

## ТЕМА 12. СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЦІЛЕЙ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

### **Основні питання для вивчення:**

12.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей (СКЦ)

12.2. Показники стратегічної карти цілей

12.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників

### 12.1. Сутність та складові стратегічної карти цілей (СКЦ)

Стратегія не є ізольованим процесом менеджменту, це складова логічної послідовності кроків, яка визначає шлях організації від вершини – місії – до конкретних стратегічних завдань, поставлених виконавцям (рис. 12.1.1).

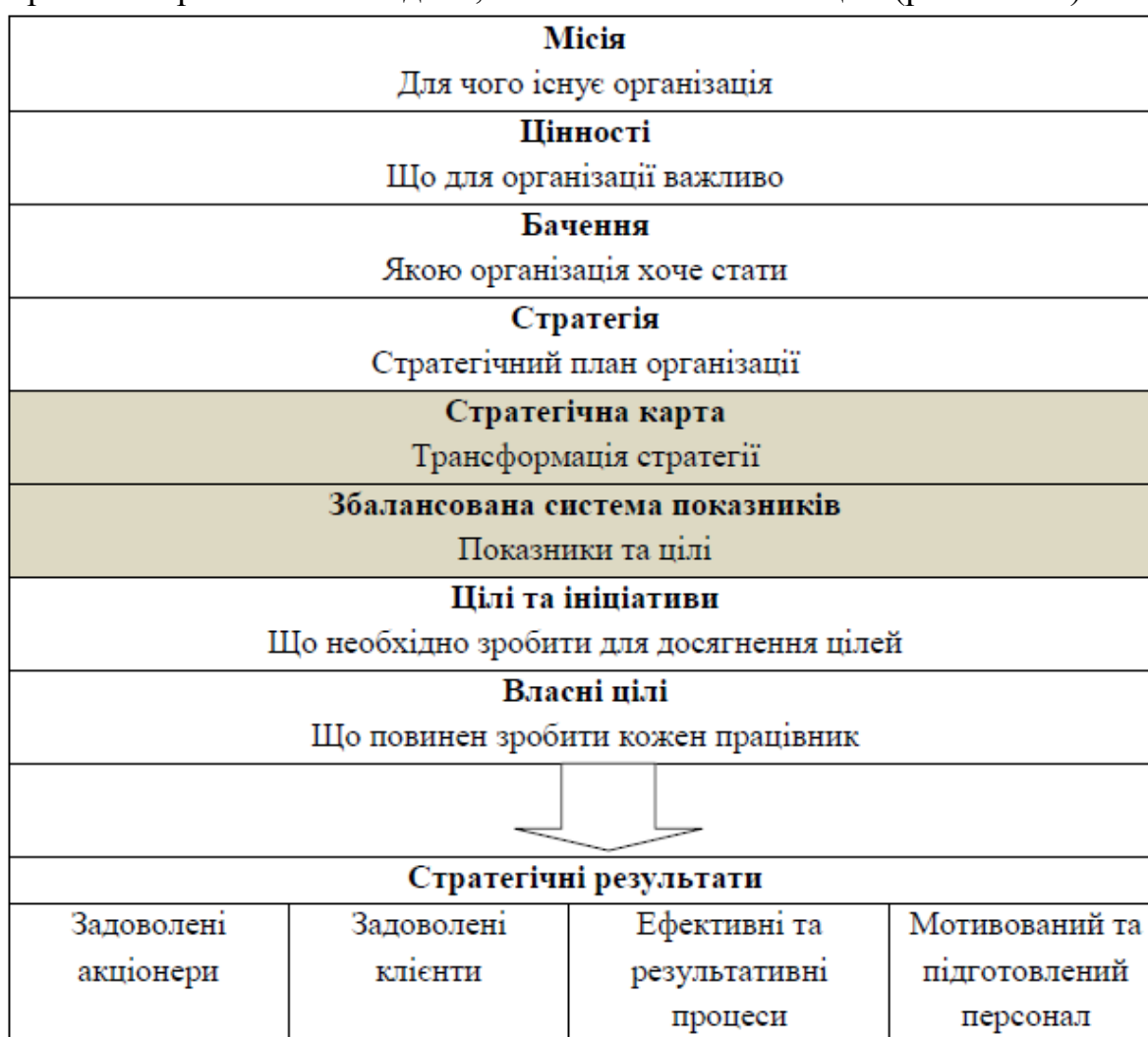


Рис. 12.1.1. Взаємозв'язок складових стратегічного управління

Стратегічна карта цілей – це діаграма або рисунок, на якому подано стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Вона є основою для логічного та чіткого викладу й роз'яснення стратегії, перетворює її в план дій.

Стратегічна карта збалансованої системи показників являє собою модель, що демонструє, як стратегія поєднує нематеріальні активи й процеси створення вартості в організації. За допомогою стратегічної карти можна простежити, як нематеріальні активи (наприклад, наявність кваліфікованих, високо-вмотивованих працівників і клієнтських інформаційних баз даних) перетворюються в матеріальні результати (наприклад, у залучення нових клієнтів, за яким піде зростання доходів від реалізації нових товарів і послуг, що в підсумку приведе до підвищення рівня прибутку).

Стратегічні карти дають топ-менеджменту можливість комплексно, складно й схематично розглянути розроблену ними стратегію. Але, крім простого розуміння сутності стратегії, карти забезпечують основу створення системи керування для її реалізації найефективнішим і швидким шляхом. Належним чином розроблена карта стратегії являє собою повноцінний і логічний опис того, як стратегія буде здійснена.

Вивчаючи стратегічну карту, окремі підрозділи й співробітники організації мають можливість зрозуміти свою роль у реалізації стратегії. Можна створювати стратегічні карти на будь-якому рівні управління, в тому числі індивідуальні карти кожного співробітника. Отже, кожний рівень повинен мати своє місце на загальній стратегічній карті.

*Стратегічна карта – це наочна модель інтеграції цілей організації в чотири складові збалансованої системи показників.*

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії організації.

Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція в цьому випадку – умова, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнтам є вирішальним чинником втілення стратегії в життя.

Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії.

Складова навчання й розвитку відбиває ті нематеріальні активи, які є найбільш важливими для стратегії. Цілі цієї складової встановлюють види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення вартості. Усі вони повинні бути взаємозалежні й відповідати основним внутрішнім процесам.

Цілі чотирьох складових пов'язані одна з одною причинно-наслідковими відносинами. Архітектура причини й наслідку, що пов'язує чотири складові ССП, є структурою, навколо якої будується стратегічна карта. Даний процес змушує організацію чітко визначити, яка логіка створення вартості й для кого вона створюється.

*Збалансована система показників переводить головну стратегію організації в конкретні показники й завдання, для досягнення яких менеджери повинні*

*визначити конкретні стратегічні ініціативи. Ініціативи породжують результат. Отже, реалізація стратегії досягається через реалізацію ініціатив.*

*Сутність моделі стратегічних карт* полягає в постійному контролі над виконанням установлених показників, їх складом і динамікою з метою виявлення показників, найбільш істотних для реалізації стратегії організації. У зв'язку з цим особливе значення мають актуальність їх змісту й постійне відновлення.

### ***Фінансова складова СКЦ***

У стратегічній карті цілей фінансова складова є кінцевою ціллю для компаній, які домагаються одержання максимально можливих прибутків.

Фінансові показники продуктивності свідчать про те, наскільки дана стратегія організації сприяє поліпшенню підсумкових цифр. Фінансові цілі, як правило, зводяться до збільшення прибутковості, показником якої є, наприклад, дохід від основної діяльності організації й ROI.

*Відомо, що фінансові результати організації можна покращити за допомогою двох основних факторів – зростання доходів і продуктивності.* Організація може отримати зростання доходів, зміцнюючи відносини з існуючими клієнтами. Це дозволяє збільшити обсяг продажів наявних продуктів і послуг або їх додаткового асортименту. Збільшення доходів можна досягти також, пропонуючи зовсім нові продукти або завдяки розвитку ринку.

Зростання продуктивності досягається двома способами: зниженням собівартості за допомогою зниження прямих і непрямих витрат або завдяки більш ефективному використанню своїх фінансових й фізичних активів.

*Зв'язок стратегії й фінансової складової СКЦ виникає в тому випадку, якщо організація встановлює певну рівновагу між двома найчастіше суперечливими один одному факторами – зростанням і продуктивністю.* Як правило, щоб добитися зростання доходів, а отже, створити вартість, потрібно значно більше часу, ніж для підвищення продуктивності. Під щоденним тиском демонструвати фінансові досягнення власникам організації намітилася явна тенденція переваги короткострокових результатів над довгостроковими.

Головною фінансовою ціллю пропонується розглядати: стійке зростання вартості для власників організації. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати як довгострокові (зростання), так і короткострокові (продуктивність) показники. Миттєве зрівноважування цих протидіючих сил є організаційною моделлю для стратегічної карти (рис. 12.1.2).

### ***Клієнтська складова СКЦ***

*Клієнтська складова: основа стратегії – диференційована пропозиція споживчої цінності.*

Стратегія зростання доходів вимагає специфічної споживчої пропозиції. У клієнтській складовій це означає, яким чином організація має намір створити диференційовану стійку вартість для цільових сегментів споживчого ринку.

При формуванні клієнтської складової стратегічної карти менеджери визначають цільові сегменти споживчого ринку і показники результатів його діяльності з погляду клієнтів.



Рис. 12.1.2. Фінансова складова: матеріальне визначення цінності

Зазвичай клієнтська складова включає загальні критерії успішної діяльності як наслідок правильно сформульованої й реалізованої стратегії (рис. 12.1.3):

- задоволеність клієнтів;
- збереження клієнтської бази;
- розширення клієнтської бази;
- прибутковість клієнта;
- частка в бізнесі організації.

Загальні показники результатів клієнтської складової, наведені на рис. 12.1.3, самі по собі можуть трактуватися в контексті причинно-наслідкових відносин. Наприклад, задоволення клієнтів, як правило, приводить до збереження й розширення клієнтської бази за допомогою передачі інформації від одного споживача до іншого.

Зберігаючи клієнта, організація має можливість збільшити його частку у своєму бізнесі, як це відбувається із групою лояльних клієнтів. В цілому, всі організації намагаються поліпшити ці загальні клієнтські показники. Як тільки організація визначила цільового споживача, вона може сформулювати цілі й показники пропозиції споживчої цінності, що планується. Ця пропозиція визначає стратегію організації в рамках клієнтської складової: описує унікальний асортимент товарів, ціну, обслуговування, відносини й імідж, які організація призначає цільовій групі клієнтів.

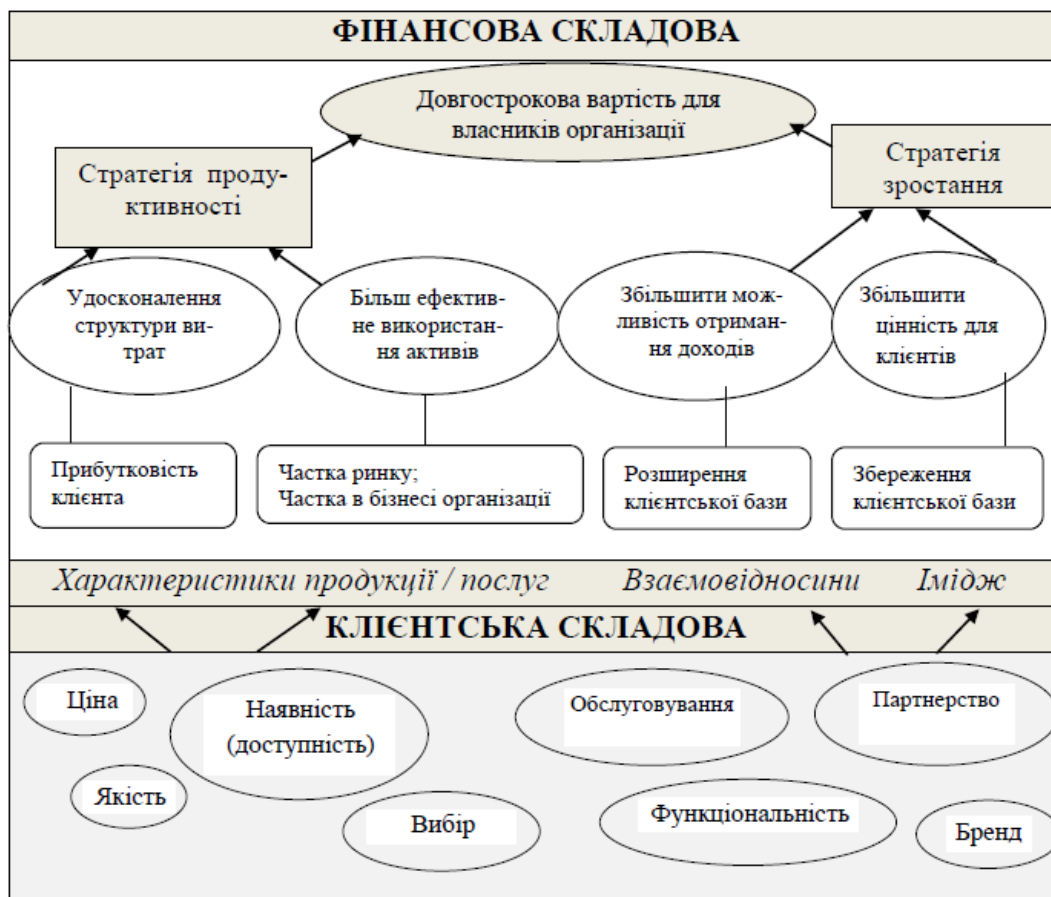


Рис. 12.1.3. Клієнтська складова: створення стійкої диференційованої пропозиції цінності

Стратегія клієнтської складової повинна нести чітку інформацію про те, що організація збирається зробити краще або по-інакшому в порівняно з конкурентами (рис. 12.1.4).

У межах клієнтської складової виділяють такі стратегії:

- «найкраща загальна вартість». Ціль – підкреслити привабливість ціни при відмінній якості, швидкість доставки, необтяжливість покупки й гарний вибір;

- «інновації й лідерство продукту». Ціль – першими представити на ринок нові характеристики й функції продукту та їх підкреслити. Продукт має показники, які перевершують аналогічний товар конкурентів, а отже, особливо цінується споживачем;

- «надання повного клієнтського рішення». Ціль – надати споживачам продукти, які відповідають специфічним вимогам замовників (продаж комплексу продуктів і послуг, виняткового передпродажного й після – продажного обслуговування, а також якість відносин із клієнтами);

- «система замкнутості». Ціль – продукт, що перебуває у власності організації, зробити стандартом індустрії, в якій представлена організація. У цьому випадку й покупці, й продавці прагнуть будувати свої продукти на вже існуючих стандартах, щоб одержати максимальну вигоду від їхнього використання споживачами. У такій ситуації організації виставляють високі ціни за підключення до системи.

Найкраща ціна	Своєчасно пропонувати продукцію та послуги високої якості за низькою ціною				
	Постачальник, що пропонує саму низьку ціну	Постійна висока якість	Швидке придбання	Підходящий вибір	
Лідерство продукції	Продукція або послуги, які за своїми якісними характеристиками є найбільш цінними				
	Висока якість продукції: швидкість, розміри, точність, вага		Перший на ринку	Проникнення в нові сегменти ринку	
Повне клієнтське рішення	Надавати найкраще клієнтське рішення				
	Якість запропонованих рішень	Кількість продукції / послуг на одного клієнта	Збереження клієнтської бази	Прибутковість клієнта в процесі спільної праці	
Система замкнутості	Висока вартість підключення для кінцевого споживача			Додаткова вартість підприємств-«супутників»	
	Запропонувати широкий вибір та зручний доступ	Широке використання різних стандартів	Запропонувати інноваційно-стійкі платформи	Надавати велику клієнтську базу	Запропонувати прості у використанні платформи й стандарти

Рис. 12.1.4. Цілі клієнтської складової: диференційована пропозиція споживчої цінності

### **Складова: внутрішні бізнес-процеси СКЦ**

Внутрішня складова: внутрішні бізнес-процеси – інструмент створення вартості. Організація управляє внутрішніми процесами й розвитком свого людського, інформаційного й організаційного капіталів з метою надати диференційовану споживчу пропозицію, що відбиває дану стратегію.

*Внутрішня складова відповідає за два життєво важливі компоненти стратегії:* 1) розробка й надання споживачеві пропозиції цінності; 2) удосконалення процесів і скорочення витрат.

*Внутрішні процеси можна розділити на чотири групи:*

1. *Процес управління виробництвом.* Основний повсякденний процес, за допомогою якого організації виробляють свою продукцію, надають послуги й доставляють їх клієнтам. *Операційний менеджмент для виробничих компаній включає:* придбання сировини в постачальників; перетворення сировини в готову продукцію; розподіл готової продукції по клієнтах (дистрибуція); управління ризиками.

2. *Процес управління клієнтами.* Розширює й поглиблює відносини із цільовими клієнтами, що передбачає: вибір цільового клієнта; завоювання цільового клієнта; збереження клієнтської бази; розвиток і розширення бізнесу із клієнтами.

3. *Інноваційні процеси.* Розробка й розвиток нових продуктів, процесів і послуг, що сприяє проникненню організації на нові ринки й завоюванню нових сегментів споживчого ринку. *Управління інноваціями передбачає:* визначення можливостей нових продуктів і послуг; керування портфелем розробки й просування нових продуктів і послуг; розробка й просування нових продуктів і послуг на ринки; впровадження й просування нових продуктів і послуг на ринок.

4. *Законодавчий і соціальний процеси.* Організації будують свою діяльність з дотриманням таких критеріїв: навколишнє середовище; безпека й здоров'я; працевлаштування; інвестиції в розвиток співтовариства.

Внутрішні бізнес-процеси, що створюють вартість для клієнтів і акціонерів, наведено на рис. 12.1.5.

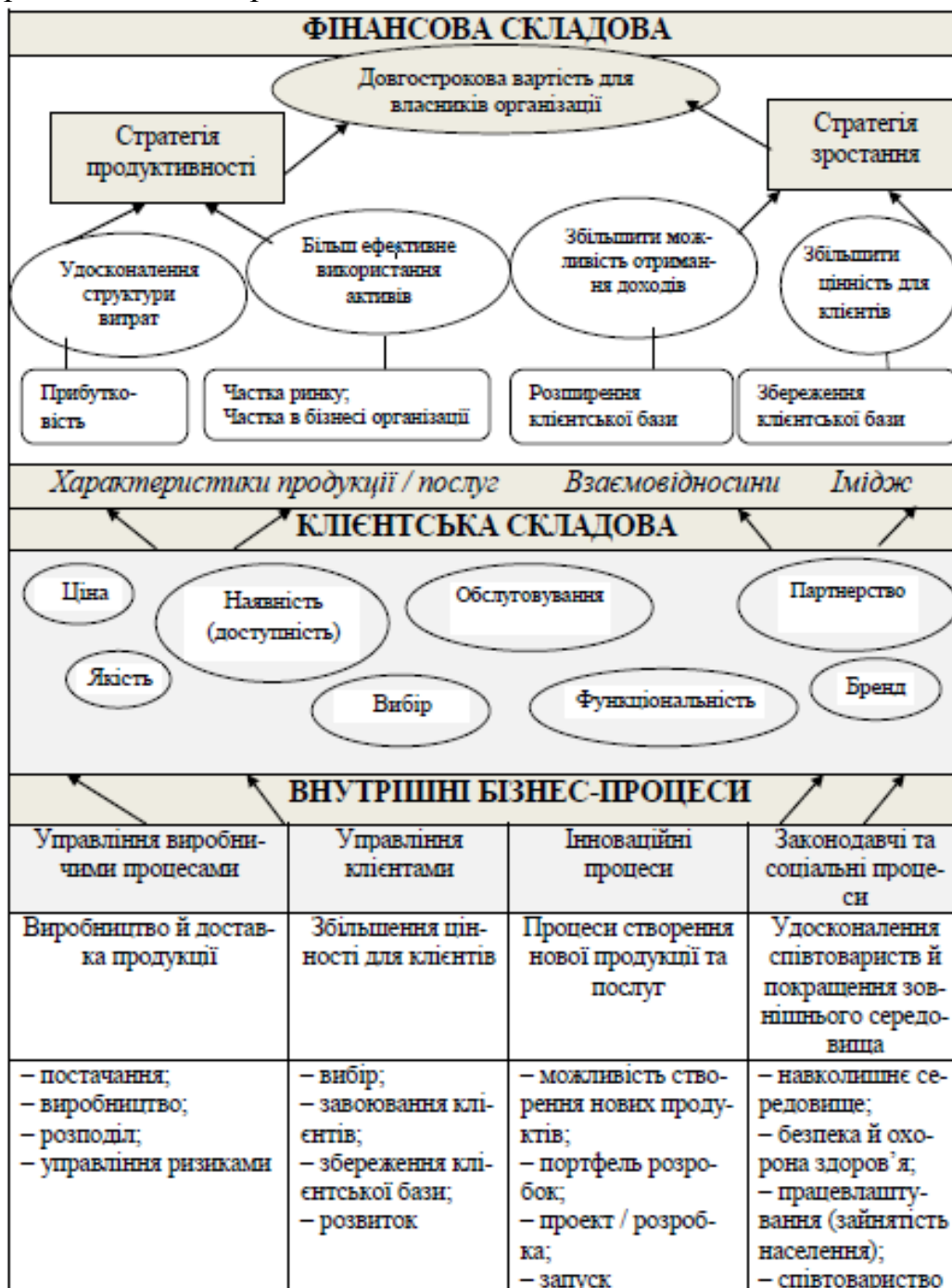


Рис. 12.1.5. Внутрішні бізнес-процеси

В організації одночасно відбуваються сотні внутрішніх бізнес-процесів, що створюють вартість. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб визначити й довести до досконалості найбільш важливі з них для створення пропозиції споживчої цінності.

### Складова навчання й розвитку СКЦ

Четверта складова стратегічної карти ЗСП – складова навчання й розвитку – описує організаційні нематеріальні активи і їх стратегічну роль (рис. 12.1.6).

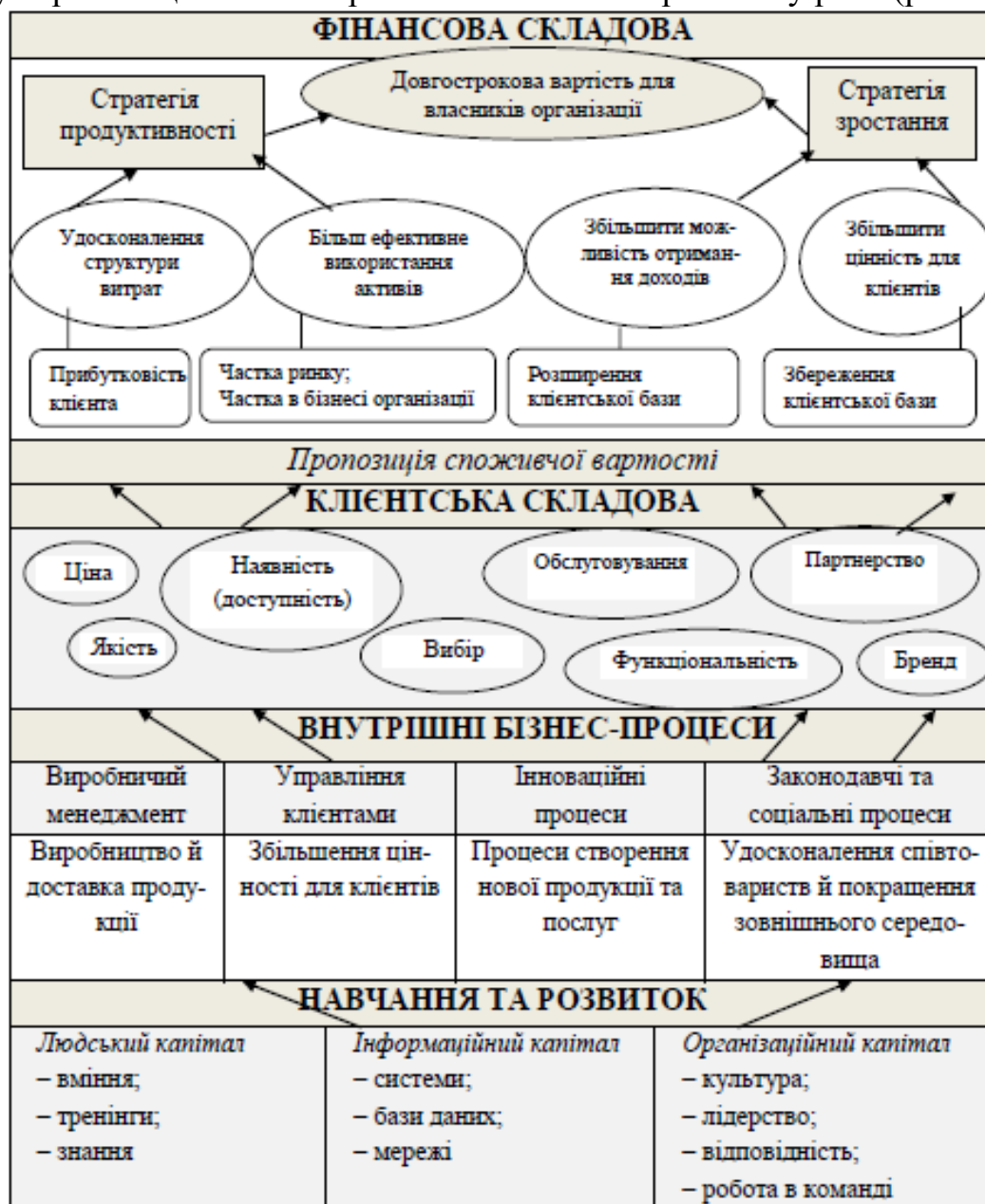


Рис. 12.1.6. Навчання й розвиток: стратегічна відповідність нематеріальних активів

*Людський капітал*: наявність умінь, таланту й ноу-хау, необхідних для підтримки стратегії. *Інформаційний капітал*: наявність інформаційних систем, мереж інфраструктури, необхідних для підтримки стратегії. *Організаційний капітал*: здатність організації мобілізувати й підтримувати процес змін, необхідних для реалізації стратегії.



Стратегічна карта збалансованої системи показників дозволяє керівникам особливим чином виділити ті спеціальні людські, інформаційні й організаційні ресурси, які необхідні для реалізації стратегії.

Нематеріальні активи повинні відповідати стратегії, щоб брати участь у створенні вартості.

### **Особливості побудови стратегічної карти цілей**

Побудова стратегічної карти цілей, індикаторів і заходів для структурних підрозділів (каскадування) – найменш пророблена (і в теорії, і на практиці) частина системи BSC. Це пов'язано з відносно малим терміном існування ЗСП та нестачею досвіду.

*Загальний алгоритм каскадування включає:*

1. Після створення системи стратегічних цілей та індикаторів (показників) верхнього рівня (організації в цілому) розробляють пакет заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

2. Для кожного заходу визначають індикатори (показники), за якими буде оцінюватися успішність його реалізації, робота учасників (у т.ч. відповідальних), при необхідності – бюджет і строки виконання.

3. Формують матрицю, на одній осі якої розташовують усі заходи, а на іншій – усі структурні підрозділи. На основі цієї матриці можна визначити:

а) які структурні підрозділи беруть участь у реалізації того або іншого заходу;

б) у яких заходах бере участь той або інший структурний підрозділ.

4. На основі сформованої матриці будують «карти» цілей, індикаторів (показників) та ініціатив (заходів) для структурних підрозділів. З погляду генерального директора, заходи найчастіше є цілями для того або іншого структурного підрозділу.

Визначають перелік проекцій, у рамках яких будуть розроблятися цілі, індикатори (показники) й ініціативи структурних підрозділів (зазвичай це «класичні» проекції: «фінанси», «клієнти», «бізнес-процеси» й «інфраструктура/персонал»).

Кожний структурний підрозділ на основі розробленої матриці заходів і своїх міркувань повинен визначити, як він буде сприяти досягненню стратегічних цілей, сформульованих у «карті» організації.

Крім системи цілей організації й матриці заходів, система BSC ґрунтується на попередньому аналізі сильних і слабких сторін цього структурного підрозділу. Крім того, рекомендують провести внутрішньо-організаційне опитування підрозділів, щоб уточнити, які продукти (послуги) їм потрібні від інших підрозділів і які продукти (послуги) вони самі передають іншим структурним підрозділам.

Кожний структурний підрозділ формує свої ключові цілі в проекціях системи BSC, визначає необхідні для їхнього виміру й оцінки індикатори та розробляє заходи, необхідні для досягнення цілей (формування «карти» за принципом «знизу вверх»).

Паралельно на основі тієї ж базової інформації створюють варіанти «карт» для структурних підрозділів за принципом «зверху вниз». Це можуть робити вищі керівники, спеціально створена централізована робоча група або зовнішні консультанти (можливі й доцільні комбіновані варіанти).

Варіант «карти» структурного підрозділу *X*, створений ним самостійно («знизу вверху»), порівнюють із варіантом «карти», розробленим для цього підрозділу централізованою інстанцією або зовнішніми консультантами («зверху вниз»). Виявлені відмінності обговорюють, у результаті чого розробляють компромісний варіант (систему цілей, індикаторів, цільових значень і заходів).

Додатково відслідковують зв'язок системи BSC із системою бюджетування, внутрішньо-організаційною звітністю й мотивацією персоналу.

Очевидно, що у випадку залучення співробітників до складання «карт» ступінь їх опору змінам (нововведенням) буде набагато нижче. До того ж вони, як правило, пропонують безліч корисних ідей із приводу можливих заходів, проєктів, ініціатив, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

*Стратегія організації буде життєздатною тільки в тому випадку, якщо кожний її співробітник (включаючи прибиральницю й водія) буде чітко представляти, який саме внесок він робить у її реалізацію і як залежить від цього його заробітна плата.*

*Зв'язок ЗСП і «КАРТИ» із системою мотивації*

Важливою умовою для успішного функціонування ЗСП в організації є впровадження ефективної мотиваційної системи, що передбачає реалізацію таких рекомендацій:

- обов'язково інформувати всіх співробітників не тільки про стратегічні цілі організації, але й про те, як їх діяльність допомагає організації рухатися по шляху реалізації наміченої стратегії;

- після впровадження ЗСП для кожного співробітника ввести додатковий компонент заробітної плати, який залежить від ступеня досягнення стратегічних цілей;

- встановити залежність щомісячної суми заробітної плати співробітника від досягнення 3–5 ключових показників, а періодичні виплати (квартальні, піврічні, річні, у зв'язку із завершенням проєкту) від більшої кількості показників;

- під час оцінки роботи співробітника враховувати специфіку рівня організаційної ієрархії й характер виконуваної роботи.

## **12.2. Показники стратегічної карти цілей**

### ***Фінансовий аспект моделі стратегічних карт***

Цей аспект є однією із ключових складових збалансованих карт, оскільки саме із цього погляду менеджери визначають найбільш ефективні напрямки діяльності й перерозподіляють внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Виділяють три основні напрямки, що характеризують фінансовий аспект:

- 1) зростання виручки;
- 2) управління витратами;
- 3) використання активів.

Узагальнені показники, що описують дані напрямки, наведено в табл. 12.2.1.

Таблиця 12.2.1

Напрямки, що характеризують фінансовий аспект стратегічної карти організації

Група показників	Приклади показників, що входять у дану групу
Зростання виручки	Обсяг продажів; Структура продукції; Валовий прибуток
Управління витратами	Масштаб (обсяг інвестування); Комплексність асортименту продукції; Досвід; Структурні витратні фактори (якість, ступінь завантаження обладнання, частка участі працівників); Концепція ABC (управління витратами за видами діяльності); Вибір технологій; Рівень витрат на гривню виробленої продукції
Використання активів	Забезпеченість організації ресурсами; Матеріаловіддача; Матеріаломісткість; Темпи зростання обсягів виробництва та матеріальних витрат; Інвестиційні та грошові потоки; Оптимальність оборотності активів; Продуктивність; Невиробничі втрати (нестачі, порчі)

Завдяки цим показникам оцінюють результати, заплановані й отримані у відношенні інших аспектів діяльності. Одночасно визначають довгострокові фінансові цілі розвитку.

Таким чином, акціонери можуть судити про прибутковість і темпи економічного зростання організації, тому доречно описати, зокрема, прийнятні фінансові ризики, а також прибутковість чистих активів (у відсотках), прибутковість на вкладений капітал (у відсотках) та ін.

Показники фінансової діяльності дозволять організації проводити порівняльний аналіз за структурними підрозділами, відслідковувати динаміку за різні періоди часу.

#### *Клієнтська складова стратегічних карт*

Важливо оцінити сприйняття організації споживачами з погляду якісного сервісу, позитивного іміджу організації й окремих її товарів. Організація у свою чергу, оцінює зацікавленість споживачів у її продукції за операційними і географічними сегментами та свою залежність від нечисленної групи основних

споживачів. Зразкові показники, що характеризують споживчий аспект для кожного сегменту бізнесу, узагальнені в таблиці 12.2.2.

Таблиця 12.2.2

Приклади показників, що характеризують клієнтську складову стратегічної карти організації

Група показників	Приклади показників, що входять у дану групу
Частка ринку	Частка ринку (в %), яку обслуговує організація: - частка товарів і послуг організації на даному ринку; - частка спеціалізованого сектору
Прибутковість споживачів	Загальний прибуток у даному сегменті: - загальний прибуток в розрахунку на одного споживача; - сумарні витрати у розрахунку на одного споживача; - прибуток на вкладені активи
Задоволеність споживачів	Кількість претензій; Кількість вдячних відгуків
Здатність утримувати споживачів	Створення власного кола клієнтів: - контакти з постійними покупцями; - збільшення кількості замовлень; - кількість відмінних замовлень; - надання гарантій
Здатність зацікавлювати споживачів	Кількість нових споживачів та обсяг придбаних ними товарів і послуг; Середні витрати на залучення споживачів

Такі якісні характеристики, як задоволеність споживачів і їх прихильність до організації відіграють значну роль у досягненні маркетингових і фінансових цілей організації.

*Організація внутрішніх бізнес-процесів*

В умовах найжорстокішої ринкової конкуренції велике значення має ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність видів діяльності організації, які створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача (клієнта, замовника). Для розробки показників, що характеризують бізнес-процеси, необхідно описати схему роботи організації: усі основні бізнес-процеси й взаємозв'язок між ними.

Після виявлення ключових бізнес-процесів вибирають показники їх ефективності, що визначають цінність пропозиції організації, від якої залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат.

Серед показників оцінки ефективності бізнес-процесів можна виділити:

- оборотність матеріальних запасів;
- зростання продуктивності праці (у відсотках);
- середня трудомісткість виготовлення одного виробу;
- сучасність технологічного процесу;
- середня трудомісткість окремих технологічних операцій;
- кількість якісно виконаних замовлень;
- рівень впровадження інновацій;

- середній строк розробки нових видів продукції;
- питома вага адміністративних витрат у загальних витратах;
- середній час ухвалення рішення;
- витрати на виправлення помилкових управлінських рішень у загальній сумі адміністративних витрат (у відсотках) та ін.

У якості показників ефективності процесу виробництва можуть виступати: виробничі витрати; кількість і частота поломок виробничих ліній та ін.

#### *Навчання й розвиток персоналу*

Щоб добитися бажаних змін в організації, необхідно формувати сприятливе ділове середовище, у якому щонайкраще будуть розкриватися здатності працівників і буде позитивно позначатися їхнє добре ставлення до роботи. Акцентування уваги на даному аспекті досить актуально, тому що в сучасних умовах усе більшого значення набуває управління інтелектуальним потенціалом і накопиченими знаннями.

Сучасний підхід до управління організацією являє собою результат дії трьох основних факторів: людських ресурсів, інформаційних та організаційних систем. Забезпечити довгочасний успіх і процвітання організації сьогодні навряд чи можливо тільки за допомогою технологій, використовуваних у теперішній момент.

Людський потенціал – один з головних факторів успіху організації при вмілому й ефективному управлінні.

У збалансованій системі показників аспект навчання й зростання визначає інфраструктуру, яку менеджер повинен побудувати для забезпечення зростання й розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Капітал організації, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, корпоративна культура, що заохочує інновації, інвестиції в інформаційні технології, генерація ініціатив, мотивація співробітників відіграють все більшу роль у стратегічному розвитку організації. Персонал усіх рівнів по-винен розуміти, що саме відбувається в організації й для чого це необхідно, тобто від працівника потрібне розуміння місії й цілей організації.

Необхідно визначати показники, за допомогою яких менеджери планують збільшувати створювану для споживачів цінність товару.

#### *До таких показників відносяться, зокрема:*

- поширення серед співробітників найціннішого досвіду роботи;
- інвестиції в підготовку персоналу;
- інвестиції в наукові дослідження та впровадження інновацій;
- кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника;
- власність на ноу-хау;
- рівень оплати праці;
- заохочення;
- соціальні гарантії;
- рівень задоволеності працівників.

Розподіл показників за чотирма аспектами діяльності ще не створює стратегічну карту. Якщо організація прагне до того, щоб модель працювала,

необхідне її повноцінне впровадження й використання. Співробітники повинні сприймати стратегічні карти як достовірне відбиття стану справ організації, а менеджери повинні бути готові подолати труднощі, що виникають. Розгляд усіх аспектів діяльності організації в різних тимчасових ракурсах забезпечує розуміння бізнесу організації як єдиного цілого.

### **12.3. Рекомендації щодо побудови стратегічної карти цілей збалансованої системи показників**

*Серед головних питань при побудові СКЦ збалансованої системи показників слід виділити: з якого рівня краще починати формування стратегічних карт та чи завжди розробці стратегічних карт повинне передувати визначення корпоративної місії й стратегічних цілей?*

Відповідь залежить від конкретних обставин. Невелика організація може відразу розробляти корпоративну стратегічну карту, а у великих організаціях починати необхідно з одного або двох найбільш підготовлених до цього структурних підрозділів.

Якщо організація складається з декількох функціональних підрозділів, кожний з яких діє у своєму окремому сегменті ринку незалежно від інших, правомірно для кожного підрозділу розробляти та впроваджувати окрему стратегічну карту, не пов'язану з корпоративними цілями й показниками.

Якщо ж підрозділи організації тісно пов'язані загальним ланцюжком цінностей, розумно спочатку сформулювати корпоративну місію й стратегічні цілі, а потім кожний підрозділ формулює бачення своєї ролі в досягненні запланованих результатів на корпоративному рівні.

Складання плану дій – завершує стратегічну карту. У цій частині стратегічної карти описуються етапи й заходи, що підлягають реалізації в майбутньому. Успішне здійснення місії й стратегії організації вимагає розробки поточних планів діяльності й організації контролю над їхнім виконанням. Складання стратегічних карт повинно органічно вписуватися в процес планування діяльності.

Після завершення розробки стратегічних карт з'являється проблема їх використання в системі управлінського контролю. Значення особистої участі й зацікавленості топ-менеджерів у цьому випадку не можна переоцінити. Необхідно організувати контроль над виконанням цілей у порядку їх пріоритету. Керівник організації повинен переконатися в тому, що всі менеджери усвідомили важливість цієї роботи й беруть у ній активну участь. Немає необхідності організовувати постійний вимір або аналіз усіх показників.

Наприклад, організація може застосовувати два-п'ять показників для характеристики кожного ключового аспекту своєї діяльності, уся ж стратегічна карта може містити 16 показників, рада директорів контролювати динаміку 12 з них. Деякі контролюються постійно, зокрема обсяг фінансових послуг, інші вимірюються відносно рідко, наприклад показники відносин із клієнтами визначаються двічі в рік.

Необхідно знайти практичне вирішення проблем, пов'язаних з технікою проведення оцінки й відповідальністю за її результати. Способи обробки інформації повинні забезпечувати документування оцінки, можливість перевірки й доведення результатів до відома зацікавлених осіб. Практичне застосування стратегічних карт вимагає, щоб процедури оцінки діяльності організації з їхньою допомогою були досить зручними й не занадто складними.

Сутність моделі стратегічних карт полягає в постійному контролі над виконанням установлених показників, їх складом і динамікою з метою виявлення показників, найбільш істотних для реалізації стратегії організації. У зв'язку з цим особливе значення мають актуальність їх змісту й постійне відновлення.

#### *Зв'язок бюджетування зі стратегією*

Збалансована система показників може взаємодіяти із системою бюджетування на трьох рівнях. Перший рівень передбачає, що ЗСП може надавати основні параметри для бюджетної моделі організації. Показники ЗСП у цьому випадку будуть відправною точкою для визначення бюджетної моделі.

Другий рівень взаємодії передбачає, що система бюджетування може надавати конкретні фінансові значення як цілі для ЗСП. Як показує практика, у якості стратегічних цілей досить небезпечно використовувати фінансові коефіцієнти, попередньо не перевіривши їх на фінансово-економічній моделі. Перевірка показників у фінансово-економічній моделі, яка дуже часто закладена в систему бюджетування, дозволяє провести так званий «аналіз чутливості», тобто оцінити, які фактори вплинуть на досягнення даного показника.

Третій рівень, пов'язаний з розподілом фінансових ресурсів організації між різними стратегічними цілями. Будь-яка бюджетна заявка або бюджетна стаття повинна бути прив'язана до тієї або іншої стратегічної цілі. Із практичної точки зору це виглядає в такий спосіб: у кожній бюджетній заявці, крім призначення статті «витрати», слід указати стратегічну ціль, до якої прив'язана дана заявка; показник, який покращиться в результаті її виконання, і результат, який повинен бути досягнутий. Таким чином, оцінка доцільності бюджетної заявки орієнтується не на абстрактну важливість або внутрішні відчуття учасників бюджетного процесу, а на цілком реальні показники. І найголовніше: в остаточному підсумку можна оцінити, скільки коштів необхідно витратити на досягнення тієї або іншої стратегічної цілі. Важливо також зробити розподіл на інвестиційні витрати, які не приносять негайної вигоди, та оперативні витрати, пов'язані з регулярною діяльністю організації.

Практика стратегічного управління західних компаній показує, що найчастіше стратегія не підтримувалася бюджетуванням.

*Так, ще недавно характерною для більшості підприємств була така практика:*

- складання бюджету й контроль його виконання були ізольовані від стратегічного управління;
- мотивація менеджерів була основана на тактичних, бюджетних показниках, а не на стратегічних;

- бюджет був основним засобом контролю. Через це увага керівництва фокусувалась на короткострокових цілях.

Причому, це далеко не повний перелік зауважень топ-менеджерів, що займаються розробкою та реалізацією стратегій, до традиційної системи бюджетування. Саме розрив між оперативним і стратегічним управлінням, як правило, є основною причиною неефективної реалізації стратегічних планів.

Перевагою Збалансованої Системи Показників (*Balanced Scorecard, BSC*) є те, що вона «приземляє» мистецтво стратегічного управління до рівня конкретних технік, дозволяє перевести «розпливчасті» стратегічні плани в площину конкретних цілей, заходів щодо їхнього досягнення й показників їх виконання.

Стратегія найбільш ефективно транслюється в бюджетування саме через систему BSC.

*Визначимо основні етапи цього процесу.*

**Етап 1.** Цільові значення таких показників, як зростання прибутку, продажів і рентабельності з BSC прямо переносяться в бюджети.

**Етап 2.** Побудова бюджетів стратегічних ініціатив дозволяє визначити вартість цих заходів і розподілити витрати по них у часі.

**Етап 3.** Залежно від управлінської (не бухгалтерської) облікової політики, застосовуваної компанією, витрати на розробку ЗСП потраплять або в бюджет адміністративних витрат організації, або в інвестиційний бюджет (як інвестиції в нематеріальні активи). В останньому випадку ці інвестиції в систему менеджменту відіб'ються в активі прогностного балансу (наприклад, за статтею нематеріальних активів «система менеджменту»). А в пасиві балансу відіб'ється додатковий реінвестований прибуток, за рахунок якого дані інвестиції будуть профінансовані.

**Етап 4.** Витрати на посилення відділу продажів і рекламу ввійдуть у бюджет комерційних витрат.

**Етап 5.** У матричній оргструктурі застосовується проектна система бюджетування. Це значить, що бюджети прибутків і збитків будуються в розрізі центрів прибутків, якими є проекти. Тому доходи від продажів і витрати на виробництво нового продукту відіб'ються в бюджеті нового проекту.

**Етап 6.** Останнім етапом побудови стратегічно орієнтованого бюджету є балансування активів і пасивів прогностного балансу. Відзначимо, що при цьому у величину прогностних активів уже включені плановані інвестиції в нематеріальні активи (якість менеджменту й бізнес-процесів, розробка ноу-хау, дослідження інновацій та ін.).

Може виявитися, що прогностних джерел надходжень (пасивів) недостатньо для того, щоб профінансувати всі стратегічні ініціативи. У цьому випадку необхідно або переглянути BSC й урізати значення яких-небудь стратегічних показників або взагалі змінити самі цілі. Таким чином, через кілька проходжень циклу буде побудований збалансований уже з фінансової точки зору (за активами і пасивами прогностного балансу) сценарій стратегічного розвитку організації.



Побудова збалансованої системи показників (BSC) і її подальша проекція на бюджет організації дозволяє ефективно вирішити питання формування стратегічно орієнтованої системи бюджетування.

Розглянемо основні проблеми, з якими зустрічаються керівники організації, що вирішили каскадувати систему BSC на рівні структурних підрозділів і нижче.

#### *Проекції на рівні структурних підрозділів*

Система BSC на рівні структурних підрозділів, як правило, повторює її модель на рівні організації в цілому. У кожного підрозділу є свої «фінанси» (наприклад, бюджет відділу й сума, відведена на премії), свої «клієнти» (колеги), свої «бізнес-процеси» («глобальні» процеси організації в цілому, у яких бере участь структурний підрозділ, і «локальні» процеси, що протікають усередині структурного підрозділу), а також свої «інфраструктура/персонал».

Таким чином, система BSC перетворює структурний підрозділ (виробничий цех, відділ логістики, фінансовий відділ, відділ ІТ і т. д.) у міні-компанію в складі організації.

Кваліфікований персонал і розвинена інфраструктура необхідні їй для того, щоб швидко і якісно виконувати свою роботу (проекція «бізнес-процеси»); налагоджені процеси необхідні структурному підрозділу, щоб успішно взаємодіяти із внутрішніми клієнтами (колегами з інших підрозділів або керівництвом організації); від того, наскільки успішним буде ця взаємодія, залежать у тому числі й фінансові результати підрозділу (до-тримання бюджету, одержання запланованої суми премії).

Інакше кажучи, кожний структурний підрозділ організації продає свій продукт (послугу) внутрішнім (і зовнішнім) клієнтам, прагнучи максимально задовольнити їхні очікування. Тому індекс задоволеності внутрішніх клієнтів (бальна оцінка колег) в організаціях, що опираються на таку логіку ведення бізнесу, – стандартний показник практично у всіх підрозділах.

Можливі також модифікації «класичної» моделі BSC для структурних підрозділів. Так, у системі BSC організації можуть бути тільки три проекції: «фінанси», «бізнес-процеси» та «інфраструктура/персонал». Проекція «клієнти» може не враховуватися в разі, якщо організація сама по собі не шукає клієнтів, оскільки всі замовлення приходять до неї зі сторонньої компанії. Клієнтами цієї організації є інші компанії, у які вона поставляє свою продукцію. Але керівництво порахувало, що відстежити аспекти відносин з іншими організаціями в складі організації можна в рамках проекції «бізнес-процеси». Основні показники, які при цьому можна аналізувати, – відсоток браку, кількість замовлень, виконаних вчасно, і кількість скарг від внутрішніх клієнтів.

Також можуть використовуватися варіанти й з більшою кількістю проекцій. Наприклад, в «карті» верхнього рівня організації може бути виділено шість проекцій: «фінанси», «клієнти», «постачальник» (з огляду на особливу значимість для стратегії організації), «бізнес-процеси», «інфраструктура» і «персонал». В «карті» рівня проектів і рівня структурних підрозділів проекцій теж може бути шість.

Інакше кажучи, ціль верхнього рівня (наприклад, підтримування й поліпшення відносин з основним постачальником) була ціллю організації в цілому й кожного співробітника окремо. Те ж саме стосувалося забезпечення задоволеності внутрішніх клієнтів, дотримання корпоративних стандартів і досягнення цільових значень фінансових результатів.