

**Сбалансированная система показателей:
проблемы её адаптации для отечественных организаций**

*Виткалова К.А., студент магистратуры
e-mail: kri7tinka651@mail.ru*

*Фатеева С.В., доктор философских наук,
профессор кафедры «Экономика и менеджмент»
Институт сферы обслуживания и предпринимательства
(филиал) ДГТУ в г.Шахты,
e-mail: fateeva96@gmail.com
Россия, г.Шахты*

Аннотация: В данной статье речь идёт о сбалансированной системе показателей. Рассмотрены основные особенности формирования, развития и адаптации данной системы в российские организации. Зная принципы ССП и национальные особенности бизнеса, существует возможность повысить эффективность деятельности компании и её конкурентоспособность на рынке, используя данную систему на своём предприятии.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, управление, стратегические цели, стратегия.

**Balanced system of indicators:
the problems of its adaptation for domestic organizations**

Annotation: This article deals with a balanced scorecard. The main features of the formation, development and adaptation of this system to Russian organizations are considered. Knowing the principles of SSP and the national characteristics of the business, there is an opportunity to improve the efficiency of the company and its competitiveness in the market using this system in your enterprise.

Keywords: balanced scorecard, management, strategic goals, strategy.

В настоящее время субъектам хозяйственной деятельности необходимо функционировать в условиях динамично развивающейся и постоянно меняющейся внешней среды. Для того чтобы деятельность хозяйствующих субъектов осуществлялась успешно, им необходимо обладать гибкостью и адаптивностью, а также иметь способность качественно и комплексно осуществлять контроль показателей деятельности своих организаций и проводить их анализ.

Сейчас в российском менеджменте набирает популярность такой подход к управлению как сбалансированное управление. Большое число организаций прибегают к использованию данных технологий, используя их как инструмент реализации стратегии, для того, чтобы увеличить эффективность управления предприятием и достичь успехов в своей деятельности. Исходя из этого, отметим, что вопросы и проблемы применения сбалансированной системы показателей (ССП) в практике отечественных предприятий до настоящего времени

не потеряли актуальность и имеют большое теоретическое и практическое значение.

В 1992 году учеными из Америки Р.С.Капланом и Д.П.Нортоном была предложена ССП. Она представляет собой подход к стратегическому управлению компаниями любых размеров, сложности, а также функционирующими в разных отраслях[1]. Предложенная ССП выражает взаимосвязь между стратегическими целями и факторами достижения результатов поставленных целей. К сбалансированной системе показателей был проявлен большой интерес, как у зарубежных, так и у отечественных учёных и менеджеров. Следует отметить иностранных специалистов, занимающихся вопросами разработки ССП, ими являются: К.Адамс, М. Браун, Ю.Вебер, М. Мейер, Э.Нили, К-Й Петри, У.Шеффер и др. Несмотря на то, что вопросами разработки ССП учёные нашего отечества стали заниматься не так давно, но уже на данный момент можно выделить некоторых из них, таких как: М.Горский, О.Данилин, А.Гершун, В.Ивлеев, А.Коробков, Ю.Нефедьева, Т.Попов, Р.Кащеев, а также другие выдающиеся личности.

Процесс формирования сбалансированной системы показателей касается каждой её составляющей, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура сбалансированной системы показателей

Внедрение такой системы в отечественные организации имеет свои особенности, которые значительно оказывают влияние на её успешную реализацию. К таким особенностям российских компаний можно отнести:

- отсутствие регулярного менеджмента;
- недостаток полной и достоверной информации, необходимой для принятия решений в управлении;
- несовершенство бизнес-процессов.

Процесс создания системы, как правило, состоит из этапов, представленных на рисунке 2. Каждая ступень процесса содержит в себе важные особенности операционных действий, зная которые, можно сформировать правильную систему и не ошибиться в выборе важных показателей.

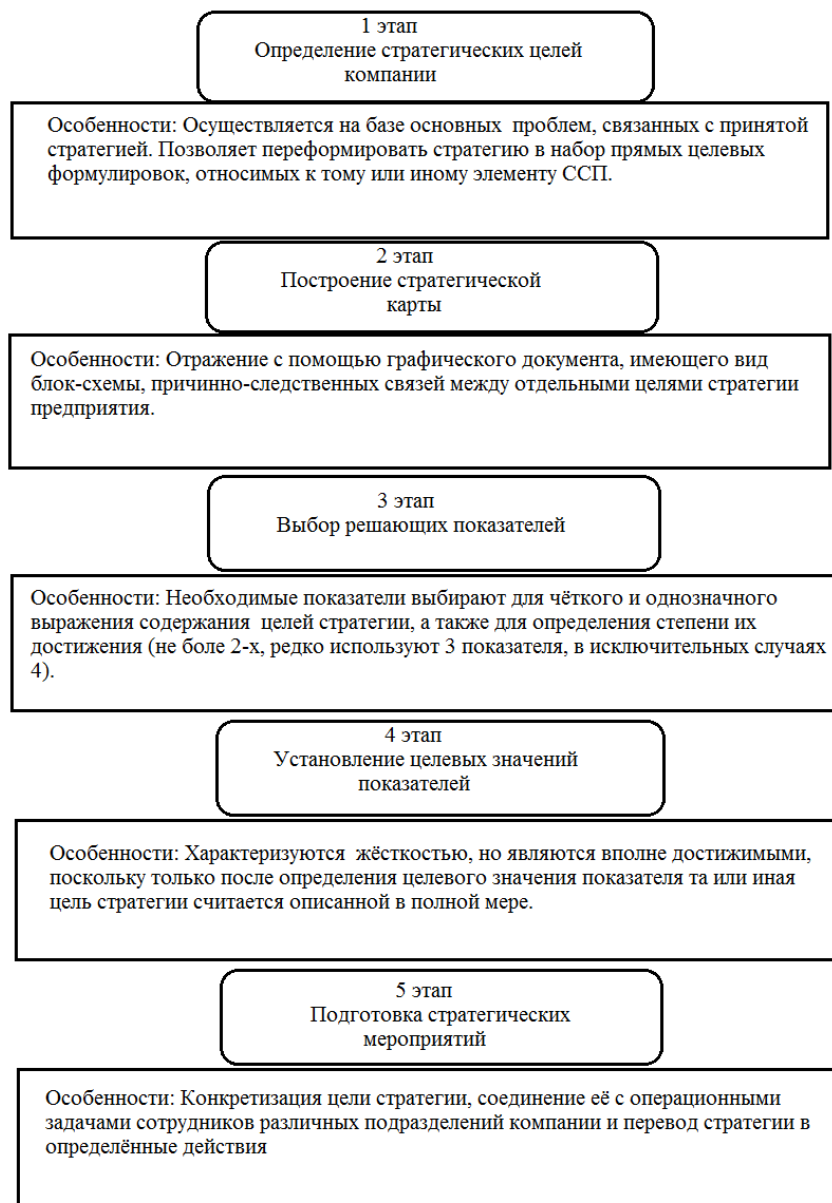


Рисунок 2 – Основные этапы разработки ССП

В компаниях нашей страны сложно эффективно применять технологии перспективного управления западных стран, так как исторически сложившиеся особенности управления бизнесом, различия в культуре корпораций, а также подходы к стратегическому управлению влияют на конечный результат их адаптации [2].

Отечественные экономисты с помощью исследований установили, что при введении и использовании ССП в организациях следует обратить внимание на отличительные черты российского бизнеса[3].

Разработка стратегии с использованием ресурсного подхода. Каплан утверждал, что подход к бизнес-стратегии с позиции ресурсов считается попыткой использования некоторых ключевых возможностей для достижения устойчивого конкурентного превосходства [4].

Ещё одной чертой отечественного бизнеса является непрозрачность среды выполнения бизнес-операций. Невысокий уровень изменчивости активов нематериального характера (персонал и его профессиональная квалификация, деловая репутация, торговое имя и тому подобное) также отличает российские компании от зарубежных, тем самым усложняет применение ССП, направленное на цели рынка.

Основными проблемами при формировании и внедрении сбалансированной системы показателей в отечественные компании являются:

- неправильное интерпретирование принципов системы;
- рассмотрение ключевых показателей эффективности, вместо стратегических показателей;
- ошибки и неточности в определении цели компании;
- отсутствие мониторинга оперативных показателей и статистического учёта по подразделениям;
- отсутствие понимания особенностей, минусов и преимуществ ССП.

Исходя из приведённых проблем, следует говорить, что использование готового набора показателей ССП нецелесообразно, то есть существует необходимость в подборе уникальных для каждой организации, обращая внимание на определённые рекомендации. Также следует учитывать, что при внедрении ССП в компанию необходимо дальнейшее обслуживание данной системы, а именно: мониторинг оперативных показателей, статистический учёт на всех подразделениях, внесение корректировок в систему, пересмотр и внесение корректировок в стратегию компании, просвещение сотрудников в стратегию компании.

Таким образом, зная особенности и закономерности российского бизнеса, понимая концепцию, принципы, преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей, управленцы компаний могут правильно сформировать ССП, внедрить и адаптировать её в свои организации, что в конечном итоге повысит эффективность их деятельности.

Список использованной литературы:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П.- Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – 2-е изд., испр. и доп./ пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003.-214 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
3. Открывая новые горизонты управления бизнесом: Сбалансированная система показателей.

URL: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5318> (дата обращения 19.03.2019 г.)

4. Каплан Р.С., Нортон П. – Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей./ пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004 – 166 с.

5. Konstantin V. Vodenko, Elvira Y. Cherkesova, Lyudmila A. Shvachkina, Svetlana V. Fateeva, Irina Y. Erosheva. The Specifics of Social and Cultural Determination of the Current Economic Activity. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 6(S1) 206-210.