

УДК 331.1

*Журбенко Ю.Ю, бакалавр по профилю Управление Человеческими Ресурсами, Московский Автомобильно-Дорожный Государственный Технический Университет (МАДИ), студент 2 курса магистратуры по профилю Экономика фирмы и отраслевых рынков, Московский Автомобильно-Дорожный Государственный Технический Университет (МАДИ)*

### **АКТУАЛЬНОСТЬ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ЕЁ ПОСТРОЕНИИ**

*Аннотация: Статья посвящена вопросам актуальности создания системы сбалансированных показателей и основным возможным ошибкам при её построении. Трансформация экономической системы России, ее интеграция в мировое хозяйство привели к необходимости совершенствования управления предприятиями. Чтобы выжить в долгосрочной перспективе, российские предприятия стали более стратегически ориентированными. Руководители многих предприятий, в том числе и государственных, пришли к пониманию необходимости разработки стратегии развития. Однако внедрение стратегического менеджмента в практику управления предприятиями столкнулось с рядом трудностей, связанных с неготовностью предприятий грамотно и эффективно обеспечить процесс стратегического менеджмента.*

*Ключевые слова: система сбалансированных показателей, ССП, стратегический менеджмент, ключевые показатели организации.*

*Zhurbenko Yuriy, bachelor of Human Resources Management, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), 2nd year student of the Master's Degree in Business Economics and Industrial Markets, Moscow Automobile and Road Technical University (MADI)*

## **ACTUALITY OF THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS AND TYPICAL MISTAKES AT ITS CONSTRUCTION**

*Annotation: The article is devoted to topical issues of creating balanced indicators and the main possible errors in its construction. Transformation of the economic system of Russia, its integration into the world economy to the improvement of enterprise management. To survive in the long term, Russian enterprises have become more strategically oriented. The leaders of many enterprises, including state-owned enterprises, came to understand the need to develop strategies. However, the introduction of strategic management into the practice of enterprise management faces a number of difficulties associated with non-prepared enterprises to competently and effectively ensure the process of strategic management.*

*Key words: balanced scorecard, МТП, strategic management, key indicators of the organization.*

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) как одного из важнейших инструментов стратегического управленческого учета, используемого стратегическим менеджментом, была разработана американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортон в начале 1990-х гг. и получила дальнейшее развитие в трудах как этих, так и ряда других ученых-экономистов, была неоднократно успешно опробована на практике в странах с развитой рыночной экономикой (США, Германии и т.д.) и завоевала широкое международное признание.

Популяризируя и развивая указанную выше концепцию, авторы охарактеризовали систему стратегических показателей (ССП) как аналитический инструмент стратегического управления коммерческой

организацией (предприятием, фирмой, компанией, бизнес-единицей) в условиях современной рыночной экономики, а также разработали теоретико-методологические основы анализа стратегических аспектов хозяйственной деятельности коммерческой организации на основе ССП (прикладного стратегического анализа).

Сбалансированная система показателей государственной или некоммерческой организации должна обеспечивать концентрацию, мотивацию и подотчетность ее деятельности. В сбалансированных системах показателей государственных и некоммерческих организаций приоритетными являются показатели клиентской составляющей, а также составляющей обучения и развития персонала. В случае необходимости в сбалансированные системы показателей государственных и некоммерческих организаций могут быть введены дополнительные составляющие, а типовые составляющие сбалансированной системы показателей трансформированы в зависимости от специфики деятельности этих организаций.

Эффективное современное управление организацией понимается как оптимизация ее деятельности согласно обозначенному временному отрезку, необходимому для достижения поставленных целей. В процессе оцениваются показатели деятельности организации, а также гарантируется их прозрачность.

В заключение можно еще раз подчеркнуть, что ССП - это система продуманных взаимосвязанных показателей, позволяющих оценивать критические факторы текущего и перспективного развития организации. В результате ее использования деятельность организации становится более.

Финансовые результаты как основной критерий оценки эффективности деятельности организации способствует увеличению рентабельности, т.е. дохода чистой прибыли. Основным показателем эффективности в плане маркетинга в торговой сфере считается удовлетворенность покупателей, приобретение новых клиентов и доли рынка в целевых сегментах, а также

других показателей. Во внутренних процессах основными показателями эффективности являются процессы, в результате которых достигаются намеченные финансовые результаты и удовлетворение покупателей.

ССП разрабатывается для совершенствования управления не только коммерческими организациями, но также государственными и некоммерческими организациями. Однако если для коммерческих организаций финансовая составляющая четко определяет их перспективные цели, то для государственных и некоммерческих организаций в финансовой составляющей содержится ряд ограничений, они должны четко соизмерять свои затраты с бюджетом.

Следует отметить, что концепция ССП не является полностью законченной ни теоретически, ни практически. Несмотря на то, что она хорошо зарекомендовала себя в самых различных организациях, ССП до сих пор подвергается качественным изменениям.

При этом зарубежными учеными<sup>1</sup>, занимающимися проблемами разработки и использования ССП, выделяется ряд вопросов, получение ответов на которые позволяет существенно расширить аналитические возможности ССП и, соответственно, повысить ее эффективность как инструмента стратегического управления организацией:

1. Как осуществляется операционализация причинно-следственных связей в рамках ССП?
2. Как можно связать сбалансированную систему показателей с информационными системами?
3. Как связать ССП с системами менеджмента качества и стоимостно-ориентированного управления?
4. Какова специфика сбалансированной системы показателей в новых сферах?

---

<sup>1</sup> Сбалансированная система показателей как инструмент управления стоимостью торгового предприятия. – Режим доступа: <http://auditfin.com>

5. Как связать систему мотивации персонала с целями сбалансированной системы показателей?

В России концепция ССП, несмотря на активное внедрение, еще не получила должного распространения и развития. Анализ российской практики внедрения ССП показывает, что в полном объеме технологию стратегического управления осуществить сложно, в силу недостаточности взаимосвязей между стратегическим и операционным менеджментом. Факторы успешного применения стратегического управления на основе ССП и типичные ошибки их использования в российской практике специалисты представляют следующим образом.

Особенности применения ССП в условиях российской специфики зависят от следующих факторов успешного применения стратегического управления:<sup>2</sup>

- Наличие разработанной стратегии, и управление должна быть направлено на операционную деятельность;
- Понимание происходящих изменений и взаимодействие по реализации стратегии всеми сотрудниками:
- Моральная и профессиональная готовность к изменениям, сегодня констатируется недостаточность опыта при внедрении западных технологий и недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена
- Эффективная система контроллинга также сегодня еще недостаточно развита
- Эффективная информационная поддержка операционных и управленческих процессов в организации характеризуется отсутствием стандартов управленческой отчетности

---

<sup>2</sup> Ромашова И. Стратегическое управление на основе ССП / И. Ромашова // БиржаПлюс. – Режим работы: <http://www.birzhaplus.ru/fin/?37137>

Среди типичных ошибок в применении ССП на практике выделяют следующие:

- Не использование командного подхода к реализации стратегического управления;

- Элементы управления в организации, часто выстраиваются по отдельности, они не взаимосвязаны и не лучшим образом выстроены их логистические взаимосвязи между подразделениями, внутренними структурами, цехами и т.д.

- Отсутствие критической оценки, и поскольку превалирует ресурсный подход, то это приводит к отказу от существенных конкурентных преимуществ, следует ориентированность на административный ресурс;

- Недооценка рисков сопровождается отсутствием адекватной оценки рисков при разработке проектов

- Торжествует использование классических методик, что приводит к копированию шаблонов, а в условиях российской действительности необходимо продумывать и разрабатывать такие системы управления, которые соответствовали российским условиям существования.

Таким образом, сущность системы сбалансированных показателей заключается в том, чтобы разрабатываемая модель стратегического управления, переводила общую стратегию развития организации в систему конкретных взаимосвязанных показателей непосредственно текущей деятельности.

И конечную цель использования ССП можно обозначить как концентрацию деятельности организации на достижении утвержденных стратегических целей.

Важными идеями ССП также являются:

- причинно-следственная взаимосвязь всех показателей;

- взаимосвязь показателей измеряемых по окончании определенного периода и в соизмерении с прогнозируемыми показателями;

-сбалансированность экономико-финансовых показателей с другими результатами деятельности организации.

#### **Использованные источники:**

1. Авраменко Н.Г. Место и роль сбалансированной системы показателей в системе управления стратегией / Н.Г. Авраменко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №6. – С.46
2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - Астрахань: Изд-во АГТУ, 2016. - 216 с.
3. Рябых Д. Что такое сбалансированная система показателей? [Электронный ресурс] / Д. Рябых. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
4. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих предприятий: автореф. дис. докт. экон. наук: 08.00.12 / Н.С. Пласкова. — Москва, 2015. — 49 с.
5. Файоль А. Ключевые показатели эффективности (КПЭ). Построение системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс] / А. Файоль. — Режим доступа: <http://www.pro-comp.ru/332864.aspx>
6. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.connect.ru/article.asp?id=7135>