

**Shatska S.E.**

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**APPLICATION OF A MODIFIED BALANCED SCORE CARD AS THE  
BASIS FOR EVALUATION OF ORGANIZATIONAL ELEMENTS OF  
PROCESS-ORIENTED ORGANIZATIONS**

**Шацька С.Є.**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ВИКОРИСТАННЯ МОДИФІКОВАНОЇ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ  
ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСНООРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*Проведено модифікацію збалансованої системи показників для вітчизняних організацій, побудованої з урахуванням єдності організації як системи через взаємозв'язок елементів «цілі – бізнес-процеси – результат».*

**Ключові слова:** *система, цілі, бізнес-процеси, збалансована система показників.*

*The article deals with modification of the balanced score card for local organizations, built on the based of the unity of a system through interconnection of the elements "objectives - business processes - result."*

**Key words:** *system, objectives, business processes, balanced score card.*

Цикл управління сучасними організаціями, у тому числі і процесоорієнтованими, включає такий невід'ємний елемент як оцінювання. Виходячи з концепції загального управління якістю (Total Quality Management, TQM), яка дістає все більшого розповсюдження серед організацій, керівництво яких зацікавлене в боротьбі за споживача, оцінці в організаційній системі може підлягати будь-який з формуючих її елементів, що займають своє місце при побудуванні організації (рис. 1).

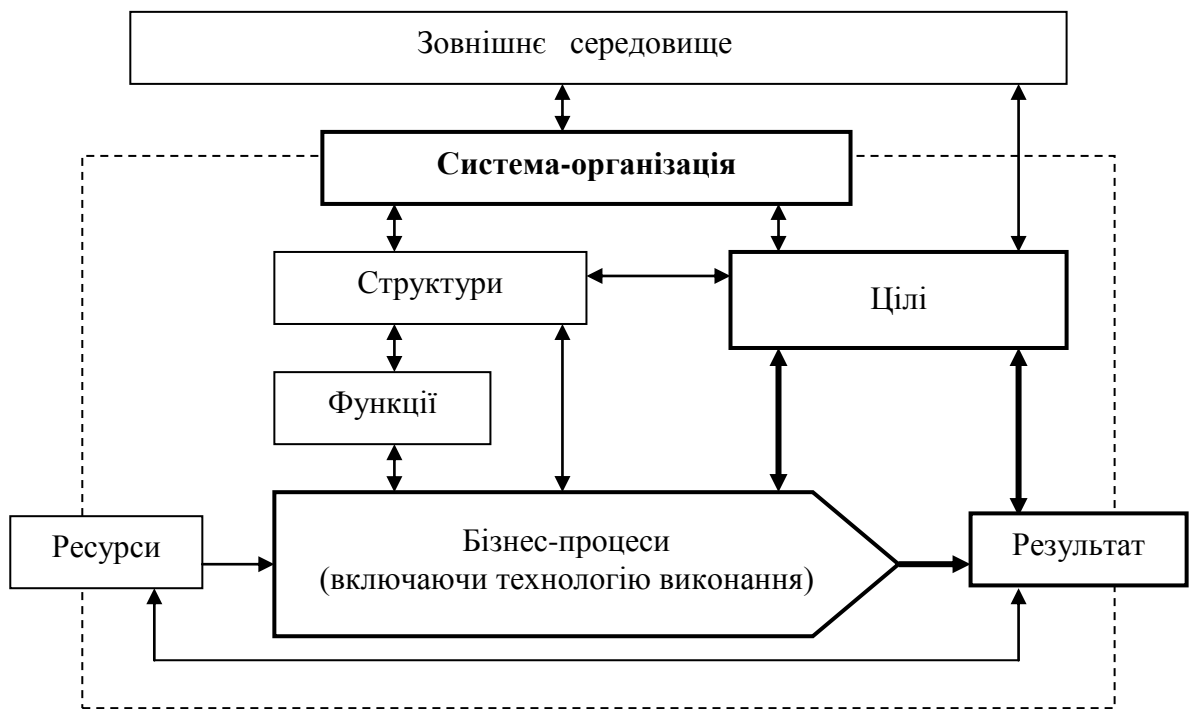


Рис. 1. Єдність організації як системи

Саме поточна оцінка будь-якого етапу діяльності організації як у сфері управління так і у виробництві, а не тільки кінцевого результату по його досягненні, та можливість вчасних координаційних дій, є запорукою сталого безперервного розвитку та високої ефективності управління. Для розробки системи оціночних показників, що відображає ефективність роботи організації визначаючим є взаємозв'язок елементів блоку «цілі – бізнес-процеси – результат», що відображає співставлення цілей та результатів через здійснення контролю над бізнес-процесами (БП) та продукцією або послугами. Цей зв'язок дозволяє на основі дослідження типової організаційної структури організації виокремити основні бізнес-функції, під якими розуміються види (напрямки) діяльності. Такі бізнес-функції реалізуються через БП організації. Сукупність же БП через умовний прийом – декомпозицію, дозволяє представити бізнес-процеси більш високого (початкового) рівня через мережу бізнес-процесів нижчого (наступного) рівня, у вигляді «дерева процесів». За рахунок виконання БП організація реалізує сукупність цілей, яка в загальному вигляді має ієрархічний вид «дерева цілей». Кожна з цілей має свій критерій досяжності та вагу і може бути виміряна за допомогою певних показників. Вони утворюють

систему оцінки ефективності функціонування бізнес-процесів, яку можна представити через «дерево показників».

Виділений на основі дослідження напрямлень функціонування та розвитку підприємств взаємозв'язок «цілі – бізнес-процеси – оціночні показники» дозволяє схематично представити цикл управління бізнес-процесами (рис. 2).

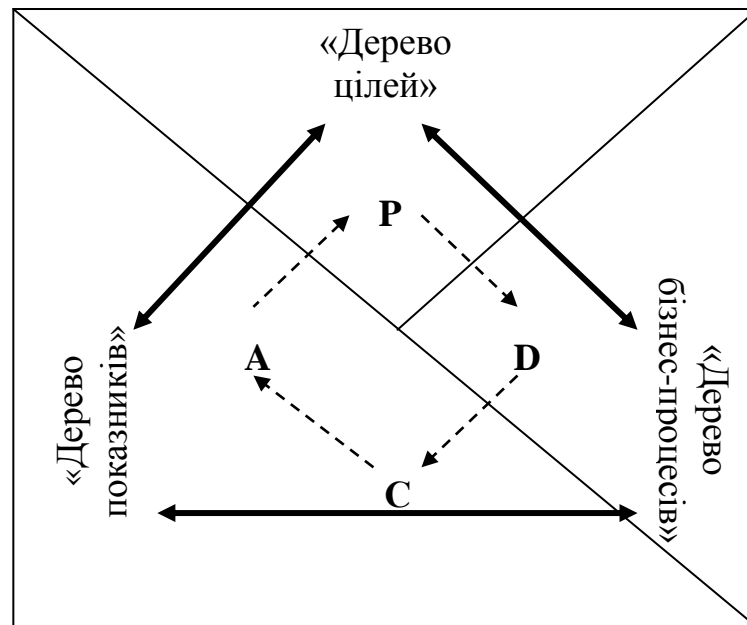


Рис. 2. Схема циклу управління бізнес-процесами

Аналізуючи елементи циклу управління, які взаємозалежні один від одного, варто виділити складову, яка дозволить ув'язати їх між собою і буде слугувати основою для виділення бізнес-процесів, цілей та показників. Такою складовою виступають результати. Так цілі можна розглядати через результати, які потрібно отримати, бізнес-процеси виступають основою технології отримання цих результатів, а показники дозволяють проводити їх вимірювання і слугують базою для коригування початкових цілей.

Що стосується розглянутого вище взаємозв'язку цілі-показники, як складової циклу управління, то ідея фокусування на досягненні цілей через результати діяльності знайшла розвиток в багатьох сучасних концепціях аналізу та оцінки результату (табл. 1).

**Чинники впливу на результативність управління підприємством у  
розрізі моделей концепцій «цілі-показники»**

Концепція / автор / рік / джерело	Групи чинників, що визначають результативність управління	Особливості концепції (характерні риси)
Сучасна концепція Tableau de Bord I. Чапелло, М. Лебас 1994 [1, с. 471-487]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цільові (фінансові)</li> <li>- Функціональні</li> </ul>	Не приділяється увага зовнішнім факторам. Функціональні показники включаються в виходячи з міркувань значущості їх впливу на кінцеві (цільові) показники, користуючись законом Парето
Чотирьохрівнева піраміда результативності (Performance Pyramid) К. МакНейр, Р. Лінч, К. Кросс 1990 [2, с. 28-36]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зовнішня результативність (описується у термінах: якість, постачання – задоволеність споживачів – ринок)</li> <li>- Внутрішня результативність (описується у термінах: час циклу, втрати – гнучкість, продуктивність – фінанси)</li> </ul>	Піраміда через зв'язок стратегії з оперативною діяльністю дозволяє чітко визначити цілі та описати їх на кожному рівні управління. Результативність діяльності на різних організаційних рівнях вимірюється з різною періодичністю
Збалансована система показників, ЗСП (Balanced Score Card) Д.Нортон, Р.Каплан 1992 1996 – модель [3, с. 71-79; 4, с. 292]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінанси</li> <li>- Клієнти</li> <li>- Бізнес-процеси</li> <li>- Навчання та розвиток</li> </ul>	Особливістю є тісний зв'язок з бізнес-процесами, діяльність за якими направлена на задоволення потреб клієнтів. Основне призначення концепції – ув'язка стратегії та оперативної діяльності з вартісними факторами, в основі якої лежить базова ідея вимірюваності
Модель оцінки ефективності діяльності та зростання EP <sup>2</sup> M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамс, П. Робертс 1993 [5, с.504-507]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зовнішнє середовище (обслуговування клієнтів та ринків)</li> <li>- Внутрішнє середовище (підвищення ефективності та рентабельності)</li> <li>- Зверху до низу (управління змінами та стратегією)</li> <li>- Знизу вгору (посилення впливу акціонерів та розширення свободи дій працівників)</li> </ul>	У відповідності з концепцією, система оцінки діяльності повинна бути направлена не тільки на реалізацію стратегії, але й на виробітку корпоративної культури. Підходи до виділення критеріїв ефективності потребують конкретизації

Модель «Стейкхолдер». Досвід компаній Великобританії (інвестиційно-страхова компанія NatWest Life) 1991-1995 [6, с. 42-48]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Акціонери</li> <li>- Клієнти</li> <li>- Працівники</li> </ul>	Модель допомагає знайти шляхи створення максимальної додаткової вартості для кожної групи стейкхолдерів через виділення притаманних саме для них потреб та індикаторів
Призма ефективності Е. Нілі, К. Адамс, М.Кеннерлі 2002 [7, с.165]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задоволеність потреб та          вклад зацікавлених сторін</li> <li>- Напрями стратегії</li> <li>- Виробничі та          управлінські БП</li> <li>- Можливості та ресурси</li> <li>- Вклад зацікавлених осіб</li> </ul>	Модель пов'язана з бізнес- процесами, але потребує конкретизації індикаторів вимірювання

Всі розглянуті моделі відображають розширення інформаційних можливостей системи управління шляхом додавання показників нефінансової групи при оцінці ефективності діяльності, що усуває недоліки традиційної системи контролю, побудованої на вимірі й моніторингу виключно фінансових показників. Найбільш перспективною з цих концепцій виступає збалансована система показників (ЗСП) Д. Нортон і Р. Каплана, що дозволяє представити поточну та стратегічну діяльність саме процесноорієнтованих організацій через досить повний набір показників, що формують систему стратегічного та операційного контролю та управління. Більшість з наведених концепцій автори позиціонують як стратегічні системи управління. Однак виділені в рамках цих концепцій показники досяжності цілей відображають не стільки майбутнє, скільки надають інформацію про минулий або теперішній перебіг подій (в залежності від періодичності їх вимірювання), який можна відкоригувати на операційному та стратегічному рівні. Загалом, провести оцінку гіпотетичного майбутнього на основі вимірювання показників не тільки діяльності але й розвитку майже неможливо. Скоріше майбутні перспективи можна спрогнозувати через побудування трендів, що ускладнюється нестабільністю вітчизняної та світової економік, а також відсутності досвіду ведення бізнесу на засадах процесного управління. Однак в ЗСП-системі управлінського обліку та контролю все ж таки можливо виділити **випереджаючі індикатори** такі як стратегічний розвиток технологій й персоналу та якість взаємовідносин з

клієнтами (контроль здійснюється за допомогою опитування зовнішніх клієнтів та споживачів). Вони можуть стати базою при визначенні обсягів реалізації у перспективі та бути точкою відліку при прогнозуванні системи стратегічних цілей. Загалом ЗСП досить гнучка, і організації будь якого виду діяльності можуть використовувати її, оскільки вона легко піддається коригуванню при змінах у стратегічних напрямленнях. Тому при аналізі взаємозв'язку цілі-показники, вважається доречним спиратись саме на ЗСП, що уточнює роботу по управлінню та розвитку організацій за циклом Демінга PDCA.

Спроби модифікувати ЗСП постійно проводяться на рівні організацій, які обирають саме цю систему стратегічного та операційного управління. Порівняємо найбільш цікаві модифікації моделі ЗСП російських дослідників А. Федосєєва й І. Котельнікова [8] та шведських компаній (філії АВВ – транснаціональної корпорації електротехнічної галузі й мережі роздрібних магазинів одягу Карр А.М.) [4, с. 86, 94-97], а також представимо авторське бачення моделі з точки зору перспектив використання на рівні вітчизняних організацій (табл. 2).

Таблиця 2

### Порівняння модифікацій моделі ЗСП

Ключові відмінності моделі ЗСП	Оригінальна чотирьохосна ЗСП Д.Нортонна й Р.Каплана	Модифікації моделі ЗСП		
		П'ятифакторна ЗСП практики шведських компаній	Трьохосна ЗСП А. Федосєєва й І. Котельнікова	Укрупнено-поглиблена ЗСП (бачення автора)
Склад стратегічних зон контролю	<i>4 перспективи:</i> - фінанси - клієнти - внутрішні БП - розвиток персоналу	<i>5 аспектів діяльності:</i> - фінанси - споживачі - трудові ресурси - організація БП - зростання і розвиток	<i>3 бази управління:</i> - фінанси - внутрішні БП - зовнішні БП	<i>3 перспективи:</i> - фінанси - ринок - операційні БП
Контур управління	<i>Тетрада:</i> - стратегічні цілі - показники - задачі - ініціативи	<i>Тріада:</i> - цілі - показники - задачі	<i>Тріада:</i> - КФУ - дії - показники	<i>Тріада:</i> - цілі - способи досягнення - показники
Контрольні індикатори	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові та нефінансові показники	Фінансові та нефінансові показники

Щоб уникнути ускладнення моделі та спростити адаптивність, на рівні вітчизняних організацій пропонується обрати укрупнено-поглиблену ЗСП. Така модифікована ЗСП враховує три стратегічні перспективи: фінанси – ринок – операційні БП, замість чотирьох перспектив американського оригіналу. За допомогою перспектив (стратегічних зон контролю) проводиться декомпозиція стратегії з ціллю її реалізації. Відмінність у назвах перспектив пояснюється погодженням із думкою російських дослідників, які справедливо зауважують, що в західній економічній теорії й практиці поняття «клієнт» (client) міцно асоціюється з вузьким його сприйняттям через інші поняття: «споживач» (customer), «покупець» (buyers) [9]. Однак у широкому значенні, клієнт – це будь-яка зацікавлена в результатах роботи організації сторона (якою може виступати як фізична так і юридична особа), що може впливати на досягнення організацією своїх цілей або загалом на роботу організації, з якою встановлено ділові відносини [10, с.276]. Таким чином розширене тлумачення терміна «клієнт» змінює погляд на природу ведення бізнесу і дозволяє відносити до клієнтів будь-яких стейкхолдерів як зовнішніх (акціонери, інвестори, кредитори, споживачі, замовники-контрагенти, дистриб'ютори, постачальники, громадські організації, державні органи тощо) так і внутрішніх (власники, персонал). Це дозволяє розглядати основну направленість процесного управління – клієнтоорієнтованість, – як показник маркетингу ринкових взаємовідносин зі всіма зацікавленими сторонами. Такі взаємовідносини дійсно розкриваються саме при проведенні ринкових операцій, що знаходить відображення у фінансових результатах діяльності. Однак, щоб уникнути плутанини в поняттях, пропонується замість перспективи «клієнти», виділеної Д. Нортоном та Р. Капланом, використовувати у складі стратегічних зон контролю перспективу «ринок». Це дозволить, при необхідності, охоплювати будь-які групи зацікавлених стейкхолдерів під час розробки стратегії.

Слід зазначити, що перелік зон контролю може варіюватись та уточнюватись в залежності від специфіки стратегії організації, одним з прикладів чого може слугувати шведська практика управління компаніями.

Що стосується контуру управління, то виділення його елементів, повинно спиратись на одну з важливіших задач стратегічного менеджменту, виділених А. Томпсоном: «перетворення загальних цілей в конкретні напрямлення роботи» [11, с. 33]. У переліку компонентів контуру управління американські автори використовують досить розпливчате поняття «ініціативи» [12], які можна розуміти, як визначення програм та заходів задля досягнення цілей [13]. Тому вважається більш доречним використовувати поняття «способи досягнення» і ставити їх на другому місці в контурі управління для акцентування на розробці конкретного плану по досягненню цілей та на забезпеченні взаємозв'язку «цілі-показники».

Нарешті контрольні індикатори. При їх розробці важливо розуміти, що всі якісні індикатори, роль яких при здійсненні контролю діяльності неможна недооцінювати, повинні мати певну оціночну шкалу та кількісні одиниці виміру. До того ж для кожного з показників, як кількісних так і якісних, необхідно визначити критерій досяжності через цільові значення показників.

Таким чином ЗСП, представлена через взаємозв'язок цілі – БП – показники, може бути розроблена для організацій будь-якої сфери, найбільш повно охоплює будь які аспекти її діяльності з використанням природнього переходу стратегії у тактику, та гарантує можливості розширеного операційного контролю досяжності намічених цілей, тому що, у випадку виникнення проблем, дозволяє чітко визначити їх джерело та віднайти спосіб їх усунення. Однак існують і складності практичної реалізації ЗСП, оскільки для великих організацій вона ускладнюється перенесенням з загальноорганізаційного рівня в операційну діяльність на рівень окремих БП.

### **Література:**

1. Lebas M. Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice, *The European Accounting Review*, Vol. 3 No. 3, 1994, p. 471-487.



2. McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do financial and non-financial performance measures have to agree? // Management Accounting, November, 1990, pp. 28-36.

3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, January/February, 1992, Pp. 71-79.

4. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.Г.Ольве, Ж. Рой, М. Ветер: пер.с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.

5. Adams C., Roberts P. You Are What You Measure, Manufacturing Europe, Sterling Publications Ltd, 1993, Pp. 504-507.

6. Смирнова Н.В. Сбалансированная система оценочных индикаторов (BSC) как инструмент управления бизнесом Н.В. Смирнова // Приложение к журналу «Современные наукоемкие технологии». – 2007 – №1. – С. 42-48.

7. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

8. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Сбалансированная Система Показателей. [Электронный ресурс] / А. Федосеев, И. Котельников // Режим доступа к тексту: <http://www.antek.ru/index.php/podderzhka/bukhgalterskoe-obsluzhivanie/strategiya-i-planirovanie/104-otkryvaya-novye-gorizonty-upravleniya-biznesom-sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej>

9. Кулагин О. Клиенты - это... кто? [Электронный ресурс] / О. Кулагин // Режим доступа к тексту: [http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles\\_9347.html](http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles_9347.html) - <http://kulagin-oleg.livejournal.com/>

10. Freeman R. Edward. Strategic Management: A A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984, 276 p.

11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. А. Р.

Ганцевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады, Т. В. Клекоты, Э. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, И. В. Тарасюк. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

12. Ивлев В.А., Попова Т.В. Balanced ScoreCard – альтернативные модели [Электронный ресурс] / В.А. Ивлев, Т.В. Попова // Банки и технологии. – 2002 – №4. – Режим доступа к тексту: <http://www.hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnye-modeli>

13. Гершун А. Полный курс по ССП [Электронный ресурс] / А. Гершун // Режим доступа к тексту: <http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main>