

УДК 65.012

## ***РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ***

***Поддубная М.Н.****к.э.н., доцент,**Кубанский государственный университет,**Краснодар, Россия****Решетникова Т.А.****магистрант,**Кубанский государственный университет,**Краснодар, Россия*

### **Аннотация**

В статье изложен общий обзор системы сбалансированных показателей (ССП), которая представляет собой механизм управления, позволяющий перевести стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности. Компактный, на первый взгляд, инструмент, для успешного внедрения нуждается в серьезной проработке потенциальных рисков и качественном обучении сотрудников, ответственных за её реализацию. Авторами предложена краткая характеристика рисков внедрения системы сбалансированных показателей, таких как несоответствие между СПП и стратегией компании, сложность разработки системы с точки зрения формирования структурных элементов, проблемы автоматизации СПП, а также риски управления внедрением системы сбалансированных показателей, как риски проекта. Осведомленность о потенциальных рисках позволит более эффективно выполнять экономико-управленческие задачи в процессе внедрения СПП.

**Ключевые слова:** менеджмент; стратегические цели; инструменты менеджмента; риски внедрения; система сбалансированных показателей.

### ***RISKS OF IMPLEMENTATION OF A BALANCED SCORECARD SYSTEM***

***Poddubnaya M.N.****CES, associate professor**Kuban State University**Krasnodar, Russia****Reshetnikova T.A.****master's student*

*Kuban State University  
Krasnodar, Russia*

## **Abstract**

The article provides a general overview of the Balanced Scorecard (BSC), which is a management mechanism that allows you to transfer the company's strategic goals into a clear operational plan. A compact, at first glance, tool, for successful implementation requires a serious study of potential risks and high-quality training of the employees responsible for its implementation. The authors offer a brief description of the risks of implementing the balanced scorecard, such as the discrepancy between the BSC and the company's strategy, the complexity of developing the system in terms of the formation of structural elements, the problem of automating the BSC, as well as the risks of managing the implementation of the balanced scorecard as project risks. Awareness of potential risks will allow to carry out economic and management tasks more effectively in the process of implementing the BSC.

**Keywords:** management; strategic goals; management tools; implementation risks; balanced scorecard.

Система сбалансированных показателей – относительно молодое достижение современного менеджмента. Его появление и становление относятся к началу 1990-х годов. Основным выводом исследования стало понимание того, что существующие широко используемые системы и методы оценки результатов деятельности компаний, подразделений и сотрудников основаны на количественных показателях и носят краткосрочный характер [1]. Недостаточно просто дополнить традиционные финансовые показатели нематериальными активами. Что еще более важно, все эти индикаторы должны быть четко ориентированы на практическую реализацию выбранной стратегии. Таким образом, сбалансированная система показателей – это технология управления, основанная на комплексном использовании традиционных и новых показателей, определяющих реализацию стратегии. При его использовании сбалансированный бизнес достигается не только на основе комбинации различных показателей, но и на их связи со стратегией.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Целью исследования является обозначение рисков внедрения системы сбалансированных показателей для оптимизации процесса достижения стратегических целей организаций. Для обоснования выводов в ходе исследования применялись методы анализа, синтеза, классификаций и типологии.

Внедрение системы сбалансированных показателей характеризуется большой управленческой и организационной сложностью и высокими рисками. Несмотря на внешнюю компактность системы по сравнению со многими другими технологиями управления, достаточно высока вероятность неудачного внедрения.

Один из главных рисков – неправильное понимание взаимосвязи между системой сбалансированных показателей и стратегией компании. Система сбалансированных показателей предназначена не для разработки или корректировки стратегии, а для управления ходом ее реализации. Но на практике внедрение системы часто начинается при отсутствии сбалансированной стратегии, что значительно усложняет разработку стратегической карты. Если разработке системы сбалансированных показателей также будет предшествовать работа по улучшению и формализации стратегии, длительность проекта будет значительно увеличена.

Даже в том случае, если стратегия предприятия изложена подробно, она может не быть сбалансированной с точки зрения отображения основных перспектив. Стратегию необходимо дополнять и расширять с учетом четырех аспектов, рассмотренных в сбалансированной системе показателей, которая предлагает определенный шаблон для представления стратегии [2].

Вторым риском следует считать сложность разработки сбалансированной системы показателей с точки зрения формирования перспектив, показателей и т. д. Многие организации начинают злоупотреблять количеством перспектив, выделяя до 10-15 наименований. Такое усложнение системы приводит к ее неработоспособности, поскольку количество целей увеличится до 50-100 единиц. Такая стратегическая карта не подойдет из-за сложности восприятия, ее просто не прочитают. Поэтому,

если нет веских аргументов в пользу увеличения количества потенциальных перспектив, следует ориентироваться на четыре классических [3].

Наиболее правильная стратегическая карта отображает стратегию в упрощенной схематической форме, которая необходима для адекватного перевода на язык графических символов. Стратегия в текстовом виде и стратегическая карта должны совпадать. Следовательно, правильность стратегической карты следует оценивать так: незнакомый со стратегией сотрудник в текстовой форме восстанавливает ее на основе стратегической карты. Если результаты тестирования у нескольких человек удовлетворительны, т.е. текст написанной ими стратегии оказывается близким к исходному, то стратегическая карта построена правильно.

Еще один рискованный момент – разработка индикаторов для описания стратегических целей. Готовых методических разработок по данному вопросу практически нет, даже создатели системы сбалансированных показателей не предоставляют методологию построения, например, опережающих индикаторов для определенных бизнес-процессов.

Для некоторых целей, как уже было сказано, определить адекватные показатели несложно – они звучат очень близко к самим целям, и у компании уже есть соответствующая информация. Однако гораздо сложнее определить цели, для которых невозможно разработать показатель. Неправильно убирать цели из стратегии только потому, что сложно определить индикатор, это искажает всю стратегию. Необходимо попытаться найти способ измерения цели. непонимание того, как измерить прогресс в достижении цели, часто означает, что мы не знаем самого механизма ее достижения. Поиск такого пути стоит потраченного времени.

Третий тип риска внедрения – это проблема автоматизации системы сбалансированных показателей. Собрать новую нетривиальную информацию достаточно сложно, а стоимость этой информатизации может сделать сам проект экономически неоправданным. Поэтому основная часть проблем автоматизации вызвана не столько проблемами системы, сколько необходимостью тщательной

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

подготовки информации для настройки и ввода показателей. Для этого необходимо детально подготовить паспорт показателей.

Для многих индикаторов автоматизированный сбор информации практически невозможен. Это касается показателей организационного капитала, например, климата в коллективе, удовлетворенности персонала и т.д. В этом случае автоматизация ведется следующим образом: система сбалансированных показателей служит, с одной стороны, как рабочее место для сотрудника, собирающего эту информацию, дальше система служит хранилищем информации, и она же, с другой стороны, выступает презентационной частью для руководителей и сотрудников, которые используют систему сбалансированных показателей [4].

Следующий вид риска – риски управления внедрением системы сбалансированных показателей как риски проекта. В большинстве случаев проект внедрения системы представляет собой не короткий проект на 3-4 месяца (как должно бы быть по мысли основоположников системы), а полноценный проект стратегических изменений в компании. Он может занять 2-3 года, а в некоторых случаях и более. Внедрение системы сбалансированных показателей может повлечь за собой и потребовать ряд дополнительных проектов по доработке системы менеджмента компании.

Крайне затруднительно сразу же с определенного момента запустить процесс сбора информации в компании. Но зачастую приходится сталкиваться с трудностями иного рода. Даже если реализованы все технологические аспекты по созданию системы сбалансированных показателей, разработана и формализована стратегия, подобраны целевые значения, безукоризненно проведена автоматизация, то все равно очень трудно заставить компанию действительно работать по этим показателям и на них, для этого требуется «железная воля» руководства.

Желательно включать в команду представителей трех групп – руководителя и сотрудников отдела развития бизнеса (или другого аналогичного подразделения), ведущих руководителей подразделений и представителей кадрового резерва

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

компании (перспективных сотрудников, которые потенциально могут занять руководящие должности). Хорошо, чтобы в команду входил представитель акционеров (собственников), хорошо представляющий стратегию развития организации.

Таким образом, одним из основных рисков является непонимание соотношения между системой сбалансированных показателей и стратегией компании. Вторым риском следует считать сложность разработки системы сбалансированных показателей с точки зрения формирования перспектив, показателей и т.д. Третьим видом риска внедрения являются проблемы автоматизации системы сбалансированных показателей. Кроме того, существует ряд рисков, которые можно объединить в одну большую группу – риски управления внедрением системы сбалансированных показателей, как риски проекта.

Проектирование и внедрение системы сбалансированных показателей в организации является масштабным проектом стратегического уровня, влекущим за собой кардинальные изменения в деятельности. Внедрение системы сбалансированных показателей характеризуется большой управленческой и организационной сложностью и высокими рисками. Несмотря на внешнюю компактность системы по сравнению с другими управленческими механизмами, возможность неудачного внедрения достаточно велика. Однако детально изучив систему, и, проведя должное обучение сотрудников, можно рассчитывать на достижение больших результатов и развитие потенциала компании.

#### **Библиографический список:**

1. Базилевич, А. И. Современный менеджмент / под ред. М.М. Максимцова, А.Я. Горфинкеля. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 298 с.
2. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 320 с.
3. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимпбизнес, 2005. – 512 с.

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

4. Вагин Д.Ю., Синева Н.Л., Яблонская А.С. Особенности менеджмента инновационных проектов. //Актуальные вопросы современной экономики – 2019. - № 3. - С. 1009-1113

*Оригинальность 95%*