

# СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## BALANCED SCORECARD AS AN INNOVATIVE MODEL FOR EVALUATING THE ORGANIZATION'S PERFORMANCE

Роман ДОНЦОВ

e-mail: [17fk.dantsou.r@pdu.by](mailto:17fk.dantsou.r@pdu.by)

Научный координатор: Ирина СТРОГАНОВА

e-mail: [i.stroganova@psu.by](mailto:i.stroganova@psu.by)

Полоцкий государственный университет, Беларусь

***Abstract.** The traditional measurement of the efficiency of an enterprise, focused only on financial indicators obtained from accounting systems, is quickly outdated and does not give a complete picture of the state of the enterprise, does not allow you to build an accurate forecast of its development. There is a need for better and more effective ways to assess the global performance of the entire enterprise. Modern approaches to strategic management call for paying attention to such non-financial components as personnel, business processes, innovations, and customer relations. To this end, Robert Kaplan and David Norton developed a balanced scorecard that combines the financial, customer, internal processes, and training and development components.*

*As a result of the study, a conclusion was made about the practical effectiveness of the Balanced Scorecard.*

**Keywords:** efficiency, management, company activity, business.

**JEL classification:** M19

### Введение

Актуальность темы заключается в том, что для эффективного управления организацией необходимо грамотно ставить цели, формировать стратегии организации, проводить мониторинг деятельности предприятия с целью выявления проблем. Для этого была разработана сбалансированная система показателей – наиболее популярная, признанная в мире концепция управления реализацией стратегии, разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США).

Целью данного исследования является определение практической ценности сбалансированной системы показателей как системы измерения эффективности деятельности всего предприятия.

### Основная часть

Сбалансированная система показателей (далее - ССП) обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности (KPI) предприятия. Степень достижения стратегических целей, эффективность бизнес-

процессов и работы всего предприятия в целом, каждого его подразделения и каждого сотрудника определяется значениями так называемых ключевых показателей эффективности (KPI), которые тесно связаны с системой мотивации сотрудников. Показатели с их целевыми и граничными значениями определяются таким образом, чтобы максимально охватить все критические области, влияющие на реализацию стратегии.

Основное преимущество Сбалансированной Системы Показателей (ССП) состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию Стратегии. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания — главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

Сбалансированная система показателей включает в себя четыре основные взаимосвязанные составляющие [1]:

- финансовую составляющую;
- клиентскую составляющую;
- составляющую внутренних бизнес-процессов;
- составляющую обучения и развития персонала.

Рассмотрим каждую из составляющих сбалансированной системы показателей более подробно.

**Финансовая составляющая.** Финансовые показатели сохранены в ССП, поскольку они оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии организации и ее реализации общему плану усовершенствования деятельности организации в целом. Как правило, финансовые стратегические цели относятся к прибыльности и измеряются, например, прибылью от текущей деятельности (операционной прибылью), экономической добавленной стоимостью, рентабельностью активов (всего капитала) или рентабельностью инвестиций. Альтернативными финансовыми стратегическими целями могут быть быстрый рост объема продаж или генерирование потока денежных средств.

**Клиентская составляющая** применительно к ССП обычно рассматривается как потребительская база и сегмент рынка, в которых конкурирует данная организация, а также как показатели результатов ее деятельности в целевом сегменте рынка. Как правило, эта составляющая включает в себя несколько основных, или базовых, показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии. Сюда входят удовлетворение потребностей клиентов, сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов, доходность, а также объем и доля целевого сегмента рынка. Однако клиентская составляющая должна также включать специфические показатели ценности предложений, получаемых потребителем целевого сегмента от данной организации. Речь идет о тех факторах, которые являются важнейшими для потребителя в вопросе сохранения лояльности. Например, для него чрезвычайно важны факторы своевременной доставки или доставки в короткие сроки; постоянного потока новых видов продуктов или услуг; способности поставщика не только предвосхищать новые потребности клиента, но и возможности удовлетворить их. Клиентская составляющая позволяет сформулировать стратегию,

ориентированную на потребителя и целевой сегмент рынка таким образом, чтобы в будущем она обеспечила исключительную доходность.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те главнейшие внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит организации разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворить ожидания собственников (акционеров) относительно высокой финансовой доходности. Показатели данной составляющей сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых стратегических целей в целом.

Составляющая обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей определяет инфраструктуру, которую надлежит создать, чтобы обеспечить долговременные рост и совершенствование. Стратегические цели данной составляющей ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя [2].

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениям с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию персонала.

Сбалансированная система показателей раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, — с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и успешной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции [3].

Правильно построенная Сбалансированная Система Показателей (ССП), поддерживаемая удобными программными средствами, позволяет предприятию [1]:

- Сосредоточить все свои ресурсы (финансовые, кадровые, технологические, информационные) на реализации стратегии и добиться неуклонного движения предприятия к поставленным целям.
- Обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями).
- Повысить управляемость и эффективность деятельности предприятия, а также снизить риски.

ССП дает возможность руководителям предприятия оперативно получать важную общую информацию о деятельности всего предприятия, что позволяет повысить качество принимаемых решений. Концепция ССП позволяет представить все стратегические цели

предприятия на стратегической карте в виде составляющих цели. Стратегическая карта представляет собой описание стратегий с помощью причинно-следственных связей на каждом уровне управления предприятия. Такая система удобна в использовании и упрощает контроль достижения и модификации целей.

Таким образом, Сбалансированная Система Показателей (ССП) — это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция Сбалансированной Системы Показателей (ССП) поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

### **Библиографические ссылки**

1. Сбалансированная система показателей - Логистика [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://logists.by/library/logistics-management/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley>. – Дата доступа: 09.12.2020.
2. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики // Экономический анализ: теория и практика. 2007. №24.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2003.