

## ПОБУДОВА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ НА ОСНОВІ BSC: АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

*Здійснено критичний аналіз переваг та недоліків системи збалансованих показників як базової при побудові інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підприємства*

**Ключові слова:** система збалансованих показників, інформаційно-аналітична система, система бухгалтерського обліку

**Постановка проблеми.** Зміни орієнтирів в управлінні зумовлюють потребу у впровадженні дієвого механізму інтегрування фінансових та нефінансових показників при побудові інформаційно-аналітичних системи як основи підвищення якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу. Проблема загострюється відсутністю науково обґрунтованої цілісної системи взаємопов'язаних показників, орієнтованої на збалансування різноспрямованих, в своїй переважній більшості, інтересів груп заінтересованих осіб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Приділення уваги побудові інформаційно-аналітичних систем здійснено в працях: А.Г. Грязнової, Т. Коупленда, Т. Колера та Д. Мурріна, Д. Янга, Дж. Муріна. Теоретико-практичним засадам функціонування системи збалансованих показників як обліково-аналітичної системи управління діяльністю суб'єкта господарювання присвячені праці О.Е. Ніколаєвої, О.В. Алексєєвої, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, А. Аткинсона, М. Епштейна та ін.

**Мета дослідження.** Зважаючи на популярність BSC, можливість її модифікації (про що свідчать дослідження Л.С. Мейзела (L.S. Maisel) [10], М. Епштейна (M. Epstein), П. Віснера (P. Wisner) [3]) та досить високий рівень задоволення від її використання в ході здійснення управлінських дій, дослідження спрямуємо на:

1) з'ясування першопричин появи BSC та їх обґрунтованості;

2) встановлення переваг та недоліків BSC, що виділяються провідними зарубіжними вченими, дослідження праць яких обумовлено першочерговим розповсюдженням даної системи в англосовітських країнах та більшим строком її апробації на суб'єктах господарювання даних країн;

3) ідентифікувати перешкоди використання BSC як базової при побудові інформаційно-аналітичних систем.

**Викладення основного матеріалу.** Одним із засобів вирішення задекларованої проблеми є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє "збалансувати короткострокові та довгострокові цілі, зовнішні та внутрішні аспекти діяльності, фінансову та нефінансову інформацію" [4, с. 27]. Дана система ґрунтується на засадах панівної на початку ХХ ст. теорії зацікавлених осіб. Прототипами системи Р.С. Каплана (R.S. Kaplan) та Д.П. Нортон (D.P. Norton) є концепції вчених пострадянських країн (зокрема, пошук інтегрованої системи показників як дієвого інструменту управління в свій час здійснювали М.І. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет та ін.) та французьких вчених в частині формування панелі ключових показників "tableau de bord".

Система збалансованих показників (далі – BSC) є одним із найбільш популярних інструментів управління, що активно використовується провідними світовими компаніями. Так, за даними опитування, проведеного у 2009 р. серед управлінського персоналу на 1430 найбільших підприємствах Північної Америки, Латинської Америки, Тихоокеанського регіону, Європи, Близького Сходу консалтинговою компанією "Bain&Company" [1], систему збалансованих показників використовували 53 % респондентів. При цьому рівень задоволення від її використання становив 3,83 з 5, а за популярністю вона посідала 6 місце серед 25 найсучасніших інструментів управління, які були обрані об'єктами дослідження, після бенчмаркінгу, стратегічного планування, управління взаємозв'язками з клієнтами та аутсорсингу [14, с. 9]. Дане дослідження охоплювало підприємства різної галузевої спрямованості, а саме: харчової, фармацевтичної,

біотехнологічної, хімічної, обробної, будівельної, роздрібно-торгівлі, а також підприємства, які надають фінансові послуги та займаються постачанням електроенергії.

Першопричиною, що спонукала до розробки BSC, була неспроможність фінансових показників задовольняти потреби управління. Так, недоліки фінансових показників, які послужили поштовхом розробки BSC, П. Нівен (P. Niven) систематизує за такими групами: 1) неврахування поточних умов бізнес-середовища (дані показники не можуть стати індикаторами проблем чи можливостей, які виникають у сфері взаємовідносин з клієнтами, якості, взаємовідносин у трудовому колективі); 2) відображення результатів минулої діяльності; 3) орієнтація лише на короткострокові цілі; 4) невідповідність потребам всіх рівнів управління [12, с. 3-4].

Кардинально інша позиція щодо пріоритетності нефінансових показників і навіть стосовно їх спроможності виступати в якості основи для прийняття управлінських рішень та впливати на керування процесами, що відбуваються на підприємстві, відстежується у І.Й. Яремка. Так, І.Й. Яремко зазначає, що в "теперішній час в теоретичних дослідженнях і публікаціях спираються на систему Balanced Scorecard (споріднені із нею моделі), розроблену (правильніше відлиту із забутих форм органічної балансової теорії) професором кафедри бухгалтерського обліку Гарвардського університету Р. Капланом і фінансовим аналітиком Д. Нортоном. Замість удосконалення (приведення до умов реальної економіки всю систему фінансової звітності і насамперед формат балансу) формалізованої методології обліку, почали розробляти систему, яка нефінансовими індикаторами оцінює вартісну характеристику потенціалу компанії та капіталізаційну ефективність функціонування компанії (репродуктивну вартість підприємства і справжній прибуток за органічною балансовою теорією)" [17, с. 552-553].

Стосовно даної авторської позиції, то слід відмітити, що BSC не базується виключно на показниках нефінансового характеру, натомість вона інтегрує фінансові показники з нефінансовими, перші з яких, як стверджують розробники, "відображають результати минулої діяльності", останні "визначають результати майбутньої діяльності" [7, с. 71]. При цьому Р. Каплан (R. Kaplan) та Д. Нортон (D. Norton) зазначають, що регулярні фінансові звіти та нефінансові показники повинні відігравати значну роль в BSC, нагадуючи керівництву компанії, що покращення якості, строків виконання замовлень, продуктивності та виробництва нових видів продукції є засобом досягнення цілі, а не самою ціллю. Такі вдосконалення приносять компанії вигоду тільки тоді, коли призводять до зростання обсягу реалізації, скорочення операційних витрат або більш ефективного використання активів [16, с. 34].

Враховуючи дані обставини та пріоритетність нефінансових показників в процесі провадження вартісно-орієнтованого управління, вважаємо за доцільне застосування синтезуючих властивостей BSC.

З'ясуємо переваги та недоліки BSC. Як зазначалось вище, в сучасних умовах господарювання BSC є досить популярним інструментом управління, рівень задоволення від використання якого за даними консалтингової компанії "Bain&Company" [1] становить 3,83 із 5. На зниження рівня задоволення впливають ряд недоліків даної системи, а також проблеми, які виникають при її впровадженні. Критичний аналіз недоліків та проблемних аспектів, пов'язаних із впровадженням та використанням BSC, представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Систематизація недоліків системи збалансованих показників

Недоліки	Нікольс Ф. (Nickols F.) [11]	Воелпел С. (Voelpe C.), Лейболд М. (Leibold M.), Давенпорт Т. (Davenport T.) Екхофф Р. (Eckhoff R.) [15]	Рідзек Ф. (Ridzek F.) [13]	Чен С. (Chen S.), Чен Л. (Chen L.) [2]	Козене М. (Kozena M.), Члєдек Т. (Chladek T.) [8]	Ітнер Д. (Itner D.), Лакер Д. (Laker D.), Мєєр В. (Meyer W.) [6]	Кількість разом
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Організаційного характеру</b>							
Складність визначення оптимальної кількості показників				+			1
Може застосовуватися лише як засіб реалізації стратегії	+	+					2
Обмеження обсягу інформації, що надається управлінському персоналу		+					1
Обмеження ініціативи щодо здійснення видів діяльності, які безпосередньо не спрямовані на реалізацію стратегії		+					1
Складність визначення пріоритетності показників			+	+			2
Виділення чотирьох перспектив є недостатнім для врахування інтересів всіх груп заінтересованих осіб				+			1
Недостатність гнучкості		+			+		2
Неврахування ситуації в галузі та рівня конкуренції		+					1
<b>Методологічного характеру</b>							
Складність встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками				+	+		2
Неможливість кількісного вираження взаємозв'язків між окремими показниками					+		2
Складність підбору адекватних показників для оцінки результатів діяльності підприємства за кожним окремим напрямом	+	+		+			3
Вплив фактору суб'єктивності при підборі показників та оцінці результатів діяльності						+	1
Надмірний акцент на збалансованні фінансових показників із показниками, визначеними за перспективами "Клієнти", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання та перспективи зростання"	+						1
Можливість відслідковування лише одностороннього взаємозв'язку між показниками			+	+			2
Неможливість визначення впливу невизначеності на стратегічну мету діяльності підприємства			+		+		2
Стратегічні карти не дають відповіді на альтернативні запитання			+				1

Аналізуючи визначені авторами недоліки BSC, можна виокремити найбільші пріоритетні з них: складність підбору ключових індикаторів за відповідними перспективами та встановлення кореляційного зв'язку між ними та стратегічною метою діяльності, зокрема, яка за умови вартісно-орієнтованого підходу до управління полягає у максимізації вартості підприємства та забезпеченні її приросту в довгостроковій перспективі. Стосовно недостатнього рівня гнучкості даної системи і, як наслідок, недостатнього врахування інтересів всіх груп заінтересованих осіб за традиційними перспективами, то вважаємо даний недолік організаційного характеру недостатньо обґрунтованим, оскільки BSC може бути модифікована за іншими цільовими перспективами, що є взаємопов'язані із класичними та охоплюють сегментування інтересів ключових груп заінтересованих осіб. Так, за доцільне вважаємо введення до BSC перспективи "Соціальні процеси" та "Екологічні процеси", що відповідає концепції стійкого розвитку та нейтралізує негативні наслідки недоліку, що виділяються С. Ченом (S. Chen), Л. Ченом (L. Chen).

Однак, незважаючи на недоліки організаційного та методологічного характеру, які виникають при впровадженні та застосуванні BSC як інструменту управління, досвід кращих світових компаній свідчить про такі її переваги: 1) покращення фінансових показників діяльності; 2) взаємоузгодження довгострокових та короткострокових цілей; 3) підвищення рівня координації роботи між працівниками щодо досягнення стратегічних цілей діяльності; 4) підвищення ефективності операційного менеджменту; 5) підвищення конкурентоспроможності підприємства; 6) сприяння реалізації стратегії [5].

Крім вищезазначених переваг, менеджери корпорації "Jose R. Lindley S.A.", що займається виробництвом безалкогольних напоїв, наголошують на таких вигодах, які вони отримали після впровадження BSC: 1) встановлення двостороннього зв'язку між стратегічними пріоритетами діяльності підприємства та його операційною діяльністю;

2) встановлення інтегральної системи оцінки результатів діяльності підприємства, яка дозволяє контролювати та відслідковувати всі бізнес-процеси з метою забезпечення досягнення поставлених цілей; 3) контроль виконання стратегічного плану діяльності підприємства; 4) оперативне виявлення відхилення операційних показників від запланованих норм; 5) можливість використання для оцінки результатів діяльності працівників та встановлення адекватної винагороди; 6) перетворення значного обсягу даних в інформацію, яка є корисною для прийняття рішень [9].

Менеджери компанії "Bristol-Myers Squibb Co." – хіміко-фармацевтичної корпорації, яка входить в список Fortune 500 та займається виробництвом широкого спектру продуктів харчування, напоїв, фармацевтичних і косметичних товарів, продуктів дитячого харчування, а також побутової хімії, наголошують на тому, що впровадження BSC дає можливість виділити та концентрувати увагу на найважливіших аспектах діяльності підприємства, більш скоординувати роботу структурних підрозділів, поліпшити систему мотивації персоналу та допомагає в ідентифікації та подальшому управлінні ризиками [3].

Враховуючи недоліки, що притаманні BSC, окремі науковці для їх усунення пропонують власні інструменти управління та підходи до оцінки ефективності управлінських дій і результатів діяльності бізнес-одиниці. При цьому більшість з них базуються на BSC, запропонованій Р. Капланом та Д. Нортеном, або ж на прототипній системі tableau de bord, що є популярною серед французьких підприємств. Систематизація найбільш поширених підходів представлена в табл. 2.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи існуючі модифіковані варіанти BSC, які, як свідчать результати аналізу, не лише не нейтралізують в повній мірі недоліки, притаманні BSC, а натомість доповнюють їх перелік специфічними проблемними моментами, можна стверджувати, що відносно BSC слід розробити її модифіковану версію. Внаслідок цього дану

систему можна визнати в якості універсального інструменту серед існуючих, що дозволяє узгодити тактичні та стратегічні цілі функціонування підприємства, в найбільш повній мірі оцінити результати його діяльності, їх зв'язок з ключовим (пріоритетним) результативним показником, а також потенційні можливості розвитку підприємства. Виходячи з цього, а також враховуючи те,

Таблиця 2. Альтернативні BSC підходи до оцінки результатів діяльності підприємства

Назва (автор)	
Характеристика	Недоліки
<b>Tableau de bord</b>	
Дана концепція базується на наборі ключових показників, що описують внутрішні процеси підприємства та забезпечують керування ними з боку суб'єктів управління	Складність ідентифікації ключових показників
<b>Carnet de bord équilibré</b> (Ж. Хоффекер, К. Гольденберг)	
Є модифікованим варіантом від попереднього підходу	Складність ідентифікації ключових показників
<b>OVAR (Objectifs-Variables d'Action-Responsables)</b> (Д. Мішель (D. Michel), М. Фіол (M. Fiol), Х. Джордан (H. Jordan))	
Дана концепція орієнтована на послідовне визначення груп цільових та функціональних показників. Вказані групи показників ранжуються за ієрархічними рівнями управління (в цілому по підприємству та за менеджерами нижчого рівня), визначаючи рівень відповідальності відповідних суб'єктів. Цільові показники та показники відповідальності утворюють контур управління OVAR, який може бути багатощаровим	Складність ідентифікації ключових та функціональних (відповідальності) показників
<b>Система показників відповідальності (Accountability Scorecard / Stakeholder Scorecard)</b> (Ф. Нікольс (F. Nickols))	
Орієнтована на оцінку результатів діяльності підприємства, виходячи з його здатності забезпечити баланс (оптимум) між різноспрямованими інтересами таких груп заінтересованих осіб, як клієнти, працівники, постачальники, управлінський персонал, суспільство в цілому шляхом управління процесом створення вартості для кожної з груп та здійснення її обміну на нову вартість (сировину, матеріали, працю), постачальниками якої є суб'єкти даних груп	Складність підбору показників для оцінки результатів діяльності підприємства
<b>Система систематичних показників (Systemic Scorecard)</b> (С. Воелпел (C. Voelpel), М. Лейболд (M. Leibold), Р. Екхофф (R. Eckhoff), Т. Давенпорт (T. Davenport))	
Дана система включає чотири перспективи: "вартість для клієнта", "систематичні зміни та оновлення", "зовнішньоорієнтовані бізнес-процеси", "вартість для стейкхолдерів". В рамках перспективи "клієнти" результати діяльності підприємства оцінюються виходячи з його здатності створювати нову, відмінну від конкурентів вартість для споживачів, виходячи з конкурентних переваг, якими воно володіє; за перспективою "вартість для стейкхолдерів" – виходячи із сукупності фінансових та нефінансових показників, що описують приріст вартості для даної групи; за перспективою "зовнішньоорієнтовані бізнес-процеси" – виходячи із здатності підприємства встановлювати взаємозв'язки із зовнішнім середовищем та ефективно здійснювати внутрішні бізнес-процеси на основі досягнутих домовленостей; за перспективою "систематичні зміни та оновлення" – виходячи із здатності до інновацій і навчання	Складність підбору показників для оцінки результатів діяльності; надмірний акцент на зовнішніх особливостях діяльності та практично повне дублювання проєкцій BSC
<b>Динамічна система збалансованих показників (Dynamic Balanced Scorecard)</b> (Ф. Рідзек (F. Ridzak))	
Можливість даної системи орієнтована на великі підприємства та такі, що мають декілька відокремлених структурних підрозділів. Передбачає першочергову розробку структури показників для підприємства в цілому, а потім, виходячи з неї, формування набору оціночних показників для структурних підрозділів	Перебуває у стадії розробки, є більш складною, потребує додаткових знань, низький рівень апробації на практиці, особливо на великих підприємствах

#### Список використаних літературних джерел:

1. Bain & Company Homepage [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bain.com>. 2. Chen S. Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard [Електронний ресурс] / S. Chen. L. Chen. – Режим доступу: [ba2009.org/file/Papers/1353.doc](http://ba2009.org/file/Papers/1353.doc). 3. Epstein M. Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategy with BSC [Електронний ресурс] / M. Epstein, P. Wisner // Harvard Business School Publishing. – Режим доступу: <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/02/Sustainability-Balanced-Scorecard.pdf>. 4. Harlem M.S. Using the balanced scorecard to overcome barriers in strategy implementation. A case study of the balanced scorecard implementation at telemark county tax office / M.S. Harlem // International Management Master Thesis. – No 16. – Graduate Business School. School of Economics and Commercial Law Göteborg University, 2002. – 101 p. 5. Hendricks K. The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? [Електронний ресурс] / K. Hendricks, L. Menor, C. Wiedman // Ivey Business Journal. – 2004. – November/December. – Режим доступу: [http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view\\_article.asp?intArticle\\_ID=527](http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=527). 6. Ittner Ch.D. Meyer Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard [Електронний ресурс] / Ch.D. Ittner, D.F. Larcker, M.W. Meyer // The accounting review. – 2003. – Vol. 78, No 30. – P. 725-758. – Режим доступу: <http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCSubjectivity&WeightingPerfMeasures.pdf>. 7. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, Iss. 1. – P. 71-79. 8. Kozena M. Balanced Scorecard Surpassed Method? A Study Focused on Dynamic Scorecard [Електронний ресурс] / M. Kozena, T. Chladek. – P. 114-124. – Режим доступу: [http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/38486/1/KozenaM\\_BalancedScorecard\\_2010.pdf](http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/38486/1/KozenaM_BalancedScorecard_2010.pdf). 9. Machuca K. Corporation Jose R. Lindley: Balanced Scorecard Implementation 2008 [Електронний ресурс] / K. Machuca, J. Ormeno. – Режим доступу: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1055>. 10. Maisel L.S. Performance Management: The Balanced Scorecard Approach / L.S. Maisel // Journal of Cost

Management. – 1992. – Summer. – P. 50. 11. Nickols F. A Stakeholder-based Approach to Keeping Scorecard [Електронний ресурс] / F. Nickols. – 2000. – Режим доступу: <http://www.nickols.us/scorecard.htm>. 12. Niven P.R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. Foreword by R.S. Kaplan / P.R. Niven. – John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002. – 334 p. 13. Ridzak F. Teaching the Dynamic Scorecard [Електронний ресурс] / F. Ridzak, P. Magnuszewski, P. Pietruszewski, J. Sendzimir, E. Chlebus. – Режим доступу: [http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS\\_2004/PAPERS/295RYDZA.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/2004/SDS_2004/PAPERS/295RYDZA.pdf). 14. Rigby D. Management tools and trends [Електронний ресурс] / D. Rigby, B. Milodeau. – Bain & Company, 2009. – 16 p. – Режим доступу: [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management\\_Tools\\_2009.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Management_Tools_2009.pdf). 15. The Tyranny of Balanced Scorecard in the Innovation Economy [Електронний ресурс] / S. Voelpel, M. Leibold, R. Eckhoff, T. Davenport. – P. 1-19. – Режим доступу: <http://www.mngt.waikato.ac.nz>. 16. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 304 с. 17. Яремко І.Й. Капітал в методології обліку, аналізу і контролю у контексті сучасних концепцій управління: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції / [відповідальні за випуск: проф. Рудницький В.С., доц. Бачинський В.І.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – 584 с. – С. 551-553.

ЛАГОВСЬКА Олена Адамівна – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:  
– проблеми облікового забезпечення процесу управління.

Стаття надійшла до редакції: 30.10.12 р.