

# **Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие**

**Коломыцева А. О.,**  
*к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономической кибернетики»*  
**Барыло И. В.,**  
*ассистент кафедры управление бизнесом и персоналом*  
*ГВУЗ «Донецкий национальный технический университет»,*

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ**

*Аннотация.* Цель данной работы состоит в систематизации теоретических сведений о сбалансированной системе показателей как управленческой системе, которая позволит реализовать многовекторную политику управления бизнесом, при которой в рассмотрение включаются показатели не финансового характера, позволяющие расширить информационную базу для принятия управленческих решений.

*Ключевые слова:* система, сбалансированные показатели, проекции системы сбалансированных показателей, процессы разработки системы сбалансированных показателей.

*Анотація.* Мета даної роботи полягає в систематизації теоретичних відомостей про збалансовану систему показників як управлінській системі, яка дозволить реалізувати багатовекторну політику управління бізнесом, при якій в розгляд включаются показники не фінансового характеру, що дозволяють розширювати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

*Ключові слова:* система, збалансовані показники, проекції системи збалансованих показників, процеси розробки системи збалансованих показників.

*Summary.* The purpose of this paper is to systematize theoretical data on the balanced scorecard as a management system that will implement a multi-vector policy of business management, in which the figures are not in consideration of a financial nature are included, allowing to expand the information base for decision-making.

*Key word.* system, scorecards, the projection of a balanced scorecard, process development of a balanced scorecard.

**Постановка проблемы.** Стремление руководства западных компаний усилить управленческую функцию благодаря органическому согласованию интересов различных групп таких как акционеры, потребители, партнеры, кредиторы стало причиной возникновения системы сбалансированных

## ***Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие***

показателей. Для того чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления бизнесом, необходимо было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, сбалансированное стратегическое оценивания, к которому следует включить показатели не финансового характера, что позволит расширить информационную базу для принятия управленческих решений.

***Анализ последних исследований и публикаций.*** Теоретическими вопросами создания, определения основных проекций и перспектив использования системы сбалансированных показателей уделяли внимание многие зарубежные и отечественные ученые и практики: Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. К. Мерчант, Б.С. Чакраварти, Дж. Деарден, Х. Нерреклит, О. Данилина, М. Горский, В. Ивлева, Т. Попова, М.В. Макаренко, М.Г. Васильева, Л.И. Кошкина и др.

***Постановка задачи.*** Сбалансированная система показателей (ССП) значительно расширяет возможности стратегического планирования. По этой причине разработки по формированию и использования этой концепции в системе управления отечественных предприятий имеют большое перспективное значение и заслуживают внимания со стороны ученых и практиков.

Следовательно, цель статьи - систематизировать теоретические сведения о сбалансированной системе показателей как управленческой системе. Чтобы достичь поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- дать общее представление о системе сбалансированных показателей;
- определить основные проекции, входящие в систему сбалансированных показателей;
- выделить основные процессы разработки системы сбалансированных показателей.

***Изложение основного материала исследования.*** Сбалансированная система показателей - это система стратегического управления организацией на

## ***Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие***

основании измерения и оценки эффективности ее деятельности по набору показателей, подобранных таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности организации: финансовые, маркетинговые, производственные и другие. Она трансформирует миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей.

Концепция ССП выгодно отличается от других концепций тем, что финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учетом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются. По словам профессора Х. Нерреклита, «ССП - это инструмент, систематически расширяет сферы измерения, которые традиционно связывали с управлением». В процессе использования ССП превратилась в широкую управленческую систему [1, с.122-125].

Сбалансированная система показателей характеризуется еще многими преимуществами: она содержит целевые показатели, которые охватывают все важные сферы деятельности организации (финансы, рынок, производство и инновации); формирует причинно-следственные связи между всеми группами показателей; служит инструментом для реализации стратегий организации и повышения информационного обеспечения принятия управленческих решений; формирует индикаторы - ориентиры для управления организацией и т.п. [2, с. 134]. При этом качество использования и реализации этой системы в значительной мере зависит от информационного обеспечения расчета ключевых показателей (особенно это касается нефинансовых показателей) и систематического отслеживания взаимосвязей между показателями, поиска причинно-следственных связей в предлагаемых или фактических изменениях.

Наиболее известной и широко используемой идеологией, позволяет связать стратегию, текущую деятельность и ресурсы фирмы, является концепция системы сбалансированных показателей Нортон-Каплана. Именно она за

## ***Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие***

несколько лет стала и до сих пор остается едва ли не самым популярным инструментом измерения и стратегического управления бизнесом.

Основное положение этой концепции состоит в том, что материальные активы больше уже не являются первоочередной фактором, отражающим стоимость предприятия. Именно знания людей, отношения с клиентами, а также культура новаторства и изменений создают стоимость в любой организации. Иными словами, на первый план выходят именно нематериальные активы.

Сбалансированная система показателей по идеологии Р. Каплана включает следующие проекции: «Финансы», «Клиенты», «Обучение и карьерный рост», «Внутренние бизнес-процессы». Ничто не мешает предприятию в зависимости от конкретной ситуации дополнить модель, еще одной или двумя проекциями, однако существенное преимущество ССП - ее концентрированность и качество представления информации [3, 345-347].

Сбалансированная система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем разным направлениям. Она предоставляет механизм для распространения стратегии с помощью системы оценочных критериев, она информирует сотрудников о движущих факторах настоящего и будущего успеха. Формулируя конечные результаты и факторы их достижения, топ-менеджеры стремятся направить энергию, способности и профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочной цели [4, с.241-242].

Показатели, которые будут использованы в проекции «Финансы», - это типичные опаздывающие переменные, которые являются отражением того, насколько хорошо работала организация. Показатели, которые относятся к проекций «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и карьерный рост», рассматриваются как опережающие, то есть дают возможность и время для исправления негативных тенденций.

**Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие**

Обратная связь в ССП выглядит так: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей необходимо искать в неудачной маркетинговой деятельности предприятия, неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем во внутренних бизнес-процессах, в то время как неэффективные бизнес-процессы являются результатом недостаточного внимания со стороны руководства предприятия к обучению и развитию [5, с.482].

Существует множество схем по разработке СП на предприятии в зависимости от отрасли, вида деятельности и специфики организации самого предприятия. Условно процесс разработки системы сбалансированных показателей можно представить в виде нескольких этапов (рис. 1)



**Рис. 1. Процесс разработки системы сбалансированных показателей в управлении персоналом**

Приведенные составляющие и связи между ними, рассмотрены в идеологии ССП, позволяют достичь баланса между долгосрочными и

***Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие***

краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и мягкими субъективными показателями. Такая многоплановая сбалансированная система показателей может показаться довольно сложной и запутанной, но на самом деле, правильно сложена, она отражает общность целей, поскольку все параметры направлены на выполнение единой стратегии. Именно поэтому ССП по идеологии Нортон-Каплана - это не просто какая-то коллекция финансовых и нефинансовых показателей, а это функциональная система, которая позволит трансформировать стратегию компании в взаимосвязанный набор показателей, которые помогут определить как долгосрочные цели, так и механизмы их достижения.

***Выводы и перспективы дальнейших исследований.*** Обобщая, можно отметить, что сбалансированная система показателей предоставляет организации совершенно новый инструмент управления, который позволяет переводить видение организации и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации, а также повысить эффективность работы организации в целом.

***Литература:***

1. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; За наук. ред. М. Горського. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.
2. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. Изд. 2-е, расшир. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 128с.
3. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

***Коломыцева А. О., Барыло И. В., Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие***

4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. И доп./ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с .

5. Барыло И.В. Система сбалансированных показателей: сущность и основные составляющие / И.В. Барыло // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: Мат. XVI междунар. науч. конф (9-10 декабря 2015 г.). - Донецк: «Донецкий национальный университет», 2015. – с. 482.