

*Довбня С.Б.,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
Національна металургійна академія України*

*Дрофа Є.А.,
асистент
кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
Національна металургійна академія України*

ЕВОЛЮЦІЯ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ

Анотація. У статті проаналізовано еволюцію системи збалансованих показників. Запропоновано напрями розвитку системи збалансованих показників.

Ключові слова: людський капітал, стратегічний менеджмент, система збалансованих показників, управління ефективністю підприємства, КРІ.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах поширення глобалізації та ускладнення зовнішнього середовища успішна робота вітчизняних підприємств залежить від використання передових парадигм, концепцій та інструментів стратегічного менеджменту. Наявність значної кількості невирішених теоретико-методологічних завдань у сфері стратегічного менеджменту призводить до висновку про необхідність переосмислення і подальшого дослідження наявних концептуальних підходів й обґрунтування напрямів їх подальшого розвитку стосовно сучасного етапу розвитку теорії і практики управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний менеджмент характеризується домінуванням концепції управління ефективністю підприємства (Business Performance Management, BPM). BPM – це цілісний процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на поліпшення здатності підприємства оцінювати свій стан й управляти ефективністю діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання інтересів власників, менеджерів, персоналу та зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління.

BPM дає змогу підприємствам визначати стратегічні цілі, оцінювати ефективність свого функціонування щодо досягнення цих цілей та управляти процесом їх досягнення [1; 2]. Ключовим аспектом цієї концепції є управлінська діагностика підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням оцінки ефективності управління підприємством присвячено роботи багатьох зарубіжних авторів, таких як: П. Друкер, У. Шухарт, В.Е. Демінг, А. Раппапорт, К. Адамс, П. Робертс, Х.К. Рамперсад, К. Макнейра, Р. Ланч, К. Крос, Д. Нортон, Р. Каплан [2–6]. Підходи різних авторів відрізняються глибиною опрацювання, структурою системи, набором показників і методикою їх розрахунку та ін. Однак їхньою спільною рисою є недостатня увага до питання оцінки управління людським капіталом, незважаючи на особливу його значимість у системі менеджменту сучасного підприємства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності розвитку оцінки ефективності управління підприємствами за рахунок підвищення ролі показників, що характеризують людський капітал.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ідея управління підприємством із використанням систем показників для оцінки результативності та ефективності діяльності виникла ще в 30-х роках ХХ ст. Абсолютно справедливим є вислів авторів збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплана: «Неможливо управляти тим, що не можна виміряти» [6, с. 26].

Хронологія інструментів управління ефективністю підприємства

№	Назва	Характеристика
1.	Модель Tableau de Bord («Панель управління») (Ж.К. Мало, 1932 р.)	Інструмент управління, який використовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, якою потрібно управляти; таким чином, у сукупності Tableau de Bord є ніби загальною моделлю функціонування бізнесу як системи
2.	Система «Ощадливе виробництво» (компанія Toyota, Тайті Оно, 1950-ті роки)	Це концепція, в основі якої лежить оптимізація процесів, які не приносять доданої цінності споживачам або зменшують її шляхом їх ранжирування за ознаками
3.	Метод «Управління за цілями» (Management by Objective) (П. Друкер, 1954 р.)	Це процес узгодження цілей усередині організації так, що керівництво компанії і співробітники поділяють цілі та розуміють, що вони означають для організації. Важливою частиною управління за цілями є вимір і порівняння поточної ефективності діяльності співробітників між собою і з набором установлених стандартів
4.	Система TQM (Total quality management) (Уолтер Шухарт та Вільям Едвард Демінг, 1970-ті роки)	Це управлінський підхід, зосереджений на організації як системі, причому основна увага приділяється командам, процесам, статистичним даним, постійному вдосконаленню, а також випуску товарів і послуг, що повністю задовольняють очікування споживачів або перевершують їх
5.	Метод Six Sigma (компанія Motorola, середина 80-х років)	Це підхід до вдосконалення бізнесу через пошук і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, зосередившись на критично важливих для споживача вихідних параметрах
6.	Концепція VBM – концепція управління вартістю компанії (А. Раппапорт, 1980-ті роки)	В основі лежить ідея, що кінцевим підсумком усіх зусиль менеджменту є підвищення вартості компанії. Таким чином, обґрунтування і виконання стратегічних рішень, а також їх оцінку слід розглядати через призму зміни вартості бізнесу
7.	Піраміда ефективності К. МакНайра (К. МакНайр, Р. Ланч, К. Кросс, 1990 р.)	Піраміда включає чотири рівні організаційної структури компанії і позначає систему двостороннього зв'язку, необхідну для того, щоб поширити ідеї корпоративної стратегії на різних рівнях ієрархії. Передбачається, що цілі й показники узгоджені зі стратегією компанії і її видами діяльності, тобто мети компанії поширюються від вищих рівнів ієрархії до нижніх, адаптуючись при цьому до особливостей кожного рівня, а показники оцінки діяльності передаються від низу до верху, створюючи цілісну картину
8.	Система збалансованих показників Нортон-Каплана (Роберт Каплан і Девід Нортон, 1990-ті роки)	Це система управління ефективністю підприємством шляхом транслявання його стратегії на всі рівні управління і контролю її виконання за допомогою ключових показників ефективності (KPI) за чотирма групами: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і розвиток
9.	Універсальна система показників діяльності (TPS) Х'юберта К. Рамперсада (1990-ті роки)	Система TPS складається з п'яти елементів: особистої системи збалансованих показників (PBSC); організаційної системи збалансованих показників (OBSC); загального менеджменту на основі якості (Total Quality Management, TQM); управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management); циклу навчання Колба (Kolb's Learning Cycle). Ключова ідея моделі полягає у досягненні максимального рівня відповідальності та відданості співробітників, а також у заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку креативності
10.	Модель СЗП Л.Мейселя (1992 р.)	Як і в ССП моделі Нортон-Каплана, виділяє чотири ключові аспекти, за якими оцінюється бізнес компанії. Однак замість аспекту навчання й економічного зростання Мейсель використовує аспект трудових ресурсів. У рамках цього аспекту оцінці підлягають інноваційна діяльність, навчання і підготовка персоналу, вдосконалення продукції, формування базисної компетенції фірми і корпоративної культури
11.	Модель EP2M Адамса та Робертса (1993 р.)	Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, а й у тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни – нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, які приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком

У процесі розвитку концепції управління ефективністю підприємства сформовано різноманітні інструменти, що відрізняються цільовою орієнтацією і глибиною опрацювання окремих складників ВРМ. Найбільш поширені і значущі, на нашу думку, інструменти представлені в табл. 1.

Актуальність цих інструментів не втрачається й донині, вони розвиваються та вдосконалюються.

На підставі узагальнення та систематизації інформації про управління ефективністю підприємства найбільш прийнятною для використання нам здається збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC, СЗП), яка була запропонована Р. Капланом і Д. Нортон у 1992 р. в журналі Harvard business review як концепція, що передбачає зв'язати короткострокові операції з довгостроковим баченням бізнесу. Доказом цього служить широка практика застосування: наприклад, 57% британських і 26% німецьких та австрійських компаній використовують СЗП [7, с. 10]. Harvard business review включив СЗП до

списку 75 найбільш впливових бізнес-ідей ХХ ст.

Система збалансованих показників складається з чотирьох підсистем: «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Навчання і розвиток», розкриває як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи тим самим усебічну його оцінку; дає змогу зв'язати стратегію з поточною діяльністю; формує інформаційне поле для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Але крім СЗП Р. Каплана і Д. Нортон існують й інші моделі, в основу яких покладена система показників, що характеризують різні аспекти діяльності та отримані результати, що відрізняються один від одного, в першу чергу, структурою (складом підсистем), набором показників кожної підсистеми. У табл. 2 розглянуто різні підходи до структур моделей СЗП: основна модель СЗП Нортон, Каплана, СЗП Л. Мейселя, «Універсальна система показників діяльності» К. Рамперсада, піраміда ефективності К. Макнейра і модель EP2M Адамса і Робертса.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз структур моделей СЗП

Назва	Структура
Система збалансованих показників Нортон-Каплана (BSC)	1. Фінанси 2. Клієнти 3. Внутрішні бізнес-процеси 4. Навчання та розвиток
Модель Л. Мейселя	1. Фінанси 2. Клієнти 3. Внутрішні бізнес-процеси 4. Трудові ресурси
«Універсальна система показників діяльності» TPS К. Рамперсада	1. Особиста система збалансованих показників 2. Організаційна система збалансованих показників 3. Загальний менеджмент на основі якості (TQM) 4. Управління результативністю і управління компетенціями 5. Цикл навчання Колба
Модель EP2M Адамса та Робертса	1. Обслуговування клієнтів і ринків 2. Удосконалення внутрішніх бізнес-процесів 3. Управління змінами та стратегією 4. Власність і свобода дій
Піраміда ефективності К. МакНейра	1. Ринок 2. Фінанси 3. Задоволення клієнтів 4. Інновації та навчання 5. Продуктивність 6. Якість 7. Час поставки 8. Виробничий цикл 9. Втрати (брак)

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що такі моделі як, «Універсальна модель діяльності» Х. Рамперсада, модель EP2M Адамса і Робертса, а також піраміда ефективності К. МакНейра є функціонально і інструментально перевантаженими, у них відсутній єдиний інформаційний простір, що ускладнює контроль і координацію процесів стратегічного управління підприємством. Для сучасних менеджерів сьогодні критичними є два чинники: необхідність сприймати велику кількість інформації й обмежений час, необхідний для прийняття рішення. Таким чином, ефективна система стратегічного менеджменту повинна, з одного боку, включати невелику кількість показників, що найбільш повно відображають найважливіші аспекти

діяльності підприємства, а з іншого – всебічно охоплювати картину і забезпечувати легку інтерпретацію. У зв'язку з вищевказаним найбільш доцільною уявляється СЗП Д. Нортон і Р. Каплана. «Збалансована система показників дає можливість менеджменту визначити, як підприємство працює над створенням вартості для сьогоднішніх і майбутніх клієнтів, з одного боку, і що слід зробити для того, щоб розширити внутрішні можливості та збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи і процедури з метою вдосконалення своєї діяльності в майбутньому – з іншого. ССП поєднує у собі оцінку характеристики діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення вартості з фінансовими перспективами як короткострокових проектів, так і успішної

Таблиця 3

Недоліки ССП і способи їх усунення

№	Недолік	Спосіб усунення
1	2	3
1.	Погана збалансованість показників. <ul style="list-style-type: none"> Близько 75% СЗП описують минуле і мало орієнтовані на майбутнє Найчастіше стратегії і цілі не узгоджуються з КРІ 	<ul style="list-style-type: none"> Створення незалежної групи з внутрішніх і зовнішніх експертів для розроблення показників, які базуються на коректній інформаційній базі і включають не менше 50% випереджальних індикаторів
2.	Відсутність каскадування стратегічних показників до нижнього рівня. <ul style="list-style-type: none"> СЗП переважно розроблена і доведена до топ-менеджменту і керівництва середньої ланки, а співробітники, які безпосередньо виконують поставлені завдання, не розуміють, як їхня робота пов'язана зі стратегічними цілями і завданнями 	<ul style="list-style-type: none"> Організувати інформування всіх співробітників підприємства про його стратегічні цілі і вплив роботи конкретних виконавців на показники підприємства у цілому Розробляти КРІ для співробітників усіх рівнів і закріплювати персональну відповідальність Керівникам усіх рівнів періодично роз'яснювати взаємозв'язок показників і результатів
3.	Слабкий зв'язок нефінансових показників із бонусами. Система премій і бонусів прив'язана до виконання фінансових показників	<ul style="list-style-type: none"> Включити ключові якісні показники в систему мотивації
4.	Показники оцінки людського капіталу не відображають зв'язку з іншими показниками. <ul style="list-style-type: none"> Оцінки стану людського капіталу в системах показників більшості підприємств усе ще надані типовими індикаторами, не мають зв'язку зі стратегічними цілями Дані КРІ розрізнені 	<ul style="list-style-type: none"> Під час розроблення або перегляду показників людського капіталу враховувати їх взаємозв'язок зі стратегією Показники людського капіталу повинні бути інформативні й корисні
5.	Відсутність якісної інформаційної системи для аналізу СЗП. <ul style="list-style-type: none"> У багатьох компаніях усе ще звіти з аналізу СЗП готуються за допомогою електронних таблиць та інших інструментів, що ускладнює процес їх читання та інтерпретації 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке надає інформацію в режимі реального часу 24/7 Забезпечити доступність програмного забезпечення для керівників усіх рівнів Розробити наочні і інформативні форми звітів
6.	Некоректні (тривалі) строки аналізу показників. <ul style="list-style-type: none"> Оцінка за ключовими показниками найчастіше відбувається раз на рік, що не дає оперативної інформації для вищого керівництва Відсутність своєчасного реагування на зміни 	<ul style="list-style-type: none"> Вимірювати ефективність частіше (кожен місяць, квартал, півріччя) Розробити просту і прозору процедуру оцінки за найважливішими показниками з кожної групи

Етапи розвитку підходів до управління персоналом

Етап і його характеристика	Теоретичний підхід до управління персоналом	Відмінні риси	Приклади показників (КРІ)
I етап (кінець XIX ст. – до 1980 р.) Активна індустріалізація суспільства; поява нових видів виробництва; міграція сільського населення; зростання міст; оцінка виробництва за допомогою низки коефіцієнтів.	Концепція трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> Персонал – лише «гвинтик» на підприємстві Інтереси співробітників не враховуються 	<ul style="list-style-type: none"> Чисельність персоналу Заробітна плата Продуктивність праці Відпрацьований час
II етап (1980–1990 рр.) Посилення конкуренції підприємств; підвищення ролі якості продукції, що випускається; боротьба за клієнта; підвищення ефективності та якості роботи; оцінка ефективності роботи підприємства за допомогою набору показників.	Концепція управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> Турбота про умови праці та безпеки Цінується рівень кваліфікації і освіти співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> Рівень травматизму на виробництві Кількість дефектів на 1 працівника Продуктивність праці Рівень кваліфікації співробітників
III етап (1992–2000 рр.) Інноваційність бізнес-середовища; жорстка конкуренція; зростання економіки багатьох країн світу; розширення меж бізнесу; збалансованість системи показників управління ефективністю.	Концепція управління людськими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> Персонал є ресурсом підприємства Посилення функцій відділу людських ресурсів Велика увага приділяється задоволеності роботою Інвестиції в навчання і розвиток персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Продуктивність праці Плинність персоналу Дохід на 1 працівника Витрати на навчання персоналу Індекс задоволеності персоналу Витрати на персонал
IV етап (після 2000 р.) Посилення глобалізації та інтернетизації; зростання інтелектуальних видів виробництва; розуміння, що персонал – актив підприємства, що створює його вартість; нові інформаційні системи і технології; розширення масштабів власності працівників, за якої акціями компанії володіють ті, хто в ній працює; розширення міждержавних переміщень трудових ресурсів; посилення економічної інтеграції та кооперації як на міждержавному рівні, так і на рівні окремих компаній; збільшенні міжкраїнових інформаційних обмінів; розвиток системи збалансованості показників.	Концепція управління людським капіталом	<ul style="list-style-type: none"> Департамент людського капіталу стає повноправним бізнес-партнером підприємства Людський капітал розглядається як актив підприємства Встановлюється взаємозв'язок ЛК з ефективністю роботи підприємства Посилення нематеріальної мотивації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> Рівень залученості персоналу Індекс кар'єрного росту Фінансові втрати від неякісного найму Різниця між доходом ефективних і неефективних співробітників Ступінь розвитку компетенцій Інвестиції в людський капітал Додана вартість на 1 працівника Відповідність корпоративної культури

довготривалої діяльності в умовах жорстокої конкуренції» [6, с. 19].

Однак, окрім явних переваг цієї системи перед іншими інструментами управління ефективністю підприємства, існує й низка бар'єрів і недоліків. Проаналізувавши дослідження, проведене Американським центром продуктивності й якості (American Productivity and Quality Center, APQC) у Х'юстоні в 2004 р., в якому брали участь 80 компаній, роботи інших учених [7, с. 11; 8, с. 27], що займаються вивченням СЗП, був

сформований авторський список із найсерйозніших недоліків системи збалансованих показників та запропоновано способи їх усунення (табл. 3).

Виходячи з вище сказаного, а також різноманітних досліджень [8; 9], основні недоліки СЗП зводяться до одного спільного знаменника – пошуку «правильних» показників КРІ та їх збалансованості для стимулювання поведінки персоналу й активізації процесу прийняття рішень. У міру впровадження і поширення СЗП приходить розуміння необхідності

її різноманіття і багаторівневості. Збалансована система показників в останнє десятиліття піддається широкому вивченню, науковому дослідженню і постійного розвитку. З'являються комплексні та інтегральні показники, які об'єднують прості метрики. Але, як і раніше, основна увага повинна приділятися вдосконаленню структури системи, а також пошуку індикаторів, що більш об'єктивно відображають стан і перспективи розвитку бізнесу.

У сучасних суспільно-економічних умовах, що базуються на принципах соціально орієнтованого та соціально відповідального менеджменту, особливу увагу в системі збалансованих показників необхідно приділяти підсистемі, пов'язаної з управлінням персоналом. Еволюція підходів до управління персоналом і, відповідно, ключових індикаторів, що характеризують стан і використання цього найважливішого ресурсу, представлена в табл. 4.

Таким чином, у сучасних умовах розвитку суспільно-політичних і економічних умов значимість підсистем СЗП змінюється: важливою стає оцінка ефективності управління людським капіталом. У ході одного з досліджень [9] СЗП було помічено, що «зниження витрат на маркетинг, навчання персоналу і обслуговування клієнтів для поліпшення короткострокових фінансових показників у подальшому негативно позначалося на загальному фінансовому благополуччі компанії». Тому вкрай важливим стає не тільки навчання персоналу, а й комплекс систематичного управління людським капіталом.

Висновки. У процесі дослідження еволюції підходів до оцінки ефективності управління підприємством, а також розвитку управління персоналом і підвищення його ролі в сучасних умовах обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення СЗП. Це призводить до необхідності розширити зміст підсистеми «Навчання та розвиток» і перейменувати її в «Управління людським капіталом». У рамках такої підсистеми, крім навчання і розвитку, необхідно оцінювати структуру персоналу та відповідність його цілям підприємства, результативність роботи, а також мотивацію праці. Перспективним та актуальним є обґрунтування

набору показників, що характеризують ефективність використання людського капіталу як основного носія конкурентних переваг сучасного підприємства.

Література:

1. 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.
2. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. М.: Вильямс, 2008. 224 с.
3. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced En, 1982. P. 373.
4. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.
5. Леднёв Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? URL: http://www.cfin.ru/management/controllers/bsc_eva.shtml (дата обращения: 30.05.2018).
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. с англ.; 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 320 с.
7. Нівен П.Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність; пер. з англ; за наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 256 с.
8. Perkins M. Remmers A.G. 2014. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63(2) P. 148–169.
9. SHL Ukraine в 2017 г. Исследование тенденций в HR и оценке персонала в Украине за 2017 г.
10. Довбня С.Б., Волошина А.С. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 446–452.
11. Браун М.Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией; пер. с англ. И. Ильиной. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 248 с.

Довбня С.Б., Дрофа Е.А. Эволюция и направления развития системы сбалансированных показателей

Аннотация. В статье проанализирована эволюция системы сбалансированных показателей. Предложены направления развития системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегический менеджмент, система сбалансированных показателей, управление эффективностью предприятия, KPI.

Dovbnya S.B., Drofa E.A. Evolution and development directions of the balanced scorecard

Summary. The article analyzes the evolution of the balanced scorecard. The proposed directions for the development of a balanced scorecard.

Keywords: human capital, strategic management, balanced scorecard, business performance management, KPI.