

**Н. И. Климкович**, магистр экономических наук,  
старший преподаватель Государственного  
института управления и социальных технологий  
Белорусского государственного университета

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА: СУЩНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**

*Проблема, связанная с формированием показателей оценки эффективности бизнеса, на сегодняшний день является предметом пристального изучения. Несмотря на широко ведущиеся дискуссии, до сих пор не существует единой методологической основы анализа и оценки эффективности деятельности организаций.*

*Ключевые слова: эффективность; управление; управление эффективностью; модель оценки эффективности деятельности организаций.*

*Today the subject of intense study is the formation of indicators to measure business performance. Despite widespread debate underway, there is still no single methodological framework for the analysis and evaluation of the effectiveness of the organizations.*

*Key words: efficiency; management; performance management; model evaluation of the effectiveness of organizations.*

**Постановка проблемы.** Наиболее важным аспектом делового мира является успех. В условиях конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды деятельности организаций определяющими факторами успеха являются постоянное развитие и управление эффективностью бизнеса. Привычный способ оценки эффективности деятельности организаций, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в современных условиях не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию. Чтобы этого не произошло, организациям необходима методология, позволяющая руководителям переводить их стратегические цели в четкий план оперативной деятельности подразделений и комплексно применять элементы стратегического менеджмента.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы оценки эффективности деятельности организаций рассматриваются в трудах таких ученых и специалистов, как Н. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер, Х. К. Рамперсад, Д. Хэнна, Р. Каплан, Д. Нортон, Е. Ю. Духонин и др. Отмечая безусловную значимость их работ, следует обратить внимание, что многие теоретические и практические вопросы, касающиеся подходов оценки эффективности деятельности, для белорусских организаций требуют дальнейшего исследования.

**Цель статьи** – разработка механизма оценки эффективности деятельности организации и путей ее повышения.

**Изложение основного материала.** Анализ оценки эффективности бизнеса в странах СНГ показывает, что ключевыми показателями за небольшим исключением

© Н. И. Климкович, 2016

---

являются финансовые показатели. Они же служат основными при других ситуациях: оценке кредитоспособности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности. В свою очередь, при проведении оценки ряда крупнейших западно-европейских компаний можно сказать, что большая часть из них создает собственные системы оценки эффективности, также базирующиеся исключительно на системе финансовых показателей.

Однако в настоящее время для субъектов оценки большое значение приобретает дополнительная информация, способствующая повышению точности прогнозов доходности и рисков организаций, которая выражается и в нефинансовых показателях. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость интегрирования финансовых показателей в некоторую сбалансированную систему, содержащую и нефинансовые измерители. И как результат этого в последнее время в публикациях стали выделять модели измерения эффективности деятельности организаций, основанные на системах ключевых показателей деятельности, учитывающие как финансовые, так и нефинансовые показатели (табл. 1).

Как видно из табл. 1, одной из самых ранних моделей, основанных на ключевых показателях деятельности, была разработанная в 1930-е гг. во Франции модель *Tableau de Bord*, являющаяся средством развертывания и контроля за выполнением стратегии организации, поскольку в качестве целевых показателей для характеристики деятельности организации в целом используются собственно стратегические показатели. Модель причинно-следственных связей *Tableau de Bord* позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на каждом организационном уровне, имеющем свои цели и показатели ответственности, которые дают возможность следовать общей для организации стратегии и оценивать деятельность каждого менеджера в соответствии со степенью достижения им поставленных целей [1].

Исследования показали, что модель *Tableau de Bord* возникла и используется до настоящего времени в основном как инструмент оперативного управления организацией. Она стала популярной только во Франции, хотя и получила распространение в соседних с ней странах.

В странах англосаксонской группы в конце 1940-х гг. возникла идея использования для нужд управления определенной системой показателей наподобие панели приборов автомобиля или самолета. Одним из первых идейных генераторов был экономист и теоретик менеджмента Дж. Джуран, предложивший создать такую систему показателей в бизнесе, которая бы обеспечивала руководителю возможность следить за отклонениями от определенного курса или скоростью и интенсивностью развития и принимать обоснованные управленческие решения. Идеи Дж. Джурана в научной среде разделили мнение ученых, что повлекло за собой формулировку двух противоположных концепций системы показателей [1; 10]:

- концепция минимализма, базирующаяся на ограниченном количестве оцениваемых показателей, состав которых практически не зависит от стадий жизненного цикла бизнеса, предполагающая, что для управления достаточно только иногда обращаться к значениям индикаторов (берет за основу приборную панель управления автомобилем);
- концепция максимализма, предусматривающая формирование значительного перечня оцениваемых показателей, определяющая приоритетность их использования в зависимости от стадии жизненного цикла организации, избранной стратегии и целевых потребителей (образцом была панель управления самолетом).

**Краткая характеристика современных моделей измерения эффективности деятельности организаций, основанных на системах ключевых показателей деятельности**

<b>Бортовое табло (Tableau de Bord). Разработано во Франции (1930-е гг.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Модель представляет собой инструмент управления, имеющий многоцелевое предназначение и используемый для “выбора, документирования и интерпретации” объединенных причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показателей, каждый из которых отображает состояние определенной части бизнеса, которой нужно управлять, а ее информация используется для разных уровней управления организацией [1].</p> <p>В модели используются две категории показателей (целевые и функциональные), между которыми должны существовать причинно-следственные связи.</p> <p>Целевые показатели определяются, исходя из того видения стратегии, которое сформировалось у высшего руководства организации и которое должны поддерживать низшие уровни управленческой структуры.</p> <p>Функциональные показатели включаются в модель исходя из существенности их влияния на целевые показатели, они должны быть легко контролируемы и рассчитываться с опережением целевых показателей.</p> <p>При этом, чем выше уровень управления, тем в большей степени используются финансовые показатели и тем более обобщенной становится используемая информация</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка эффективности производится на основе сравнения целевых показателей организации с функциональными показателями каждого подразделения и фактически достигнутыми результатами.</li> <li>2. Показатели оценки структурируются в виде “дерева целей” и отражают степень достижения общего для всех уровней управления целевого ориентира</li> </ol>

<b>Концепция управления по целям (Management by Objectives, MBO). Предложена П. Друкером (1954 г.)</b>	
<b>Краткое описание</b>	<b>Принципы</b>
<p>Сущность концепции заключается в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение [2]. Основные выгоды от внедрения концепции в организации – это повышение производительности труда за счет четких ориентиров каждого сотрудника организации и мотивированности персонала за счет его участия в постановке собственных задач. Концепция предложила метод SMART, в соответствии с которым все цели и задачи должны быть конкретными (Specific), измеряемыми (Measurable), достижимыми (Achievable), реалистичными (Realistic) и ограниченными во времени (Time-related)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели разрабатываются как для организации в целом, так и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников напрямую вытекают из целей организации [3].</li> <li>2. Цели разрабатываются “сверху вниз” для обеспечения связи со стратегией и “снизу вверх” для достижения релевантности к сотруднику [2].</li> <li>3. Процедура разработки целей для сотрудника – это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом [3].</li> <li>4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь [3].</li> <li>5. Все цели должны соответствовать SMART-модели, тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала [3]</li> </ol>
<b>Пирамида эффективности (Performance Pyramid). Разработана К. Мак-Найром, Р. Линчем, К. Кроссом (1990 г.)</b>	
<b>Краткое описание</b>	<b>Принципы</b>
<p>Основная идея модели состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией организации и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами не финансового характера [4, 40]. Данная модель представляет собой пирамиду, состоящую из четырех уровней: – высший уровень (руководство организации) формирует корпоративное видение; – второй уровень (подразделения) конкретизирует цели организации в виде финансовых и маркетинговых показателей, применимых для оценки определенного целевого сегмента рынка; – третий уровень включает индикаторы, применимые для оценки степени удовлетворенности клиентов, гибкости и производительности, выступающих в качестве связующего звена между верхними и нижними уровнями пирамиды; – нижний уровень пирамиды включает оценку отдельных операций, выполняемых людьми и машинами (оборудованием, механизмами, компьютерными системами)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совокупность показателей наряду с финансовыми должна включать качественные критерии оценки деятельности организации.</li> <li>2. Основа построения системы – наличие двухсторонних коммуникаций (цели передаются сверху вниз по пирамиде, а показатели – снизу вверх).</li> <li>3. Система показателей должна строиться таким образом, чтобы оценочные показатели, формируемые на нижних уровнях пирамиды, были интегрированы с финансовыми показателями, формируемыми на верхнем уровне</li> </ol>

<b>Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC). Основатели: Р. Каплан, Д. Нортон (1990 г.). Модель стратегических карт разработана Л. Мейселем (1992 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Модель описывает сбалансированность управления организацией на основе четырех направлений оценки эффективности (проекций стратегии) [4, 37]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– финансы;</li> <li>– клиенты;</li> <li>– бизнес-процессы;</li> <li>– сотрудники.</li> </ul> <p>Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях организации, способах их достижения и оценочных индикаторах</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка эффективности должна включать, помимо финансовых показателей, по крайней мере, еще три проекции стратегии организации.</li> <li>2. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов аргументируется тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.</li> <li>3. В рамках аспекта трудовых ресурсов оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции организации и корпоративной культуры [4, 37].</li> <li>4. Совокупность показателей должна отражать достижение каждой цели и обеспечивать их сбалансированность</li> </ol>
<b>Модель оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement, EP<sup>2</sup>M). Предложена К. Адамсом и П. Робертсом (1993 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Согласно модели наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности организации в четырех направлениях [4, 41]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– во внешней среде – обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;</li> <li>– во внутренней среде – повышение эффективности и производительности;</li> <li>– сверху вниз в организационной иерархии – распространение и адаптация общей стратегии организации на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;</li> <li>– снизу вверх организационной иерархии – усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников</li> </ul>	<p>Показатели эффективности должны обеспечивать менеджеров организации, ответственных за реализацию стратегии и принятие решений, быстрой обратной связью и тем самым обеспечивать своевременное обнаружение и оперативное устранение отклонений и приведение процесса реализации стратегии к норме</p>

<b>Призма эффективности (Performance Prism).</b> <b>Разработана Э. Нили, К. Адамс и М. Кеннерли (2002 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Методика дает ответы на пять отличных, но логически взаимосвязанных основных аспектов [5; 6]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удовлетворенность заинтересованных лиц;</li> <li>– кто относится к заинтересованным лицам и что они хотят от организации;</li> <li>– вклад заинтересованных лиц – какой вклад нужен организации со стороны заинтересованных сторон для поддержания и развития этих возможностей;</li> <li>– стратегии – какие стратегии должны быть реализованы, чтобы удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон;</li> <li>– процессы – какие процессы необходимо запустить для осуществления данных стратегий;</li> <li>– возможности – какие возможности (люди, опыт, технологии, инфраструктура) нужны для более действенного и эффективного управления данными процессами</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затрагивает все заинтересованные стороны организации, анализируя взаимные отношения с каждой из них, учитывая их потребности и то, что нужно организации от них.</li> <li>2. Для каждого аспекта следует определять параметры для получения всеобъемлющей информации, необходимой для принятия решений.</li> <li>3. Для системы параметров задается внутренняя логическая взаимосвязь, что позволяет определить, на какие исходные параметры не обходимо повлиять, чтобы добиться нужных изменений целевых параметров.</li> </ol> <p>Управление осуществляется на основе отклонений значений параметров от заданных целевых значений</p>
<b>Модель универсальной системы показателей (Total Performance Scorecard, TPS).</b> <b>Разработана К. Х. Рамперсадом (2004 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Модель расширяет концепцию сбалансированной системы показателей и состоит из следующих элементов [7, 26–28]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– личная система сбалансированных показателей;</li> <li>– организационная система сбалансированных показателей;</li> <li>– всеобщий менеджмент качества;</li> <li>– управление результативностью и управление компетенциями;</li> <li>– цикл обучения Колба.</li> </ul> <p>В организациях должны существовать две параллельные системы показателей – организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей, а задача менеджмента – согласовать эти системы.</p> <p>Личная сбалансированная система показателей включает в себя личное видение, миссию, ключевые роли, цели, ключевые факторы успеха, показатели результативности и действия по самосовершенствованию. В совокупности эти показатели отражают не только эффективность достижения целей, но и личную эффективность обучения и роста</p>	<p>Согласованность целей организации и личных устремлений работников за счет процессов совершенствования, развития и обучения.</p> <p>В результате чего:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивается процесс непрерывного обучения работников;</li> <li>– повышается личная эффективность каждого из сотрудников;</li> <li>– стимулируется групповая эффективность;</li> <li>– преодолевается сопротивление переменам</li> </ul>

<b>Концепция управления эффективностью (Business Performance Management, BPM) (2004 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Концепция представляет собой целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности организации оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях путем объединения всех заинтересованных в ее деятельности в рамках общей интегрированной среды управления.</p> <p>Основные элементы системы [8]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– участники процесса управления;</li> <li>– интерактивные бизнес-процессы управления;</li> <li>– методы управления;</li> <li>– информационные системы и технологии</li> </ul>	<p>В основе BPM лежит идея непрерывного цикла управления, включающего [8]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение целей развития;</li> <li>– моделирование факторов, определяющих достижение этих целей ограничителей;</li> <li>– планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей;</li> <li>– постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать состояние ключевых показателей эффективности и их отклонение от плана;</li> <li>– анализ достигнутых результатов, позволяющий лучше осознать природу предпосылки эффективности;</li> <li>– составление отчетности, которая помогает руководителям принимать дальнейшие решения</li> </ul>
<b>Модель организационной эффективности (Organization Performance Model, OP Model) Д. Хэнны (2007 г.)</b>	
Краткое описание	Принципы
<p>Модель “помогает составить общую картину потребностей заинтересованных сторон, рабочих процессов, систем, взаимоотношений и поведения при существующем состоянии экологического равновесия” [9, 156].</p> <p>Элементы модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– потребности заинтересованных сторон;</li> <li>– цель;</li> <li>– организационный дизайн;</li> <li>– культура организации;</li> <li>– результаты, получаемые в настоящее время;</li> <li>– люди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Двигаясь по модели по часовой стрелке возможно оценить, почему именно организация спроектирована идеально для получения техрезультатов, которых она добивается. Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон зависит от результатов организации. Результаты определяются культурой, которая в значительной степени формируется под воздействием элементов дизайна организации. Цель обуславливает результаты [9, 150–151].</li> <li>– Двигаясь против часовой стрелки, можно спроектировать все элементы таким образом, чтобы обеспечить получение желаемых результатов. Потребности заинтересованных сторон и естественные законы должны определять миссию и стратегию организации. Они, в свою очередь, устанавливают конкретные требования ко всем элементам дизайна, позволяя сформировать новые модели повседневного поведения и добиться лучших результатов [9, 151]</li> </ul>

---

Исследования показали, что модель Tableau de Bord возникла и используется до настоящего времени в основном как инструмент оперативного управления организацией. Она стала популярной только во Франции, хотя и получила распространение в соседних с ней странах.

В странах англосаксонской группы в конце 1940-х гг. возникла идея использования для нужд управления определенной системой показателей наподобие панели приборов автомобиля или самолета. Одним из первых идейных генераторов был экономист и теоретик менеджмента Дж. Джуран, предложивший создать такую систему показателей в бизнесе, которая бы обеспечивала руководителю возможность следить за отклонениями от определенного курса или скоростью и интенсивностью развития и принимать обоснованные управленческие решения. Идеи Дж. Джурана в научной среде разделили мнение ученых, что повлекло за собой формулировку двух противоположных концепций системы показателей [1; 10]:

- концепция минимализма, базирующаяся на ограниченном количестве оцениваемых показателей, состав которых практически не зависит от стадий жизненного цикла бизнеса, предполагающая, что для управления достаточно только иногда обращаться к значениям индикаторов (берет за основу приборную панель управления автомобилем);

- концепция максимализма, предусматривающая формирование значительного перечня оцениваемых показателей, определяющая приоритетность их использования в зависимости от стадии жизненного цикла организации, избранной стратегии и целевых потребностей (образцом была панель управления самолетом).

Необходимость использования панели управления в бизнесе подчеркивал и идеолог менеджмента П. Друкер. Излагая концепцию управления по целям (Management by Objectives, MBO), он отмечал, что “целевые показатели в ключевых областях (бизнеса) являются “приборной панелью”, необходимой для “пилота” делового предприятия”. Так, концепция управления по целям актуальна и в настоящее время и базируется на том, что в начале периода в целом по организации, ее подразделениям, отделам, сотрудникам с учетом принципов SMART-модели устанавливаются четкие цели и задачи. В соответствии с концепцией MBO целей не должно быть много на каждом уровне, а по окончании периода проводится анализ их достижения.

Вместе с тем насыщение рынков и рост конкуренции, развитие новых технологий, рост социальной ответственности организаций перед обществом, развитие международного сотрудничества и процессы глобализации на рубеже 80–90 гг. XX века в значительной мере способствовали появлению новых моделей измерения эффективности деятельности организаций, основанных на системах ключевых показателей деятельности, таких как пирамида эффективности, сбалансированная система показателей, модель стратегических карт, система оценки эффективности деятельности и роста, призма эффективности (табл. 1).

Еще одним из передовых подходов в управлении на сегодняшний день является концепция управления эффективностью (Business Performance Management, BPM) – это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации. BPM позволяет организации определять стратегические цели, а затем – оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей. В то же время ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности [8, 15].



---

С развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывалась и совершенствовалась другими учеными и специалистами. Так, в 2004 г. консультант в области менеджмента К. Х. Рамперсад разработал универсальную систему показателей (Total Performance Scorecard, TPS) и определил ее как “систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации” [7, 26], отмечая при этом, что ее базовыми составляющими являются совершенствование, развитие и обучение, которые тесно связаны друг с другом и между которыми должен поддерживаться баланс.

Цель этого подхода, по словам К. Х. Рамперсада, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального и группового обучения и развития творческих способностей. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

Следовательно, использовать универсальную систему показателей деятельности означает управлять и принимать решения, основываясь на фактах и цифрах, связанных с реализацией видения. Применение этой теории эффективно только в том случае, когда оно основано на стратегическом процессе развития, в котором видение и миссия, ключевые факторы успеха, показатели результативности, процессы обучения и планирования как личности, так и организации дополняют друг друга. Все вместе они способствуют реализации непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развитию человеческого потенциала сотрудников [7, 33].

Также особый интерес представляет предложенная американским ученым Д. Хэнной в 2007 г. модель организационной эффективности (Organization Performance Model, OP Model) – эффективный инструмент системного подхода к таким элементам, как потребности заинтересованных сторон, цель, организационный дизайн, культура, результаты, люди, согласование которых критически важно для эффективности организации [9, 148].

В рассматриваемой модели, так же как и в модели К. Х. Рамперсада, центральным элементом организационной эффективности признаются люди, “они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария” [9, 150]. При этом для обеспечения эффективности бизнеса этот элемент неразрывно связан с такими аспектами, как цели, результаты, культура и потребности заинтересованных сторон.

Проведенный анализ представленных моделей оценки эффективности деятельности организаций (Tableau de Bord, пирамида эффективности, сбалансированная система показателей, модель стратегических карт, модель оценки эффективности деятельности и роста) позволяет сделать вывод о том, что их возникновение и развитие в последнее время обусловлено стремлением учесть не только финансовые, но и нефинансовые показатели, которые играют существенную роль в процессе управления деятельностью организаций. Вместе с тем системы ключевых показателей деятельности основаны на ограниченном наборе финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих наиболее существенные аспекты деятельности организации и отражающих степень достижения ими стратегических целей. Применение данных систем показателей в организации ориентировано, прежде всего, на потребности руководства в наличии разносторонней, актуальной и достоверной информации о ее деятельности, на основе анализа которой могут быть приняты эффективные управленческие решения.

Рассмотренные модели имеют больше сходств, чем различий. Различия в основном касаются формы представления информации, а не содержательной стороны. В концепциях Tableau de Bord и МВО на определение целей и показателей управления никакие ограничения не накладываются, то есть каждая организация абсолютно свободна в своем выборе. В сбалансированной системе показателей цели и показатели рассматриваются только через призму четырех (или более) аспектов, являющихся каркасом всей системы показателей, и должны быть сосредоточены на определенных группах заинтересованных сторон и процессах, а также четко структурированы. При этом следует особо отметить, что система Tableau de Bord, в отличие от сбалансированной системы показателей, пирамиды эффективности и призмы эффективности, не имеет жесткой структуры и четкого описания. Несмотря на продолжительную историю развития в литературе, по данной модели очерчены лишь основные подходы и принципы системы. В отличие от многих рассмотренных моделей по сбалансированной системе показателей, существует достаточно подробное описание методологических подходов, четко определена структура и принципы. Интеграция финансовых и нефинансовых показателей присутствует и в остальных моделях, но в некоторых в менее совершенной форме. Tableau de Bord более ориентирована на внутренние процессы и финансовые показатели, чем сбалансированная система показателей. На практике при внедрении сбалансированной системы показателей в каждой организации с учетом ее особенностей она претерпевает корректировки под влиянием многих факторов, что обусловлено ее уникальностью, гибкостью и легкой адаптацией к конкретной среде. Таким образом, ее можно применять в любой отрасли, структуре для достижения стратегических целей и задач организации.

К основным преимуществам изучаемых моделей (табл. 2) можно отнести способность комплексной характеристики деятельности на основе набора финансовых и нефинансовых показателей, привязку показателей операционной эффективности к стратегии. При этом общим недостатком моделей является отсутствие связи с действующими системами учета в организациях [11].

Таблица 2

**Основные преимущества и недостатки моделей измерения эффективности деятельности организаций, основанных на системах ключевых показателей деятельности**

Модель	Преимущества	Недостатки
1	2	3
Бортовое табло [11]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– наличие четких причинно-следственных связей между целевыми и функциональными показателями;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией;</li> <li>– отсутствие жесткой структуры модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– ориентация на финансовую и производственную составляющие деятельности</li> </ul>

1	2	3
Управление по целям [2]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– простроенность и согласованность целей ведет к более осознанному ведению бизнеса, результаты, которые продуманы, достигаются быстрее и легче;</li> <li>– процесс разработки планов не вызывает трудностей, постоянно растет квалификация менеджеров в области планирования и управления персоналом;</li> <li>– всегда понятно, хорошо или плохо сработала как вся организация в целом, так и каждое подразделение и каждый сотрудник;</li> <li>– каждый сотрудник понимает свою роль в достижении целей организации, понимает, что от него хотят и как будет оценен его труд;</li> <li>– система мотивации (как материальной, так и нематериальной) жестко привязана к результатам труда и достижению поставленных целей;</li> <li>– общение “начальник – подчиненный” регулярно, обе стороны заинтересованы в диалоге</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– хороший результат дает внедрение всей системы в комплексе. однако это трудоемкий процесс, сопровождающийся естественным сопротивлением персонала;</li> <li>– разработка и внедрение системы требует высокой квалификации управленческого персонала. Соответственно, если менеджеры не понимают сути системы, их необходимо сначала обучить, а это: <ul style="list-style-type: none"> <li>– дополнительные затраты;</li> <li>– не дает быстрых результатов (по различным оценкам заметные результаты внедрения системы появляются только через 1–2 года ее функционирования);</li> <li>– не рекомендуется внедрять, если организация находится в кризисном состоянии, так как система более нацелена на развитие организации и долгосрочные перспективы</li> </ul> </li> </ul>
Пирамида эффективности [11]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– комплексная характеристика деятельности по 9 перспективам;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией;</li> <li>– подробное описание модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– жесткая структура модели</li> </ul>
Сбалансированная система показателей [11]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– комплексная характеристика деятельности по 4 перспективам;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией;</li> <li>– подробное описание модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе</li> </ul>

1	2	3
Модель стратегических карт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– комплексная характеристика деятельности по 4 перспективам;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе;</li> <li>– не имеется подробного описание модели</li> </ul>
Модель оценки эффективности деятельности и роста [4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– комплексная характеристика деятельности по 4 перспективам;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– недостаточно проработан вопрос причинно-следственных связей и балансировки показателей в системе;</li> <li>– жесткая структура модели</li> </ul>
Призма эффективности [6]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие финансовых и нефинансовых показателей в системе;</li> <li>– комплексная характеристика деятельности по 4 перспективам;</li> <li>– привязка показателей операционной эффективности со стратегией;</li> <li>– затрагивает все заинтересованные стороны организации, анализируя взаимные отношения с каждой из них, учитывая их потребности и то, что нужно организации от них;</li> <li>– имеется подробное описание модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие связи с действующими системами учета;</li> <li>– жесткая структура модели</li> </ul>

Также появляются модели, авторы которых стремятся более широко охватить стороны, заинтересованные в деятельности организаций (призма эффективности, универсальная система показателей, модель организационной эффективности). Они ставят своей целью дать целостное представление, построенное на основе частных решений и представляющее собой картину того, чем должны управлять и что должны измерять руководители, чтобы быть уверенными в том, что их организации приносят постоянную выгоду заинтересованным сторонам. При этом в модели призмы эффективности подчеркивается, что отношения между организацией и заинтересованными в ней сто-

---

ронами являются взаимно обязывающими, а универсальная система показателей исходит из того, что множество проблем в организации вызвано несогласованностью жизненных устремлений сотрудников и ее целями. Оправной точкой универсальной системы показателей служит индивидуальность человека, а базовыми составляющими являются совершенствование, развитие и обучение. Универсальная система показателей направлена на максимальное развитие личности всех сотрудников организации и оптимальное использование их возможностей для достижения высоких показателей.

В модели организационной эффективности, так же как и в универсальной системе показателей, центральным элементом организационной эффективности признаются люди, при этом для обеспечения эффективности бизнеса этот элемент неразрывно связан с такими аспектами, как цели, результаты, культура и потребности заинтересованных сторон, согласование которых критически важно для эффективности организации. Таким образом, изучение влияния внешних и внутренних заинтересованных сторон в деятельности организации вызвано стремлением более полного учета и согласования целей организации и всех заинтересованных сторон в результатах ее деятельности.

Следует отметить, что из всех рассмотренных в рамках концепции управления эффективностью подходов наибольшее распространение и применение в практической деятельности организаций получила сбалансированная система показателей, представляющая собой систему измерения эффективности деятельности всей организации, основанная на видении и стратегии и отражающая наиболее важные аспекты ее деятельности. Эта концепция акцентирует внимание руководителей не только на самих финансовых результатах, но и на факторах, создающих финансовые результаты, таких как знания, уровень обслуживания потребителей, эффективность внутренних процессов и т. п.

При разработке системы сбалансированных показателей для многопрофильной монтажно-наладочной инжиниринговой организации с собственными конструкторской, производственной и испытательной базами – ОАО «Белэлектромонтажналадка» – используются ее стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты ее деятельности [12]:

- разработка и проектирование, выполнение электромонтажных и пусконаладочных работ, производство продукции;
- удовлетворение требований потребителей при условии соблюдения законодательства Республики Беларусь;
- обеспечение прибыли предприятия и рост благосостояния работников.

Основываясь на вышеперечисленных стратегических целях, для каждого из аспектов сбалансированной системы показателей определим цели и критические факторы успеха, от которых зависит их достижение, и представим их на рис. 1 и 2.

В сложившейся практике белорусских организаций основным критерием оценки их текущей деятельности являются финансовые результаты. С учетом особенностей деятельности исследуемой организации необходимый набор ее финансовых целей – рост прибыли от реализации продукции, работ (услуг), который достигается за счет сокращения издержек на производство продукции и выполнение работ (услуг) и увеличения выручки и количества потребителей.

С позиции потребителей положение организации определяют выполняемые работы (услуги) и производимая продукция, то есть увеличение прибыли обеспечивается за счет как привлечения новых заказчиков посредством расширения сегментов, рынков и информационно-рекламных мероприятий, так и удержания существующих путем повышения их удовлетворенности.

**Основные функциональные цели**

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременное выполнение подрядных работ и заказов на производство продукции;</li> <li>– повышение качества подрядных работ и производимой продукции</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<b>Обучение и рост</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение потребительской базы;</li> <li>– привлечение новых потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение производительности труда сотрудников</li> </ul>



**Критические факторы успеха**

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение количества потребителей;</li> <li>– сокращение издержек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– закупка качественных ТМЦ и инструмента, качественное пополнение парка контрольно-измерительных приборов;</li> <li>– контроль выполнения подрядных работ и производства продукции;</li> <li>– оптимизация запасов ТМЦ, инструмента и номенклатуры парка контрольно-измерительных приборов</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<b>Обучение и рост</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение удовлетворенности потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение квалификации сотрудников</li> </ul>



**Ключевые показатели эффективности**

<b>Финансы</b>	<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибыль;</li> <li>– количество потребителей;</li> <li>– количество привлеченных потребителей;</li> <li>– издержки на запасы (% от общих издержек)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процент подрядных работ и заказов на продукцию, выполненных в срок;</li> <li>– количество гарантийных случаев;</li> <li>– процент работ на субподряде;</li> <li>– процент проведенных проверок из запланированных;</li> <li>– процент рекламаций потребителей на проверенные работы;</li> <li>– процент несоответствий, своевременно доведенных до исполнителя;</li> <li>– процент своевременно заказанных контрольно-измерительных приборов, ТМЦ и инструмента;</li> <li>– процент выполнения сроков составления плана закупок;</li> <li>– процент нарушений сроков доставки парка контрольно-измерительных приборов, ТМЦ и инструмента;</li> <li>– процент запасов, запланированных к выдаче</li> </ul>
<b>Потребители</b>	<b>Обучение и рост</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество привлеченных потребителей;</li> <li>– процент привлеченных потребителей;</li> <li>– количество потребителей, обратившихся повторно;</li> <li>– процент потребителей, обратившихся повторно;</li> <li>– затраты на привлечение одного потребителя</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– процент квалифицированных сотрудников;</li> <li>– затраты на обучение сотрудников;</li> <li>– количество программ (мероприятий) по повышению квалификации</li> </ul>

Рис. 2. Взаимосвязь функциональных целей, критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности ОАО “Белэлектромонтажналадка”

---

Основными процессами, создающими ценность для потребителя и непосредственно влияющими на качество и эффективность функционирования организации, являются процессы выполнения подрядных (проектных, монтажных и пусконаладочных) работ, а также производства электротехнической и радиоэлектронной продукции. Исходя из этого, общий список задач аспекта “внутренние бизнес-процессы” включает в себя:

- своевременное выполнение подрядных работ и заказов на производство продукции;
- повышение качества подрядных работ и производимой продукции;
- контроль подрядных работ и производства продукции;
- закупку качественных товарно-материальных ценностей и инструмента, качественное пополнение парка контрольно-измерительных приборов;
- оптимизацию запасов товарно-материальных ценностей, инструмента и номенклатуры парка контрольно-измерительных приборов;
- точный учет товарно-материальных ценностей и инструмента на складе, поверку контрольно-измерительных приборов;
- своевременный заказ товарно-материальных ценностей и инструмента, обновление и поверку парка контрольно-измерительных приборов;
- соблюдение графика постановки на техническое обслуживание станочного парка;
- своевременную доставку товарно-материальных ценностей и инструмента.

Для достижения требуемого уровня внутренних бизнес-процессов важную роль играет обучение и развитие сотрудников, нацеленные на повышение производительности их труда посредством повышения квалификации, стажировок и обмена опытом.

На основании вышеизложенного следует сделать вывод о том, что сбалансированная система показателей позволяет реализовать указанные стратегические цели ОАО “Белэлектромонтажналадка”, измеряя и оценивая эффективность его деятельности по набору ключевых показателей, подобранных с учетом стратегически важных аспектов деятельности. При этом предложенная организационно-методическая основа формирования сбалансированной системы показателей в исследуемой организации при практической апробации может нуждаться в дальнейшем развитии с последующей корректировкой, что связано с процессом постоянного приспособления к внешним и внутренним изменениям.

Таким образом, сбалансированная система показателей, интегрируя финансовые и нефинансовые показатели, отслеживая динамику ключевых показателей, позволяет руководству организации осуществлять раннее обнаружение отклонений от выбранной стратегии, анализ которых обеспечит обратную связь между измерением эффективности реализации стратегии и планированием деятельности, получать информацию о том, как ее деятельность и деятельность ее подразделений в условиях постоянно меняющейся внешней среды влияет не только на конечные финансовые результаты, но и на факторы, создающие их, такие как знания, уровень обслуживания потребителей и эффективность внутренних бизнес-процессов, а также своевременно принимать необходимые меры по исправлению этих отклонений.

**Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.** Применение различных моделей оценки эффективности деятельности организаций на практике показывает, что система анализа и оценки резуль-

---

татов деятельности является уникальной для каждой организации и разрабатывается с учетом специфики ее деятельности. Несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель – обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

**Список использованных источников:**

1. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord [Электронный ресурс] / Редченко К. – 2003. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_611](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611)
2. Скриптунова Е. Управление по целям – инструмент нового времени [Электронный ресурс] / Скриптунова Е. – 2003. – № 57. – Режим доступа : <http://www.officefile.ru/article.php?id=353>
3. Исакова Д. В. Система управления по целям [Электронный ресурс] / Д. В. Исакова // Научные записки НГУЭУ. – 2010. – Режим доступа : [http://www.nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/2010\\_1/4.pdf](http://www.nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf)
4. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / Ольве Н., Рой Ж., Ветер М. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
5. Кузнецов А. И. Хочешь выжить – измери. Использование метода анализа иерархий для создания системы управления эффективностью [Электронный ресурс] / А. И. Кузнецов, В. В. Мелешина. – 2005. – Режим доступа : [http://www.creativeconomy.ru/mag\\_arch/RP%202005/rp0511/05.pdf](http://www.creativeconomy.ru/mag_arch/RP%202005/rp0511/05.pdf)
6. Performance Prism (Призма эффективности) [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : [http://www.12manage.com/methods\\_performance\\_prism\\_ru.html](http://www.12manage.com/methods_performance_prism_ru.html)
7. Рамперсат К. Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность : пер. с англ. / Рамперсат К. Х. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Духонин Е. Ю. [и др.] ; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
9. Хэнна Д. Лидерство на все времена: Результаты сегодня – наследие на века : пер. с англ. / Хэнна Д. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 297 с.
10. Кузьмин О. Индикаторы в системе управления предприятием [Электронный ресурс] / Кузьмин О. – 2009. – Режим доступа : [http://www.nalogovnet.com/ru/stat\\_st.php?x=174](http://www.nalogovnet.com/ru/stat_st.php?x=174)
11. Городничев А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КПД [Электронный ресурс] / Городничев А. Ю. – 2006. – Режим доступа : <http://www.auditfin.com/fin/2006/4/Gorodnicev/Gorodnicev%20.pdf>
12. Национальный Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / РУП “Белэлектромонтажналадка”. – Минск, 2015. – Режим доступа : <http://www.bemn.by/about/sertification/politika-v-oblasti-kachestva>