

Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje

Tadas Sudnickas

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

Straipsnio tikslas – apžvelgti subalansuotų rodiklių sistemos taikymo viešajame sektoriuje problematiką. Subalansuotų rodiklių sistema (balanced scorecard) verslo vadyboje yra plačiai nagrinėjama, tačiau jos pritaikymo viešajame sektoriuje galimybės ir ypatumai nėra pakankamai ištirti, o Lietuvoje šiuo metu netiriami arba beveik netiriami. Straipsnyje apžvelgiama subalansuotų rodiklių sistemos raida nuo matavimo iki strateginio valdymo priemonės, ypatumai, taikant šią sistemą viešajame sektoriuje. Konkretios partinės programos pavyzdžiu jos strateginės nuostatos sudėliojamos subalansuotų rodiklių sistemos metodikos pagrindu. Tai suteikia galimybes įvertinti strateginių nuostatų balansą keturių skirtingų perspektyvų atžvilgiu ir jų konkretumą matuojamų rodiklių, siekiamų reikšmių ir iniciatyvų atžvilgiu.

Pagrindinės sąvokos: subalansuotų rodiklių sistema, strateginis valdymas, viešasis sektorius.

Keywords: balanced scorecard, strategic management, public sector.

Įvadas

Stephenas Covey savo populiarioje knygoje „Septyni ypač sėkmingų žmonių įpročiai“ rašo: „Žmonės ir jų vadovai dirba taip sunkiai, norėdami viską atlikti nepriekaištingai, jog jiems visai nebelieka laiko nuspręsti, ar tai, ką jie daro, yra reikalinga“. Iš tiesų nepriklausomai nuo to, kur dirbtų, privačiajame ar viešajame sektoriuje, dažniausiai aukščiausio lygio vadovai skundžiasi dėl to, kad jų darbuotojų, nors ir labai apkrautų darbais, rezultatai retai būna tokie, kokių jie tikėjosi. Tai atsitinka todėl, kad skirtingais organizacijos lygiais skirtingai suvokiami prioritetai ir atliekami ne tie darbai, kurie turėtų būti atliekami. Net jei vadovybė ir sukuria puikias strategijas, kasdienis darbas dažnai būna visiškai su jomis nesusijęs. Kaip rodo *Fortune Magazine* atlikti tyrimai – 9 iš 10 organizacijų neįstengia vykdyti savo parengtų strategijų. 85 proc. vadovų strategijai aptarti skiria mažiau negu 1 valandą per mėnesį, tik 25 proc. vadovų turi paskatas, susijusias su strategija, 60 proc. organizacijų nesieja savo biudžeto su strategija ir tik 5 proc. darbuotojų suvokia savo organizacijos strategiją. Jokia strategija neduos naudos, jei ji nebus vykdoma.

Pasakyti, ar organizacija juda strateginių tikslų link, kaip greitai ji tai daro, įmanoma tik matuojant jos veiklą. Ilgą laiką organizacijos apsi-

ribodavo savo finansinių rodiklių matavimu, ir tai buvo pagrindinis sėkmės rodiklis ir kontrolės priemonė. Finansiniai rodikliai turi rimtą trūkumą – jie tik atspindi, ar kompanijos veikla buvo sėkminga praeityje, vadovautis vien tik jais, valdant organizaciją, tai tas pats, kas vairuoti automobilį žvelgiant per atgalinio vaizdo veidrodėlį. Dar mažiau šie rodikliai tinkami viešajame sektoriuje veikiančioms organizacijoms, kurios nesiekia finansinių rezultatų. Vis greitėjantys gyvenimo pokyčiai vertė ieškoti kitų priemonių, leidžiančių organizacijai geriau suvokti esamą padėtį. Atsiliepdami į šį poreikį tyrėjai ėmė skirti daugiau dėmesio nefinansiniams veiklos rodikliams, leidžiantiems sekti įmonėse vykstančius procesus tiek strateginių, tiek trumpalaikių tikslų atžvilgiu.

Legenda tapo atvejis, kai „British Airways“ vadovas lordas Kingas 1980 metais pertvarkė visą kompaniją sutelkęs dėmesį į vieną vienintelį veiklos rodiklį. Jam būdavo pranešama apie kiekvieną uždelstą lėktuvo pakilimą, kad ir kurioje pasaulio vietoje tai vyktų. Vyriausiasis kompanijos atstovas atitinkamame aerouoste žinojo, jei lėktuvo pakilimas užtrunka ilgiau nei numatytas leistinas „slenkstis“, jis sulauks asmeninio kompanijos vadovo skambučio. Ilgai netrukus „British Airways“ įgijo laiku pakylančių lėktuvų kompanijos reputaciją. Vieno šito rodiklio pagerinimas lėmė keturių kitų pagerėjimą:

- Sumažėjusios išlaidos, įskaitant papildomus mokėjimus aerouostui, taip pat išlaidas keleiviams apnakvinti.
- Sumažėjęs keleivių, taip pat juos pasitinkančiųjų nepasitenkinimas.
- Sumažėjęs personalo nepasitenkinimas, kadangi jiems nereikėjo klausytis klientų priekaištų.
- Pagerėjęs tiekėjų darbas, kadangi tiekimo grafikas tapo pastovesnis.

Pradžioje sėkmingesni pavienių pagrindinių veiklos rodiklių taikymo atvejai sukėlė euforiją ir netgi pasigirdo nuomonių, kad finansų valdymo rodikliai nėra būtini, kadangi jie tėra tik veiklos rodiklių pagerėjimo padarinys. Deja, ne visada puikūs veiklos rodikliai duodavo finansinį rezultatą. Gyvenimas parodė, kad nurašyti arba net išleisti iš akių šį labai svarbų rodiklį yra kiek per anksti, o antra vertus, ne visiems pavykdavo taip sėkmingai pasirinkti pagrindinį veiklos rodiklį, kaip tai atsitiko „British Airways“ atveju. Visiškai naujas etapas šioje srityje prasidėjo atsiradus subalansuotų rodiklių sistemai.

Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai

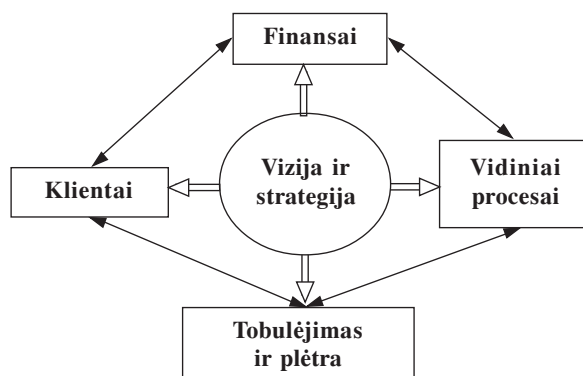
Pirmą kartą subalansuotų rodiklių sistemos (*balanced scorecard*) principus 1992 metais suformulavo Robertas Kaplanas ir Davidas Nortonas [2]. Jų koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis. Autoriai lygina savo sistemą su lėktuvo prietaisų skydeliu. Kad galėtų atlikti savo funkcijas, pilotas turi gauti informaciją apie aukštį, greitį, turimą kuro kiekį, skrydžio planą, galutinį atvykimo tašką ir t. t. Pilotas, atsižvelgdamas į prietaisų parodymus, priima vienus ar kitus sprendimus, kurie gali būti lemtingi tiek įgulai, tiek ir keleiviams. Su tokio pat problemomis susiduria ir šiuolaikinių kompanijų vadovai. Jeigu jie nori išlikti didėjančios konkurencijos ir greitėjančių pokyčių sąlygomis, jie privalo matyti daugiamatį jų organizacijos vykdomos veiklos vaizdą.

Subalansuotų rodiklių sistema, išlaikydama tradicinį finansinės veiklos aspektą, leidžia žvelgti į veiklą iš 4 skirtingų perspektyvų, kurių kiekviena duoda atsakymą į keturis esminius organizacijai klausimus (1 pav.):

- **Finansai** – kaip mes turime atrodyti savo akcininkams, kad mus lydėtų finansinė sėkmė?
- **Klientai** – kad pasiektume savo viziją, kaip turime atrodyti savo klientams?
- **Vidiniai verslo procesai** – kad patenkintu-

me savo akcininkus ir klientus, kurie verslo procesai mums turi sektis geriausiai?

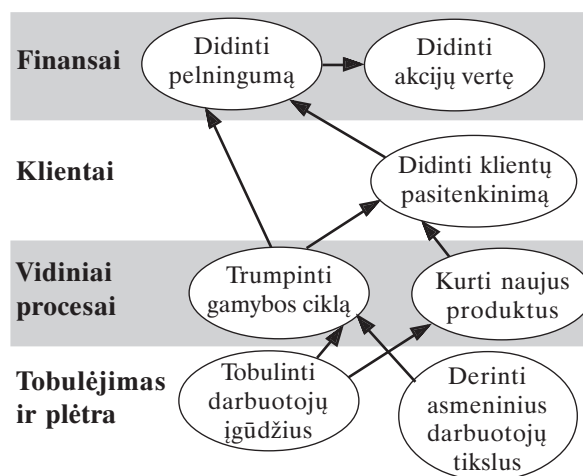
- **Tobulėjimas ir mokymasis** – kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?



1 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Į strategiją galima žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties–pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema yra labai patogi priemonė, galinti aiškiai perteikti organizacijos strategiją pradedant jos vizija ir baigiant veiksmų planais jai įgyvendinti. Visos keturios atspindimos perspektyvos yra susietos pasekmės–priežasties ryšiais. 2 paveiksle pateiktas pavyzdys iliustruoja, kaip siejasi visos keturios perspektyvos.

Priežasties–pasekmės ryšių tarp vaizduojamų perspektyvų nustatymas



2 pav. Perspektyvas siejantys priežasties–pasekmės ryšiai

Finansų ir klientų perspektyvos atspindi jau pasiektus mūsų veiklos rezultatus, taigi galima teigti, kad šie du požiūriai atspindi kompanijos praeitį, vidiniai procesai yra kompanijos esama

veikla ir atspindi **dabartį**, o tobulėjimo ir plėtros perspektyva susijusi su mūsų galimybėmis ir potencialu, taigi atspindi organizacijos **ateitį**.

Nors sumanymas sukurti subalansuotų rodiklių sistemą kilo iš veiklos matavimo poreikio, vėlesni tyrimai [3, 4] šioje srityje išplėtė požiūrį į sistemą, buvo pažvelgta kaip į strateginio valdymo, o ne tik matavimo priemonę, paverčiančią strateginį planą organizacijos nervų centru. Subalansuotų rodiklių sistema yra šerdis, kuri remiasi keturiais labai svarbiais vadybos procesais [3]:

- Strategijos tikslinimas ir jos „pavertimas“ konkrečių veiksmų programa.
- Strateginių tikslų siejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.
- Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtingais organizacijos lygiais.
- Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio stiprinimas.

Apibrėžus kompanijos viziją ir misiją, suformavus jos strategiją ir išskyrus svarbiausius sėkmės veiksnius, juose turėtų atsispindėti kiekviena perspektyva, kurioje nurodomas siekis, rodiklis, leidžiantis išmatuoti pažangą, siekiamas rezultatas, t. y. reikšmė, kurią turėtų įgauti rodiklis (ne retai nurodomos kelios reikšmės: didžiausia ir mažiausia, ir galiausiai – iniciatyva, t. y. konkrečių veiksmų programa siekiamas įgyvendinti). 3 paveiksle pavaizduotas rodiklis, priklausantis klientų perspektyvai. Finansų perspektyvos rodikliai paprastai nesiejami su iniciatyvomis, kiek mažiau su iniciatyvomis siejami su klientais susiję rodikliai. Minėtų rodiklių kitimą daugiausia lemia priežasties–pasekmės ryšiais su jais susiję vidiniai procesai, tobulėjimo ir plėtros perspektyvų rodikliai.

Siekis	Rodiklis	Siekiamas rezultatas	Iniciatyvos
Atnaujinti paslaugų asortimentą	Naujai sukurtų paslaugų procentinis santykis nuo visų paslaugų	10 proc.	Atlikti klientų poreikių tyrimą. Iš įvairių padalinių siūlymams teikti sukurti darbo grupę

↑ ↑ ↑ ↑
Teiginys, nurodantis ką strategija turi pasiekti ir kas yra lemiamą jos sėkmei *Kaip bus matuojamas judėjimas, įgyvendinant strategiją* *Kokia konkreti rodiklio reikšmė yra siekiama* *Veiksmų programos, reikalingos siekiamas įgyvendinti*

3 pav. Klientų perspektyvai priklausančio rodiklio pavyzdys

4 paveiksle pavaizduota subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika: kliento poreikiai yra lemiamas veiksnys, nuo jo priklauso, kaip kompanija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius. Misija, vizija ir vertybės lemia kompanijos organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia pageidaujamą veiklą. Šie tikslai apima tam tikrus blokus, kurie gali būti pavaizduoti ir matuojami veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Savo ruožtu rodikliai siejami su iniciatyvomis, kurių imamės, kad būtų pasiektos numatytos konkrečios rodiklių reikšmės. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, galiausiai jos virsta konkrečia veiksmų programa.



4 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika

Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo viešajame sektoriuje ypatumai

Subalansuotų rodiklių sistema šiuo metu yra, ko gero, veiksmingiausias strateginio valdymo modelis. Per dešimtmetį nuo savo pasirodymo jis plačiai paplito visame pasaulyje. Remiantis „Bain & Company“ atliktu tyrimu [9], jį naudoja iki 50 proc. JAV kompanijų, patenkančių į „US Fortune 1000“ sąrašą, apie 40–45 proc. Europos kompanijų ir 35 proc. Australijos kompanijų. Deja, viešajame sektoriuje padėtis yra kiek kitokia. Tiek moksliniai tyrimai, tiek praktinis pritaikymas šioje srityje yra kur kas mažiau išplėtoti, palyginti su padėtimi verslo srityje. Neteko girdėti, kad kokia nors valstybinė organizacija Lietuvoje jau būtų įsidedusi šį modelį.

Nors atsiradus naujosios viešosios vadybos sampratai, plėtojant administravimą išaugo vadybos funkcijos reikšmė [8] ir organizacijos, veikiančios tiek verslo, tiek ir viešajame sektoriuje, įgyja vis daugiau bendrumų, R. Kaplano ir

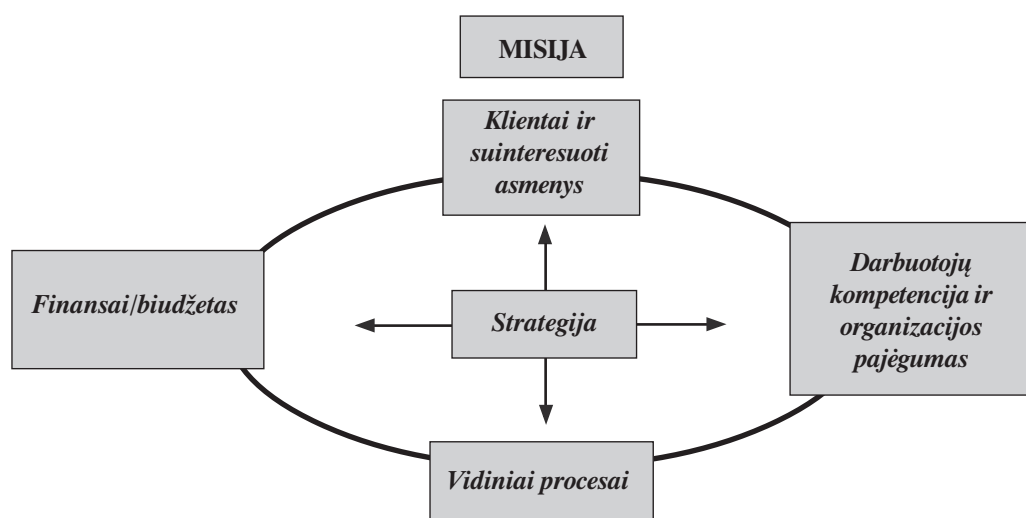
D. Nortono pasiūlytas modelis negali būti taikomas viešajame sektoriuje tokiu pavidalu, kuriu jis taikomas pelno siekiančiose organizacijose, ir turi būti atitinkamai pritaikytas, kad jį galima būtų veiksmingiau naudoti valdant ne pelno siekiančias organizacijas. Tai lemia viešojo sektoriaus organizacijos prigimtis, kuri yra orientuota į misiją, o verslo kompanijų pagrindinė motyvacija yra pelno didinimas.

Howardas Rohmas [7] siūlo viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistemoje išskirti misijos akcentą, priežasties–pasekmės sąsajų atžvilgiu sukeisti vietomis finansinę ir klientų perspektyvas, klientų sąvokai suteikti platesnę prasmę, įtraukiant į šią perspektyvą ne tik tiesioginius organizacijos paslaugos gavėjus, bet ir kitus suinteresuotus visuomenės narius, susijusias viešąsias organizacijas; tobulėjimo ir plėtros perspektyvą pervadinti į darbuotojų kompetencijos ir organizacijos pajėgumo perspektyvą, akcentuojant žmogiškųjų išteklių svarbą. Kiti autoriai [1, 6] greta klientų perspektyvos siūlo įtraukti penktą suinteresuotų asmenų perspektyvą, pervadinti vidinių procesų perspektyvą į veiklos, tačiau, kaip matyti iš 5 paveikslą, pagrindinės R. Nortono ir D. Kaplano idėjos lieka nepakitusios – organizacijos strategija lieka kertiniu sistemos akmeniu, užtikrinamas balansas tarp įvairių perspektyvų, kurios yra susiejamos priežasties–pasekmės ryšiais, perspektyvos atspindi organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį.

„Dešinėsios alternatyvos“ politinės programos ekonomikos segmento perteikimas naudojant subalansuotų rodiklių sistemą

Vienas iš straipsniui keliamų tikslų buvo parodyti subalansuotų rodiklių sistemos kaip strategijos nuoseklumo tikslinimo priemonės naudojimą. Tai buvo padaryta remiantis „Dešinėsios alternatyvos“ sukurtos politinės programos, vadinamos „Sėkmės Lietuva“, pagrindu [5]. Buvo išnagrinėtas vienas iš trijų programos skyrių – ūkis.

1 lentelėje, kurioje pavaizduotos programos strateginės nuostatos kartu su jas atitinkančiomis perspektyvomis, pažangos matavimo rodikliais, siekiamomis rodiklių reikšmėmis ir iniciatyvomis, nesunku pastebėti tuščius langelius, kurie reiškia, jog šioje vietoje trūksta ar rodiklio, ar jo konkrečios reikšmės, ar iniciatyvos, susijusios su šiuo rodikliu, arba netgi kelių dalykų iš karto. 6 paveiksle pavaizduoti strateginiai siekiai, siejant juos priežasties–pasekmės ryšiais. Iš jų matyti, kaip strateginiai siekiai išsidėstę keturių perspektyvų atžvilgiu, kur dedami pagrindiniai akcentai: ar savam potencialui stiprinti, ar šiuo metu vykdomai veiklai stiprinti, ar ankstesnės veiklos rezultatams išryškinti. Iš šio konkretaus atvejo matome, kad klientų (šiam kontekste – visuomenės) pasitenkinimo perspektyva kol kas nėra atspindėta strateginėse nuostatose, o tai reiškia, kad strategija turėtų būti papildyta svarbiausiais sėkmės veiksniais, išplaukiančiais iš šios perspektyvos, su jais susijusiais matavimo rodikliais, siekiamomis šių rodiklių reikšmėmis bei siejamomis iniciatyvomis.



5 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistema

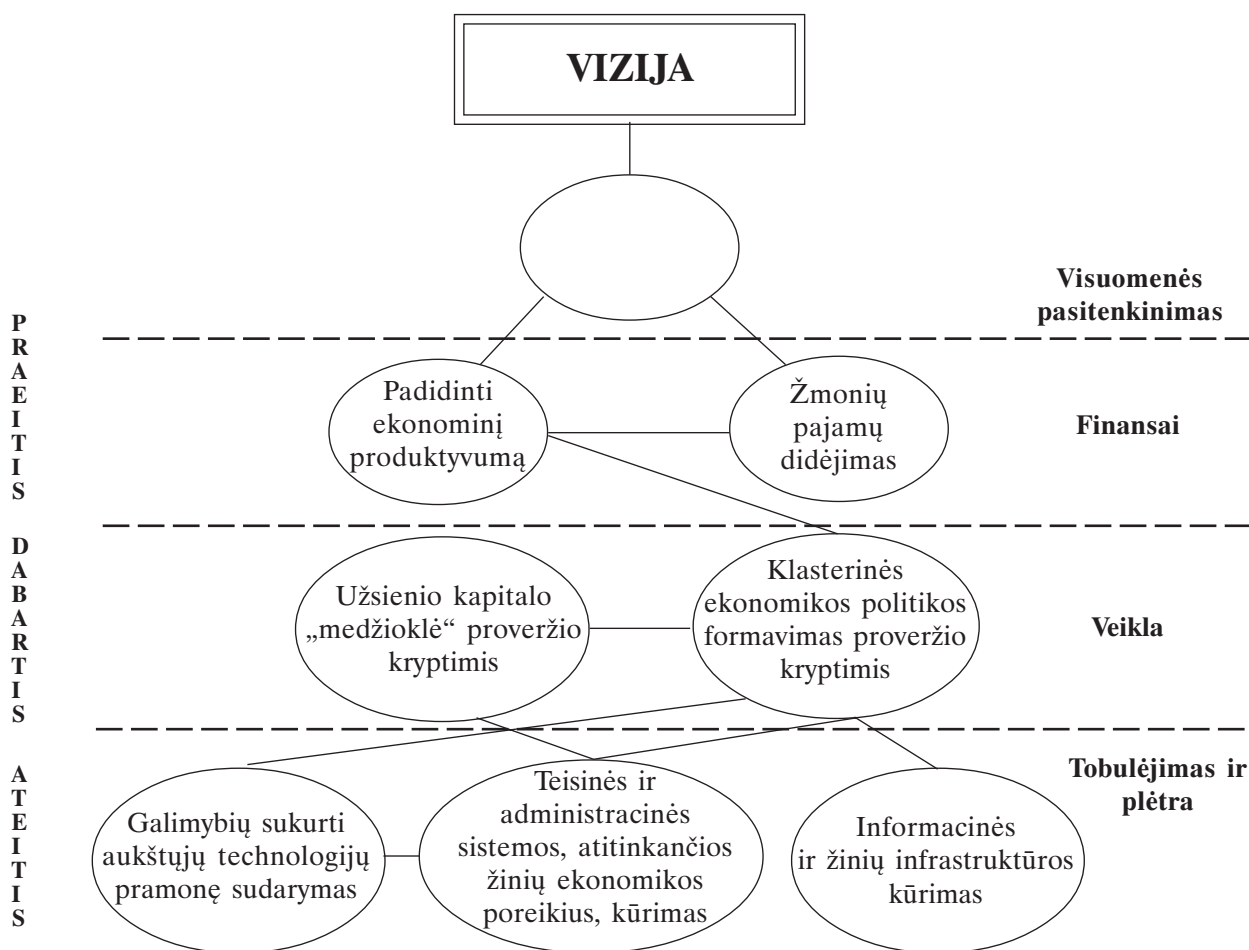
Ūkio raidos vizija:

ŽINIOMIS paremtas ūkis, savo DINAMIŠKU AUGIMU lenkiantis kitas Europos valstybes. Lietuva – dinamiškiausia Baltijos žiedo dalis. Lietuvos bendrasis vidaus produktas (BVP), tenkantis vienam gyventojui, 2015 metais pasiekia ES šalių BVP vienam gyventojui vidurkį, o tai reiškia, kad gerovė Lietuvoje per 15 metų labai priartėja prie europinio gerovės lygio.

1 lentelė. Vizijos įgyvendinimo strategija

Perspektyva	Strateginis tikslas	Pažangos matavimo rodiklis	Siekiama rodiklio reikšmė	Iniciatyvos
1	2	3	4	5
Visuomenės pasitenkinimas				
Finansai	Žmonių pajamų didėjimas			
Finansai	Padidinti ekonominį produktyvumą	BVP	padidinti 2,5 karto	
Tobulėjimas ir plėtra	1. Galimybių kurti aukštųjų technologijų pramonę sudarymas	žinioms imlios ekonomikos dalis pramonės struktūroje	25 proc.	
Veikla	2. Klasterinės ekonominės politikos formavimas proveržio kryptimis			
Tobulėjimas ir plėtra	3. Informacinės ir žinių infrastruktūros, atitinkančios žinių ekonomikos poreikius, kūrimas:			
	<p>3.1. Informacinės infrastruktūros kūrimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diegti mokestines lengvatas, skatinančias išsigyti kompiuterį ir internetą namuose arba skatinančias tai daryti darbdavį • gausinti valstybės elektroninių ir mobiliųjų paslaugų kiekį, standartizuoti ir atverti valstybės registrus • užtikrinti gyventojų kompiuterinio raštingumo reikalingą lygmenį 	<ul style="list-style-type: none"> • bendroji interneto skverbtis • kompiuterių ir mobiliųjų įrenginių skverbtis • interneto ir kompiuterių skverbtis namų ūkiuose • plačiajuosčio ryšio paplitimas • mobiliojo interneto paplitimas • visų išvardytų dalykų naudojimo intensyvumas 	<p>ES vidurkis</p> <p>ES vidurkis</p> <p>ES vidurkis</p> <p>ES vidurkis</p> <p>ES vidurkis</p> <p>ES vidurkis</p>	<p>Įteisinti nepopierines informacijos technologijas valstybės valdymo, verslo, prekybos, paslaugų, finansų ir kitose srityse</p>

1	2	3	4	5
	<ul style="list-style-type: none"> • plėtoti privataus kapitalo ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą siekiant užsibrėžtų tikslų, kaip pavyzdį rodant aljanso „Lan-gas į ateitį“ sėkmę <p>3.2. Žinių infrastruktūros kūrimas</p>	<p>Išlaidų mokslo tyrimams dalis, tenkanti BVP</p> <p>Mokslinių tyrimų finansavimo dalis iš biudžeto</p>	<p>3 proc.</p> <p>1 proc.</p>	
Veikla	<p>4. Užsienio kapitalo medžioklė proveržio kryptimis:</p> <p>4.1. Bendras kokybiškas šalies įvaizdžio kūrimas</p> <p>4.2. Anglų kalbos visuotinės žinios</p>			<p>LEPA tikslinis lobizmas, protekcionistinis tokių investicijų skatinimas, suteikiant LEPA atitinkamus įgaliojimus ir užtikrinant finansavimą</p> <p>Filmų ir žinių anglų kalba su lietuviškais titrais per TV; visuotinės mokymo programos (norintieji gauti kompensaciją už mokslą, būtinai turi laikyti testus)</p>
Tobulėjimas ir plėtra	<p>5. Teisinės ir administracinės sistemos, atitinkančios žinių ekonomikos poreikius, kūrimas</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Prie įsteigtos Mokslo ir technologijų tarybos, sudaromas profesionalus sekretoriatas • Kuriamas mokslo ir technologijų plėtros valdymo mokslinis aprūpinimas • Vienai iš valstybės institucijų suteikiami nacionaliniai įgaliojimai kryptingai ir kokybiškai kurti valstybės įvaizdį



6 pav. „Sėkmės Lietuvos“ strateginiai siekiai, susieti priežasties–pasekmės ryšiais

Išvados

- Pastarasis dešimtmetis buvo labai aktyvaus subalansuotų rodiklių sistemos tyrimų ir jos diegimo verslo aplinkoje periodas. Sistema atsiliepė į vadovų poreikį turėti priemones, leidžiančias įvertinti esamą organizacijos padėtį skirtingais atžvilgiais ir turėti jos daugiamačią vaizdą, žvelgiant iš finansų, klientų, vidaus procesų, tobulėjimo ir plėtros perspektyvų.

- Taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijose, jos vaidmuo pamažu išsiplėtė nuo veiklos matavimo iki strateginio valdymo priemonių, sudarančių organizacijos „nervų centrą“, kurio paskirtis – vienyti visų organizacijos padalinių ir visų jos darbuotojų veiklą atsižvelgiant į kompanijos strategiją, paversti organizacijos strategiją suderintu jos veiksmų planu.

- Viešajame sektoriuje yra naudojama modifikuota subalansuotų rodiklių sistema. Tai lemia skirtingą viešojo sektoriaus organizacijų prigimtį. Šio tipo organizacijos orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, o verslo kompa-

nijų pagrindinė motyvacija yra pelno didinimas. Pagrindiniu modifikuotos subalansuotos rodiklių sistemos akcentu tampa misija, o tai savo ruožtu pakeičia priežasties–pasekmės sąsajas tarp atspindimų perspektyvų. Darbuotojų kompetencija ir organizacijos pajėgumas lemia vidinius procesus ir biudžeto racionalų naudojimą, sugebėjimą uždirbti lėšų, o šie veiksniai lemia klientų pasitenkinimą.

- Subalansuotų rodiklių sistemos taikymų ir tyrimų viešajame sektoriuje apimtis yra kur kas mažesnė, palyginti su esama padėtimi verslo aplinkoje, o Lietuvoje tokie tyrimai beveik neatliekami.

- Iliustruojant subalansuotų rodiklių sistemos kaip strategijos nuoseklumo patikrinimo ir strategijos komunikavimo priemonės galimybes bei privalumus, politinės strategijos nuostatos, išdėstytos „Dešinioios alternatyvos“ politinėje programoje, buvo pavaizduotos naudojantis modifikuota subalansuotų rodiklių sistema. Tai leido pastebėti, kad naujoje strateginio plano redakcijoje turėtų būti skiriama daugiau dėmesio

visuomenės pasitenkinimo nustatymui ir su tuo susijusių rodiklių bei iniciatyvų vertinimui. Visos be išimties strateginės kryptys turėtų būti susijusios su rodikliais, kuriais būtų matuojama pažanga, visiems rodikliams turėtų būti nustatytos siekiamos reikšmės bei atitinkamos iniciatyvos, užtikrinančios judėjimą užsibrėžtų tikslų link.

Literatūra

1. Griffiths J. Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration* 62(4):70–79. December 2003.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. January–February 1992.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Norton. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Vol. 39. No. 1. Fall 1996.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. Norton. How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Harvard Business Review*. March–April 2004.
5. Kubilius A., Masiulis K., Škiudas K. ir Dešiniošios alternatyvos iniciatyvinė grupė. *Dešinioji alternatyva: sėkmės Lietuva*. 2004.
6. Olve N. G., Roy J., Wetter M. *Performance Drivers*. Willey, 1999.
7. Rohm H. A Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System. *Perform Magazine*. Vol. 2. Issue 2, June 2002.
8. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. *Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.
9. <http://www.cfo.com/article.cfm/2991608> [2004 m. gruodžio 31 d. 10:40 val.].

Tadas Sudnickas

SOME ASPECTS OF THE BALANCED SCORECARD USE IN LITHUANIAN PUBLIC SECTOR

Summary

The article addresses the topic of balanced scorecard use in a public sector environment. While balanced scorecard is extensively studied in business management, there is a limited scope of such research on applications in non-profit organizations, and practically no research on balanced scorecard use in a public sector in Lithuania. The article reviews the evolution of balanced scorecard system from a merely measurement tool to a strategic management system and presents the difference of balanced scorecard use for private companies from non-profit organizations. The research presents a fragment of a concrete Lithuanian political party strategic program translated into terms of balanced scorecard system, enabling us to assess the balance of the strategy regarding four different perspectives, and the consistency of strategic goals, respectively their measures, targets and initiatives.

Tadas Sudnickas – Mykolo Romerio universiteto Valstybinio valdymo fakulteto prodekanas, technologijos mokslų daktaras

Telefonas (+370~5) 27144507

Elektroninis paštas tsudnick@mruni.lt

Straipsnis įteiktas 2005 m. sausio mėn.; recenzuotas; parengtas spausdinti 2005 m. balandžio mėn.