

Рекомендации по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей на основе изучения опыта российских организаций

Кузнецова Надежда Владимировна

Ассист. каф. финансового мониторинга
ORCID: 0000-0002-9818-0980, e-mail: nadyakuznetsova555@mail.ru

Леонов Павел Юрьевич

Канд. экон. наук, доц. каф. финансового мониторинга
ORCID: 0000-0002-3415-2702, e-mail: PYLeonov@mephi.ru

Национальный исследовательский ядерный университет «Московский инженерно-физический институт», г. Москва, Россия

Аннотация

В работе проводится сравнительный анализ текущей практики российских организаций в области разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (далее – ССП). Отдельно описываются причины низкой эффективности компаний. Подробно обосновывается целесообразность использования в деятельности компаний механизма стратегического управления, а также на основе применения табличных данных обозначается масштаб научных исследований в области ключевых показателей эффективности. Сформулированные авторами рекомендации отражают причинно-следственные связи между запросами клиентов и потребностями поставщиков товаров и услуг. Особое внимание уделено оценке потенциального эффекта от внедрения ССП в деятельность российских компаний. По мере написания работы выявляются закономерности в процессах осуществления объектами исследования кадровой политики, формирования стратегических целей и реализации механизма распространения информации о заявленной стратегии среди всех должностных уровней компании. Авторами данной работы излагаются подробные выводы по каждому разделу с указанием обнаруженных мотивов действий и прогнозированием потенциальных результатов. Обозначенный вначале алгоритм формулирования рекомендаций по разработке и внедрению ССП находит свое поэтапное развитие в рамках проводимого исследования и сопровождается аргументированными комментариями, основанными как на уже опубликованных ранее источниках информации, так и на положениях, предложенных авторами.

Ключевые слова

Сбалансированная система показателей, российские компании, рекомендации по оптимизации, эффективность деятельности компаний, стратегические цели, стратегический проект, разработка сбалансированной системы, внедрение сбалансированной системы, опыт российских организаций

Благодарности. Благодарность выражается Б.М. Лейферову, кандидату физико-математических наук, генеральному директору консалтинговой компании, за чуткое руководство и активную поддержку в процессах сбора, анализа и представления информации, а также за своевременное вдохновение и искреннюю солидарность с мотивами исследования.

Для цитирования: Кузнецова Н.В., Леонов П.Ю. Рекомендации по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей на основе изучения опыта российских организаций // Вестник университета. 2024. № 11. С. 120–130.

Recommendations for the development and implementation of a balanced scorecard based on studying the experience of Russian organisations

Nadezhda V. Kuznetsova

Assistant at the Financial Monitoring Department
ORCID: 0000-0002-9818-0980, e-mail: nadyakuznetsova555@mail.ru

Pavel Yu. Leonov

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Financial Monitoring Department
ORCID: 0000-0002-3415-2702, e-mail: PYLeonov@mephi.ru

National Research Nuclear University “Moscow Engineering Physics Institute”, Moscow, Russia

Abstract

The article provides a comparative analysis of the current practice of Russian organisations in the development and implementation of a balanced scorecard. The reasons for low efficiency of the companies are described separately. The expediency of using a strategic management mechanism in the activities of the companies is substantiated in detail, and also, based on the application of tabular data, the scale of scientific research in the field of key performance indicators is indicated. The recommendations formulated by the authors reflect cause-and-effect relationships between customer requests and the needs of suppliers of goods and services. Particular attention is paid to assessing the potential effect of introducing the balanced scorecard into the activities of the Russian companies. As the article is written, patterns are revealed in the processes of implementation of personnel policies by the objects of research, formation of strategic goals, and realisation of a mechanism for disseminating information about the declared strategy among all official levels of the company. The authors of this work state detailed conclusions for each section indicating the detected motives for actions and predicting potential results. The algorithm for formulating recommendations for the development and implementation of the balanced scorecard identified at the beginning of the article finds its step-by-step development within the framework of the ongoing research and is accompanied by reasoned comments based both on previously published sources of information and on provisions proposed by the authors.

Keywords

Balanced scorecard, Russian companies, recommendations for optimisation, efficiency of companies' activities, strategic goals, strategic project, development of balanced scorecard, implementation of balanced scorecard, experience of Russian organisations

Acknowledgments. Gratitude is expressed to B.M. Leiferov, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, General Director of the consulting company, for sensitive guidance and active support in the processes of collecting, analysing, and presenting information as well as for timely inspiration and sincere solidarity with the motives of the research.

For citation: Kuznetsova N.V., Leonov P.Y.u. (2024) Recommendations for the development and implementation of a balanced scorecard based on studying the experience of Russian organisations. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 120–130.



ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития бизнеса можно найти подтверждение существованию замкнутого круга стратегического управления. В целях обозначения способа функционирования в сформировавшемся циклическом процессе авторы данной статьи отмечают, что при разработке стратегии компании могут столкнуться с проблемой выбора первоочередных для нее действий: определение цели развития или же анализ имеющейся практики. Эти объекты исследования тесно взаимосвязаны, поскольку базируются на сведениях друг о друге, тем самым частично задавая вектор развития второй стороны. В связи с этим организации, по мнению авторов данного исследования, важно периодически пересматривать как уже когда-то намеченную стратегическую цель, так и результаты, возникающие по мере продвижения к выбранному ориентиру, поскольку вовремя вносимые корректировки позволяют компании на стабильной основе следовать своим стратегическим инициативам, тем самым поэтапно повышая эффективность деятельности.

Еще одну закономерность, оказывающую непосредственное влияние на раскрытие актуальности выбранной темы, авторы данной статьи формулируют следующим образом: чем больше у бизнеса прецедентов процветать без четко регламентированной системы управления, тем реже он обращается к необходимости разработки и внедрения стратегии, не считая данные процессы ключевой деталью механизма своего функционирования. Придерживаясь такой тактики, компания со временем упускает все большее количество требующих ее пристального внимания элементов деятельности, что, в свою очередь, неизбежно приводит к потере понимания многими участниками системы того, как (и, что не менее важно, зачем) полученный ими результат эффективно применять в дальнейшем.

Таким образом, авторы статьи считают целесообразным изучить вопрос о существующей практике разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (далее – ССП) российскими организациями.

Целью данного изучения является формулирование рекомендаций по совершенствованию процесса развития ССП.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИН НИЗКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ

В качестве гипотезы работы выступает предположение о том, что изучение публикуемого в открытых источниках опыта российских компаний в сфере разработки и внедрения ССП позволит сформулировать рекомендации по его оптимизации.

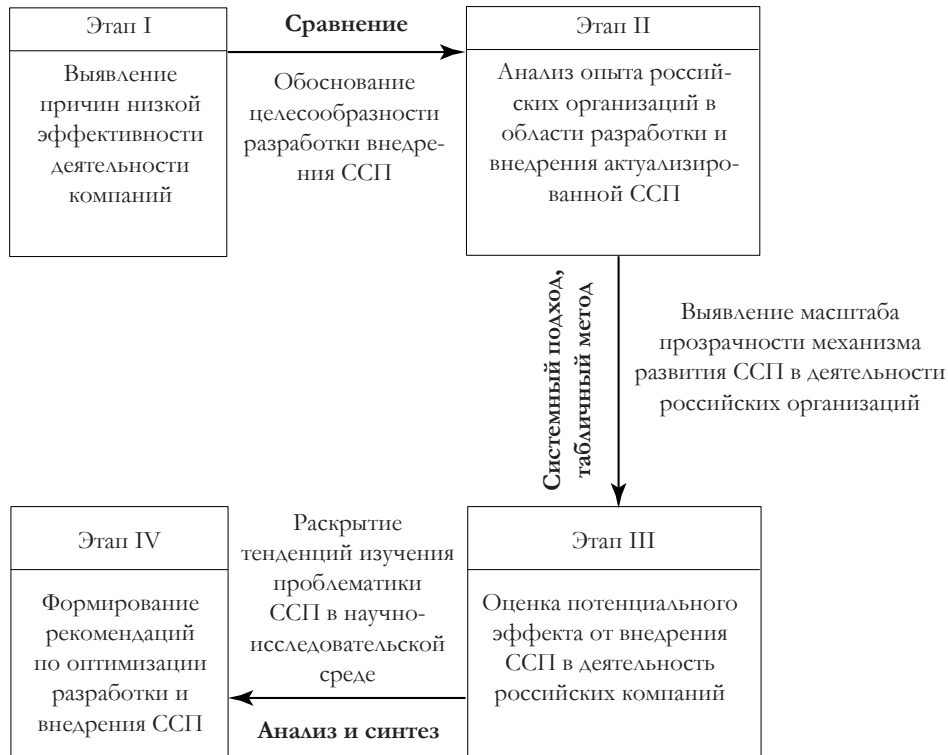
В целях наглядной иллюстрации механизма исследования авторы данной статьи подготовили схему «Алгоритм формулирования рекомендаций по разработке и внедрению ССП», отражающую не только этапы проводимого анализа, но и используемые в процессе работы методы исследования (см. рисунок). Далее рассмотрим каждый из заявленных этапов более подробно.

В чем же, по мнению авторов данной статьи, заключаются причины низкой эффективности деятельности компаний? На основе проводимого исследования было выявлено: проблема в том, что они стараются выжить в текущих обстоятельствах, решая только задачи, видимые в текущий момент, в то время как надо продумывать свои действия на несколько шагов (лет) вперед и принимать решения, рассматривая и учитывая все известные возможные варианты их влияния на будущее состояние компании. Таким образом, недостаточно в моменте совершенствовать только один навык, оставляя без внимания остальные показатели. Действительно, важно своевременно сделать упор на чем-то одном, однако при этом не должно подразумеваться полное игнорирование роли показателей другого содержания.

Кроме того, причиной низкой эффективности деятельности компании может быть и то, что она сама себе мешает, изначально обеспечив невозможность достижения высокого результата из-за ограничения своего потенциала неверно определенными целями и нерационально заданным направлением развития.

Также на эффективность деятельности компании влияет степень осведомленности персонала о сформированной (или еще находящейся на стадии формирования) стратегии, установленной руководящими подразделениями. Сотрудники, не имеющие ясного представления о стратегии организации, во время выполнения своих обязанностей действуют в рамках собственной концепции профессионального развития, не ставя перед собой цели, выходящей за пределы их восприятия своей роли в организации. Таким образом, внутри компании формируются отдельно функционирующие единицы, в лучшем случае ответственные лишь за качество своих действий, непосредственно не учитывающие степень своего влияния

на эффективность работы другого сотрудника. Отсутствие сплоченности в стремлении достичь единого для всех результата, являющееся последствием недостаточной информированности о стратегии компании (или неимения стратегии как таковой), пресекает потенциальные возможности повышения эффективности деятельности хотя бы потому, что в критических для бизнеса обстоятельствах каждый из участников команды выберет тот вариант развития событий, который, вне зависимости от масштабов понесения компанией убытков, будет сопровождаться минимальным для них ущербом.



Составлено авторами по материалам исследования

Рисунок. Алгоритм формулирования рекомендаций по разработке и внедрению ССП

Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности организаций предлагается разрабатывать и внедрять ССП, способную выступать в качестве инструмента стратегического управления, а значит, позволять прогнозировать долгосрочные перспективы, четко формулировать стратегические цели и распространять ключевые стратегические идеи среди всего персонала.

АНАЛИЗ ОПЫТА РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЛАСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ АКТУАЛИЗИРОВАННОЙ ССП

В рамках второго этапа исследования авторы изучили опыт российских компаний в области разработки и внедрения ССП, адаптированной (актуализированной) под особенности их деятельности.

В табл. 1 данные сгруппированы по объектам (как действующим, так и уже ликвидированным), внедрившим (частично или полностью) ССП в свою деятельность. Целью данной таблицы является выявление ключевых особенностей реализации политики ССП. Анализ выборки компаний позволит сформулировать выводы о масштабах прозрачности рассматриваемого механизма для сторонних исследователей, интересующихся изучением вопроса целесообразности применения ССП в бизнесе.

Таким образом, по результатам исследования фактического влияния технологии ССП на эффективность деятельности российских организаций авторами данной статьи было выявлено, что большинство реализуемых самой компанией примеров разработки и внедрения описываемого стратегического механизма (доступных к изучению в открытых источниках информации) отражает поверхностное описание создаваемых стратегических проектов.

Опыт некоторых российских организаций в сфере разработки и внедрения ССП

Объект, внедривший ССП в свою деятельность	Ключевые особенности разработки и внедрения ССП на объекте
«ТК Десан»	Функция реализации стратегии в проекте была возложена на топ-менеджера компании. Особенностью в восприятии сотрудниками внедрения данного механизма являлось негативное отношение некоторых из них к нововведениям, формирующееся из позиции системы наказания и штрафов за несвоевременно выполненные стратегические проекты, а не созидательного начала, способного облегчить процесс выполнения поставленных руководством задач. Многие сотрудники терялись в иерархическом распределении обязанностей: даже разделяя позиции руководства по поводу стратегии компании, сотрудник не был уверен в том, что до него доводится вся необходимая информация. Результатом становилось либо его увольнение из компании, либо увеличение корпоративных ошибок
ПАО «ИК Русс-Инвест» ¹	Механизм ССП функционирует только в части одной из перспектив «Финансы» с использованием прибыли в качестве ключевого показателя эффективности. Проблема возникала с возможностью отражения изменения стоимости денежных средств в разрезе времени
ПАО «Комбинат «Мagneзит» ²	Формирование стратегической карты для комбината в целом, отдельных топ-менеджеров
ГК «Росмэн», УК «Масштаб» ³	Внедрение проектов по формированию корпоративной стратегии
Международный аэропорт Иркутск ⁴	Для разработанных ключевых параметров эффективности установлены стратегические цели. Указан процент, достаточный для рационального усовершенствования результативности ключевых параметров. Так, например, в рамках перспективы «Персонал» особенная роль выделяется уменьшению уровня текучести кадров и росту профессионалов (квалификации)
Международный аэропорт Красноярск ⁵	В рамках перспективы «Персонал» акцентируется внимание на повышении производительности труда. Формирование проектов и мероприятий с указанием потенциальных расходов и результатов вложений. В качестве ключевых показателей эффективности выступают: – укрепление взаимосвязи между разными туристическими агентствами (в целях роста пассажиропотока); – программа лояльности; – методики обучения персонала
«Группа ГАЗ» ⁶	Возникновение сложностей с процессами: – увязки ключевых параметров эффективности со стратегическими целями организации; – выявления достоверных источников информации; – повышения квалификации пользователей

¹ Инвестиционная компания ПАО «ИК Русс-Инвест». Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.russ-invest.com> (дата обращения: 14.08.2024).² Группа Магнезит. Комбинат Магнезит. Режим доступа: <http://magnezit.ru/ru/manufacture/kombinat> (дата обращения: 14.08.2024).³ Rosman. О компании РОСМЭН. Режим доступа: <https://rosman.ru/company/?ysclid=lyile9mrfg306223911> (дата обращения: 14.08.2024).⁴ Международный аэропорт Иркутск. Официальный сайт. Режим доступа: <https://iktport.ru/ru/?https://hotel.iktport.ru> (дата обращения: 14.08.2024).⁵ Международный аэропорт Красноярск. Официальный сайт. Режим доступа: <https://www.kja.aero/?ysclid=lyilix2nkj152283065> (дата обращения: 14.08.2024).⁶ Группа ГАЗ. Информация о компании «Группа ГАЗ». Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20180324054650/http://gazgroup.ru/company/about> (дата обращения: 15.08.2024).

Объект, внедривший ССП в свою деятельность	Ключевые особенности разработки и внедрения ССП на объекте
ГБУЗ СО «Самарская медико-санитарная часть № 5 Кировского района»	Реализация стратегических целей, поставленных перед компанией
ГАУ «Республиканский медицинский библиотечно-информационный центр»	В рамках актуализированной ССП выступают следующие перспективы: – миссия и видение; – стратегия; – потребитель/пользователь; – лидерство и приверженность высшего руководства; – финансовая проекция; – средства обеспечения; – процессы системы менеджмента качества; – персонал и обучение
«МДМ Банк» (ранее – ОАО)	До того как банк решил внедрить ССП, наблюдалось отсутствие единых стратегических целей, четко сформулированных и донесенных до персонала. После оптимизации бизнес-процессов с учетом внедрения ССП: – в управлении инвестиционным процессом стала прослеживаться взаимосвязь между финансовыми и нефинансовыми показателями; – увеличилась чистая прибыль; – возрос доход от оказания услуг; – увеличилась рыночная стоимость банка
Сибирский федеральный университет	Формирование таких ключевых показателей эффективности, как: – доход, получаемый от основной деятельности; – объемы средств от выпускников, полученных для осуществления благотворительности; – процентные показатели расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; – объем финансирования исследований в расчете на одного научного сотрудника с полной ставкой; – процентные показатели, выражающие соотношение фактического и потенциального финансирования

Примечание: ПАО – публичное акционерное общество; ГК – группа компаний; УК – управляющая компания; ГБУЗ СО – государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области; ГАУ – государственное автономное учреждение; ОАО – открытое акционерное общество

Составлено авторами по материалам источников [1–5]

Согласно результатам исследований, представленным в табл. 1, в целях распределения нагрузки в процессе постепенной реализации стратегии компаниями формируются стратегические проекты развития, способные описать роль ключевых участников. Однако, несмотря на то что стратегический проект выступает в качестве инструмента, позволяющего не отдаляться от выбранного стратегического курса, независимо от долгосрочности запланированного развития, его поверхностное описание влечет за собой неспособность сторонних наблюдателей (интересующихся данной темой) решить вопрос о целесообразности разработки и внедрения организациями ССП.

Если сформулировать данную идею более простыми словами, то получится так: далеко не все компании раскрывают информацию о том, каким образом они внедряли ССП, с помощью каких ключевых показателей эффективности оценивали свою деятельность в рамках каждой перспективы («Финансы» / «Внутренние процессы» / «Клиенты» / «Персонал») и как актуализация внедряемого механизма способствовала повышению эффективности бизнеса в целом.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ЭФФЕКТА ОТ ВНЕДРЕНИЯ ССП В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

На основе смежных с рассматриваемой тематикой опубликованных диссертаций авторами данной статьи был сформирован реестр организаций, на которых посредством проведения современными исследователями теоретического анализа был оценен потенциальный эффект от внедрения ССП.

В табл. 2 представлены результаты собранных данных. При этом авторы статьи посчитали целесообразным сгруппировать найденную информацию таким образом, чтобы прослеживался период публикации работ. Благодаря выбранному формату представления данных становится возможным сопоставить предлагаемые в диссертациях особенности внедрения ССП со степенью их востребованности в современных условиях экономики.

Заранее стоит отметить, что в табл. 2 в качестве объектов исследования представлены компании, отличные от тех, что указаны в табл. 1. Это объясняется тем, что целью табл. 2 является оценка потенциального эффекта от внедрения ССП: авторы изучают то, что могло бы быть, но не считается действительно функционирующим в текущий момент (на основе научных исследований других авторов), в то время как табл. 1 описывает реальный результат внедрения ССП и указывает раскрываемые компаниями характеристики механизма ССП. Таким образом, выборка, представленная в табл. 2, не находится во взаимосвязи со сгруппированными в табл. 1 организациями, поскольку формируется с целью оценки возможности использования элементов ССП там, где ее ключевых элементов не было вообще. Табл. 1 же призвана дать представление о действительной практике компаний и обосновать гипотезу наличия недостаточной степени прозрачности внедрения организациями ССП (недостаточной с точки зрения полноты сведений, необходимых для формирования структуры ключевых этапов алгоритма ССП каждой компании).

Таблица 2

Потенциальный эффект от внедрения ССП в деятельность российских организаций

Объект исследования	Год публикации исследования	Потенциальный эффект от внедрения ССП на объекте исследования
ПАО «ЛУКОЙЛ»	2022	С помощью ССП оценена эффективность управления организацией: по сравнению с 2020 г. и 2021 г. (для которых характерно возникновение сложностей в связи с пандемийными ограничениями) в 2022 г. наблюдается удовлетворительный результат в области менеджмента (средний уровень эффективности) – менее 70 %
ООО «Сибирское здоровье 2000»	2019	Посредством ССП была выявлена взаимосвязь между стабильной долей компании на рынке и такими показателями, как: – своевременная реализация условий согласно договоренностям; – выпуск товаров; – осуществление рекламы; – стимулирование сбыта продукции. С помощью ССП обнаружилась взаимосвязь между ростом производительности труда и такими показателями, как: – использование новых технологий в производстве; – использование качественного сырья; – рост эффективности производственного процесса в целом; – повышение качества технического перевооружения
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург	2014	Обоснование необходимости актуализации уже применяемой ССП. Модификация традиционной модели посредством объединения перспектив «Внутренние процессы» и «Персонал» в единую перспективу «Инфраструктура», а также посредством размещения перспективы «Финансы» на нижнем уровне причинно-следственных связей
ООО «Тольяттикаучук»	2021	Внедрение механизма ССП в деятельность службы внутреннего финансового контроля. Как результат – сокращение издержек и увеличение прибыли

Объект исследования	Год публикации исследования	Потенциальный эффект от внедрения ССП на объекте исследования
АО «ТЭМЗ»	2018	Выявление соответствия понесенных на реализацию программ компании затрат достигнутым результатам, на что указывают такие ключевые параметры, как уменьшение текучести кадров, снижение уровня травматизма на производстве. Обнаружение соответствия реализуемых компанией программ сформулированным стратегическим целям
АО «Полиметалл»	2023	С помощью механизма ССП был спрогнозирован объем собственного капитала, что, в свою очередь, позволило сформировать следующий вывод: стратегия компании, нацеленная на устойчивый рост и развитие, останется неизменной за счет усовершенствования новых объектов строительства. Благодаря анализу такого ключевого показателя эффективности, как капитал, было установлено, что организация достигла не всех поставленных перед собой ранее стратегических целей, прежде всего в связи с наличием рисков совершения человеческих ошибок на производстве (человеческий и интеллектуальный капитал)
ООО «Рассвет плюс»	2013	С помощью ССП было оценено соотношение между фактически достигнутыми и прогнозными результатами по таким показателям, как: – текущие активы и обязательства; – собственный капитал; – валюта баланса; – выручка от реализации; – валовая прибыль. Благодаря выявленной взаимосвязи был сформирован вывод о том, что ключевым фактором увеличения издержек компании является рост объема реализации товаров

Примечание: ООО – общество с ограниченной ответственностью; НИУ ВШЭ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; АО «ТЭМЗ» – акционерное общество «Гомский электромеханический завод имени В.В. Вахрушева»

Составлено авторами по материалам источников [6–12]

На основе сгруппированных сведений авторы данной статьи выявляют следующие особенности в изучении потенциального развития бизнеса посредством внедрения ССП:

- 1) в научно-исследовательских кругах все более распространенным явлением становится изучение степени потенциального влияния механизма разработки и внедрения ССП на эффективность деятельности конкретной компании;
- 2) ССП, согласно проведенным исследованиям, находит свое применение в деятельности российских компаний самых разных направлений (в том числе в сфере образования и медицины);
- 3) исследования позволяют рассмотреть ключевые особенности ССП, однако содержат в себе определенный процент субъективности, поскольку демонстрируют результаты анализа авторами причинно-следственных связей, в большинстве своем не подтвержденных реальной практикой изучаемой компании.

ФОРМИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ССП

Таким образом, в целях повышения эффективности деятельности компаний становится целесообразным разработать прежде всего прикладной механизм стратегического управления. В связи с этим организации стоит направлять ресурсы на создание, поддержание и развитие тех алгоритмов, которые бы придали внутрифирменной стратегии практическое значение, являющееся актуальным в текущий момент и имеющее задатки для долгосрочного функционирования в будущем. С этой целью компаниям предлагается внедрять в свою деятельность ССП, сформированную на основе причинно-следственных связей: движение каждой детали в механизме ССП оказывает влияние на результат работы остальных

составляющих, в том числе потому, что своими действиями частично формулирует условие задачи, в решении которой участвуют последующие инстанции.

Чтобы раскрыть прикладную сторону вопроса, необходимо перечислить конкретные факторы, которые предлагаются к внедрению в рамках функционирования механизма ССП. Так, организациям, по мнению авторов, следует актуализировать ССП посредством внедрения таких ключевых показателей эффективности (с учетом специфики их деятельности), как:

- темп роста количества сделок со старыми клиентами, %. Данный критерий призван усовершенствовать проекцию «Клиенты». Так, компания начнет уделять большее внимание укреплению отношений с постоянными клиентами, а значит, увеличивается вероятность получения денежных средств за услуги, оказываемые на постоянной основе;

- общее количество залежалого товара по отношению ко всему объему изготовленной продукции, % (в случае наличия производственной деятельности). Данный критерий призван усовершенствовать проекцию «Внутренние процессы»;

- число совместных проектов (число проектов, в осуществлении которых принимают участие различные подразделения);

- коэффициент стратегического переобучения (отношение объема сотрудников, которых нужно переобучить, к общему количеству сотрудников);

- удельный вес сотрудников, использующих цифровые технологии при выполнении служебных обязанностей, в общем числе сотрудников компании, %.

Что касается последних трех критериев, то стоит отметить, что недооценка важности обучения и развития персонала может быть компенсирована внедрением большего количества показателей в перспективу «Персонал», а именно увеличением роли оценки мотивации в работе сотрудников, которая проявляется и в объеме совместных проектов, свидетельствующем об умении и наличии желания работать в команде. Во избежание проблемы отсутствия показателей, характеризующих степень адаптации компании к условиям цифровой экономики, авторы данной работы предлагают внедрить в управленческую деятельность компании показатель, демонстрирующий степень подготовки сотрудников к цифровизации, а значит, их способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, при этом сохраняя качество и необходимую скорость предоставляемых услуг.

Стоит отметить, что авторы данного исследования акцентируют внимание на разумном отборе внедряемых (по мере развития ССП) в деятельность организации элементов стратегии, а не на необходимости ее разработки и реализации только по достижении определенной ступени развития бизнеса. Так, находясь еще на первом этапе (разработка ССП), компаниям следует на стабильной основе уже рассматривать особенности внедрения элементов следующего этапа – каскадирования (интеграция ССП в систему управления и внедрение ССП) – вне зависимости от того, в полной ли мере проработана предыдущая стадия функционирования механизма ССП. Например, стоит уже в начале пути обдумывать возможность введения в действие такого элемента, как личная ССП, с точки зрения наличия шансов и необходимости переноса некоторых идей ССП с уровня руководства на уровень сотрудника. Такой подход позволит не только спрогнозировать наилучший вариант реализации второго этапа, но и усовершенствует текущую деятельность, касающуюся разработки ССП. Аналогичным образом следует поступать и во время проработки третьего этапа (пересмотр и корректировка ССП): так, например, нужно заранее рассмотреть такой элемент, как использование современного программного обеспечения для систем показателей, и при необходимости скорректировать механизм интеграции ССП в систему управления.

Кроме того, в целях установления взаимопонимания между сотрудниками одной компании на почве единых стратегических решений авторы данного исследования предлагают к рассмотрению руководящим подразделениям следующую методику реализации кадровой политики: постепенно вкладываясь в развитие сотрудников, только начинающих знакомиться со своей профессией (и в связи с этим не являющихся востребованными у большинства крупных компаний), расширяя круг выполняемых ими обязанностей, «выращивать» членов своей команды. При этом работники, по мере развития бизнеса, следуют уже заданной стратегии, а значит, уменьшается вероятность осуществления руководителем расходов на преобразование их целей и мотивации (в отличие от обстоятельств, в которых необходимо перестроить алгоритм действий персонала, уже привыкшего к стратегии, сформулированной на предыдущем месте работы).

Поскольку современные условия экономики становятся динамичнее, то компании необходимо наладить механизм получения обратной связи, чтобы иметь возможность и причины корректировки тактики и стратегии. Соблюдение принципа «одной петли» (связи в одном направлении), по мнению авторов данной статьи, является необходимым, но недостаточным условием высокой эффективности организации.

Не менее важным для повышения эффективности деятельности компаний посредством использования такого инструмента стратегического управления, как ССП, авторы данного исследования считают корректное применение закона Парето в развитии бизнеса. Неэффективно функционирующие организации применяют принцип 20/80, однако при этом нерационально распределяют нагрузку: большинство усилий (80 %) приходится на развитие текущей деятельности, в то время как подобное сиюминутное решение задач (поглощающее основной массив ресурсов), возникающих перед организацией, не способно обеспечить наиболее высокий результат в будущем. Если бы компания первоочередной целью ставила укрепление стратегических перспектив, то выполняемая в текущий момент деятельность (с учетом 20 % выделенных на нее усилий) смогла бы улучшиться автоматически.

В связи с этим становится актуальным рациональное внедрение компаниями результатов стратегического анализа, который, проводясь на обязательной основе, предшествует разработке стратегии, то есть не является самоцелью, в связи с чем важно не задерживаться на этом этапе (проведение стратегического анализа), аккумулируя в данном направлении все ключевые ресурсы, а своевременно переходить на следующий уровень развития (разработка стратегии), уделяя необходимое внимание каждому элементу цикла стратегического управления. Нужна своего рода решимость начать применять собранные сведения, не дожидаясь того момента, когда будет освоен весь возможный объем информации, поскольку такое состояние может быть так и не достигнуто.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной статье был проведен подробный анализ существующей практики российских компаний в области разработки и внедрения ССП и описаны рекомендации по оптимизации изучаемой проблематики. Ключевые выводы по итогам исследования авторы излагают следующим образом:

- можно выделить несколько главных причин низкой эффективности компаний, в том числе отсутствие на стабильной основе практики прогнозирования долгосрочных перспектив, нечеткое формулирование стратегических целей и недостаточное распространение ключевых стратегических идей среди всего персонала организации;
- для повышения эффективности компаний целесообразно распределить ресурсы таким образом, чтобы их хватало на полноценную разработку и качественное внедрение ССП;
- раскрываемый российскими организациями опыт в области разработки и внедрения актуализированной ССП характеризуется низкой степенью прозрачности для внешних (сторонних) наблюдателей, интересующихся описываемым механизмом стратегического управления;
- потенциальный эффект от внедрения ССП в деятельность российских компаний описан в некоторых современных научно-исследовательских работах, однако далеко не во всех из них представлен детальный анализ результативности использования механизма стратегического управления;
- рекомендации, подробно обозначенные в предыдущем разделе статьи, охватывают не только способы усовершенствования бизнес-процессов компаний в целом, но и методики, отражающие инновационный подход к формированию у организаций понимания роли ССП в их долгосрочном развитии.

Список литературы

1. Дамаскин В.А., Соколова И.Н. Повышение эффективности бизнеса на основе сбалансированной системы показателей. Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021;3(46):14–20. <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2021-3-14-20>
2. Архипова С.В. Оценка деятельности амбулаторно-поликлинического учреждения на основе системы сбалансированных показателей. Автореф. дис. ... канд. мед. наук: 14.02.03. М.: Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения Министерства здравоохранения Российской Федерации; 2016. 25 с.
3. Косолапова Е.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью. Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 05.25.03. Казань: Казанский государственный институт культуры; 2019. 29 с.
4. Шеховцов С.Ю. Управление инвестиционным процессом с помощью сбалансированной системы показателей. Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Волгоград: Волгоградский государственный университет; 2008. 24 с.

5. Цыганков Н.С., Петрунина А.Э. Сбалансированная система показателей эффективности инновационной инфраструктуры. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Естественные и технические науки». 2022;4:137–144. <https://doi.org/10.37882/2223-2966.2022.04.35>
6. Казакова Н.А. Оценка эффективности управления бизнесом на основе развития технологии сбалансированных показателей. Russian Journal of Management. 2022;2(10):121–125. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2022-10-2-121-125>
7. Хайруллина А.Р. Совершенствование процесса принятия управленческих решений в малом и среднем предпринимательстве. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет; 2022. 220 с.
8. Сперанский С.Н., Егорова М.Е. Сбалансированная система показателей как инструмент управления сделками слияния и поглощения. В кн.: Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Курск, 4 апреля 2020 г. Курск: Юго-Западный государственный университет; 2020. С. 288–291.
9. Цацулин А.Н. Анализ результативности деятельности предприятия в концепциях «золотого правила» экономики и сбалансированной системы показателей. Экономический вектор. 2023;3(34):108–122. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2023-3-34-108-122>
10. Климашевская А.А. Оценка результативности технологической модернизации предприятий и отраслей промышленности. Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; 2019. 252 с.
11. Сильченко И.А. Совершенствование инструментария системы планирования общеорганизационных ресурсов промышленных предприятий. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Барнаул: Алтайский государственный университет; 2022. 204 с.
12. Барышев С.Б. Формирование учетно-аналитической системы, ориентированной на сбалансированные показатели, в торговых организациях. Автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12. Орел: Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс; 2013. 48 с.

References

1. Domashkin V.A., Sokolova I.N. Increasing Business Efficiency Based on a Balanced Performance System. Socio-economic management: theory and practice. 2021;3(46):14–20. (In Russian). <https://doi.org/10.22213/2618-9763-2021-3-14-20>
2. Arkhipova S.V. Assessment of the activity of an outpatient polyclinic institution based on a system of balanced indicators. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Med.): 14.02.03. Moscow: Federal Research Institute for Health Organization and Informatics of Ministry of Health of the Russian Federation; 2016. 25 p. (In Russian).
3. Kosolapova E.A. Balanced scorecard as a tool for managing information and library activities. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Ped.): 05.25.03. Kazan: Kazan State Institute of Culture; 2019. 29 p. (In Russian).
4. Shekhtovtsov S.Yu. Management of the investment process using a balanced scorecard. Abstr. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Volgograd: Volgograd State University; 2008. 24 p. (In Russian).
5. Tygankov N.S., Petrunina A.E. Balanced system of performance indicators of innovative infrastructure. Modern science: actual problems of theory and practice. Series “Natural and technical sciences”. 2022;4:137–144. (In Russian). <https://doi.org/10.37882/2223-2966.2022.04.35>
6. Kazakova N.A. Evaluation of the efficiency of business management based on the development of balanced indicators technology. Russian Journal of Management. 2022;2(10):121–125. (In Russian). <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2022-10-2-121-125>
7. Khairullina A.R. Improving the process of making management decisions in small and medium-sized businesses. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. St. Petersburg: Saint-Petersburg State University of Economics; 2022. 220 p. (In Russian).
8. Speransky S.N., Egorova M.E. Balanced scorecard as a tool for managing mergers and acquisitions. In: Economic security: legal, economic, environmental aspects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Kursk, April 4, 2020. Kursk: Southwest State University; 2020. Pp. 288–291. (In Russian).
9. Tsatsulin A.N. Analysis of the performance of the enterprise in the concepts of the “golden rule” of economy and the balanced scorecard. Economic Vector. 2023;3(34):108–122. (In Russian). <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2023-3-34-108-122>
10. Klimashevskaya A.A. Evaluation of the effectiveness of technological modernisation of enterprises and industries. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Yekaterinburg: Ural Federal University; 2018. 252 p. (In Russian).
11. Silchenkov I.A. Improving the tools of the planning system of general organisational resources of industrial enterprises. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Barnaul: Altai State University; 2022. 204 p. (In Russian).
12. Baryshev S.B. Formation of an accounting and analytical system focused on balanced indicators in trade organisations. Abstr. Diss. ... Dr. Sci. (Econ.): 08.00.12. Oryol: State University – Education-Science-Production Complex; 2013. 48 p. (In Russian).