

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

2024, Том 16, № s1 / 2024, Vol. 16, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/82FAVN124.pdf>

5.2.6 Менеджмент (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Смирнов, А. И. Теоретические основы применения системы сбалансированных показателей в стратегическом и финансовом менеджменте / А. И. Смирнов // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/82FAVN124.pdf>

**For citation:**

Smirnov A.I. Theoretical foundations of the balanced scorecard application in strategic and financial management. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024; 16(s1): 82FAVN124. Available at: <https://esj.today/PDF/82FAVN124.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 658.1

**Смирнов Андрей Игоревич**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
E-mail: [smirnow.andrew2000@yandex.ru](mailto:smirnow.andrew2000@yandex.ru)

## Теоретические основы применения системы сбалансированных показателей в стратегическом и финансовом менеджменте

**Аннотация.** Сегодня, в условиях растущей конкуренции и увеличения влияния факторов внешней среды на деятельность бизнеса, в частности, усиление санкционного давления, компаниям для достижения стратегических целей необходимо использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы с максимальной эффективностью.

Вопрос применения системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического и финансового управления и контроля является актуальным для российских организаций, поскольку кадровый дефицит, дороговизна финансовых ресурсов, отсутствие иностранных инвестиций и непостоянность рыночной конъюнктуры создают для российского бизнеса новую экономическую реальность. Залогом финансовой устойчивости в новой экономической реальности является опора на собственные ресурсы: их использование с максимальной эффективностью и направление на достижения конкретных стратегических задач вместо распыления, что было возможно в относительно более мягких экономических условиях прошлого десятилетия.

Порядок оптимального использования ресурсов в условиях их ограниченности в долгосрочном периоде устанавливается руководством в стратегии развития бизнеса. Также стратегия компании является ключевым звеном в отношении менеджмента организации с ее собственниками. Она представляет собой дорожную карту из долгосрочных целей, повышающих эффективность бизнеса и его результативность. В случае успешной реализации стратегии стоимость компании возрастает, как и благосостояние акционеров. Успех стратегии обеспечивается качеством системы стратегического контроля, который сопоставляет полученные результаты со стратегическими целями и вносит корректировки в стратегию.

Финансовый контроль подразумевает отслеживание качества использования ограниченных денежных ресурсов с целью достижения стратегических целей и задач бизнеса и предотвращения финансовых рисков.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей; стратегический контроль; финансовый менеджмент; финансовый контроль; конкурентоспособность; ограниченные ресурсы; нематериальные активы; ключевые показатели эффективности; мотивация персонала

## Введение

Важнейшей функцией финансового менеджмента, позволяющей находить дополнительные ресурсы для роста и корректировать порядок использования уже имеющихся возможностей на благо достижения компании является контроль. Стратегический контроль позволяет отслеживать прогресс в достижении стратегических задач и своевременно принимать решения по трансформации компании либо корректировки самой стратегии. Финансовый контроль позволяет отслеживать использование финансовых ресурсов на тактическом уровне.

Как показала практика финансового менеджмента за последние три десятилетия, традиционная система бухгалтерского учета, учитывающая только финансовые результаты деятельности в ретроспективе и не берущая во внимание возможности организации, которые могут быть использованы для роста, оказалась неэффективной для стратегического и финансового контроля.

В бизнес-среде широко получила распространение концепция привлечения нижнего звена управления и сотрудников к процессу планирования, стратегического и финансового контроля, как людей, более компетентных в рамках бизнес-процессов. Такая организационная система планирования и контроля, сочетающая в себе финансовые (из традиционного бухгалтерского учета) и нефинансовые показатели, описывающих степень развития взаимоотношений с клиентом, роста персонала и качества бизнес-процессов, получила наименование система сбалансированных показателей (далее — ССП).

В отношении ССП возникает ряд вопросов: о ее роли в системе финансового и стратегического менеджмента, в том числе контроля, о порядке ее применения в управленческой практике, а также о способах ее внедрения.

Целью данной работы является теоретическое обоснование необходимости применения системы сбалансированных показателей в практике финансового и стратегического контроля.

Объект исследования — финансовый и стратегический контроль.

Предмет — система сбалансированных показателей в практике финансового и стратегического контроля.

## 1. Методы исследования

Методами исследования являются: теоретический анализ научных трудов, являющихся для ССП фундаментальными, анализ существующих исследований в области внедрения и применения системы сбалансированных показателей, анализ практики внедрения и использования ССП в финансовом и стратегическом контроле.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить сущность стратегического и финансового контроля.
2. Исследовать сущность системы сбалансированного показателя как инструмента стратегического и финансового контроля.

3. Рассмотреть аспекты практического использования системы-сбалансированных показателей.

Базой данного исследования являются труды российских и зарубежных ученых, в том числе Е.Ю. Куличкиной [1] и т. д.

## 2. Результаты и обсуждение

Развитие глобального рынка капитала и усложнение корпоративных структур влияет на то, с какого ракурса руководство смотрит на управление компаниями. Если раньше менеджмент уделял первоочередное внимание управлению структурой затрат и ее оптимизации с целью увеличения прибыльности организации и, как следствие, экономических выгод ее собственников, то сегодня фокус менеджмента сместился к управлению текущими и будущими денежными потоками.

В этой связи широкое распространение в западной финансовой практике получил ценностно-ориентированный подход к управлению бизнесом (Value-Based Management, VBM). Подход VBM основан на концепции увеличения стоимости для своих акционеров, а не только на максимизации прибыли.

Слияние промышленного и финансового капиталов, необходимое для развития крупномасштабного промышленного производства в начале XX века, потребовало выделения независимого управления на микроуровне — финансового. В странах с рыночной экономикой принципы и методы финансового управления на рубеже XIX–XX веков оформились в специализированную область знаний — «финансовый менеджмент» [2].

В контексте управления компанией термин «финансовый менеджмент» можно трактовать как процесс управления финансовыми ресурсами, активами и обязательствами предприятия или организации с целью обеспечения его устойчивого развития и достижения поставленных стратегических и тактических целей в рамках существующих законодательных норм. Основной целью финансового менеджмента является повышение благосостояния владельцев организации в текущей и долгосрочной перспективе.

Для достижения своей основной цели финансовое управление предусматривает решение следующих основных задач [3]:

1. Обеспечение формирования необходимого объема финансовых ресурсов в соответствии с планом задач на предстоящий период.
2. Повышение эффективности привлечения собственных финансовых ресурсов из внутренних источников с учетом рентабельности привлечения финансовых ресурсов из внешних источников.
3. Обеспечение максимально качественного распределения генерируемого объема финансовых ресурсов.
4. Обеспечение эффективного управления денежными потоками предприятия.
5. Обеспечение необходимого уровня прибыли предприятия.
6. Снижение уровня финансовых рисков при максимальном уровне прибыли.
7. Обеспечение финансовой устойчивости предприятия на пути к достижению его целей.
8. Предоставление возможности оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде и, при необходимости, реинвестирование капитала.

В ценностно-ориентированном подходе к управлению бизнесом финансовый менеджмент играет ключевую роль в создании максимальной стоимости для акционеров.

Влияние организационно-управленческих факторов, таких как: качество управления; интенсивность сотрудничества с национальными и иностранными партнёрами; и другие на инвестиционную привлекательность, проявляется опосредовано через их воздействие на экономические и финансовые факторы [4]. Финансовый менеджмент, основанный на ценностно-ориентированном подходе, является одним из таких факторов.

Финансовый менеджмент использует различные инструменты для управления финансами компании. Ниже приведены основные инструменты:

1. Анализ дисконтированных денежных потоков.
2. Экономическая добавленная стоимость.
3. Рыночная добавленная стоимость.
4. Финансовая отчетность.
5. Бюджетирование и прогнозирование.

Одной из важнейших функций финансового менеджмента является контроль. Он включает в себя проверку соблюдения финансовых обязательств, оценку эффективности использования денежных ресурсов и выявление возможных нарушений. Финансовый контроль осуществляется путем анализа финансовой отчетности, проведения проверок и аудита, а также мониторинга финансовых показателей.

Кроме того, финансовый контроль помогает обеспечивать прозрачность и открытость финансовых операций, а также способствует принятию обоснованных решений на основе достоверной информации.

Не менее важной функцией финансового контроля является обеспечение реализации стратегии развития компании. Данная функция возлагается на подсистему финансового контроля, именуемой финансовым стратегическим контролем. Он подразумевает оценку и мониторинг финансовых стратегий и планов компании с целью определения их соответствия стратегическим целям и задачам, а также соответствие имеющихся финансовых результатов плановым результатам, устанавливаемым стратегией. Также данный вид контроля включает анализ финансовых показателей компании, оценку рисков и возможностей, а также определение необходимых корректировок в финансовых стратегиях и планах.

Финансовый контроль использует различные инструменты для проверки финансовых операций и оценки эффективности использования финансовых ресурсов. Некоторые из этих инструментов включают:

1. Анализ финансовых отчетов.
2. Аудит.
3. Мониторинг финансовых показателей.
4. Проверка соблюдения законодательства.
5. Расследование финансовых нарушений.

Раньше объектом стратегического финансового контроля являлись финансовые показатели. Однако наступление информационной эпохи в 1980-х годах стало смещать фокус контроля с финансовых показателей на нефинансовые.

В прошлом успех компаний определялся их способностью эффективно использовать объемы и масштабы производства с 1850 по 1975 год. Однако с появлением информационной эры в конце XX века многие принципы промышленной конкуренции стали устаревать. Внедрение новых технологий и эффективное управление финансами уже не гарантируют устойчивого преимущества на рынке.

В новой информационной реальности компаниям необходимо использовать новые возможности как в производстве, так и в сфере услуг для достижения успеха. Критическую роль играет управление нематериальными активами, такими как отношения с клиентами, знания и опыт сотрудников.

Компании информационной эры организованы на основе новых концепций и решений. Вместо разделения деятельности на отдельные этапы, они интегрируют бизнес-процессы, сочетая высокий профессионализм специалистов с эффективностью и оперативностью. Взаимодействие с клиентами и поставщиками стало быстрым и эффективным благодаря развитию информационных технологий. Рынок ориентирован на индивидуальные предпочтения покупателя. Глобальность масштабов стала доступной для компаний, позволяя им конкурировать на мировом рынке и предлагать новые продукты и услуги. Инновации стали ключевым фактором для долгосрочного успеха, учитывая сокращение срока жизни продуктов.<sup>1</sup>

Таким образом, компании информационной эпохи должны адаптироваться к новым требованиям и использовать новые возможности для достижения успеха на рынке.

В контексте анализа стратегии бизнеса и проверки финансовых результатов на соответствие плану развития компании финансовому менеджменту требуется система показателей, способных связать отдельные бизнес-процессы организации с ее комплексным развитием в целом. Речь идет не только о классических финансовых показателях, но и о нефинансовых показателях, отражающих положение в различных сферах деятельности компании, от процесса найма и обучения персонала до производства и реализации продукции [5].

Для систем корпоративного управления начала эпохи информации была характерна привязанность к традиционной модели бухгалтерского учета, которая не позволяла учитывать внутренние ресурсы (человеческий капитал, качество бизнес-процессов) и рыночные возможности (клиентскую базу, бренд, репутацию) компаний.<sup>2</sup>

Нематериальные активы позволяют компаниям:<sup>3</sup>

1. Сохранять лояльность клиентов и увеличивать потребительскую базу.
2. Обслуживать клиентов с максимальной эффективностью.
3. Разрабатывать инновационные продукты и услуги.

<sup>1</sup> ResearchGate GmbH. Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Strategy-Focused Organization — How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston / Massachusetts 2000, 400 pages — Режим доступа — [https://www.researchgate.net/publication/320950493\\_Kaplan\\_R\\_SNorton\\_D\\_P\\_The\\_Strategy-Focused\\_Organization\\_-\\_How\\_Balanced\\_Scorecard\\_Companies\\_Thrive\\_in\\_the\\_New\\_Business\\_Environment\\_Harvard\\_Business\\_School\\_Press\\_BostonMassachusetts\\_2000\\_400\\_pages](https://www.researchgate.net/publication/320950493_Kaplan_R_SNorton_D_P_The_Strategy-Focused_Organization_-_How_Balanced_Scorecard_Companies_Thrive_in_the_New_Business_Environment_Harvard_Business_School_Press_BostonMassachusetts_2000_400_pages) (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>2</sup> Google Книги. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию: [пер. с англ.]; Роберт С. Каплан — Режим доступа — <https://books.google.ru/books?id=y5xXOQAACA AJ> (дата обращения: 12.05.2024).

<sup>3</sup> Google Книги. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes; Robert S. Kaplan, David P. Norton — Режим доступа — [https://books.google.by/books/about/Strategy\\_Maps.html?hl=ru&id=vCnhFu52r osC](https://books.google.by/books/about/Strategy_Maps.html?hl=ru&id=vCnhFu52r osC) (дата обращения: 12.05.2024).

4. Улучшать качество работы сотрудников и повышать их мотивацию.
5. Создавать уникальные конкурентные преимущества.

Оценка нематериальных активов особенно важна сегодня, в информационную эпоху, поскольку они становятся гораздо более значимыми для успеха компании по сравнению с традиционными материальными ресурсами. Учет этих активов может помочь компаниям лучше понять и использовать свои ресурсы. Это, в свою очередь, может привести к более эффективному управлению и увеличению конкурентоспособности.

Идея интеграции показателей оценки нематериальных ресурсов компании в традиционную модель финансового (бухгалтерского) учета с последующей организацией единой системы корпоративного менеджмента принадлежит ученым Д. Нортону и Р. Каплану. Полученная модель управления получила наименование «система сбалансированных показателей» (сокращенно — ССП).

По мнению С.В. Молчанова, возникновение ССП является реакцией на недостатки традиционной системы бухгалтерского учета, фокусировавшейся только на финансовых показателях при полном игнорировании натуральных, нефинансовых, показателей, более точно отражающих состояние бизнеса. Такая модель являлась несостоятельной в контексте оценки бизнес-процессов организации [6].

В свою очередь, Е.Ю. Куличкина считает, что ССП нужна в том числе для детального анализа и разработки стратегии и плана развития организации, что важно в условиях усиления конкурентной борьбы компаний внутри страны и возможности интеграции в мировую экономическую систему.

И.В. Шевченко в своей статье говорит об актуальности вопроса повышения эффективности организации для собственников бизнеса с учетом текущих изменений рыночной экономики страны. С недавнего времени акцент сместился с количественного развития на качественное. Это позволяет оценивать результативность бизнес-процессов и вносить изменения в зависимости от потребностей бизнеса или изменения ситуации на рынке. Добиться этого возможно, внедрив ССП [7].

В.В. Даринская рассматривает ССП как отличный инструмент для кризисных ситуаций, в качестве дополнения к классическому финансовому учету. При возникновении негативных изменений внешней среды ССП помогает остаться на рынке, сохранить бизнес, перестроить процессы и найти новые направления развития [8].

Еронкевич Н.И. считает, что ССП может также являться эффективным способом обеспечить экономическую безопасность бизнеса в стратегической перспективе, так как устойчивость развития предприятия возможна только при наличии функциональной безопасности предприятия (маркетинговой, технико-технологической, финансовой, кадровой и т. д. [9].

Хамзина И.И. говорит о ССП как о системе, позволяющей объективно и точно проанализировать систему внутреннего контроля организации. Даже хорошо построенной системе внутреннего контроля требуется оценка эффективности достижения поставленных целей и баланса экономической составляющей. Это позволит успешно осуществлять стратегическое управление бизнесом в долгосрочной перспективе [10].

ССП также включает в себя и финансовые показатели, отражающие состояние и результаты бизнеса в ретроспективе. Однако финансовая составляющая является лишь одним из четырех компонентов системы показателей, позволяющим учитывать историческое развитие компаний до информационной эпохи. С началом этого периода ключевую роль в успехе организации стали играть инвестиции в нематериальные ресурсы и возможности: человеческий

капитал, клиентскую базу, положение в сегменте и бизнес-процессы. Данные активы неосвязаемы, однако они в значительной степени влияют на финансовый результат и развитие компании в целом. В ССП оценка потенциальных ресурсов и возможностей организации взаимосвязана с ее финансами. Эта взаимосвязь делает систему корпоративного управления актуальной в современных условиях ведения бизнеса, при этом позволяя учитывать финансовые результаты прошлых периодов.

Система сбалансированных показателей (с англ. Balanced Scorecard, BSC), по мнению основоположников данной концепции Р. Каплана и Д. Нортон, — это система менеджмента, которая помогает организациям преобразовывать их стратегию в комплекс оперативных целей, задач и показателей. ССП обеспечивает интеграцию финансовых и нефинансовых аспектов, что позволяет организациям оценивать и управлять своими бизнес-процессами с различных сторон.<sup>2</sup>

Р. Каплан и Д. Нортон в своих фундаментальных трудах выделяют следующие составляющие ССП, а следовательно, и группы показателей:<sup>2</sup>

- Финансы: оценка эффективности организации с точки зрения ее финансового состояния. Включает такие показатели, как возврат на инвестиции (ROI), прибыль на акцию, операционные затраты и т. д.
- Клиенты: измерение удовлетворенности клиентов, лояльности, удержания и др.
- Бизнес-процессы: оценка эффективности основных бизнес-процессов, таких как производство, логистика, маркетинг и продажи.
- Обучение и развитие персонала: оценка степени квалификации персонала, его интеграции в корпоративную культуру и соответствие личных ценностей задачам ССП.

Для успешного развития предприятия необходимо иметь адекватную систему анализа своей работы. Анализ ключевых показателей, учитывающих финансовую составляющую, отношения с клиентами, внутренние процессы, обучение сотрудников и личностное развитие — это идеальный подход. В дополнение к финансам, такой подход позволяет эффективно использовать и нематериальные активы, что в свою очередь позволяет:<sup>4</sup>

- сохранять и расширять клиентскую базу, поддерживая лояльность потребителей;
- непрерывно обновлять ассортимент продукции и набор услуг, стимулируя спрос;
- контролировать качество и снижать затраты, внимательно исследуя потребности возможных клиентов;
- стимулировать сотрудников к обучению и развитию, поддерживая профессиональный рост;
- внедрять новые технологии, автоматизировать рабочие процессы, создавать информационные базы.

Помимо корпоративного менеджмента ССП можно рассматривать как инструмент финансового и стратегического контроля. Внедрение ССП в систему управления повысило значимость натуральных показателей не только в выстраивании стратегии компании, но и в процессе контроля за ее реализацией, что стало возможно за счет упрощения взаимодействия

---

<sup>4</sup> Harvard Business School. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I; Robert S. Kaplan and David P. Norton — Режим доступа — <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8890> (дата обращения: 12.05.2024).

между различными бизнес-единицами организации: стало возможным наглядно отслеживать влияние операционного уровня управления на стратегический.<sup>4</sup>

В контексте коммуникации различных подразделений друг с другом можно говорить о таком важном принципе ССП как доступность информации для всех сотрудников организации. Рядовые сотрудники, а также менеджмент нижнего и среднего звеньев должны иметь представление о влиянии их отдельных действий и решений на финансовый результат компании. Менеджеры верхнего звена должны в рамках системного мышления выделять те ключевые факторы в рамках каждой составляющей ССП, которые в конечном итоге обеспечивают успешное стратегическое развитие компании.<sup>2</sup>

Важной задачей ССП является преобразование миссии компании в конкретный набор задач и метрик. Поэтому перечень финансовых и нефинансовых показателей, включаемый в состав ССП зависит от стратегии развития компании, и в то же время определяет ее. Сбалансированность системы определяется консенсусом, устанавливаемым между данными финансовой отчетности, интересующей внешних пользователей, в первую очередь инвесторов, и показателями, характеризующими внутренние ресурсы организации, которые далеко не всегда осязаемы: человеческий капитал, инновации, бизнес-процессы, клиентская база. Это баланс между показателями прошлых результатов (финансовая составляющая) и будущего роста (клиентская составляющая, бизнес-процессы и развитие персонала). В ССП сочетаются как объективные индикаторы, которые поддаются измерению, так и субъективные показатели, описывающие потенциал будущего развития.<sup>2</sup>

Сбалансированная система показателей — это не просто тактическая или оперативная оценочная система. Она служит для инновационных компаний средством стратегического управления в долгосрочной перспективе. Оцениваемая составляющая ССП используется для решения основных задач процесса управления. Ниже приведена последовательность составления плана управления предприятием.<sup>2</sup>

1. Формулирование четкой стратегии и перевод ее в плоскость конкретных стратегических задач.
2. Установка соответствия между стратегическими целями и индикаторами их достижения и информирование всех подразделений компании об этом.
3. Формирование целей и стратегических инициатив.
4. Увеличение стратегической обратной связи и информированности.

Работа по сбалансированной системе оценки начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических задач на основе принятой стратегии. Важно сделать упор на увеличение доходности, завоевание рынка или генерацию потока наличности. Однако с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить сегмент рынка, в котором будет вестись конкурентная борьба за клиента. При формулировании задач ССП часто возникают разногласия по поводу того, что представляют собой услуги высшего качества и кто является целевой группой клиентов. Только после разработки оперативных показателей системы удастся достичь согласия между руководителями и определить целевой сегмент рынка и предлагаемые услуги.

Сбалансированная система оценки компании доносит стратегические задачи и ключевые показатели до всех сотрудников. Как только все сотрудники понимают общие стратегические задачи и ключевые показатели, они могут самостоятельно формулировать задачи на своем уровне, тем самым внося личный вклад в достижение общих стратегических целей.



Сбалансированная система показателей важна для организации изменений в компании. Руководство определяет финансовые цели на 3–5 лет, которые должны привести к трансформации компании. Это может быть увеличение выручки, прибыли или сокращение операционных расходов. Менеджеры должны определить задачи по клиентуре, внутренним бизнес-процессам, а также обучению и развитию для достижения этих целей.

Как только установлены цели клиентов, цели внутреннего бизнес-процесса и цели обучения и карьерного роста, управляющий начинает создавать и приводить в соответствие со всеми этими целями свои стратегические решения, связанные с качеством, сроками выполнения и изменениями. Благодаря ССП (системе сбалансированных показателей) создаются первоначальные основания и общие концепции для программ постоянного улучшения и изменений. В отличие от обычных программ изменений, которые направлены на резкое уменьшение затрат, нет необходимости оценивать задачи, основанные на ССП, только в свете экономии затрат. Цели стратегических решений оправданы метриками, устанавливаемыми системой. За счет причинно-следственных связей происходит отдельные показатели преобразуются в требуемый финансовый результат.

Стратегическая обратная связь является заключительным этапом процесса управления и включает в себя информирование и коммуникацию. Р. Каплан и Д. Нортон считают ее наиболее инновационным и важным аспектом сбалансированной системы показателей. Она обеспечивает коммуникацию на уровне высшего руководства и позволяет контролировать и корректировать процесс исполнения стратегии, а также вносить серьезные изменения в ее концепцию в случае необходимости.<sup>2</sup>

Имея краткосрочный прогноз каждого показателя сбалансированной системы, управляющие могут на ежемесячных и ежеквартальных собраниях сравнить действительные финансовые итоги с прогнозами и, что важнее, проанализировать степень приближения компании к достижению целей, связанных с клиентами, инновациями, внутренними бизнес-процессами и решением вопросов, поставленных перед персоналом в сфере создания систем и механизмов. Управляющие обсуждают не только полученные результаты, но также и степень соответствия их собственных ожиданий и предсказаний на будущее реальности.

Процесс стратегического анализа стартует с формирования общего представления о том, чего компания желает добиться. Использование системы метрик в качестве средства коммуникации помогает переводить сложные и зачастую нечеткие понятия в более конкретную форму, что, в итоге, помогает топ-менеджерам прийти к согласию. Особый акцент на причинно-следственных связях при создании сбалансированной таблицы метрик способствует пониманию каждым сотрудником компании того, как отдельные сферы деятельности складываются в единое целое, каким образом их личный вклад сказывается на коллегах и, в конце концов, на всей компании.<sup>2</sup>

Процесс планирования, определения целей и стратегических инициатив устанавливает специфические количественные параметры компании через сбалансированный набор результатов и причин, приводящих к этим результатам. Сопоставление желаемых итогов с существующими показывает разрыв, для устранения которого необходимы стратегические инициативы. Таким образом, сбалансированная система представляет собой не только набор параметров изменений, но и запускает эти изменения.

Сегодня компании работают в более быстро меняющихся условиях, и топ-менеджерам требуется иметь обратную связь для получения актуальных данных. Стратегия, тщательно разработанная на основе самой точной информации и обширных знаний, может быстро стать устаревшей в нынешних условиях. Компаниям необходима информация, основанная на «двойной петле» (обратной связи). Это возможно, когда менеджеры ставят под сомнение и

пересматривают свои теории, чтобы определить, насколько они жизнеспособны в текущих условиях. Конечно, им нужна информация о том, реализуется ли их стратегия по плану, то есть требуется информационная связь по принципу «одной петли». Но еще более важна обратная связь чтобы следить, насколько разработанная стратегия остается жизнеспособной и эффективной (связь по принципу «двойной петли»). Менеджерам нужны такие данные, чтобы понять, не устарела ли стратегия с момента ее реализации.<sup>2</sup>

Хорошо разработанная сбалансированная система показателей формирует теорию бизнеса. Она должна основываться на причинно-следственных связях, вытекающих из стратегии и учитывающих временной фактор при принятии решений, а также пропорциональную зависимость между параметрами. Зная пропорциональные отношения показателей сбалансированной системы, можно использовать периодический анализ и контроль результатов для проверки различных гипотез на жизнеспособность. Внедрение сбалансированной системы показателей послужит для топ-менеджеров стимулом к размышлениям о состоятельности и жизнеспособности текущей стратегии.<sup>2</sup>

К.Г. Гурбанова рассматривает систему сбалансированных показателей как важный элемент мотивации персонала, который позволяет связать организационное поведение сотрудников непосредственно со стратегическими целями и задачи компании, выраженными в стратегической карте и ССП [11].

Также грамотно выстроенная ССП может дать импульс инновационным процессам в бизнесе, способствуя развитию внутренней предпринимательской инициативы среди сотрудников, оптимальному распределению ресурсов для достижения задач стратегической карты, и росту конкурентоспособности организации [12].

С.В. Молчанов считает, что в ходе применения системы сбалансированных показателей для финансового контроля она может служить как инструментом измерения прогресса в достижении поставленных целей, так и связующим звеном между стратегическими и оперативными аспектами. Это превосходный инструмент для визуализации целей и задач каждого отдела и работника в отдельности. Каждый сотрудник обязан понимать свою роль внутри системы сбалансированных показателей — то есть цели и показатели, которые на него возложены. При достижении данных целей и показателей следует применять систему мотивации [6].

Таким образом, система сбалансированных показателей включает в себя как систему отчётности сотрудников, так и мотивационную систему на основе анализа прогресса в достижении стратегических целей. Данный подход является ключевым в процессе финансового контроля, потому как грамотно выстроенная система отчётности и чёткое распределение обязанностей среди сотрудников позволяют сделать процесс контролирования непрерывным и неотъемлемым с точки зрения затрат времени и средств [6].

Одним из наиболее известных примеров успешного использования системы сбалансированных показателей является американская компания DuPont. В 1990-х годах DuPont столкнулась с рядом проблем, связанных с низкой прибыльностью и потерей доли рынка. Для решения этих проблем руководство компании применило BSC, разработав стратегические карты для каждого подразделения.<sup>2</sup>

На основе этих карт были определены ключевые показатели эффективности (KPIs), которые помогали отслеживать прогресс в достижении стратегических целей. Например, одним из ключевых показателей было время вывода нового продукта на рынок, которое было сокращено с 5 лет до 2 лет благодаря использованию BSC.

Кроме того, DuPont использовала BSC для мотивации сотрудников, связывая их бонусы с достижением стратегических целей компании. В результате внедрения системы сбалансированных показателей DuPont смогла увеличить свою прибыль, улучшить положение на рынке и повысить удовлетворенность клиентов.

Н.Ю. Федорченкова выделяет следующие этапы внедрения ССП [13]:

1. Формализация целей.
2. Выявление перспектив и распределение целей по перспективам.
3. Постановка задач и их распределение по видам деятельности.
4. Установление причинно-следственных связей и факторов влияния между целями и задачами.
5. Определение показателей целей.
6. Согласование и разработка стратегических инициатив по достижению целей и задач.
7. Интеграция BSC в систему управления. Определяется зона ответственности для каждой из задач.
8. Реализация стратегии изменений.
9. Корректировка.

Для измерения результативности деятельности компании часто используют показатели КРІ. Существуют запаздывающие (измеряются после определенного периода, чаще это финансовые показатели) и опережающие (дают возможность управлять ситуацией в пределах отчетного периода) показатели. Также выделяют КРІ результата, КРІ затрат, КРІ функционирования (соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения), КРІ производительности (соотношение между результатом и затраченным на него временем), КРІ эффективности (соотношение между результатом и затраченными на него ресурсами) и др. [13].

Четких рекомендаций того, сколько показателей необходимо использовать, нет. Д. Нортон и Р. Каплан рекомендовали применять не более 20 показателей КРІ. Д. Хоуп и Р. Фейзер предлагают использовать не более 10 показателей. Однако на основании опыта ведущих специалистов в области КРІ-технологии наилучшим считается правило «10/80/10» (10 показателей результативность, до 80 производственных показателей и 10 КРІ).<sup>5</sup>

В книге Жан Рой, Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри «Баланс между стратегией и контролем» авторы предлагают следующие варианты применения ССП [14]:

1. ССП как схема для обсуждения стратегий.
2. Для планирования и организации отчетности.
3. Для создания карт показателей и оперативных планов движения денежных средств.
4. Для подготовки к проектам.
5. Для оценки таких корпоративных функций управления, как информационные технологии (IT) и человеческие ресурсы (HR).

---

<sup>5</sup> Google Книги. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap; Jeremy Hope, Robin Fraser — Режим доступа — [https://books.google.ru/books?id=RVaEUSiDpbsC&redir\\_esc=y](https://books.google.ru/books?id=RVaEUSiDpbsC&redir_esc=y) (дата обращения: 12.05.2024).

Исходя из этого, можно сказать, что у ССП существует множество вариантов для применения и не существует единственно правильного способа использования.

А.В. Гришин и А.А. Курилова разделили этот процесс на этапы [15]:

1. Разработка стратегии компании с применением SWOT-анализа (определение сильных и слабых сторон, возможностей, угроз).
2. Определение стратегических целей и индикаторов для компонента «Финансы» (например, цель — увеличить рентабельность капитала, индикаторы — ROI, RI, ROE).
3. Определение стратегических целей и индикаторов для компонента «Рынок/Клиенты» (например, цель — повысить степень удовлетворенности клиента, индикаторы — индекс удовлетворенности клиентов, объем повторных продаж).
4. Определение стратегических целей и индикаторов для компонента «Бизнес-процессы» (например, цель — снизить стоимость закупок комплектующих, индикаторы — стоимость закупок, доля в общих затратах).
5. Определение стратегических целей и индикаторов для компонента «Персонал» (цель — затраты на обучение персонала, индикаторы — затраты на обучение персонала, рост прибыли).
6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей.
7. Разработка мероприятий для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственности за реализацию целей.

Суммируя вышесказанное, можно утверждать, что внедрение сбалансированных показателей имеет свои особенности и при правильном подходе она успешно повышает эффективность деятельности компании. Она позволяет полномасштабно установить взаимосвязь между стратегией предприятия и оперативным бизнесом, а также обеспечить грамотное распределение ресурсов.

### Выводы

В проведенном исследовании были рассмотрены теоретические аспекты системы сбалансированных показателей. Анализ четырех ключевых сфер бизнеса (финансы, клиенты, процессы, персонал/развитие) с точки зрения причинно-следственных связей между отдельно взятыми показателями позволяет организовать эффективную систему финансового и стратегического контроля. ССП позволяет руководству взглянуть на проблемы бизнеса с другого ракурса: не с точки зрения финансов, как в традиционной модели бухгалтерского учета, а с точки зрения бизнес-процессов организации, измеряемых простыми количественными показателями.

Такой подход к стратегическому контролю в условиях ограниченности ресурсов позволяет организации извлекать максимальную пользу из имеющихся активов и возможностей для достижения стратегических целей и задач, преобразуя имеющиеся ресурсы в нематериальные активы, дающие решающее конкурентное преимущество в условиях цифровизации общества и дифференциации рынка на сегменты свободного рынка.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Куличкина, Е.Ю. Сущность сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического финансового контроля / Е.Ю. Куличкина // Молодой ученый. — 2020. — № 45(335). — С. 321–324. — EDN WLOOLK.
2. Smirnov D.A., Kondratiev A.V., Kondratiev V.V. The content and role of financial management as an element of the enterprise's balanced scorecard // Economics and entrepreneurship. — 2022. — №. 12(149). — С. 964–967. — DOI 10.34925/EIP.2022.149.12.189. — EDN HRXVKD.
3. The content and role of financial management as an element of the enterprise's balanced scorecard / A.S. Shishov, M.A. Romanov, R.Sh. Gizatullin, D.V. Malikov — DOI 10.34925/EIP.2023.154.5.279 // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 5(154). — С. 1398–1401 — EDN HFAUWT.
4. Бондарчук Н.В. Применение теории заинтересованных сторон в оценке инвестиционной привлекательности корпоративных структур / Н.В. Бондарчук, А.И. Смирнов — DOI 10.18184/2079-4665.2023.14.3.434-449. // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 434–449. — EDN BFQMJK.
5. Rublev, A.N. Strategic management: modern concepts / A.N. Rublev // Herald of Science. — 2022. — Т. 5. — № 5(50). — С. 98–102. — EDN IYMROG.
6. Молчанов, С.В. Сбалансированная система показателей как перспективный инструмент финансового контроля / С.В. Молчанов // Аллея науки. — 2018. — Т. 4, № 4(20). — С. 485–491. — EDN OTBPEV.
7. Шевченко, И.В. Сбалансированная система показателей в финансовом контроле / И.В. Шевченко, Т.Р. Шаев // Актуальные вопросы современной экономики. — 2019. — № 4. — С. 333–342. — EDN YPPWLB.
8. Даринская, В.В. Интеграция контроллинга и сбалансированной системы показателей как основа построения учетной системы управления / В.В. Даринская, Э.Н. Борисова, О.А. Антонюк — DOI 10.37984/2076-9288-2022-4-47-52. // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. — 2022. — № 4. — С. 47–52. — EDN FXQSQJ.
9. Еронкевич Н.Н. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент стратегического менеджмента при обеспечении экономической безопасности бизнеса / Н.Н. Еронкевич — DOI 10.18334/tek.7.4.120303 // Теневая экономика. — 2023. — Т. 7, № 4. — С. 391–406 — EDN ZENEVM.
10. Хамзина И.И. Применение сбалансированной системы показателей при оценке эффективности системы внутреннего контроля / И.И. Хамзина // Science Time. — 2016. — № 3(27). — С. 509–514. — EDN VUBEAD.
11. Гурбанова К.Г. Построение системы мотивации персонала с использованием системы сбалансированных показателей / К.Г. Гурбанова, О.А. Лымарева — DOI 10.24411/2411-0450-2021-1021 // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 1-1(71). — С. 90–93. — EDN OFXXBA.
12. 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.

13. Федорченкова, Н.Ю. Концепция и технология сбалансированной системы показателей как инструмент финансового планирования и контроля / Н.Ю. Федорченкова // Вестник магистратуры. — 2017. — № 12-4(75). — С. 67–73. — EDN YMDZUJ.
14. Рой Ж., Олве Н.Г., Петри К.Й. Баланс между стратегией и контролем: заставьте работать карту показателей BSC / Нильс-Горан Олве [и др.]; [пер. с англ. Е. Колотвина; под ред. Е. Добровольского]. — М. [и др.]: Питер, 2005. — 317 с. — (Библиотека ИНТАЛЕВ). — ISBN 5-469-00376-0. — EDN QQRBPB.
15. Гришин А.В. Оценка ключевых показателей ПАО «КАМАЗ» в условиях финансовой нестабильности / А.В. Гришин, А.А. Курилова // Управление инновациями: вызовы и возможности для отраслей и секторов экономики: Сборник научных статей по итогам III международной научной конференции, Калининград, 08–09 октября 2020 года. — Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2021. — С. 47–56. — EDN ZUWQKE.

**Smirnov Andrey Igorevich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: smirnow.andrew2000@yandex.ru

## **Theoretical foundations of the balanced scorecard application in strategic and financial management**

**Abstract.** Today, in conditions of growing competition and increasing influence of environmental factors on business activities, in particular, increased sanctions pressure, companies need to use their available resources with maximum efficiency to achieve strategic goals. The issue of using the balanced scorecard as a tool for strategic and financial management and control is relevant for Russian organizations, since personnel shortages, high cost of financial resources, lack of foreign investment and the volatility of market conditions create a new economic reality for Russian business. The key to financial stability in the new economic reality is reliance on one's own resources: their use with maximum efficiency and focus on achieving specific strategic objectives instead of dispersion, which was possible in the relatively milder economic conditions of the last decade.

The procedure for optimal use of resources in conditions of their limited availability in the long term is established by the management in the business development strategy. Also, the company's strategy is a key link in relation to the management of the organization with its owners. It is a roadmap of long-term goals that increase business efficiency and effectiveness. If the strategy is successfully implemented, the value of the company increases, as well as the welfare of shareholders. The success of the strategy is ensured by the quality of the strategic control system, which compares the results obtained with strategic goals and makes adjustments to the strategy.

Financial control involves monitoring the quality of the use of limited monetary resources in order to achieve strategic business goals and objectives and prevent financial risks.

**Keywords:** balanced scorecard; strategic control; financial management; financial control; competitiveness; limited resources; intangible assets; key performance indicators; staff motivation