

УДК 65.012:519.86

*Е. В. БУГАЕВА*

*Белорусский государственный университет транспорта*

*П. В. БУГАЕВ*

*ИВА-Гомель*

### **ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Рассмотрена система сбалансированных показателей, взаимосвязь и направленность её процессов. Система сбалансированных показателей позволяет ускорить внедрение системы менеджмента качества. Интеграция ССП в СМК позволяет перейти от стратегии к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и применить к этим процессам методы улучшения деятельности, что позволит повысить эффективность работы организации.

Системы управления современными организациями (предприятиями) сложилась и устоялась за продолжительный период их существования и деятельности. Но наука не стоит на месте, разрабатываются новые концепции и стратегии, помогающие организациям (предприятиям) повышать эффективность работы. Имеется необходимость изучать и внедрять новые модели и системы управления.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это концепция системы стратегического управления эффективностью, которая позволяет компаниям (предприятиям) определить стратегические цели и управлять достижением их.

ССП была разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton) и была признана HBR( Издание “Harvard Business Review”) одной из наиболее влиятельных бизнес-идей за почти вековую историю журналов с 1925 года.

Представление ССП, разработанное Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году организовано в виде четырехблочной модели (рисунок 1).

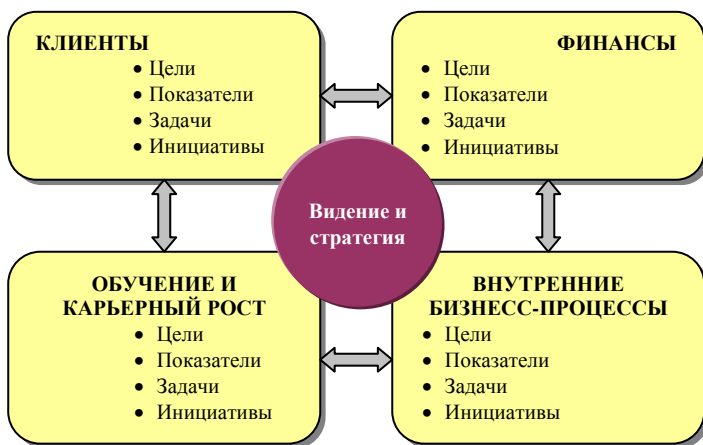


Рисунок 1 – Традиционная схема ССП Р. Каплана и Д. Нортонa

Как видно из рисунка, сбалансированная система показателей определяет четыре стратегические зоны (рисунок 2), отражающие соответствующие перспективы компании:

- как оценивают компанию акционеры (финансовая перспектива);
- как оценивают компанию клиенты (клиентская перспектива);
- какие процессы обеспечат компании конкурентные преимущества (перспектива внутренних бизнес-процессов);
- имеются ли программы инноваций, развития, мотивации и роста (перспектива обучения и развития).

ССП выросла с инструмента измерения и предоставления данных, которые были созданы в начале исследований Каплана и Нортонa, до инструмента управления стратегической деятельностью. Капланом и Нортонa была разработана теория, что процесс управления исполнением стратегии состоит из 4 процессов (рисунок 3).

Существует взаимозависимость и определенная направленность у соответствующих процессов ССП, изображенных на рисунке 3. Так, система существует в динамичном виде.

ССП содержит концепцию переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроля их достижения, механизмы взаимосвязей стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами. И как результат – способ направить деятельность всей организации на достижение этих целей. Определение основных целей организации и их выражение в бизнес-процессах организации с показателями является первой ступенью для создания системы сбалансированных показателей. Таким образом показатели, отображаемые в приборных панелях, да-

ют не только оперативную и, но и количественно-качественную информацию по стратегическому планированию.



Рисунок 2 – Схема СПП



Рисунок 3 – Основные процессы управления исполнением стратегии

Построение ССП базируется на определении процессов организации, реализующих бизнес-стратегию, их исполнение и стратегическое планирование. В процессе определения и разработки стратегии развития, выраженной в целях и показателях, высшее руководство организации определяет ключевые цели и их взаимодействие. Визуальное и количественно-качественное представление целей – в показателях достижения этих целей. Этот процесс является динамическим и может выполняться на первом этапе многократно. В результате определяется, каким образом все цели связаны с конечным продуктом.

ССП измеряет эффективность деятельности всего предприятия (компании) с возможной детализацией до каждого подразделения и сотрудника в разрезе каждого показателя и процесса. В целях, процессах и показателях ССП обязательно определяется ответственность подразделений и сотрудников за достижение целей и показателей. Это один из критических факторов успеха при реализации стратегии.

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые «ключевые показатели эффективности» (КПЭ) (в английском варианте – Key Performance Indicator (KPI)). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Показатели являются измерителями, показывающими степень достижения цели. Однако это и средство для оценки результативности и эффективности бизнес-процесса. Показатели в ССП служат как для оценки результативности бизнес-процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно. В ССП различают показатели КПЭ, измеряющие достижение целей и оперативные показатели (вспомогательные показатели), отражающие процессы, которые обеспечивают достижение этих целей. Так, для достижения КПЭ необходимо получить ряд оперативных показателей и на их основе и по их связям получить искомый КПЭ. Для чего это разделение существует? По экспертной оценке для исключения рассеивания внимания и концентрации на необходимых данных КПЭ на корпоративном уровне компании или уровне предприятия количество КПЭ не должно быть больше 15–25. Этот вопрос можно решать за счет правильной организации панели КПЭ, где можно в графическом виде отразить взаимозависимость показателей. Но следует обратить внимание, что для уровня подразделения или работника показатели, подлежащие контролю, могут быть другие или не все, т. е. классическая схема может быть отражена с учетом безопасности данных или зон ответственности.

Применение только финансовых показателей не дает полной картины состояния выполнения целей и не позволяет построить точный прогноз развития. Необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые не

только дополняют финансовые, но и находятся в логической связи между собой. Например, выражение удовлетворенности клиента или долгосрочность работы с поставщиком. ССП позволяет проводить комплексный подход к исполнению стратегии. Таким образом, построение приборных досок, состоящих из правильно разработанных показателей (КПЭ) дает возможность видеть реальную картину и предвидеть на уровне стратегического планирования изменение ситуации и исполнения поставленных целей.

Структура системы КПЭ зависит от специфики предприятия и от задач структурного подразделения. ССП включает в себя КПЭ (КРІ). Следовательно, КПЭ являются лишь отдельной частью ССП.

Построение ССП состоит из основных этапов:

1) определение видения; определение стратегических и других целей, взаимосвязей между различными целями; определение факторов успеха.

2) установка стратегических целей и процессов, их реализующих, с системой КПЭ и оперативных показателей.

На этом этапе идет конкретизация стратегических целей:

- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками
- построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий;

3) реализация и динамическое развитие применения ССП по применяемым КПЭ и стратегическому планированию. Вовлечение всех уровней менеджмента и персонала в процессы реализации основных целей организации. Применение схем реализации КПЭ и оперативных показателей. Полная интеграция ССП в систему управления организации.

ССП является динамической системой и поэтому на первом этапе создания необходимо предусмотреть возможность дополнения и изменения целевых показателей и процессов, определяющих выполнение этих целей.

После установления основных целей организации необходимо установить финансовые и клиентские цели, затем организация разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху.

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой организации далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель (менеджер) на каждом уровне имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и бу-

душих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять для того, чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции.

Реализация ССП может быть различной для организаций с разными видами деятельности и построение всей системы зависит от основных целей компании, заложенных в ССП. Возможно обобщение ССП по отраслевым решениям и построение ССП со сходными целями и выражениями этих целей в КПЭ.

Так, ССП может в качестве примера дать организации с целями, близкими к клиентской направленности и укажет:

- откуда берется рост доходов;
- какие клиенты его обеспечивают и почему;
- выявит те ключевые бизнес-процессы, на усовершенствовании которых должна сосредоточиться организация, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя;
- поможет направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем организации, корпоративной культуры и климата.

Правильно построенные приборные KPI-панели с показателями (КПЭ) предоставляют менеджерам различных уровней инструменты для принятия правильных решений и реализации основных целей организации. Так, правильное графическое представление взаимосвязанных КПЭ позволяет вести стратегическое планирование на различных уровнях. ССП становится полностью интегрированной в управленческую среду.

Сложности, которые встречаются при построении ССП, состоят в трудности определения КПЭ для некоторых целей и сложностях по сбору и вводу и получению всех данных для расчета показателей (КПЭ) и получения истинной картины. Для решения второй проблемы лучше внедрять ССП интегрировано с системами ERP (англ. *Enterprise Resource Planning* – планирование ресурсов предприятия (ПРП)), в которых уже реализованы многие бизнес-процессы предприятия. Таким образом, можно получить интегрированную среду стратегического планирования в среде планирования и учета ресурсов. Интеграция ССП и ПРП в рамках единого информационного пространства (ЕИП) организации.

Дополнительные возможности использования ССП состоят в так называемом «каскадировании» – разбиении системы показателей организации как бизнеса в целом на системы показателей для отдельных подразделений. Если организация построена по дивизиональному принципу или представляет собой холдинговую структуру, то группы КПЭ разрабатываются для отдельных

дивизионов или направлений. Если организация построена по функциональному принципу, то группы КПЭ разрабатываются для отдельных структурных подразделений: снабжение, производство, маркетинг/ сбыт и т. п.

Сбалансированная система показателей является инструментом, с помощью которого может быть ускорено внедрение системы менеджмента качества. Интеграция ССП в СМК позволяет перейти от стратегии к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованно применить к этим процессам всю мощь методов улучшения деятельности:

- связать политику в области качества со стратегией;
- определить причинно-следственную совокупность целей в области качества для процессов и показатели выполнения этих целей;
- определить мероприятия, ресурсы, сроки и ответственность, необходимые для реализации установленных целей.

Внедрение системы сбалансированных показателей в организации обеспечивает:

- четкую, прозрачную и многокомпонентную систему мониторинга текущей ситуации и достижения стратегических целей организации в любой момент времени;

- систему реагирования на отклонения любого из показателей в любой момент времени и соответствующую систему коррекции действий задолго до того, пока нефинансовые отклонения не повлияли на финансовые результаты организации;

- повышение эффективности взаимодействия различных бизнес-единиц, руководителей, менеджеров и специалистов. Действия менеджеров согласованы, ресурсы организации расходуются целенаправленно и рационально;

- ответственность менеджеров различных уровней за достижение плановых стратегических целей и оперативных целей. Руководители всех уровней отвечают за те показатели, которые соответствуют их области деятельности.

- повышение мотивации и эффективность работы сотрудников, т. к. они осознают и понимают значимость своего персонального участия в достижении стратегических целей организации;

- прозрачную и понятную систему стратегического управления бизнесом для собственников организации. Собственник имеет возможность оценить результаты реализации стратегии организации в любой момент времени, не опускаясь до оперативного управления.

ССП как инструмент стратегического управления, позволяет связать операционную деятельность организации с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

ССП – не просто система оценки исполнения и улучшения процессов, контроля и оценки деятельности организации. Это серьезнейший аналитиче-

ский инструмент. Внедрить этот инструмент в масштабах большой компании – долгосрочная и очень сложная задача. Но выполнение этой задачи позволит руководству и менеджерам различных уровней получить полную картину выполнения и возможностей прогноза выполнения целей организации на своем уровне в условиях жесткой конкуренции, в которых сегодня работают все организации.

Высшее руководство, определившее основные цели организации и процессы, реализующие эти цели в сбалансированную систему показателей получает все инструменты стратегического планирования, исполнения и прогнозирования. Менеджеры различных уровней и персонал полностью вовлечены и участвуют, каждый на своем уровне, в реализации основных целей организации, что в конечном итоге позволяет повысить эффективность работы организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Данилин, О.** Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения / О. Данилин // Управление компаний. – № 2 (21) – 2003.

2 **Ивлев, В.** Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попов // Банки и технологии. – № 4. – 2002.

3 **Каплан, Роберт С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. М. Павловой. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

4 Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 304 с.

5 **Рамперсад, К. Хьюберт** Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. / Хьюберт К. Рамперсад. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 26

6 **Федосеев, А.** Открывая новые горизонты управления / А. Федосеев // Управление компаний.– 2003. – № 9 (28).

7 **Юрген, В.** На пути к активному управлению с помощью показателей / В. Юрген, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. –2000. – № 5.

*E. BUGAEVA*

*Belarusian State University of Transport,*

*P. BUGAEV*

*IBA-Gomel*

#### **APPLICATION OF BALANCED SCORECARD FOR INCREASE OF EFFICIENCY OF WORK OF ORGANIZATION**

The balanced scorecard is considered in the article. Intercommunication and orientation of processes of the balanced scorecard. The balanced scorecard allows to accelerate introduction of the system of management of quality. Integration of the BS in the SMQ



allows to go across from strategy to totality of business processes, claiming attention, and to apply the methods of improvement of activity to these processes, what efficiency of work of organization will allow to promote.

Получено 03.11.2014.

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 7. Гомель, 2014**

---

УДК 658.152

*К. В. ГОЛУБ*

*Черниговский национальный технологический университет*

## **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ**

Исследована роль банковского сектора в обеспечении результативного функционирования экономики страны. Определены проблемы и предложены направления развития банковской системы Украины по аккумулярованию финансовых ресурсов, укреплению ее финансового состояния и развитию реального сектора экономики. Обоснована целесообразность создания банка регионального развития в целях финансового обеспечения расширенного воспроизводства национальной экономики и преодоления кризисных явлений в отечественной банковской системе.

Эффективное функционирование банковской системы является важной предпосылкой обеспечения стабильности национальной экономики любой страны, однако это приобретает особое значение для отечественной экономики, что обусловлено существованием значительной потребности большинства субъектов хозяйствования в заемном капитале. Вместе с тем высокая стоимость заемного капитала и значительные требования коммерческих банков по обеспечению его возвращения, исключают возможность его привлечения для большинства субъектов хозяйствования, несмотря на достаточный уровень результативности их функционирования. Наличие указанного противоречия создает предпосылки для замедления темпов экономического развития, задерживает трансформацию денежного капитала в кредитный, влияет на развитие банковской системы страны. Существенное влияние на обеспечение стабильности банковской системы осуществляют такие инструменты денежно-кредитной политики, как регулирование уровня банковского процента и денежной массы в обращении, установление норм обязательных резервов и политики учетной ставки. Различные аспекты функцио-