

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 1 / 2026, Vol. 18, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/80ECVN126.pdf>

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Копчугов, А. В. Интеграция сбалансированной системы показателей BSC в систему стратегического финансового контроля: опыт российских финансовых организаций / А. В. Копчугов // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/80ECVN126.pdf>.

For citation:

Kopchugov A.V. Integrating the Balanced Scorecard into the strategic financial control system: the experience of Russian Financial Institutions. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(1): 80ECVN126. Available at: <https://esj.today/PDF/80ECVN126.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.71

Копчугов Андрей Владимирович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: andrew_liberman@mail.ru

Интеграция сбалансированной системы показателей BSC в систему стратегического финансового контроля: опыт российских финансовых организаций

Аннотация. Трансформационные процессы в банковском секторе Российской Федерации, развертывающиеся в условиях санкционного давления, высокой волатильности ключевой ставки и нарастающей конкуренции, актуализируют потребность финансовых организаций в инструментах, обеспечивающих сопряжение стратегических приоритетов с операционной деятельностью. Предметом настоящего исследования выступают механизмы интеграции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) в контур стратегического финансового контроля российских кредитных организаций. В работе применяются методы систематизации научных подходов к BSC-методологии, компаративного анализа стратегий крупнейших банков Российской Федерации, а также доктринальный анализ нормативных актов Банка России в области пруденциального регулирования и стратегического развития финансового рынка. Проведённый анализ позволил установить, что традиционные системы финансового контроля, ориентированные на ретроспективные показатели, не обеспечивают необходимого уровня стратегической проактивности в условиях структурных изменений российской экономики. Систематизированы основные барьеры интеграции BSC в финансовых организациях, включая фрагментарность нормативной базы, недостаточную каскадируемость целей и слабую увязку нефинансовых метрик с системой мотивации. Авторская систематизация включает классификацию моделей адаптации BSC для финансового сектора с учётом специфики пруденциального регулирования и ESG-трансформации. Научная новизна состоит в обосновании концептуального подхода к интеграции BSC-перспектив в систему стратегического финансового контроля кредитных организаций, учитывающего регуляторные требования Банка России. Практическая значимость определяется возможностью использования результатов при формировании систем управления эффективностью в российских финансовых организациях.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей; Balanced Scorecard; стратегический финансовый контроль; ключевые показатели эффективности; банковский сектор; пруденциальное регулирование; нефинансовые показатели; каскадирование стратегии; ESG-трансформация; финансовая устойчивость

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена обострением противоречия между возрастающей сложностью стратегического управления финансовыми организациями в условиях санкционных ограничений, цифровой трансформации и ужесточения регуляторных требований, с одной стороны, и недостаточной разработанностью методических подходов к встраиванию BSC-методологии в систему стратегического финансового контроля российских кредитных организаций, с другой. Показательно, что по данным издания «Ведомости», 60 % российских компаний из сегмента малого и среднего предпринимательства в 2025 году отмечают высокую или очень высокую конкуренцию¹, что усиливает потребность в стратегически ориентированных системах контроля. Банковский сектор Российской Федерации в 2024–2025 годах демонстрирует высокую адаптивность к изменяющимся макроэкономическим и регуляторным условиям, что подтверждается рекордной совокупной прибылью в размере 3,8 трлн рублей по итогам 2024 года при доходности на капитал (ROE) в 23 %.² Вместе с тем прогнозы аналитического агентства «Эксперт РА» свидетельствуют о замедлении темпов роста прибыли в 2025 году до 3,1–3,3 трлн рублей вследствие увеличения стоимости риска и сжатия чистой процентной маржи.³ Следует отметить, что в условиях нарастающего давления на маржинальность и усиления пруденциального регулирования со стороны Банка России финансовые организации испытывают объективную потребность в инструментах, позволяющих обеспечить сопряжение стратегических целей с повседневной операционной деятельностью и превентивное управление рисками.

Научная проблема заключается в отсутствии целостной концепции интеграции BSC-методологии в систему стратегического финансового контроля российских финансовых организаций с учётом специфики пруденциального регулирования и современных трансформационных процессов.

Объектом исследования выступает система стратегического финансового контроля российских кредитных организаций.

Предметом исследования являются механизмы, условия и барьеры интеграции сбалансированной системы показателей в контур стратегического финансового контроля финансовых организаций Российской Федерации.

Цель исследования состоит в систематизации теоретических подходов и практического опыта интеграции BSC в стратегический финансовый контроль российских финансовых организаций и разработке рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

Задачи исследования

1. Систематизировать эволюцию концептуальных подходов к BSC-методологии и выявить особенности её адаптации для финансового сектора.
2. Проанализировать практику применения элементов BSC в стратегическом управлении крупнейших российских банков и выявить ключевые барьеры интеграции.

¹ Нескучные Финансы. Сбалансированная система показателей (ССП). — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelej-ssp-kak-upravlyat-effektivnostyu-biznesa> (дата обращения 28.03.2026).

² Банк России. Аналитический обзор банковского сектора, IV квартал 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://cbr.ru/analytics/bank_sector/analytical_review_bs/ (дата обращения 28.03.2026).

³ Эксперт РА. Банковский сектор по итогам I квартала 2025 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/banks/bank_sector_2025/ (дата обращения 28.03.2026).

3. Разработать рекомендации по интеграции BSC-перспектив в систему стратегического финансового контроля с учётом регуляторных требований Банка России.

Научная новизна состоит в обосновании концептуального подхода к интеграции BSC в систему стратегического финансового контроля кредитных организаций, учитывающего специфику пруденциального регулирования, ESG-трансформации и цифровизации российского финансового рынка.

Практическая значимость определяется возможностью использования разработанных рекомендаций финансовыми организациями при формировании и совершенствовании систем стратегического управления эффективностью.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования формируют положения концепции сбалансированной системы показателей, представленные в фундаментальных трудах Р. Каплана и Д. Нортон [1], теоретические подходы к стратегическому контроллингу в банковской сфере, концептуальные основы пруденциального надзора, а также научные разработки в области оценки эффективности финансовых организаций, представленные в трудах О.В. Калимуллиной по гибридным моделям BSC в коммерческих банках [2], Д.А. Иванова, Т.А. Споденейко, В.Д. Махибороды по стратегическим картам систем сбалансированных показателей [3].

В качестве основных методов исследования применены систематический обзор научной литературы по BSC-методологии за период 2020–2025 годов, компаративный анализ стратегий развития крупнейших российских банков (ПАО Сбербанк, ПАО Банк ВТБ), нормативный анализ документов Банка России, а также метод классификации и типологизации моделей интеграции BSC в финансовом секторе.

2. Результаты и обсуждение

Принципиально важным представляется то обстоятельство, что BSC изначально задумывалась не просто как система измерения, а как комплексный инструмент стратегического управления, обеспечивающий трансляцию стратегических ориентиров в систему взаимосвязанных ключевых показателей эффективности, сгруппированных по четырём проекциям (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие).

Особого внимания заслуживает эволюция BSC-методологии за более чем тридцатилетний период её существования. Систематический обзор 1 294 научных работ по BSC, проведённый S. Kumar и соавторами в 2023 году, продемонстрировал, что тематика исследований последовательно расширялась от вопросов финансового менеджмента и клиентской ориентации к проблемам устойчивого развития, интегрированной отчётности и системного мышления [4]. Немаловажное значение имеет и выявленная в рамках указанного обзора тенденция к конвергенции BSC с методологией OKR (Objectives and Key Results) и Agile-подходами, что свидетельствует об адаптивном потенциале системы в условиях возрастающей динамичности внешней среды. В свою очередь, исследование D. Madsen, опубликованное в 2025 году, обобщает опыт внедрения BSC в финансовых организациях и констатирует сохраняющуюся актуальность четырёхперспективной модели при необходимости её дополнения ESG-компонентом [5].

Вместе с тем следует указать на существенную специфику применения BSC-методологии в финансовом секторе, отличающую её от внедрения в нефинансовых организациях. Уместно заметить, что банковская деятельность регламентируется жёсткими пруденциальными

нормативами, которые Банк России устанавливает и контролирует в соответствии со статьёй 56 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации».⁴ Нормативы достаточности капитала (Н1.0), ликвидности и иные пруденциальные требования фактически формируют «верхний этаж» финансовой перспективы BSC, что задаёт специфическую конфигурацию каскадирования целей.

Эволюция научных подходов к адаптации BSC для финансового сектора представлена в таблице 1.

Таблица 1

Эволюция концептуальных подходов к адаптации BSC для финансового сектора

Период	Характеристика подхода	Ключевые исследователи	Особенности для финансового сектора
1992–2000	Классическая четырёхперспективная модель	R. Kaplan, D. Norton (1992, 1996)	Акцент на финансовые показатели банков, первичная апробация в крупных западных финансовых институтах
2001–2010	Расширение BSC стратегическими картами и системой мотивации	R. Kaplan, D. Norton (2004), O.B. Калимуллина (2014)	Интеграция BSC с риск-менеджментом коммерческого банка, развитие гибридных моделей
2011–2020	Цифровизация BSC, интеграция с BI-системами и IT-Scorecard	A.B. Ленцова, Д. Семенов (2010)	Применение BSC во внутреннем корпоративном контроле банков, автоматизация мониторинга KPI
2021–2025	Конвергенция BSC с ESG, OKR, Agile, интеграция ИИ	S. Kumar et al. (2023), D. Madsen (2025), D. Michalski (2024)	Дополнение BSC ESG-перспективой, использование прогнозных моделей на базе ИИ в банках

Составлено автором

Данные таблицы 1 свидетельствуют о последовательном усложнении и обогащении BSC-методологии применительно к финансовому сектору, что обусловлено как эволюцией самой концепции, так и трансформацией внешней среды функционирования банков.

Анализ стратегий развития крупнейших российских банков позволяет выявить существенные элементы BSC-подхода, интегрированные в практику стратегического управления, хотя и не всегда оформленные в явном виде как сбалансированная система показателей. Стоит обратить внимание на то, что Стратегия развития ПАО Сбербанк до 2026 года предусматривает чёткие целевые ориентиры по финансовой перспективе (ROE свыше 22 %, норматив достаточности общего капитала Н20.0 свыше 13,3 %, уровень дивидендных выплат 50 % от чистой прибыли), по клиентской перспективе (мониторинг NPS и CSI), по перспективе внутренних процессов (коэффициент операционной эффективности CIR снизился до 26,9 % благодаря внедрению ИИ) и по перспективе обучения и развития (инвестиции в IT увеличены в 1,5 раза до 450 млрд рублей).⁵ Равным образом существенным является то, что ESG-стратегия Сбера до 2026 года предусматривает каскадирование ESG-целей в виде ключевых показателей эффективности руководителей различных уровней.⁶

Наряду с рассмотренным примером, стратегия группы ВТБ на 2024–2026 годы также содержит элементы, корреспондирующие с BSC-перспективами. Финансовые цели предусматривают достижение чистой прибыли в 650 млрд рублей к 2026 году при рентабельности капитала около

⁴ Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» // КонсультантПлюс. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения 28.03.2026).

⁵ Сбербанк представил новую стратегию развития до 2026 года. — [Электронный ресурс] // ТАСС. — 2023. — Режим доступа: URL: <https://tass.ru/ekonomika/19466919> (дата обращения 28.03.2026).

⁶ Сбер. Стратегия и система управления ESG-трансформацией. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR23/sr/ru/strategy-and-management-system.html> (дата обращения 28.03.2026).

20 %.⁷ Клиентская перспектива выражается в целевом показателе охвата 100 млн жителей России и увеличении клиентской базы до 35 млн человек. Перспектива внутренних процессов включает интеграцию активов приобретённых банков («Открытие», «Почта Банк», РНКБ) и совершенствование системы управления рисками и капиталом. Перспектива обучения и развития реализуется через масштабные инвестиции в импортозамещение IT-решений и цифровую трансформацию.

Систематизация BSC-элементов в стратегиях крупнейших российских банков представлена в таблице 2.

Таблица 2

Компаративный анализ BSC-элементов в стратегиях крупнейших российских банков

BSC-перспектива	ПАО Сбербанк (Стратегия 2026)	ПАО Банк ВТБ (Стратегия 2024–2026)
Финансы	ROE > 22 %, H20.0 > 13,3 %, дивиденды 50 % от прибыли	Прибыль 650 млрд руб. к 2026, ROE ~20 %
Клиенты	NPS, CSI, 99 млн клиентов Сбер ID, СберПрайм 22,7 млн подписчиков	Охват 100 млн жителей, 35 млн активных клиентов
Внутренние процессы	CIR 26,9 %, ИИ-оптимизация, GigaChat 2.0	Интеграция «Открытия», совершенствование риск-менеджмента
Обучение и развитие	IT-инвестиции 450 млрд руб., человекоцентричная модель	Импортозамещение IT, цифровая трансформация

Составлено автором на основе анализа материалов⁸

Анализ представленной в таблице 2 информации демонстрирует, что оба крупнейших российских банка фактически используют элементы BSC-подхода при формулировании стратегических целей, однако степень формализации системы показателей и механизмы каскадирования существенно различаются. Примечательно, что ПАО Сбербанк демонстрирует более высокую степень интеграции нефинансовых метрик (NPS, CSI, ESG-рейтинги) в систему управленческой отчётности и мотивации, тогда как ВТБ делает акцент на количественных показателях клиентского охвата и финансовой результативности.

Существенное значение приобретает анализ регуляторной среды, формирующей рамочные условия для внедрения BSC в финансовых организациях. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов, одобренные Советом директоров Банка России в декабре 2025 года, определяют ключевые индикаторы развития финансового рынка, включая отношение активов финансовых организаций к ВВП, уровень цифровизации финансовых услуг и композитный индекс удовлетворённости населения работой финансовых организаций.⁹ Следует отметить, что указанные индикаторы фактически корреспондируют с различными перспективами BSC, что создаёт благоприятную нормативную основу для внедрения сбалансированных систем показателей в кредитных организациях.

⁷ ВТБ представил новую стратегию на 2024–2026 годы. — [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2024. — Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/articles/2024/03/01/1023309-vtb-predstavil-strategiyu> (дата обращения 28.03.2026).

⁸ Сбербанк представил новую стратегию развития до 2026 года. — [Электронный ресурс] // ТАСС. — 2023. — Режим доступа: URL: <https://tass.ru/ekonomika/19466919> (дата обращения 28.03.2026).

ВТБ представил новую стратегию на 2024–2026 годы. — [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2024. — Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/articles/2024/03/01/1023309-vtb-predstavil-strategiyu> (дата обращения 28.03.2026).

⁹ Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/onfinmarket/ (дата обращения 28.03.2026).

В дополнение к изложенному, расширение макропруденциального регулирования на корпоративный сегмент с 1 апреля 2025 года путём введения повышенных надбавок к рискам при расчёте нормативов капитала в отношении кредитов наиболее закредитованным компаниям¹⁰ усиливает потребность банков в системах стратегического контроля, интегрирующих показатели различных перспектив деятельности. Средний норматив Н1.0, опустившийся в 2024 году до 12,5 %, по прогнозам регулятора, вырастет до 14 % к концу 2026 года, что потребует от банков более тщательной балансировки между задачами роста и требованиями капитальной достаточности.

Особого внимания заслуживает проблема основных барьеров интеграции BSC в стратегический финансовый контроль российских организаций. Систематизация данных барьеров, проведённая на основе анализа научной литературы и практики внедрения, представлена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация барьеров интеграции BSC в систему стратегического финансового контроля российских финансовых организаций

Группа барьеров	Содержание проблемы	Возможные пути преодоления
Методологические	Недостаточная адаптация классической модели BSC к специфике пруденциального регулирования, необходимость учёта обязательных нормативов ЦБ РФ	Разработка адаптированных BSC-моделей с «регуляторной надстройкой» над финансовой перспективой
Организационные	Слабая каскадируемость стратегических целей до уровня отдельных подразделений и сотрудников, формальный характер стратегических карт	Внедрение цифровых платформ для каскадирования и мониторинга KPI в реальном времени
Информационные	Фрагментарность данных, отсутствие единой информационной базы для формирования нефинансовых показателей	Интеграция BSC с BI-системами и корпоративными хранилищами данных
Культурные	Сопrotивление персонала, отсутствие связи между нефинансовыми показателями и системой мотивации	Включение BSC-показателей в систему KPI руководителей всех уровней

Составлено автором на основе анализа материалов [6; 7]

Результаты, отражённые в таблице 3, позволяют сделать вывод о многоуровневом характере проблем интеграции BSC в финансовом секторе, требующем комплексного подхода к их разрешению.

Помимо указанного, существенное значение для перспектив интеграции BSC имеет процесс цифровой трансформации российского финансового сектора. По данным консалтинговой компании Kert, если в 2020 году доля иностранного программного обеспечения в банках достигала 85 %, то к началу 2023 года она сократилась до 50 %.¹¹ Импортозамещение IT-систем создаёт окно возможностей для внедрения отечественных решений по управлению эффективностью, интегрирующих BSC-методологию с инструментами бизнес-аналитики. Исследование McKinsey Global Banking Annual Review 2025 подчёркивает, что мировые банки ежегодно инвестируют около 600 млрд долларов в технологии, однако производительность остаётся низкой, и решающим фактором дифференциации становится «точность» (precision) стратегических решений, а не масштаб инвестиций.¹² Данный вывод подтверждает значимость

¹⁰ Эксперт РА. Банковский сектор. Прогноз на 2025–2030. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/bank_sector_2025/ (дата обращения 28.03.2026).

¹¹ Ведомости. Банки вкладываются в российский софт. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsub/articles/2024/04/19/1032714-banki-vkladivayutsya-soft> (дата обращения 28.03.2026).

¹² McKinsey. Global Banking Annual Review 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата обращения 28.03.2026).

BSC как инструмента обеспечения «хирургической точности» в управлении финансовыми организациями.

Наряду с цифровизацией, важнейшим контекстом для интеграции BSC выступает ESG-трансформация. Исследование D. Michalski (2024) продемонстрировало возможности операционализации ESG-интегрированной стратегии через BSC в компаниях сектора FMCG [8]. Применительно к российским финансовым организациям данный подход приобретает особую значимость в связи с развитием национальной ESG-повестки. Сбербанк, получивший ESG-рейтинг на уровне категории I (наивысшей) по результатам ESG-индекса РБК и НКР, демонстрирует возможности встраивания ESG-метрик в систему стратегического контроля через механизмы каскадирования целей.¹³

Исследование пруденциального надзора как фактора стратегического управления устойчивостью банков, проведённое и опубликованное в научной электронной библиотеке КиберЛенинка, констатирует необходимость перехода от формального контроля к аналитической диагностике и риск-ориентированному регулированию [9]. Данное направление развития пруденциального надзора объективно корреспондирует с BSC-методологией, поскольку BSC также предполагает переход от ретроспективного контроля к проактивному стратегическому управлению.

На основании проведённого анализа представляется возможным сформулировать рекомендации по интеграции BSC в систему стратегического финансового контроля российских финансовых организаций, учитывающие выявленные барьеры и особенности регуляторной среды, как отражено в таблице 4.

Таблица 4

Рекомендации по интеграции BSC-перспектив в систему стратегического финансового контроля кредитных организаций

BSC-перспектива	Рекомендуемые показатели	Связь с регуляторными требованиями
Финансы	ROE, ROA, чистая процентная маржа, COR, CIR, скорректированные на пруденциальные нормативы	H1.0 (достаточность капитала), H30 (для СЗКО с 2026 г.), нормативы ликвидности
Клиенты	NPS, CSI, доля цифровых каналов, уровень жалоб, индекс удовлетворённости населения	Композитный индекс удовлетворённости (ОНРФР 2026–2028), уровень цифровизации для физлиц
Внутренние процессы	Уровень автоматизации, доля российского ПО, скорость обработки операций, доля реструктурированных кредитов	Требования к импортозамещению ЗОКИИ, нормативы отчётности перед ЦБ
Обучение и развитие	Инвестиции в IT, индекс вовлечённости персонала, доля сотрудников с цифровыми компетенциями	Показатели цифровой зрелости отрасли «Финансовые услуги»
ESG (дополнительная перспектива)	Углеродный след, ESG-рейтинг, доля «зелёного» портфеля, социальные инвестиции	ESG-рэнкинги, стандарт корпоративного управления

Составлено автором на основе анализа материалов [10; 11]¹⁴

Данные таблицы 4 свидетельствуют о возможности органичного встраивания BSC-перспектив в систему стратегического финансового контроля с опорой на существующие регуляторные индикаторы Банка России. Принципиально важным представляется дополнение

¹³ Сбер. ESG-стратегия 2023. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR22/esg/part-2/> (дата обращения 28.03.2026).

¹⁴ Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/onfinmarket/ (дата обращения 28.03.2026).

Сбер. Стратегия и система управления ESG-трансформацией. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://shareholder.sberbank.com/AR23/sr/ru/strategy-and-management-system.html> (дата обращения 28.03.2026).

классической четырёхперспективной модели BSC пятой перспективой, связанной с ESG-трансформацией, что отвечает современным тенденциям развития российского финансового рынка и позволяет учитывать факторы долгосрочной устойчивости финансовых организаций.

Исследование, проведённое в рамках систематического обзора 136 работ по BSC в малом и среднем бизнесе с использованием методологии PRISMA, подтвердило эффективность BSC в согласовании метрик результативности со стратегическими целями и положительное влияние на финансовые и нефинансовые результаты, включая мотивацию персонала и клиентскую удовлетворённость [12]. Данные выводы корреспондируют с результатами настоящего исследования и подтверждают релевантность BSC-подхода для российских финансовых организаций различного масштаба. Вместе с тем отчёт PwC Finance Effectiveness Benchmarking Study 2024, основанный на данных почти 1 000 компаний с выручкой свыше 1 млрд долларов, акцентирует внимание на необходимости трансформации финансовой функции из центра учёта в «катализатор» создания акционерной стоимости¹⁵, что полностью согласуется с логикой BSC-интеграции в стратегический финансовый контроль.

Выводы

Анализ эволюции концептуальных подходов к BSC-методологии продемонстрировал последовательное расширение сферы применения сбалансированной системы показателей от инструмента измерения результативности к комплексной системе стратегического управления, интегрирующей финансовые и нефинансовые метрики, ESG-компоненты и цифровые технологии. Для финансового сектора принципиальной особенностью адаптации BSC выступает необходимость учёта жёстких пруденциальных нормативов, устанавливаемых Банком России, что формирует специфическую «регуляторную надстройку» над финансовой перспективой и задаёт особую конфигурацию каскадирования стратегических целей.

Проведённый компаративный анализ стратегий развития ПАО Сбербанк и ПАО Банк ВТБ на период до 2026 года позволил установить, что крупнейшие российские банки фактически используют элементы BSC-подхода при формулировании стратегических ориентиров по всем четырём классическим перспективам, однако степень формализации системы и механизмы каскадирования существенно различаются. Среди ключевых барьеров интеграции BSC в систему стратегического финансового контроля выявлены методологические (недостаточная адаптация к специфике пруденциального регулирования), организационные (слабая каскадируемость целей), информационные (фрагментарность данных) и культурные (сопротивление персонала) барьеры.

На основании результатов исследования разработаны рекомендации по интеграции BSC-перспектив в систему стратегического финансового контроля кредитных организаций, предусматривающие дополнение классической модели пятой перспективой (ESG) и увязку BSC-показателей с регуляторными индикаторами, закреплёнными в Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2026–2028 годы. Практическая реализация предложенного подхода позволит российским финансовым организациям обеспечить переход от реактивного финансового контроля к проактивному стратегическому управлению устойчивостью, что приобретает особую значимость в условиях структурной трансформации российской экономики.

¹⁵ PwC. Finance Effectiveness Benchmarking Study 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.pwccn.com/en/services/consulting/publications/finance-effectiveness-benchmarking-jun2024.html> (дата обращения 28.03.2026).

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan, R.S. Linking the balanced scorecard to strategy / R.S. Kaplan, D.P. Norton // California Management Review. — 1996. — Т. 39, №. 1. — С. 53–79. — EDN CHZYLF.
2. Калимуллина, О.В. Возможности применения гибридных моделей на основе сбалансированной системы показателей в рамках системы риск-менеджмента коммерческого банка / О.В. Калимуллина // Экономика и менеджмент систем управления. — 2014. — № 3(13). — С. 30–39. — EDN SKFRNB.
3. Иванов, Д.А. Применение стратегических карт систем сбалансированных показателей для задач внедрения систем внутреннего предпринимательства / Д.А. Иванов, Т.А. Споденейко, В.Д. Махиборода // Актуальные вопросы современной экономики. — 2023. — № 6. — С. 462–469. — EDN SUTSDZ.
4. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions / S. Kumar, W.M. Lim, R. Sureka [et al.] — DOI 10.1007/s11846-023-00700-6. // Review of Managerial Science. — 2023 — EDN IMZPRQ.
5. Madsen, D.Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact / D.Ø. Madsen — DOI 10.3390/encyclopedia5010039. // Encyclopedia. — 2025. — Т. 5, № 1. — С. 39 — EDN DUPLFR.
6. Аксютенко, Д.В. Оценка эффективности деятельности организации как элемента финансового контроля / Д.В. Аксютенко, Н.С. Пласкова // Управленческий учет. — 2025. — № 3. — С. 25–30. — EDN BTVDFO.
7. Дементьева, И.И. Порядок разработки и внедрения элементов стратегического контроллинга / И.И. Дементьева // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. — 2024. — № 32. — С. 41–44. — EDN BMFKLL.
8. Michalski, D. Operationalization of ESG-Integrated Strategy Through the Balanced Scorecard in FMCG Companies / D. Michalski — DOI 10.3390/su16219174. // Sustainability. — 2024. — Т. 16, № 21. — С. 9174 — EDN KDZSWQ.
9. Василенко, Р. А. Пруденциальный надзор как фактор стратегического управления устойчивостью банков в РФ / Р.А. Василенко // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 4(69). — С. 750–755. — EDN JAENAV.
10. Лисицын, А.В. Модели и инструменты стратегического планирования организаций: теоретический подход и практические рекомендации / А.В. Лисицын — DOI 10.26118/2782-4586.2024.62.21.064. // Журнал монетарной экономики и менеджмента. — 2024. — № 9. — С. 314–318 — EDN PIJEPT.
11. Грузина, Ю.М. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности управления / Ю.М. Грузина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № S4. — EDN TGXVNL.
12. Muraba J., Mamogobo M.K., Thango B. The Balanced Scorecard methodology: Performance metrics and strategy execution in SMEs: A systematic review / Preprints.org — 2024. Режим доступа — URL: https://www.researchgate.net/publication/385098461_The_Balanced_Scorecard_Methodology_Performance_Metrics_and_Strategy_Execution_in_SMEs_A_Systematic_Review (дата обращения 26.03.2026).

Kopchugov Andrey Vladimirovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: andrew_liberman@mail.ru

Integrating the Balanced Scorecard into the strategic financial control system: the experience of Russian Financial Institutions

Abstract. Transformational processes in the Russian banking sector, unfolding under sanctions pressure, high key rate volatility, and increasing competition, are highlighting the need for financial institutions to align strategic priorities with operational activities. This study examines the mechanisms for integrating the Balanced Scorecard (BSC) into the strategic financial control framework of Russian credit institutions. This study utilizes methods for systematizing scientific approaches to the BSC methodology, a comparative analysis of the strategies of the largest Russian banks, and a doctrinal analysis of Bank of Russia regulations on prudential regulation and strategic development of the financial market. The conducted analysis revealed that traditional financial control systems, focused on retrospective indicators, do not provide the necessary level of strategic proactivity in the context of structural changes in the Russian economy. The main barriers to BSC integration in financial institutions are systematized, including a fragmented regulatory framework, insufficient cascading of goals, and a weak link between non-financial metrics and the incentive system. The author's systematization includes a classification of BSC adaptation models for the financial sector, taking into account the specifics of prudential regulation and ESG transformation. The scientific novelty lies in the substantiation of a conceptual approach to integrating BSC perspectives into the strategic financial control system of credit institutions, taking into account the regulatory requirements of the Bank of Russia. The practical significance lies in the possibility of using the results in the development of performance management systems in Russian financial institutions.

Keywords: balanced scorecard; strategic financial control; key performance indicators; banking sector; prudential regulation; non-financial indicators; strategy cascading; ESG transformation; financial stability