

УДК 656.621.2.003

## ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СУДОХОДНЫХ КОМПАНИЙ

© 2015 г.

**В.В. Крайнова**

Волжская государственная академия водного транспорта, Нижний Новгород

kvv-nnov@mail.ru

*Поступила в редакцию 09.09.2014*

Для обоснования выбора модели ключевых показателей деятельности судоходных компаний проводится критический анализ моделей сбалансированных показателей, выявляются их преимущества и недостатки, а также возможность адаптации к отраслевым предприятиям. Раскрывается сущность ключевых показателей эффективности как системы показателей, существенных при достижении установленных целей и задач организации водного транспорта. Дана сравнительная характеристика основных моделей системы сбалансированных показателей (ССП): СПП Нортон, Каплана (BSC) и Дэвида Парментера; система управления на основе показателя экономической добавленной стоимости (EVA) и операционной прибыли (ЕВITDA); пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса; модель стратегических карт Л. Мейселя; система эффективности деятельности и роста (ER<sup>2</sup>M) К. Робертса и П. Адамса; универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта; СПП Х. Фридага и В. Шмидта. Предлагается авторская синергетическая модель сбалансированных показателей на основе конструктивного объединения двух концепций: BSC и ЕВITDA. Приводится теоретическое и эмпирическое обоснование эффективности их комбинирования.

*Ключевые слова:* ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, судоходные компании, управление по целям, BSC, ЕВITDA.

### Введение

Несмотря на довольно широкое освещение в литературе системы ключевых показателей эффективности (KPI) и их активное использование на практике, для отечественных судоходных компаний KPI представляет собой новую модель управления, переход на которую лишь начинает осуществляться.

Исследования, проведенные на ряде крупнейших предприятий отрасли, показывают, что руководители отказываются вкладывать средства в долгосрочное развитие компании, поскольку это ухудшает текущие результаты деятельности. Конечно, такая практика не может обеспечить судоходной компании долгосрочный рост и стабильность. Несмотря на то что идеи стратегического учета всё активнее просачиваются в практику корпоративного менеджмента, управленческие решения менеджеров судоходных компаний традиционно базируются в большей мере на финансовых показателях, чем на нефинансовых (немонетарных), хотя последние не менее важны.

В современных условиях функционирования предприятий отрасли руководство судоходной

компании должно стремиться к усилению управленческой функции за счёт органичного согласования интересов разных групп – акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления крупным бизнесом, необходимо иметь комплексную систему стратегических целей и KPI, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

Немногочисленные научные исследования адаптации KPI к управлению отечественными судоходными компаниями и начальная стадия ее использования на практике свидетельствуют о весьма широком разбросе мнений относительно структуры и показателей модели. В связи с этим считаем необходимым провести критический анализ существующих моделей системы KPI и дополнить отраслевые нормативные акты по управленческому учету рекомендациями по выбору системы KPI судоходных компаний и их центров ответственности. А поскольку KPI являются основой системы сбалансированных показателей (ССП), предлагаем при их формировании опираться на методы, определенные данной системой.

## 1. KPI как основа систем сбалансированных показателей

Система KPI – сокращение от английского «key performance indicators», что переводится как «ключевой индикатор выполнения». По мнению В.Т. Чае и Н.И. Чупахиной, KPI – это критерий, применяемый для определения показателей деятельности, которые являются значимыми для достижения целей и задач организации и могут быть количественно измерены [1]. Другие авторы (А. Вихров, П. Лекомцев) рассматривают KPI как систему оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических целей [2]. А.К. Ключков считает, что KPI «представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат» [3, с. 7]. Анализ определений системы KPI, данных разными авторами, сводится к единому выводу: все они рассматривают KPI как систему показателей, являющихся существенными при достижении установленных целей и задач. Такой подход в менеджменте получил название «Управление по целям».

Основоположителем этого подхода является Питер Друкер (1909–2005), который в 1954 г. в книге «Практика менеджмента» дал следующее определение бизнеса: «Бизнес – это не выживание, а управление путем постановки взаимосвязанных целей». Основные принципы управления по целям [3]:

- цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника, причем цели сотрудников должны напрямую «вытекать» из целей организации, т.е. стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей;
- цели разрабатываются по принципу «сверху вниз» и «снизу вверх», что позволяет правильно и объективно поставить цели как для топ-менеджеров, так и для конкретных исполнителей;
- персональные цели согласуются между собой на горизонтальном уровне, и в дальнейшем достижение цели представляет собой критерий оценки работы данного сотрудника.

Питер Друкер также является основоположником системы оценки эффективности достижения целей через KPI. Современным воплощением управления по целям и является «Система KPI», которая включает в себя множество управленческих моделей ССП, появившихся за

последние 25 лет и дополняющих классическое «управление по целям».

К таким моделям относятся:

- система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) Нортон и Каплана (1992 г.);
- система сбалансированных показателей Дэвида Парментера (2008 г.);
- система управления на основе показателя экономической добавленной стоимости – EVA (автор Стюарт Штерн) и операционной прибыли – EBITDA (начало 1990-х годов);
- пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.);
- модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.);
- система эффективности деятельности и роста – ER<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Робертса и П. Адамса (1993 г.);
- универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard) Рамперсада Хьюберта (2003 г.);
- сбалансированная система показателей Х. Фридага и В. Шмидта и ряд других.

Согласно определению, данному СИМА (The Chartered Institute of Management Accountants) в словаре официальных терминов, система сбалансированных показателей – «это подход, необходимый для снабжения менеджмента информацией, помогающей в формулировании стратегической политики и целей предприятия. Данный подход делает акцент на том, что пользователя необходимо в объективной и беспристрастной манере обеспечить информацией, которая направлена на все известные участки деятельности предприятия. Представленная информация должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые элементы и покрывать такие области, как прибыльность предприятия, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность и инновации» [4].

Несмотря на существующее многообразие моделей ССП, все они основываются на шести разработанных функциональных стандартах – элементах, соответствие которым обязательно. Среди них: *перспективы* – компоненты, обеспечивающие декомпозицию стратегии с целью ее реализации; *стратегические цели* – направления осуществления стратегии; *показатели* – определенные действия, необходимые для достижения целей; *целевые значения* – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать показатель; *стратегическая карта* – график, отражающий причинно-следственные связи между отдельными страте-

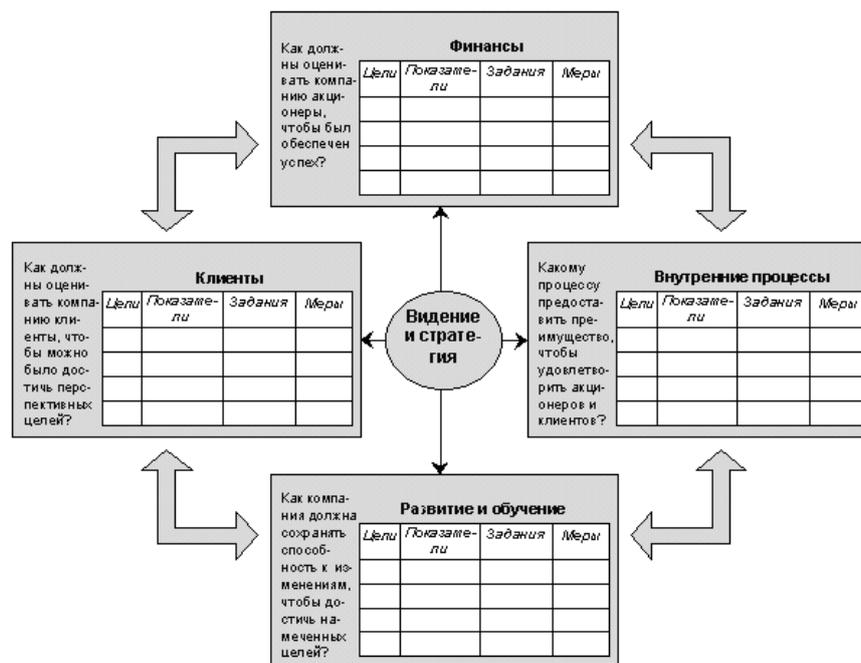


Рис. 1. Модель ССП Нортон и Каплана

гическими целями; *стратегические инициативы* – проекты или программы, способствующие реализации выбранных ориентиров [5–7].

## 2. Сравнительная характеристика моделей систем сбалансированных показателей

С целью обоснования выбора модели КРП для судоходных компаний вкратце рассмотрим каждую из моделей ССП, выявим их преимущества и недостатки, а также возможность адаптации их к отраслевым предприятиям.

### Система сбалансированных показателей (BSC) Нортон и Каплана

BSC – это система показателей, которая измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учёт. В системе BSC финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учётом причинно-следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются [8].

Система BSC предназначена дать ответы на четыре наиважнейших вопроса (рис. 1):

1) как фирму оценивают клиенты? (аспект клиента);

2) какие процессы могут обеспечить фирме исключительные конкурентные преимущества? (внутрихозяйственный аспект);

3) каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния фирмы (аспект инноваций и обучения)?;

4) как оценивают предприятие акционеры? (финансовый аспект).

В сбалансированной системе следует различать показатели, измеряющие достигнутые результаты, и показатели, отображающие процессы, которые обеспечивают достижение этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны между собой, так как для получения первых (например, некоторого уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, достигнуть необходимой загрузки производственных мощностей).

Так называемый «баланс» в концепции BSC имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия [8].

В процесс применения BSC превратилась в широкую управленческую систему. Традиционная структура BSC может довольно легко модифицироваться, может быть дополнена другими важными для судоходной отрасли аспектами (перспективами), хотя существенное преимущество BSC – её концентрированность и качество представления информации.

К существенному недостатку BSC, на наш взгляд, относится отсутствие конечного ориентира, т.е. базового показателя, по которому из-



Рис. 2. Модель ССП Дэвида Парментера

меряется успешность реализации стратегии и эффективность функционирования фирмы.

#### Система сбалансированных показателей Дэвида Парментера

Опираясь на классическую BSC, Д. Парментер предлагает дополнить ее двумя перспективами: «удовлетворенность сотрудников» и «окружающая среда/ сообщество» (рис. 2).

Автор модели считает, что «наличие отдельной составляющей, посвященной удовлетворенности работников, позволяет сделать акцент на важности оценки таких ключевых факторов мотивации, как частота и регулярность признания заслуг персонала (например, сколько раз работники чувствовали на этой неделе, в течение двух прошлых недель, в этом месяце). Эта составляющая поддерживает необходимость проведения опросов на тему удовлетворенности сотрудников на базе скользящей выборки. Составляющая «окружающая среда/сообщество» поможет отделу управления человеческими ресурсами в создании актива первостепенной важности — образа привлекательного работодателя. Кроме того, исключительно высоко ценятся устойчивые долгосрочные связи с сообществом как на региональном, так и на государственном уровне. Инициативы в этой области также оказывают благотворное воздействие на позитивное отношение потребителя к предприятию» [9].

Особенностями ССП Парментера являются: концентрация внимания на ключевых показателях эффективности; четкое разделение показателей результативности, производственных показателей и показателей эффективности 10/80/10. Недостатком данной модели, по

нашему мнению, является большое количество показателей каждого вида.

#### Система управления на основе показателей эффективности деятельности:

*экономической добавленной стоимости (EVA) и операционной прибыли (EBITDA)*

В международной практике наиболее часто для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности компаний используются показатели EVA и EBITDA. Считаем, что для крупных судоходных компаний, созданных в форме ОАО, выбор данных показателей KPI актуален с точки зрения анализа их привлекательности как организации-эмитента.

Концепция экономической добавленной стоимости (EVA – сокр. от англ. *Economic Value Added*) была разработана в 90-х годах XX века специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co и довольно быстро завоевала популярность среди ведущих компаний мира. Суть ее заключается в том, что компания рассматривается как некий проект с начальным капиталом, который имеет определенную стоимость. Разница между доходностью проекта (компания) и стоимостью капитала и есть экономическая добавленная стоимость. EVA является показателем, характеризующим экономическую прибыль компании: сколько компания заработает с учетом упущенной выгоды, которую она не получит из-за невозможности вложить капитал альтернативным способом (в другой бизнес, на депозит, в фондовый рынок) [10].

Показатель EVA определяется как разница между чистой прибылью и стоимостью использованного для её получения собственного капитала компании, которая определяется на основе

минимальной ожидаемой ставки доходности, необходимой для того, чтобы рассчитаться как с акционерами, так и с кредиторами. Точно определив стоимость использования собственного капитала, можно эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения, которые финансируются за счёт прибыльных. EVA помогает менеджерам анализировать, где именно создаётся стоимость и эффективно управлять денежными потоками.

Так же, как и другие финансовые показатели, в процессе анализа можно «разложить» EVA на несколько частей, которые вместе составят общую величину. Эта особенность позволяет «привязывать» создание стоимости к определённым группам людей или подразделениям и, таким образом, получать некоторый критерий для дифференцированного вознаграждения за проделанную работу в компании [8].

По нашему мнению, данный показатель имеет и ряд недостатков: жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации; система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.

Другим показателем результативности работы компании является операционная прибыль и ее разновидность EBITDA (сокр. от англ. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*). EBITDA – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений. Показатель рассчитывается по данным финансовой отчетности (составленной по стандартам GAAP, IFRS) и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании. EBITDA используется при проведении сравнения с отраслевыми аналогами, позволяет определить эффективность деятельности компании независимо от ее задолженности перед различными кредиторами и государством, а также от метода начисления амортизации [10].

В результате изучения методики расчета двух показателей эффективности (EVA и EBITDA), нами сделан вывод о том, что для судоходных компаний, имеющих существенную отраслевую специфику, наиболее предпочтительным KPI является EBITDA. Наш выбор мы обосновываем следующим:

➤ речной транспорт – это капиталоемкая отрасль, где основные производственные средства – флот – представляет собой объект высокой стоимости;

➤ в настоящее время при государственной поддержке происходит активное пополнение транспортного флота новыми современными дорогостоящими судами, которые будут служить более 30 лет.

Крупные судоходные компании на сегодняшний день являются растущими компаниями со слабым денежным потоком, который является таковым из-за больших инвестиций [11]. Учитывая высокую инвестиционную активность в отрасли (капитальные затраты в новый флот, который подлежит амортизации), показатель EBITDA даст более точную картину «здоровья» судоходной компании. Показатель EBITDA в данном случае служит для того, чтобы выправить «аномалии» восприятия в основных показателях (денежный поток или прибыль) из-за больших капитальных затрат в отчетном году.

Недостатком показателя EBITDA, как и показателя EVA, считаем отражение лишь финансовой составляющей, их отдельное использование не позволяет получать полноценную картину сложившейся ситуации и принимать взвешенные управленческие решения с учётом различных внешних и внутренних факторов.

Таким образом, существует реальная причина для изучения возможностей интеграции этих KPI с другими моделями ССП.

#### **Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса**

Ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании (рис. 3).

Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности.



Рис. 3. Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса

С точки зрения К. Мак-Найра и его соавторов, оценка должна проводиться на основе комплексной системы KPI, в которой показатели операционной деятельности на нижних уровнях (чаще всего качественные) увязывались бы с финансовыми показателями на верхних уровнях. Это позволило бы топ-менеджерам компании определить, за счет чего достигаются те или иные значения финансовых показателей и какие факторы при этом играют решающую роль [6].

Недостатком данной модели в сравнении с другими, считаем большое количество перспектив оценки деятельности, что делает модель более громоздкой и менее удобной в использовании.

#### Модель стратегических карт Л. Мейселя

В модели стратегических карт Л. Мейселя выделяется четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании. В целом эта модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортона.

Вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников [6]. К недостатку данной модели следует отнести повышенную трудоемкость работы с системой.

#### Система ER<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement)

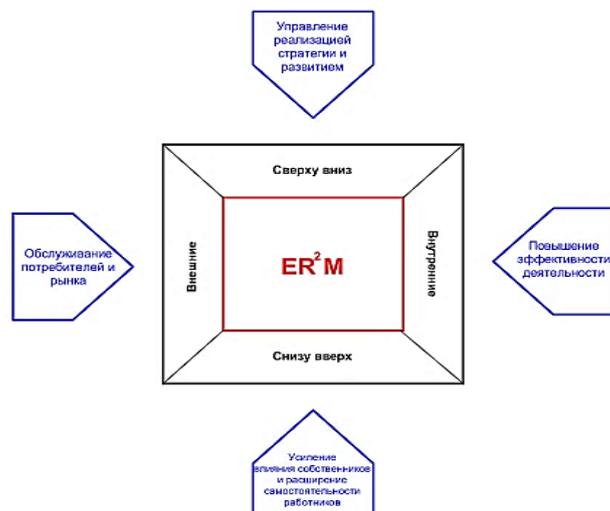
Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях (рис. 4):

- во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен (управление изменениями и стратегией);
- снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников (собственность и свобода действий) [6].

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни.

Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

Преимуществом данной модели является: акцент на постоянно изменяющуюся деловую среду; расширение самостоятельности сотрудников. К недостаткам, сдерживающим применение модели, в том числе в судостроительных компаниях, следует отнести затрудненный выбор показателей по двум новым перспективам: управление изменениями и стратегией; ответственность и свобода действий.

Рис. 4. Модель системы эффективности деятельности и роста ER<sup>2</sup>M

### Универсальная система показателей (TPS) Рамперсада К. Хьюберта

Автор определяет свою систему как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение — три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс» [12].

Система TPS состоит из пяти следующих элементов:

1. Личная система сбалансированных показателей (PBSC).
2. Организационная система сбалансированных показателей (OBSC).
3. Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM).
4. Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management).
5. Цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle).

Цель этого подхода, по словам Рамперсада К. Хьюберта, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей (креативности). Это означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мыш-

ления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма [12].

Данная концепция представляет собой синтез тесно связанных друг с другом концепций менеджмента, вместе создающих единое и гармоничное целое. Хотя эта концепция, несомненно, заслуживает особого внимания, мы считаем, что в настоящий момент судоходные компании ещё не готовы к её комплексному использованию, ввиду начального применения стратегического подхода к управлению [13].

### Сбалансированная система показателей Х. Фридага и В. Шмидта

Согласно модели Фридага – Шмидта, в центре внимания находится интеллектуальный капитал, который в настоящее время приобретает все большую значимость и становится движущей силой развития [14]. На этом фоне личные цели участников становятся отправной точкой ССП. Совместными усилиями люди определяют общие ориентиры, описывают стратегические темы, области развития потенциалов, содержание тематических программ, обеспечивающих реализацию выбранных направлений.

Базовые ценности и личные цели посредством достигнутых договоренностей приводят к установлению взаимопонимания между всеми заинтересованными сторонами. Формулируется единое мнение относительно конечного состояния управляемого объекта. Индивидуальная мотивация постепенно отодвигается на второй план, ее сменяет осознание важности и необходимости совместного, коллективного движения поставленных целей.

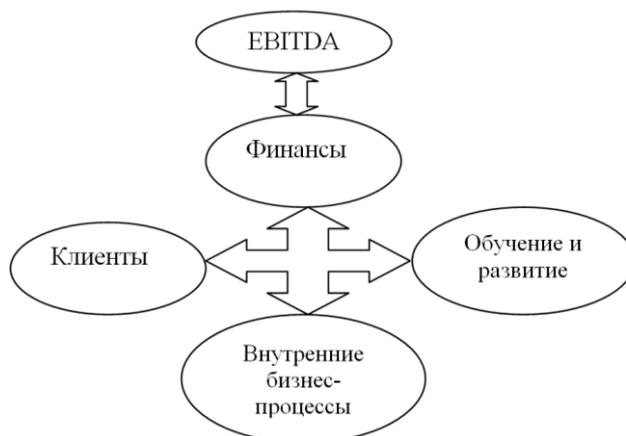


Рис. 5. Комбинированная модель BSC и EBITDA

Процесс каскадирования ССП до уровня отдельных партнеров, согласно подходу Фридага – Шмидта, не предполагается, что, на наш взгляд, является недостатком данной модели, так как затрудняется контроль за деятельностью предприятия.

### Заключение

Сравнительная характеристика моделей создания ССП показала, что в представленной их совокупности стратегической направленностью и потенциальной жизнеспособностью для предприятий речного транспорта обладают два подхода: BSC и EBITDA. Каждая из этих концепций имеет свои преимущества, но не лишена и недостатков. Преимущество BSC состоит в её целостности и системности, а недостаток – в недостаточном фокусировании на базовом KPI. EBITDA более точно отражает финансовый результат судоходной компании в условиях активного обновления транспортного флота, но не может использоваться как единственная основа для принятия стратегических решений. На наш взгляд, существует возможность нейтрализации недостатков и достижения синергии при комбинировании BSC и EBITDA. Попытаемся обосновать это утверждение, рассмотрев возможности их конструктивного объединения.

#### *Теоретические и эмпирические аргументы в пользу комбинирования BSC и EBITDA*

Концепции BSC и EBITDA возникли почти одновременно и на сегодняшний день считаются одними из самых популярных в мире бизнес-инноваций. Эти модели одинаково хорошо привязываются к процессам планирования и бюджетирования, могут каскадироваться от корпоративного уровня до уровня центров ответственности и даже отдельных работников. Воз-

можность достижения синергии нам видится в установлении EBITDA как ключевого показателя в финансовую перспективу BSC (рис. 5). Теоретически такой подход вполне оправдан, ведь формально EBITDA представляет собой обычный финансовый показатель.

Таким образом, четыре перспективы BSC образуют замкнутый контур с чётко определёнными связями. Включение EBITDA в структуру BSC позволяет исправить один из недостатков последней – недостаточное фокусирование на некотором базовом показателе, который отображает степень успешности функционирования компании.

Эмпирически эффективность комбинирования BSC и EBITDA тоже подтверждена: эти инструменты используют крупнейшие судоходные компании: ОАО «Северо-Западное пароходство», ОАО «Судоходная компания «Волжское пароходство», ООО «В.Ф. Танкер», ООО «В.Ф. Танкер-Инвест», ООО «В.Ф. Загранперевозки» и некоторые другие.

Каждая из названных компаний использует собственную структуру BSC и по-своему интегрирует EBITDA в эту структуру. Пользуясь языком показателей, включённых в BSC, судовой менеджмент не только претворяет разработанную стратегию в действие, но и контролирует этот процесс, получая всестороннюю информацию.

Считаем, что данная синергетическая модель ССП в условиях тонкой и правильной настройки стратегии, KPI, целевых значений и инициатив позволит руководству настойчиво «вести» судоходную компанию по пути заданного вектора развития.

Это дает нам основание в будущих исследованиях сформулировать наше собственное видение KPI синергетической модели ССП для судоходных компаний, предварительно решив

вопросы адаптации логики данной модели к предприятиям речного транспорта в контексте их устойчивого развития.

#### Список литературы

1. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет. М.: Эксмо, 2009. 480 с.
2. Вихров А., Лекомцев П. Опыт интеграции систем KPI/ BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // Управление компанией. 2005. № 10.
3. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 103 с.
4. CIMA, Management Accounting: Official Terminology, 2005. P. 49.
5. Каплан Роберт С., Нортона Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М. Павловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 320 с.
6. Рой Жан, Магнус Ветер, Нильс-Горан Ольве. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 304 с.
7. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partner. Пер. с нем. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 478 с.

8. Редченко К.И. EVAлюция сбалансированной системы показателей // Корпоративный менеджмент: Информационный портал. 28.05.2002. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml> (дата обращения: 08.09.2014).

9. Дэвид Парменер. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2008.

10. Ендовицкий Д. Анализ инвестиционной привлекательности организации-эмитента [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/issuing\\_company.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/issuing_company.shtml)

11. Крайнова В.В. Оптимизация и совершенствование налогообложения организаций судоходства и судостроения // Вестник ВГАВТ. Выпуск 398. Н. Новгород: Изд-во ФБОУ ВПО «ВГАВТ», 2014. С. 147–153.

12. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 352 с.

13. Крайнова В.В. Ответственность и полномочия капитана по управлению затратами судна // Речной транспорт (XXI век). 2014. № 4 (69). С. 47.

14. Фридаг Хервиг Р., Шмидт Вальтер. Сбалансированная система показателей / Пер. с нем. М.В. Лапшинова. М.: Омега-Л, 2006. 144 с.

### JUSTIFICATION OF THE CHOICE OF A MODEL OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR SHIPPING COMPANIES

*V.V. Kraynova*

To justify the choice of the model of key performance indicators of shipping companies, a critical analysis of balanced scorecard models is performed, their strong and weak points are identified, as well as the possibility to adapt them to specific enterprises in the industry. The author proves the need to build an organized and balanced system of strategic metrics in the shipping business. The essence of key performance indicators (KPI) that are essential in achieving the goals and objectives in the organization of water transport is revealed. A comparative description of the principal balanced scorecard (BSC) models is given: BSC of David Norton, Robert Kaplan and David Parmenter; management system based on the measure of economic value added (EVA) and operating profit (EBITDA); company performance pyramid of C. McNair, R. Lynch and K. Cross; L. Maisel's model of strategic maps; effective performance and progress measurement (EP<sup>2</sup>M) system by K. Roberts and P. Adams; universal performance system by Hubert Rampersad; H. Friedag's and B. Schmidt's BSC. In conclusion, based on a critical analysis of the existing BSC models, the author proposes a synergetic model of the balanced scorecard that constructively combines two concepts: BSC and EBITDA. A theoretical and empirical justification of this effective combination is proposed.

*Keywords:* key performance indicators, balanced scorecard, shipping companies, management by objectives, BSC, EBITDA.

#### References

1. Chaya V.T., Chupakhina N.I. Upravlencheskiy uchët. M.: Eksmo, 2009. 480 s.
2. Vikhrov A., Lekomtsev P. Opyt integratsii sistem KPI/ BSC i byudzhëtirovaniya v edinyy instrument upravleniya // Upravlenie kompaniyey. 2005. № 10.
3. Klochkov A.K. KPI i motivatsiya personala. M.: Eksmo, 2010. 103 s.
4. CIMA, Management Accounting: Official Terminology, 2005. P. 49.

5. Kaplan Robert S., Norton Deyvid P. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. 2-e izd., ispr. i dop. / Per. s angl. M. Pavlovoy. M.: ЗАО «Olimp-Biznes», 2008. 320 s.

6. Roy Zhan, Magnus Veter, Nil's-Goran Ol've. Otsenka effektivnosti deyatelnosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley / Per. s angl. M.: Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2004. 304 s.

7. Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley / Horvath & Partner. Per. s nem. 2-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 478 s.
8. Redchenko K.I. EVALyutsiya sbalansirovannoy sistemy pokazateley // Korporativnyy menedzhment: Informatsionnyy portal. 28.05.2002. URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml> (data obrashcheniya: 08.09.2014).
9. Devid Parmenter. Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazateley / Per. s angl. A. Platonova. M.: ZAO «Olimp-biznes», 2008.
10. Endovitskiy D. Analiz investitsionnoy privlekatel'nosti organizatsii-emitenta [Elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/issuing\\_company.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/issuing_company.shtml)
11. Kraynova V.V. Optimizatsiya i sovershenstvovanie nalogooblozheniya organizatsiy sudokhodstva i sudostroeniya // Vestnik VGAVT. Vypusk 398. N. Novgorod: Izd-vo FBOU VPO «VGAVT», 2014. S. 147–153.
12. Rampersad Kh. Universal'naya sistema pokazateley: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost' / Per. s angl. 3-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 352 s.
13. Kraynova V.V. Otvetstvennost' i polnomochiya kapitana po upravleniyu zatratami sudna // Rechnoy transport (XXI vek). 2014. № 4 (69). S. 47.
14. Fridag Khervig R., Shmidt Val'ter. Sbalansirovannaya sistema pokazateley / Per. s nem. M.V. Lapshinova. M.: Omega-L, 2006. 144 s.