

ПЕРВАЯ НАУЧНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ МОЛОДЕЖНОГО НАУЧНОГО СООБЩЕСТВА ДГТУ «ИНТЕГРАЦИЯ: ГОСУДАРСТВО. НАУКА. БИЗНЕС»



УДК 658.8:005.21

Применение системы сбалансированных показателей для повышения финансовой устойчивости транспортно-логистического предприятия

З.Ш. Абулмуслимов, Ю.В. Сорокина

Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация

Аннотация

Исследуется проблема обеспечения финансовой устойчивости транспортно-логистических предприятий в условиях высокой волатильности рынка. Сформулирован вопрос о возможности применения системы сбалансированных показателей для перехода от реактивного финансового контроля к проактивному стратегическому управлению устойчивостью. Проанализирована концепция ССП, разработана модель с целями и КПИ по четырем перспективам, построена стратегическая карта причинно-следственных связей. Показано, что интеграция ССП повышает прозрачность, управляемость и проактивное управление рисками, согласовывая работу всех подразделений. Результаты важны для компаний, стремящихся укрепить долгосрочную платежеспособность и инвестиционную привлекательность.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, финансовая устойчивость, транспортно-логистическое предприятие, стратегическое управление, ключевые показатели эффективности (КПИ), карта стратегических целей, управление эффективностью бизнеса

Для цитирования. Абулмуслимов З.Ш., Сорокина Ю.В. Применение системы сбалансированных показателей для повышения финансовой устойчивости транспортно-логистического предприятия. *Молодой исследователь Дона*. 2025;10(6):123–127.

Implementation of a Balanced Scorecard Approach for Improving Financial Stability of a Transportation and Logistics Company

Zaur Sh. Abulmuslimov, Yulia V. Sorokina

Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

Abstract

The article investigates the problem of ensuring financial stability of the transportation and logistics companies in the highly volatile market settings. The possibility of implementing a balanced scorecard approach to ensure transition from the reactive financial control system to proactive strategic sustainability management was studied. The concept of a balanced scorecard was analysed, and a model with the goals and KPIs in four perspectives was developed. Moreover, a strategic cause-and-effect map was drawn up. It was demonstrated that integration of a balanced scorecard approach improves transparency, controllability and proactive risk management of a company due to coordination of the work of all the departments. The findings are valuable for the companies striving to strengthen their long-term solvency and investment appeal.

Keywords: balanced scorecard, financial stability, transportation and logistics company, strategic management, key performance indicators (KPIs), strategic goal map, business performance management

For Citation. Abulmuslimov ZSh, Sorokina YuV. Implementation of a Balanced Scorecard Approach for Improving Financial Stability of a Transportation and Logistics Company. *Young Researcher of Don*. 2025;10(6):123–127.

Введение. В условиях глобальной экономической нестабильности и усиливающейся конкурентной борьбы проблема обеспечения финансовой устойчивости предприятий транспортно-логистического комплекса приобретает первостепенное значение. Целью исследования является обоснование подходов к использованию системы сбалансированных показателей для повышения устойчивости транспортно-логистического предприятия. Финансовая устойчивость, трактуемая как способность хозяйствующего субъекта сохранять платежеспособность и поддерживать оптимальную структуру капитала в долгосрочной перспективе под воздействием изменчивых рыночных факторов, является фундаментом стратегического развития и инвестиционной привлекательности компании. Спецификой транспортно-логистического бизнеса является высокая чувствительность к конъюнктурным колебаниям, волатильности цен на топливо, изменениям в международной торговой политике, а также потребность в значительных капитальных вложениях в обновление подвижного состава и развитие инфраструктуры. Традиционные системы финансового контроля, ориентированные преимущественно на ретроспективный анализ отчетных данных, во многих случаях оказываются недостаточными для проактивного управления устойчивостью [1]. Они фиксируют уже свершившиеся факты, но не обеспечивают менеджмент инструментами для раннего выявления рисков и стратегических возможностей. Таким образом, формируется объективная необходимость внедрения интегрированных систем управления, способных увязать финансовые цели компании с операционной деятельностью, работой с клиентами и использованием внутреннего потенциала. Такой комплексный подход реализуется в системе сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая представляет собой не только инструмент измерения эффективности, но и концепцию стратегического управления [2]. Методологическая ценность данной системы заключается в трансляции стратегических ориентиров, в том числе в области финансовой устойчивости, в систему взаимосвязанных ключевых показателей эффективности, сгруппированных по четырем проекциям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Это позволяет сформировать сбалансированную модель, в которой финансовые результаты рассматриваются как следствие эффективности клиентской политики, качества внутренних процессов и масштабов инвестиций в человеческий капитал и инновации.

Основная часть. Система сбалансированных показателей (ССП) была разработана в начале 1990-х годов американскими экономистами Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном как ответ на ограниченность традиционных систем управленческого учета, ориентированных исключительно на финансовые индикаторы. Исследователи продемонстрировали, что в условиях становления информационной экономики финансовые показатели, хотя и являются важными, но запаздывающими индикаторами, не отражают всей полноты процесса создания стоимости компаний [3]. Это обусловило необходимость разработки системы, дополняющей финансовую перспективу нефинансовыми критериями и обеспечивающей более сбалансированный, перспективный взгляд на деятельность организации. Исходная концепция Каплана и Нортона структурирована вокруг четырех ключевых перспектив:

- финансовая перспектива;
- клиентская перспектива;
- перспектива внутренних бизнес-процессов;
- перспектива обучения и роста [4].

Фундаментальная идея ССП заключается в установлении причинно-следственных связей между стратегическими целями указанных перспектив. Так, инвестиции в развитие персонала (перспектива обучения и роста) способствуют повышению качества логистических процессов (перспектива внутренних процессов), что, в свою очередь, ведет к увеличению удовлетворенности клиентов (клиентская перспектива) и, как следствие, к улучшению финансовых результатов (финансовая перспектива).

Для транспортно-логистического предприятия финансовая устойчивость не является изолированной целью, а представляет собой результат эффективного управления всеми аспектами деятельности. Сущность системы сбалансированных показателей (ССП) в данном контексте заключается в трансляции общей стратегии, нацеленной на долгосрочную устойчивость, в систему взаимосвязанных операционных целей и показателей. Система сбалансированных показателей переводит абстрактную стратегию на язык конкретных управленческих действий. Если стратегическая цель заключается в повышении финансовой устойчивости, то ССП позволяет декомпозировать её на компоненты, такие как: – Диверсификация клиентской базы (клиентская перспектива) для снижения зависимости от одного крупного заказчика. – Оптимизация управления оборотным капиталом (внутренние процессы) для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. – Повышение квалификации менеджеров по рискам (обучение и рост) для лучшего хеджирования валютных и топливных рисков. Таким образом, ССП выступает не просто системой измерения, а также коммуникационным инструментом, который доносит стратегию до всех уровней управления, и системой выравнивания, обеспечивающей согласованность действий всех подразделений в достижении единой финансовой цели. Интеграция системы сбалансированных показателей в контур управления транспортно-логистическим предприятием позволяет преодолеть ключевые ограничения, присущие традиционным финансово-ориентированным системам контроля. Наиболее значимым является достигаемая сбалансированность управления,

при которой оперативные финансовые показатели перестают быть единственным мерилом успеха. Менеджмент получает инструмент для пропорционального распределения внимания и ресурсов между краткосрочными финансющими целями и стратегическими драйверами будущего роста, такими как клиентская лояльность, отложенность ключевых процессов и развитие человеческого капитала. Это особенно актуально в логистике, где будущая финансовая устойчивость напрямую зависит от текущих инвестиций в качество сервиса и оптимизацию операционной деятельности. Кроме того, внедрение ССП способствует усилению стратегической фокусировки организации. Вместо распыления усилий на множество тактических задач, компания концентрирует ограниченные ресурсы — финансовые, кадровые, технологические — на реализации ключевых стратегических инициатив, имеющих причинно-следственную связь с укреплением финансового положения. Это трансформирует стратегию из абстрактного документа в практический план действий, понятный на всех уровнях управления. Следующим важным преимуществом является повышение прозрачности и управляемости бизнес-процессов. Четкая система взаимосвязанных показателей делает измеримым вклад каждого структурного подразделения — от отдела планирования маршрутов до службы работы с клиентами — в достижение общей стратегической цели по обеспечению устойчивости, что объективизирует контроль и создает основу для справедливой системы мотивации персонала. Важное конкурентное преимущество ССП состоит в её способности обеспечивать проактивное управление рисками. Установленные причинно-следственные связи дают руководству компании возможность не только фиксировать ухудшение финансовых показателей, но и заблаговременно идентифицировать их коренные причины в других перспективах. Например, рост текучести кадров среди водителей (перспектива обучения и роста) или учащение срыва сроков поставок (перспектива внутренних процессов) служат ранними индикаторами потенциального снижения рентабельности и потери клиентов. В заключение, интеграция ССП существенно улучшает координацию между разрозненными функциональными подразделениями. Действия коммерческой, операционной, финансовой и кадровой служб объединяются в рамках единой стратегической карты, что разрушает функциональные «силосы» и обеспечивает согласованную работу всего коллектива на достижение общих стратегических целей. Для построения модели ССП с целью повышения финансовой устойчивости транспортно-логистического предприятия составляются таблицы, содержащие стратегические цели по каждому блоку модели и индикаторы их достижения.

Таблица 1

Модель ССП для повышения финансовой устойчивости транспортно-логистического предприятия □5□

Стратегическая цель	Ключевой показатель
Финансовая перспектива (цель — обеспечение стабильного роста и долгосрочной платежеспособности)	
Повышение рентабельности капитала (ROE)	Рентабельность собственного капитала (ROE)
Оптимизация структуры капитала	Коэффициент финансового левериджа
Обеспечение стабильного денежного потока	Чистый операционный денежный поток
Клиентская перспектива (цель — создание ценности для ключевых сегментов клиентов)	
Увеличение доли лояльных, финансово-устойчивых клиентов.	Индекс лояльности клиентов (NPS), доля повторных заказов
Диверсификация клиентской базы	Доля выручки от ТОП-5 клиентов
Дифференциация за счет качества сервиса.	Коэффициент выполнения заказов в срок
Перспектива внутренних бизнес-процессов (цель — оптимизация ключевых процессов, влияющих на клиентов и финансы)	
Повышение эффективности управления парком транспортных средств компании	Коэффициент использования подвижного состава, удельный расход ГСМ
Совершенствование управления цепями поставок	Длительность логистического цикла, уровень складских запасов
Эффективное управление рисками и затратами	Уровень операционных затрат к выручке, количество инцидентов/аварий
Перспектива обучения и роста (цель — создание инфраструктуры для долгосрочного развития)	
Развитие компетенций сотрудников в области финансов и рисков	Доля сотрудников, прошедших специализированное обучение
Формирование корпоративной культуры, нацеленной на эффективность	Индекс удовлетворенности сотрудников
Внедрение современных информационных систем	Степень автоматизации процессов планирования и учета (TMS, ERP)

Карта стратегических целей представляет собой визуальное отображение причинно-следственных связей между стратегическими целями во всех четырёх перспективах. Внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) в контур управления транспортно-логистической компанией позволяет преодолеть фрагментарность традиционных систем контроля, ориентированных преимущественно на финансовые результаты. Ключевым преимуществом ССП является достигаемая сбалансированность управления, при которой оперативные финансовые показатели перестают быть единственным мерилом успеха. Менеджмент получает инструмент для пропорционального распределения внимания между краткосрочными финансовыми целями и стратегическими драйверами будущей финансовой устойчивости, такими как клиентская лояльность, оптимизация ключевых процессов и развитие человеческого капитала. Это трансформирует стратегию из абстрактного документа в практический план действий, понятный на всех уровнях управления. Сущность интеграции заключается в построении четких причинно-следственных связей между стратегическими целями во всех четырех перспективах. Для транспортно-логистического предприятия это означает, что инвестиции в обучение логистов и внедрение системы управления транспортом (TMS) в перспективе «Обучение и рост» непосредственно влияют на цель «Повысить эффективность планирования маршрутов» в перспективе «Внутренние процессы». Это, в свою очередь, обуславливает достижение цели «Обеспечить доставку "точно в срок"» в «Клиентской перспективе», что приводит к реализации финансовой цели «Снизить операционные расходы» за счет экономии топлива и оптимизации пробега. Таким образом, ССП функционирует как комплексный механизм, в котором улучшения в одной области закономерно создают позитивные изменения в других. Визуальным представлением данной логики является карта стратегических целей, продемонстрировавшая, как нематериальные активы и внутренние операции преобразуются в реальную финансовую стоимость. Преимущества такого подхода для транспортно-логистического бизнеса разнообразны: от повышения стратегической фокусировки и координации между разрозненными подразделениями до создания системы раннего предупреждения рисков. Поскольку такие риски, как рост текучести водителей или сбои в логистических цепях, изначально проявляются в нефинансовых перспективах, ССП позволяет руководству действовать заранее, а не реагировать на уже произошедшие финансовые потери.

Заключение. Применение системы сбалансированных показателей позволяет транспортно-логистическим предприятиям осуществить переход от реактивного финансового контроля к комплексному стратегическому управлению, ориентированному на долгосрочную финансовую устойчивость. Это достигается за счет сбалансированного учета финансовых и нефинансовых факторов успеха. Методология ССП обеспечивает прозрачность и измеримость стратегии путем построения карты стратегических целей, которая устанавливает четкие причинно-следственные связи между инвестициями в развитие персонала и технологий, оптимизацией операционных процессов, повышением клиентской лояльности и достижением конечных финансовых результатов. Ключевым результатом интеграции ССП является создание единого механизма управления, согласующего деятельность всех функциональных подразделений компании — от кадровой службы и операционного департамента до финансовой и коммерческой дирекций — для достижения единых стратегических целей. Для успешной реализации системы необходима её глубокая интеграция с системами управленческого учета и операционного контроля (такими как TMS и ERP), а также привязка ключевых показателей эффективности к системе мотивации топ-менеджеров и ключевых специалистов, что обеспечивает личную заинтересованность в достижении стратегических ориентиров.

Список литературы

1. Хазиуллин И.И. Методический инструментарий анализа стратегического потенциала организаций ресторанных бизнеса. *Учет и статистика*. 2025;(2):86–95. <https://doi.org/10.54220/1994-0874.2025.47.26.010>
2. Tursunaliev I. The Application of Balanced Scorecard System as a Comprehensive Performance Measurement Framework for Joint Stock Companies. *Economic Development and Analysis*. 2024;2(2):223-229. <https://10.60078/2992-877X-2024-vol2-iss2-pp223-229>
3. Иванов Д.А., Споденейко Т.А., Махиборода В.Д. Применение стратегических карт систем сбалансированных показателей для задач внедрения систем внутреннего предпринимательства. *Актуальные вопросы современной экономики*. 2023;(6):462–469.
4. Калимуллина О.В. Возможности применения гибридных моделей на основе сбалансированной системы показателей в рамках системы риск-менеджмента коммерческого банка. *Экономика и менеджмент систем управления*. 2014;(3(13)):30–39.
5. Ленцова А.В. Применение системы сбалансированных показателей IT-Scorecard при оценке информационных систем. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2014;(17):121–126.

Об авторах:

Заур Шамилович Абулмуслимов, студент кафедры «Менеджмент и бизнес технологии» Донского государственного технического университета (344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), Zaur.abulmuslimov@bk.ru

Юлия Витальевна Сорокина, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и бизнес технологии» Донского государственного технического университета (344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1), ysorokina@donstu.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

About the Authors:

Zaur Sh. Abulmuslimov, Student of the Management and Business Technologies Department, Don State Technical University (1, Gagarin Sq., Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation), Zaur.abulmuslimov@bk.ru

Yulia V. Sorokina, Cand.Sci.(Economics), Associate Professor of the Management and Business Technologies Department, Don State Technical University (1, Gagarin Sq., Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation), ysorokina@donstu.ru

Conflict of Interest Statement: the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.