

**Закінян Р. А.**

*студент*

*Придніпровської державної академії  
будівництва та архітектури*

**Поповиченко І. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів,  
економіки та підприємництва*

*Придніпровської державної академії  
будівництва та архітектури*

**Стенічева І. Б.**

*PhD з економіки, доцент кафедри фінансів,  
економіки та підприємництва*

*Придніпровської державної академії  
будівництва та архітектури*

*м. Дніпро, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-273-2-7>*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ BSC**

BSC (Balanced Score-card) або збалансована система показників – це система, що налічує в своєму складі показники, які характеризують діяльність підприємства за 4 напрямками: фінансова складова; клієнтська складова; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання й розвитку персоналу.

Концепція BSC відносно нова. Її розробили Роберт Каплан та Девід Нортон у 90-ті роки XX століття і наразі вона активно використовується компаніями як інструмент стратегічного менеджменту та управління якістю.

BSC дає можливість кількісно оцінити діяльність компанії, трансформуючи місію компанії в конкретні задачі та показники [1]. BSC є засобом стратегічного управління та допомагає сформулювати

стратегію розвитку компанії, а також ув'язати стратегічні плани із виконанням та контролем операційних задач.

Коротко розберемо кожну складову окремо [2]. Фінансова складова дозволяє пов'язати стратегію фірми з конкретними фінансовими показниками, причому, ці показники можна адаптувати під конкретну стадію життєвого циклу товару (послуги). Наприклад, на етапі виведення на ринок це може бути термін виходу на точку беззбитковості продаж, на етапі зростання показниками можуть бути прийнятий ріст прибутку та об'ємів продажів на цільовому сегменті ринку, на етапі сталого розвитку – ROI та ROA (рентабельність інвестицій та капіталу), на етапі зрілості – грошовий потік від основної діяльності та зменшення потреб в оборотному капіталі.

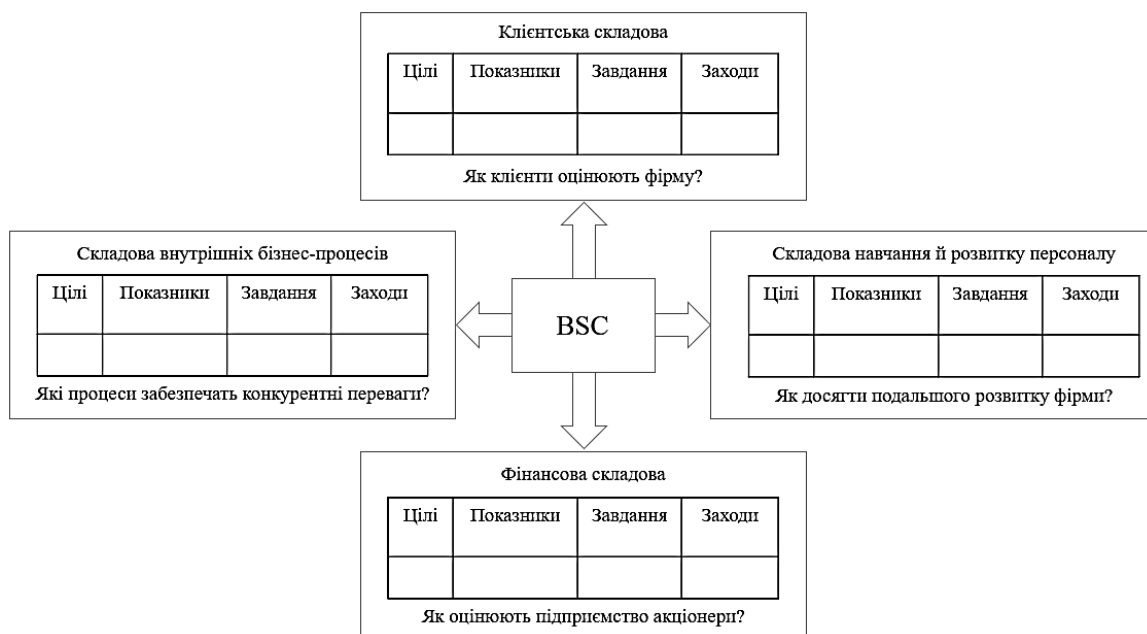
Клієнтська складова дозволяє визначити цільові сегменти ринку та цільову групу споживачів. Ключовими показниками клієнтської складової є частка ринку, збереження та/або розширення клієнтської бази, задоволення потреб клієнта, прибутковість клієнта.

Цілі та показники складової внутрішніх процесів формуються після підготовки фінансової та клієнтської складових. Це дозволяє направити параметри бізнес-процесів на задоволення потреб клієнтів та акціонерів. Найкритичніші показники оцінки внутрішніх процесів є собівартість послуг, якість продукції або наданих послуг та тривалість циклів (виробництва, реалізації продукції, обслуговування клієнтів). В основі цієї складової лежить процесний підхід, який розглядає управління як процес, що складається із взаємопов'язаних дій – функцій (іншими словами, процес управління є сумою функцій планування, організування, координування, контролювання, обліку, аналізу, кожна з яких теж є процесом, що складається із взаємопов'язаних дій). При цьому адекватна кількісна оцінка якості продукції/послуг є найскладнішою задачею, оскільки має поєднувати в собі як оцінювання дотримання технологічних та екологічних умов створення продукту, так і оцінювання якості з точки зору споживача – користувача цієї продукції/послуги.

Складова навчання й розвитку персоналу в компанії визначає відповідне кадрове забезпечення та дозволяє оцінити кадрову ситуацію, що склалася. До основних показників відносяться: задоволеність співробітників, збереження кадрового складу і ефективність роботи співробітників.

Задоволеність співробітників є умовою, що забезпечує два інших показника. На задоволеність співробітників можуть впливати такі фактори, як сфери компетентності персоналу, технологічна інфраструктура підприємства, сприятливий колективний клімат. Слід зазначити, що точне вимірювання задоволеності співробітників є найскладнішим завданням, на вирішення якого впливають в комплексі не лише професійні, а й соціологічні та психологічні фактори.

Базою BSC є стратегічна карта. Це форма запису отриманих результатів і спосіб планування заданих темпів зростання показників [3]. Велика кількість цілей формуються в групи за 4 проекціями, утворюючи стратегічну карту (рис. 1).



**Рис. 1. Збалансова система показників (Balanced Score-card)**

Основні принципи побудови BSC:

1. Формування мети, направленої на підвищення ефективності роботи персоналу та компанії в цілому.

2. Зрозумілість та простота системи, ясність цілей та очікувань.

3. Фокус на зворотному зв'язку – моніторинг очікувань персоналу і його поведінка щодо вимог до виконання роботи та реалізації цілей компанії. Він має завжди здійснюватися в режимі реального часу.

4. В систему має бути вбудований механізм контролю відповідальності за роботи для забезпечення гарантії поставлених рішень.

SWOT-аналіз дозволяє побачити більш широку картину бізнесу й сформувавши чіткий та результативний план дій. Більш детально розглянемо SWOT-аналіз на прикладі впровадження концепції BSC (табл. 1).

Таблиця 1

### SWOT-аналіз на прикладі впровадження концепції BSC

<b>SWOT-аналіз</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>1) Прив'язка до системи мотивації персоналу залежно від досягнутих результатів.</p> <p>2) Універсальність застосування.</p> <p>3) Доведення стратегії компанії до конкретних цілей кожного співробітника.</p> <p>4) Необхідна умова створення стратегічних карт – розробка стратегії компанії.</p>	<p>1) Відсутність швидких результатів.</p> <p>2) Труднощі оцінки важливості ключових показників.</p> <p>3) Розмитість застосування BSC. Здається простота у застосуванні.</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>1) Швидка адаптація діяльності підприємства до зміни ринкової ситуації.</p> <p>2) Наявність перспектив для глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу.</p>	<p>1) Відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських компаній.</p> <p>2) Дефіцит кваліфікованих кадрів, які мають стратегічне бачення.</p> <p>3) Певна протидія (на ментальному рівні) прозору підходу до організації та контролю роботи.</p>

На практиці зустрічається безліч випадків невдач використання системи BSC, основні причини з яких наступні:

- а) невисокий рівень корпоративного управління;
- б) здебільшого, на підприємствах не впроваджена така технологія управління як бюджетна, процесна, проєктна;
- в) квапливі терміни впровадження, що в дійсності вимірюються роками, а не 1 кварталом. Це призводить до побудови неефективної системи;
- г) відсутність стратегії компанії;
- д) тяга до нераціональної економії – намагання впровадити систему BSC максимально дешево, що призводить до залучення малокваліфікованих робітників.

### **Література:**

1. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посібн. Київ : «Центр учбової літератури». 2013. 352 с.
2. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК». 2007. 192 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників – від стратегії до дій. Олімп-Бізнес, 2017.