

параллельно изучать и внедрять на практике современные методы и инструменты, практикующиеся в наиболее продвинутых зарубежных, совместных и отечественных компаниях. Особенность ситуации в современной России такова, что от контроллера сегодня требуются профессиональные знания и навыки, позволяющие реализовать одновременно как регистрационно-учетные функции контроллинга, так и консультационно-навигационные. Современная система образования по контроллингу молода и находится на этапе становления.

УДК 052.9(2)2

## **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК МЕТОД МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Мясникова Т.Ю., Ахтамянова Л.Р.

Научный руководитель: к.э.н доцент Цапенко М.В.

Самарский государственный аэрокосмический университет

им. акад. С.П. Королева

### **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BSC)**

Для реализации стратегии используются различные инструменты. Все они так или иначе опираются на формулирование целей компании и отслеживание наиболее важных показателей ее деятельности - key performance indicator (KPI).

Самые известные из способов реализации стратегии:

- 1) модель BSC Дэвида Нортон и Роберта Каплана (R. Kaplan, D. Norton)];
- 2) модель BSC Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel);
- 3) пирамида эффективности, К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) ;
- 4) модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), Кристофер Адамс (C. Adams) и Питер Робертс (P. Roberts) .

"Система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) - это набор связанных целей, показателей, заданий и мероприятий, которые совместно описывают стратегию компании и способ ее достижения. Данная система помогает превратить такой сложный и зачастую неопределенный объект, каким является стратегия, в нечто конкретное и доступное для понимания".

BSC является весьма популярным инструментом реализации стратегии. Он используется в 60% компаний из списка Fortune 500. Основная идея модели BSC удачно отражена в названии. Во-первых, это действительно **система**. Любая действенная система изменяет все процессы и их участников, оказавшихся в поле ее влияния. Точно так же внедрение BSC в организации неизбежно ее меняет, концентрируя на достижении целей, приоритетных в данный период.

Во-вторых, это система **показателей**, то есть индикаторов, которые со всей очевидностью демонстрируют, на каком этапе реализации стратегии находится организация. И наконец, это **сбалансированная** система показателей. Индикаторы выбираются не случайным образом - огромное значение имеют связи между ними. Именно сбалансированность системы делает очевидными не только причины и последствия предпринимаемых шагов, но и ограничения, которые накладывает стратегия на любой аспект деятельности компании.

Система BSC строится на следующих принципах: причинно следственная связь всех показателей; связь результирующих показателей, которые организация имеет возможность измерить по окончании определенного периода, и упреждающих показателей, которые можно измерить мгновенно; связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

#### **BSC-модель Нортон-Каплана**

Одной из наиболее интересных идей является управление эффективностью на основе Системы Сбалансированных Показателей (Balanced ScoreCard, BSC), которую предложили Р. Каплан (R. Kaplan) и Д. Нортон (D. Norton) (рис.1). Основное назначение данной концепции - воплотить видение руководства организации в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами. Главная особенность системы BSC заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов, и в которые вовлечены все сотрудники организации.



рис.1

BSC-модель Нортон-Каплана основана на увязке четырех перспектив банка: взаимоотношения с клиентами; внутренней

деятельности; финансового обеспечения; инноваций, развития и обучения.

### BSC-модель Мейсела

Модель Лоренса Мейсела (Lawrence S. Maisel) была предложена в 1992 году. Она имеет то же название, что и модель Каплана-Нортон. Мейсел также определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена бизнес-деятельность (Рис. 2). Вместо перспективы обучения и роста Л. Мейсел в своей модели использует перспективу развития людских ресурсов. В ней оценивают инновации, а также такие факторы, как образование и обучение, развитие продукции и услуг, компетентность и корпоративная культура.



рис.2

### Пирамида эффективности

К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lurch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) в 1990 году представили модель, которую они назвали Пирамида эффективности (рис.3). Как и в других моделях, которые мы рассматриваем, основной концепцией является связь клиентоориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, дополненными несколькими ключевыми качественными (нефинансовыми) показателями. Традиционная управленческая информация должна исходить только от верхнего уровня

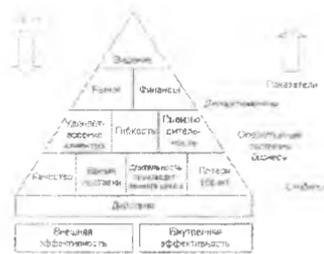


рис.3

Пирамида эффективности на четырех различных уровнях показывает структуру организации, обеспечивающую двухсторонние коммуникации и необходимую для принятия решений на различных уровнях управления. Цели и показатели связывают стратегию с оперативной деятельностью. Другими словами, цели передаются вниз по организации, в то время как показатели - собираются снизу вверх.

#### Модель EP2M

Кристофер Адамс (С. Adams) и Питер Робертс (Р. Roberts) в 1993 году предложили другую модель, которую назвали EP2M ("You are what you measure" в журнале Manufacturing Europe").

Согласно Адамсу-Робертсу, важно, прежде всего, то что компания делает в следующих четырех направлениях: обслуживание клиентов и рынков; совершенствование внутренних процессов (рост эффективности и рентабельности); управление изменениями и стратегией; собственность и свобода действий.

Разработанная система BSC должна применяться в организации постоянно, иначе теряется смысл данного инструмента. Различные показатели имеют разные периоды расчета фактических значений - одни показатели нуждаются в постоянном контроле, другие достаточно рассматривать раз в квартал или год. В любом случае по итогам каждого отчетного периода собираются данные о значениях соответствующих показателей и сводятся в таблицу для каждого руководителя.