

Тришкин Константин Андреевич

студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве РФ
Москва, Россия

**ПРИМЕНЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОМПАНИИ
С ЦЕЛЮ УВЕЛИЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ****Аннотация**

Рассматривается применение сбалансированной системы показателей с целью увеличения финансового и стратегического контроля. Анализируется отечественная и зарубежная практика применения сбалансированной системы показателей. Доказывается, что сбалансированная система показателей оказывает положительное влияние на улучшение результатов деятельности организации, так как формируются показатели и индикаторы, увеличивающие эффективность стратегического и финансового контроля. Представлены основные ошибки, связанные с сбалансированной системой показателей и стратегическим, а также финансовым контролем.

Ключевые слова:

сбалансированная система показателей, финансовый контроль, стратегический контроль

Введение

Современные компании стремятся к тому, чтобы увеличить финансовый и стратегический контроль. Очевидно, что существует множество способов реализовать данную идею, используя различные инструменты. Одним из таких инструментов выступает сбалансированная система показателей, которая позволяет не только увеличить эффективность по формализации стратегии, но и влияет на следующие блоки деятельности: бизнес-процессы, финансы, клиенты, персонал и его развитие. Поэтому применение сбалансированной системы показателей – это оптимальное решение для комплексного увеличения результативности деятельности компании.

Основная часть

Современные подходы к управлению предприятиями акцентируют внимание на финансовых показателях: прибыль, выручка и рентабельность, которые служат индикаторами текущего состояния компании. Однако такое узкое фокусирование ограничивает возможности для комплексного анализа, что приводит к недостаточной эффективности при долгосрочном планировании. Иными словами, важно учитывать и нефинансовые факторы, которые оказывают значительное влияние на успешность бизнеса. Именно поэтому Дэвид Нортон и Роберт Каплан в 1990 году предложили «Систему сбалансированных показателей», ориентированную на учет как финансовых, так и нефинансовых аспектов [1].

Зайцев А.Н. в своем исследовании отмечает, проведенные в США, показали, что около 72% рыночной стоимости компаний не отражаются в традиционной финансовой отчетности, что связано с ростом значимости нематериальных активов: репутация, инновации и знания. Данные активы не могут быть измерены в количественном формате, либо являются трудноизмеримыми, однако они все же оказывают критическое влияние на рыночную стоимость компаний. Поэтому формируется система сбалансированных показателей, которая предоставляет механизм для интеграции финансовых и нефинансовых данных, что позволяет более точно анализировать деятельность организации [1].

Интеграция данных из различных сфер деятельности: удовлетворенность клиентов, уровень инноваций, в совокупности способствует созданию стратегии, ориентированной на устойчивое развитие. Данный подход позволяет не только оценивать текущие финансовые результаты, но и учитывать факторы, которые влияют на долгосрочные перспективы и конкурентоспособность компании. То есть, использование данной системы становится наиважнейшим инструментом для обеспечения всестороннего анализа и стратегического управления в условиях динамичной деловой среды [7].

Анализируя преимущество данной системы в рамках увеличения финансового и стратегического контроля, отметим, что оно заключается в способности интегрировать краткосрочные и долгосрочные цели, объединять финансовые и нефинансовые показатели и координировать ключевые и дополнительные показатели, при этом принимая во внимание внутренние и внешние факторы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на организацию [10].

Система сбалансированных показателей широко рассматривается как сложный инструмент стратегического управления, предназначенный для оценки эффективности организации с помощью тщательно подобранного набора показателей, охватывающих как финансовые, так и нефинансовые аспекты. Однако, несмотря на ее теоретические преимущества, практическое внедрение системы сбалансированных показателей часто затрудняется различными проблемами. Обычно трудности часто возникают из-за непонимания методологии или внутренних организационных барьеров. Также сюда относится и сложность разработки системы сбалансированных показателей в сочетании с нехваткой экономически эффективных

и действенных программных решений. В совокупности это представляет собой значительные препятствия для ее более широкого внедрения [6].

Успех системы сбалансированных показателей неразрывно связан с точностью ее внедрения, которая включает четыре важнейших этапа: подготовку, построение, каскадирование и непрерывный стратегический мониторинг эффективности. В современной практике интеграция реализации стратегии с автоматизацией становится все более важной [5].

В международной практике система сбалансированных показателей широко признана за ее способность повышать эффективность управления. Однако на российских предприятиях ее применение имеет тенденцию к значительному расхождению, часто выступая в качестве инструмента для создания или перестройки существующих структур управления. Данное расхождение во многом обусловлено относительной новизной ССП для российских компаний, что требует сосредоточения на создании надежных систем управления с нуля, а не просто адаптации к существующим структурам. Стоит выделить, что даже в устоявшихся российских фирмах ограниченный опыт работы в рыночных условиях подчеркивает постоянную необходимость реструктуризации управления [2].

Одной из основных проблем, с которой сталкиваются российские компании, является недостаточная профессиональная подготовка среднего менеджмента. Данный разрыв часто приводит к дисбалансу между установленными целями и показателями эффективности. На практике это проявляется в ситуации, когда руководство, несмотря на способность ставить соответствующие цели, испытывает трудности с эффективной интеграцией этих целей в операционный рабочий процесс. Следовательно, руководители часто оказываются либо несущими прямую ответственность за эти задачи, либо возвращающимися к традиционным методам, тем самым отодвигая на второй план недавно установленные цели [7].

Западные методологии управления, куда относится и ССП, несмотря на свою строгую регламентированность, требуют адаптации для эффективности в российской деловой среде. Иными словами, традиционная модель ССП, охватывающая финансовые, клиентские, организационные и показатели компетентности сотрудников, часто не подходит для российских предприятий. Данный недостаток возникает из-за отставания в развитии систем управления относительно роста бизнеса, усугубляемого проблемами формализации как внутренних, так и внешних

коммуникационных процессов. В результате необходим продуманный подход к интеграции данных методологий, поскольку ошибочные управленческие решения могут привести к значительным потерям [10].

Тем не менее, российские компании все чаще изучают практическое применение ССП, отсюда сформируем ключевые особенности [9]:

1. ССП ценна для разработки стратегии, ее не следует путать с заменой стратегического планирования; скорее, она функционирует как инструмент для уточнения и поддержки стратегических результатов. Включение ССП в процессы бюджетирования крайне важно, поскольку система согласовывает стратегические цели с операционной деятельностью, тем самым преобразуя стратегические инициативы в осуществимые и заложенные в бюджет действия. Однако важно признать, что в эти планы обычно попадают только мероприятия, напрямую связанные с развитием [2].

2. Использование ССП для мотивации сотрудников формирует совершенно новые, отчасти уникальные проблемы. Хотя компании стремятся мотивировать сотрудников, связывая показатели эффективности с индивидуальными обязанностями, важно понимать, что эти показатели являются чисто количественными.

Следовательно, эффективная система мотивации должна связывать показатели с некими значимыми вознаграждениями, чтобы гарантировать вовлеченность сотрудников [3].

В конечном счете, успешное внедрение ССП требует автоматизации процессов управления. Комплексная автоматизация, охватывающая сбор первичных данных и анализ показателей, является наиболее эффективным способом обеспечения точного и своевременного принятия решений [8].

В целом, с точки зрения финансового и стратегических аспектов, управление стабильностью системы требует тщательного подхода к распределению ограниченных ресурсов, а ключевая задача управления заключается в формулировании целей системы и выборе наиболее эффективных способов их реализации. Успех определяется тем, насколько результативно удастся нивелировать отклонения в параметрах системы, что способствует её долгосрочной устойчивости. Внутренние компоненты системы могут быть как статичными, оставаясь неизменными, так и

динамическими, изменяющимися в рамках допустимых пределов, которые зависят от доступных ресурсов и внешних факторов [4].

Салахова Э. К. отмечает, что система является стабильной, когда её процессы взаимодействуют согласованно и направлены на достижение поставленных целей. Для обеспечения устойчивости необходимы постоянные корректировки, которые предотвращают возникновение дисбаланса. Считается, что эффективность и сбалансированность не всегда находятся в прямой зависимости. Система может сохранять стабильность при различных уровнях эффективности, однако процесс балансировки не прекращается, так как система неизбежно усложняется и адаптируется к изменяющимся условиям. Балансировка отражает многомерную природу системы, её способность к гибкому реагированию на изменения в окружающей среде, что поддерживает её устойчивость на протяжении времени [4].

Работа Салаховой Э. К. позволяет отметить тот факт, что сбалансированная система показателей позволяет не просто усилить методы финансового и стратегического контроля, но и соблюдать баланс между иными параметрами [4].

Также и в работе Т. Г. Рыжкиной отмечается, что система сбалансированных показателей позволяет обеспечить взаимосвязь и переплетение между всеми аспектами деятельности, куда относятся и усиление стратегического и финансового контроля [5].

Кайль В. В. отмечает, что, хотя ССП набирает популярность среди российских специалистов, ее практическая реализация остается сложной, особенно с точки зрения ее адаптации к конкретным потребностям российской деловой среды [7].

Таким образом, система сбалансированных показателей – это оптимальное решение для отечественных предприятий, направленное не только на усиление финансового и стратегического контроля, но и на соблюдение гармоничной структуры и баланса между стратегией, целями и показателями эффективности компании.

Заключение

Таким образом, в рамках работы представлена система сбалансированных показателей с точки зрения усиления финансового и стратегического контроля, рассмотрена отечественная и зарубежная практика особенностей применения ССП. Определено, что помимо формализации стратегии, ССП значительно влияет на усиление финансовый и стратегический аспект. Следовательно, ССП комплексно

улучшает эффективность и результативность деятельности предприятия, которое регулярно обновляет систему в результате своей адаптивности.

Список использованных источников

1. Зайцев, А.Н. Система сбалансированных показателей // Вестник МГТУ им. Г. И. Носова. 2005. №2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley> (дата обращения: 05.09.2024).

2. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 240 с.

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с.

4. Салахова, Э.К. Формирование системы сбалансированных показателей и развитие управленческого учёта // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-i-razvitie-upravlencheskogo-uchyota-1> (дата обращения: 05.09.2024).

5. Рыжакина Т.Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятием // Вестн. Том. гос. ун-та. 2009. №323. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-i-vnedrenie-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-sistemu-planirovaniya-i-kontrolya-predpriyatim> (дата обращения: 05.09.2024).

6. Ибрагимова, С.Ю. Проблемы системы сбалансированных показателей, возникающие в процессе ее внедрения // Таврический научный обозреватель. 2016. №1-2 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-voznikayuschie-v-protssesse-ee-vnedreniya> (дата обращения: 27.08.2024).

7. Кайль, В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство. 2013. №1 (223). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-na-rossiyskih-predpriyatiyah> (дата обращения: 30.08.2024).

8. Сердитов С.В. Сбалансированная система показателей // Форум молодых ученых. 2017. №3 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley> (дата обращения: 30.08.2024).

9. Проблемы применения сбалансированной системы показателей в практике отечественного управления предприятием. 1economic.ru. URL: <https://1economic.ru/lib/1755> (дата обращения: 28.08.2024).

10. Сбалансированная система показателей. www.businessstudio.ru. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazatele_y_i_busine/ (дата обращения: 28.08.2024).