
1-я Московская международная конференция
“**КОНТРОЛЛИНГ и управленческий учет: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ**”



24 – 26 марта 2005 г

<http://mcc.cima.ru>

Чтобы своевременно узнать о следующей конференции по контроллингу, рекомендуем:

- периодически посещать портал контроллеров <http://www.CIMA.ru>;
- подписаться на дискуссионный лист контроллеров СНГ:

<http://subscribe.ru/catalog/economics.school.controlling>



Тимур БАЯЗИТОВ,
ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат",
г. Магнитогорск, Россия

**"Многоуровневые системы
измерения эффективности бизнеса"**

Многоуровневые системы измерения эффективности бизнеса



Историческая перспектива. Критика и направления для дальнейших исследований.

«Сказка ложь, да в ней намек, добрым молодцам урок!»

COLUMBUS' EGG: THE REAL DETERMINANT OF CAPITAL STRUCTURE" by Ivo Welch, 2002

- “Говорят, что во время банкета в честь открытия Колумбом Америки, некоторые гости заявили, что открыть такой огромный континент смог бы любой.
- Колумб предложил попробовать сбалансировать вареное яйцо на столе. Каждый, кто попытался, не преуспел. Колумб разбил скорлупу на одной из сторон яйца и поставил яйцо на стол.
- Суть данной притчи в том, чтобы показать, насколько сложным может быть очевидное решение задачи, пока на него не укажешь”.



Содержание

- Цели измерения эффективности бизнеса
- Эволюция подходов к измерению эффективности бизнеса
- Многоуровневые системы измерения эффективности бизнеса
- BSC: критика как основа популярности и продолжающегося совершенствования
- Направления дальнейших исследований

Цели измерения эффективности бизнеса

- Измерение для контроля и управленческого учета
- Измерение для формулировки и применения стратегии
- Измерение для подотчетности и раскрытия информации

Эволюция подходов к измерению эффективности бизнеса

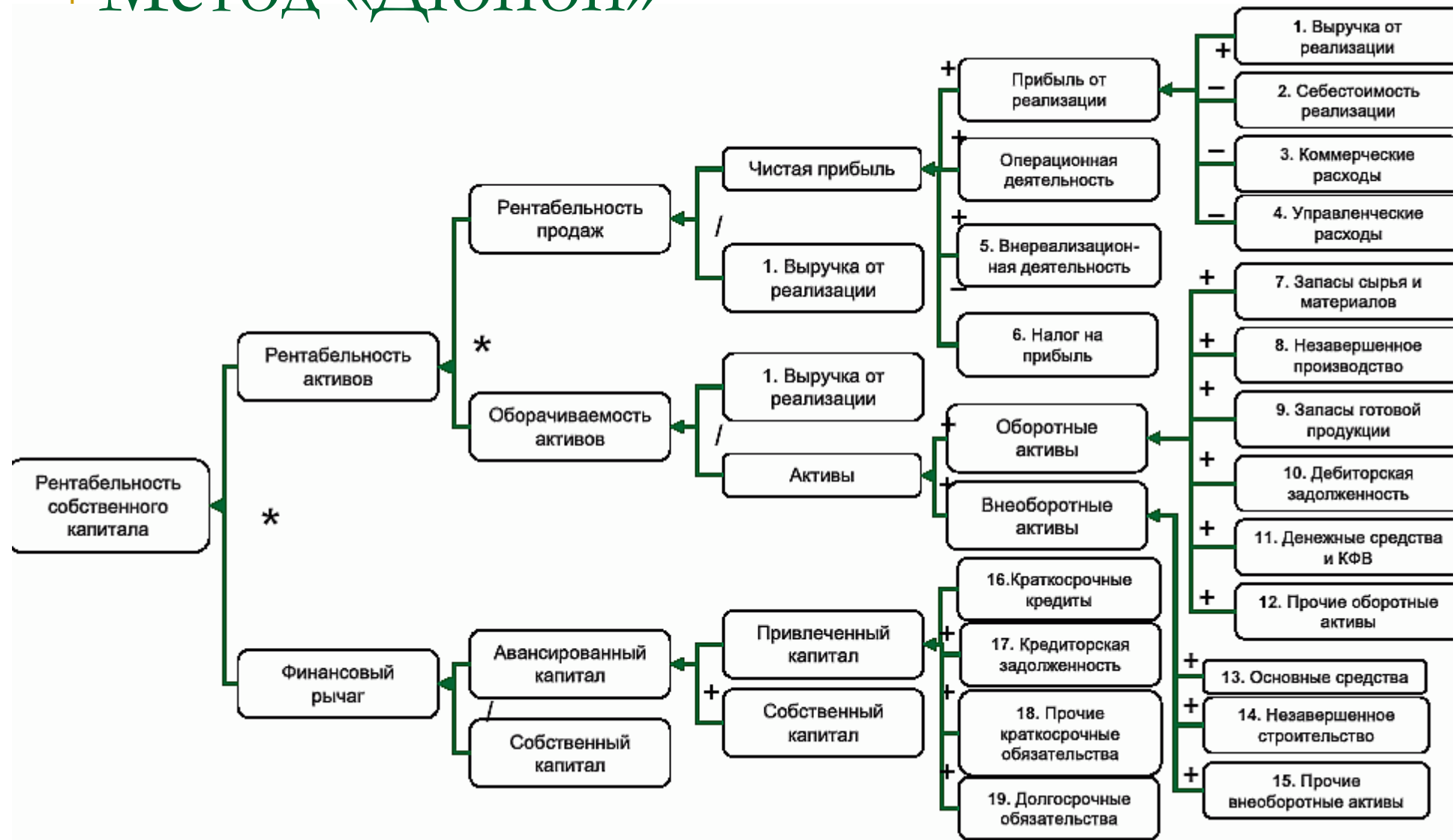
- Финансовые показатели и метод «Дюпон»
- Экономическая прибыль, TSR, SVA, EVA, CVA, CFROI, E-TFP
- Tableau De Bord, BEM, BSC, Performance Prism, W - Scorecard

Стадии развития систем измерения эффективности

(Dr. Ronald Gleich PM as a Tool for Management Accounting and Management Control. Perspectives on performance. Volume 2, Issue 2, 2003, pp. 18-20)

	Вчера	Сегодня	Завтра
Универсальное разделение между уровнями эффективности	отсутствует	слабое	сильное
Стратегические и оперативные цели и индикаторы	доминируют финансовые	финансовые и частично нефинансовые	баланс финансовых и нефинансовых
Связка стратегического и оперативного планирования	не установлена	частично присутствует	установлена
Пересмотр целей и стратегий	редко	на отдельных уровнях результативности	на всех уровнях результативности
Роль и влияние групп заинтересованных сторон	доминируют акционеры	среднее влияние	сильное влияние
Выбор индикаторов и целей	сверху вниз	частично самостоятельно на уровнях результативности	полностью самостоятельно на уровнях результативности
Гибкость и адаптируемость при смене индикаторов	низкая	средняя	высокая
Индикаторы для целей результативности	несбалансированны	вряд ли сбалансированы	сбалансированы
Использование инструментов управления при измерении результативности	отсутствует	некоторые инструменты используются	достаточный комплект используется

Метод «Дюпон»



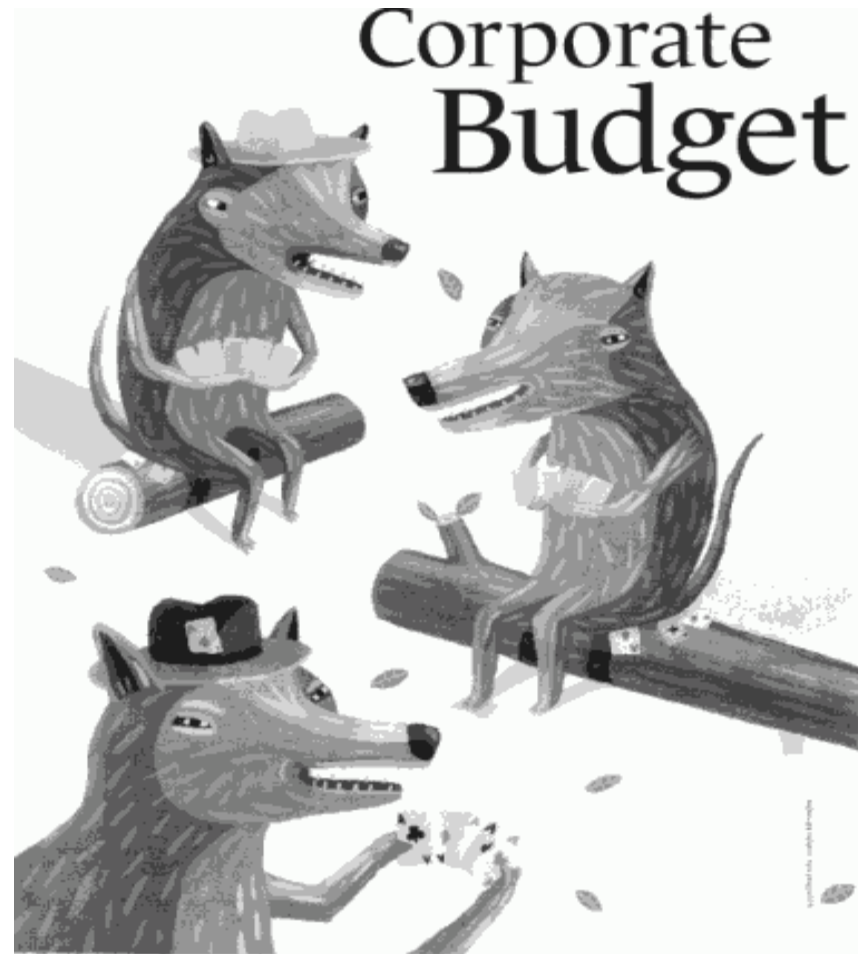
Economic Profit, EVA и др. показатели СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

“Целью менеджмента не обязательно является максимальная рентабельность вложенного капитала, но ... обеспечение прибыли с увеличением объема выпуска, которая будет как минимум равна стоимости дополнительно привлеченного капитала» - Donaldson Brown, финансовый директор General Motors, 1924 год.

TSR SVA EVA CFROI RCF (CVA) E-TFP

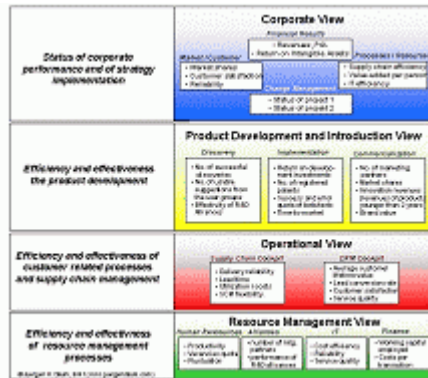
Бюджет – традиционный инструмент планирования, контроля и измерения результатов

- Система измерения и оценки эффективности
- Система вознаграждений и наказаний
- Система распределения прав принятия решений



Многоуровневые системы измерения эффективности бизнеса

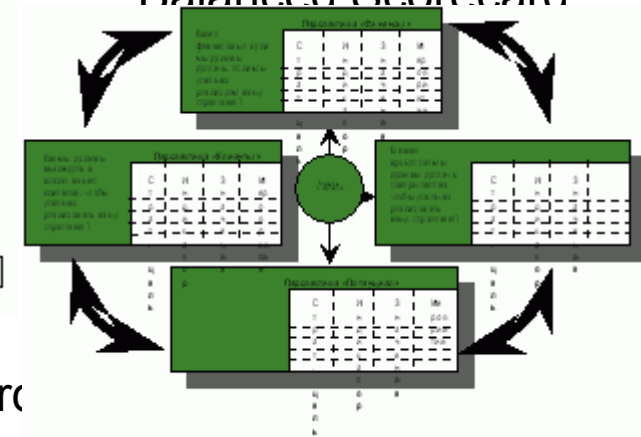
Tableau De Bord



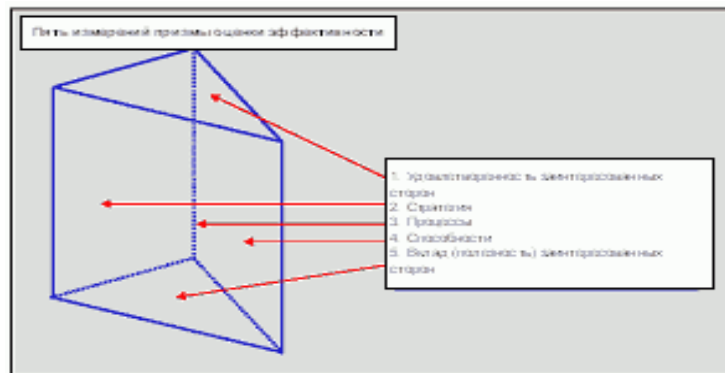
Business Excellence Model



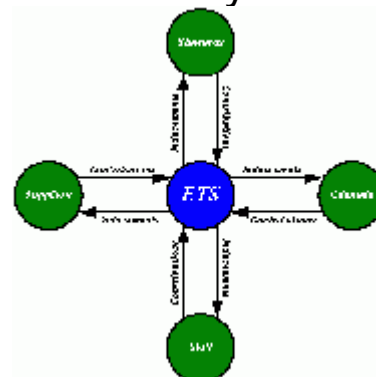
Balanced Scorecard



Performance Prism

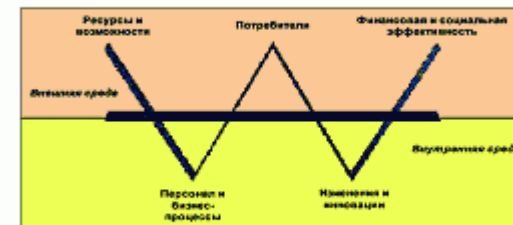


Accountability Scorecard

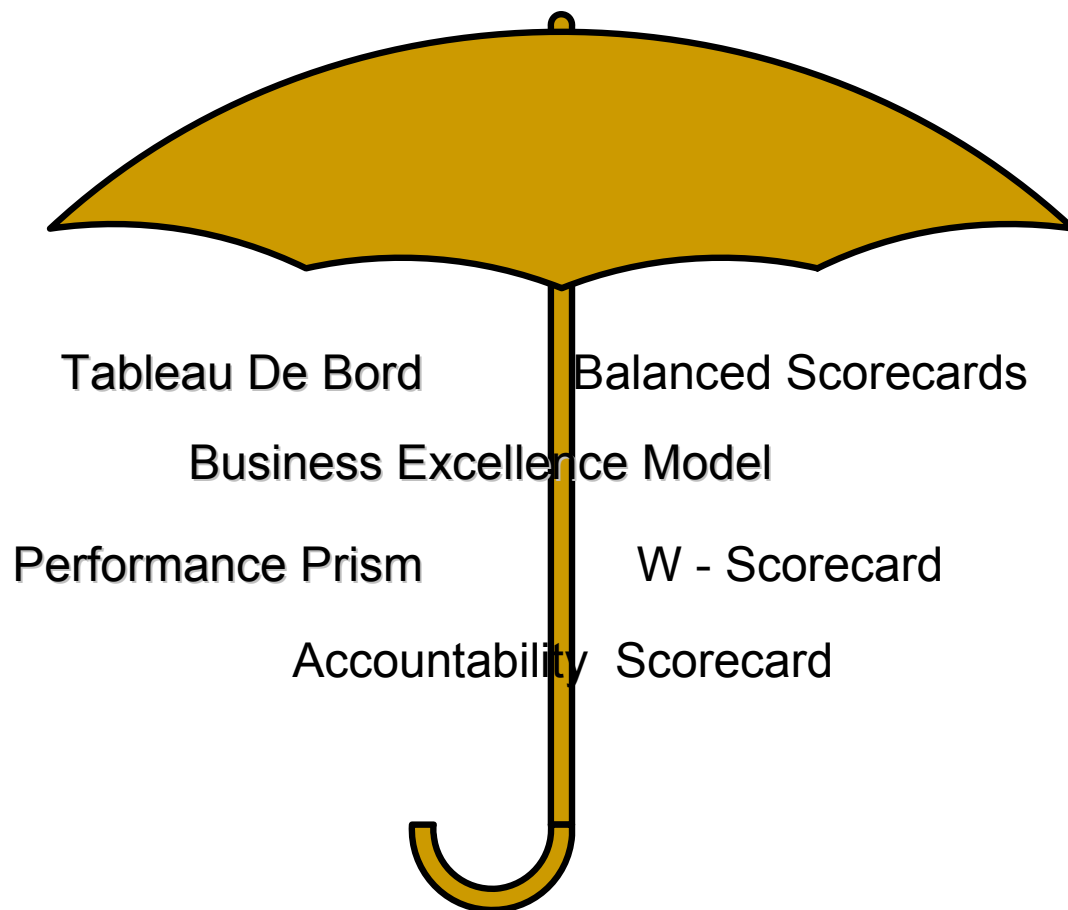


W - Scorecard

Структура W-Scorecard



Balanced Scorecard



«Это может удивить Вас, но в определенном смысле в Вашей компании уже используется сбалансированная система показателей.

...

Проблема заключается в том, что показатели существуют в большинстве своем в стороне от формального процесса планирования и управленческой отчетности»

The Buttonwood Group LLP

BSC: критика как основа популярности и продолжающегося совершенствования

- Немного статистики
- Основные направления критики на современном этапе
- Три поколения сбалансированной системы показателей

Немного статистики

Исследование материалов, представленных на конференции ассоциации измерения эффективности в 1998, 2000 и 2002 годах показало, что сбалансированная система показателей лидирует по количеству цитирования с большим отрывом, ближайший преследователь – призма результативности.

Research Challenges for Corporate Performance
Measurement: Evidence from a Citation Analysis
Bernard Marr and Giovanni Schiuma

Hackett's 2004 Finance Book of Numbers

- Немногие компании имеют в наличии зрелые программы по сбалансированной системе показателей
- Большинство компаний используют слишком много показателей - 132 (83 финансовых и 49 операционных)
- Компании делают слишком сильный упор на финансовые показатели - 50% внутренние фин.; 33% операционная статистика; 13% внеш. фин.; 4% внеш. операционные

Основные направления критики на современном этапе (1)

СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ И ИНТЕГРАЦИЯ

В подавляющем большинстве случаев перспективы будут разделены исходя из рациональных соображений менеджеров, стремящихся адекватно учесть интересы различных групп заинтересованных сторон, обладающих различным уровнем влияния и значением для организации.

Основные направления критики на современном этапе (2)

ЦЕПОЧКА ПРИЧИН И СЛЕДСТВИЙ

Критикуется однонаправленность и линейный характер связей и соотношений показателей в перспективах/проекциях, а также излишняя упрощенность.

Основные направления критики на современном этапе (3) (Stan Brignall)

СОЦИАЛЬНЫЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

После исследования работ по социальному учету, сделан вывод, что отсутствие рассмотрения социальных и экологических аспектов является основным упущением в большинстве многофункциональных систем оценки результативности, в том числе и в сбалансированной системы показателей.

Три поколения сбалансированной системы показателей (2GC Limited)

- 1. Группировка финансовых и нефинансовых показателей по четырем перспективам

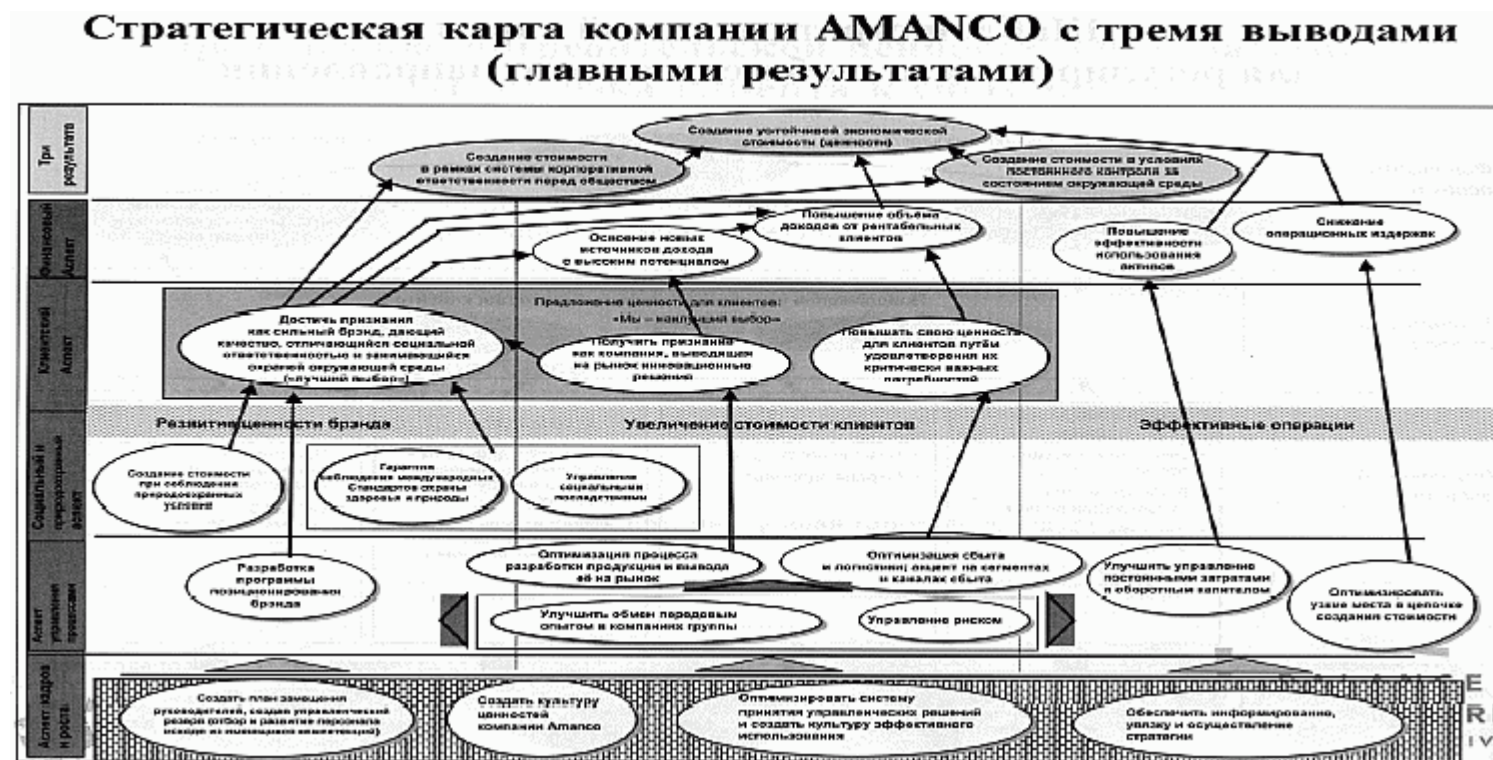
+

- 2. Определенные стратегические цели, связанные с последовательностью в виде стратегической карты, способствующей выделению деятельности и результатов для измерения эффективности

+

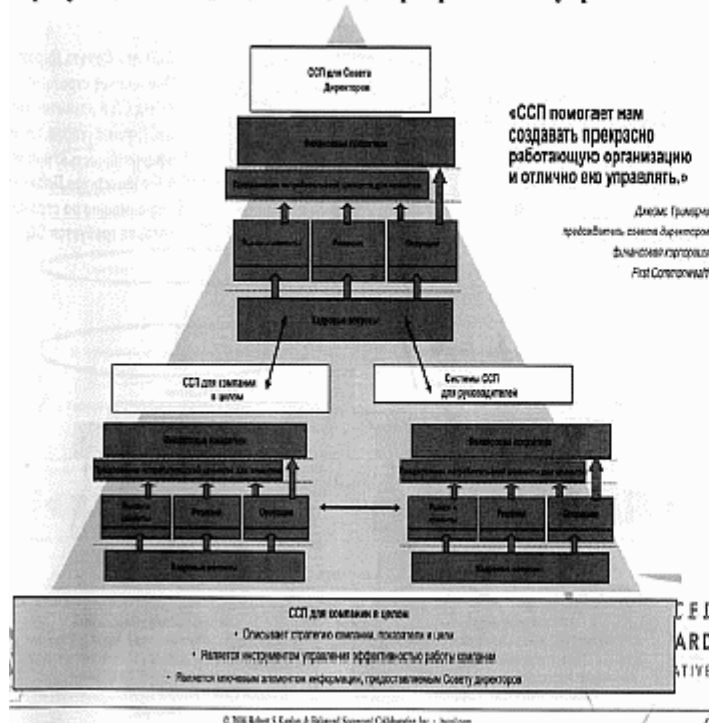
- 3. Использование формы «Destination statement» в качестве стартовой точки для определения стратегических целей, выбора показателей и установление целевых значений

Пример интеграции социального и экологического измерений/уровней

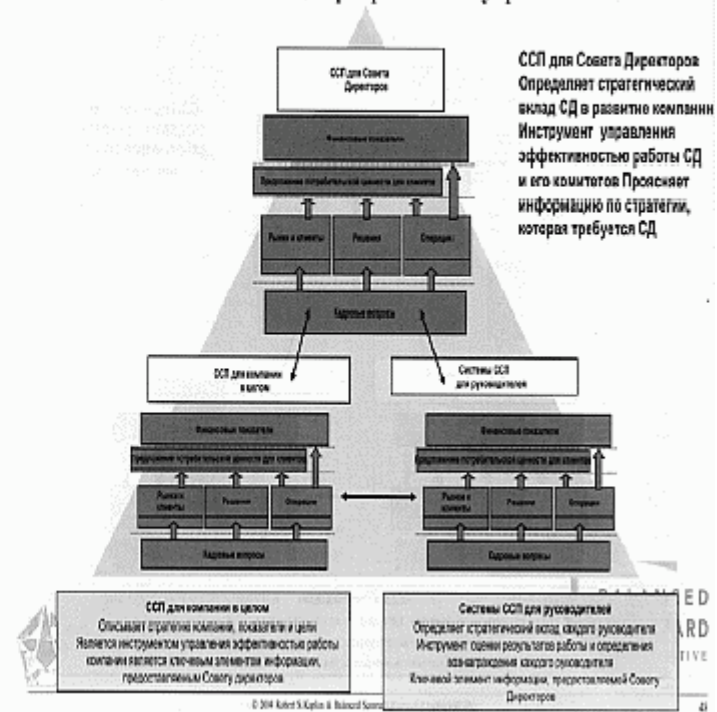


Предлагаемые применения ССП в корпоративном управлении

Система ССП, охватывающая всё предприятие, может стать краеугольным камнем Системы корпоративного управления



Трёхэлементная программа построения ССП – основа Системы корпоративного управления



Направления дальнейших исследований

- Первоочередное внимание исследователей и практиков сегодня
- Необходимость и достаточность измерения
- Ориентир для дальнейших исследований и практических разработок

Первоочередное внимание

исследователей и практиков сегодня

(Andy Neely)

- Как принять решение о выборе показателей?
- Как получить доступ к необходимым данным?
- Как измерить «мягкие» аспекты результатов, такие как нематериальные активы и/или интеллектуальный капитал?
- Как преодолеть социальные, политические и культурные барьеры, связанные с измерением эффективности?
- Как привести измерение в соответствие со стратегией?
- Как удостовериться в том, что применяемые показатели поощряют требуемое поведение?

Необходимость и достаточность измерения

- Hackett Group: средняя компания отводит около 25000 человеко-дней на планирование и измерение эффективности, на каждый миллиард долларов США выручки.
 - Centre for Business Performance at Cranfield School of Management: компания Ford тратит 0.7% выручки - \$1.2 миллиарда – ежегодно, только на бюджетирование.
-

Необходимость и достаточность измерения (продолжение)

- Как обеспечить отдачу системы измерения эффективности?
- Измерения сами по себе – без предпринимаемых по результатам измерения действий – бесполезны, если только не перейти к управлению через измерения!



Ориентир для дальнейших исследований

- Кросс функциональные исследовательские проекты в области корпоративного измерения эффективности.
- Интернационализация исследований для преодоления доминантной роли англо-американских подходов.
- Критическая перспектива. Предлагаемые направления включают: проведение анализа затраты/выгоды или практический анализ причинно следственных зависимостей”.
- Целесообразность объединения различных подходов с целью использования существующих подходов, их интеграции, обеспечения последовательности исследований. Создается впечатление, что новые подходы и матрицы появляются как грибы в лесу после дождя.

Ориентир для дальнейших практических разработок

- Средства и инструменты для улучшения управления посредством измерений
- Оптимизация полезности измерения эффективности
- Мышление в терминах планирования результатов, а не их рассмотрения с целью поиска «крайнего»
- Визуализация данных и информации для обеспечения грамотной интерпретации, выделение ответов/информации, а не рассмотрение набора данных
- Обеспечение коммуникации выделенных ключевых элементов между уровнями организации
- Структура процедуры рассмотрения результатов
- Обеспечение влияния измерения на действия, которые в свою очередь обеспечат результаты

Сделайте свой вклад сегодня

Новый исследовательский проект:
«Уроки из проектов по применению
сбалансированной системы показателей»

Ответив на вопросы анкеты, размещенной
по адресу:

www.andredewaal.nl

Контактная информация

Тимур Маратович Баязитов

Е-mail:

bayazitov@mmk.ru
bayazitov_tm@hotmail.com

Тел.:

+ 7 (3519) 24-58-24

Факс:

+ 7 (3519) 24-83-54

