. The Viable Systems Model // <http://www.syncho.com/pages/pdf/MODEL3.pdf>
127. Hilder T. The Viable Systems Model // <http://www.users.globalnet.co.uk/~rxv/orgmgmt/vsm.pdf>
128. Jennex M.E. An Introduction to Knowledge and Knowledge Management // <http://www.management.com.ua/strategy/str108.html>
129. Pfeffer J., Salansik G. The external control of organizations – a resource dependence perspective. – New York: Herper&Row, 1987
130. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509-533
131. Walker J. The Viable Systems Model a guide for co-operatives and federations // http://www.greybox.uklinux.net/vsmg_2.2/index.html
132. <http://mcc.cima.ru> – результати міжнародної конференції "Контроллинг и управленческий учет: практический опыт реализации"
133. <http://www.belgorodenergo.ru> – офіційний сайт компанії Белгороденерго
134. <http://www.altrc.ru> – АЛЪТ управлінське консультування
135. <http://www.betec.ru> – бізнес-інжинірингові технології
136. <http://www.intalev.ru> – ІНТАЛЕВ: бюджетування, документообіг, збалансована система показників, бізнес-процеси
137. <http://www.lanit.ru> – представництво компанії Hyperion Performance Scorecard
138. <http://www.tora-centre.ru> – Аналітичні програми, рішення, технології

Додаток А

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Таблиця А.1

Склад компонентів бізнес-моделі підприємства

Компонент	Характеристика
1	2
Основні положення й характеристика формованої стратегії	
Основні положення	Місія. Сукупність взаємозалежних проблем, що виникають перед підприємством. Ключові фактори створення вартості й основних конкурентних переваг. Принципи ведення діяльності й правила узгодження інтересів з контрагентами. Пріоритети споживачів продукції підприємства. Ключові фактори створення прибутку. Аналіз потреб і пріоритетів клієнтів з метою одержання уявлень про необхідну продукцію й визначення структури й параметрів бізнес-моделі
Модель логістичних процесів промислового підприємства	Бізнес-функції, що описують призначення підприємства; бізнес-процеси, що описують способи виконання зазначених функцій; організаційна структура й матриця організаційних проекцій, що визначають виконавців бізнес-процесів підприємства; часові фази впровадження бізнес-функцій, розподіл ролей між виконавцями бізнес-процесів; правила взаємодії й узгодження інтересів визначені відносно потокових процесів; необхідний на виході логістичного ланцюга результат; система обмежень
Передбачувана цінність продукту	Характеристики й рівень конкурентоспроможності товару на виході логістичного ланцюга; споживча цінність виробленої продукції як набір (склад й пропорції) певних споживчих якостей; опис проблем ключових споживачів у взаємозв'язку із продукцією, яка спрямована на рішення виявлених проблем
Сегмент ринку	Обрані підприємством стратегічні зони господарювання (СЗГ) з виявленням взаємодоповнюючих товарів і ринків; опис внутрішнього ринку підприємства; ранжирування цільових клієнтів; виявлення потреб по обраним СЗГ; умови розвитку потенціалу підприємства й продукту на різних ринках
Базові стратегічні альтернативи	Опис ключових політик поведінки на обраних СЗГ; формалізована модель поведінки з деталізацією за різними ознаками; конкурентна стратегія й особливості розвитку довгострокових конкурентних переваг
Модель відповідності організаційної побудови підприємства й стратегії	
Структура ланцюжка створення цінності	Місце в мережі створення цінності. Позиція підприємства в ланцюжку створення цінності й принципи розподілу створюваної прибавочної вартість. Варіанти розподілу прибутку й здійснення взаємних поступок між підприємством й контрагентами. Організаційні й координаційні рутини
Створення доходу	Визначення джерел доходу, структури витрат і цільової норми прибутку. Вибір форми управління витратами
Організаційна модель	Централізована або децентралізована. Ієрархія або мережа. Орієнтація на функції, бізнес-напрямки, дивізіони або матричну побудову. Підготовка власних фахівців або залучення ззовні. Варіанти здійснення трансформацій у структурі підприємства

1	2
Виробнича (операційна) система	Взаємодії між виробничими підрозділами й системами закупівель; наявність інновацій у структурі підприємства; ключові компетенції, що виникають у виробничій сфері; ступінь відновлення технології, аутсорсінг виробничих операцій; швидкість дифузії інновацій; тривалість і процедури взаємин з постачальниками
Модель орієнтації на споживача	
Вибір споживачів	Диференціація споживачів; диференціювання споживачів й зовнішніх контрагентів за ступенем впливу на діяльність і стратегію підприємства; допоміжні дії для відібраних покупців й можливі взаємні поступки з стратегічними партнерами; ступінь відмінності наявних конкурентних переваг і пропонованої цінності від наявних аналогів
Утримання створеної цінності	Механізм виведення продукції на ринок, створення програм лояльності й рівень розвитку маркетингу партнерських відносин; оплата споживачем наданої йому цінності; компенсація власникам прав власності за результати діяльності; маркетинг-мікс

Таблиця А.2

Система компенсаторних заходів розробки BSC [85]

№	Найменування ризику	Компенсаційні заходи	Відповідальні
1	2	3	4
1. Зрив строків розробки систем			
1.1.	Зрив строків підготовки карти стратегії та деталізації рахункової карти до показників процесів	Проведення щотижневих нарад робочої групи, проведення нарад Ради директорів й акціонерів	Генеральний директор, акціонери, виконавець
1.2.	Зрив строків розробки документації по бізнес-процесах, у тому числі: узгодження входів/виходів між процесами; визначення показників процесу, продукту й задоволеності клієнтів по кожному процесі; інше	Щотижнева письмова звітність власників процесів Генеральному директору й керівнику проекту. Проведення щотижневих нарад власників процесів (за принципом "постачальник-клієнт") у генерального директора за участю керівника проекту. Ведення протоколів засідань робочих груп по кожному процесу. Щотижнє планування й звітність учасників робочих груп перед власниками процесів.	Власники процесів, генеральний директор
2. Управління розробкою систем			
2.1.	Відсутність лідерства керівництва (в особі Генерального директора й інших керівників)	Розробка особистого плану участі генерального директора в проекті. Розробка плану виконання внутрішніх PR-акцій, спрямованих на підтримку проекту.	Генеральний директор

1	2	3	4
2.2.	Недостатній оперативний контроль виконання планів проекту	Проведення щотижневих нарад Ради директорів по обговоренню результатів виконання проекту.	Генеральний директор
3. Процес розробки систем			
3.1.	Відсутність необхідного контролю з боку Генерального директора за роботою власників процесів	Інформування акціонерів по факту: відсутності необхідної звітності; зірваних нарад власників процесів у Генерального директора.	Генеральний директор
3.2.	Відсутність необхідного контролю з боку власників процесів за діяльністю своїх робочих груп	Інформування Керівника проекту по факту: відсутності щотижневої звітності учасників робочих груп перед власниками процесів; відсутність протоколів нарад робочих груп	Керівник проекту
4. Характеристики проекту			
4.1.	Зміна обсягу робіт внаслідок недооцінки складності й масштабу робіт	Фіксація відхилення від планових строків у протоколах. Оперативне коректування планів.	Керівник проекту. Виконавець.

Таблиця А.3

Способи взаємодії BSC й елементів (підсистем) системи управління [20]

Підсистема	Орієнтації підсистеми на стратегію	BSC використовує підсистему	Підсистема використовує BSC	Потенційні конфлікти
1	2	3	4	5
Корпоративне управління	Рада Директорів (РД) затверджує стратегію, розроблену топ-менеджерами; РД контролює виконання стратегії; РД самостійно й ефективно працює в інтересах виконання стратегії підприємства.	В основу стратегії підприємства закладені ідеї акціонерів компанії, що проводяться Радою директорів; Іноді акціонери можуть впливати на перспективи на стратегічній карті.	Затверджувана стратегія може бути представлена у форматі BSC; Може проводитися щоквартальна оцінка діяльності підприємства на основі BSC; РД може використати BSC для оцінки своєї роботи	Дуже важко структурувати й контролювати роботи власне Ради директорів
Зовнішня фінансова звітність	Зовнішня звітність передбачає розкриття не тільки фінансової інформації про діяльність підприємства, але й важливої інформації про реалізацію стратегії.	Частина показників BSC корпорації може бути взята з фінансової звітності.	BSC (або її частина) може включатися у фінансову звітність.	Частина інформації BSC може бути секретною й не призначена для оприлюднення
Стратегічне управління	Підприємство має процедури стратегічного	Стратегічна карта й показники формуються на основі	BSC – інструмент реалізації стратегії. Перспективи	Підприємство може не мати стратегії. Страте-

1	2	3	4	5
лінійна	планування й реалізації стратегії	стратегії підприємства.	BSC структурує розробку стратегії	гія може бути ширше, ніж карта
Управлінський облік і звітність	Облік - система збору й обробки інформації для прийняття стратегічних рішень.	BSC використовує дані управлінського обліку для пошуку фактичних значень.	BSC може дати структуру для звітності й облікових процедур й може істотно скоротити кількість звітів	Часто облік не дає інформації більш, ніж для 30% показників; BSC може вимагати складних методів обліку
Система бюджетування	Ресурси підприємства розподіляються на основі стратегії; проекти, що не є істотними з погляду стратегії не фінансуються	BSC використовує дані бюджетування для встановлення цільових значень та перевірки реалізованості заходів. BSC може використати інфраструктуру бюджетування для своїх процедур й балансування стратегії	Бюджетування використовує цільові показники BSC як основу для формування бюджету; бюджети можуть бути згруповані за цілями й показникам; BSC задає пріоритетності бюджетних заявок	Не на всі ініціативи вистачає ресурсів підприємства, тому бюджет може викликати необхідність перегляду BSC
Система мотивації	Персонал мотивований па досягнення стратегії й розглядає стратегію як свою щоденну роботу.	Визначення багатьох показників відбувається саме з оглядкою на мотивацію	Зарплатня може бути прив'язана до значень показників; BSC потрібно використати й для нематеріальної мотивації	BSC без прив'язки до системи мотивації не працює; не можна орієнтувати тільки на досягнення окремих ініціатив
Організаційний дизайн	В організації повинні бути розподілені стратегічні функції й відповідальність за їхнє виконання.	Бажано, щоб кожен показник BSC мав свого відповідального	BSC може використатися для визначення стратегічних функцій і відповідальності	BSC може породити конфлікт між оперативними й стратегічними завданнями; не всіх потрібно орієнтувати на стратегію
Управління персоналом: організаційна культура	Сучасна концепція управління приділяє багато уваги командній роботі й делегуванню повноважень; виконання стратегії може вимагати наявності певних характеристик і шаблонів поведінки співробітників й організації в цілому	Цілі стратегічної карти в перспективі "Навчання й розвиток" формуються на основі бачення бажаних змін в організаційній культурі.	Деякі підлеглі завдання можна подати у форматі BSC (делегувати повноваження за допомогою цілей, показників і значень); BSC може допомогти у формальному підході до впровадження характеристик у поведінку персоналу	Не завжди вдається організувати командну роботу; не завжди можна делегувати повноваження; Впровадження BSC викликає нові шаблони поведінки персоналу BSC може зустріти серйозний опір з боку робітників.

1	2	3	4	5
управління персоналом: розвиток компетенцій	Організація розвиває компетенції, необхідні для реалізації її стратегії.	Для BSC необхідно розвиток навичок стратегічного планування.	BSC може допомогти визначити, які стратегічні компетенції необхідні підприємству, а також розставити пріоритети в їхньому розвитку.	Витрати на підготовку стратегічних компетенцій високі, і організація може не виділити необхідних ресурсів для їхнього розвитку.
Управління персоналом: Внутрішній PR	Співробітники повинні знати свою стратегію й свою роль у її виконанні.	Видатні досягнення показників можуть активно використатися в пропаганді кращої роботи.	Стратегічні карти – спосіб комунікації корпоративної стратегії, а показники – її реалізації.	Частина стратегії може бути секретною, тому не вся стратегія може активно розкриватися.
Оперативне управління	Оперативне управління орієнтоване на реалізацію стратегії.	Для BSC необхідні наради для завдання цілей і контролю за їхнім виконанням, а також пошуку ініціатив	Щомісячні (або щоквартальні) наради керівництва, присвячені розвитку	Неправильно організовані наради й підготовка до них можуть займати дуже багато часу.
Підсистема керування	Орієнтація підсистеми управління на стратегію	BSC використовує підсистему	Можлива структуризація на основі BSC	Потенційні конфлікти спільного використання підсистем
Інформаційні технології	Розвиток інформаційних ресурсів підприємства повинен бути орієнтоване на його корпоративну стратегію.	BSC повинна бути автоматизована; Фактичні й цільові значення можуть розраховуватися з інших автоматизованих систем.	BSC виступає інструмент стратегічного контролю за діяльністю всього підприємства "на одному екрані"	Складно й витратно організовувати зв'язок між системою автоматизації BSC й іншими автоматизованими системами.
Система менеджменту якості (ISO 9000)	Орієнтація на якість має на увазі не тільки забезпечення високої якості продукції, але й всіх виконуваних бізнес-процесів.	BSC може використати регламентуючі документи СМК, показники якості можуть увійти в перспективи процесів СМК може стати підсистемою BSC	СМК може включати BSC як підсистему (альтернативний варіант).	Ідеологічно СМК орієнтована на фіксування процесів, а BSC більше на їхній розвиток, тому треба знайти правильне їх позиціонування на підприємстві.
Управління функціональними службами	Бізнес-процеси й зміни (поліпшення) бізнес-процесів повинні відповідати її стратегії.	Система управління обліку й звітності, а також автоматизовані системи є постачальниками інформації для BSC.	Взаємодія з функціональними службами провадиться найбільше через систему оперативного управління й обліку	Можливі конфлікти між реформованими у відповідності зі стратегією функціональними підрозділами

Додаток Б

БАЗОВИЙ НАБІР ЦІЛЕЙ, ПОКАЗНИКІВ ТА ІНДИКАТОРІВ

Таблиця Б.1

Типовий набір цілей за окремими перспективами

	Приклад формулювання цілей	Інтерв'ювання керівника
1	2	3
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – зростання виручки та рентабельності – досягнення певного рівня операційного прибутку, – зниження долі запозиченого капіталу, – зростання грошового потоку, – зростання вартості бізнесу, – підвищення рентабельності продукції, – мінімізація собівартості продукції, – підвищення рентабельності власного капіталу, – досягнення лідерства в галузі по обсягу продажів в розрахунку на одного робітника 	<p>Які фінансові цілі по відношенню до запропонованого бачення? Які стратегічні наміри власників підприємства? Яку роль відіграє підприємство для акціонерів? Які нові продукти можна створити за для збільшення доходів? Чи можна створити нові продукти? Чи можна знайти нове застосування продуктів? Чи можна створити нову цінову політику? Як можна оптимізувати структуру витрат? Як можна покращити продуктивність підприємства? Чи можна скоротити операційні активи?</p>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> – розширити ринкові позиції – підвищити лояльність клієнтів – підвищити рівень повторних продажів – підвищити ступінь задоволеності клієнта – мінімізувати число упущених клієнтів – розширити базу клієнтів – досягнути визначеної долі в певних сегментах ринку – бути визнаним лідером на ринку за новими видами продукції 	<p>Як можна збільшити долю ринка? Як утримати старих клієнтів? Як залучити нових клієнтів? Від чого залежить прибутковість операцій з клієнтом? Які фактори відіграють найбільш істотну роль для клієнта: властивості продукту, ціна, функціональність, відношення з клієнтами, бренд? Яку стратегію краще вибрати по відношенню до клієнта? Чим відрізняється продукція підприємства від пропозицій конкурентів?</p>
Внутрішні процеси	<ul style="list-style-type: none"> – мінімізувати тривалість циклу виробництва продукції – виявляти й розвивати нові більш ефективні продукти й послуги – мінімізувати рівень запасів – скоротити кількість переналадок – забезпечити високу якість – зменшити час розробки нової продукції – розвивати навички управління якістю – удосконалювати процеси – максимізувати цінність логістичного ланцюга постачань – розвивати партнерство з постачальниками та аутсорсинг операцій – вдосконалення використання фондів 	<p>Яким чином можна забезпечити зростання продуктивності? Які робочі та логістичні процеси можна покращити? Які внутрішні процеси слід вдосконалити, щоб задовольнити клієнтів? Як можна поширити та використати синергізм підрозділів? Які з перелічених процесів мають найбільше значення для клієнтів: ефективність виконання операцій та логістики, покращення процесу управління взаєминами з клієнтами, забезпечення новизни продукту, збільшення швидкості виведення нових продуктів на ринок? Які аспекти роботи найбільш істотні для її виконання?</p>

1	2	3
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – сформувати команду висококваліфікованих кадрів – мінімізувати плинність кадрів – покращити систему управління знанням – здійснювати комунікацію та керівництво на всіх рівнях – підтримувати корпоративну культуру й покращувати спілкування робітників – покращувати компетенції в сфері дослідження та розробок – розвивати культуру зворотних зв'язків – підвищити мотивацію персоналу – випереджаючи поглиблювати ділові знання, навички та вміння – формувати культуру стратегічної єдності – створення культури продуктивності – вдосконалювати технологію 	<p>Як підвищити мотивацію робітників? Як можна підвищити продуктивність праці? Як покращити обмін і управління знанням? Які зміни в інфраструктурі допоможуть в вирішенні стратегічних завдань? Що ви повинні знати за для того щоб виконати вашу роботу? Які навички вам необхідні для виконання вашої роботи? Що керівництво підприємства може зробити, щоб ваша робота була більш ефективною та продуктивною? Які тренінги та додаткові знання (навчання) допоможуть вам краще виконувати вашу роботу? Як додаткове навчання покращить вашу результативність? Які виміри показують ваші знання й рівень розвитку?</p>

Таблиця Б.2

Набір найбільш релевантних стратегічних показників [122, с. 142]

Компанії	Аналітики	Інвестори
1. Стратегічні цілі	1. Ринкове зростання	1. Прибуток
2. Грошовий потік	2. Стратегічні цілі	2. Грошовий потік
3. Ринкове зростання	3. Умови конкуренції	3. Якість / компетентність команди менеджерів
4. Валовий прибуток	4. Якість/ компетентність команди менеджерів	4. Умови конкуренції
5. Якість / компетентність команди менеджерів	5. Прибуток	5. Ринкове зростання
6. Доля ринку	6. Доля ринку	6. Стратегічні цілі
7. Умови конкуренції	7. Валовий прибуток	7. Валовий прибуток
8. Прибуток	8. Ємність ринку	8. Ємність ринку
9. Швидкість першого виходу на ринок	9. Грошовий потік	9. Швидкість першого виходу на ринок
10. Ємність ринку	10. Швидкість першого виходу на ринок	10. Доля ринку

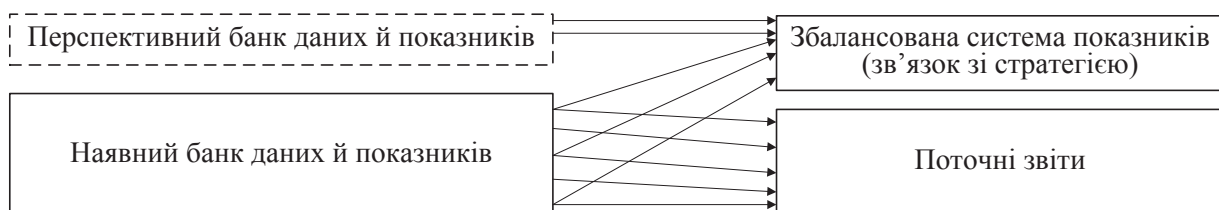


Рис. Б.1. Конкретизація цілей у вигляді показників [18, с.81]

Типовой набор КРІ

КРІ	Склад показників
1	2
КРІ за перспективою "Фінанси"	ринкова вартість; рентабельність інвестицій - ROI; рентабельність активів - ROA; рентабельність чистих активів - RONA; рентабельність інвестованого капіталу - ROCE; рентабельність акціонерного капіталу - ROE; грошовий потік - CF; валовий грошовий потік - GCF; ринкова додана вартість - MVA; потенціал створення вартості - VCS; SVA, CVA; економічна додана вартість - EVA; грошовий потік віддачі на інвестований капітал - CFROI; чистий прибуток на одну акцію - EPS; коефіцієнт співвідношення ціни акції й чистого прибутку - P/E-Ratio; коефіцієнт співвідношення ринкової й балансової вартості акцій - M/B-Ratio; показник сукупної акціонерної прибутковості - TSR; наведена вартість - NPV; внутрішня норма прибутковості - IRR; прибуток до виплати відсотків, податків й амортизації - EBITDA; чистий операційний прибуток після відрахування податків - NOPAT; вартість інвестованого капіталу – CE
КРІ за перспективою "Клієнти й маркетинг"	частка ринку; кількість нових ринків збуту; задоволеність споживачів; частка нових клієнтів; якість сервісу; індикатор іміджу; індекс цінності якісної пропозиції споживачеві; величина чека; частота покупки; частка повторних покупок; вартість обслуговування клієнта; обсяг продажів нових видів продуктів або послуг; прибуток від нових видів продуктів або послуг; частка обороту клієнтів категорії «а»; річний обсяг продажів на один клієнта; кількість загублених клієнтів; кількість постійних клієнтів; кількість клієнтів на один продавця; питома вага укладених угод у загальній кількості запитів споживачів; індекс прихильності споживачів; кількість відвідувань споживачів; кількість рекламацій; витрати на маркетинг; середній час життя клієнта; середній розмір поставок одному споживачеві; кількість споживачів; % присутності в спеціалізованих рекламних виданнях; рівень ціни стосовно середнього по галузі
КРІ за перспективою "Бізнес-процеси"	час розробки й виведення на ринок нових продуктів; час на розробку ринку; середній час обробки запиту клієнта; середній час контрактації; середній період часу від моменту оформлення замовлення до його виконання; час доставки товару; час виробничого циклу; середній час формування замовлення постачальникові; середній час виконання замовлення постачальником; операційні витрати; питома вага адміністративних витрат у загальному розмірі виручки; питома вага вчасно виконаних замовлень; середня трудомісткість виготовлення виробу; середня трудомісткість окремих технологічних операцій; періодичність поставок; середній час узгодження документів; ріст продуктивності праці; витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат; кількість якісно виконаних замовлень; час реагування на претензії; частка відпрацьованих претензій; число документованих процесів і процедур; частка стабільних бізнес-процесів
КРІ за перспективою "Персонал"	величина інноваційного потенціалу; продуктивність персоналу; рівень задоволеності персоналу; внесок персоналу; кількість запропонованих удосконалень; кількість тренінгів; доход на одного співробітника; прибуток на одного співробітника; адміністративні витрати на одного співробітника; відношення обороту до фонду оплати праці; кількість співробітників; плинність персоналу; середній стаж роботи співробітників у компанії; середній вік співробітників; співвідношення тимчасових і постійних працівників; питома вага співробітників з вищим утворенням; індекс лідерства; частка штатних працівників у загальній чисельності персоналу; % притягнутих співробітників відповідно до вимог;

1	2
	кількість навчених співробітників; відсоток атестованих продавців; кількість сертифікованих співробітників; коефіцієнт взаємозамінності; % наявності, у підрозділах й у співробітників показників і регламентів; % виконання внутрішніх нормативних документів; % виконання запланованих заходів

Таблиця Б.4

BSC напрямку планування взаємодії з клієнтом [33, с.294]

	Цілі	Завдання	Показники
Складова внутрішніх процесів	Визначення клієнтів, категорій, продуктів (цільові клієнти, категорії, продукти, що сприяють досягненню наших фінансових цілей)	Обширні знання потреб клієнта; детальні знання конкурентних можливостей; глобальне стратегічне розуміння закупівель; планові орієнтири; відносна рентабельність продукту	Процент росту продажів за рахунок нових категорій і продуктів; проникнення клієнтів і категорій; кількість розроблених бізнес-планів
	Організаційне забезпечення стратегії; розвиток взаємин із ключовими клієнтами; створення глобальних команд за участю клієнтів для складання бізнес-планів	Визначення загальної мети команди; вимоги до учасників команди; визначення, підбор і навчання учасників команди, підтримка лідерства, забезпечення інструментарієм	Кількість іноземних партнерів відомих споживачеві; плинність партнерів; досягнення цілей бізнес-плану
	Спільне планування із клієнтами; створення спільного із клієнтами трирічного бізнес-плану (перегляд кожні 6 місяців), що охоплює бізнес клієнта	Переконавання клієнта в перевагах спільного планування; розуміння внутрішніх бізнес-процесів клієнта (поточних і майбутніх), розвиток навичок планування; розуміння глобальних можливостей	Кількість загальних цілей із клієнтом; кількість спільних бізнес-планів; відсоток досягнутих цілей
Складова навчання й росту	Призначення на стратегічні посади; вміння топ-менеджменту працювати разом із ключовими клієнтами; розвиток здатності розробити план, погодити його, визначити ролі й побудувати глобальну команду	Розвиток навичок бізнес-планування; презентація й комунікація (навички, інструментарій, практика); розвиток навичок створення команди, довірчих відносин із клієнтами, лідерства	Реакція клієнта на подання спільного бізнес-плану; розуміння партнерами їхньої ролі в спільному бізнес-плані
	Доступ до необхідної інформації; розвиток доступу до інформації, необхідної для бізнес-планування	Одержання інформації; розподіл і спільне використання інформації; аналіз інформації	Доступність необхідної інформації (своєчасність, необхідний формат)

Приклад цілей та KPI для оцінки синергії взаємодії з контрагентами [33]

BSC	BSC для ланцюга постачачь		BSC альянсу
	Цілі	Показники діяльності	Цілі
1	2	3	4
Фі- нанси	Зростання прибутку	Товарооборот: обсяг продажів через даний канал	Зростання доходів альянсу. Скорочення витрат всіх членів альянсу. Зростання доходів материнської компанії за рахунок нових взаємин
Кліє- нти	Ринкова частка	Ринкова частка даного каналу у витратах клієнта	Забезпечувати швидке, ефективне прийняття рішень; наладити ефективну комунікацію між партнерами по альянсу; створювати й зміцнювати довіру; чітко визначити ролі, відповідальність, цілі й підзвітність менеджерів і виконавців у рамках альянсу
	Задоволеність клієнтів	Індекс задоволеності клієнта (щорічне опитування); Кількість рекламацій, Відсоток замовлень із рекламаціями	
	Надійність доставки	Відсоток своєчасної доставки	
Внут- рішні про- цеси	Управління запасами	Середній обсяг запасів двох організацій; відношення середнього обсягу запасів до місячного обсягу продажів	Дотримуватися заданих орієнтирів; скоротити витрати на виробництво, продажі або розподіл; удосконалити процеси розробки продукту й запуску; підсилити координацію між партнерами по альянсі
	Ефективне адміністрування	Обсяг продажів у натуральному виміру	
	Розширена електронна комерція	Підлягає визначенню	
На- вчан- ня й роз- виток	Задоволеність спільних працівників	Підлягає визначенню	Розвиток нової технології; посилене проникнення із цільовими клієнтами; нові можливості навчання для співробітників, залучених в альянс
	Загальні маркетингові стратегії й дії	Підлягає визначенню	

Таблиця Б.5

Приклад визначення КРІ корпорації, організованої за функціональною ознакою

Зразковий варіант КРІ для сфери "ПОСТАЧАННЯ"		Зразковий варіант КРІ для сфери "ВИРОБНИЦТВО"	
Фінанси \ Економіка	Ринок \ Клієнти	Фінанси \ Економіка	Ринок \ Клієнти
Відхилення "план-факт" по бюджету закупівель, вартість окремих позицій ресурсів, величина кредиторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості	Тривалість простоїв у виробничому процесі через відсутність необхідних ресурсів, число рекламаций з виробничої сфери, частка браку в закуповуваних ресурсах	Відхилення "план-факт" по бюджету витрат (у розрізі центрів відповідальності), частка енерговитрат, частка матеріальних витрат, відхилення "план-факт" по виробничій собівартості одиниці продукції	Число рекламаций, час виконання замовлення, оборотність (строк зберігання) запасів готової продукції на складі
Бізнеси-процеси	Навчання та ріст	Бізнеси-процеси	Навчання та ріст
Число альтернативних постачальників по кожному виді ресурсів, оборотність (строк зберігання) окремих позицій ресурсів на складі, обсяг запасів окремих позицій ресурсів на складі (у натуральному й вартісному вираженні), величина транспортних витрат (перевезення, ремонт), оперативність виконання замовлень виробництва	Зношеність транспортних засобів, величина витрат на зберігання ресурсів, індекс задоволеності персоналу, заробітна плата, число раціоналізаторських пропозицій, витрати на навчання персоналу	Тривалість простоїв у виробничому процесі, частка браку в незавершеному виробництві, частка браку в готовій продукції, продуктивність праці співробітників, середній ступінь завантаження потужностей	Стан виробничих потужностей, індекс задоволеності персоналу, заробітна плата, число раціоналізаторських пропозицій, продуктивність праці витрати на навчання персоналу
Зразковий варіант КРІ для сфери "МАРКЕТИНГ ТА ЗБУТ"			
Фінанси \ Економіка		Ринок \ Клієнти	
Відхилення "план-факт" по бюджету виторгу (у розрізі ЦФВ), відхилення "план-факт" по бюджету комерційних витрат (у розрізі ЦФО), відхилення "план-факт" по бюджету надходжень (у розрізі ЦФО), величина дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості	Величина витрат (у розрізі ЦФВ), відхилення "план-факт" по бюджету комерційних витрат (у розрізі ЦФО), величина надходжень (у розрізі ЦФО), оборотність дебіторської заборгованості	Число рекламаций від клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, частка ринку, вартість брэнда, імідж фірми, число нових клієнтів, число постійних клієнтів	
Бізнеси-процеси	Бізнеси-процеси	Навчання та ріст	
Середній час обробки замовлення, величина транспортних витрат (перевезення, ремонт), оборотність (строк зберігання) запасів готової продукції на складі, ріст обсягу продажів (%)		Якість CRM-системи, індекс задоволеності персоналу, заробітна плата, число раціоналізаторських пропозицій, витрати на навчання персоналу	

Додаток В

ФОРМИ ДОКУМЕНТАЦІЇ ЗАСТОСОВАНІ В ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ Й
ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Таблиця В.1

Перелік форм рекомендованих до використання

Назва/напрямок	Призначення та ціль	Посилання
Матриця показників	Узагальнення характеристик показників відібраних до BSC	Табл. В.2 Табл. В.3
Рахункова карта	Таблиця, що використовує виміри для опису стратегії організації	Табл. В.4 Табл. В.5
Рахункова карта бізнес процесу	Указуються показники карти більш високого рівня та відповідні до них критерії проходження процесу	Табл. В.6
Зведена таблиця	показує всі аспектах BSC компанії, однак на практиці частіше працюють з таблицями за окремими аспектами	Табл. В.7 Табл. В.8
Узгоджувальні таблиці	Дозволяють провести балансування окремих складових стратегічної карти	Табл. В.9 Табл. В.10
Характеристики КРІ	Дають ґрунтовну характеристику відібраних показників та дозволяють розрахувати їх адекватність	Табл. В.11 Табл. В.12
Обґрунтування ініціатив	Забезпечення формалізованого опису стратегії та узгодження окремих ініціатив з проєкціями BSC	Табл. В.13 Табл. В.14
Оцінка синергії	Оцінка взаємної підтримки окремих бізнес-одиниць корпорації та діагностика рівня синергії	Табл. В.15 Рис. В.1
Система стимулювання	Обґрунтування персональних цілей робітника та розрахунку відповідної винагороди за їх досягнення	Табл. В.16 Табл. В.17

Таблиця В.2

Матриця показників [6]

Перспективи BSC		Характеристика	Частота оновлення	Ступінь надійності	Цільове значення	Порівнянність з іншими підприємствами	Розподіл відповідальності	Ступінь відповідності	Рівень підтримки
Фінанси	F1								
	F2								
Споживачі	C1								
	C2								
	C3								
Внутрішні процеси	I1								
	I2								
	I3								
	I4								
Навчання й рост	L1								
	L2								
	L3								

Таблиця В.3

Характеристика складових матриці показників [6]

Складова	Особливості заповнення граф
Частота оновлення	М – щомісячно, Q – щоквартально, А – річні тощо
Ступінь вірогідності	V – вірогідність висока, М – середня вірогідність, L – низька вірогідність
Постановка цілей	ступінь корисності при постановці цілей - Висока, Середня або Низька
Порівнянність	Н -висока, М - середня, L – низька
Відповідальний	Робоча група, Проект, Підрозділ, Менеджер тощо
Рівень підтримки	Відсутня, доступна, середня

Таблиця В.4

Рахункова карта [36]

Перспективи	Цілі	Причинно-наслідкові зв'язки	Показники	Цільові значення показників	Стратегічні заходи
Фінанси					
Клієнти					
Внутрішні процеси					
Навчання й ріст					

Таблиця В.5

Рахункова карта

Напрямок	Цілі	Показники	Одиниці виміру	План на рік (норма)	Період збору даних	Відповідальний	Індикатори
Фінанси	F1						
	F2						
Клієнти	C1						
	C2						
Внутрішні процеси	I1						
	I2						
Навчання й ріст	L1						
	L2						

Таблиця В.6

Рахункова карта бізнес-процесу

Показник карти вищого рівня	Показники, що вимірюються	Ідентифікатор документа	Цільові критерії					Бізнес-процес першого рівня
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Рік	
Показники процесів								
Показник	Показник 1							
	Показник 2							
Показники продуктів процесу								
	Показник 1							
	Показник 2							
Показники задоволеності клієнтів процесу								
	Показник 1							
	Показник 2							

Таблиця В.7

Зведена таблиця всіх аспектів BSC [75]

Аспекти	Причинно-наслідкові зв'язки	Задачі	Показники	Цільові значення	Ініціативи
Фінанси					
Клієнти					
Бізнес-процеси					
Навчання та розвиток					

Таблиця В.8

Зведена таблиця цілей, показників, цільових значень та програм

Перспектива	Цілі	Показники	Цільове значення			Програми	Бюджет
			1-й рік	2-й рік	3-й рік		
Фінанси	F1						
	F2						
Клієнти	C1						
	C2						
Внутрішні процеси	I1						
	I2						
Навчання й ріст	L1						
	L2						

Таблиця В.9

Цільові значення та методика моніторингу

Показник	Формула розрахунку	Процедура виміру	Цільові значення				Періодичність
			1 кв.	2 кв.	3. кв.	4 кв.	

Таблиця В.10

Матриця узгодження складових BSC

Місія _____				
Бачення _____				
Елемент (аспекти) BSC	Фінансові результати	Відношення зі споживачами	Організація внутрішніх процесів	Навчання та зростання
Стратегічні цілі (бажана позиція)				
Ключові фактори успіху (KSF)				
Ключові індикатори виконання (KPI)				
Стратегічні заходи та ініціативи				

Таблиця В.11

Матриця уточнення показників стратегічної карти

Перспектива	Показники	Зв'язок зі стратегією	Кількісне вираження	Доступність	Доходчивість	Збалансованість	Релевантність	Наявність ви-значення	Бали	Примітки
Фінанси	Показник 1									
	Показник 2									
Клієнти	Показник 1									
	Показник 2									
Процеси	Показник 1									
	Показник 2									
Навчання	Показник 1									
	Показник 2									

Таблиця В.12

Типова форма визначення критерію ефективності [60, с.36]

Критерій:	
Ціль:	
Відноситься до:	
Система мір / формула:	
Плановий рівень / задача	
Частота вимірювання:	
Джерело даних:	
Суб'єкт вимірювання:	
Особа, що діє на основі даних:	
Приміти / коментар:	

Таблиця В.13

Карта стратегії організації

Перспектива	№ цілі	Ціль	Спосіб досягнення
Фінанси	F1		
	F2		
Клієнти	C1		
	C2		
Внутрішні процеси	I1		
	I2		
Навчання й ріст	L1		
	L2		

Таблиця В.14

Матриця стратегічних цілей й ініціатив (заходів)

№	Стратегічні ініціативи	Перспектива "Фінанси"			Перспектива "Клієнти"			Перспектива "Процеси"			Перспектива "Навчання"		
		F1	F2	...	C1	C2	...	I1	I2	...	L1	L1	...
1		X						X					
2		X										X	
3		X				X							
4		X			X			X			X		
5		X							X				

Розрахунок взаємної підтримки стратегічних зон господарювання

СЗГ з деталізацією за СГО		Стратегічні зони господарювання (СЗГ) з деталізацією за присутніми на них стратегічними господарськими одиницями (СГО)								Підсумкова оцінка рівня взаємної підтримки
		СЗГ ₁		СЗГ ₂		...		СЗГ _N		
		СГО ₁	СГО ₂	СГО ₃	СГО ₄	СГО ₅	...	СГО _{M-1}	СГО _M	
СЗГ ₁	СГО ₁	X								
	СГО ₂		X							
СЗГ ₂	СГО ₃			X						
	СГО ₄				X					
	СГО ₅					X				
...	...						X			
СЗГ _N	СГО _{M-1}							X		
	СГО _M								X	
Взаємна підтримка										

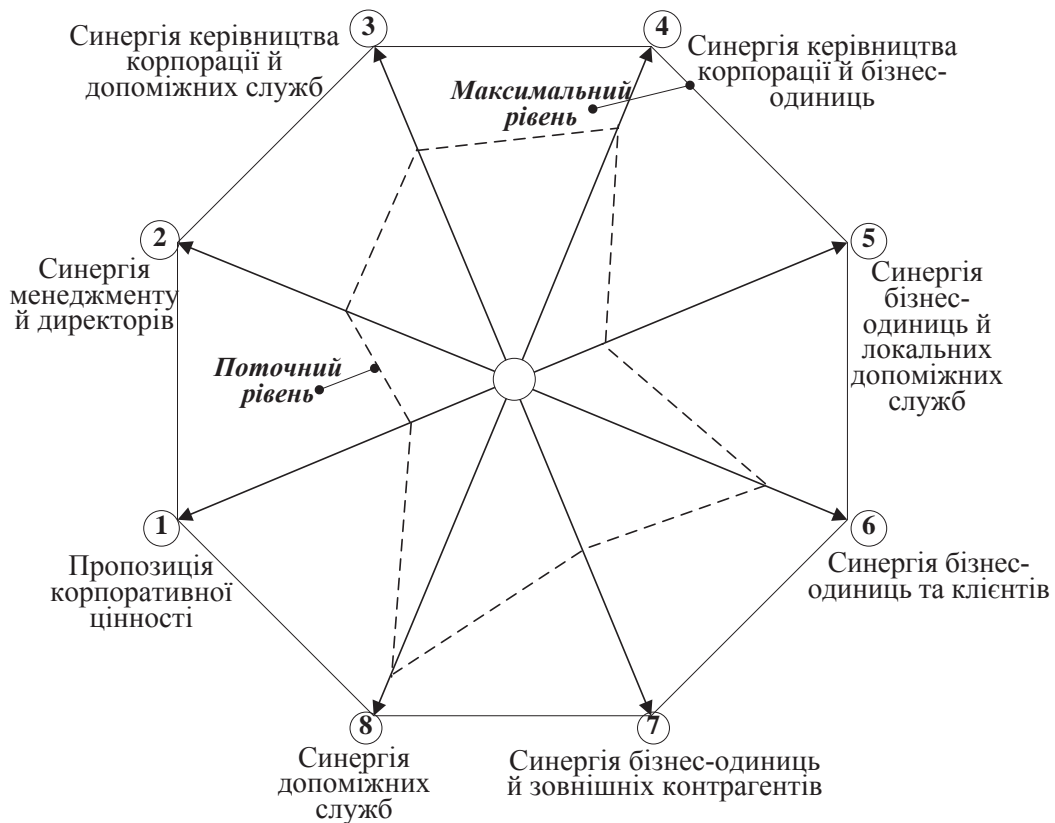


Рис. В.1. Карта стратегічної відповідності [33, с. 50]

Таблиця В.16

Персональні цілі робітника [33, с. 334]

П.І.П Робітника _____					
Перспекти- ва	Робочий план				
	Цілі на поточний рік	%	Власна оцінка	Оцінка менеджера	Підсумкова оцінка
Фінансова складова					
Клієнтська складова					
Складові процеси					
Складові розвитку					

Таблиця В.17

Формуляр процесу узгодження цілей [18, с.337]

П.І.П робітника _____			Обліковий № _____					
№	Ціль	Вага					Вага х ступінь досягнення цілі	Коментар
			Ціль не досягнута 0	Ціль частково досягнута 0.5-0.9	Ціль досягнута 1.0	Ціль перевищений 1.1-1.5		
Стратегічні цілі і заходи з перспектив "Фінанси", "Клієнти", "Процеси" BSC								
1								
2								
...								
Стратегічні цілі і заходи з перспектив "Навчання та розвиток" BSC								
1								
2								
...								
Оперативні й інші особисті цілі								
1								
2								
...								

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

КИЗИМ Микола Олександрович
ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович
ЗІНЧЕНКО Володимир Анатолійович

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Монографія