

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

УДК 658.589:665.6(043)

М.В. Макарова, А.А. Щербань

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЗА МЕТОДОЛОГІЄЮ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ПРИКЛАДІ НАФТОСЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ.

У статті визначено сутність методології збалансованої системи показників, проаналізовано застосування даної методології в управлінні інноваціями у нафтосервісних підприємствах.

Ключові слова: збалансована система показників, нафтосервісні підприємства, інноваційна діяльність, стратегічне управління, стратегічна карта, ERP-система.

Актуальність теми дослідження. Нині однією з основних компонент успішного функціонування підприємства, перспективного розвитку і забезпечення його конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішніх ринках є використання сучасних підходів, інструментів і методів управління ним. Вирішальне значення тут має стратегічне управління як один з сучасних підходів ефективної адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового успіху підприємства. Серед новітніх методологій стратегічного управління підприємством, в тому числі в частині запровадження інновацій, нині фахівці виділяють комплексну системну методологію збалансованої системи показників (ЗСП), що дозволяє сформулювати сукупність критеріїв успішності управління господарюючим суб'єктом, оцінити ефективність його діяльності, в тому числі в стратегічній перспективі.

Аналіз досліджень та публікацій. Методологічним і методичним підходам до вибору стратегій управління, в тому числі збалансованої системи показників, присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них слід виділити роботи таких дослідників, як Каплан Р., Нортон Д., Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Курбатов В.А., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю.

Метою статті є аналіз застосування методології збалансованої системи показників для оцінки ефективності управління інноваціями у нафтосервісних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Як зазначалося, найвідомішою сучасною системою показників оцінювання та стратегічного управління діяльністю підприємства, яка поєднує фінансові та нефінансові індикатори, є збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC), запропонована Нортонем Р. і Капланом Д. Ефективність збалансованої системи показників залежить від якості її впровадження [1, с.21-28].

Збалансована система показників визначає чотири стратегічні сфери, які відображають відповідні перспективи розвитку компанії:

- як оцінюють компанію акціонери (фінансова перспектива);
- як оцінюють компанію клієнти (клієнтська перспектива);
- які процеси забезпечують компанії конкурентні вимоги (перспектива внутрішніх бізнес-процесів);

• наявність програм інновацій, розвитку, мотивації та зростання (перспектива навчання та розвитку) [5, с.9-12].

Розглянемо детальніше можливості і досвід запровадження методології збалансованої системи показників в управлінні нафтосервісними підприємствами. Потреба країни в нафтосервісних послугах на сьогодні виключно висока, дана сфера є складовою успіху будь-якої нафтовидобувної компанії. Каталізатором і рушійною силою у розвитку ринку нафтосервісних послуг є застосування інновацій як у виробництві таких послуг, так і у їх безпосередньому наданні клієнтам, в управлінні нафтосервісними підприємствами. Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного планування, роблячи його більш реальним. З цієї причини, розробки щодо використання цієї методології в системі управління нафто сервісними підприємствами мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків [3, с.112-114].

Отже, проведемо дослідження запровадження BSC на прикладі лідера на українському ринку нафтосервісних послуг, компанії Schlumberger, у чотири етапи:

- підготовка до побудови BSC;
- побудова BSC;
- каскадування;
- контроль виконання стратегії [1, с.21-28].

На етапі підготовки до побудови системи збалансованих показників BSC необхідно розробити стратегію розвитку підприємства, визначити його перспективи і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів господарюючого суб'єкта слід треба розробити збалансовану систему показників. Як зазначалося вище, методологія BSC включає чотири перспективи, відповідно до яких підприємству слід давати відповіді на такі питання:

- фінансова перспектива: яку думку про себе компанія повинна створити у своїх акціонерів, щоб досягти фінансових успіхів;
- клієнтська перспектива: яку думку про себе компанія повинна створити у своїх клієнтів, щоб реалізувати своє бачення майбутнього;
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів: у яких бізнес-процесах компанія повинна досягти досконалості, щоб задовольнити запити своїх акціонерів і замовників;
- перспектива навчання та розвитку: яким чином компанія повинна підтримувати здатність змінюватися і удосконалюватися, щоб реалізувати своє бачення майбутнього.

Простота і наявність чітких логічних взаємозв'язків між перспективами BSC дозволяють досягти розуміння процесів, що відбуваються в компанії, на рівні усіх виконавців [2, с.43-47].

На другому етапі проводиться побудова збалансованої системи показників. Нижче наведено стратегічну карту для компанії Schlumberger у розрізі перспектив (табл.1).

Таблиця 1

Стратегічна карта Schlumberger [авторська розробка]

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники досягнення цілей	Завдання досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Прибуток	Збільшення на 30 тис. дол. (за два місяці)
	Зростання частки ринку	Частка ринку	Збільшення на 3%

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники досягнення цілей	Завдання досягнення цілей
Замовники	Утримання існуючих замовників	Кількість замовників	Підтримання показника – 30 компаній
	Підписання контрактів з новими замовниками	Кількість нових залучених замовників	Підписати не менше 5 нових контрактів
Внутрішні бізнес-процеси	Своєчасне замовлення та доставка інструменту замовнику	Відсоток порушень	Відсоток порушень не більше 2
	Підвищення якості надання послуг	Відсоток скарг замовників	0%
	Розширення асортименту надання послуг	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 30
Навчання персоналу та інновації	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників	100%
	Підвищення мотивації персоналу	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 30
	Покращення взаємовідносин із замовниками	Кількість замовників	Кількість замовників – не менше 30
	Удосконалення системи управління та ведення обліку	Відсоток порушень	0%

Стратегічну карту компанії Schlumberger у розрізі перспективи щодо навчання персоналу та інновацій, що відповідає специфічному спрямуванню нашого дослідження, наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Стратегічна карта Schlumberger у розрізі навчання персоналу та інновацій
 [авторська розробка]**

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники/індикатори досягнення цілей	Завдання досягнення цілей	Заходи досягнення цілей
Навчання персоналу та інновації	Підвищення мотивації персоналу	Кількість мотивованих працівників	Кількість мотивованих працівників – 100%	Управління персоналом та здійснення мотивації за допомогою програмної системи «Key Performance Objectives»
	Плинність кадрів	Відсоток плинності кадрів	0%	
	Підвищення кваліфікації персоналу	Відсоток кваліфікованих працівників Час роботи менеджера проекту з одним замовником (переговори, погодження контракту, підписання контракту, виконання умов контракту)	100% 1-1,5 тижня	Формування програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу Розробка ефективної схеми роботи із замовниками, налагоджена робота усіх підрозділів компанії, що приймають участь в роботі з клієнтами: менеджер проекту, головний бухгалтер, юрист, логіст тощо

Напрямки (перспективи)	Цілі	Показники/індикатори досягнення цілей	Завдання досягнення цілей	Заходи досягнення цілей
	Удосконалення системи управління підприємством, його матеріалами, запасами та ведення обліку	Відсоток порушень Відсоток ефективності	0% 100%	Застосування технологій потужної СУБД Oracle та FMS (Field Management System – розроблена з метою здійснення різних транзакцій, таких як: приход обладнання на склад, списання, ввід в експлуатацію, відвантаження та повернення обладнання з оренди, продаж, створення рахунків, контроль за активами та основними засобами і т.д.)

Керівництво нафтосервісної компанії Schlumberger приділяє багато уваги підвищенню кваліфікації працівників, виділяючи значні кошти на проведення різноманітних тренінгів, курсів перекваліфікації, навчання персоналу в різних країнах. Це дає можливість сформувати потужну, об'єднану, кваліфіковану команду, яка здатна ефективно вирішувати складні завдання в короткі терміни та забезпечувати компанії лідируючі позиції на ринку [6, с.4-8].

Управління персоналом в компанії Schlumberger здійснюється за допомогою програмної системи «Key Performance Objectives». Цей інноваційний інструмент був спеціально розроблений для ефективного та легкого управління персоналом та стимулювання його діяльності, система допомагає ставити і досягати цілі персоналу, що веде як до професійного зростання співробітників, так і до досягнення цілей усієї компанії. Для цього розроблений ряд інструментів:

- портал Career Center;
- система цілей Performance Appraisals – SLP3;
- система грейдів;
- щорічний Merit Increase.

Портал Career Center – це спеціалізований корпоративний Web-сайт, що як інструмент управління надає можливість співробітникам компанії будувати і розвивати свою кар'єру, а менеджерам – управляти своїми співробітниками, мотивувати їх, розвивати та шукати нових.

Оцінка професійної діяльності співробітника в компанії Schlumberger здійснюється за допомогою інструмента – системи цілей SLP3. Цілі в SLP3 мають бути конкретними, вимірними, знаходитися в зоні компетенції людини.

Цей інноваційний інструмент являє собою базу даних, яка дозволяє будь-якому співробітнику компанії ставити цілі на квартал, півріччя, рік, які потім продивляються його менеджером та затверджуються ними [6, с. 1-8].

У компанії Schlumberger передбачене щорічне підвищення заробітної плати – Merit Increase. Якщо співробітник успішно виконує цілі в програмі SLP3, він отримує бонус у грошовому еквіваленті. Не отримують бонуси:

- співробітники, прийняті в поточному році;
- співробітники, яким вже підвищували рівень заробітної плати;
- співробітники, які отримали оцінку D в SLP3.

При визначенні заробітної плати (merit) в компанії Schlumberger враховуються два основні фактори:

- ситуація на ринку;
- позиціювання заробітної плати відносно до ринкового становища компанії.

Розглянемо приклад розподілу заробітної плати (merit) для двох співробітників компанії. Припустимо, що для компанії вважається доцільним 8%-ве підвищення заробітної плати. Шкала “ринок” – це діапазон, в якому знаходиться заробітна плата співробітника у процентному співвідношенні до її середньоринкового рівня у відсотках (50% – середньоринкова, 75% – вище ринкової, 25% – нижче ринкової). Шкала SLP Performance – це оцінка співробітника при досягненні цілей в програмі SLP, де її оцінки означають таке: А – outstanding performance, з англ. «outstanding performance» - це «безперечне виконання»; В – beyond expectations, з англ. «beyond expectations» - це «вище очікуваного»; С – meet expectations, з англ. «meet expectations» - це «відповідає очікуванням»; D – development needed, з англ. «development needed» - це «потребує розвитку» (рис.1).

		SLP Performance			
		A	B	C	D
%					
Ринок	0-25	Співробітник 1 15%			x
	25-50				x
	50-75				x
	>75			Співробітник 2 3%	x

15% – max збільшення заробітної плати

3% – min збільшення заробітної плати

Рис.1. Схема розподілу заробітної плати (merit) для двох співробітників компанії Schlumberger[6, с.4-8]

На даній схемі бачимо, що співробітник 1 виконав успішно свої цілі в SLP (з найвищою оцінкою А), і зважаючи на те, що його заробітна плата знаходиться набагато нижче від середнього рівня, він отримує найвищу надбавку – 15% до своєї заробітної плати, а співробітник 2, який виконав свої цілі на оцінку С, має 3% підвищення заробітної плати, тим більше, що рівень його заробітної плати доволі високий (більше 75).

У компанії Schlumberger постійно та послідовно відбувається інвестування значних коштів на підтримку і розвиток свого технологічного лідерства, навчання персоналу та розробку і застосування новітніх методів управління, що відбивається у її широкому застосуванні технологій потужної СУБД Oracle, функціональні рішення якої охоплюють усі бізнес-процеси підприємства – від планування і розробки до контролю якості і фінансового аналізу. На сьогоднішній день Schlumberger активно використовує одне з рішень Oracle, E-Business Suite – повний інтегрований комплекс прикладних програм для електронного бізнесу, працюючий як у корпоративній внутрішній мережі Інтранет, так і в глобальному Інтернеті. Цей програмний комплекс призначений для створення корпоративних ERP-систем управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Planning), систем управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management) та електронних торговельних площадок [4, с.12-18].

Як вже зазначалося, збалансована система показників має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами підприємства. Зв'язок між показниками BSC створюється шляхом їх підбору з відповіддю на питання «якщо-то». Наприклад: якщо збільшиться обсяг реалізації продукції чи послуг, то збільшиться прибуток; якщо зменшаться витрати, то збільшиться прибуток; якщо підвищиться якість продукції, товарів, робіт, послуг, то покращиться задоволеність клієнтів. Причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами напрямку навчання персоналу та інновацій компанії Schlumberger можна подати у вигляді такої схеми (рис.2).

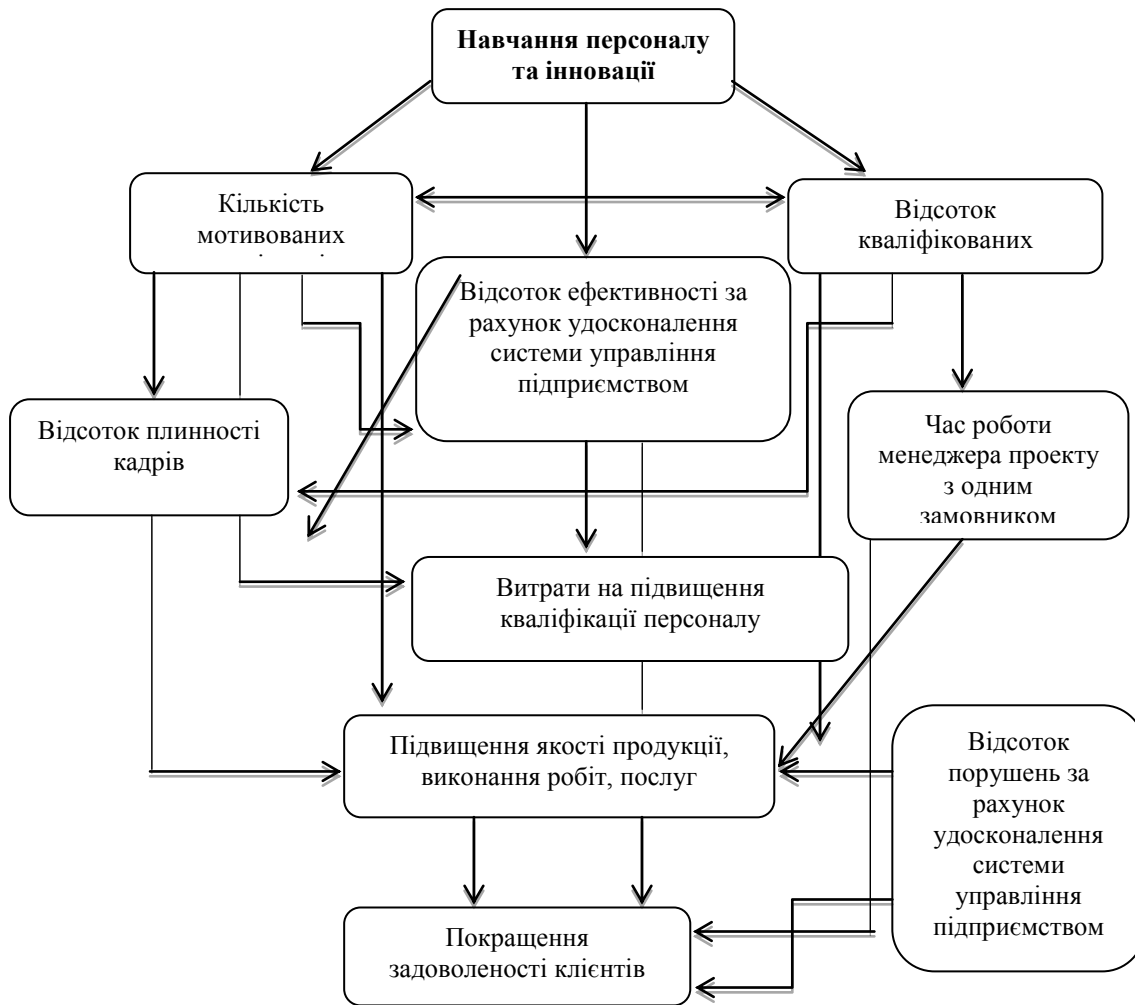


Рис. 2. Причинно-наслідкові зв'язки між індикаторами напрямку навчання персоналу та інновацій компанії Schlumberger [авторська розробка]

Каскадування BSC, що є наступним етапом, полягає у підвищенні якості стратегічного управління в організаційних одиницях, залучених до побудови збалансованої системи показників, оскільки цілі і стратегічні заходи з керівних підрозділів можуть бути послідовно передані в BSC в підлеглі організаційні одиниці, що являє собою вертикальну інтеграцію цілей. При каскадуванні стратегія, вказана в корпоративній Balanced ScoreCard, поширюється на усі рівні управління. Потім стратегічні цілі, показники, цільові значення і дії з вдосконалення конкретизуються і адаптуються в підрозділах і командах. Тобто корпоративна збалансована система показників має бути пов'язана з BSC підрозділів, відділів і з індивідуальними планами

роботи співробітників. На основі BSC свого підрозділу кожен відділ розробляє власну BSC, яка має бути погоджена з корпоративною BSC. Потім за участю начальника відділу кожен співробітник розробляє свій індивідуальний план роботи. Цей план більше орієнтований на досягнення реальних результатів на робочому місці, а не на завдання або дії з удосконалення. Таким чином, при каскадуванні встановлюється зв'язок між послідовними рівнями ієрархії, за яким корпоративна стратегія послідовно «сходить» наниз (рис.3).

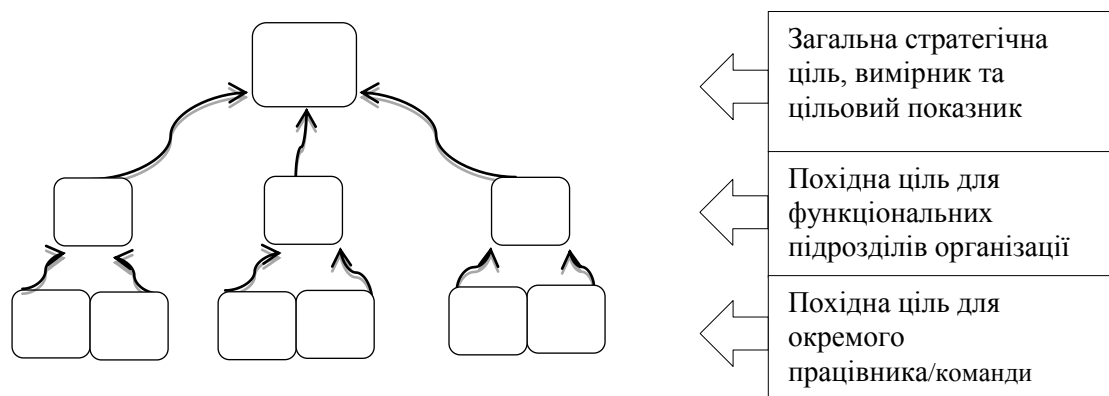


Рис. 3. Каскад цілей у системі BSC [5, с. 9-12].

Контроль виконання стратегії – останній етап запровадження BSC в компанії. Для поліпшення збалансованої системи показників вище керівництво і відповідальні повинні постійно проводити аналіз і оцінку діяльності підприємства. Стратегічні цілі характеризуються високим ступенем актуальності для компанії, і ця актуальність повинна оцінюватися щонайменше щорічно. При цьому необхідно оцінювати:

- придатність вибраних показників для оцінки міри досягнення вироблених цілей;
- простоту розрахунку значень показників;
- ступінь досягнення структурним підрозділом цільових значень обраних показників;
- ступінь досягнення цільових значень показників керівними підрозділами;
- масштаб внеску певного структурного підрозділу в досягнення цілей верхніх рівнів.

Висновки. Отже, ми намагалися дати відповідь на питання, що отримує підприємство в результаті опису стратегії і послідовної її реалізації за допомогою методології збалансованої системи показників. По-перше і найважливіше, результатом запровадження методології BSC на нафтосервісному підприємстві є концентрація її зусиль на стратегічно важливих для компанії напрямках. Другим результатом, відповідно, є наявність стратегічних цілей і у кожного підрозділу. Третій результат – можливість чіткого розуміння результативності дій. Наявність у кожній мети показників її досягнення дозволяє кожному учасникові процесу розуміти свою роль в реалізації стратегії компанії. І, нарешті, четвертий результат – контроль і керування процесу реалізації стратегії «згори-наниз». Збалансована система показників, як і будь-який інший інструмент управління, повинна коригуватися під час розвитку компанії і змін у зовнішньому оточенні. Середовище, в якому діє нафтосервісна компанія Schlumberger, дуже динамічне, що призводить до постійного коригування стратегічних цілей, а це, у свою чергу, вимагає постійної актуалізації показників досягнення цих цілей, в тому числі, щодо управління інноваціями компанії.

Список використаної літератури

1. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – №2. – С. 21-28;
2. Каплан Р. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів в матеріальні результати / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. з англ. – М.: Олімп-Бізнес, 2012. – 512 с;
3. Космидайло І.В. Інноваційна спрямованість як засіб економічного зростання / І.В. Космидайло // Актуальні проблеми економіки. – №6. – 2012. – С. 112-118;
4. Лоциліна І.В., Соловій Х.Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / І.В. Лоциліна, Х.Я. Соловій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1. – С. 155-163;
5. Каплан Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. з англ. – 2-е вид. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2011. – №4. – С. 9-12;
6. Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефанішин // Маркетинг в Україні. – 2012. – №2. – С.4-8.

M.V. Makarova, A. A. Shcherban

**INNOVATIONS MANAGEMENT ACCORDING TO THE BALANCED
SCORECARD METHODOLOGY ON THE EXAMPLE OF OIL SERVICE
COMPANY**

The article outlines the essence of the balanced scorecard methodology, application of this methodology in oil services companies' management was analyzed.

First and foremost, the implementation of the BSC methodology for auto service company is the concentration of efforts on strategic directions for the company.

The second result is the existence of strategic objectives in each unit .

The third result - the possibility of a clear understanding of the impact of actions. The presence of each objective indicators of achievement allows each participant in the process to understand their role in implementing the strategy.

Finally, the fourth result - monitoring and control of the process of implementation of the strategy " top- downward ." Balanced Scorecard as any other management tool should be adjusted during the development of the company and changes in the external environment. The environment in which it operates oilfield service company Schlumberger, very dynamic, resulting in a permanent adjustment of strategic objectives, which, in turn, requires constant updating of indicators to achieve these goals, including on innovation management company.

Key words: *the balanced scorecard methodology, oil services companies, innovation activity, strategic management, strategic map, ERP- system.*