

Галаган В. І., к.військ.н., доцент;
Полішко С. В. к.т.н., с.н.с.;
Бондарчук С. В.;

Центр воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського, Київ

Пропозиції щодо удосконалення процесу використання системи збалансованих показників для оцінки стану функціонування військових структур

Резюме. У статті проводиться аналіз процесу використання системи збалансованих показників для оцінки стану функціонування військових структур ЗС України та на його основі розроблені пропозиції щодо її застосування.

Ключові слова: система збалансованих показників, стан функціонування, удосконалення процесу.

Постановка проблеми. На підставі Стратегічного оборонного бюлетеня України Указом Президента України затверджена Концепція реформування і розвитку Збройних Сил України на період до 2020 року, прийняття якої ознаменувало новий етап військової реформи. Головною метою військової реформи є створення у короткі строки якісно нових Збройних Сил європейського типу, професійних та мобільних, добре оснащених та підготовлених, спроможних адекватно реагувати на сучасні загрози національній безпеці у военній сфері [1].

Шляхи досягнення мети можуть мати різноманітні погляди на її виконання. Також цьому сприяє складна зовнішньополітична обстановка, ведення антитерористичної операції на сході України, часті зміни керівного складу ЗС України та різний рівень їх підготовки. Усі вказані чинники можуть викликати ситуацію, коли з'являється необхідність вибору та застосування певної системи збалансованих показників (СЗП) функціонування військової організації (структури).

При цьому, існує значна кількість підходів до вибору стратегій управління організацією (структурою), у т.ч. маркетингових стратегій. [2] У більшості випадків вибір стратегії має суб'єктивний характер, також існує ряд матричних моделей, які враховують лише два фактори, але вибір стратегії вимагає більш комплексного, системного підходу - саме таким є збалансована система показників.

Система збалансованих показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і використання концепції в системі управління військовою організацією (структурами) мають

велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Утім, можливі ситуації, коли система збалансованих показників може не застосовуватися. При цьому виникає доречне питання, як оцінити вказану ситуацію та які ознаки даного стану, який інструмент використати для вирішення цього питання та як його застосувати.

Ступінь розробленості проблеми. На сьогодні в більшості фахових публікацій з проблем стратегічного менеджменту не має чіткого поняття та системи оцінки стану щодо застосування СЗП у практичній діяльності військових структур (організацій).

При цьому, методика застосування СЗП у діяльності різноманітних економічних структур досліджувалася в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів [3-6].

Однак проведені дослідження дають підставу стверджувати про відсутність системного підходу до визначення системи оцінки стану щодо застосування СЗП у практичній діяльності. Окрім того, кожна окрема галузь економіки (у тому числі і діяльність структур (організацій) ЗС України) має свої специфічні особливості, що викликають необхідність розроблення та надання відповідних пропозицій щодо подальшого покращення управлінської діяльності вищої ланки менеджменту.

Виходячи з викладеного вище, **основною метою** статті є надання пропозицій щодо удосконалення процесу застосування системи збалансованих показників функціонування військової організації (структури) Збройних Сил України.

Виклад основного матеріалу. Для успішної реалізації розробленої стратегії військової організації (структури) необхідно, щоб кожна посадова особа працювала відповідно до поставленого їй завдання. При цьому, питання

контролю та оцінки діяльності завдання досить складне, тому під час його вирішення є бажання покластися на будь-який надійний інструмент. Одним із сучасних, та мабуть, одним із самих розповсюджених є система збалансованих показників. Вона впроваджується як раз для того, щоб донести стратегію до кожного співробітника через набір цільових для нього показників і за допомогою контролю їх виконання забезпечити реалізацію стратегії. Тобто цей інструмент може бути дуже корисний для успішного виконання завдань. Саме “може бути”, оскільки потенційна ефективність СЗП і економічна доцільність її впровадження залежать від специфіки організації (структури) і поточної ситуації в ній.

Тим часом, можлива ситуація коли СЗП може не застосовуватися. Грунтуючись на досвіді впровадження, можна виділити наступні чинники, коли СЗП не потрібна [7]:

- кризова ситуація (фінансова, стратегічна, будь-яка інша);
- брак довіри між рівнями управління;
- стратегічна невизначеність;
- невеликий масштаб бізнесу;
- слабкість фінансового та управлінського обліку;
- недостатня ініціативність співробітників;
- відсутність відкритого інформаційного поля.

Кризова ситуація. Розроблення і впровадження системи показників – завдання, що вимагає великих витрат часу і ресурсів ключових фахівців організації (структури), а також значних фінансових затрат – особливо якщо до цього процесу залучаються сторонні фахівці. Крім того, СЗП – тільки інструмент, який дає змогу відстежувати розвиток самих процесів, він не підштовхує цей розвиток в ту чи іншу сторону. Якщо у процесі є очевидні, істотні проблеми, СЗП, можливо, дасть змогу побачити їх детальніше, але при цьому їх не вирішить.

Тому, якщо в організації (структурі) виникає чи виникла будь-яка кризова ситуація і керівник передбачає, що процес виходить з-під контролю, то буде набагато доцільніше на цьому етапі не впроваджувати СЗП, а спрямувати всі сили та ресурси на подолання нагальних проблем. І тільки після подолання кризової ситуації (етап стабілізації) можливе повернення до питання впровадження СЗП.

Брак довіри між рівнями управління. Наглядним прикладом такої ситуації може бути така, коли керівники вищого рівня (ланки) не впевнені в тому, що процес управляється дійсно ефективно та оперативно. При цьому фінансові показники задовільні, підрозділи начебто функціонують, але інтуїція та досвід вказує на те, що темпи розвитку організації (структури)

недостатні, результат міг би бути більш якісним, рівень більш високим і т.п.

У такій ситуації також може виникнути ідея розроблення СЗП, грунтуючись на тому, що в ній багато нефінансових критеріїв, отже, можна повніше оцінити роботу керівників підрозділів і пересвідчитися в тому, що все в порядку і їм можна довіряти, або знайти обґрунтований привід для його більшої мотивації або заміни.

При цьому, слід пам'ятати, що сформулювати “корисні” для конкретного процесу не фінансові критерії можна тільки всередині самого процесу, адже вони повинні відображати його специфіку і бути зрозумілі підлеглим. А, як правило, керівники вищої ланки, у яких виникають подібні сумніви, зазвичай, не надто глибоко розуміються в тонкощах конкретного процесу, щоб запропонувати зі свого боку типові і не завжди показові критерії.

Якщо ж залучаються сторонні фахівці, то при бажанні керівники нижнього рівня можуть приховати реальний стан справ у процесі та запропонують відповідні своїм цілям показники. Таким чином, впровадження СЗП як спробу вирішити проблему нестачі довіри між вищим і нижчим керівником, між різними підрозділами може стати марною тратою часу і коштів.

Відсутність зацікавленого колективу, по суті, є приватним і, можливо, менш масштабним випадком нестачі довіри. Коли частина високих керівників з різних причин не зацікавлена у впровадженні СЗП, не вірить в доцільність витрачання часу на це завдання, швидше за все результат буде досить формальним і навряд чи корисним для організації (принаймні, з погляду фінансових вкладень).

Стратегічна невизначеність. Перш за все, система збалансованих показників орієнтована на вимірювання досягнення організацією (структурою) своїх стратегічних цілей. Відповідно, якщо є проблеми з формулюванням чітких і зрозумілих цілей, то не зрозуміло, що необхідно визначити та виміряти. На жаль багато керівників, в тому числі в Збройних Силах України, намагаються вирішити за допомогою розроблення та впровадження СЗП проблеми сьогодення, не зважають на відсутність продуманої, чіткої та далекоглядної стратегії розвитку.

Можливо, що без детально прописаної стратегії при розробленні показників (особливо це стосується верхнього рівня) можна обійтися, але без розуміння ключових стратегічних пріоритетів таке завдання втрачає сенс.

Невеликий масштаб діяльності структури. У невеликій організації (структурному підрозділі), що займається одним-двома видами діяльності, з кількома підрозділами і досить простим обліком, побудувати СЗП можливо, але часто недоцільно і неефективно. Таким чином,

витрати на створення СЗП у невеликій організації будуть, швидше за все, більше виграшу від впровадження системи. Пояснити це можна тим, що в рамках великої організації СЗП дає змогу постійно оцінювати внесок тієї чи іншої ланки організації (структури) в досягнення загальних цілей, а в малих структурах “видимість” всієї діяльності робить цю задачу неактуальною.

Слабкість фінансового та управлінського обліку. У цій ситуації на шляху ефективного впровадження СЗП виникають як мінімум дві проблеми.

По-перше, фінансовий і управлінський облік є джерелами інформації для розрахунку багатьох показників - і якщо їх немає, то завдання перетворюється з формулювання ключових показників у постановку всеосяжної системи збору та аналізу інформації в організації (структурі), що набагато складніше і довше [8].

Крім того, коли в організації (структурі) не збережена базова інформація за минулі періоди діяльності, на основі якої можна розрахувати фактичне значення обраного показника на даний момент, керівники, зазвичай, відмовляються брати на себе відповідальність за досягнення певного цільового значення за вказаним показником у майбутньому.

Побоюючись, що цільове значення виявиться занадто високим і тому важко досяжним, спеціалісти організації нерідко пропонують відмовитися від включення цього показника в систему взагалі. У результаті СЗП втрачає досить цінні параметри.

По-друге, маючи навички роботи в будь-якій системі обліку, спеціалісти організації набувають культуру розрахунку і аналізу показників. У цьому випадку СЗП може сприйматися “в багнети” як інструмент пошуку причин для покарання.

Сучасні організації (структури) військової спрямованості не можуть існувати без системи обліку (бухгалтерія ведеться в будь-якому випадку). На жаль, наявність бухгалтерського обліку не має ніякого значення для системи аналізу. Оскільки за своєю природою (орієнтованої на ведення фінансової документації) бухгалтерський облік часто не відображає особливостей конкретного процесу, то і спеціалістами, як правило, сприймається формально.

У організації, яка робить спробу розробити СЗП, формально вже існує управлінський облік. Однак реально він ведеться тільки для відображення єдиної картини руху фінансових потоків між декількома підрозділами, що входять до загальної структури організації, і не включає в себе, здавалося би, очевидні й без СЗП показники.

Наприклад, оскільки розподіл витрат між різними напрямками діяльності не проводиться, управлінський облік не дає змоги оцінювати рентабельність кожного з них. Введення системи показників означає, що планувальні органи повинні провести значну кількість нових розрахунків і, як правило, без залучення додаткових фахівців. Більш того, нові розрахунки можуть викликати і незадоволення керівників (начальників) різних ланок, оскільки вони не хочуть отримати реальну оцінку ефективності їх підрозділу. У результаті на етапі впровадження можуть відмовитися від ряду важливих показників, які створюють додаткове навантаження.

Недостатня ініціативність співробітників. Розроблення ефективної СЗП - процес, до якого повинні бути залучені фахівці організації: тільки тоді співробітники будуть розуміти вибрані показники і вірити в їх адекватність. До того ж, найбільш цінні ідеї з багатьох специфічних для конкретних процесів показниками (саме вони становлять головну перевагу системи) надходять з нижньої ланки. Тобто, співробітники організації повинні мати можливість не боятися висловлювати власну думку і брати повноцінну участь у процесі розроблення. При цьому важливо пам'ятати (особливо для структур та підрозділів Збройних Сил України), що низька ініціативність працівників нерідко буває обумовлена зовсім не їх недостатньою кваліфікацією, а жорсткою централізацією рішень в організації та вимогливим ставленням керівництва до будь-яких помилок.

Відсутність відкритого інформаційного поля. Система показників ефективно працюватиме, тільки тоді, коли інформація за поточними значеннями обраних показників стане доступною всім зацікавленим особам і вони зможуть відстежувати її динаміку. В іншому випадку в організації почнуться суперечки про справедливість прийнятих рішень та адекватності обраних показників.

В умовах існуючої в організації (структурі) системи інформаційного обміну, складності системи розрахунків і великої кількості співробітників складно організувати індивідуальні роз'яснення для кожного. Однак саме через це вся система, на створення і підтримку якої було витрачено багато зусиль, може не дати очікуваного ефекту.

Таким чином, наведені чинники дають змогу не використовувати СПЗ як “догму”, а підходити до оцінки ефективності організації (структури) винахідливіше та творчо. На сьогодні в світовій практиці проходить ефективне використання систем контролю, як “замінників” СПЗ. За їх допомогою практично будь-яка організація здатна впоратися з проблемою контролю, не вдаючись до СЗП, а застосовуючи

інші, більш прості системи або використовуючи її в “усіченому” варіанті.

До таких систем контролю можна віднести Tableau de bord (“Бортове табло”), Performance Measurement in Service Business (“Вимірювання результатів підприємств сервісу”), ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System – “Система вимірювання та підвищення продуктивності”), Performance Pyramid (“Піраміда результатів”) тощо. Останнє нововведення - TPS (Total Performance Scorecard – “Універсальна система показників діяльності”) [9].

Деякі з цих систем претендують на універсальність, оскільки використовують переваги попередніх і здатні вирішити максимальний набір завдань (у тому числі стратегічне планування, охоплення всіх сфер діяльності, моделювання, план-фактний аналіз, мотивація тощо). Однак для досягнення ряду інших цілей саме універсальні системи не є оптимальною альтернативою. Тут необхідні інші програми, які спеціалізуються на вирішенні конкретних проблем.

Такі програми базуються на наступних підходах.

Перший підхід не спирається ні на які теоретичні концепції та керується виключно власною логікою. Так були розроблені нові системи, орієнтовані на задоволення потреб конкретної організації (підприємства). Вони були розроблені й впроваджені, наприклад, у таких компаніях: Caterpillar, Ernst & Young, J. I. Case Agricultural Equipment Group і Hewlett Packard [10, 11].

Основна ідея цього підходу полягає в тому, що жоден шаблон не буде оптимальним для конкретної організації та підрозділу з їх унікальними завданнями і характеристиками. Як показує досвід, найефективнішими нерідко виявляються саме “індивідуальні” системи контролю, які народжуються в надрах самої організації за реальними можливостями, навичками і задачами.

Якщо в організації раніше не існувало будь-якого системного підходу до обліку результативності, то завдання формування системи контролю зводиться для початку до постановки елементарного управлінського обліку, що є системою показників з усіх, або з найбільш важливих сфер діяльності - у залежності від поставленого завдання забезпечення комплексності контролю або фокусування на критичних процесах і аспектах процесів. Ці показники можуть бути не пов’язані між собою і, на відміну від СЗП, не дають кількісного уявлення, якою мірою певні фактори вплинули на результат періоду. Однак найчастіше керівнику (начальнику) і без

розрахунків зрозуміло, які саме чинники мали найбільше значення.

У ході вирішення проблем, які свого часу перешкодили застосувати СЗП або іншу складну систему із самого початку, ця індивідуальна модель може еволюціонувати разом з організацією і з часом стати базою для побудови тієї ж СЗП. За вказаний час організація може бути готова до її впровадження: накопичить базу за певними показниками, отримає розуміння того, які сфери необхідно найбільш ретельно відстежувати, придбає навички регулярного обліку і аналізу за показниками.

Другий підхід до побудови системи контролю полягає в тому, щоб, спираючись на базові принципи СЗП, в міру необхідності відходити від її “догм”. При такому підході ми отримаємо засновану на СЗП, але більш просту і ефективну систему КПЕ (ключових показників ефективності). При розробленні подібної системи використовується традиційна логіка побудови СЗП (від визначення стратегічних цілей та їх каскадування до визначення набору показників і їх значень), але наповнення етапів залежить не від “прописних істин” концепції, а від можливостей і завдань організації та її підрозділів.

Тобто, ключові показники ефективності прив’язуються до стратегічних цілей, але без математичного балансування; їх склад і структура (співвідношення загальних і специфічних, фінансових і нефінансових показників) визначаються виходячи із специфіки і поточних завдань організації, при цьому перевага, скоріше, віддається специфічним і нефінансовим критеріям. Як правило, така система розробляється тільки для верхнього рівня (ланки) управління, а глибоке каскадування цілей і розроблення показників для кожного працівника не розробляються. Оригінальна ідеологія СЗП у такій системі зберігається у прив’язці показників до стратегічних пріоритетів, використанні як фінансових, так і нефінансових параметрів оцінки і групування показників за перспективами.

Тобто, використання СЗП не є обов’язковою умовою підвищення ефективності функціонування організації. У кожному окремому випадкові необхідний індивідуальний підхід до вибору системи оцінки, яка може залежати від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації.

Висновки. Таким чином, непорушних постулатів про використання СЗП немає. Стандартні рішення призводять до стандартних результатів, і для того, щоб вирішувати унікальні питання, нерідко необхідно шукати власний шлях. Не обов’язково переключувати СЗП. Але важливо розуміти, що перспектив, за якими будуть формуватися показники, може бути декілька. Важлива не їх кількість і назви, а те, що

в них будуть зібрані показники за критичними областями управління організацією (підрозділами), які будуть давати комплексне якісне уявлення про стан процесів.

Подальші дослідження за даною тематикою доцільно зосередити на питаннях розроблення методики застосування СЗП у діяльності військових організацій (структур).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. “Про Стратегічний оборонний бюлетень України” - Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/prezident-zatverdiv-strategichnij-oboronnij-byuleten-ukrayin-37309>.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. – 2-ге видання.
4. Идельманов С. В., Идельманов А. С., Лобов С. В. Операционный менеджмент. – М. : ИН ФРА – М, 2005. – 337 с.
5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / С. Ф. Покропивний– К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
6. Соолягте А. Ю. Разработка теоретической концепции оценки и повышения операционной эффективности СМК промышленного предприятия / А. Ю.Соолягте, А. Н. Шмелева // Век качества. – 2012. - №4. – 36 с.
7. Малярець Л. М., Штереве́ря А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 188 с.
8. Пантелеев В. П. Финансова звітність – К.: Держ. акад. статист., обліку і аудиту., 2004. – 165 с
9. Хьюберт К. Р. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность – М.: Изд. Альпина Бизнес Букс: 2004. – 352 с.
10. Визначення концепції 6 сигм. - Режим доступу: http://www.kpms.ru/General_info/SixSigma.htm.
11. Н. Ситников. Операционная эффективность на практике. - Режим доступу: <http://sapland.ru/events/akademiya-peredovih-praktik-vnedreniya-i-podderzhki-sap-2014-2015-2/materials/operatsionnaya-efhphektivnosti-skritii-efhphekt-ot-vnedreniya-it-reshenii-2.html>.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2016

Галаган В. И., к.воен.н., доцент;

Полишко С. В., к.т.н., с.н.с.;

Бондарчук С. В.

Центр военно-стратегических исследований Национального университета обороны Украины имени Ивана Черняховского, Киев

Предложения по совершенствованию процесса использования системы сбалансированных показателей для оценки состояния функционирования военных структур

Резюме. В статье проводится анализ процесса использования системы сбалансированных показателей для оценки состояния функционирования военных структур Вооружённых Сил Украины и на его основе разработаны предложения по ее применению.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, состояние функционирования, операционная эффективность, усовершенствование процесса.

V. Galagan, Ph.D;

S. Polishko, Ph.D;

S. Bondarchuk

Center for Military and Strategic Studies National Defence University of Ukraine named after Ivan Chernyhovsky, Kyiv

Suggestions to improve the process of using a balanced scorecard to assess the state of functioning of the military structures

Resume. The article analyzes the process using a balanced scorecard to evaluate the functioning of the military structures of the Armed Forces of Ukraine and on its basis developed the proposals for its using.

Keywords: the system of balanced scorecard, condition of functioning, the process improvement.