

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 Лоренса 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



рис.3

Пирамида эффективности на четырех различных ступенях 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.