

Комлев Марсель Хикматович

аспирант кафедры экономики
и управления качеством
Санкт-Петербургского государственного
экономического университета

ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Аннотация:

Статья посвящена вопросам изучения и применения сбалансированной системы показателей в государственном секторе с целью обеспечения конкурентоспособности и повышения качества управления организациями государственного сектора с учетом особенностей и специфики функционирования данных организаций. Сбалансированная система показателей ориентирована на построение взаимосвязей между стратегией организации и задачами, выполняемыми сотрудниками на всех уровнях, что позволяет контролировать прямую зависимость достижения поставленной перед организацией цели от результатов работы каждого сотрудника, что особенно важно для организаций государственного сектора.

Ключевые слова:

сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, стратегический менеджмент, управление качеством.

Komlev Marsel Khikmatovich

PhD applicant,
Economics and Quality
Management Department,
Saint-Petersburg State University of Economics

BALANCED SCORECARD AS A QUALITY MANAGEMENT TOOL IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

Summary:

The article is concerned with implementation of balanced scorecard as a quality management tool for the public sector organizations. Balanced scorecard allows to combine different key indicators, which can give CEO clear vision of the problems in the organization. Balanced scorecard makes interconnections between the strategy / mission of the organization and the goals, which every employee can reach. It shows how the results of reaching goals influence the main strategy/mission of the organization, which especially important in public sector.

Keywords:

balanced scorecard, key performance indicators, strategic management, quality management.

Сбалансированная система показателей является одним из наиболее эффективных и перспективных инструментов менеджмента качества, а также стратегического менеджмента, позволяющим оценить деятельность организации и принимать своевременные управленческие решения с учетом изменяющейся внешней среды.

Сбалансированная система показателей направлена на оценку эффективности деятельности организации по средствам оптимально подобранных показателей, которые отражают ключевые аспекты функционирования организации (финансовые, инновационные, управленческие и т. д.) [1]. Первоначально система использовалась в коммерческом секторе, где, казалось бы, очевидны стратегия, миссия и цель работы любой организации – в первую очередь это увеличение дохода и стоимости организации, при этом основной задачей государственных организаций является обеспечение граждан / организаций услугами наилучшего качества и (или) поддержка функционирования работы иных государственных органов. Внедрение сбалансированной системы показателей требует ее адаптации исходя из стратегии, миссии и цели работы рассматриваемой организации.

Сбалансированная система показателей связывает стратегию организации и ее операционную деятельность, позволяет отразить равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними факторами деятельности, что обеспечивает повышение ее конкурентоспособности.

Можно выделить следующие преимущества создания сбалансированной системы показателей: реализация стратегии (миссии) организации посредством ключевых показателей эффективности; выделение показателей работы руководителей, которые включают задачи и показатели работников уровня ниже по организационной структуре; управление подразделениями (отделами) с помощью планирования, анализа и контроля сбалансированных показателей; мотивация персонала на достижение поставленных целей; установление взаимосвязи между целями организации и деятельностью работников [2; 3; 4].

Сбалансированная система показателей включает показатели по следующим направлениям: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и карьерный рост [5].

Сбалансированная система показателей помогает связать стратегию организации с набором показателей, которые разработаны для различных уровней организации и связаны между собой, тем самым содействует контролю реализации системы управления качеством в организации посредством отражения определенных факторов хозяйственной деятельности, влияющих в том числе на конкурентоспособность. Для применения системы в государственном секторе необходима ее адаптация с учетом целей, направленных на максимально качественное удовлетворение потребностей граждан и различных организаций с опорой на принципы ст. 34 Бюджетного кодекса Российской Федерации, а именно принципы экономности и результативности при расходовании бюджетных средств.

Применение сбалансированной системы показателей способно увеличить эффективность функционирования государственных организаций, позволит подходить более рационально, экономно к использованию бюджетных средств при достижении необходимых результатов, а также оценить взаимосвязь бизнес-процессов (операций), протекающих внутри организации, с общей стратегией (миссией) организации с целью обеспечения конкурентоспособности, а также развития системы управления качеством.

Миссии организаций государственного сектора часто сформулированы достаточно расплывчато: сохранить чистую и безопасную окружающую среду, содействовать обеспечению безопасности, обеспечить развлекательные услуги для жителей, в связи с чем возникают разногласия о том, какой эффект должен быть достигнут в конечном итоге и каким образом, что впоследствии делает проблемной оценку эффективности деятельности организаций. Несмотря на сложности, присущие измерению эффективности деятельности организаций государственного сектора, необходимо разрабатывать более совершенные системы оценки их деятельности, а также совершенствовать уже используемые системы, в том числе повышать качество работы организаций.

Следует отметить, что организациям государственного сектора присуще внимание со стороны налогоплательщиков (граждан), средств массовой информации и других заинтересованных лиц, которые наблюдают за работой организации, результатами ее деятельности. С учетом вышеизложенного отметим, что особенно важно со всей ответственностью подходить к разработке (адаптации) и использованию сбалансированной системы показателей.

Ограничивая критерии оценки эффективности сбалансированной системы показателей четырьмя направлениями (проекциями / областями), система позволяет сократить поток информации, который руководители должны получать, анализировать и публиковать. Системы измерения эффективности деятельности организаций государственного сектора и системы бюджетирования часто подвергаются критике из-за огромного объема бумажной волокиты, который они создают. Сбалансированная система показателей способна сократить данный объем и помочь руководителям выбрать наиболее важные моменты в работе организации и определить эффективные рычаги воздействия.

Сбалансированная система показателей для организаций государственного сектора включает показатели по следующим направлениям: миссия, клиенты, бизнес-процессы, обучение и карьерный рост. Формирование показателей по вышеуказанным направлениям способно дать общую оценку конкурентоспособности данной организации.

Показатель конкурентоспособности организации – это результат реализации конкурентных преимуществ, отражающих способность организации адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды и выступать условием ее эффективного функционирования [6].

Сбалансированной системой показателей могут воспользоваться как различные распорядители услуг – органы местного самоуправления, попечительские советы школ, больниц, так и их поставщики, отвечающие перед местными властями и гражданами за предоставление качественного обслуживания. Это одно из средств предварительного определения объема необходимых ресурсов и оценки уровня ожиданий, которым нужно соответствовать. Кроме того, они позволяют выяснить, что уже достигнуто [7].

Если сравнивать направления, по которым должны создаваться показатели эффективности, то можно отметить, что для государственного сектора основополагающей является миссия организации, выражающаяся в степени удовлетворенности гражданина / организации предоставленной услугой в той или иной области при наименьших затратах средств бюджета и, соответственно, максимально экономном и результативном использовании бюджетных средств. Экономия средств дает возможность перенаправлять высвободившиеся ресурсы на другие потребности общества, что позволяет улучшить отношение со стороны граждан / организаций. При этом миссия является наиболее сложным направлением измерения для составления показателей оценки в государственном секторе по причине того, что достаточно трудно установить причинно-

следственную связь, например, между тем, сколько человек было трудоустроено и что была организована специализированная программа по повышению квалификации или перепрофилированию граждан в определенной организации государственного сектора (действительно ли первое стало следствием второго). Еще сложнее установить, что сумма средств, потраченная на реализацию данной программы, была использована экономно и результативно.

Применение сбалансированной системы показателей как инструмента, повышающего экономность и результативность, а также конкурентоспособность и качество работы организаций государственного сектора, является одним из факторов, способствующих достижению поставленных перед государством целей, а также инструментом, позволяющим эффективно расходовать ограниченные бюджетные средства и ресурсы, что особенно актуально в сложившихся экономических реалиях.

Ссылки:

1. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. М., 2007.
2. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М., 2010.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2008.
4. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М., 2009.
5. Фридаг Х.Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М., 2006.
6. Четыркина Н.Ю. Менеджмент конкурентоспособности предприятия : учеб. пособие. СПб., 2014.
7. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. М., 2004.

References:

1. Ekkerson, UU 2007, *Dashboards as a management tool: the key performance indicators, monitoring activities, evaluation of results*, Moscow.
2. Klotchkov, AK 2010, *KPI and motivation: a complete collection of practical tools*, Moscow.
3. Kaplan, R & Norton, D 2008, *Balanced Scorecard. From strategy to action*, Moscow.
4. Parmenter, D 2009, *Key Performance Indicators. Development, implementation and use of critical indicators*, Moscow.
5. Fridag, HR & Schmidt, V 2006, *Balanced Scorecard Implementation Guide*, Moscow.
6. Chetyrkina, NY 2014, *Management of competitiveness of the enterprise: textbook*, St. Petersburg.
7. Olwe, N-G, Roy, J & Vetter, M 2004, *Evaluating the effectiveness of the company*, Moscow.