

**И. А. Шалаев, О.И. Кожанчиков****РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

**Аннотация.** Целью исследования является изучение теоретико-методических основ сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности фирмы. Особое внимание уделено распределению целей коммерческой организации по перспективам сбалансированной системы показателей, а также установлению плановых и фактических значений для сбалансированной системы показателей в организации. Авторы обосновывают значимость разработки стратегических мероприятий по повышению эффективности деятельности организаций на основе применения разработанной сбалансированной системы показателей. Когда решается проблема разработки сбалансированной системы показателей для оценки эффективности деятельности фирмы, выбор специализированного программного обеспечения, такого как BSC Designer, был обоснованным по нескольким причинам: гибкость и настраиваемость, фокус на конкретной задаче, профессиональные возможности, поддержка и обновления, проверенная репутация. Разработка сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности помогает фирмам решить ряд проблем, таких как оценка производительности, понимание стратегических целей, выравнивание интересов, принятие обоснованных решений, а также улучшение коммуникации.

Методы исследования – абстрактно-логический, анализ, формализация и типология – использовались при разработке сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности фирмы.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, сбалансированная система показателей, эффективность деятельности фирмы, построение целей коммерческой организации, плановые и фактические значения, стратегические мероприятия.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Информация об авторах:** Шалаев Илья Андреевич<sup>1</sup>, кандидат экономических наук, доцент, e-mail: viper18111988@yandex.ru, SPIN-код: 5734-6048, Author ID: 761770

Кожанчиков Олег Игоревич<sup>1</sup>, кандидат экономических наук, доцент, e-mail: okozhanchikov@yandex.ru, SPIN-код: 3460-7673, Author ID: 662926

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Среднерусский институт управления – филиал, адрес: 302028, Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12.

**Цит.:** Шалаев И.А., Кожанчиков О.И. Разработка сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности фирмы // Среднерусский вестник общественных наук. – 2024. – Том 19. – № 2. – С. 152–172. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-2-152-172

© Шалаев И.А., Кожанчиков О.И., 2024 г.

**DEVELOPMENT OF A BALANCED SYSTEM OF INDICATORS FOR ASSESSING  
THE COMPANY PERFORMANCE**

**Abstract.** *The purpose of the research is to study the theoretical and methodological foundations of a balanced system of indicators for assessing the company performance. Particular attention is paid to the distribution of the goals of a commercial organization according to the perspectives of the balanced scorecard, as well as the establishment of planned and actual values for the balanced scorecard in the organization. The authors substantiate the importance of developing strategic measures to improve the efficiency of organizations based on the use of the developed balanced scorecard. When faced with the challenge of developing a balanced scorecard to measure a company performance, choosing specialized software such as BSC Designer made sense for several reasons: flexibility and customizability, task focus, professional capabilities, support and updates, and a proven track record. Developing a balanced performance measurement system helps companies address a number of issues such as measuring performance, understanding strategic goals, aligning interests, making informed decisions, and improving communication.*

*Research methods - abstract-logical, analysis, formalization and typology - were used in the development of a balanced system of indicators for assessing the company performance.*

**Keywords:** *financial analysis, balanced scorecard, company performance, setting goals for a commercial organization, planned and actual values, strategic measures.*

**Funding information:** *The study was carried out with financial support from the Russian Foundation for Basic Research within the framework of scientific project No. 20-310-90038*

**Authors:** *Shalaev I. A., Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPa (Russian Federation, Orel), e-mail: viper18111988@yandex.ru*

**Kozhanchikov O. I.,** *Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPa (Russian Federation, Orel), e-mail: okozhanchikov@yandex.ru*

**For citations:** *Shalaev, I. A., Kozhanchikov, O. I. (2024) Development of a balanced system of indicators for assessing the company performance. Central Russian Journal of Social Sciences. Vol. 19, no.2, p.152-172. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-2-152-172*



## **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективность деятельности как понятийная категория присутствует в каждой сфере жизнедеятельности людей, а также в жизненном цикле компании. Несмотря на то что в прошлом компании тоже имели свои стратегические цели и в какой-то мере измеряли достигнутые результаты, в настоящее время эффективность больше используется как категория успеха управления. Кроме того, раньше эффективность деятельности измерялась либо размером компании, либо ее производительностью и прибылью.

Сейчас для успешной реализации стратегии необходима оценка эффективности деятельности компании. И стратегии по разработке системы показателей оценки эффективности деятельности фирмы варьируются от компании к компании в зависимости от размера организации, финансовых возможностей, рыночных условий и других обстоятельств.

В настоящее время, в условиях стремительных изменений в мировой экономике и усиливающейся конкуренции, вопрос оценки и управления эффективностью деятельности фирмы становится более актуальным и критически важным, чем когда-либо. Система показателей оценки эффективности фирмы играет решающую роль в достижении успеха и устойчивости в современном бизнесе. Во-первых, с ростом глобализации бизнеса и расширением рынков компании сталкиваются с усиливающейся конкуренцией как на местном, так и на мировом уровне [1]. Современные компании, чтобы выжить и процветать, должны эффективно управлять ресурсами и процессами. Развитие технологий и доступность данных предоставляют новые возможности для сбора и анализа информации о деятельности. Эффективные системы показателей становятся ключевым инструментом для анализа данных и принятия обоснованных решений. Адаптация стратегий к меняющимся обстоятельствам становится необходимостью.

Применение специализированного программного обеспечения при разработке сбалансированных систем показателей не только повышает эффективность управления, но и обеспечивает более точные и надежные результаты анализа. Ниже приведены некоторые примеры преимуществ использования такого программного обеспечения. Программное обеспечение позволяет автоматизировать сбор данных из различных источников, таких как финансовые

---

системы, CRM-системы, системы управления проектами и другие. Это уменьшает ручную работу и повышает точность данных [2]. Специализированное ПО обеспечивает гибкость в определении и отслеживании ключевых показателей производительности, а также позволяет легко вносить изменения в систему показателей в случае изменения стратегии компании или внешних условий. Программное обеспечение предоставляет возможность визуализации данных в виде графиков, диаграмм и дашбордов, что делает анализ более наглядным и понятным для руководителей и сотрудников. С помощью специализированного ПО компании могут непрерывно мониторить свою производительность и результаты, что позволяет оперативно реагировать на отклонения от целей и корректировать стратегию. Программное обеспечение помогает компаниям эффективно управлять процессом изменений, отслеживая прогресс внедрения стратегических инициатив и оценивая их влияние на ключевые показатели. Примером такого программного обеспечения может быть BSC Designer, KPI Fire, QuickScore, ClearPoint Strategy и многие другие. Эти инструменты предоставляют комплексные решения для разработки, отслеживания и анализа сбалансированных систем показателей, способствуя успешному достижению стратегических целей компании.

### **Распределение целей коммерческой организации по перспективам сбалансированной системы показателей**

Правильное распределение стратегических целей по перспективам сбалансированной системы показателей является ключевым элементом успешного управления и достижения целей компании. Важно, чтобы цели были согласованы и отражали различные аспекты деятельности организации.

Например, финансовая перспектива может включать цели по увеличению прибыли, снижению затрат и повышению доходности инвестиций. В то же время клиентская перспектива может определяться целями по улучшению удовлетворенности клиентов, повышению качества продукции или услуг и увеличению рыночной доли. Внутренняя перспектива может включать цели по оптимизации бизнес-процессов, улучшению эффективности операций и развитию сотрудников. Наконец, перспектива обучения и развития может охватывать цели по обучению сотрудников, развитию

---

лидерских качеств и созданию инновационной культуры в организации.

Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет компании оценить свой прогресс и успешно управлять своей деятельностью в соответствии с общими стратегическими целями.

Стратегическими целями коммерческой организации являются:

1. Увеличение числа выигранных тендеров на реализацию проектов крупных заказчиков.
2. Расширение географии деятельности за счет реализации проектов в перспективных регионах России.
3. Обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15 %.

Применительно к компании под стратегическими целями будем понимать цели в рамках одного года (несмотря на факт расхождения с их определением как долгосрочных, со сроком реализации более 5 лет), так как достаточно трудно предусмотреть возможные варианты изменения конъюнктуры сферы деятельности коммерческой организации на более длительный срок.

Например, коммерческая организация может планировать достижение указанных целей за счет выполнения следующих задач:

1. Цель – увеличение числа выигранных тендеров – включает в себя следующие задачи:

- анализ рынка и конкурентов для лучшего понимания требований тендеров;
- улучшение маркетинговых стратегий для повышения видимости и привлечения внимания заказчиков;
- постоянное обновление квалификации и компетенций персонала для улучшения предложений;
- систему мотивации сотрудников для улучшения результатов труда;
- укрепление партнерских отношений с основными поставщиками.

2. Цель – расширение географии деятельности – включает в себя следующие задачи:

- разработку стратегии вхождения на новые рынки, включая локальные особенности и требования;
- установление партнерских отношений с местными организациями и властями для обеспечения успешного вхождения на новые рынки;

- создание эффективной системы логистики для обеспечения поставок в новые регионы.

3. Цель – обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15 % – включает в себя следующие ключевые задачи:

- внедрение инновационных решений и технологий для улучшения качества продукции и привлечения новых клиентов и обеспечение применения высоких технологий при реализации проектов;

- разработку и внедрение стратегии по увеличению объемов продаж;

- повышение эффективности производительности для снижения издержек;

- разработку программ лояльности и маркетинговых кампаний для удержания существующих клиентов и привлечения новых;

- рационализацию проектных решений для обеспечения соотношения «цена – качество» через реализацию проектно-ориентированного подхода;

- укрепление имиджа компании благодаря успешной реализации крупных проектов [6].

В процессе разработки системы показателей для стратегических целей организации фокус сосредотачивается на детализации целей и их распределении по функциональным направлениям. Выбор классической сбалансированной системы показателей, предложенной Нортон и Капланом, с ее четырьмя перспективами (финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие), обусловлен универсальностью охвата различных аспектов деятельности компании.

Основным преимуществом данной модели является ее универсальность, охватывающая деятельность компании с разных сторон. Несмотря на возможность выбора приоритетных направлений, компании иногда сталкиваются с несостыковкой между выбранными функциональными областями и спецификой своей деятельности. В данной работе для устранения таких расхождений было решено придерживаться классической модели сбалансированной системы показателей Нортон и Каплана.

Для обеспечения согласованности между стратегическими и функциональными целями необходимо уделить внимание их измеримости, конкретизации по срокам и определению исполните-

---

лей. В представленной таблице 1 отображены функциональные цели, распределенные по перспективам, с указанием ответственных подразделений, руководителей и запланированными сроками выполнения.

Таблица 1 – Распределение функциональных целей коммерческой организации по перспективам сбалансированной системы показателей

Table 1 – Distribution of the functional goals of a commercial organization according to the prospects of a balanced scorecard

Перспективы	Функциональные цели	Сроки	Ответственный
Финансы	1. Обеспечение значений коэффициентов текущей ликвидности на уровне не ниже 2 и быстрой ликвидности на уровне не ниже 1. 2. Обеспечение прироста прибыли на 15 %	ежегодно	Заместитель генерального директора
Клиенты	1. Привлечение как минимум 1 дополнительного крупного клиента или получение госзаказа в целях увеличения объема		
Бизнес-процессы	Сокращение сроков разработки проектов на 10 %		
Обучение и развитие	Сотрудники компании (по результатам опроса, 80 % сотрудников удовлетворены текущими условиями труда и также должны быть заинтересованы в участии в процессе управления). 2. Команда квалифицированных специалистов по управлению проектами организации (в том числе 3 эксперта)	апр. – дек. 2024 год	Специалист по кадрам
		апр. – дек. 2024 год	

Так как рассматриваемая коммерческая организация – ООО «Энергомикс» – является микропредприятием и в ней очень мало сотрудников, большая часть ответственности переходит на заместителя генерального директора.

Вышеперечисленные функциональные цели детализированно отражают различные аспекты стратегии коммерческой организации, являясь ее декомпозицией. Данный этап разработки сбалансированной системы показателей можно назвать подготовительным к доведению до сотрудников информации о реализуемой стратегии.

Таким образом, разработка сбалансированной системы показателей для коммерческой организации, занимающейся оптовой торговлей электрической бытовой техникой, позволяет выстроить комплексный механизм оценки и достижения стратегических целей. Распределение целей по четырем ключевым перспективам обеспе-



чивает комплексный взгляд на бизнес, учитывая его финансовые, клиентские, внутренние и человеческие ресурсы. Финансовая перспектива заключается в увеличении прибыли на 15 % год от года, является ключевой финансовой целью, так как показатели выручки, операционных расходов и денежного потока обеспечивают контроль над финансовым здоровьем компании.

Клиентская перспектива: цель увеличения числа выигранных тендеров и укрепления отношений с клиентами направлена на обеспечение стабильного спроса и долгосрочных партнерств, так как показатели удовлетворенности клиентов и доли повторных заказов отражают успешность клиентской стратегии.

Повышение эффективности бизнес-процессов и улучшение качества услуг напрямую влияют на клиентскую удовлетворенность и финансовые результаты. Следование показателям времени выполнения заказов, уровню брака и эффективности логистики обеспечивает непрерывное улучшение внутренних операций.

Обучение и развитие персонала: укрепление человеческих ресурсов через обучение, развитие и мотивацию персонала становится основой для достижения всех остальных перспектив. Показатели удовлетворенности сотрудников, уровня обучающих программ и профессионального развития служат мерилем успешности этой стратегии [5; 7].

### **Установление плановых и фактических значений для сбалансированной системы показателей в организации**

Установление плановых и фактических значений для сбалансированной системы показателей коммерческой организации представляет собой критически важный этап в процессе стратегического управления, обеспечивая компании прозрачность и инструментарий для достижения своих целей. Этот процесс не только направлен на контроль и измерение результатов, но также служит основой для корректировки стратегии и улучшения производительности в каждой из четырех перспектив:

1. Тщательная формулировка плановых целей: определение ясных и измеримых плановых значений для каждой перспективы, начиная с финансовой и заканчивая обучением персонала, обеспечивает четкое понимание того, что необходимо достичь коммерческой организации.



2. Фактические значения как инструмент анализа и управления: регулярный анализ фактических значений в контексте установленных целей является ключевым инструментом для определения эффективности стратегии коммерческой организации. Это позволяет выявлять сильные стороны, корректировать слабости и быстро реагировать на изменения внешних условий.

3. Своевременные коррективы и непрерывное улучшение: сравнение фактических и плановых значений позволит коммерческой организации оперативно реагировать на вызовы и возможности. Это способствует непрерывному улучшению процессов и стратегии, обеспечивая более эффективное достижение стратегических целей.

4. Интеграция результатов в стратегическое управление: результаты анализа плановых и фактических значений должны стать неотъемлемой частью процесса стратегического управления коммерческой организацией. Интеграция этих данных в принятие решений и планирование обеспечивает устойчивое и долгосрочное развитие компании [2].

В целом установление плановых и фактических значений для сбалансированной системы показателей является стратегическим инструментом, обеспечивающим компании фокус на ключевых целях, а также способствующим ее способности адаптироваться и реагировать на изменяющуюся среду. Применение стратегических карт представляет удобный метод объяснения целей коммерческой организации на более низких уровнях управления. Эти карты визуализируют причинно-следственные связи между функциональными целями, группируя их по различным перспективам. Такой графический подход делает понимание и восприятие целей более ясными и доступными для всех уровней организации, что способствует более эффективной и последовательной реализации стратегии (рис. 1). Вовлеченность сотрудников является ключевым элементом успешной стратегии.

Создание эффективной системы мотивации обучения и развития сотрудников позволит не только активизировать текущую деятельность, но и привлечь новых специалистов.

Осуществление деятельности с точки зрения «воспитания и развития» является первым шагом на пути к достижению стратегических целей. Рациональные действия персонала оптимизируют бизнес-процессы, сокращают сроки разработки проектов, что способ-

ствуует укреплению репутации компании и привлечению новых клиентов. Это особенно важно для организации, занимающейся оптовой торговлей бытовой и электротехники.

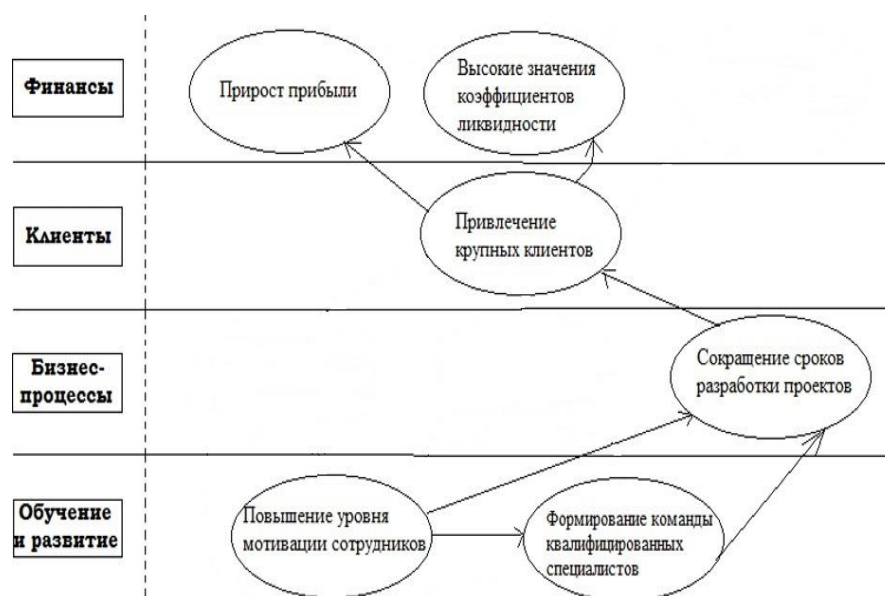


Рисунок 1 – Возможная стратегическая карта для коммерческой организации

Figure 1 – A possible strategic map for a commercial organization

Завершающим этапом в достижении стратегических целей являются функциональные цели финансовой перспективы. Успешная реализация проектов поддерживает репутацию компании, облегчая заключение выгодных контрактов и минимизацию потерь.

Применение KPI переводит стратегию в измеримые параметры, обеспечивая гибкость управления. Общекорпоративные и подразделенческие системы показателей (KPI) до 15–20 позволяют сосредотачиваться на основных стратегических целях и обеспечивают эффективный контроль и коррекцию. Разработанная сбалансированная система показателей эффективности деятельности коммерческой организации представлена в табл. 2.

Расчеты выполнены на основе внутренней документации ООО «Энергомикс». Также стоит отметить, что в некоторых случаях использовались фактические значения предыдущего отчетного пери-

ода компании (2022 год), а плановые значения были представлены как один из лучших показателей компании в анализируемом периоде (с 2020 по 2022 год). В ряде случаев информация была взята на основе аналитических данных (например, доля сотрудников, удовлетворенных условиями труда).

Таблица 2 – Установление фактических и плановых значений КРІ по различным перспективам

Table 2 – Establishment of actual and planned KPI for various perspectives

Перспектива	КРІ	Фактическое значение	Плановое значение
Бизнес-процессы	Доля проектов с задержанными сроками сдачи работ более чем на месяц	6,3%	5,5%
	Эффективность логистики	70%	80%
	Время сокращения выполнения заказа	2 нед.	3 нед.
Финансы	1. Норма прибыли	5,5	13,18
	2. Показатель быстрой ликвидности	3,0	≥ 1
	3. Показатель текущей ликвидности	2,46	≥ 2
	4. Чистая прибыль	295 тыс. руб.	304 тыс. руб.
Клиенты	5. Число новых привлеченных клиентов	1	2
	6. Процент выручки от новых клиентов	8,2%	10%
Обучение и развитие	7. Доля сотрудников, удовлетворенных условиями труда	50%	80%
	8. Число сотрудников, повысивших квалификацию	-	2
	9. Число новых сотрудников	-	3

Однако стоит отметить, что представленная выше сбалансированная система показателей эффективности деятельности коммерческой организации является лишь начальным этапом.

В рамках исследования было установлено, что на российском рынке информационных технологий имеется большое количество специализированных программных продуктов, предназначенных для оценки эффективности деятельности компаний и управления стратегическими показателями. Вот некоторые из таких программных продуктов.

Microsoft Power BI – это мощное средство для визуализации данных и аналитики, которое позволяет создавать интерактивные отчеты и дашборды на основе различных источников данных. Оно обладает широкими возможностями по анализу данных и мощными инструментами визуализации.

Tableau – этот инструмент также предназначен для создания интерактивных дашбордов и отчетов на основе данных из различных источников. Он отличается удобным интерфейсом и широкими возможностями по настройке визуализации данных.

QPR Metrics – этот инструмент предоставляет возможности для создания и анализа системы показателей производительности и эффективности компании. Он позволяет автоматизировать процесс сбора данных, создавать графики и диаграммы для визуализации результатов и проводить анализ производительности.

SAP Business Objects – это комплексное решение для аналитики и отчетности, которое позволяет создавать отчеты, дашборды, анализировать данные и принимать управленческие решения на основе данных.

Конкурентные преимущества этих программных продуктов могут варьироваться в зависимости от потребностей компании и специфики ее бизнеса. Однако их общие особенности включают в себя удобство использования, широкие возможности по анализу данных, масштабируемость и возможность интеграции с другими системами. Кроме того, некоторые из них могут обладать расширенными функциями по визуализации данных, прогнозированию и машинному обучению.

BSC Designer – специализированное программное обеспечение для создания и использования сбалансированной системы показателей. Оно позволяет строить стратегические карты, а для оперативного контроля использовать встроенные дашборды. Также данный инструмент позволяет управлять стратегическими инициативами и масштабировать стратегию на всю компанию.

В целом выбор BSC Designer для разработки сбалансированной системы показателей обусловлен его функциональностью, профессиональными возможностями, гибкостью настройки и поддержкой, что делает его привлекательным и эффективным инструментом для оценки эффективности деятельности фирмы.

Хотелось бы подчеркнуть, что, когда решается задача разработки сбалансированной системы показателей для оценки эффективности

---

деятельности фирмы, выбор специализированного программного обеспечения, такого как BSC Designer, может быть обоснованным по нескольким причинам. BSC Designer специально разработан для создания и использования сбалансированных систем показателей. Это означает, что он предоставляет все необходимые инструменты и функции для этой конкретной задачи, что делает процесс разработки и использования более эффективным и удобным. Данное программное обеспечение предлагает широкий набор профессиональных инструментов для создания стратегических карт, дашбордов и аналитических отчетов.

Использование BSC Designer предоставляет компаниям мощный инструмент для управления и достижения стратегических целей. Гибкие возможности настройки этого программного обеспечения позволяют адаптировать систему показателей под уникальные потребности и требования каждой компании. Кроме того, поддержка и регулярные обновления обеспечивают актуальность и надежность инструмента на протяжении времени.

Пробная версия BSC Designer позволяет пользователям оценить эффективность системы и ее соответствие потребностям компании. Положительные результаты использования пробной версии могут привести к решению о переходе на платную версию, предлагающую дополнительные функции и возможности для анализа и управления деятельностью компании.

Таким образом, использование пробной версии BSC Designer является первым шагом к более эффективному управлению и достижению стратегических целей. Оценка результатов использования пробной версии поможет компании принять обоснованное решение о дальнейшем использовании этого инструмента.

Предположим, что компания решает внедрить сбалансированную систему показателей (ССП) с помощью программного обеспечения BSC Designer. Компания начинает с использования бесплатной пробной версии, чтобы оценить эффективность этого инструмента. Одной из стратегических целей компании является повышение удовлетворенности клиентов. Компания создаёт показатель «Процент положительных отзывов клиентов», который измеряется через онлайн-опросы и обратную связь от клиентов. Используя BSC Designer, компания может наглядно отслеживать изменения в этом показателе и принимать меры для улучшения клиентского опыта. Компания также хочет повы-

сить эффективность производственных процессов. Компания создает показатель «Процент сокращения времени производства», который измеряет время, необходимое для производства определенного количества продукции. С помощью BSC Designer компания может мониторить этот показатель и принимать меры для сокращения времени производства. Еще одной стратегической целью компании является развитие персонала. Компания создаёт показатель «Количество проведенных обучающих курсов для сотрудников», который отражает инвестиции в профессиональное развитие сотрудников. С помощью BSC Designer компания может отслеживать количество проведенных курсов и их влияние на производительность и эффективность сотрудников.

Таким образом, компания использует BSC Designer для создания и отслеживания показателей, отражающих различные аспекты её деятельности. Оценка результатов использования пробной версии помогает компании принять решение о дальнейшем использовании этого инструмента для управления и достижения стратегических целей.

### **Разработка стратегических мероприятий по повышению эффективности деятельности организаций на основе применения разработанной сбалансированной системы показателей**

Для успешной реализации альтернативного портфеля стратегических мероприятий необходимо учитывать множество аспектов, включая изучение отраслевых тенденций, анализ конкурентов, разработку критериев успеха и управление рисками. Это требует систематического подхода к разработке стратегии, включая эффективное использование ресурсов и контроль за выполнением задач. Гибкость и адаптивность также играют важную роль в успешной реализации стратегических инициатив, а использование современных информационных систем и технологий может значительно облегчить этот процесс. Программное обеспечение для управления проектами может служить хорошим примером инструмента, который помогает компаниям эффективно управлять своими стратегическими мероприятиями.

Например, при разработке альтернативного портфеля стратегических мероприятий компания может использовать программное обеспечение для управления проектами, такое как Microsoft Project или Trello. Эти инструменты позволяют создавать список задач, распределять ресурсы, устанавливать сроки выполнения и отслеживать прогресс работы над каждым проектом.

---

Кроме того, для анализа конкурентов и отраслевых тенденций компания может использовать различные методы и инструменты, такие как SWOT-анализ, анализ Портера, исследования рынка и отзывы клиентов. Например, с помощью SWOT-анализа компания может выявить свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми она сталкивается на рынке.

Критерии успеха для каждого проекта могут быть разными в зависимости от его характера и целей. Например, для проекта по разработке нового продукта критериями успеха могут быть сроки запуска на рынок, уровень удовлетворенности клиентов и объем продаж. Для проекта по оптимизации производственных процессов это может быть снижение издержек и увеличение производительности.

Таким образом, применение различных инструментов и методов анализа позволяет компании эффективно разрабатывать и реализовывать свой альтернативный портфель стратегических мероприятий, достигая поставленных целей и обеспечивая устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Такие инструменты обеспечивают прозрачность и эффективность в управлении стратегическими проектами, что способствует достижению поставленных целей компании [9].

Оценка эффективности сбалансированной системы показателей включает два основных аспекта. Сначала проводится оценка конечных результатов по достижению плановых KPI и реализации стратегических мероприятий. Это включает анализ вклада различных подразделений и их зон ответственности. Второй аспект связан с текущим контролем, который позволяет руководству корректировать стратегию, KPI и мероприятия в соответствии с изменениями внешних условий и бюджета времени.

Оценка успешности KPI требует постоянного мониторинга как конечных значений, так и промежуточных показателей. Промежуточные значения определяются в процессе оперативного управления, и хотя некоторые KPI могут быть детализированы ежеквартально, другие, такие как привлечение новых клиентов или получение госзаказов, могут требовать более длительного времени для реализации.

Анализ эффективности сбалансированной системы показателей включает оценку пригодности выбранных KPI в качестве индикаторов стратегической реализации. Учитывая возможные трансформации условий бизнеса, пересмотр стратегии может потребовать пере-



смотрим всех элементов системы, начиная с постановки стратегии и задач и заканчивая разработкой стратегических мероприятий.

Таблица 3 – Мероприятия коммерческих организаций по достижению стратегических целей

Table 3 – Activities of commercial organizations to achieve strategic goals

Стратегические задачи	Перспективы	Стратегические мероприятия	Ответственное подразделение
1. Укреплять партнерские отношения с ключевыми поставщиками	Бизнес-процессы	1. Создать условия для получения компенсации от поставщиков в случае поставки некачественной продукции или нарушения сроков поставки. 2. Построение отношений с надежными поставщиками и установление долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества посредством механизмов согласования порядка ценообразования и объемов поставок	Заместитель генерального директора Руководитель склада
2. Оптимизация системы расчетов с поставщиками и заказчиками	Финансы Клиенты Бизнес-процессы	1. Стандартизировать формы контрактов и определить ответственность лиц, принимающих решение по заключению сделок. 2. Определить порядок и форму компенсации заказчику в случае нарушения условий договора	Финансист
3. Совершенствование системы мотивации сотрудников для улучшения результатов труда	Бизнес-процессы Обучение и развитие	1. Введение премиальной части оплаты труда, привязанной к объему работ, посредством дополнительных договоров. 2. Индивидуальное премирование, выплачиваемое руководителям проектов при условии соблюдения плана реализации проекта. 3. Специализация на реализации мероприятий по повышению качества руководителей проектов. 4. Передача части полномочий по разведке и оценке новых проектов генеральному штабу	Специалист по кадрам Заместитель генерального директора
4. Обеспечение применения высоких технологий при реализации проектов	Бизнес-процессы	1. Внедрить применение регулярной отчетности по управлению качеством выполняемых работ	Заместитель генерального директора
5. Укрепление своего корпоративного имиджа за счет успеха крупных проектов	Финансы Клиенты Бизнес-процессы Обучение и развитие	1. Проведение технико-экономического обоснования реализуемого проекта: - оценка вклада реализуемого проекта в повышение стоимости компании; - привлечение квалифицированных рабочих 2. Меры по обеспечению обратной связи с заказчиком: - при успешной реализации проекта получение положительных отзывов от заказчика и распространение этих отзывов; - составление регулярных отчетов о ходе работ заказчику. 3. Обеспечить планомерную реализацию проекта: - провести анализ эффективности управленческих решений; - обеспечить регулярных поставок	Заместитель генерального директора Финансист Специалист по кадрам Руководитель склада
6. Рационализация проектных решений для обеспечения соотношения «цена – качество» через реализацию проектно-ориентированного подхода	Клиенты Бизнес-процессы	1. Разработать положения о технических, нормативных и юридических требованиях к качеству выполняемых проектных работ	Заместитель генерального директора

Таким образом, в сфере коммерческих организаций существует явная тенденция к улучшению управления человеческими ресурсами и взаимодействия с деловыми партнерами. Основные стратегические действия направлены на достижение этих целей. Для обеспечения эффективности сбалансированной системы показателей (ССП) необходимо непрерывно контролировать реализацию ключевых показателей и оценивать их соответствие корпоративной стратегии [10].

Это означает, что важные стратегические направления, связанные с управлением человеческими ресурсами и оптимизацией взаимодействия с партнерами, играют ключевую роль в контексте коммерческих организаций. Для успешного достижения этих целей требуется постоянное отслеживание реализации ключевых показателей и гибкая адаптация к изменениям в бизнес-среде или временному бюджету [4].

При развертывании сбалансированной системы показателей в бизнес-организации важно также обеспечить вовлеченность всех уровней персонала. Это подразумевает не только обучение сотрудников работе с новой системой, но и создание условий для их активного участия в процессе управления и мониторинга ключевых показателей. Кроме того, для эффективного управления и достижения стратегических целей необходимо осуществлять постоянный анализ внешней среды и рыночной конъюнктуры, чтобы адаптировать стратегию и показатели к изменяющимся условиям и требованиям рынка. Такой подход поможет бизнесу сохранять конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочный успех.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Эффективность бизнес-процессов и уровень обслуживания клиентов напрямую влияют на удовлетворенность клиентов и финансовые результаты компании. Поэтому постоянное внимание к улучшению этих аспектов является необходимым шагом для достижения стратегических целей. Инвестирование в обучение и развитие человеческих ресурсов также имеет ключевое значение, поскольку удовлетворенность сотрудников и их профессиональное развитие определяют успех всей стратегии компании. Таким образом, для эффективного управления и достижения стратегических целей компании необходимо учитывать не только финансовые показатели, но и другие аспекты, такие как клиентская удовлетворенность, качество биз-

нес-процессов и развитие персонала [8].

Сбалансированная система показателей (ССП) играет ключевую роль в успешном управлении компанией и достижении ее стратегических целей. Регулярное обновление стратегии, анализ результатов и активное участие всех уровней управления компании помогают обеспечить эффективность и конкурентоспособность на рынке. СПП предоставляет инструменты для оценки как работы в целом, так и отдельных подразделений, что позволяет выявить успешные аспекты, области для улучшения и эффективно управлять ресурсами и приоритетами. Кроме того, использование сбалансированной системы показателей способствует лучшей координации усилий внутри компании, мотивации сотрудников и адаптации к изменениям на рынке. Таким образом, СПП не только измеряет производительность, но и служит стратегическим руководством, помогая компаниям принимать обоснованные решения и успешно достигать своих целей. Эффективное использование сбалансированной системы показателей требует не только внедрения соответствующих инструментов, но и активного взаимодействия и вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс разработки и реализации стратегии. Это включает в себя установление общих стратегических целей, разработку ключевых показателей эффективности и регулярный мониторинг результатов. Таким образом, сбалансированная система показателей становится неотъемлемой частью успешного управления компанией, обеспечивая ее стабильный рост и развитие в современной бизнес-среде.

Для поддержания конкурентоспособности и достижения долгосрочного успеха компании необходимо постоянно совершенствовать и адаптировать свои стратегии и методы управления в соответствии с изменяющимися условиями рынка и потребностями клиентов. Сбалансированная система показателей становится важным инструментом в этом процессе, позволяя компании оперативно реагировать на вызовы и возможности, оптимизировать свою деятельность и обеспечивать устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Таким образом, интеграция сбалансированной системы показателей в стратегическое управление компанией не только повышает ее эффективность и конкурентоспособность, но и способствует более целенаправленному и гармоничному развитию, что в итоге

---

приводит к достижению поставленных стратегических целей.

**Библиография:**

1. Xi Zhong, Ge Ren, Independent and joint effects of CSR and CSI on the effectiveness of digital transformation for transition economy firms, *Journal of Business Research*, Volume 156, 2023, 113478, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113478>.
2. Pavlakova M. D., Kocmanova, A. Evaluation of the Effectiveness of Manufacturing Companies by Financial and Non-financial Indicators, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, 2015, Pages 491-496, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.439>.
3. Alina Bezmaternykh, Zhanna Kulizhskaya, Ekaterina Fayzrakhmanova, A Balanced System of Indicators as a Condition for Improving the Effectiveness of Management Decisions in the Field of Transport, *Transportation Research Procedia*, Volume 61, 2022, Pages 176-179, ISSN 2352-1465, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.01.028>.
4. Багирова, А. Л. Теоретические аспекты повышения эффективности и оценка финансового состояния деятельности фирмы / А. Л. Багирова, Н. Н. Бахышова, Н. Н. Мамедзаде // *Endless Light in Science*. – 2022. – № 7-7. – С. 44–52. – DOI 10.24412/2709-1201-2022-44-52. – EDN DHDJFM.
5. Борисов, С. А. Повышение эффективности деятельности фирмы с использованием рекламных технологий / С. А. Борисов, А. О. Жогин // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2020. – Т. 10, № 5-1. – С. 495–503. – DOI 10.34670/AR.2020.75.96.079. – EDN OKVOGH.
6. Корнилова, И. Л. Об оценке повышения эффективности деятельности предприятия / И. Л. Корнилова, А. А. Воронов // *Экономический вектор*. – 2019. – № 4 (19). – С. 103–108. – DOI 10.36807/2411-7269-4-19-103-108. – EDN PYERNH.
7. Лебедев, В. М. Оценка эффективности использования собственного и заемного капитала / В. М. Лебедев, И. А. Шалаев, Л. И. Шмаркова // *Вестник ОрелГИЭТ*. – 2020. – № 3 (53). – С. 125–130. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-3-53-125-130. – EDN DTLKIQ.
8. Региональные аспекты экономического роста в условиях достижения стратегических целей национального развития / А. А. Анненкова, С. В. Баранова, Н. А. Лытнева [и др.]. – Орел: Среднерус-

ский институт управления – филиал РАНХиГС, 2020. – 260 с. – ISBN 978-5-93179-664-2. – EDN RGZLJP.

9. Соболева, И. А. Современные методические подходы в управлении рисками промышленных предприятий / И. А. Соболева, Н. М. Николаенко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7 (17). – С. 346–351. – EDN XBOLKF.

10. Управление государственными и корпоративными финансами для обеспечения финансовой стабильности и экономической безопасности в условиях риска и неопределенности / Ю. Ф. Аношина, Н. А. Кулагина, О. В. Растригина [и др.]. – Орел: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. – 276 с. – ISBN 978-5-93179-777-9. – EDN YDZHSN.

#### **References:**

1. Xi Zhong, Ge Ren, Independent and joint effects of CSR and CSI on the effectiveness of digital transformation for transition economy firms, *Journal of Business Research*, Volume 156, 2023, 113478, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113478>.

2. Pavlakova M. D., Kocmanova, A., (2015) Evaluation of the Effectiveness of Manufacturing Companies by Financial and Non-financial Indicators, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 213, Pages 491-496, ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.439>.

3. Alina Bezmaternykh, Zhanna Kulizhskaya, Ekaterina Fayzrakhmanova, A Balanced System of Indicators as a Condition for Improving the Effectiveness of Management Decisions in the Field of Transport, *Transportation Research Procedia*, Volume 61, 2022, Pages 176-179, ISSN 2352-1465, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.01.028>.

4. Bagirova, A. L. Teoreticheskie aspekty povysheniia effektivnosti i otsenka finansovogo sostoianiia deiatel'nosti firmy / A. L. Bagirova, N. N. Bakhyshova, N. N. Mamedzade // *Endless Light in Science*. – 2022. – № 7-7. – С. 44–52. – DOI 10.24412/2709-1201-2022-44-52. – EDN DHDJFM.

5. Borisov, S. A. Povysenie effektivnosti deiatel'nosti firmy s ispol'zovaniem reklamnykh tekhnologii / S. A. Borisov, A. O. Zhogin // *Ekonomika: vchera, segodnia, zavtra*. – 2020. – Т. 10, № 5-1. – С. 495–503. – DOI 10.34670/AR.2020.75.96.079. – EDN OKVOGH.

6. Kornilova, I. L. Ob otsenke povysheniia effektivnosti deia-tel'nosti

predpriiatiia / I. L. Kornilova, A. A. Voronov // Ekonomicheskii vektor. – 2019. – № 4 (19). – S. 103–108. – DOI 10.36807/2411-7269-4-19-103-108. – EDN PYERNH.

7. Lebedev, V. M. Otsenka effektivnosti ispol'zovaniia sob-stvennogo i zaemnogo kapitala / V. M. Lebedev, I. A. Shalaev, L. I. Shmarkova // Vestnik OrelGIET. – 2020. – № 3 (53). – S. 125–130. – DOI 10.36683/2076-5347-2020-3-53-125-130. – EDN DTLKIQ.

8. Regional'nye aspekty ekonomicheskogo rosta v usloviakh dostizheniia strategicheskikh tselei natsional'nogo razvitiia / A. A. Annenkova, S. V. Baranova, N. A. Lytneva [i dr.]. – Orel: Srednerusskii institut upravleniia – filial RANKhiGS, 2020. – 260 s. – ISBN 978-5-93179-664-2. – EDN RGZLJP.

9. Soboleva, I. A. Sovremennye metodicheskie podkhody v upravlenii riskami promyshlennykh predpriatii / I. A. Soboleva, N. M. Nikolaenko // Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia. – 2016. – № 7 (17). – S. 346–351. – EDN XBOLKF.

10. Upravlenie gosudarstvennymi i korporativnymi finansami dlia obespecheniia finansovoi stabil'nosti i ekonomicheskoi bezopasnosti v usloviakh riska i neopredelennosti / Iu. F. Anoshina, N. A. Kulagina, O. V. Rastrigina [i dr.]. – Orel: Srednerusskii institut upravleniia – filial RANKhiGS, 2023. – 276 s. – ISBN 978-5-93179-777-9. – EDN YDZHSN.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

**Вклад авторов:** все авторы внесли равнозначный вклад в проведение исследования и написание статьи, Все авторы – утверждение окончательного варианта статьи, ответственность за целостность всех частей статьи.

**Authors' contribution:** all authors made an equal contribution to the research and writing of the article. All authors - approval of the final version of the article, responsibility for the integrity of all parts of the article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

Поступила в редакцию (Received) 07.09.2023.

Поступила после рецензирования (Revised) 25.11.2023.

Принята к публикации (Accepted) 28.02.2024.