

image not found or type unknown



Актуальность данной работы связана с необходимостью эффективной и слаженной работы организаций в современном мире.

Про систему сбалансированных показателей многие слышали, но не многие с ней знакомы. Так как практического применения в российских компаниях она не находит. В связи с этим ее популярность уходит и компании забывают об ССП.

Углублённое, всестороннее изучение системы сбалансированных показателей должно позволить лучше разобраться в ССП и грамотно внедрить данную систему чтобы она работала эффективно и приносила максимальный результат.

Система сбалансированных показателей в наши дни является достаточно известной. Ее известность связана со множеством исследований вокруг нее, а также с невозможностью эффективного управления бизнесом без современных решений.

Система сбалансированных показателей — это система анализа и контроля эффективности деятельности организации, главным аспектом которой является изучение текущей стратегии предприятия, а также ее корректировка и способы реализации. Система сбалансированных показателей позволяет наиболее эффективно использовать стратегическое и оперативное планирование, измерять достижимость целей компании и анализировать эффективность ее деятельности.

Цель системы – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Система сбалансированных показателей является результатом исследования, проведенного Робертом Капланом, профессором развития лидерства Гарвардской школы бизнеса, и Дэйвидом Нортон, основателем и президентом Balanced Scorecard Collaborative Inc. ССП является наиболее эффективной и широко используемой во всем мире коммерческими, государственными, промышленными и некоммерческими компаниями концепцией реализации стратегии компании посредством ее декомпозиции на уровень операционного управления и контроля на основе ключевых показателей эффективности.

Сущность метода ССП заключается в распределении целей организации вида деятельности по четырем группам:

- Финансовой;
- Потребительской;
- Группе внутренних процессов;
- Обучения и роста;

Указанные показатели отражают уровень организации работы предприятия в целом. Анализ этих показателей имеет высокую значимость для повышения эффективности деятельности компании, так как именно эти лучшее сочетание протекающих процессов и их уровень в отдельности позволяют получить максимальный эффект синергии.

Система сбалансированных показателей является современным инструментом управления, который позволяет провести соответствие между стратегическими целями и оперативной деятельностью компании, распределить ресурсы в соответствии с приоритетами, выделенными в стратегии, согласовать финансовые и нефинансовые показатели, контролировать достижение целей и тем самым повысить эффективность управления.

Сбалансированная система показателей также может использоваться для мониторинга и регулирования поведения экономического объекта на стадии эксплуатации системы бизнес процессов после реорганизации.

Однако метод ССП не лишен недостатков. К ним относятся следующие негативные аспекты.

Безусловно система сбалансированных показателей имеет и сильные и слабые стороны. А также имеет место человеческий фактор, то есть ошибочные надежны на систему, вследствие не полного ее изучения. Что ведет к разочарованиям и отказу от работы с ССП.

Метод ССП в большей степени ориентирован на стратегический анализ и мониторинг реализации целей функционирования предприятий, поэтому получение интегрированных оценок эффективности выполнения бизнес-процессов по различным целям в явном виде не предусмотрен.

Показатели оценок достижения целей подсоединяются непосредственно к целям, а потому могут служить только индикаторами состояния целей и не могут использоваться для диагностирования причин отклонения от нормальных значений, а, следовательно, и нарушений в обуславливающих их бизнес-процессах.

Целый ряд претензий к системе сбалансированных показателей предъявляется в сфере показателей. По мнению практикующих менеджеров, главным недостатком ССП является отсутствие (дефицит) средств оценки результата – система ограничена только четырьмя группами показателей.

Отмечается сложность оценки ряда критериев: это связано с тем, что такие факторы как, к примеру, удовлетворенность работников, раньше вообще не принимались в расчет предприятиями, соответственно, никак не измерялись.

В случае же, если показатели не измеряем, и будет исключен, велика вероятность нарушения цепи причинно-следственных связей, на которых построена вся система.

Многие предприятия столкнулись с проблемой излишне скрупулезного контроля: они вводили слишком много показателей, либо акцентировались на незначительных моментах своей работы.

Также члены организации фокусируется только на тех действиях, которые «учитываются» в карте показателей, для того, чтобы извлечь наибольшую выгоду лично для себя»

Практическое внедрение ССП, по данным разных источников не

дает ожидаемого повышения эффективности предприятия. И многие ищут недостатки сбалансированной системы показателей, устранение которых должно дать повышение её эффективности, создают ее различные модификации, которые невозможно отыскать в бухгалтерском учёте или другой информационной системе предприятия.

Однако не многие задумываются об истинном назначении системы и из-за этого всплывает множество недостатков, которые «портят репутацию» ССП.

ССП всего лишь инструмент, а не панацея, помогающая выявить проблемы предприятия и оперативно их решить.

Эффективность определяется не показателями деятельности, а конечными результатами и их показателями. И управление должно идти по достижению конкретной цели, по получению конкретного конечного результата, а не по достижению заданных показателей деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ССП — современный инструмент управления, позволяющий провести соответствие между стратегическими целями и оперативной деятельностью компании, распределить ресурсы в соответствии с приоритетами, выделенными в стратегии, согласовать финансовые и нефинансовые показатели, контролировать достижение целей и тем самым повысить эффективность управления.

Многие ее недостатки вызваны не слабыми сторонами системы, а неправильным подходом внедрения и использования ССП или же недостаточным изучением данного инструмента перед использованием и возложением ошибочных надежд на нее. То есть она должна быть именно тем, для чего она изначально и разрабатывалась.

Следовательно, можно говорить не о недостатках сбалансированной системы показателей, а о том, что в основном ее пытаются применять не по прямому ее назначению, не для мониторинга деятельности предприятия и реального встраивания, в грамотно выстроенную систему стратегического управления, а для непосредственной мотивации на достижение заданных значений выбранных показателей деятельности.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что, не смотря на достаточно большое количество недостатков и проблем ССП, они носят скорее временный или субъективный характер. Часть из них будет, скорее всего, разрешена со временем, в процессе совершенствования ССП. В то время как для избегания другой группы проблем требуется в первую очередь, выверенная и четкая работы менеджмента предприятия. Специфические российские проблемы, как мы выяснили, тоже связаны скорее с человеческим фактором, чем с недостатками ССП.