

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Улькин Игорь Владиславович

студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, РФ, г. Москва

В настоящее время сбалансированная система показателей (ССП) является ключевым инструментом управления организацией, благодаря которой появляется возможность отследить достижение поставленных целей в процессе реализации стратегических целей компании. Оценка степени достижения реализуется посредством инструментов стратегического и финансового контроля.

Р. Каплан и Д. Нортон проанализировали и обобщили практический опыт различных организаций по внедрению сбалансированной системы показателей, а также выявили некоторые проблемы, стоящие на пути построения данной системы. В ходе исследования были выделены следующие проблемы [2, с.95]:

1. Проблемы, связанные с предварительным (подготовительным) этапом перехода к организации, ориентированной на стратегию. Существует также проблема недооценки роли ССП, её роль в повышении эффективности организации зачастую недооценивают.

2. Проблемы разработки. Данный круг проблем связан с тем, что был выбран скудный или неправильный набор показателей для оценивания, не отражающий желаемые результаты и факторы их достижения. Ошибочно также использовать в качестве «рабочего материала» слишком много показателей, при том, что главные из них не определены. Как результат – ССП не отражает стратегию. Все выбранные показатели должны следовать заданному курсу, служить единой корпоративной стратегии.

3. Проблемы на пути непосредственно внедрения. Здесь Нортон и Каплан выделили семь ошибок, создающих данную проблему:

1) недостаток интереса со стороны топ-менеджмента (разработкой и внедрением ССП должны заниматься не только менеджеры среднего звена, но и высшее руководство, поскольку последние способны видеть картину полностью;

2) участие в разработке ССП только топ-менеджеров (знание и понимание стратегии всеми членами коллектива, активное участие и следование заданному курсу – одно из важнейших условий её успешной реализации) [1, с.91];

3) слишком малое число участников проекта (требуется вовлечение как можно большего числа менеджеров в процесс разработки проекта);

4) слишком долгий процесс разработки, отношение к ССП как к одноразовому мероприятию (пытаясь создать совершенную ССП, менеджеры тратят много времени на её разработку; ССП – это процесс, который требует постоянной корректировки изначально принятых положений);

5) обращение к неквалифицированным консультантам и др.

Часто сбалансированную систему показателей воспринимают ошибочно, ожидают от неё того, чего она по определению не способна сделать, поскольку была разработана для совершенно других целей [3, с.74]:

1) ССП не позволяет создать новую стратегию, это лишь инструмент её эффективной реализации посредством упорядочения процессов, установления их взаимосвязей, а также контроллинга и корректировки;

2) ССП не призвана заменить традиционные методы планирования и финансового и стратегического контроля, она дополняет их;

3) ССП не позволяет сохранить стратегию неизменной, наоборот, она должна изменяться вместе со стратегией и др.

Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей в организациях проходила с различной степенью успешности. Исследователи данной системы выделяли разнообразные причины низкой эффективности ССП, однако основные из них так и остались неизменными с тех пор, как их выделили сами разработчики ССП Д. Нортон и Р. Каплан.

Сбалансированная система показателей с момента своего появления, приобрела достаточную популярность среди многих коммерческих компаний. Многие предприятия успешно внедряли ССП и показывали лучшие результаты деятельности, нежели организации, использовавшие традиционные методы управления.

Использование сбалансированной системы показателей не ограничивается коммерческими предприятиями. Р. Каплан и Д. Нортон говорили о том, что «возможности сбалансированной системы показателей для совершенствования управления государственными и некоммерческими организациями ещё более широки, чем для предприятий частного сектора», поскольку финансовая составляющая для государственных организаций определяет ограничения, в соответствии с которыми организациям необходимо искать другие возможности; в отличие от коммерческих предприятий, для которых финансовая составляющая определяет долгосрочные цели их функционирования, их одностороннюю направленность, что может отвлечь от других не менее важных результатов деятельности [2, с. 82].

Главным показателем успеха деятельности корпоративных организаций являются достижение ими не только коммерческих, но и социальных целей, направленных на повышение уровня жизни общества. Кроме того, в настоящее время организации, которые хотят достичь больших успехов в большей степени ориентированы на клиента, на создание таких отношений с ним, в которых клиент лоялен к компании на протяжении длительного периода времени.

Все это требует выстраивания соответствующей системы сбалансированных показателей, уменьшив влияние финансовой составляющей и повысив роль миссии организации и клиентов.

Список литературы:

1. Дацышин Д. А. Методика внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) в организации / Д. А. Дацышин // Молодой ученый. — 2018. — № 22 (208).
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес. – 2023 г. – 320 с.
3. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с.