

ՀՀ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Սեյեդ Ալիռեզա Սաադաթի

«ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ  
ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԻ ՀԱՂԹԱՀԱՐՈՒՄԸ ՓՈԽՀԱՄԱՁԱՅՆԵՑԿԱԾ  
ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ՀԱՄԱՎԱՐԳԻ ԿԻՐԱՈՄԱՄԲ (ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ  
ԱՊԱՀՈՎՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿՈՎ)»

Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ճյուղերի տնտեսագիտություն և  
կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության  
թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսության

ՄԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2013

---

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РА

ЕРЕВАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Сейед Алиреза Саадати

**ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ  
ПЛАНИРОВАНИИ ПОСРЕДСТВОМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ  
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (НА ПРИМЕР СОЦИАЛЬНОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности Ը.00.02 “Экономика,  
управление хозяйством и его отраслями”

ЕРЕВАН 2013

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Երևանի պետական համալսարանում

Գիտական ղեկավար	տնտ. գիտ. թեկնածու Վաչե Վազգենի Գաբրիելյան
Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝	տնտ. գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր Արմենակ Վաղարշակի Դարբինյան տնտ. գիտ. թեկնածու Քրիստինե Աղասու Անտոնյան
Առաջատար կազմակերպություն	ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտական ինստիտուտ

Ատենախոսության պաշտպանությունը տեղի կունենա 2013թ. դեկտեմբերի 28 -ին, ժամը 15:00-ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի տնտեսագիտություն թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:  
Հասցեն՝ 0009, Երևան, Աբովյան 52:  
Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ ԵՊՀ-ի գրադարանում:  
Սեղմագիրն առաքված է 2013թ. նոյեմբերի 27 –ին.

015 մասնագիտական խորհրդի

Գիտական քարտուղար,  
տեխ.գ.դ.,պրոֆ.՝

Ա. Հ. Առաքելյան

Тема диссертации утверждена в Ереванском государственном университете

Научный руководитель к.э. н.

В.В. Габриелян

Официальные оппоненты:

д.э.н., профессор

А.В.Дарбинян

к. э. н

К.А. Антонян

Ведущая организация: Институт экономики АН РА им. М. Котаняна

Защита диссертации состоится 28 декабря 2013г. в 15:00 часов на заседании Специализированного совета по экономике 015 ВАК РА при ЕГУ по адресу: 0009, Ереван, ул. Абовяна, 52.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ЕГУ.

Автореферат разослан 27 ноября 2013г.

Ученый секретарь

Специализированного совета 015,

д.т.н., проф.

А.А. Аракелян

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

**Актуальность темы.** Умение реализовывать стратегические планы - важнейший фактор деятельности любой организации. Сбалансированная система показателей это новая стратегическая система управления, позволяющая любой организации реализовывать стратегические планы.

Идею использовать сбалансированную систему показателей как инструмент управления эффективностью развития организации предложили Роберт Каплан и Дейвид Нортон в 1992г.<sup>1</sup> Они назвали свою разработку «Сбалансированная система показателей» (ССП), чтобы подчеркнуть сбалансированность системы, которая должна быть измеримой при помощи системы показателей.

Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии организации. От правильно и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии организации. Важно понимать, что хорошо разработанная стратегия лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать.

По сути СПП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение. Ее можно считать революционной потому, что она внедрила новый подход к реализации стратегического планирования как

---

<sup>1</sup>Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79

непрерывного процесса, в котором участвует каждый сотрудник организации.

Сбалансированная система показателей является основой для создания новой технологии, способной связать оперативное управление и стратегическое планирование.

Преимуществом сбалансированной системы показателей является возможность действовать в соответствии со стратегией организации на всех уровнях управления и связывать ее различные функциональные области.

Неверно рассматривать ССП односторонне, с позиции какой-либо функциональной области. Такие попытки делают крайне затруднительным успех применения, и дискредитируют концепцию.

Система сбалансированных показателей это:

1. Новая система управления компанией.
2. Механизм реализации и корректировки стратегии.
3. Надежный инструмент контроля показателей будущего.
4. Система мотивации персонала.
5. Система обратной связи, обучения и постоянного развития.

**Целью диссертации является:** на примере одной из организаций социального обеспечения Ирана определить насколько применение сбалансированной системы показателей способствует осознанию общих целей организации каждым сотрудником, участию исполнительного руководства в организации стратегического планирования и взаимодействию средств поощрения с ресурсами. Мы уверены, что применение сбалансированной системы показателей улучшит понимание стратегической направленности организации и приведет к внутреннему равновесию организации.

Благополучное внедрение стратегического планирования зависит от четырех основных компонентов:

1. видения стратегического планирования каждым сотрудником;
2. времени, которое уделяет исполнительное руководство на обсуждение стратегического планирования в течение месяца;

3. взаимосвязи стратегии и ресурсов;
4. взаимосвязи средств поощрения и стратегии.

**Научная новизна.** Научная новизна диссертационного исследования заключается в предпринятой попытке определить эффективность применения сбалансированной системы показателей, на примере одной из организаций социального обеспечения Ирана.

Наиболее важными положениями исследования, содержащими новые подходы, результаты и выводы являются следующие:

1. Выявлены факторы, больше всего препятствующие внедрению сбалансированной системы показателей (ССП) в организацию социального обеспечения Ирана.
2. Установлено, что основное преимущество сбалансированной системы показателей (ССП) состоит в том, что она пронизывает всю структуру организации и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, является основной ценностью организации, важнейшим элементом принятия эффективных, обоснованных решений.
3. Установлено, что сбалансированная система показателей (ССП) помогает руководителям быстро получать ценную обобщенную информацию о деятельности организации для улучшения качества процесса принятия решений.
4. Показано, что сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников организации и снабжает все уровни управления организации представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям.

5. Установлено, что успешность реализации стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей и реализации стратегии, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и улучшить эффективность организации в целом. За счет вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений организация превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такая организация способна быстро реагировать на опасные тенденции и принимать соответствующие управленческие решения.

**Практическое значение исследования состоит в следующем:** определяется возможность внедрения сбалансированной системы показателей в другие организации на территории Ирана.

**На защиту выносятся следующие основные положения:**

- (а) знание сотрудниками стратегии организации и их заинтересованность в достижении конечных целей;
- (б) более широкое доведение идей стратегии и смысла целей до сотрудников организации с целью подготовки почвы для усиления вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий;
- (в) приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями организации;
- (г) необходимость тесной связи средств поощрения, стратегии и ресурсов;
- (д) сокращение времени, которое руководители тратят на обсуждение стратегии организации.

**Результаты исследования реализованы в** одной из организаций социального обеспечения Ирана.

**Апробация работы.** Основные положения диссертационной работы были апробированы на семинарах, организованных на экономическом факультете ЕГУ на кафедре “Бизнеса и менеджмента”.

**Публикации.** По теме диссертации опубликованы 3 научные статьи, список которых приводится в конце автореферата.

**Структура и объем работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы (104 наименований). Общий объем работы составляет 108 страниц. Диссертация написана на английском языке.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, раскрываются цель и задачи диссертационной работы, сформулированы объект и предмет, научная новизна, практическая значимость исследования, представлена апробация основных научных результатов работы, раскрыта методология и методика, а также информационная база исследования.

**В первой главе диссертации (“Теоретические основы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей”)** последовательно проанализированы история создания, разработка и внедрение сбалансированной системы показателей.

Теоретической и методологической базой диссертационной работы послужили труды зарубежных экономистов. В частности Шортел рассматривает сбалансированную систему показателей на примере организаций здравоохранения (Шортел, 2000).<sup>2</sup> Бейкер и Пинк предлагают внедрить сбалансированную систему показателей в различных отраслях промышленности. (Бейкер и Пинк, 1995).<sup>3</sup> Стайверс и Джойс считают, что при успешном внедрении ССП у персонала появляется четкий ориентир в деятельности, причем не просто в виде плана, спущенного сверху, а в осознании своей роли в организации (Стайверс и Джойс, 2000).<sup>4</sup> Каплан и Нортон утверждают, что наиболее успешные компании осознают

---

<sup>2</sup>Shortell, S., Gillies, R. Anderson, D. Erickson, K. & Mitchell, J. (2000). Remaking Healthcare in America. San Francisco: Jossey Bass.

<sup>3</sup>Baker, G. R. and G. Pink, (1995). A Balanced Scorecard for Canadian Hospitals. Healthcare Management Forum. P.7-13.

<sup>4</sup>Stivers, B.P. & T. Joyce. (2000). Building a Balanced Performance Management System.

важность вовлечения всего персонала в выполнение стратегических целей компании в целом, и через это осознание они приходят к сознательному вовлечению в выполнение стратегических целей компании в целом, тем самым повышая вероятность реализации разработанной стратегии (Каплан и Нортон, 2001).<sup>5</sup> Кандзи и Моура считают, что эффективность сбалансированной системы показателей зависит от глобальной оценки деятельности всего предприятия. (Кандзи и Моура, 2002, р.17).<sup>6</sup>

В настоящее время сбалансированная система показателей – это динамично развивающаяся во всем мире эффективная методика стратегического управления.

Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом стратегического и оперативного управления развитием организации. Она позволяет трансформировать стратегические цели организации в показатели бизнес-процессов и конкретных действий сотрудников на каждом уровне управления и последовательно контролировать процесс реализации стратегии, как было отмечено во введении. Концепция ССП была разработана в начале 1990-х гг. американским консультантом по вопросам управления Д. Нортон и профессором бизнес школы при Гарвардском университете (Harvard Business School) Р. Капланом в рамках проекта «Показатели деятельности организации будущего». Базовой предпосылкой концепции ССП явилось понимание недостаточности использования традиционных финансово-экономических показателей для определения стратегической успешности и устойчивости развития компании и создания эффективной обратной связи между различными уровнями управления. Исследование показало, что между стратегическими и тактическими

---

SAM Advanced Management Journal. P.22-29.

<sup>5</sup>Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>6</sup>Kanji, K. G. & P. Moura. (2002). *Kanji's Business Scorecard*. Total Quality Management. P.13-27.

показателями деятельности компании нередко существуют серьезные противоречия. Ориентация на текущие финансовые аспекты деятельности часто приводила к тому, что для достижения высоких финансовых показателей в текущем периоде организации снижали расходы, в том числе на такие стратегически важные направления как маркетинг, обслуживание клиентов, обучение персонала. В долгосрочном периоде такая политика резко отрицательно отражалась на лояльности клиентов, конкурентоспособности и эффективности деятельности организации, и, в итоге, на ее финансовых показателях.

Таким образом, был сделан вывод о том, что подходы к оценке деятельности организации, опирающиеся в первую очередь на финансовые показатели, дают незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, что в целом не способствует его устойчивости и тормозит развитие.

Для решения задачи стратегического управления развитием организации предлагается использовать сбалансированный набор показателей, который описывает различные аспекты ее деятельности и позволяет контролировать факторы, определяющие успешность реализации стратегических целей. Сбалансированность используемых показателей реализуется с помощью увязки между стратегическим и тактическим уровнями управления, прошлыми и будущими результатами компании, финансовыми и нефинансовыми показателями, внутренними и внешними эффектами деятельности организации.

Сбалансированная система показателей является достаточно гибкой системой и не навязывает организации жесткий набор обязательных для использования показателей. Она предлагает структурный подход к формированию системы показателей результативности компании, основным принципом которого является сбалансированность.

В традиционном варианте сбалансированная система показателей (ССП) предполагает оценку деятельности организации в четырех основных стратегических аспектах: финансы, отношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. В то же время организация не

обязательно должна строго следовать предложенным аспектам (или перспективам) оценки. Она может выбрать большее или меньшее число аспектов и конкретных показателей, их характеризующих, исходя из специфики своего бизнеса.

Таким образом, сбалансированная система показателей обладает следующими существенными преимуществами:

- позволяет организации быстро реагировать на изменение конкурентной ситуации и рыночной конъюнктуры;
- полностью отвечает многообразию задач и направлений деятельности организации;
- ее элементы согласованы и непротиворечивы с точки зрения ключевых факторов успеха и развития организации;
- сохраняет четкую структуру и причинно-следственную определенность показателей;
- соответствует современным представлениям о стратегическом управлении.

Основной целью сбалансированной системы показателей (ССП) является перевод миссии организации в конкретные, достижимые и измеримые цели, задачи и показатели.

Практическая значимость ССП заключается в возможности измерения и контроля результатов достижения стратегических целей организации.

Логика ССП предполагает преобразование миссии организации в ее стратегию и раскрытие стратегии через набор стратегических целей в области четырех перечисленных аспектов.

Результаты достижения поставленных целей измеряются с помощью ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators). Ключевые показатели эффективности представляют собой систему финансовых и нефинансовых показателей, описывающих количественное или качественное изменение результатов деятельности организации по отношению к стратегической цели (заранее определенному желаемому результату). ССП должна включать ключевые показатели эффективности в каждом контролируемом направлении деятельности, а также методологию их оценки.

Ключевые показатели эффективности являются базой принятия решений, определяемой оценкой эффективности деятельности организации и направленной на реализацию стратегических целей ее развития. Ключевые показатели эффективности обладают следующими основными функциями:

- выявление закономерностей развития организации;
- демонстрация влияния конкретного процесса на итоговый результат организации;
- определение и оценка целесообразности принятия конкретного управленческого решения;
- выявление «проблемных» процессов организации;
- формирование базиса для краткосрочного и долгосрочного бюджетирования;
- определение наиболее перспективных направлений деятельности организации;
- оценка вклада каждого структурного подразделения организации (группы), конкретного работника в итоговые результаты работы организации;
- мотивация сотрудников на достижение стратегических целей организации;
- повышение ответственности каждого сотрудника за результаты работы на конкретном участке организации.

Разработка системы ключевых показателей эффективности предполагает выполнение следующих требований:

- каждый показатель должен иметь конкретный смысл и значение в системе анализа деятельности организации;
- каждый показатель должен быть измерим и четко определен;
- показатели должны быть достижимы и реалистичны;
- каждый показатель должен характеризовать область ответственности конкретных структурных подразделений и сотрудников, деятельность которых анализируется;

- показатели, регулирующие деятельность структурных подразделений и сотрудников организации должны носить стимулирующий характер;
- оценка динамики изменения показателя должна быть наглядной и удобной для анализа и принятия управленческих решений.

Построение ССП в организации реализуется в несколько этапов:

На первом этапе формулируется стратегия развития организации. Стратегия развития должна определять стратегические цели, желаемые результаты и процессы, которые необходимы для достижения поставленных целей. Затем проводится процедура декомпозиции стратегических целей на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых ставятся задачи для конкретных структурных единиц. Наиболее важным на данном этапе является формулировка приоритетных стратегических инициатив и координация деятельности структурных подразделений.

На втором этапе определяются ключевые факторы успеха. Под ними подразумеваются важнейшие параметры экономической и социальной деятельности организации, определяющие успех реализации ее стратегии.

На третьем этапе должны быть определены конкретные мероприятия по реализации стратегии и ключевые показатели эффективности организации, количественно описывающие степень реализации поставленных целей. Организации следует выбрать наиболее существенные из большого числа возможных ключевых показателей эффективности.

Четвертый этап предполагает непосредственную разработку и оценку ССП, включающую в себя систему финансовых и нефинансовых показателей. При объединении ключевых показателей эффективности в сбалансированную систему показателей необходимо определить специфику объекта контроля (структурного подразделения, группы и т.д.) и необходимость анализа конкретных ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, поставленной перед данным объектом. Это позволит значительно сузить

список и оставить только действительно важные для оценки реализации стратегических целей показатели. Каждой из четырех перспектив соответствует свой набор ключевых показателей эффективности.

Проведен анализ особенностей процесса внедрения сбалансированной системы показателей и его результатов на примере одной из организаций социального обеспечения Ирана.

Сбалансированная система показателей значительными темпами внедряется в сферу бизнеса и промышленности. Сбалансированная система показателей это относительно новое понятие в сфере социального обеспечения и лишь небольшое количество организаций социального обеспечения внедрила ее. Многие считают, что ключевую роль при внедрении ССП играет именно содержание стратегии, а форма представления второстепенна. Постепенно менеджеры отказываются от этой точки зрения, поскольку понимают, что стратегии могут быть успешно реализованы только тогда, когда их понимают сотрудники организации.

Однако, несмотря на все сложности проблемы, возникающие при разработке и внедрении сбалансированной системы показателей в целом и системы мотивации в частности, организация достигает своих целей: сотрудники знакомятся со стратегией, появляется механизм контроля ее реализации, создается мотивация, возникает единое понимание стратегии на всех уровнях управления.

Определены основные этапы внедрения сбалансированной системы показателей в организацию социального обеспечения: видение, стратегии, перспективы и факторы успеха, стратегический план, управление и развитие.

**Во второй главе диссертации (“Оценка состояния и проблемы стратегического планирования организации социального обеспечения Ирана”)** осуществлены расчеты по созданию вопросника и обработки полученных результатов сбалансированной системы показателей в одной из организаций социального обеспечения Ирана.

На основании изученной литературы в области внедрения сбалансированной системы показателей (ССП), разработан вопросник, позволяющий оценить степень эффективности внедрения сбалансированной системы показателей в одну из организаций социального обеспечения Ирана, деятельность которой направлена на осуществление социальной поддержки и защиты граждан (включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, или иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовать свои права и законные интересы). Бюджет организации в основном, выделяется правительством, либо такими источниками как (а) особые фонды, (б) денежные пожертвования, (в) благотворительные организации.

Собранные данные проанализированы методом дескриптивного и дедуктивного анализов с помощью теста хи-квадрат, критерия Манна Уитни и Т-теста.

Рассмотрены результаты опроса исполнительного руководства (n=7), руководителей отделов (n=25), и обычных сотрудников (n=100) организации социального обеспечения до и после внедрения сбалансированной системы показателей.

Вопросник, распространенный среди 256 сотрудников организации социального обеспечения Ирана, состоит из 17 вопросов, которые отражают четыре аспекта достижения стратегических целей:

Таблица 1. Вовлечение всего персонала организации социального обеспечения Ирана в процесс реализации стратегии.

N	Вопрос	Индексация
1	Имеет ли организация четко намеченную стратегию?	0 = Нет 1 = Да
2	Как, по-вашему, насколько активно сотрудники участвуют в обсуждении поставленных организацией целей и задач?	1=Не участвуют 6=Очень активно участвуют
3	Как, по-вашему, насколько хорошо исполнительное руководство понимает стратегическую направленность организации?	1=Совершенно не понимает 5=Очень хорошо понимает
4	Как, по-вашему, насколько хорошо руководители отделов понимают стратегическую направленность организации?	1 = Совершенно не понимают 5 = Очень хорошо понимают
5	Как, по-вашему, насколько хорошо обычные сотрудники понимают стратегическую направленность организации?	1 = Совершенно не понимают 5 = Очень хорошо понимают

Таблица 2. Время, которое руководители тратят на обсуждение и осуществление стратегии организации.

N	Вопрос	Индексация
6	Как, по-вашему, сколько времени исполнительное руководство тратит на принятие стратегических решений?	1 = 0% времени 2 = 1-20% 3 = 21-40% 4 = 41-100%
7	Как, по-вашему, сколько времени руководители отделов тратит на принятие стратегических решений?	1 = 0% времени 2 = 1-20% 3 = 21-40% 4 = 41-100%
8	Как, по вашему, сколько времени в месяц исполнительное руководство тратит на обсуждение стратегических решений?	1 = 0% времени 2 = 1-20% 3 = 21-40% 4 = 41-100%
9	Как, по-вашему, сколько времени в месяц руководитель вашего отдела тратит на обсуждение стратегических решений?	1 = 0% времени 2 = 1-20% 3 = 21-40% 4 = 41-100%

Таблица 3. Соотношение бюджета со стратегией.

N	Вопрос	Индексация
10	Как, по-вашему, насколько цели организации соотносятся со стратегией?	1= Совсем не соотносятся 4 = Отлично соотносятся
11	Как, по-вашему, насколько цели организации соотносятся с бюджетом?	1= Совсем не соотносятся 4 = Отлично соотносятся
12	Как, по-вашему, насколько ваша работа соотносится с бюджетом и целями организации?	1= Совсем не соотносятся 4 = Отлично соотносятся
13	Как, по-вашему, насколько ваша работа соотносится с бюджетом?	1= Совсем не соотносится 4 = Отлично соотносится
14	Какого соотношение бюджета со стратегией?	1 = Не соотносятся 4= Непосредственно соотносятся
15	Насколько стратегия организации отражена в бюджете?	1 = Совсем не отражена 4 = Отлично отражена

Таблица 4. Взаимосвязь компенсационных выплат со стратегией организации.

N	Вопрос	Индексация
16	Насколько компенсационные выплаты соотносятся со стратегией госпиталя?	1 = Совсем не соотносятся 4 = Отлично соотносятся
17	Насколько компенсационные выплаты соотносятся с бюджетом?	1 = Совсем не соотносятся 4 = Отлично соотносятся

Полученные до и после внедрения сбалансированной системы показателей в организацию социального обеспечения Ирана результаты, проанализированы по методу, предложенному Стрейком (1995)<sup>7</sup>.

При воспроизведении ответов в таблицах использован метод перекрёстного табулирования. Сделаны следующие выводы:

- (а) полученные данные верны;
- (б) участники опроса откровенны при ответах на вопросы;
- (в) составленные вопросы полностью обеспечивают их классификацию;
- (г) содержание вопросов исчерпывающе и соответствует предмету рассмотрения;
- (д) методы статистической обработки исходных данных адекватны;
- (е) участники опроса правильно подобраны и полностью отражают интересы организации социального обеспечения;
- (ж) результаты исследования заинтересовали сотрудников организации социального обеспечения.

Результаты исследований описаны в третьей главе диссертационной работы.

<sup>7</sup>Strake, R (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Третья глава диссертации (“Формирование сбалансированной системы показателей в организации социального обеспечения Ирана”)** сконцентрирована на оценке результатов, полученных в результате статистической обработки исходных данных.

Организация социального обеспечения Ирана внедрила сбалансированную систему показателей, новую систему управления, направленную на стратегическое планирование организации, в которой как служащие, так и руководящие работники активно участвуют в достижении поставленных организацией целей и задач. Журнал Fortune приводит собственные данные применения сбалансированной системы показателей: ССП является основным инструментом исполнения стратегии в 402 компаниях из 500, входящих в рейтинг Fortune-500.

В результате обработки литературы выявлены четыре основных трудностей применения сбалансированной системы показателей, а именно:

- (а) недостаточное понимание стратегических целей сотрудниками организации;
- (б) недостаточное количество времени, уделяемое исполнительным руководством на обсуждение стратегии;
- (в) не всегда адекватное соотношение бюджета со стратегией;
- (г) не всегда адекватное соотношение компенсационных выплат со стратегией организации.

Далее приводятся результаты, полученные после обработки ответов, содержащихся в вопроснике.

После внедрения ССП в одну из организаций социального обеспечения Ирана:

\*улучшились знания сотрудников в области стратегии организации, появилась заинтересованность в достижении конечных целей;

\*наблюдается существенный рост реального времени, которое руководители тратят на обсуждение стратегии организации;

\*замечен положительный сдвиг у сотрудников при реализации важной задачи - приведение бюджета в соответствие с реализуемыми стратегиями организации;

\*имеется прогресс в понимании сотрудниками необходимости

тесной связи средств поощрения, стратегии и ресурсов;

В приведенной ниже таблице, методом перекрестного табулирования обобщены результаты, доказывающие более широкое доведение идей стратегии до сотрудников организации после внедрения сбалансированной системы показателей.

Таблица 5: Четкая временная оценка стратегии методом перекрестного табулирования.

	Четкая оценка стратегии		Итого
	Нет	Да	
До внедрения ССП	78	45	123
После внедрения ССП	29	104	133
Итого	107	149	256

Выводы и сделанные на основании опыта создания сбалансированной системы показателей в западных компаниях, а также внедрения ССП в одну из организаций социального обеспечения Ирана, сводятся к следующему:

1. Основное назначение сбалансированной системы показателей заключается в усилении стратегии организации.
2. Для успешного внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) необходимо:
  - определить миссию, видение и стратегию предприятия;
  - определить область охвата (подразделения организации, в которых внедряется сбалансированная система показателей);
  - определить стратегические цели;
  - определить инициативы для достижения стратегических целей;
  - внедрить управление процессами.

3. Применение сбалансированной системы показателей способствует созданию такой атмосферы, при которой большинство сотрудников осознают стратегические цели организации и действуют в рамках общих целей организации.

4. Применение сбалансированной системы показателей способствует определению задач, выполнение которых ведет к достижению основных целей организации.

5. Применение сбалансированной системы показателей способствует обратной связи – бюджет, компенсационные выплаты, стратегия.

6. Применение сбалансированной системы показателей обеспечивает возможность принятия правильных управленческих решений внутри структурных подразделений.

7. Применение сбалансированной системы показателей создает основы для мотивации сотрудников.

8. Правильно построенная сбалансированная система показателей (ССП) позволяет организациям социального обеспечения:

- сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения к поставленным целям.
- обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями).
- повысить управляемость и эффективность деятельности организации, а также снизить риски.

Выгоды использования сбалансированной системы показателей (ССП):

- сбалансированная система показателей (ССП) предоставляет руководству предприятия полную картину действия;
- сбалансированная система показателей (ССП) позволяет упредить возникновение критических ситуаций;
- методология сбалансированной системы показателей (ССП) облегчает взаимодействие на всех

организационных уровнях и дает понимание всеми участниками стратегии и стратегических целей;

- сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает стратегическую обратную связь и обучение (стратегические показатели, отражающие готовность сотрудников к развитию, инновациям);
- сбалансированная система показателей (ССП) помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания.

***Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:***

1. Seyed Alireza Saadati, Generating a model of balanced scorecard implementation at Iran welfare organization. Մխիթար Գոշ, Գիտամեթոդական հանդես, Հասարակական գիտություններ, թիվ 4, Երևան 2011, էջ 125-130:

2. Seyed Alireza Saadati, The steps of balance scorecard implementation a case of Iran welfare organization. Մխիթար Գոշ, Գիտամեթոդական հանդես, Հասարակական գիտություններ, թիվ 7-9, Երևան 2011, էջ 132-141:

3. Seyed Alireza Saadati, “Formulating a health quality strategy for a developing country”. “Մխիթար Գոշ”, Գիտամեթոդական հանդես, Հասարակական գիտություններ, թիվ 4-6, Երևան 2011, էջ 133-141:

4. Seyed Alireza Saadati, Book “Foundations of strategic planning in public social service organizations”. Tehran 2009:

OVERCOMING BARRIERS AT STRATEGIC PLANNING  
THROUGH THE BALANCED SCORECARD

The Dissertation is submitted for the pursuing of the Scientific Degree of the Doctor of Economics in the Field of “Economy, Economics and Management of its Branches” 08.00.02.

The Defense of the Dissertation will take place at 15:00 on December 28, 2013, at the Meeting of Specialized Council 015 of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at Yerevan State University. Address: 52 Abovian St, Yerevan, 0009, Armenia.

Abstract

The balanced scorecard was developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton. Kaplan and Norton created this revolutionary new performance management tool in 1992. It is revolutionary because they introduced a new approach to strategy implementation that makes strategy as continuous process that is owned by everyone in an organization.

The research identified four barriers to implementing strategy:

1. The first barrier is the vision barrier. Managers and employees do not generally understand strategy; therefore, engaging employees in the implementation is critical to short-term and long-term organizational success.
2. The second barrier is the management barrier in which 85% of executive teams spend less than one hour per month discussing strategy.
3. The third barrier is the resource barrier in which 60% of organizations do not link strategy to resources or the budget.
4. The fourth barrier is the people barrier in which only 25% of managers have incentives or compensation linked to

strategy.

The ability to translate strategy into action is important to any organization. Research at the Harvard Business School identified four barriers to implementing an organization's strategic plan. Their research found that only 5% of the workforce understands strategy; 85% of executive teams spend less than one hour per month discussing strategy; 60% of the organizations did not link strategy to the budget; and only 25% of managers had incentives linked to strategy.

The purpose of this study is to determine if implementation of the balanced scorecard in one acute care setting, the effect will be improves upon these findings in business and industry.

The major findings include:

- (a) a significant increase in the employees understanding of the organization's strategy from pre to post-balanced scorecard implementation;
- (b) a significant increase in the workforces' understanding about the organization' strategic plan over time;
- (c) a significant positive shift in employees' ability to link resources to organizational strategy;
- (d) a significant increase in employee's ability to link compensation, strategy and the budget;
- (e) a significant increase in the actual amount of time that the executive management team members spent discussing strategy from pre to post-balanced scorecard implementation.

## Սեյեդ Ալիռեզա Սաադաթի

«Ռազմավարական պլանավորման ժամանակ խոչընդոտների հաղթահարումը փոխհամաձայնեցված ցուցանիշների համակարգի կիրառմամբ (սոցիալական ապահովության օրինակով)» 08.00.02. «Տնտեսության, նրա ճյուղերի տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի Գիտական աստիճանի հայցման ատենախոսություն:  
Պաշտպանությունը կայանալու է 2013թ. դեկտեմբերի 28 -ին ժամը 15:00 Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈԿ-ի թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում: Հասցեն՝ 0009, ք. Երևան, Աբովյան 52:

### Ամփոփագիր

Ռազմավարությունը գործողության վերաձելու կարողությունը կարևոր է ցանակացած կազմակերպության համար: Հարվարդի բիզնեսի դպրոցում իրականացված հետազոտությունը բացահայտել է 4 խոչընդոտ կազմակերպության ռազմավարական պլանն իրականացնելիս : Նրանց հետազոտությունը հայտնաբերել է, որ աշխատուժի միայն 5 %-ն է ընկալում ռազմավարությունը, գործադիր խմբերի 85 %-ը ռազմավարությունն ամեն ամիս քննարկելիս մեկ ժամից քիչ է ծախսում, կազմակերպությունների 60%-ը չի կապակցում ռազմավարությունը բյուջի հետ, և միայն մենեջերների 25% ուներ դրդապատճառ կապակցելու ռազմավարության հետ:

Այս հետազոտության նպատակն է որոշել, թե արդյոք գործունեության փոխհամաձայնեցված ցուցանիշների համակարգի կիրառումը բարձր հսկողության միջավայրում բարելավում է այս արդյունքները բիզնեսում և արդյունաբերությունում:

Գլխավոր արդյունքներն են.

/ա/ նախքան գործունեության փոխհամաձայնեցված ցուցանիշների համակարգի կիրառումը և դրա կիրառումից հետո կազմակերպության ռազմավարության վերաբերյալ աշխատողների ընկալման զգալի աճ,

/բ/ ժամանակի ընթացքում կազմակերպության ռազմավարական պլանի վերաբերյալ աշխատուժի ընկալման զգալի աճ,

/գ/ աշխատողների կարողությունների զգալի դրական փոփոխություն՝ ռեսուրսները կազմակերպչական ռազմավարության հետ կապակցելու գործում,

/դ/ աշխատողների կարողությունների զգալի աճ աշխատանքի փոխհատուցումը, ռազմավարությունը և բյուջեն կապակցելու գործում և

/ե/ իրական ժամաքանակի զգալի աճ, որը գործադիր կառավարող խմբի անդամները ծախսում են ռազմավարությունը նախքան գործունեության փոխհամաձայնեցված ցուցանիշների համակարգի կիրառումը և դրա կիրառումից հետո քննարկելու համար: