

## Механизм внедрения KPI и BSC на предприятии

### The mechanism of implementation of KPI and BSC in the enterprise

Иткулов Салават Гильмишарифович,  
д.э.н./ профессор кафедры экономики и управления  
на предприятии торговли  
Кемеровского института (филиала)  
ФГБОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова  
eupt2001@mail.ru

Фролова Тамара Валериевна,  
к.э.н./ зав. кафедрой экономики и управления  
на предприятии торговли  
Кемеровского института (филиала)  
ФГБОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова  
polina-fr@mail.ru

Коробейникова Екатерина Викторовна,  
к.э.н./ доцент кафедры экономики и управления  
на предприятии торговли  
Кемеровского института (филиала)  
ФГБОУ ВПО РЭУ им. Г.В. Плеханова  
katrin-victory@yandex.ru

Itkulov Salavat,  
Doctor of Economic Sciences / Professor of the Department  
Economics and Management in trading enterprise  
Kemerovo Institute (branch)  
Plekhanov Russian University of Economics  
eupt2001@mail.ru

Frolova Tamara,  
PhD in Economic Sciences / Head of Department

Economics and Management intrading enterprise  
Kemerovo Institute (branch)  
Plekhanov Russian University of Economics  
polina-fr@mail.ru  
Korobeinikova Ekaterina,  
PhD in Economic Sciences / Associate Professor of  
Economics and Management in trading enterprise  
Kemerovo Institute (branch)  
Plekhanov Russian University of Economics  
katrin-victory@yandex.ru

**Аннотация.** В работе систематизированы современные подходы к оценке эффективности деятельности предприятий. Разработан методический инструментарий внедрения KPI и BSC, представлена авторская модель дорожной карты.

**Abstract.**In the article the modern approaches to the evaluation of the efficiency of enterprises. Developed methodological tools the introduction of KPI and BSC, considers the model of the roadmap.

**Ключевые слова:** Эффективность, управление эффективностью, оценка, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, механизм внедрения, дорожная карта

**Keywords:**Efficiency, performance management, assessment, key performance indicators , balanced scorecard , the mechanism of implementation, roadmap events

Рассматривая современные условия функционирования и развития рыночной экономики, необходимо отметить многовариантный и разнонаправленный характер их влияния на деятельность предприятий и организаций, вызванный, с одной стороны, ужесточением конкурентной борьбы, усилением интеграционных процессов на макро и микро уровнях, жесткой зависимостью от конъюнктуры рынка в условиях финансово-

экономической нестабильности, а с другой, тотальной информатизацией общества и экономики, повышением доступности и открытости информации, расширяющей границы бизнеса, дающей возможность быть ближе к потребителю, развития многоформатной деятельности, автоматизации бизнес-процессов и т.д., что требует эффективного построения системы управления, начиная от конкретных бизнес-процессов до стратегического управления, позволяющей в наибольшей степени задействовать социально-экономический потенциал субъектов рынка.

В современной экономической реальности к системе управления предприятием вне зависимости от формы собственности, сферы деятельности предъявляются особые требования к достижению запланированного уровня эффективности, совершенствование систем управления продиктовано ростом клиентоориентированности бизнеса, повышением роли интеллектуального капитала и информационных ресурсов, в частности возможностью и преимуществом использования Интернет-технологий и автоматизированных систем управления, что в условиях конкурентного давления со стороны интегрированных бизнес-структур требует незамедлительных решений и четко спланированной стратегии. В теории и практики управления наблюдается усиление внимания к вопросам и проблемам управления эффективностью, система управления эффективностью, как неотъемлемая часть общей системы управления, становится наиболее значимой, и даже доминирующей, в связи с чем разработано множество моделей, концепций и систем, среди которых, в силу определенных преимуществ и возможностей использования, особый интерес вызывают ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) и сбалансированная система показателей (ССП, англ. Balanced Score Card, BSC).

Широкое распространение и применение KPI в деятельности коммерческих и некоммерческих организаций, государственного и муниципального управления, а также узкоспециализированное использование для анализа результатов и стимулирования персонала, в рамках управления

отдельными сферами деятельности, бизнес-процессами, востребовано и актуально по всему миру, в том числе и в России.

Актуальность темы исследования определяется необходимостью перехода к новой парадигме управления на основе использования современных моделей, концепций, инструментов управления эффективностью, популяризации KPI и BSC в силу высокой практической востребованности – обеспечение повышения эффективности деятельности субъектов рынка. Целью данного исследования является разработка методического инструментария внедрения систем управления, основанных на KPI и BSC, охватывающего систематизацию современных подходов к оценке эффективности с выделением актуальных параметров и требований к ней, осуществляемого посредством дорожной карты.

Концептуальные основы современных подходов к оценке эффективности деятельности предприятий предполагают использование различных моделей с широким функциональным потенциалом, объединяющих разнообразные системы, методики, инструменты управления предприятием в целом или отдельными аспектами деятельности, соединяющих стратегический и оперативный уровень управления.

К современному подходу к оценке эффективности следует отнести – многокритериальный, стоимостной, риск-ориентированный и интегрированный подходы, каждый из которых имеет определенную специфику и особенности применения [2].

Многокритериальный подход сформирован из: системы ключевых показателей эффективности; сбалансированных (стратегических) моделей оценки эффективности; моделей оценки эффективности, основанных на управлении качеством.

Ключевые показатели эффективности – это система оценки, включающая совокупность финансовых и нефинансовых показателей для определения эффективности достижения стратегии, поставленных целей. Осно-

вателем КР является П. Друкер, создавший концепцию управления по целям, в которой система КР является информационно-аналитической базой оценки.

В результате развития теоретических и прикладных аспектов стратегического управления в конце XX века созданы различные сбалансированные (стратегические) модели, позволяющие оценить ключевые факторы эффективности. Среди них: сбалансированная система показателей (модель Р. Каплана и Д. Нортон); сбалансированная система показателей (модель Л. Мейсела); пирамида эффективности (К. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросс); модель  $EP^2M$  (К. Адамс, П. Робертс).

В 90-х гг. XX века Р. Каплан и Д. Нортон разработали модель, названную как *Balanced Score Card*, русифицированное название – сбалансированная система показателей. BSC – это система управления реализацией стратегии предприятия, акцентирующей внимание на ключевых позициях. С помощью BSC достигается равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями предприятия, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными бизнес-процессами, внешними и внутренними факторами деятельности, и в результате выстраивается причинно-следственная цепочка по реализации стратегии [8].

BSC представляет собой рамочную модель, включающую четыре составляющих: финансовую, клиентскую, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. В этих блоках выделяются ключевые показатели, по которым будет контролироваться ход реализации стратегии компании, оцениваться эффективность деятельности. Конечной целью является достижение запланированных финансовых результатов. BSC, с одной стороны, повышает информированность руководителей и акционеров об эффективности деятельности предприятия, что соответственно, положительно влияет на качество управленческих решений, с другой – в доступном и наглядном виде информирует персонал о намеченных стратегических планах предприятия, приоритетных направлениях развития и о роли его работников в достижении поставленных целей.

В 1992 г. Лоренц Мейсел (Lawrence S. Maisel) предложил модификацию модели сбалансированной системы показателей, отличающейся от оригинала заменой блока «обучение и развитие персонала» на блок «человеческие ресурсы».

«Пирамида эффективности», разработанная К. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросс в 1990 г., предполагала использование финансовых и нефинансовых показателей для оценки внутренней и внешней эффективности, показывающей связь между стратегией и оперативной деятельностью, при этом верхний уровень пирамиды – это корпоративное видение, а нижний – область операций. По мнению ее авторов, система показателей должна быть интегрирована таким образом, чтобы оперативные оценки на нижних уровнях были связаны с финансовыми на верхних.

Для оценки эффективности К. Адамс и П. Робертс разработали модель, названную «EP<sup>2</sup>M» (Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста), подразумевающей выделение четырех направлений деятельности, а именно: обслуживание потребителей и удовлетворение спроса (внешняя среда); повышение эффективности и производительности (внутренняя среда); распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен (сверху вниз в организационной иерархии); усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников (снизу вверх в организационной иерархии).

К менее известным моделям управления эффективностью относится призма эффективности (The Performance Prism), разработанная в начале XXI века на основе модификации сбалансированной системы показателей, отличительной особенностью которой являлась максимальная ориентация на потребности заинтересованных сторон. Данная модель включает пять составляющих: удовлетворенность заинтересованной стороны; вклад заинтересованной стороны; стратегии; процессы; возможности [2].

Следует отметить, что общими чертами стратегических (сбалансированных) моделей, несмотря на существующие различия, являются такие как:

- оценка эффективности предприятия рассматривается с позиции реализации его стратегии, показываются причинно-следственные связи между стратегией и операционной деятельностью, между целями и результатами;
- эффективность деятельности оценивается ограниченным набором финансовых и нефинансовых показателей;
- при оценке эффективности учитываются интересы различных групп (акционеров, потребителей, работников и др.);
- усиление клиентоориентированности бизнес-процессов и роли персонала – ключевые факторы реализации стратегии, что отражается на оценке эффективности.

Исследуя современные подходы к оценке эффективности, необходимо выделить модели, основанные на управлении качеством с четко проработанным оценочным механизмом, среди них: «Шесть сигма» (SixSigma), модель совершенствования EFQM (ExcellenceModel), Baldrige критерии эффективности и др. Так, цель модели «Шесть сигма» – совершенствование бизнеса посредством максимального сокращения вероятности возникновения ошибок или дефектов в бизнес-процессах, с ориентацией на критически важных для потребителя выходных параметрах. Совершенствование процессов осуществляется в виде проектов, использующих методику DMAIC (define, measure, analyze, improve, control – выявить, измерить, проанализировать, усовершенствовать, проконтролировать).

Модель совершенствования EFQM, стимулирующей улучшение деятельности с помощью доминирования качества по всем направлениям деятельности, с учетом потребностей всех заинтересованных сторон, объединяет две группы критериев: возможности (лидерство; политику и стратегию; людей; партнерство и ресурсы; процессы) и результаты (результаты для потребителей; результаты для работников; результаты для общества; ключевые результаты

деятельности). Оценочным механизмом является матрица оценки RADAR: Results (результаты) – Approach (подход) – Deployment (внедрение, развертывание подхода по уровням организации) – Assessment and Review (оценка (или самооценка) и пересмотр (анализ для пересмотра и попыток актуализации)).

Особую актуальность в современных условиях приобрели стоимостной и риск-ориентированный подходы к оценке эффективности, вызванную повышением значимости рыночной стоимости предприятия и рассмотрением риск-менеджмента как необходимого элемента системы управления.

Стоимость предприятия, как ключевой объект управления, является одним из первостепенных показателей комплексной оценки эффективности деятельности, характеризующих качество управления, финансовое благополучие и будущие возможности, быстро реагирующих на неблагоприятное воздействие различных факторов: уменьшение рентабельности продукции, ухудшение финансового состояния и платежеспособности, увеличение инвестиционного риска, снижение конкурентоспособности. В конце XX века появились различные модели, отражающие процесс создания стоимости, среди них – EVA, MVA, SVA, CVA и CFROI. Преимущества использования стоимостного подхода заключаются в следующем: имеется возможность измерения прибыльности предприятия и его управления с позиции собственников; повышается качество оценки эффективности деятельности, учитывающей современные потребности экономики. Одним из наиболее востребованных методов определения стоимости предприятия является методика экономической добавленной стоимости (economic value added – EVA), преимуществами которой по сравнению с другими моделями стоимостного подхода являются: более широкая сфера применения, так как показатель EVA можно рассчитывать и для отдельного проекта, подразделения, и предприятия в целом, возможность использовать для предприятий различных организационно-правовых форм, для оценки эффективности деятельности предприятия, для построения на его основе системы стимулирования персонала.



Риск-ориентированный подход к оценке эффективности деятельности предприятия включает такие модели, как: рентабельность капитала, скорректированная с учетом рисков (RAROC, RiskAdjustedReturnonCapital); рентабельность скорректированного на риски капитала (RORAC, Returnonrisk-adjustedcapital); скорректированная с учетом рисков рентабельность скорректированного на риски капитала (RARORAC, Risk-adjustedreturnonriskadjustedcapital). Целесообразность его применения на предприятиях во многом определяется спецификой их деятельности, обусловленной высокой степенью риска, что ограничивает сферу применения – банковский и страховой сектор; рынок ценных бумаг, оценка инвестиционных проектов с различной степенью риска.

Узкая специализация стоимостного и риск-ориентированного подходов предопределили появление интеграционного подхода к оценке эффективности. Возможность интеграции различных моделей, например, сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества; BSC и модели совершенствования EFQM; BSC и системы управления эффективностью (BPM, BusinessPerformanceManagement); BSC и EVA перспективна и обеспечивает повышение эффективности деятельности и получение синергии за счет нивелирования недостатков и дополнения друг друга. Интеграция различных моделей именно с BSC связана с ее универсальностью, простотой и высокой информативностью, имеет широкие возможности и перспективы использования.

В интегрированном подходе следует выделить такие модели, как: «Процессно-ориентированный анализ рентабельности» (ABPA – ActivityBasedPerformanceAnalysis); «Бизнес-компас». Модель ABPA разработана Маршалом Мейером в начале XXI века. В основе концепции лежит интеграция BSC и методики процессно-ориентированного учета затрат (ABC – ActivityBasedCosting). М. Мейер предложил сопоставлять затраты и доходы в разрезе клиентов и процессов, а для оценки эффективности работы персонала

использовать показатель «клиентская рентабельность», величина которого влияет на размер вознаграждения работников.

В 2008 г. А. Родригес разработал модель, названную «Бизнес-компас». Данная модель интегрирует в себе BSC и стоимостной подход к оценке эффективности, а также определяющей воздействие стратегии компании на общество и окружающую среду. А. Родригес классифицирует «Бизнес-компас» как сбалансированную систему показателей 4-го поколения, позволяющую определить «истинный север» бизнеса [9].

На основе исследования современных подходов к оценке эффективности деятельности предприятий сформулированы актуальные параметры оценки эффективности:

- отражение реализации стратегии предприятия;
- использование мультиформатных показателей (ведущих, отстающих; финансовых, нефинансовых; абсолютных, относительных);
- рамочное моделирование, выделяющее ключевые аспекты деятельности предприятий;
- повышение роли интеллектуального капитала в достижении запланированного уровня эффективности и рассмотрение персонала предприятия как основного движущего фактора;
- ориентация на стоимость предприятия в рыночных условиях и прогнозирование будущего развития с учетом рисков;
- рассмотрение эффективности как меры удовлетворения потребностей внешних и внутренних заинтересованных групп.

Накопленный опыт применения BSC по всему миру служит подтверждением ее результативности в обеспечении повышения эффективности стратегического управления предприятий. Так, данные ежегодного международного исследования использования BSC, проводившегося консалтинговым агентством «2GC», и совместные аналитические работы с Intrafocus, свидетельствуют о росте числа предприятий, внедряющих BSC для совершенствования деятельности и

реализации стратегии. Численность работников на большинстве исследуемых предприятий (56 %) составляла менее 500 человек. BSC применяется во многих видах экономической деятельности, доля респондентов, работающих в некоммерческих организациях и государственных учреждениях в 2014 г. –10 %, что в два раза ниже показателя прошлого года. В 2013 г. 70 % респондентов считали использование BSC полезным, в 2014 г. три четверти респондентов остались «довольны» и «очень довольны» (63 % в 2013 г.). Ежемесячное использование данной модели отмечали 44 % респондентов в 2014 г (49,5 % в 2013 г.). У 68 % респондентов BSC включала до 20 показателей (в 2013 г. у 75 %), более 50 показателей использовали 10,4 % против 3,8 % 2013 г. Специализированное программное обеспечение внедрено у 22 % (19.5 % в 2013 г.). Электронные таблицы и презентации использовали 67 % респондентов в 2013 г., в большинстве случаев это программы MSOffice, в частности Excel[7].

BSC в России, как правило, используются на предприятиях крупного и среднего бизнеса. Е.В. Корчагина указывает на ряд особенностей российских компаний, которые ограничивают использование BSC. Среди них [4]: низкое качество управленческой отчетности, недостаточный уровень подготовки персонала для внедрения BSC, низкая инициативность работников, в том числе из-за высокой централизации управления.

Наиболее распространенными проблемами и ошибками при реализации любой инновационной модели управления, в том числе KPI и BSC, снижающие ее эффективность, являются:

1. Формализация использования – без запланированных и реализованных изменений в деятельности предприятия, в системе управления, работе персонала невозможно достичь максимального эффекта от внедрения.

2. Ошибки в расчетах сроков реализации, обоснования потребности в ресурсах.

3. Неподготовленность и незамотивированность персонала. Низкая ответственность за результат реализации.

4. Плохая подготовка методического инструментария, слабая взаимосвязь показателей между собой и стратегией, размытие цели.

5. Использование только в отдельных подразделениях, в работе конкретного персонала, что не обеспечивает комплексности и системности, а это, в свою очередь отрицательно влияет на эффект от внедрения.

6. Проблемы интеграции с действующей автоматизированной системой управления.

В результате ошибок внедрения – частичный или полный провал проекта, дополнительные расходы, упущенные возможности и т.д.

Аналитическая информация об эффективности внедрения ERP-систем свидетельствует о схожести проблем и основных причин неудач реализации инновационных проектов в деятельности предприятий и организаций. Так, по данным исследовательской компании PanoramaConsulting, проводящей ежегодное исследование-сравнение ERP-проектов и их успешности, «компании тратят больше времени и средств на проекты внедрения систем управления ресурсами предприятия, но получают от таких проектов все меньше и меньше» [3]. Если в 2011 г. 48% компаний, внедривших ERP систему, получили менее половины ожидаемых выгод, то в 2012 г. количество разочаровавшихся приблизилось к отметке в 60%, основными причинами задержки реализации которых указывались расширение объемов проекта, организационные вопросы, проблемы с данными (по 29 %), также следует отметить нереалистичные сроки (25 %), ресурсные ограничения (21 %) и проблемы с обучением (17 %) [3].

В рамках данного исследования подробно изучен методический инструментарий оценки эффективности с помощью сбалансированной системы показателей. Оценка эффективности на основе BSC предполагает: определение ключевых показателей, в соответствии с миссией и главной целью предприятия, характеризующих степень достижения выбранных целей; определение показателей для действий в рамках каждой перспективы; сравнение фактического уровня показателей с плановым или с прошлым значением; интеграция показателей в систему отчетности.

Следует отметить особенности использования BSC: ограничение числа показателей; использование разнокачественных показателей как абсолютных, так и относительных; причинно-следственные связи между показателями имеют одно направление от нижней к верхней «перспективе» и в основном только в пределах соприкасающихся «перспектив».

Существуют различные подходы к построению дизайна BSC. BSC1-го и 2-го поколения состоят из четырех перспектив. Модели 2-го поколения были дополнены стратегической картой, визуализирующей взаимосвязь показателей и стратегии предприятия. Модели BSC3-го поколения имеют две перспективы – «ресурсы» и «результаты» [8]. Отечественными авторами, И. Котельниковым и А. Федосеевым предложена трех перспективная модель BSC [6]. По данным исследований компаний «2GC» и Intrafocus половина респондентов в 2014 г. использовали модели BSC2-го поколения и 20 % респондентов – модели BSC 3-го поколения [7].

Основными требованиями к системе показателей являются [5]:

- однозначность содержания и одинаковая методика расчета во всех подразделениях предприятия (особенно это актуально для сетевых бизнес-структур и многопрофильных предприятий);
- охват всех ключевых аспектов бизнеса и ключевых факторов успеха, учитываемых при разработке стратегии;
- связь показателей, используемых для оценки различных ключевых аспектов деятельности, между собой;
- пригодность показателей для установления целей, которые выглядели бы реалистическими и достижимыми в глазах ответственных лиц;
- простота и легкость расчета значений показателей, возможность их использования в различных информационных подсистемах.

Рассматривая показатели в аспектах отдельных перспектив, необходимо отметить, что, во-первых, выбор показателей зависит от условий хозяйствования и стратегий развития предприятия. Сфера деятельности,

организационно-правовая форма предприятия, система бухгалтерского учета и отчетности и т.д. непосредственно влияют на выбор показателей.

Во-вторых, приоритет отдается блокам «Финансы» и «Клиенты», так как они являются результирующими. Блоки «Внутренние бизнес-процессы» и «Развитие» являются движущими факторами для достижения запланированного уровня показателей в блоках «Финансы» и «Клиенты». В моделях третьего поколения BSC вместо четырех перспективной стратегической карты используется двух перспективная, состоящая из блоков «Ресурсы» и «Результаты».

В-третьих, отличительной особенностью блока «Внутренние бизнес-процессы» является использование процессного подхода при выборе и методике расчета показателей, что отражается на составе используемых показателей в этом блоке, основными из которых являются показатели трудоемкости изготовления продукта, его качества, процент брака [2].

Залог успеха реализации любого инновационного проекта – детальная проработка механизма его внедрения и подготовка персонала. В общем виде механизм внедрения состоит из пяти блоков (рис. 1). В каждом блоке необходимо определить цель и задачи на данном этапе (круг решаемых вопросов), ответственных лиц, сроки и бюджет мероприятий, показатели стимулирования персонала, используемых в дорожной карте.



Рисунок 1 Блоки механизма внедрения

Центральное место в разработанной модели занимает блок «Мотивация и стимулирование», предполагающий формирование системы мотивации и стимулирования персонала для каждого блока.

Алгоритм механизма внедрения подразумевает выполнение определенных требований при реализации проекта, а именно:

1. Подготовка и обучение персонала должно охватывать все уровни управления не только собственными силами, но и привлекая для этого профессионалов.

2. Выбор наиболее подходящей модели управления должен осуществляться на основе разработанной методики аудита современных инструментов, оценки ее соответствия целям и возможностям предприятия, ее своевременности.

3. Решение вопроса о целесообразности адаптации внедряемой модели.

4. Необходимо проанализировать опыт использования и внедрения выбранных моделей, в том числе с помощью бенчмаркинга.

5. Должно быть разработано экономическое обоснование величины необходимых ресурсов для реализации проекта и его сроков.

6. Необходимо определить степень изменений на предприятии (корректировка организационной структуры, должностных инструкций, положений по отделам/подразделениям, системы отчетности, системы мотивации и стимулирования и пр.).

7. Интеграция с автоматизированными системами управления или создание шаблонов электронных таблиц, включающих панель приборов КРІ.

8. Выполнение требований к показателям – наличие мультимедийных показателей с возможностью своевременного сигнализирования (индикаторы обнаружения проблем) и детальная проработка методического инструментария при определении их базового (допустимого) и целевого значений.

9. Оценка возможных рисков, определение узких мест при реализации проекта, их контроль для своевременного предотвращения и устранения возникающих проблем.

10. Разработка дорожной карты внедрения проекта, в том числе для каждого этапа реализации проекта.


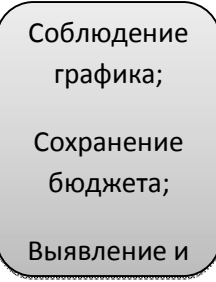
11. Оценка системы управления до и после внедрения с целью последующей корректировки.

Реализация проекта по внедрению BSC должна учитывать положительный опыт других предприятий за счет активного использования бенчмаркинга и рекомендаций, рассмотренных в моделях управления проектами (project management), на всех этапах реализации.

Эффективная реализация проекта внедрения в целом, а также конкретных его этапов требует составления дорожной карты. Дорожная карта как форма визуализации хода реализации проекта по внедрению сбалансированной системы показателей включает: график реализации, контрольные точки, памятки для персонала, круг ответственных лиц и стимулирование персонала (табл. 1).

Таблица 1

Дорожная карта

Цель этапа	Задачи этапа	Сроки	Контрольные точки/показатели	Ответственные	Стимулирование
 Цель	Задача 1	→	дата/оценка	Отделы/ ДЛ*	 Соблюдение графика; Сохранение бюджета; Выявление и
	Задача 2	→	дата/оценка	Отделы/ ДЛ*	
	Задача 3	→	дата/оценка	Отделы/ ДЛ*	
	Задача ....	→	дата/оценка	Отделы/ ДЛ*	
	.....	.....	.....	.....	

Примечание: \*ДЛ – должностные лица.

Разработка и внедрение KPI и BSC позволит предприятиям повысить качество управления, быстро реагировать на изменение внешней среды, добиться успехов в стратегическом управлении.

Управление эффективностью в современных условиях приобрело особую актуальность в теории и практики управления. В центре внимания, как



основные факторы, определяющие развитие и реализацию стратегии предприятия, оказываются – человеческие ресурсы, информационные системы и бизнес-процессы взаимодействия с потребителями. В рамках данного исследования предложены рекомендации по рациональному использованию современных моделей деятельности российских предприятий, направленных на повышение эффекта от внедрения и роста эффективности субъектов рынка.

Современное развитие экономики, рост конкуренции требует использования инновационных подходов в управлении предприятием, а универсальность систем KPI и BSC, легкость их интеграции и адаптации повышает интерес к ним у экономического сообщества.

### **Библиографический список**

1. Бугров Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey. – 2003. – № 1 (3). – С. 55–67.
2. Коробейникова Е.В. Современные инструменты оценки и обеспечения эффективности деятельности предприятий (на примере потребительской кооперации). – Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ, 2012 – 164 с.
3. Грабли внедрения ERP-систем. URL:<http://tadviser.ru/a/73914>
4. Корчагиной Е.В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4(32). – С. 92–98.
5. ОльвеРой ВеттерОценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 304 с.
6. Федосеев А., Котельников И. Открывая новые горизонты управления бизнесом: ССП // URL:<http://www.intalev.ru/?id=738>.
7. Balanced Scorecard Survey // URL:<http://www.intrafocus.com/resources/balanced-scorecard-survey/>

8. Cobbold I. and Lawrie G. The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool // Working paper submitted for publication to PMA conference. – 2002. – P. 124–136.

9. Rodrigues A. The Business Compass. URL:<http://www.thebusinessbinnacle.co.nz/LeftMenu/3rd4th+Generation+Balanced+Scorecards/The+Business+Compass.html>.

## **Bibliography**

1. Bugrov D. Performance metric // Vestnik McKinsey. – 2003.– № 1(3).– p. 55-67.

2. Korobeinikova E.V. Modern tools to evaluate and ensure the effectiveness of the company (for example consumer cooperatives). Kemerovo, 2012 – 164 p.

3. Rake the introduction of ERP-systems. URL: <http://tadviser.ru/a/73914>

4. Korchagin E. The Balanced Scorecard as a management tool development company: a comparison of the Russian and foreign experience // Problems of modern economy.–2009. – № 4 (32).–P. 92–98.

5. Olwe Roy Vetter Performance assessment company. Practical guidance on the use of BSC: lane. from English. –M.: Vilyams, 2004. – 304 p.

6. Fedoseyev A., Kotelnikov I. Opening new horizons of business management: BSC // URL: <http://www.intalev.ru/? Id = 738>.

7. Balanced Scorecard Survey // URL:<http://www.intrafocus.com/resources/balanced-scorecard-survey/>

8. Cobbold I. and Lawrie G. The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool // Working paper submitted for publication to PMA conference. – 2002. – P. 124–136.

9. Rodrigues A. The Business Compass. URL:<http://www.thebusinessbinnacle.co.nz/LeftMenu/3rd4th+Generation+Balanced+Scorecards/The+Business+Compass.html>.