

# *и иштурман выбирает...*

*преимущества и недостатки  
применения системы сбалансированных  
показателей при планировании  
деятельности предприятий*

*В последние годы в сфере эффективного менеджмента большую популярность приобрела сбалансированная система показателей, предложенная в 1990 году*

*Р. Капланом и Д. Нортоном. Отдельные российские предприятия, в частности ОАО «Белгородэнерго», ОАО «ВымпелКом», АКБ «Пробизнесбанк», ДОК «Красный Октябрь», «Пермская ГРЭС», ОАО «Сибур-Нефтехим», сообщают в средствах массовой информации о внедрении указанной системы и связанном с этим повышением качества менеджмента.*

Суть концепции заключается в сбалансированности и систематизации огромного количества информации, необходимой для принятия решений, направленных на достижение стратегических целей. Система состоит из четырех показателей, связанных между собой причинно-следственными связями: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал.

Р. Каплан и Д. Нортон утверждают, что для эффективного стратегического внутрифирменного планирования необходимо представить стратегию в виде системы числовых финансовых и нефинансовых показателей, количество которых ограничивается лишь возможностью человека воспринимать и анализировать информацию. Эти целевые показатели, как факторы достижения стратегии, охватывают все направления деятельности предприятия. В процессе менеджмента цели сравниваются с результатами, осуществляется контроль, анализ и корректировка.

Помимо перечисленного обязательным условием получения эффекта от внедрения сбалансированной системы показателей, по мнению её создателей, является проникновение ее во все уровни управления. Сотрудники всех подразделений и служб от директора до уборщицы информируются о стратегических целях и задачах, мотивируются к их реализации. Все это позволяет повысить качество планирования,

**Лазебная Н.В.**  
*аспирантка  
Воронежской  
государственной  
технологической  
академии*

**система состоит из четырех блоков показателей: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал**

обеспечить достижение целей и, как следствие, гарантирует успех развития предприятия.

На первый взгляд, сбалансированная система показателей - оптимальный инструмент планирования. Выполняется одно из главных требований любого руководителя – «краткость, точность, лаконичность». Однако прежде чем использовать данную систему в управлении, следует взвесить все «за» и «против».

Сбалансированная система показателей *позволяет:*

1. Стереть границу между разработкой и воплощением стратегии. С помощью системы взаимосвязанных показателей цели предприятия воплощаются в жизнь. Параллельно с планированием можно осуществлять контроль и анализ достигаемых результатов.

2. Установить взаимосвязь между показателями различных направлений деятельности. Основой сбалансированной системы показателей является установление причинно-следственных связей между показателями всех четырех блоков.

3. Оценить предлагаемую стратегию. Если некое предложение стратегии приводит к большому числу взаимосключающих воздействий, то, скорее всего, такая стратегия является неприемлемой. Кроме того, на основе системы взаимосвязанных показателей возможно подкорректировать существующую стратегию и привести ее к сбалансированному состоянию.

4. Оперативно реагировать на изменения. Можно проводить оперативный мониторинг показателей в рамках системы, своевременно влиять на их отклонения от целевых значений. Или наоборот, учитывая изменения во внешней среде, модифицировать сбалансированную систему показателей, уточнить набор необходимых показателей.

5. Определить факторы мотивации сотрудников. Сбалансированная система показателей упрощает работу менеджеру по персоналу в области формирования положений об оплате труда и стимулировании работников. Критериями мотивации выступают сами показатели.

Сбалансированная система показателей *не позволяет:*

1. Создать стратегию. Система взаимосвязанных показателей - это лишь инструмент совершенствования стратегического планирования. Она помогает разработать стратегию, но не создает ее.

2. Отказаться от традиционных инструментов планирования и контроля. Система взаимосвязанных показателей - это не автономный инструмент планирования. Без бюджетирования, дисконтирования, экстраполирования и других инструментов планирования система сбалансированных показателей несостоятельна. Это своего рода сосуд, который максимально приспособлен к оптимальному приему, размещению внутри и выдаче содержимого. Чем заполнить данный сосуд, руководство предприятия должно решить самостоятельно.

3. Сформировать универсальную вневременную систему показателей. Со временем всякая стратегия должна корректироваться согласно изменениям во внутренней и внешней среде. Параллельно с ней будет изменяться и система сбалансированных показателей.

4. Внедрить данную концепцию на предприятии с неадекватной корпоративной культурой. Даже если сбалансированная система показателей была разработана для предприятия лучшими менеджерами мира с привлечением ведущих специалистов, эффективность внедрения может быть сведена к нулю из-за отторжения заложенных в ней идей сотрудниками предприятия.

Согласно вышеприведенным преимуществам и недостаткам применения сбалансированной системы показателей можно сделать вывод, что использование данного подхода способствует совершенствованию планирования на предприятии. Но успех применения системы зависит от таких факторов, как

- значимость стратегического планирования на предприятии;
- заинтересованность руководства в работе на длительную перспективу;
- прозрачность системы показателей;
- правильный выбор составляющих системы;
- возможность проведения оперативного мониторинга показателей и корректировки системы;
- профессионализм специалистов;
- возможность дополнительного стимулирования работников за достижение стратегических целей;
- восприимчивость к нововведениям.

### **Литература**

1. Каплан Роберт С., Нор-тон Дэвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

2. Рамперсад ХК, К. Туоминен. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 148 с.

**pn**