

*Куліш Ганна Петрівна,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу;
Вікторія Віталіївна Чепка,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу;
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Ключовим завданням побудови ефективної системи управління будь-якою компанією є визначення показників кількісної оцінки результатів його діяльності. Найбільш часто використовуваним підходом до вирішення цього завдання є оцінка діяльності на основі фінансових показників. Однак багато фахівців і управлінців схиляються до думки, що оцінка ефективної діяльності підприємства виключно за фінансовими показниками не забезпечує повного охоплення всіх процесів, які протікають на підприємстві, та не створює передумов для подальшого економічного його зростання [1, с. 71].

Вирішити цю проблему покликана система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Зазвичай BSC розглядається як механізм управління компанією з метою реалізації стратегії її розвитку. Одночасно BSC виступає інструментом контролю та оцінки досягнення стратегічних цілей і завдань. BSC повинна відображати стратегічні цілі й завдання розвитку бізнесу та бути інструментом індикативного планування та оцінки ефективності бізнесу. Ця система містить індикатори стратегічного управління, які характеризують вимір та оцінювання ефективності за всіма аспектами діяльності підприємства – фінансовими, виробничими, маркетинговими та інше. Ця система формулюється двома основними положеннями:

1. Одних фінансових показників не достатньо для того, щоб повною мірою та всебічно (збалансовано) відобразити стан підприємства, тому їх потрібно доповнити іншими показниками.

2. Ця система показників може бути використана не лише як комплексний індикатор стану підприємства, а як система управління, здатна забезпечити зв'язок між стратегічною політикою власників та операційним управлінням діяльністю підприємства.

При застосуванні BSC стратегія зазвичай розглядається за чотирма аспектами [2, с. 11–15]: фінансовий, відносин з клієнтами, організація внутрішнього бізнес-процесу, навчання та розвитку. Кожен з аспектів повинен містити інформацію про: цілі, яких прагне досягнути компанія; показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей; цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі; стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими

значеннями. Кожна стратегічна ініціатива має бути забезпечена достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних.

Оскільки BSC не спирається на фінансові індикатори як на єдині показники діяльності підприємства, вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою чотирьох процесів:

- перший процес – уточнення передбачень у стратегії шляхом переведення складних і часто розмитих тверджень (наприклад, стати “найкращим у класі”, “найкращим постачальником” і т. ін.) в операційні терміни, які можуть спрямовувати діяльність виконавців на нижчому рівні;

- другий процес – комунікація і зв'язок, дозволяє довести стратегію до всіх рівнів організації та пов'язати її з цілями підрозділів та індивідуальними цілями працівників;

- третій процес – планування та постановка цілей, дозволяє компаніям інтегрувати бізнес та фінансові плани. Наразі практично кожна компанія здійснює впровадження організаційних змін і програм, спрямованих на підвищення ефективності в цілому або окремих процесів;

- четвертий процес – стратегічний зворотний зв'язок та навчання, уможливорює так зване стратегічного навчання компаній. Зворотний зв'язок та процеси контролю, що зазвичай існують на підприємствах, фокусуються або на компанії, її підрозділах, або на окремих працівниках та відповідають передбаченим у бюджеті фінансовим цілям [3, с. 111–112].

Зазвичай BSC розглядається як механізм управління компанією з метою реалізації стратегії її розвитку. У цьому випадку BSC є інструментом як трансформації стратегії компанії в площину конкретних цільових показників, що виражають стратегічні цілі та завдання, так і контролю й оцінки досягнення стратегічних цілей і завдань. На наш погляд, доцільно використовувати BSC як механізм управління розвитком окремих видів економічної діяльності. Кожна складова розраховується як середнє значення масиву обраних показників, оцінених щодо середнього значення по сегменту галузі.

Отже, BSC допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління на всіх його етапах, починаючи від стратегічного аналізу, розробки та реалізації стратегії й закінчуючи стратегічним контролем. До позитивних моментів побудови BSC належать: інтеграція в процеси розробки стратегії всіх функціональних напрямів менеджменту; наявність механізму збалансування показників; застосування чітко визначеної послідовності розробки стратегії та використання загальновизнаного інструментарію стратегічного аналізу. Однак є ряд проблем, що можуть виникнути в процесі побудови системи, а саме: підбір адекватних показників для визначення стратегічної мети; процес збирання інформації для розрахунку показників може виявитися надто дорогим; зосередження уваги на контролі змін у показниках та нехтування важливими процесами, параметри яких не були трансформовані в показники системи.

Список використаних джерел

1. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard Measures then drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.
2. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : підручник / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків : ХНЕУ, 2008 – 188 с.
3. Тупкало С. В. Методика синтеза системы сбалансированных показателей оценки достижимости бизнес-целей управления предприятием / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. праць ЦНДІНУ. – 2008. – Вип. 1 (5). – С. 109–114.

*Кульпінський Сергій Віталійович,
доктор економічних наук, професор;
Чернігівський національний технологічний університет*

ІНДИКАТОРИ ОЧІКУВАНЬ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Відсутність передумов для переходу до задекларованого НБУ режиму інфляційного таргетування та невизначеність валютної політики НБУ викликають питання про складність прогнозування динаміки споживчих цін і відповідного впливу на них монетарними інструментами. У свою чергу, нестабільне інфляційне середовище відображається на погіршенні макроекономічних умов для суб'єктів господарювання та можливостей здійснення ними довгострокового інвестування. В кінцевому рахунку це вимагає більш фундаментальних підходів до формування прогнозного апарату, які б враховували більш широкий діапазон факторів впливу на інфляцію. В Україні дана проблема розглядалась з позиції впливу на реалізацію інвестиційного потенціалу [1], чи з позиції взаємозв'язку з резервною політикою центробанку, яка має вплив на обсяг грошової маси і в кінцевому рахунку на інфляцію [2].

Традиційний підхід до прогнозування інфляції, що застосовується центральними банками, орієнтується на здійснення прогнозів на основі окремих монетарних агрегатів, а також урахуванні довгострокових тенденцій, зокрема відхиленні фактичного від потенційного обсягу номінального ВВП (outputgap), реальних ділових циклів та очікуваннях суб'єктів господарювання [10].

Як наслідок, виникає необхідність урахування більшої низки індикаторів фінансового ринку в практиці національного банку, які б давали змогу останньому поліпшувати прогнози інфляції за рахунок ділових очікувань ринку (банківського сектору) та стратегій хеджування ризиків (ринок інструментів з фіксованою дохідністю та валютний ринок).