

**Фаїзова Світлана Олександрівна,**

*аспірант кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України (м. Дніпропетровськ)*

## **МОТИВАЦІЙНА СКЛАДОВА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Подана мотиваційна складова збалансованої системи показників промислового підприємства. Запропонована методика впровадження збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) у практику управління металургійного підприємства. Представлена модель каскадування та декомпозиції корпоративної стратегії на рівень відділу маркетингу та його співробітників. Обґрунтована модель мотивації персоналу промислового підприємства на основі збалансованої системи показників.*

Ключові слова: маркетинг, стратегія, збалансована система показників, стратегічні проєкції, ключові фактори успіху (CSFs), ключові показники ефективності (KPI), стратегічна карта, мотивація.

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової трансформації економіки України підвищується роль маркетингу в системі планування виробничої діяльності підприємства. Маркетинг як функція менеджменту задає координати всім стратегічним напрямкам діяльності підприємства, у тому числі управлінню персоналом.

Оцінка механізму планування в умовах вітчизняних промислових підприємств показує відсутність взаємозв'язку між стратегічним та поточним плануванням. Механізм стратегічного планування знаходиться на стадії становлення: стратегічне мислення персоналу має неусвідомлений характер. Тобто в умовах системи поточного управління не забезпечується баланс інтересів підприємства в цілому та окремого співробітника зокрема. Актуальними стають технології збалансованого управління, як засіб досягнення стратегічних цілей підприємства, що гармонійно пов'язане з успішною роботою в коротко- й середньостроковій перспективі. З використанням технології BSC стратегічна мотивованість співробітників стає наслідком усвідомлення орієнтирів для розвитку та спонукальних мотивів просуватися в обраному напрямку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Збалансована система показників як прогресивна технологія планування трансформує місію і загальну стратегію підприємства в систему взаємозв'язаних показників у межах чотирьох найбільш суттєвих (з точки зору стратегії) проєкцій: фінансів, клієнтів (маркетинг), внутрішніх бізнес-процесів, управління персоналом [3]. Основні переваги й обмеження впровадження BSC були проаналізовані в працях економістів: Адамса К. [12], Блумфілда Ч. [1], Кеннерлі М. [12], Мейера М. [9], Нілі Е. [12], Фелпса Б. [15], Хенша Ш. [16], Гершуна А. [2], Горського М. [2]. Можливості та ризики практичного впровадження системи або її елементів досліджуються в працях російських та вітчизняних економістів: Недосєкіна А. [11], Лясковської О. [5], Стефанішина В. [14]. Дослідженням прикладних аспектів застосування BSC у сфері стратегічного управління займаються Коновалова Г. [6], Хлевна Є. [17], Кокуєва Ж. [7], Малова І. [8], Соловій Х. [13].

**Невирішені питання.** Більше ніж за 10 років запропоновано чимало рекомендацій і способів реалізації збалансованої системи показників на підприємствах різних галузей

України. Проте досвід застосування BSC на підприємствах ГМК досить обмежений. Залишаються відкритими такі питання, як інтеграція BSC у загальну систему управління підприємством, мотивація персоналу до впровадження BSC у поточну діяльність тощо.

**Метою статті** є розроблення моделі мотивації персоналу промислового підприємства на основі збалансованої системи показників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** BSC дозволяє побудувати систему стратегічної мотивації керівників та спеціалістів усіх рівнів, перш за все невиробничих підрозділів: показники роботи кожного окремого співробітника, індивідуальна карта стратегії прив'язуються до загальних KPI підрозділу та всієї компанії.

Найбільш складним і маловивченим у системі мотивації за BSC залишається комплекс KPI, який дозволяє класифікувати й оцінювати співробітників за їхнім місцем і важливістю в компанії. Відповідно вважаємо за доцільне розроблення мотивації за BSC в умовах промислового підприємства побудувати з урахуванням функції цінності [10]. Для кожної групи та кожного співробітника має бути побудована власна мотиваційна система цінностей, досягнення яких дозволяє оцінити індивідуальний внесок у досягнення стратегічних цілей вищого рівня ієрархії управління. Особливістю методики, що пропонується до використання в умовах промислового підприємства, є пріоритетність у мотиваційній системі цінностей нефінансових показників, що безпосередньо контролюються співробітниками.

Побудову даної моделі можна умовно розбити на три рівні. На 1-му рівні проходить каскадування і декомпозиція стратегічних цілей підприємства та підрозділу на рівень його співробітників; визначення KPI виконання бізнес-процесів; формування матриці відповідальності. На 2-му рівні відбувається виділення і класифікація ключових позицій співробітників для подальшого розроблення системи матеріального заохочення, складання індивідуальних стратегічних карт. На 3-му рівні відпрацьовуються умови та джерела матеріального стимулювання.

Запропонована методика передбачає введення бонусної системи матеріального стимулювання за рахунок приросту чистого прибутку підприємства. За основу прийнято використання комплексного методу вимірювання досяжності цілей, який поєднує кардинальні (кількісні) та ординальні (якісні) оцінки. Кількісна оцінка орієнтована на ключовий показник ефективності підрозділу, збалансований із KPI всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів. Вона визначає основну частку бонусу для кожного співробітника підрозділу, тобто оцінює його особистий внесок у вагомість внеску підрозділу щодо досягнення генеральної стратегії. Ординальні оцінки, як правило, не мають середнього рівня, наприклад, показник запропонованих цінних ідей тощо. Вони формуються на основі компетенції керівника підрозділу та враховують безпосередній індивідуальний внесок співробітника в досягнення стратегічних цілей. Окремим цілям при цьому може надаватися однакова або різна вага залежно від значення або обсягу ресурсів, що необхідні для їхнього досягнення. Оскільки така рейтингова оцінка може створювати загрозу концентрації співробітників лише на кілька «рентабельних» цілей з їхнього загального переліку, вважаємо за необхідне формування основної частини бонусу на основі кількісної оцінки виконання ключового для відділу й колективу підрозділу показника ефективності. Розрахунок додаткової частини бонусу пропонуємо здійснювати на основі показників, які сконцентровані в напрямку «мотивація, делегування повноважень, відповідність

особистих цілей корпоративним» [4] із перспективи «навчання і зростання» (наприклад, показники роботи в команді тощо), що залучає до системи мотивації не лише корпоративні, але й оперативні та особисті цілі.

Формалізація генеральної стратегії потребує її обов'язкової декомпозиції на корпоративному рівні з урахуванням ключових бізнес-процесів та груп економіко-управлінського впливу. Для металургійних підприємств ключовими процесами, які дозволяють реалізовувати визначену стратегію та забезпечують ефективне функціонування ланцюга створення вартості, є процеси у сфері постачання, виробництва та збуту. Відповідно до комплексного врахування економічних інтересів основних груп економіко-управлінського впливу (власники/менеджмент, споживачі, працівники, постачальники), у запропонованій моделі BSC підприємство реалізує визначену стратегію в межах 5 стратегічних проєкцій: фінанси, постачання, виробництво, збут, персонал-системи. Модель BSC металургійного підприємства представлена декомпозицією корпоративної стратегії відповідно до визначених проєкцій. Вона пов'язує стратегічні проєкції та цілі низкою причинно-наслідкових зв'язків. Кваліфіковані, мотивовані та поєднані загальним баченням співробітники (перспектива персонал-системи), використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні й управлінські системи, обладнання та технології), забезпечують зростання продуктивності праці та високу ефективність бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (перспективи: постачання – виробництво – збут) забезпечують ритмічність поставок матеріальних ресурсів та зростання обсягів виробництва, зниження собівартості одиниці продукції, розширення виробничого асортименту, якісне виконання замовлень споживачів, що має наслідком зростання конкурентних переваг. Зростання на цій основі ринкової вартості підприємства відкриває широкі можливості підвищення його інвестиційної привабливості та стабільного розвитку. Таким чином досягається баланс економічних інтересів груп економіко-управлінського впливу, узгодження їхніх функціональних цілей, підпорядкування досягненню генеральної стратегії підприємства, що полягає в мінімізації витрат та забезпеченні високої якості продукції, інвестуванні в прогресивну техніку і технологію. Переведення корпоративної стратегії на операційний рівень передбачає її подальше каскадування з урахуванням діючої багаторівневої організаційної структури: рівень компанії – директорів; цехів, відділів та функціональних груп, співробітників. Складання стратегічних карт для підрозділів підприємства базується на чіткому баченні їхньої функціональної ролі.

Стратегічна карта відділу маркетингу та збуту (рис. 1) показує, що каскадування корпоративної стратегії на рівень підрозділу супроводжується уточненням навіть стратегічних проєкцій. З урахуванням специфічної функціональної ролі цього структурного підрозділу як ключові бізнес-процеси пропонуємо виокремлення постачання – збуту, виробництва та маркетингу. Відповідно, доцільним є виділення 5 проєкцій: фінанси, клієнти, виробництво, маркетинг, персонал-системи. Підпорядкування системи мотивації персоналу стратегічним цілям на основі BSC перш за все стосується керівників та спеціалістів невиробничих підрозділів, коли на кінцевий результат впливають численні фактори та існують труднощі визначення внеску конкретного працівника в досягнення кінцевого результату.

Залучення в мотиваційну схему співробітників відділу маркетингу та збуту металургійного підприємства відповідальності та винагороди за виконання стратегічних показників потребує визначення вимірника досягнення цілей на основі індивідуальних стратегічних карт.

Розділ 2 Інновації у маркетингу

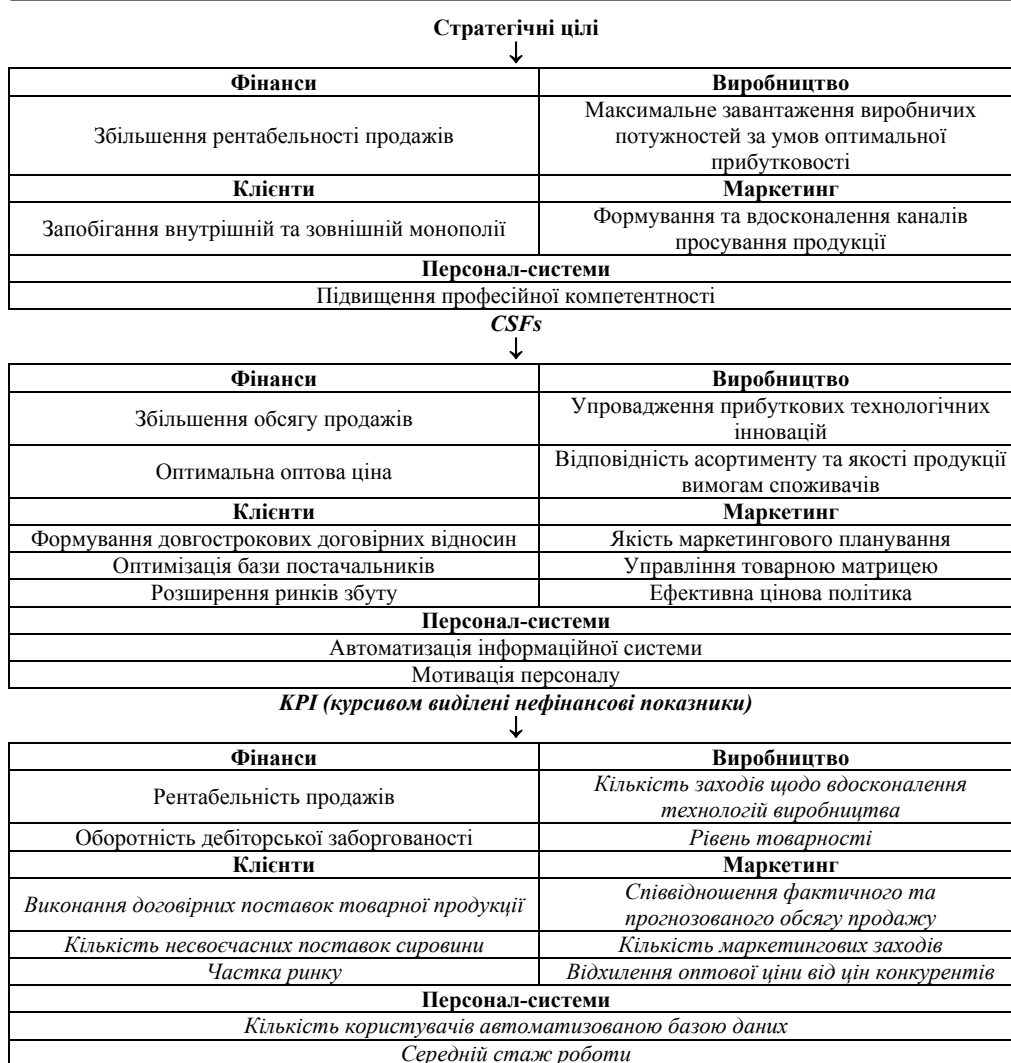


Рисунок 1 – Стратегічна карта відділу маркетингу та збуту

Стратегічна карта спеціаліста з продажів визначає структурно-логічні взаємозв'язки стратегічних цілей, KPI, цінностей, що створюються, та показників у межах визначених для означеного підрозділу стратегічних проєкцій (табл. 1).

Запропонована бонусна система матеріальної мотивації спеціаліста з продажів спрямована на досягнення стратегічних, оперативних та особистих цілей і залежить від створюваних ним цінностей у межах загальної стратегії та якості праці. Основним джерелом змінної складової доходу (бонусу) невиробничого персоналу, у тому числі спеціаліста з продажів, у системі BSC є фонд індивідуального преміювання, що визначений керівництвом підприємства для мотивації невиробничого персоналу за рахунок приросту чистого прибутку.

Таблиця 1 – Стратегічна карта спеціаліста з продажів відділу маркетингу та збуту  
(курсивом виділені нефінансові показники)

Стратегічна мета	Фактори впливу	Створені цінності	Показник
<i>Фінанси</i>			
Зростання обсягу продажів	Якість маркетингового аналізу	Прогноз продажів	<i>Співвідношення прогнозованого та фактичного обсягів продажів</i>
<i>Клієнти</i>			
Максимальне задоволення споживчого попиту	Формування конкурентних цін	Оптимальна оптова ціна за умов відповідної якості	<i>Кількість укладених договорів на постачання продукції</i>
<i>Виробництво</i>			
Максимальне завантаження потужностей при оптимальній прибутковості	Якість маркетингового планування	Прогноз продажів	<i>Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей</i>
<i>Маркетинг</i>			
Збільшення обсягу продажів	Якість маркетингового аналізу	Приріст прибутку	Прибуток від реалізації
Удосконалення й формування й каналів просування	Компетенції фахівців	Упроваджені інновації	<i>Частка ринку</i>
<i>Персонал-системи</i>			
Адекватність системи стимулювання компетентності та створеним цінностям	Компетенції у сфері маркетингового аналізу	Отримання додаткового прибутку	<i>Кількість рекомендацій щодо збільшення обсягу продажів</i>
	Креативність		<i>Коефіцієнт ефективності управління ідеями</i>

Розмір додаткового доходу, що сплачується за підсумками планового року співробітнику відділу маркетингу, розраховується на основі оцінки за ключовим показником ефективності відділу, яким є нефінансовий показник – співвідношення фактичного та прогнозованого обсягів продажів (проекція маркетинг стратегічної карти відділу маркетингу), який визначає ступінь достовірності прогнозу продажів. Він збалансований із КРІ всіх організаційних рівнів управління підприємством через задоволення інтересів усіх груп економіко-управлінського впливу та індивідуальних інтересів фахівців відділу й оцінює ступінь просування до стратегічних цілей на всіх рівнях виробничого циклу.

Розмір основної частини додаткового доходу (бонусу) співробітника відділу маркетингу розраховується за формулою

$$ДдI = \Delta Pч \cdot Knp, \quad (1)$$

де  $\Delta Pч$  – фонд індивідуального преміювання невиконавчого персоналу в розрахунок на 1 співробітника за рахунок приросту чистого прибутку;  $Knp$  – коефіцієнт результативності, що залежить від достовірності прогнозу обсягу продажів.

Відхилення обсягу фактично реалізованої продукції від прогнозованого рівня розраховується за формулою

$$N = (I - Vp) / vpn, \quad (2)$$

**Розділ 2 Інновації у маркетингу**

де  $V_p$  – фактичний обсяг реалізованої продукції;  $V_{pn}$  – прогноз продажів, грн.  
У табл. 2 показано співвідношення значень та динаміки коефіцієнтів, що використовуються в розрахунку.

**Таблиця 2 – Розрахункові коефіцієнти визначення додаткового доходу спеціаліста з продажів за умов BSC**

N	K <sub>пр</sub>
≤ 0,2	1
0,2-0,5	0,9
0,5-0,8	0,7
≥ 0,8	0,3

За результатами сценарного аналізу найкраще значення показника достовірності прогнозу обсягу продажів визначає можливу величину одноразового за підсумками року  $Д\delta 1$  на рівні близько 100% середньорічної заробітної плати невикробничого персоналу. Аналогічним є алгоритм визначення основної частини бонусу за виконання стратегічних показників для всіх спеціалістів та керівників. В основі коефіцієнта результативності буде закладений ключовий для підрозділу або керівника показник. Ураховуючи вкрай низьку частку витрат на заробітну плату в структурі виручки від реалізації, вважаємо за необхідне розширити базу розрахунку індивідуальних бонусів за умов BSC за рахунок ефективності виконання індивідуальних показників за перспективою персонал-системи. Якщо основна частина бонусу спеціаліста з продажів ( $Д\delta 1$ ) враховує колективний внесок підрозділу (відділу маркетингу) у досягнення корпоративних стратегічних цілей, то додаткова частина бонусу ( $Д\delta 2$ ), яка виплачується щоквартально, враховує ефективність індивідуальних зусиль, що визначаються професійною компетенцією та креативністю, здатністю визначати ефективну виробничу номенклатуру, технічні параметри продукції, напрямки технологічних інновацій на основі професійного аналізу споживчого попиту.

У процесі співбесіди керівника відділу із співробітниками узгоджуються відповідні індивідуальні цілі та показники, їхня вага в загальній системі цілей, а також термін реалізації. Можлива модель рейтингової оцінки наведена в табл. 3.

**Таблиця 3 – Приклад формуляру для узгодження індивідуальних цілей спеціаліста з продажів відділу маркетингу та збуту**

Мета	Вага	Оцінка			Рейтинговий коефіцієнт (вага на ступінь досягнення цілі)	Винагорода $Д\delta^2$
		Мета не досягнута 0	Мета досягнута частково 0,5-0,9	Мета досягнута 1,0		
Надання рекомендацій щодо збільшення обсягу продажів	0,5	-	0,5	-	0,25	*
Створення цінних пропозицій з урахуванням максимальної прибутковості та специфіки каналів просування	0,5	-	0,5	-	0,25	*
Підсумок	1	-	-	-	0,5	*

Додаткова частина бонусу розраховується за формулою

$$Д\delta 2 = \Delta P \cdot Kp, \quad (3)$$

де  $Kp$  – рейтинговий коефіцієнт.

Загальна величина бонусу за підсумками року розраховується в такий спосіб:

$$B = Д\delta 1 + Д\delta 2 \cdot 4, \quad (4)$$

де 4 – кількість квартальних періодів.

Сценарний аналіз свідчить, що максимальне можливе значення сумарного результуючого фактора при розрахунку бонусу дорівнюватиме 1-1,5, що забезпечує необхідний рівень стимулювального впливу запропонованої моделі.

У самій ідеї програми бонусів лежить принцип створення (стимулювання) у працівника необхідної моделі поведінки, яка цінності компанії і визнається нею. Перевагою цих програм є їхня гнучкість, оскільки критерії, за якими встановлюються бонуси, можна легко змінювати.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Переваги BSC роблять її корисним інструментом, сфери застосування якого майже необмежені, а також забезпечують її відповідність вимогам ефективної сучасної системи оцінки діяльності підприємства. Фактором підвищення ефективності впровадження BSC є її обов'язкова інтеграція із відповідною системою мотивації співробітників. Утім, за умов існування альтернативних методик управління вкрай необхідним є визначення напрямків та спеціального інструментарію аналізу ефективності впровадження збалансованої системи показників, що актуалізує подальше дослідження проблеми.

1. Блумфилд Ч. Внедрение сбалансированной системы оценочных индикаторов: методология [Электронный ресурс] / Ч. Блумфилд // Microsoft Balanced Scorecard Framework. – Режим доступа: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
2. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
3. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегии / Р.Каплан, Д.Нортон; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.Каплан, Д.Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., исп. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
5. Ляковська О.О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О.О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 119-126.
6. Коновалова Г.И. Практический подход к сбалансированному управлению промышленным предприятием / Г.И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №8. – С. 91-96.
7. Кокуева Ж.М. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж.М. Кокуева, М.В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 89-95.
8. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 108-117.
9. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. А.О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.

## Розділ 2 Інновації у маркетингу

---

10. Мицкевич А.А. Роль функции ценности при использовании сбалансированной системы показателей для мотивации / А.А. Мицкевич, О.А. Ухова // Экономические стратегии. – 2006. – №3.
11. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – №12. – С.19-22.
12. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
13. Соловій Х.Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Х.Я. Соловій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1. – С. 155-163.
14. Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефанішин // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С.4-8.
15. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Бизнес-Букс, 2004. – 312 с.
16. Хенш Ш. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001: 2001 / Ш. Хенш // Технологии качества жизни. – 2002. – Т. 2, № 2. – С. 33-40.
17. Хлевная Е.А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Е.А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 79-96.

**С.А. Фаизова**

### **Мотивационная составляющая сбалансированной системы показателей промышленного предприятия**

*Предложена методика внедрения сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard) в практику управления металлургического предприятия. Представлена модель каскадирования и декомпозиции корпоративной стратегии на уровень отдела маркетинга и его сотрудников. Обоснована модель мотивации персонала промышленного предприятия на основе сбалансированной системы показателей.*

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, сбалансированная система показателей, стратегические проекции, ключевые факторы успеха, ключевые показатели эффективности, стратегическая карта, мотивация.

**S.A. Faizova**

### **Motivational constituent of balanced system of indexes of industrial enterprise**

*The method of introduction of the indexes balanced system (BSC – Balanced Scorecard) is offered in practice of metallurgical enterprise management. The model of cascading and decoupling corporation strategy is presented on the level of marketing department and its employees. The model of personnel motivation of industrial enterprise is grounded on the basis of balanced system of indexes.*

Keywords: marketing, strategy, balanced system of indexes, strategic projections, key factors of success, key indexes of efficiency, strategic map, motivation.

*Отримано 28.02.2012 р.*