

## СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОНТЕКСТЕ ЗАДАЧ МЕНЕДЖМЕНТА

*Кузнецов Э.А., к.э.н., доцент, Завертаный Д.В.  
Одесский национальный университет им. И.И. Мечникова (Одесса, Украина)*

Система сбалансированных показателей, разработанная Капланом и Нортоном в 1990 г, часто используется в качестве основы измерений. Авторы ставили перед собой цель, противостоять склонности компаний концентрироваться на краткосрочных финансовых отчетах. Они придерживались той точки зрения, что то, что вы измеряете, то вы и получаете, и подчеркивали, что один-единственный показатель не может быть целью деятельности и не в состоянии привлечь внимание ко всем жизненно важным сферам бизнеса. Менеджеры хотят видеть сбалансированную картину и финансовых коэффициентов, и показателей производственной деятельности. Для заполнения оригинального варианта оценочной ведомости менеджеры должны были ответить на четыре основных вопроса; для этого требовалось посмотреть на бизнес с четырех взаимосвязанных точек зрения (рис. 1).

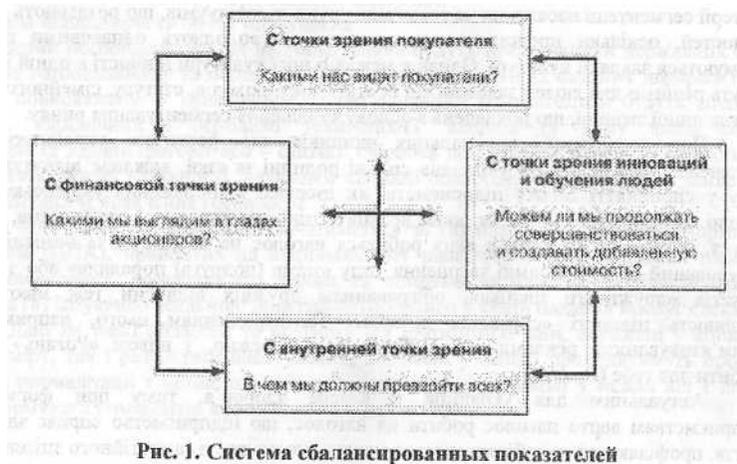


Рис. 1. Система сбалансированных показателей

Некоторые организации заменили взгляд «с точки зрения инноваций и обучения» и, более широкий элемент сотрудников или человеческого капитала.

Каплан и Нортон подчеркивают, что метод сбалансированных показателей «во главу угла, ставит не контроль, а стратегию и видение». Они утверждают, что хотя этот метод определяет цели, он исходит из того, что люди будут придерживаться такого поведения и совершать такие действия, которые потребуются для достижения этих целей. «Высшее руководство, возможно, знает, каким должен быть конечный результат, но оно не может детально рассказать работникам, как именно получить этот результат, потому что условия работы последних постоянно меняются» [1, с. 69].

Каплан и Нортон утверждают, что система сбалансированных показателей может помочь

согласовать индивидуальную работу сотрудников с общей стратегией: «Те, кто пользуется системой сбалансированных показателей, обычно занимаются тремя видами деятельности: коммуникацией и образованием, постановкой целей и установлением связи между Вознаграждением и показателями качества работы». Вот что они пишут по этому поводу: Многие люди думают, что измерение - это орудие, позволяющее контролировать поведение и оценивать прошлую работу. Однако измерения с помощью системы сбалансированных показателей следует использовать как краеугольный камень системы управления, который доводит стратегию до сведения всех работающих, обеспечивает соответствие отдельных людей и команд этой стратегии, ставит долгосрочные цели, приводит в соответствие инициативы, обеспечивает краткосрочное и долгосрочное размещение ресурсов и, наконец, дает обратную связь и обучает стратега [1, с. 70].

Исследования Делуа и Туше и Агентства по развитию персонала Personnel Today's 2012 году показали, что 43% крупных британских компаний пользуются методологией системы Сбалансированных показателей, хотя используемые методы могут варьировать. В компании Lloyds TSB система сбалансированных показателей представляет собой смесь финансовых показателей и нефинансовых индикаторов, призванную стать единым интегрированным показателем эффективности работы, который фокусирует внимание на ключевых показателях, тающих истинную картину эффективности работы организации. Таким образом, система сбалансированных показателей позволяет организации сосредоточиться на малом количестве жизненно важных показателей, которые создают стоимость.

Norwich Union Insurance называет свою систему сбалансированных показателей «механизмом для практического осуществления стратегии и сравнения результатов работы с поставленными целями и решающими факторами успеха стратегии». Система сбалансированных показателей охватывает всю организацию, что позволяет измерить виды производственной деятельности, которые вносят свой вклад в общую стратегию компании. Система сбалансированных показателей меняется год от года. Совсем недавно она преследовала три цели: получение прибыли, воздействие на штат и финансовую эффективность другими словами, обслуживание, моральный дух и прибыли. Ранее акцент делал главным образом на прибыли, выполнении обещаний, данных городу и акционерам, но сей час компания почувствовала, что упор необходимо делать на обслуживании и моральном духе.

### Список литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2010. - 848 с.
2. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с.