

ӘЛЕМНІҢ БӘСЕКЕҚАБІЛЕТТІ 30 ЕЛДЕР ҚАТАРЫНА ҚОСЫЛУ ШЕҢБЕРІНДЕГІ ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЙМАҚТАРЫ МЕН САЛАЛАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНЫҢ МӘСЕЛелЕРІ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ И ОТРАСЛЕЙ В СВЕТЕ ВХОЖДЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В ЧИСЛО 30-ТИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ СТРАН МИРА

УДК 338.24:339.97

Р.С.Каренов

Казахдинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Система сбалансированных показателей — известная концепция управления по ключевым показателям эффективности в мире

В статье подчеркнута, что ключевая проблема менеджмента — отсутствие сбалансированности показателей и критериев оценки эффективности исполненных рабочих результатов. Раскрыты сущность и значение сбалансированной системы показателей как современной управленческой методики, механизма последовательного доведения до персонала стратегических целей предприятия. Показано, что авторы исследования данной технологии управления предложили четыре основных направления оценки эффективности, отвечающие на самые значимые для успешной деятельности компании вопросы. Сделана попытка поразмыслить над процессом создания и внедрения системы сбалансированных показателей (ССП) эффективности. Отмечено, что в рамках концепции сбалансированных показателей каждый менеджер и специалист отвечает за свой блок показателей. Уделено особое внимание основным элементам СПП. Обобщена практика внедрения и эксплуатации СПП как за рубежом, так и в отечественных условиях.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегия, иерархия, концепция, модель, деятельность, управление, цели, составляющая, разработка, бизнес-процессы.

Необходимость разработки модели системы сбалансированных показателей

В настоящее время стратегия фирмы (предприятия, организации) становится как никогда важной. Поэтому построение организации, ориентированной на покупателя, и построение бизнеса, ориентированного на стратегию, являются одними из основных инициатив, предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру.

Между тем, как показывают результаты исследований [1; 33], до сих пор около 50 % компаний строят системы оценки эффективности, основываясь исключительно на финансовых показателях и теряя на этом около 12 млрд долларов США. Большинство систем оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности базируется на годовом бюджете и оперативном плане компании. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, отнюдь не на стратегию. Как следствие, руководители не могут обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией. В лучшем случае, им удается связать результаты деятельности и плановые показатели в рамках годового бюджета.

Однако в последние годы при принятии решений руководители и собственники испытывают все большую потребность в информации нефинансового характера. В условиях быстро развивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия, приобретает все большее значение. Наряду с получением прибыли и по-

вышением капитализации сегодня первостепенное значение получают цели завоевания рынка и приобретения конкурентных преимуществ. Лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание, прогрессивность технологий и отлаженность бизнес-процессов, мощный и квалифицированный персонал — факторы, которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем.

Оценить все эти факторы и открыть новые перспективы для управления корпоративной стратегией дает возможность так называемая система сбалансированных показателей. Как известно, применение принципа Парето позволяет сделать вывод, что концентрация 20 % значимой информации обеспечивает 80 % успеха управленческой деятельности. Один из вариантов решения данной проблемы в виде модели, которую назвали *Balanced Scorecard (BSc)* система сбалансированных показателей — предложили в начале 90-х годов XX в. американские ученые Д.Нортон и Р.Каплан — [2; 76].

В данной системе принята следующая иерархия элементов [3; 251]:

- миссия — общее заявление о смысле существования организации;
- видение — желаемое состояние организации в будущем;
- стратегия — набор действий по достижению состояния, определенного видением;
- цели — желаемые состояния отдельных сфер деятельности, приводящие к реализации общей стратегии компании (финансы, персонал, клиенты, внутренние процессы);
- показатели — средства оценки и мониторинга результативности реализации стратегии;
- инициативы — конкретные действия для достижения желаемых показателей по определенным критериям.

Такая иерархия позволяет создать сквозную систему стратегического управления компанией, позволяющую контролировать прогресс в области внедрения стратегии с большой детализацией.

Выделение основных аспектов деятельности компании в модели ССП

Концепция системы сбалансированных показателей получила широкое распространение на Западе в условиях динамичного развития бизнеса, когда многие фирмы, ориентируясь на достижение краткосрочных финансовых показателей, отступали от общей стратегии развития, не уделяя внимания другим стратегически важным параметрам деятельности. Появление ССП позволило зарубежным предприятиям решить следующие актуальные проблемы [4; 16]:

- 1) традиционная зависимость от финансовых показателей;
- 2) увеличение значимости нематериальных активов;
- 3) формирующаяся модель риска, связанного с репутацией компании;
- 4) трудности в процессе реализации стратегии.

Наиболее существенные достоинства концепции ССП, которые позволяют использовать ее при формировании системы показателей для управления предприятиями или проектами в СНГ [5; 188]:

- 1) дает возможность выделения и количественной оценки основных сфер деятельности предприятий, определяющих успешность компании в долгосрочной перспективе;
- 2) допускает объединение финансовых и нефинансовых измерителей;
- 3) позволяет наглядно представить структуру стратегических целей предприятия по сферам и их измерителей;
- 4) обеспечивает визуализацию и упрощение процесса отражения стратегических целей через количественные показатели;
- 5) дает возможность формирования иерархической цепочки целевых показателей, соединенных по принципу причинно-следственных связей;
- 6) обеспечивает согласование стратегических показателей с оперативными.

Таким образом, система сбалансированных показателей, которая в последние несколько лет стала популярным на Западе инструментом измерения результативности и стратегического управления бизнесом, в отечественных условиях может выступить в роли управленческой и стратегично-измерительной системы, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей с помощью причинно-следственных связей.

В модели системы сбалансированных показателей выделяются четыре основных аспекта деятельности компании, относительно которых выстраивается стратегия (рис. 1).

Как видно, стратегическое развитие предприятия в ССП рассматривается в следующих направлениях (проекциях):

- финансовые показатели (блок «Финансы / Экономика») показывают, насколько интересно акционерам и инвесторам вкладывать деньги в предприятие;
- взаимоотношения с клиентами (блок «Рынок / Клиенты») показывают, чем предприятие может заинтересовать клиентов, чтобы привлечь их и добиться требуемых финансовых результатов;
- внутренние процессы (блок «Бизнес-процессы») показывают, какие процессы играют наиболее важную роль при реализации предприятием своего конкурентного преимущества;
- инновации и развитие персонала (блок «Инфраструктура / Персонал») показывают, за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и нематериальных активов предприятие сможет реализовать конкурентное преимущество.

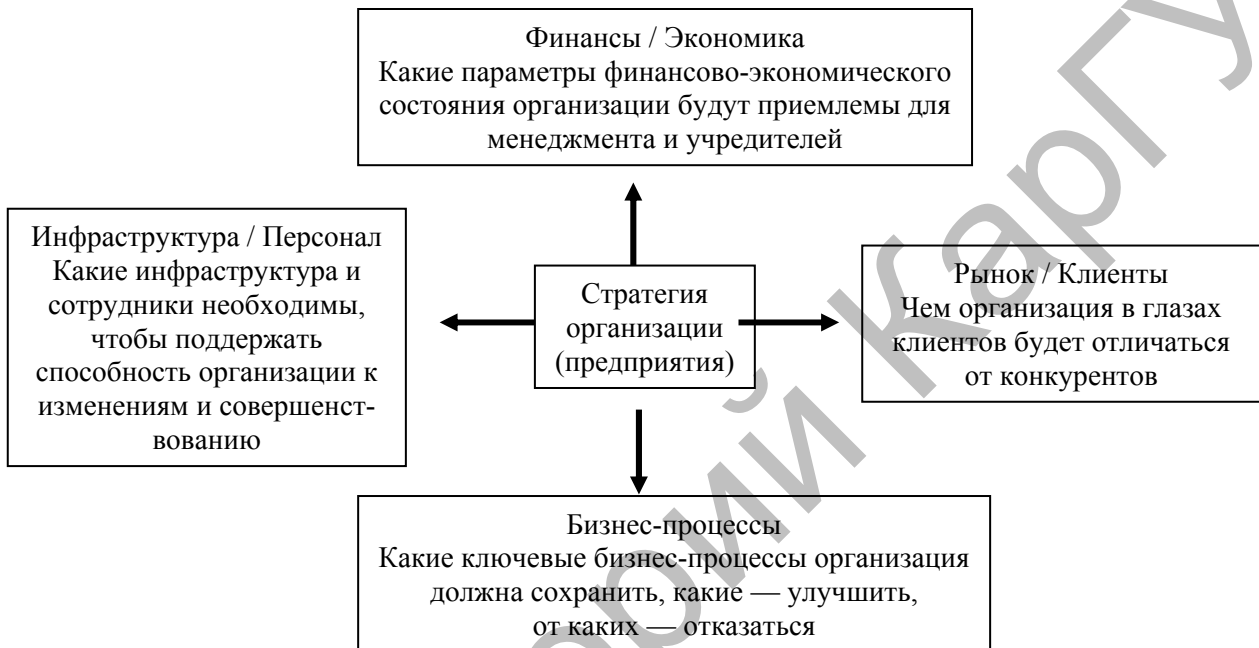


Рисунок 1. Базовая схема ССП (данные работы [6; 99])

Эти четыре аспекта деятельности иногда называют «бизнес-перспективами». При этом каждое из последующих направлений позволяет определить, за счет чего будет реализовано развитие предыдущего. Эти четыре направления в BSc (Balanced Scorecard) взаимосвязаны и представляют собой причинно-следственную цепочку стратегий — от конечных финансовых целей до ресурсов, необходимых для их достижения.

В ССП должны четко прослеживаться причинно-следственные связи между целями, показателями и действиями, которые необходимо выполнить для достижения поставленных целей. Это необходимо для того, чтобы управлять предприятием и понимать, на что может повлиять какой-либо из показателей.

Цели, показатели и способы их достижения для блока «Финансы»

Для группы «Финансы» (блок «Финансы / Экономика») набор целей и показателей количественный, а способы их достижения будут схожими для любой компании. Набор целей, показателей и действий, которые необходимо предпринять для достижения, показан в таблице 1.

Финансовая составляющая позволяет оценить выраженные в цифрах исчисляемые экономические результаты прошлых действий. Именно такие индикаторы позволяют ответить на вопрос, способствует ли реализуемая в компании стратегия улучшению финансовых результатов, увеличению прибыльности. Эти индикаторы являются своего рода проводниками для конкретных поставленных целей и в то же время отражают индикаторы других составляющих модели.

Группа «Финансы»: цели, показатели и действия

Цель	Показатель	Действия
Повысить прибыльность компании	Чистая прибыль, тыс. тенге	Снизить административные расходы, повысить прибыль от продажи новых продуктов, повысить прибыль на одного сотрудника
Повысить доход от новых продуктов (клиентов)	Доход от продажи новых продуктов, от привлечения новых клиентов, тыс. тенге	Увеличить долю рынка
Повысить прибыль в расчете на одного сотрудника	Прибыль в расчете на одного сотрудника, тыс. тенге	Увеличить эффективность использования ресурсов

Примечание. Использованы данные работы [7; 91].

Цели, показатели и способы их достижения для блока «Клиенты»

Для группы «Клиенты» (блок «Рынок / Клиенты») набор целей, показателей и действий может быть представлен следующим образом (табл. 2).

Цели, показатели и действия для блока «Клиенты»

Цель	Показатель		Действия
	Консалтинг	Сопровождение	
Повысить удовлетворенность клиентов	Выполнение проектных работ в срок, %	Выполнение обращений в срок, %	Ввести в мотивационную схему сотрудников ответственность и вознаграждения за выполнение показателей
	Выполнение объема проекта, ранее оговоренного с клиентом, %	Доступность сервисов сопровождения, %	
		Объем рекламаций и жалоб, %	
Удержать существующих клиентов	Объем продаж существующим клиентам «старых» услуг, тыс. тенге		Повысить уровень обслуживания клиентов
Увеличить долю рынка за счет привлечения новых клиентов	Объем продаж новым клиентам, тыс. тенге		Повысить активность маркетинговых мероприятий по привлечению новых клиентов
Увеличить долю рынка за счет продажи новых услуг	Объем продаж новых услуг, тыс. тенге		Повысить активность маркетинговых мероприятий по продвижению новых услуг на рынок

Примечание. Использованы данные работы [7; 91].

Составляющая потребителя / клиента основана, прежде всего, на постулате: открытие и развитие все новых рынков. Разнообразие предложений делает потребителей все более требовательными и часто меняющими пристрастия.

Таким образом, потребители / клиенты выделяются в отдельное направление, работа над которым предполагает обращение к критериям успеха, развития, которые не могут быть отражены через бухгалтерскую и финансовую отчетность, через подобного рода исчисляемые показатели [8; 62].

С одной стороны, цель индикаторов, относящихся к этому направлению, — установить основные измерители прогресса, успеха в области завоевания клиента, такие как удовлетворенность, лояльность, доля постоянных и приобретенных клиентов и рентабельность. С другой стороны, индикаторы этого направления должны, кроме всего прочего, эксплицитно оценивать предложение компании, характеристики которого являются определяющими для оценки успеха на поприще завоевания и сохранения клиентов.

*Цели, показатели и способы их достижения, вошедшие
в группу «Внутренние бизнес-процессы»*

В таблице 3 выделены цели, показатели и действия по их достижению, отражающие внутренние бизнес-процессы предприятия.

Т а б л и ц а 3

Цели, показатели и действия для блока «Внутренние бизнес-процессы»

Цель	Показатель		Действия
	Консалтинг	Сопровождение	
Снизить административные расходы	Доля административных расходов, тыс. тенге		Использовать ИТ-решения, снижающие трудозатраты на административный аппарат
Повысить эффективность использования ресурсов	«Утилизация» специалистов на оплачиваемых проектах клиентов, %		Повысить качество планирования работ в среднесрочной (квартал) и долгосрочной (1 год) перспективах
Увеличить производительность	Производительность, %		Внедрять новые технологии, увеличить долю использования «коробочных» продуктов
Увеличить долю использования «коробочных» продуктов	Доля использования «коробочных» решений, %	Не для ИТ-аутсорсинга	Разработать «коробочные» продукты, поддерживать в актуальном состоянии, развивать

Примечание. Используются данные работы [7; 92].

«Проекция внутренних бизнес-процессов» — третий уровень. Здесь необходимо сформулировать управление системой конкурентных преимуществ и реинжинирингом бизнес-процессов. Два предыдущих уровня посвящены соответственно построению стратегического и маркетингового контуров управления компании. На данном уровне проводится настройка организации внутренних процессов в компании, целью которой является максимальное обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента) [1; 34].

Следовательно, бизнес-процессы в компании должны быть выстроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Точная настройка бизнес-процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов / услуг для конкретного рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достигать высокого уровня рентабельности, создавая тем самым условия для реализации стратегии оптимальных издержек, — низкая себестоимость в сочетании с глубокой дифференциацией продуктов и услуг.

Цели, показатели и способы их достижения для группы «Персонал и развитие»

Для группы «Персонал и развитие» (блок «Инфраструктура / Персонал») цели, показатели и способы достижения определены в таблице 4.

Т а б л и ц а 4

Цели, показатели и действия для блока «Персонал и развитие»

Цель	Показатель	Действия
1	2	3
Повысить уровень квалификации сотрудников	Отношение сотрудников, прошедших специализированное обучение, к общему количеству сотрудников	Провести обучение по специализации
		Обеспечить возможность обучения сотрудника
Снизить текучесть кадров	Количество уволенных сотрудников по отношению к общему количеству сотрудников	Ввести процедуру оценки лекторов (компаний). Мотивировать сотрудников введением коэффициента, учитывающего повышение квалификации, в системе оплаты труда
		Создание системы мотивации сотрудников, прозрачный карьерный рост, проведение корпоративных мероприятий

ляет устранить разрыв между стратегией, сформулированной на верхнем уровне, и каждодневной оперативной деятельностью сотрудников низовых подразделений.

Основные элементы ССП

Главными элементами ССП являются ключевые показатели результативности или эффективности (КПЭ) и стратегическая карта [10; 8].

С помощью подбора ключевых показателей результативности (Key Performance Indicator, KPI) компания получает хорошо сбалансированную картину кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности, показателей лидерства или отставания, а также внешних и внутренних перспектив. В случае включения специальных отраслевых KPI компания получает дополнительное преимущество от интегрированной в данную концепцию компоненты бенчмаркинга.

Комплексная система управления была разработана только на основе подхода, базирующегося на измерении результативности. Данная система управления, ориентированная на цели компании, включает в себя все — от видения общей цели до индивидуальных конкурентных стратегий, а также формулировку и контроль мероприятий с использованием хорошо сбалансированных KPI. Вот почему ССП — это больше, чем референтная система для управления результативностью. Она способствует взаимосвязи стратегий компании и их реализации для постоянного стратегического развития (двойной цикл развития) [9; 118, 119].

Идея измерения влияния знаний и инноваций на внутренние процессы, ценности акционеров и клиентов, реализованная в BSc, представляет собой ценнейшее дополнение к традиционной системе учета, которая уже давно перестала удовлетворять потребности управления.

Цепочка «персонал — внутренние бизнес-процессы — клиенты — финансы» в BSc не должна восприниматься как незыблемая связка, к которой нельзя ничего добавить или что-то отнять. В системе BSc главным является факт группировки целей и показателей по отдельным направлениям, ориентированным на разные группы заинтересованных сторон и объединенным причинно-следственными связями.

Важным моментом является количество финансовых и нефинансовых показателей, включаемых в систему стратегического измерения результативности бизнеса. Р.Каплан и Д.Нортон считают оптимальным общее количество в 20–25 показателей, распределенных по четырем проекциям BSc следующим образом [5; 196]:

- 1) финансы — 5 показателей (22 %);
- 2) клиенты — 5 показателей (22 %);
- 3) внутренние процессы — 8–10 показателей (34 %);
- 4) обучение и развитие — 5 показателей (22 %).

Несомненно, количество измеряемых параметров бизнеса не всегда улучшает качество управления. Ряд исследователей считают, что компании не могут одновременно концентрироваться на таком большом количестве показателей (фирма «Хайо сейну компани» Ltd обходится всего тремя наиболее важными показателями: удовлетворенность потребителей и служащих, прирост доходов, а фирма «Аналог Дивайсес» использовала лишь два ключевых показателя: удовлетворенность покупателей и развитие новых продуктов). Для оперативной экспресс-диагностики инновационных проектов по системе BSc необходимо разбалансировать систему измерения результативности, искусственно уменьшив роль менее действенных финансовых показателей, чтобы общее число индикаторов не было более 10. Логично выделить в каждой проекции один или два ключевых показателя, которые бы имели больший вес, чем остальные, а среди них, в свою очередь, обозначить показатель наивысшего приоритета. Причинно-следственные связи между функциональными и целевыми показателями в BSc всегда имеют иерархический характер — цели всегда разворачиваются «каскадом», т.е. цели уровня N являются аналитической суммой целей уровня N — 1 (рис. 3).

Система BSc является удобным инструментом для стратегического измерения, т.е. выполнения функций мониторинга, нужных для управления и контроля за выполнением стратегии ключевых показателей, которые невозможно отыскать в бухгалтерском учете или другой информационной системе предприятия.

Стратегическая карта

При использовании ССП разработка стратегии организации осуществляется с помощью построения стратегических карт, представляющих собой матрицы, в которых строки — это перспекти-

вы ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала), а столбцы — стратегии организации [11; 68,69].

Каждой цели на карте соответствует один или несколько ключевых показателей эффективности, обеспечивающих измерение степени достижения цели стратегии. Цель разработки ССП и стратегической карты — выделение наиболее важных для реализации стратегии целей и соответствующих КПЭ, достижение которых должно быть заложено в систему планирования и контроля [10; 11].

Авторы статьи [11; 69–71] для разработки стратегических карт организаций (предприятий, компаний) предлагают использовать инструментальную среду ARIS. Ими рассмотрен пример построения стратегической карты организации сферы общественного питания с помощью инструментальной среды ARIS.

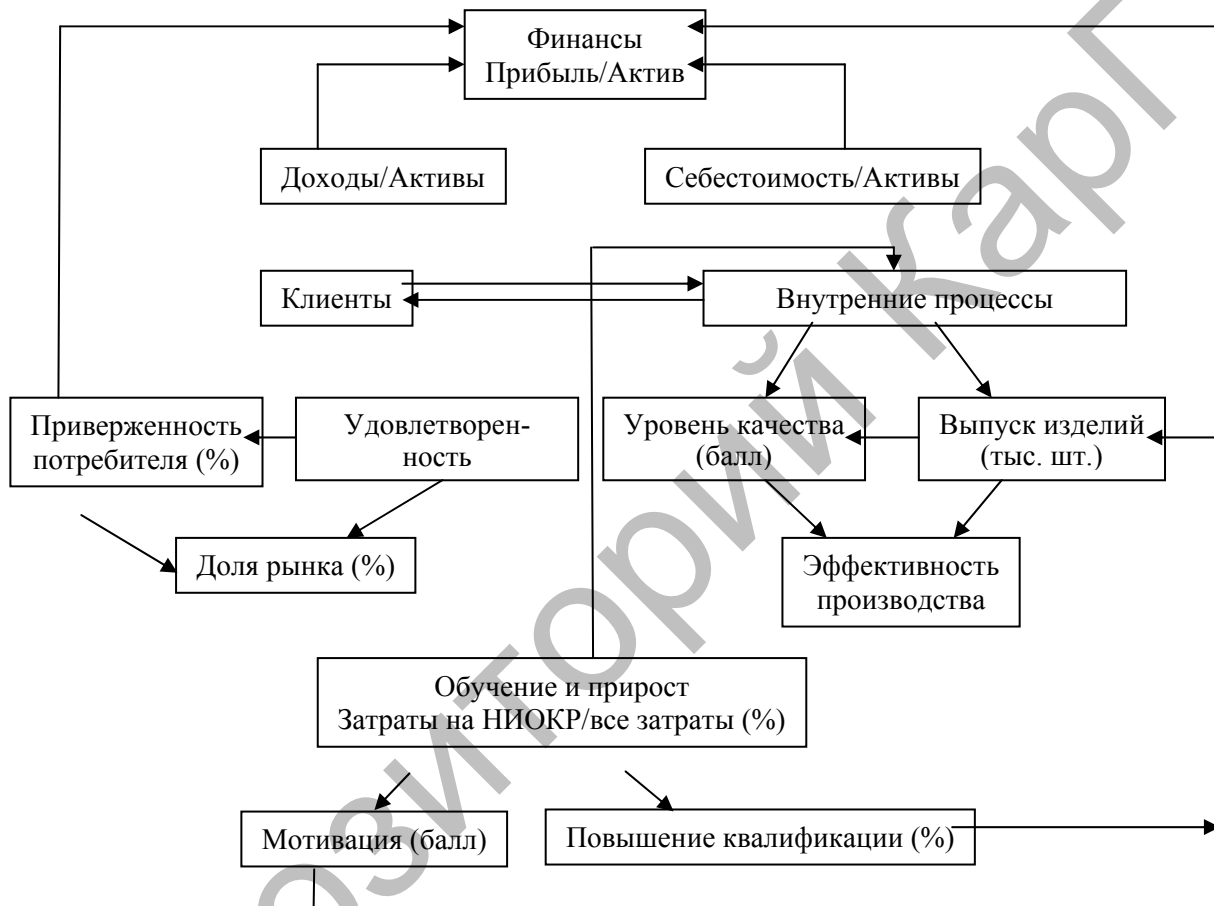


Рисунок 3. Причинно-следственные связи между показателями BSc (данные работы [5; 197])

Методология ARIS предоставляет большое количество многократно апробированных методов моделирования бизнес-процессов, что позволяет легко выбрать необходимый вариант. Инструментальная среда ARIS предназначена для выполнения проектов по реинжинирингу и совершенствованию бизнес-процессов, позволяет документировать бизнес-процессы, проводить их анализ и дальнейшую оптимизацию, обеспечивать профессиональную поддержку при решении вопросов, связанных с организационным развитием предприятий, внедрением различных управленческих и информационных технологий.

Важным элементом моделей бизнес-процессов является управление потоками, описывающее временной порядок выполнения функций. Наряду с событиями и функциями можно также моделировать организационные единицы, данные, прикладные информационные системы, строить стратегические карты, диаграммы окружения ключевых показателей результативности и т.д.

В результате всех действий у авторов статьи получилась стратегическая карта, показывающая цели, которые необходимо достичь для реализации стратегии роста компании сферы общественного

питания. Ими сделан вывод о том, что разработка стратегических карт в инструментальной среде ARIS позволяет определить основные бизнес-процессы в организации, выявить резервы для повышения их эффективности, а следовательно, увеличить оперативность и результативность принятия среднесрочных и долгосрочных (стратегических) управленческих решений [11].

Разработка и внедрение ССП

В работе [12; 110] предлагается технология разработки и внедрения ССП, состоящая из трех основных этапов (рис. 4).

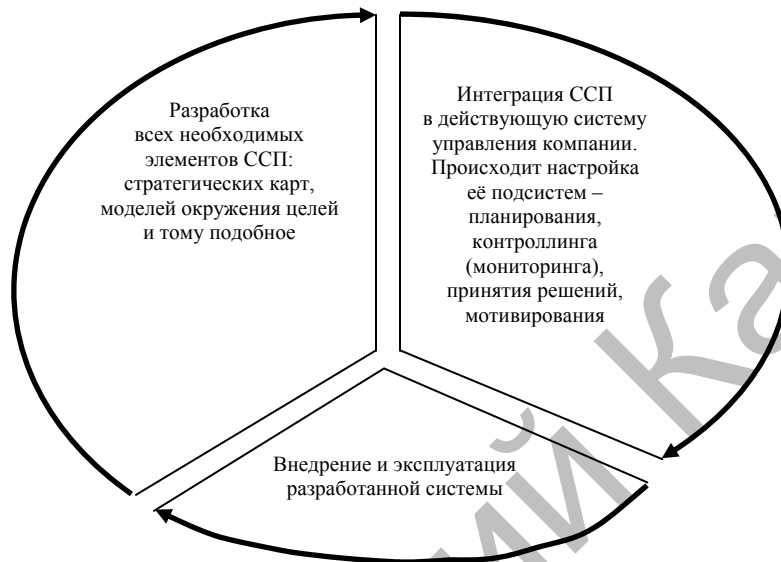


Рисунок 4. Технология разработки и внедрения ССП (данные работы [12; 110])

В крупных компаниях ССП реализуется «сверху вниз». Считается, что система должна начинать работать на уровне всего предприятия, а затем спускаться на уровни хозяйственных подразделений и даже отдельных сотрудников компании.

Внедрение рассматриваемой концепции означает широкую перестройку всего процесса осуществления инновационной стратегии. В этой связи важны два следующих обстоятельства: во-первых, применение ССП — это процесс не только разработки стратегической инновационной политики, но и ее реализации; во-вторых, ССП надо рассматривать не столько как систему критериев, сколько как всеохватывающую систему управления. Это не проект оценки, а проект, рассчитанный на изменения [9; 115].

Процесс реализации состоит из четырех этапов [9; 117]:

- 1) разработка ССП — преобразование перспективных планов и инновационной политики в совокупность целей и мероприятий. После разработки система должна быть интегрирована в управленческий процесс;
- 2) согласование — увязка всех иерархических уровней управления путем выстраивания соответствующих целей и критериев, организация стратегической коммуникации, поощрение инициативных решений;
- 3) планирование — определение путей достижения запланированных результатов на год, квартал, месяц посредством конкретных плановых заданий, распределения ресурсов, проектирования стратегических мероприятий;
- 4) обратная связь и обучение — мониторинг хода реализации инновационной политики и обновление последней с отражением полученных знаний.

Первая реализация ССП представляет собой сложный проект, структурирование и управление которым должно быть поручено группе, состоящей из представителей разных подразделений компании. Внедрение новой системы может состоять из следующих этапов (срок исполнения — квартал) [9; 117,118]:

- 1) создание условий для внедрения системы (уровень предприятия);

- 2) определение основных процессов (уровень предприятия);
- 3) достижение согласованности стратегических целей (пилотный уровень);
- 4) определение единиц измерения и целевых показателей (пилотный уровень);
- 5) определение программ действий (пилотный уровень);
- 6) установление плана ввода проекта в действие и свертывание работ.

На основании изложенного выше важно отметить, что создание, форматирование и внедрение ССП — процесс многослойный и неоднозначный, внутри которого таятся не только экономические результаты систематизации и стратегической обоснованности любых бизнесов, но и необходимость принятия глубоко продуманных управленческих решений, так как все эти действия сформированы вокруг сотрудников каждой компании, людей, с которыми приходится выполнять и стратегические, и тактические задачи развития.

Обобщение практики внедрения ССП

С точки зрения практики ССП имеет следующие преимущества: увязка оперативного и стратегического инновационного менеджмента; образование всеохватывающей схемы реализации инновационной политики предприятия по всем его иерархическим уровням с учетом четырех основных аспектов (клиентского, внутрифирменного, инновационного и финансового); объективный характер дискуссий относительно реализации инновационной политики, обусловленный необходимостью нахождения единиц измерения и так называемой стратегической картой; ориентация на обучение и инновации по всем уровням предприятия; интеграция с системой управленческого учета и увязка с методами управления, нацеленными на повышение акционерной стоимости компании [9; 118].

Главное преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления. Методика может с одинаковым успехом использоваться и транснациональными корпорациями, и мелкими, и новым быстро развивающимся бизнесом, поскольку решает ключевую проблему любой организации, независимо от ее размера, — приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

Вместе с тем в работе [12; 111,112] в результате обобщения практики внедрения ССП за последние годы сделана попытка выделить несколько причин, по которым ССП не работает, среди которых:

- 1) внедрение ССП без интереса и непосредственного участия высшего руководства компании, делегирование процесса проектных изменений только подчиненным — более 80 % случаев;
- 2) полное отсутствие реального либо наличие формального стратегического плана (сформированной стратегии) развития компании на учетный период — 65 % случаев;
- 3) отсутствие или низкий уровень автоматизации управления, использование «ручного» способа управления и планирования «с листа» — 70 % случаев;
- 4) сопротивление, противодействие и равнодушие топ-менеджеров и ключевых сотрудников к внедрению ССП, слабый уровень навыков планирования и стратегического планирования, а также использования инструментов оценки и контроля в тактической деятельности — более 50 % случаев;
- 5) подмена целей внедрения ССП личными целями. Например, старание использовать ССП как инструмент, с помощью которого, при желании, можно было бы скомпрометировать того или иного руководителя компании и оказать на него давление, — 45 % случаев;
- 6) отсутствие постоянной поддержки проекта («рука на пульсе») со стороны собственников бизнеса и топ-менеджеров на протяжении всего времени работы, передача всей полноты проектных процессов изменений только консультантам — более 65 % случаев;
- 7) отсутствие четкой связи между ССП и мотивацией персонала по проекту и при использовании ССП — 35 % случаев;
- 8) слабая проработка ССП, бизнес-процессов рабочими группами проекта. Неправильная настройка подсистем управления на разработанные показатели (неверно рассчитаны целевые показатели на будущий период; выбрали показатели при первом же измерении, с которыми ответственный сотрудник погряз в цифрах и данных для расчета; составили столь подробный отчет, что руководителю пришлось потратить несколько дней, чтобы оценить результаты) — более 25 % случаев;
- 9) внедрили ССП и забыли про нее. После ухода консультантов проекта система дальше не развивается — более 55 % случаев.

Типичная ошибка казахстанских предпринимателей заключается в том, что они, зачастую не разобравшись со стратегическими целями компании, а следовательно, не решив задачи управления че-

ловеческими ресурсами в плане долгосрочного целеполагания, пытаются решать задачи управления персоналом. Попытка решить мотивационные задачи, основываясь на оперативных показателях (объем выручки, выполнение текущих бюджетов и т.д.), ведет к разрыву между долгосрочными и оперативными задачами.

Подводя итоги, можно отметить, что ССП позволяет заполнить существующий во многих компаниях пробел несогласованности действий между разработанной стратегией и ее использованием в планировании и оценке эффективности достигаемых результатов повседневной деятельности. Другими словами, система сбалансированных показателей необходима компании тогда, когда у нее есть стратегия. Но менеджерам топ-уровня нужно осознавать, что нельзя один раз определить стратегию компании и создать для нее систему сбалансированных показателей. Стратегическое управление — это постоянный циклический процесс, который должен быть включен в обязательные приоритетные процессы, и процесс текущего планирования (графического, еженедельного). Будет меняться ситуация на рынке — значит, будут изменяться стратегические цели бизнеса, а с ними и ключевые показатели деятельности. Вследствие этого необходимо постоянно управлять процессом изменения стратегии и совершенствовать систему сбалансированных показателей.

Список литературы

- 1 Жолдасова Ж. Как построить эффективный бизнес // Персонал. — 2008. — № 12(24). — С. 33–35.
- 2 Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced as a Strategy Management System // Harvard Business Review. — 1996. January/February. — P. 76.
- 3 Информационный менеджмент / Под науч. ред. Н.М.Абдикеева. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 400 с.
- 4 Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 478 с.
- 5 Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2009. — 347 с.
- 6 Парамонова Л., Низамова Э. Сбалансированная система показателей // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 1. — С. 98–105.
- 7 Кокуева Ж.М., Угрюмов М.В. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы // Менеджмент в России и за рубежом. — 2010. — № 4. — С. 89–95.
- 8 Алайдар Ж.А. Оценка эффективности деятельности компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП) // АльПари. — 2009. — № 3. — С. 61–65.
- 9 Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: Высш. образование, 2007. — 505 с.
- 10 Андрианов В. Система сбалансированных показателей устойчивого развития экономики России до 2020 г. // Маркетинг. — 2013. — № 2(129). — С. 3–19.
- 11 Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Разработка стратегий коммерческих организаций с помощью стратегических карт в инструментальной среде ARIS // Менеджмент сегодня. — 2010. — № 2(56). — С. 66–72.
- 12 Плотников А.В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 3. — С. 106–112.

Р.С.Каренов

Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі — тиімділіктің өзекті көрсеткіштері бойынша басқарудың әлемдегі белгілі тұжырымдамасы

Менеджменттегі алаңдаушылық туғызып отырған өзекті мәселелердің бірі атқарылған жұмыс нәтижелерінің тиімділігін бағалау көрсеткіштері мен өлшемдерінің теңдестірілмеуі көрсетілген. Теңдестірілген көрсеткіштер заманауи басқару әдістемесі, сондай-ақ кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарын мамандарға тізбектеп жеткізу механизмі ретіндегі мәні мен маңызы ашылған. Басқарудың бұл технологиясын зерттеуші авторлар компанияның сәтті қызметіне жауап беретін ең маңызды мәселелер ретінде тиімділікті бағалаудың төрт негізгі бағытын ұсынғандығы айтылған. Тиімділіктің теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін құру және енгізу үдерісі туралы ой топшылауға ұмтылыс жасалған. Теңдестірілген көрсеткіштер қағидасы шеңберінде әрбір менеджер және маман өзіне бекітілген көрсеткіштер бойынша жауап беретіндігі көрсетілген. Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің негізгі элементтеріне айрықша көңіл бөлінген. Шет елдердегі және отандық жағдайлардағы теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін жасау және пайдалану тәжірибесі жалпыланған.

R.S.Karenov

Balanced Scorecard — the known concept of management on key indicators of efficiency in the world

It is emphasized that a key problem of management — lack of balance of indicators and criteria of an assessment of efficiency of the executed working results. The essence and meaning of the Balanced Scorecard as a modern management techniques, consistent mechanism for communicating to staff the strategic goals of the enterprise are revealed. It is shown that authors of research of this management technology offered four main directions of an assessment of the efficiency, answering the most significant for successful activity of the company questions. An attempt is made to reflect on the process of creating and implementing balanced scorecard effectiveness. It is noted that the concept of the balanced scorecard every manager and specialist unit responsible for its own performance. The special attention to basic elements of system of the balanced scorecard is paid. Practice of introduction and operation of system of the balanced scorecard as abroad, and in domestic conditions is generalized.

References

- 1 Zholdasova Zh. *Personal*, 2008, 12(24), p. 33–35.
- 2 Kaplan R.S., Norton D.P. *Harvard Business Review*, 1996. January/February, p. 76.
- 3 Information management, Under N.M.Abdikeev's scientific edition, Moscow: INFRA - M, 2009, p. 400.
- 4 Horvath & Partners; Transl. from German, 3rd ed., Moscow: Alpina Business Books, 2008, p. 478.
- 5 Akmayeva R.I. *Innovative management: The textbook*, Rostov n/D.: Phoenix, 2009, p. 347.
- 6 Paramonova L., Nizamova E. *Problems of the theory and practice of management*, 2008, 1, p. 98–105.
- 7 Kokuyeva Zh.M., Ugrumov M.V. *Management in Russia and abroad*, 2010, 4, p. 89–95.
- 8 Alaydar Zh.A. *AlPari*, 2009, 3, p. 61–65.
- 9 Ermasov S.V., Ermasova N.B. *Innovation Management: The textbook*, Moscow: Higher Education, 2007, p. 505.
- 10 Andrianov V. *Marketing*, 2013, 2(129), p. 3–19.
- 11 Lyandau Yu.V., Ponomarev M.A. *Management today*, 2010, 2 (56), p. 66–72.
- 12 Plotnikov A.V. *Management in Russia and abroad*, 2013, 3, p. 106–112.