

УДК 657.312

DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-14-20

*В. А. Домаскин*, магистрант*И. Н. Соколова*, кандидат экономических наук

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

*Сбалансированная система показателей – это важная составляющая реализации стратегии предприятия. В настоящее время для успешного функционирования предприятий недостаточно ориентироваться только на конечные финансовые результаты деятельности, важен комплексный подход, сущность которого заключается в учете всех составных компонентов, таких как ресурсы, бизнес-процессы, финансы и т. д. Использование методики сбалансированной системы показателей позволяет учесть все эти показатели и способствует повышению эффективности бизнеса и конкурентоспособности предприятия. Приводится понятие сбалансированной системы показателей, цели, задачи и функции, рассматриваются базовые схемы системы сбалансированных показателей по основным направлениям, описываются выгоды, которые можно получить от внедрения системы сбалансированных показателей. Большое внимание уделено разработке поэтапного внедрения сбалансированной системы показателей, показателей эффективности бизнеса по основным направлениям: клиенты, финансы, бизнес-процессы, персонал. При разработке сбалансированной системы показателей необходимо учесть факторы, оказывающие положительное или отрицательное влияние, что в итоге способствует реализации стратегических целей организации.*

*Внедрение сбалансированной системы показателей – сложный и трудоемкий процесс, требующий высоких знаний от высшего звена управления организации. Чтобы эффективность внедрения была наиболее высокой, важно предусмотреть все возможные ошибки, которые можно совершить на этапе внедрения системы.*

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей (ССП); финансы; бизнес-процессы; клиенты; рынок; эффективность.

### Введение

Для достижения успехов в конкурентной борьбе приходится использовать все средства, силы и возможности. Необходимо умение приспособляться к быстроизменяющимся условиям рынка, учитывая все факторы внешней и внутренней среды предприятия. От того, насколько оперативно принимаются решения, будет гарантирован их результат. И, соответственно, от умения мобилизовать свои ресурсы зависит и достижение стратегических целей. Именно сбалансированная система показателей (ССП) рассматривается нами как один из главных инструментов реализации стратегических целей. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления получает все большее распространение, и ее внедрение рассматривается как одна из возможностей повышения эффективности бизнеса.

В статье рассмотрены понятия СПП, схемы и системы сбалансированных показателей и особенности их построения, а также преимущества их внедрения для повышения эффективности деятельности организации.

Основной целью исследования является разработка и внедрение системы сбалансированных показателей для повышения эффективности бизнеса.

В работе использованы общепринятые методы исследований: монографический, опытно-статистический, графический.

### Эффективность внедрения системы сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей – инструмент реализации стратегии предприятия.

Проанализировав основные подходы к определению, можно сделать вывод, что сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией, основой которой являются измерение и оценка определенных показателей, характеризующих все основные направления деятельности предприятия [1].

Основная цель концепции СПП заключается в необходимости сбалансированного развития организации.

Главная цель данной системы включает ряд подцелей:

- разработка такой структуры управления организацией, которая будет способствовать выполнению оперативных и стратегических планов;
- разработка системы показателей для руководителей низких звеньев с интегрированием их с вышестоящими звеньями;
- реализация общей стратегии предприятия должна быть обеспечена усилиями всех его структурных подразделений;

– каждый работник предприятия должен знать его стратегические цели и направлять свои усилия на их достижение.

Главная задача системы сбалансированных показателей – трансформирование стратегии организации в конкретные показатели [2].

Функции ССП отражены на рис. 1, базовая схема ССП – на рис. 2. [3].

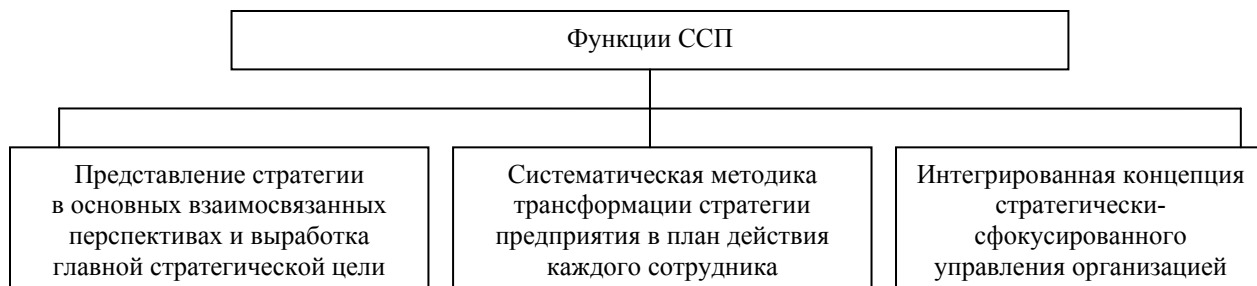


Рис. 1. Функции сбалансированной системы показателей

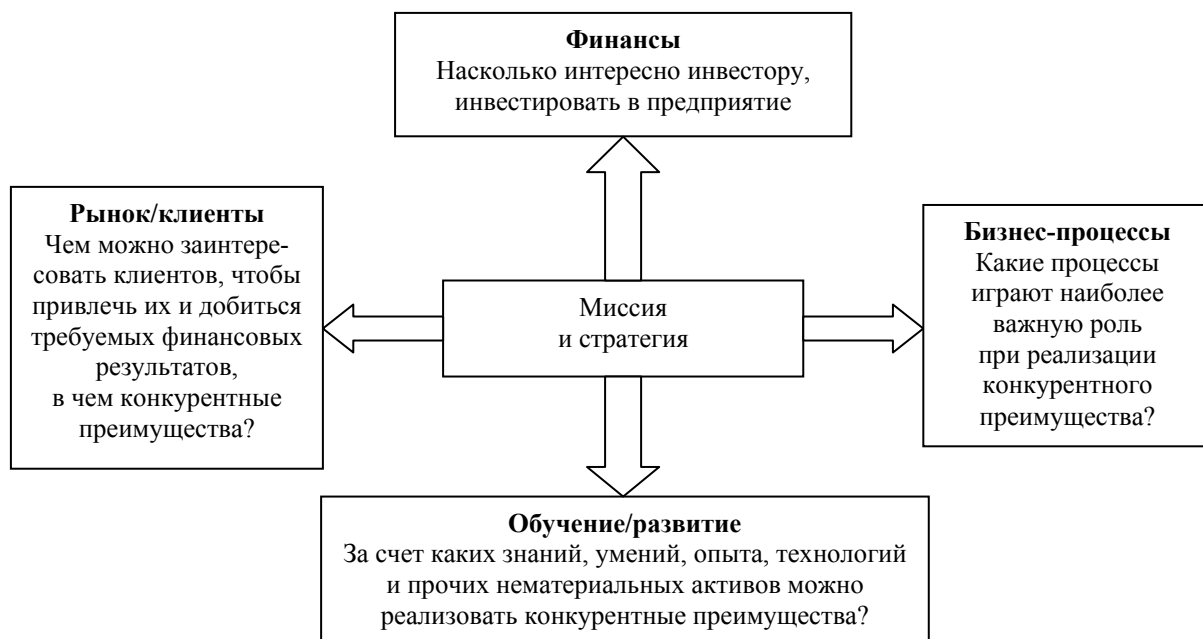


Рис. 2. Базовая схема системы сбалансированных показателей

Чтобы добиться поставленных целей, предприятие должно оперировать такими инструментами, как финансы, бизнес-процессы, рынок/клиенты, обучение/развитие (рис. 2). Иначе говоря, важно проводить оценку и анализ показателей, охватывающих как элементы внутренней, так и внешней среды. Акценты на тот или

иной элемент внутренней и внешней среды будут зависеть от стратегических целей предприятия и его миссии.

Использование сбалансированной системы показателей позволяет получить предприятию определенные выгоды, которые сводятся к следующему (рис. 3) [4].



Рис. 3. Выгоды от использования сбалансированной системы показателей

Применение системы сбалансированных показателей в практической деятельности предприятия предоставляет массу преимуществ, которые в итоге способны повысить эффективность ведения бизнеса (рис. 3). Построение сбалансированной системы показателей подразумевает реализацию четырех этапов.

#### 1. Конкретизация стратегических целей.

На данном этапе происходит конкретизация целей по основным направлениям деятельности: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Например, в сфере финансов основными целями предприятия могут быть: рост объемов продаж, сокращение издержек, повышение прибыльности и рентабельности предприятия, повышение деловой репутации предприятия и др.

Если предприятие сделало ставку на клиентов, тогда целями могут быть следующие:

- повышение удовлетворенности потребителей;
- привлечение новых клиентов;
- формирование конкурентных преимуществ на функционирующем рынке;
- повышение доли рынка;
- укрепление рыночных позиций и др.

*Основные цели предприятия в сфере бизнес-процессов:*

- закупка сырья и материалов;
- работа над повышением качества проектных работ;
- своевременная доставка товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
- оптимизация бизнес-процессов;
- модернизация оборудования;
- внедрение новых наименований товаров, работ, услуг и др.

В рамках обучения и развития персонала предприятие может поставить перед собой следующие перспективные цели: повышение квалификации персонала, освоение новых методов и технологий работы, обеспечение ротации персонала в целях освоения новых профессиональных умений и навыков и др.

2. Вторым этапом является построение стратегической карты, которая способствует связи стратегических целей причинно-следственными цепочками.

Стратегические карты – это инструмент, объединяющий краткосрочные, т. е. оперативные цели деятельности организации, с ее миссией и стратегией на долгосрочный пе-

риод [5]. Построение стратегической карты – это достаточно сложное и трудоемкое занятие, которое требует глубоких знаний и стратегического мышления. При составлении стратегических карт должна участвовать команда высококвалифицированных специалистов в различных сферах и направлениях деятельности.

3. Выбор ключевых показателей эффективности и их конкретных значений – это третий

этап построения системы сбалансированных показателей.

Ключевые показатели сбалансированной системы – это измеритель целей, для достижения которых они и разработаны. Ключевые показатели должны быть, с одной стороны, конкретными, точными и измеримыми, с другой стороны, специфичными для работников каждой сферы.

В сфере финансов, как правило, оценивают следующие показатели (рис. 4).

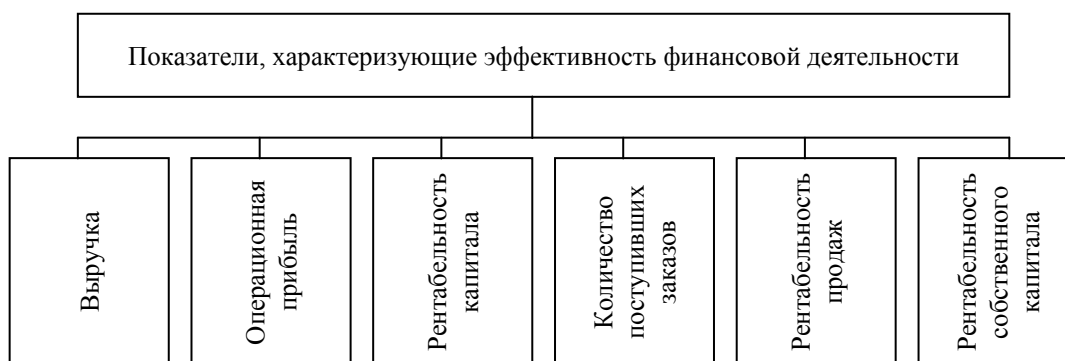


Рис. 4. Показатели, характеризующие эффективность финансовой деятельности

Следующим направлением системы сбалансированных показателей является направление

«Рынок/клиенты», включающее в себя следующие показатели (рис. 5).

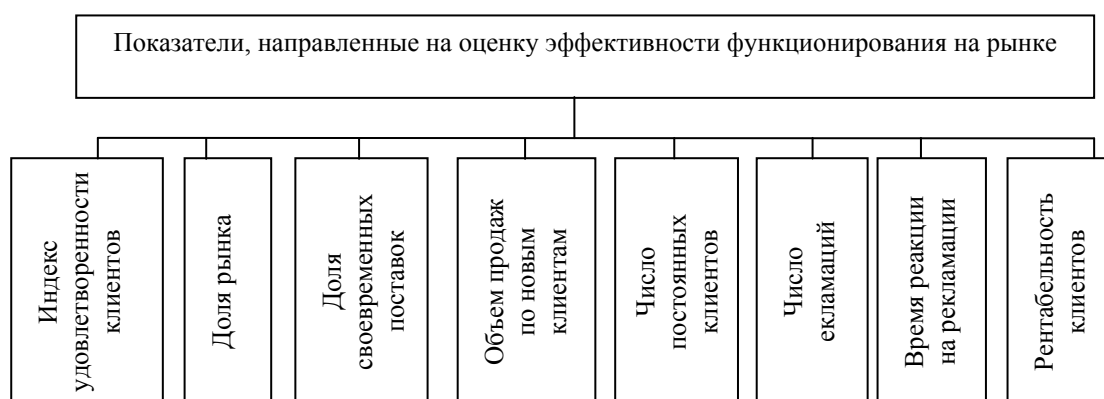


Рис. 5. Показатели, направленные на оценку эффективности функционирования предприятия на рынке

Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов, представлены на рис. 6.

Показатели, характеризующие эффективность системы обучения и развития персонала, отражены на рис. 7.



Рис. 6. Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов

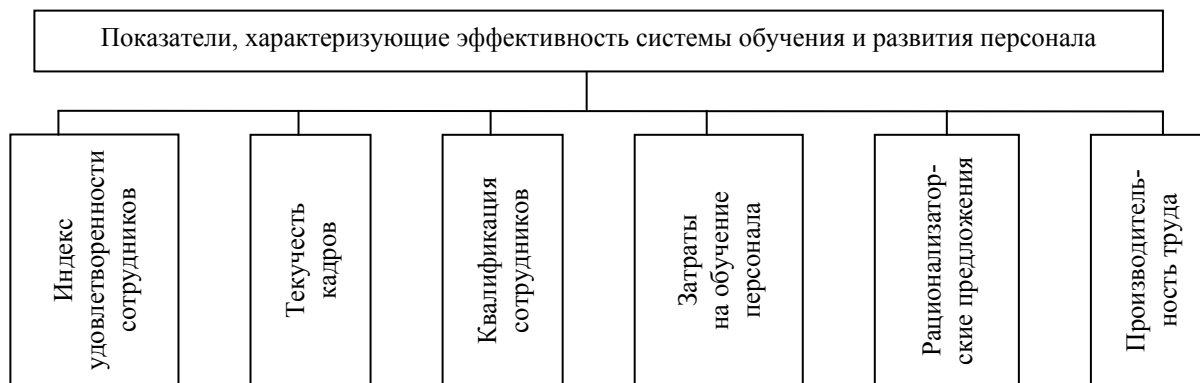


Рис. 7. Показатели, характеризующие эффективность системы обучения и развития персонала

#### 4. Разработка стратегических мероприятий.

Безусловно, для достижения стратегических целей необходима реализация конкретных стратегических мероприятий [6]. Распределение проектов предприятия по целям сбалансированной системы создает ясность в понимании того, какой вклад вносит тот или иной проект в достижение стратегических целей. Успешное внедрение ССП зависит, прежде всего, от ряда ключевых факторов, в их числе [7]:

- адекватная оценка ситуации на предприятии;
- высокая компетенция руководящего состава предприятия;
- способность применения инструментов проектного менеджмента.

Несмотря на все преимущества и достоинства системы сбалансированных показателей существуют условия, при которых внедрять ССП в практическую деятельность предприятия не рекомендуется. В настоящее время можно выделить следующие факторы, отрицательно влияющие на внедрение ССП:

- сложившаяся в мире обстановка из-за коронавирусной инфекции;
- отсутствие доверия между уровнями управления;
- стратегическая неопределенность;
- недостаточная инициативность сотрудников.

Другими словами, следует хорошо подумать, прежде чем принять решение о разработке и внедрении сбалансированной системы показателей.

#### Выводы

Важнейшим инструментом реализации стратегии является сбалансированная система показателей, которая была разработана американскими экономистами в девяностых годах прошлого века [8]. Система сбалансированных показателей построена на основе ключевых показателей эффективности и структурирована по

определенным признакам [9], она демонстрирует руководителям важность использования как финансовых, так и нефинансовых показателей; имеет как достоинства, так и преимущества. Внедрение ССП – сложный и трудоемкий процесс, требующий высоких знаний от высшего звена управления организации [10]. Чтобы эффективность внедрения была наиболее высокой, важно знать все возможные ошибки, которые можно совершить на этапе внедрения системы. Кроме того, необходимо знать и существующие ограничения по внедрению системы.

Сегодня ССП уже успешно внедрились многие ведущие зарубежные лидеры рынка, в России успешного позитивного опыта внедрения пока не накоплено, что обусловлено спецификой ведения бизнеса в нашей стране [11]. Однако дальнейшие перспективы очевидны, т. к. в условиях рыночной экономики и высокого уровня конкуренции без использования инструментов стратегического управления вряд ли возможно добиться успеха.

#### Библиографические ссылки

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
2. Там же.
3. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и эффективности организации. Москва : Олимп-Бизнес, 2014.
4. Браун Марк Грэм. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компаний. Москва : Олимп-Бизнес, 2018.
5. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей // Российское предпринимательство. 2014. № 6, вып. 2. С. 86–91.
6. Кандалицев В. Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей. Москва : Дело АНХ, 2017.

7. Сидорин А. В. Применения сбалансированной системы показателей для экономической оценки организационных изменений // Научный диалог: экономика и управление. Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс». URL: [https://interactive-plus.ru/ru/article/462255/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/462255/discussion_platform) (дата обращения: 02.11.2020).

8. Рамперсад Хьюберт. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 166 с.

9. Соколова И. Н. Внедрение системы сбалансированных показателей как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. № 1. С. 46–50.

10. Горский М. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей : сб. ст. Москва : Олимп-Бизнес, 2017.

11. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей : моногр. Москва : Наука, 2018.

### References

1. Kaplan R., Norton D. *Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow, Olymp-Business Publ., 2017. 320 p. (in Russ.).

2. Ibidem.

3. Rampersad H'jubert K. *Individual'naja sbalansirovannaja sistema pokazatelej: put' k lichnomu schast'ju, harmonichnomu razvitiju i jeffektivnosti organizaciju* [Individual balanced scorecard: the path to personal happiness, harmonious development and efficiency of the organization]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2014. (in Russ.).

4. Braun Mark Grjem. *Za ramkami sbalansirovannoj sistemy pokazatelej. Kak analiticheskie pokazateli povyshajut jeffektivnost' upravlenija kompaniej* [Beyond the Balanced Scorecard. How analytics improve the effi-

ciency of company management]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2018. (in Russ.).

5. Zhemchugov A. M., Zhemchugov M. K. [An innovative approach to balanced scorecard]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*, 2014, no. 6, vol. 2, pp. 86-91. (in Russ.).

6. Kandalincev V. G. *Innovacionnyj biznes. Primenenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej* [Innovative business. Application of a balanced scorecard]. Moscow, Delo ANH Publ., 2017. (in Russ.).

7. Sidorin A. V. *Primenenija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej dlja jekonomicheskoj ocenki organizacionnyh izmenenij. Nauchnyj dialog: jekonomika i upravlenie. Cheboksary: CNS «Interaktiv pljus»* [Application of a balanced scorecard for the economic assessment of organizational change. Scientific dialogue: economics and management]. Cheboksary, Central nervous system “Interactive plus”. Available at: [https://interactive-plus.ru/ru/article/462255/discussion\\_platform](https://interactive-plus.ru/ru/article/462255/discussion_platform) (accessed 02.11.2020). (in Russ.).

8. Rampersad H'jubert. *Individual'naja sbalansirovannaja sistema pokazatelej* [Individual balanced scorecard]. Moscow, Olymp-Business Publ., 2005. 166 p. (in Russ.).

9. Sokolova I. N. [Implementation of a balanced scorecard as a factor in increasing the efficiency of an enterprise]. *Social'no-jekonomicheskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2019, no. 1, pp. 46-50. (in Russ.).

10. Gorskij M. *Zolotyje stranicy: luchshie primery vnedrenija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: sbornik statej* [Golden Pages: Best Practices for Implementing a Balanced Scorecard: Collected Articles] Moscow, Olymp-Business Publ., 2017. (in Russ.).

11. *Zolotyje stranicy. Luchshie primery vnedrenija sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: monografija* [Gold pages. The best examples of the implementation of a balanced scorecard: monograph]. Moscow, Science Publ., 2018. (in Russ.).

V. A. Domaskin, Master's Degree Student

I. N. Sokolova, Master's Degree Student

Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

### INCREASING BUSINESS EFFICIENCY BASED ON A BALANCED PERFORMANCE SYSTEM

*A balanced system of indicators is an important component of the implementation of the company's strategy. Currently, for the successful functioning of enterprises, it is not enough to focus only on the final financial results of activities, an integrated approach is important, the essence of which is to take into account all the constituent components, such as resources, business processes, finance, etc. The use of the balanced scorecard methodology allows us to take into account all these indicators and contributes to improving the business efficiency and competitiveness of the enterprise. The article presents the concept of a balanced system of indicators, goals, tasks and functions, discusses the basic schemes of a system of balanced indicators in the main areas, provides the benefits that can be obtained from the introduction of a system of balanced indicators. Also, much attention is paid to the development of a phased implementation of a balanced system of indicators, business performance indicators in the main areas: customers, finance, business processes, personnel. When developing a balanced system of indicators, it is necessary to take into account the factors that have a positive or negative impact, which ultimately contributes to the implementation of the strategic goals of the organization.*

*The introduction of a balanced scorecard is a complex and time-consuming process that requires high knowledge from the top management of the organization. In order for the implementation efficiency to be the highest, it is important to provide for all possible mistakes that can be made at the stage of system implementation.*

**Keywords:** balanced scorecard; finance; business processes; personnel; market; efficiency.

Получено: 10.09.2021

#### **Образец цитирования**

*Домаскин В. А., Соколова И. Н.* Повышение эффективности бизнеса на основе сбалансированной системы показателей // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 3 (46). С. 14–20. DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-14-20.

#### **For Citation**

Domaskin V. A., Sokolova I. N. [Increasing Business Efficiency Based on a Balanced Performance System]. *Social'no-jekonomicheskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2021, no. 3 (46), pp. 14-20 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-14-20.