

ДК 656.073

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Л.В. БУТОР¹, А.О. АГЕЕВ²

¹ст. преподаватель кафедры «Инженерная экономика»

²студент учебной группы 10302121

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация: В современном бизнесе важное место занимает использование информационных технологий для обеспечения конкурентного преимущества предприятия. Среди таких технологий одной из наиболее востребованных является система сбалансированных показателей. Система позволяет выстроить взаимосвязи между стратегией с одной стороны и действиями сотрудников, бизнес-процессами, обратной связью – с другой.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, стратегия, внедрение, клиенты, финансы, бизнес-процессы.

BALANCED SCORECARD AS A BUSINESS INSTRUMENT

L.V. BUTOR¹, A.O. AGEEV²

¹Senior Lecturer of the Department «Engineering Economics»

²group student 10302121

Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

Annotation: In modern business, the use of information technology to ensure a competitive advantage of the enterprise occupies an important place. Among such technologies, one of the most popular is the balanced scorecard system. The system allows you to build relationships between the strategy on the one hand and the actions of employees, business processes, feedback on the other.

Keywords: balanced scorecard, strategy, implementation, clients, finance, business processes.

«В 1990-х годах профессорами Гарвардского университета Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном был введен термин «Сбалансированная система показателей», как способ измерения финансовых и стратегических целей предприятия. В последующие годы концепция системы сбалансированных показателей эволюционировала в систему менеджмента, позволяющую организациям более точно определять их стратегию и исполнять ее на практике» [1, с. 152].

«Эффективность предприятия зависит от способности завладеть конкурентными преимуществами на рынке, то есть быстрее конкурентов выявлять и использовать появляющиеся бизнес-возможности и направления системы управления на повышение эффективности и инновации, которые приводят к росту стоимости компании, и сохранять возможность использовать эти возможности для успешного функционирования предприятия. Поддержание долгосрочного конкурентного преимущества позволяет процессу принятия решений в компании одновременно основываться на стратегическом планировании, управлении бизнес-процессами, управлении рисками и информации» [2].

Для достижения целей предприятия и быстрой адаптации под постоянно изменяющиеся условия внешней среды должны быть реализованы основные составляющие, среди которых можно выделить: наличие разработанной стратегии развития бизнес-плана, реализация этой стратегии, которая должна быть внедрена во все бизнес-процессы и проявляется в действиях сотрудников на всех уровнях, а также возможность адаптации, то есть быстрая корректировка стратегических инициатив с учетом обратной связи от персонала и клиентов.

Однако очень тяжело добиться удовлетворительного уровня для всех составляющих из-за некоторых проблем, из которых основной является отсутствие декомпозиции и так называемого «приземление» амбициозной стратегии на уровень рутинных, обычных действий рядовых сотрудников. Выражается это в следующем:

1) действия сотрудников не связаны с достижением стратегии. Есть цель, но не выбран метод ее достижения на уровне сотрудников. Вместо мотивации амбициозной целью команда получает стресс от непонятности способа достижения;

2) КРІ отделов не соответствуют задачам новой стратегии. Они отражают важные финансовые показатели, но при этом не соответствуют задачам новой или адаптированной стратегии. В связи с этим сотрудники стремятся выполнить только КРІ и не стремятся к осуществлению новой стратегии [3].

Для упрощения внедрения стратегии с последующим решением перечисленных выше проблем одним из эффективных методов является система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC) – это система стратегического планирования и управления, целью которой является повышение эффективности компании в таких областях, как клиенты, финансы, бизнес-процессы, обучение и развитие. Индикаторы СПП взаимосвязаны и имеют определенную причинно-следственную связь друг с другом. Она предоставляет схему для перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса (Рисунок 1).

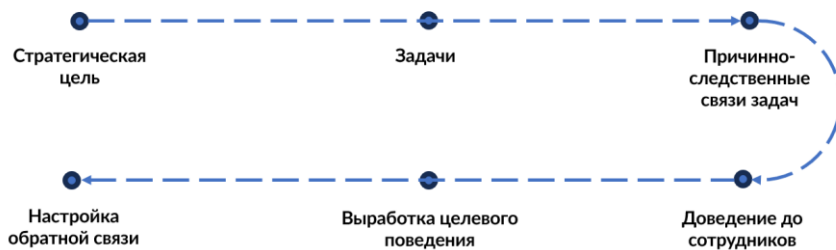


Рисунок 1 – Алгоритм реализации стратегии

Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, которые отражают фактический результат уже случившихся событий, при этом дополняет финансовые показатели уже произошедшего системой оценок перспектив [4].

Каждый разрез информации, являющийся составляющей СПП, должен отвечать на определенные вопросы и соответствовать определенным показателям. Таким образом:

1. Клиенты: какое мнение о себе предприятие должно создать у своих клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
2. Финансы: какое мнение о себе должно быть у акционеров предприятия, чтобы оно могло достичь финансовых успехов?

3. Бизнес-процессы: в каких бизнес-процессах предприятие должно достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы своих акционеров и клиентов?

4. Обучение и развитие: каким образом предприятие должно поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Среди показателей можно выделить:

1. Клиенты: удовлетворенность, лояльность, количество повторных покупок, минимизация оттока, привлечение новых клиентов и др.

2. Финансы: увеличение прибыли (увеличение доли рынка, валового дохода и др.), сокращение расходов (снижение себестоимости, цикла производства и др.).

3. Бизнес-процессы: время реагирования, скорость документооборота, время доставки и др.

4. Обучение и развитие: доля персонала, прошедшего переквалификацию, текучесть кадров, вовлеченность сотрудников и др.

Прежде чем выбирать показатели для ССП, нужно определить, на какой стадии сейчас находится бизнес:

1. Стадия роста, когда компания только начинает свою деятельность. На этом этапе актуальная задача для предприятия – выжить. Часто даже не пройдена точка безубыточности бизнеса.

2. Стадия устойчивости, когда присутствует понимание, что продукт/услуга работает, и можно продолжать их развитие.

3. Стадия зрелости, когда предприятие может «снимать сливки» с той работы, которая была проделана на предыдущих этапах и готовиться к продолжению своей деятельности.

Также необходимо провести анализ видения и стратегии, для каждого разреза проработав цели, показатели, задачи и меры по осуществлению той или иной деятельности [5].

При внедрении системы сбалансированных показателей важно помнить, что она должна быть гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды. Это означает необходимость регулярного пересмотра показателей и целевых значений в зависимости от текущих рыночных условий, экономической ситуации и внутренних изменений в компании.

Одним из ключевых факторов успешного применения ССП является обеспечение прозрачности и понятности системы для всех сотрудников. Каждый работник должен четко понимать, как его личные КРІ соотносятся с общими стратегическими целями компании. Это способствует формированию единой команды, движущейся в одном направлении и разделяющей общие ценности организации [6].

В современных условиях цифровизации бизнеса система сбалансированных показателей получает новые возможности для развития благодаря внедрению цифровых технологий. Использование ССП позволяет намного точнее отслеживать показатели в реальном времени, выявлять скрытые взаимосвязи между различными метриками, прогнозировать результаты на основе исторических данных, автоматизировать процесс формирования отчетности, а также быстро корректировать стратегию на основе актуальных данных.

Особое внимание следует уделить коммуникации внутри организации. Все сотрудники должны понимать, зачем внедряется система, как она будет работать и какую пользу принесет как компании в целом, так и каждому работнику в частности. Это поможет минимизировать сопротивление изменениям и повысить вовлеченность персонала в процесс трансформации [7].

Система сбалансированных показателей представляет собой мощный инструмент стратегического управления, который помогает компаниям эффективно реализовывать свои стратегические цели через конкретные операционные действия. Она позволяет синхронизировать работу всех уровней организации, обеспечивая прозрачность и понятность процесса достижения стратегических целей.

Успешное внедрение ССП требует тщательной подготовки, включающей анализ текущего состояния бизнеса, формулировку четкой стратегии развития и разработку системы показателей, соответствующих специфике компании. При правильном подходе ССП становится не просто инструментом измерения эффективности, а действенным механизмом управления развитием организации.

В условиях растущей конкуренции и быстрого изменения рыночной среды компании, внедрившие систему сбалансированных показателей, получают значительное конкурентное преимущество за счет более эффективного использования ресурсов, лучшей координации

действий всех подразделений и своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Таким образом, ССП становится неотъемлемой частью системы управления современной компанией, стремящейся к устойчивому развитию и долгосрочному успеху на рынке.

В долгосрочной перспективе система сбалансированных показателей способствует формированию культуры результативности и непрерывного совершенствования, что особенно важно в условиях динамично меняющейся деловой среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сахнович, А. Д. Система сбалансированных показателей / А. Д. Сахнович; науч. рук. Л. В. Бутор // Инженерная экономика [Электронный ресурс]: сборник материалов 78-й студенческой научно-технической конференции, секция «Инженерная экономика», 26-28 апреля 2022 / Белорусский национальный технический университет, Машиностроительный факультет; редкол.: Т. А. Сахнович (пред. редкол.) [и др.]; сост.: О. А. Лавренова, Т. И. Серченя. – Минск: БНТУ, 2022. – С. 152-154.

2. Бутор Л.В. Разработка системы сбалансированных показателей для совершенствования процессов сбыта продукции (на примере ОАО «МЭТЗ ИМ. В.И. КОЗЛОВА»)/ Л.В. Бутор, А.О. Агеев, А.П. Лавренова // Организатор производства. 2025. Т.37. №1. – URL: <http://org-proizvodstva.ru/wp-content/uploads/2025/03/3-Бутор-30-45> (дата обращения: 20.03.2025).

3. Система сбалансированных показателей: комплексный проект трансформации компании. – URL: <https://tsqconsulting.ru/strategy/bsc> (дата обращения: 20.03.2025).

4. Заземляем стратегию: сбалансированная система показателей. – URL: <https://tsqconsulting.ru/blog/bsc> (дата обращения: 20.03.2025).

5. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/ (дата обращения: 21.03.2025).

6. Сбалансированная система показателей. – URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/systema-sbalansirovanykh-pokazatelei> (дата обращения: 21.03.2025).

7. Система сбалансированных показателей: что это такое, как ее построить и внедрить. – URL: https://www.bitrix24.ru/journal/sistema-sbalansirovannykh-pokazateley-kak-pereyti-ot-strategii-k-deystviyu/?utm_medium=referral&utm_campaign=sharing (дата обращения: 21.03.2025).

REFERENCES

1. Butor L.V. Development of a balanced scorecard system to improve product sales processes (using the example of PC METZ named after V.I. Kozlov) / L.V. Butor, A.O. Ageev, A.P. Lavrenova // Production organizer. 2025. Т.37. №1.

2. Sakhnovich, A. D. Balanced Scorecard System / A. D. Sakhnovich; scientific director L. V. Butor // Engineering Economics [Digital resource]: collection of materials of the 78th student scientific and technical conference, section "Engineering Economics", April 26-28, 2022 / Belarusian National Technical University, Faculty of Mechanical Engineering; editorial board: T. A. Sakhnovich (chairman of the editorial board) [et al.]; comp.: O. A. Lavrenova, T. I. Serchenya. - Minsk: BNTU, 2022. - P. 152-154. – URL: <http://org-proizvodstva.ru/wp-content/uploads/2025/03/3-Бутор-30-45> (access date: 20.03.2025)

3. Balanced Scorecard: A Comprehensive Project for Company Transformation. – URL: <https://tsqconsulting.ru/strategy/bsc> (access date: 20.03.2025).

4. Grounding the Strategy: Balanced Scorecard. – URL: <https://tsqconsulting.ru/blog/bsc> (access date: 20.03.2025).

5. BSC (Balanced Scorecard) and Business Studio. – URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/ (access date: 21.03.2025).

6. Balanced Scorecard. – URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/systema-sbalansirovanykh-pokazatelei> (access date: 21.03.2025). Balanced Scorecard: What It Is, How to Build and Implement It. – URL: https://www.bitrix24.ru/journal/sistema-sbalansirovannykh-pokazateley-kak-pereyti-ot-strategii-k-deystviyu/?utm_medium=referral&utm_campaign=sharing (access date: 21.03.2025).