

УДК38.00

Перебейнос Елена Николаевна, доц. кан. гос. уп.,  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования "Донбасский государственный университет юстиции"  
(ДГУЮ Минюста России)

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Аннотация:** экономическая ситуация в России предопределяет использование отечественными предприятиями современных подходов, инструментов и методов управления, позволяющих согласовывать разнонаправленные стратегические задачи с текущими показателями деятельности, для обеспечения их конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках. Одним из таких инструментов является сбалансированная система показателей, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в конце 1980-х – начале 1990 годов, что служит установлению стратегических целей и оценке эффективности деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей.

Статья посвящена рассмотрению теоретико-методических аспектов формирования и использования сбалансированной системы показателей как ключевой структуры стратегического управленческого учета предприятий.

Раскрыта сущность сбалансированной системы показателей и обоснована важность ее использования для эффективного функционирования отечественных предприятий в современных условиях. Определено, что основным назначением сбалансированной системы показателей является обеспечение функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений и превращения стратегии в систематизированную, понятную каждому работнику последовательность действий для обеспечения ее успешной реализации.

Автором обобщаются причины, которые вызывают необходимость применения сбалансированной системы показателей в практике деятельности российских предприятий.

**Ключевые слова:** предприятие, сбалансированная система показателей, транснациональные корпорации, бухгалтерский баланс, нематериальные активы, консалтинговые предприятия, показатели эффективности.

**Введение.** Структурные преобразования в российской экономике, обусловленные развитием рыночных отношений и интеграцией в международное экономическое сообщество, обуславливают необходимость использования финансовых методов и технологий управления, отвечающих требованиям новых экономических реалий. Динамичная среда, в первую очередь, требует непрерывного совершенствования методов и инструментов стратегического финансового управления. Однако, сегодня успешной реализацией завершаются менее 10% сформулированных финансовых стратегий крупных предприятий РФ. Причины таких неудач кроются в низкой эффективности инструментов управления и контроля за реализацией финансовой стратегии. Это приводит к необходимости применения инструментов стратегического управления, в большей степени ориентированных на оценку степени достижения стратегических целей предприятия на основе мониторинга и управления ключевыми факторами успеха.

Сегодня концепция сбалансированной системы финансовых показателей получила уже достаточно широкое признание и распространение. За последние годы в России было



напечатано немало публикаций и научных статей по поводу применения концепции ССФП и особенностей ее внедрения на российских предприятиях, в частности таких авторов, как Алмазов Н.И., Головкин В.А., Гусев Ю.В., Елисеев Д.В., Зенкина И.В., Калинин С., Маленков Ю.А., Маслова И.А., Рябова Т.Ф., Шишкин А.Ф., которые описали связь оптимизации работы предприятия с помощью внедрения системы сбалансированных финансовых показателей. Важность и ключевое значение системе сбалансированных финансовых показателей в своих трудах придавали такие зарубежные авторы, как Р.Л. Акофф, И. Ансофф, М.Г. Браун, Р. Каплан, Д. Нортон, М.В. Мейер, Ж. Рой и др.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является обобщение причин, которые вызывают необходимость разработки и внедрения сбалансированной системы показателей, как новейшего высокоэффективного инструмента управления и реализации стратегии предприятия и общего повышения эффективности деятельности, с использованием современного российского и всемирного методологического аппарата и опыта.

**Изложение основных материалов.** В последние годы в зарубежной экономической литературе довольно часто звучит критика традиционных финансовых показателей, источником которых является система бухгалтерского учета и финансовой отчетности, как основы для принятия управленческих решений. Эта критика направлена на ретроспективный характер этих показателей, что значительно уменьшает их ценность для принятия стратегических управленческих решений. Кроме того, показатели, формируемые в среде традиционного бухгалтерского учета, в последние годы в большей мере утратили ценность для менеджмента и внешних инвесторов.

Бухгалтерский баланс, с точки зрения инвесторов, является полезным источником информации тогда, когда балансовая стоимость активов хотя бы приблизительно коррелирует с рыночной стоимостью (точная корреляция невозможна, потому что балансовая стоимость историческое по своей сути, а рыночная – перспективная, направленная в будущее). На самом деле эти показатели не совпадают, и довольно ощутимо. Родоначальники сбалансированной системы показателей Р. Каплан и Д.Нортон описали в своём великом труде под названием «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» как консультанты "Arthur Andersen" Ричард Боултон, Барри Либерт и Стив Самек сравнили рыночную и балансовую стоимости 3500 американских компаний в разрезе двадцати лет. И вот что они обнаружили: если в начале 1978 года эти показатели находились очень близко один от другого – балансовая стоимость составляла 95% от рыночной стоимости, то в начале 1998 года они не совпадали вообще – балансовая стоимость составляла лишь 28% от рыночной стоимости [1].

Увеличение разрыва между рыночной и балансовой стоимостью объясняется увеличением роли нематериальных активов, таких как интеллектуальный капитал, репутация, незавершенные научно-исследовательские разработки и тому подобное. Отсутствие методологии оценки нематериальных активов, неприспособленность стандартов учета для решения проблемы отображения нематериальных активов в балансе – одна из главных причин начала поисков новых средств оценки стоимости и эффективности деятельности предприятий.

Как показали результаты исследования Каплана и Нортон, около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях, ярким доказательством рискованности такого подхода служит история корпорации “Xerox”, которая, будучи одной из крупнейших мировых корпораций по производству копировальной техники, в конце 1970-х годов понесла ощутимые убытки и оказалась на пороге полного кризиса.

Сначала “Xerox” сдавала в аренду копировальные аппараты, зарабатывая на каждой копии. Высокие затраты на бумагу, заправку картриджей, ремонт машин, а также выбранная стратегия привели к тому, что клиенты не понимали, почему они должны нести ощутимые издержки из-за оборудования, которое плохо работает и постоянно ломается. Вместо того



чтобы изменить стратегию, менеджеры “Херох” сосредоточились на улучшении финансовых показателей, не обращая внимания на растущее недовольство клиентов. Руководством компании было принято решение о переходе на новую стратегию, связанную с продажей техники и организацией множества сервисных центров, что, естественно, привело к существенному увеличению затрат. Эта стратегия способствовала достижению корпоративных целей, связанных с ростом прибыли и повышением рентабельности капитала, но только в краткосрочной перспективе.

Вследствие того, что сервисные центры не успевали обслуживать клиентов, многим из клиентов приходилось покупать несколько машин, тем самым увеличивая финансовые результаты “Херох”. Естественно, что такая ситуация не удовлетворяла большинство клиентов компании-они хотели иметь относительно недорогие аппараты, надежные в эксплуатации, производящие качественные копии. С приходом на рынок американских и японских конкурентов “Херох” начала стремительно терять свои позиции, ведь конкуренты уделяли большое внимание качеству копий, а их машины были надежнее и дешевле. Таким образом, “Херох” полностью утратила прежнее преимущество и была вытеснена с рынка. Только в начале 1980х годов, с приходом нового руководства, которое поставило в центре корпоративной стратегии улучшение качества продукции и повышение уровня удовлетворения потребностей клиентов, компании постепенно удалось вернуть свои утраченные на рынке позиции [2].

**Результаты исследований.** Пример “Херох” ярко демонстрирует непригодность традиционных систем стратегического управления, основанные на оценке исключительно финансовых показателей. Для того чтобы оценивать эффективность реализации корпоративной стратегии и управлять ею, нужно использовать новые инструменты, и одним из них есть Сбалансированная Система Показателей (ССП). СПП подчеркивает важность показателей нефинансового характера, оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес процессов, потенциал сотрудников с целью обеспечения долгосрочного финансового успеха предприятия [3]. Основное назначение системы заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. Но СПП нельзя назвать просто учетной системой, она является составной частью системы управления предприятием и может выступать как ее основное ядро.

Управление стратегией, основанное на предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом концепции построения сбалансированной системы показателей, позволяет:

- сформулировать обоснованную стратегию;
- донести стратегию до всех сотрудников;
- согласовать стратегический и оперативный уровни управления;
- оценить результаты деятельности сотрудников с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности;
- перевести стратегические цели в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников;
- сделать разработку стратегии понятной и регулярной работой менеджеров;
- создать руководству предприятия полную картину бизнеса;
- предупредить возникновение критических ситуаций;
- облегчить взаимодействие на всех организационных уровнях и достичь понимания всеми участниками стратегии и стратегических целей;
- обеспечить стратегическую обратную связь и обучение;
- превратить огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для восприятия и понимания.



Необходимо отметить, что концепция ССП успешно используется такими известными зарубежными компаниями как “Electrolux”, “CocaCola Company”, “Volvo “British Telecom” и др.

Говоря о причинах необходимости использования ССП как инструмента повышения эффективности деятельности стоит отметить, что это позволит российским предприятиями решить такие проблемы:

- расширить измерительные системы предприятий путем включения в них показателей нефинансового характера и учет внешних факторов деятельности предприятий;
- использование опережающих показателей позволит выявлять и устранять слабые места в деятельности предприятия еще до того, как их следствием будет ухудшение финансовых показателей;
- в случае ухудшения финансовых результатов, даст возможность выявить причину этого ухудшения благодаря причинно-следственной связи показателей в системе ССП;
- предоставит возможность при необходимости оперативно корректировать управленческие решения в процессе деятельности;
- позволит с помощью нефинансовых показателей рассматривать деятельность предприятия в разрезе создания ценности, что приведет к расширению инвестиционной и инновационной деятельности, результатом чего станет повышение конкурентоспособности российских предприятий;
- сделает деятельность российских предприятий более прозрачной для зарубежных и отечественных партнеров (особенно инвесторов).

Противоречия между широкими конкурентными возможностями и не безупречной моделью финансовой бухгалтерской отчетности стали причиной создания синтезированного явления: сбалансированной системы показателей. Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают аспект уже произошедших событий [4]. Это, несомненно, важно для предприятий, инвестиции которых в долгосрочные потенциальные возможности и отношения с клиентами не были определяющими с точки зрения достижения успеха. Ориентация лишь только на финансовые критерии и показатели является нерациональным для управления и оценки деятельности предприятия, ориентированного на создание стоимости через инвестирование в клиентов, поставщиков, работников и инновационные проекты.

Четыре составляющие ССП (финансы, внутренние бизнес-процессы, клиенты, обучение) были разработаны таким образом, чтобы удовлетворить требования самых разных предприятий из разных отраслей. Однако эти составляющие образец, а не догма, они не являются необходимыми и достаточными для отечественных предприятий. Предприятие может использовать в своей отчетности менее четырех направлений или, наоборот, в зависимости от вида деятельности и стратегии, нуждаться в дополнительных составляющих. Таким образом, благодаря этой системе реализации стратегии предприятия превращается в систематизированную и понятную каждому сотруднику последовательность шагов, реализацию которых можно контролировать на различных уровнях управления, оценивая личный вклад каждого в процесс достижения стратегических целей.

**Выводы.** 1. Используя ССП, руководитель предприятия может управлять такими процессами, как переход от видения к формулировке стратегии, ее доведение до всех уровней системы управления, осуществление бизнес планирования и распределения ресурсов, мониторинг выполнения стратегии. Составляющие ССП вообще могут быть разными и по количеству, и по содержанию, в зависимости от целей и миссии предприятия, направлений его стратегического развития [5]. Приведенные основные характеристики ССП свидетельствуют о превосходстве этого метода управления над другими, о необходимости его внедрения пока



как нового метода управления для направления предприятий на выход из кризисного состояния, для своего развития, повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Именно этот метод сможет активизировать социальную составляющую организационного механизма функционирования российских предприятий в современных условиях.

2. Учитывая специфику нестабильности и рискованности российской экономики, разработка стратегии должна обеспечить согласование целей деятельности предприятия и необходимых для их достижения ресурсов, позволит совместить конкурентные преимущества и устранить недостатки функционирования предприятия, выявить возможности и угрозы внешней среды, а также провести комплексный аудит деятельности и спрогнозировать развитие предприятия в будущем. Именно тогда внедрение сбалансированной системы показателей позволит эффективно реализовать выбранную стратегию и преодолеть кризисы на пути развития.

3. При условии именно такого применения система становится основой управления предприятием информационной эпохи и позволяет использовать преимущества технологии ССП для повышения эффективности активности бизнеса. ССП отмечается гибкостью применения и универсальной методикой, что позволяет её применять в разных странах мира. Консалтинговые предприятия во всех регионах приняли и адаптировали ее в соответствии с действующими на их рынках традициями без существенных изменений в основе построения системы показателей. Методика может с одинаковым успехом использоваться как транснациональными корпорациями, так и мелкими предприятиями, поскольку решает основную проблему любой организации, независимо от ее размера – приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

*Список литературы:*

1. Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2017. – С. 304

2. Береговая, И.Б. Система сбалансированных показателей / И.Б. Береговая, А.А. Морозкин // Молодой ученый – 2017. – № 2 (136). – С. 361-364.

3. Давыденко, Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию / Е.А. Давыденко // Российское предпринимательство, 2018. – №2 – С. 77

4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения. Концептуальные основы / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления" – 2020 г. – №5 – С. 14

5. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики/ С.И. Крылов// Экономический анализ: теория и практика – 2017. – №24 (105) – С. 2 – 10

