РАЗДЕЛ V. ЭКОНОМИКА

Булатецкая А.Ю.

Современные модели анализа и оценки эффективности результатов деятельности компаний

*Пермский государственный национальный исследовательский университет
(Россия, Пермь)*

doi: 10.18411/gdsn-25-12-2019-24

idsp: scienceconf-25-12-2019-24

Аннотация

Проблема, связанная с формированием показателей оценки эффективности бизнес-структур, 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 компаний. В статье дана характеристика основных моделей анализа и оценки эффективности бизнеса: модели пирамиды эффективности К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса; модели сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон; модели стратегических карт Л. Мейселя; модели эффективности деятельности и роста К. Адамса и П. Робертсона; модели призмы эффективности Э. Нили, К. Адамса и М. Кеннерли; универсальной модели показателей деятельности Х. Рамперсада; модели организационной эффективности Д. Хэнна. Диагностика и измерение в организации необходимы менеджерам для повышения эффективности управленческих воздействий.

Ключевые слова: эффективность, управление эффективностью, система сбалансированных показателей, модель оценки эффективности компаний, показатели эффективности.

Вопросы измерения социально-экономических явлений и процессов представляют интерес как с научной, так и практической точки зрения. Самым распространенным мотивом измерения экономических характеристик на уровне компании является стремление повысить эффективность деятельности данной компании [1]. Особенность экономических измерений заключается в наличии большого числа разнородных данных - ресурсов, экспертных оценок, результатов деятельности, в необходимости учета сложных причинно-следственных связей объектов измерения, в существовании латентных характеристик, которые непосредственно неизмеримы [2]. Если в естественных науках проблема точности измерения связывается, прежде всего, с самим процессом измерений, то в области экономических измерений проблема точности связана с определением понятия экономической величины, формированием системы принципов ее измерения, обоснованием системы индикаторов, разработкой правил агрегирования. В условиях конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды деятельности компаний определяющими факторами успеха являются развитие и управление эффективностью бизнеса. Привычный способ оценки эффективности деятельности компаний, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в современных условиях не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию, поэтому необходима методология, позволяющая переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и комплексно применять элементы стратегического менеджмента.

Вопросы оценки эффективности деятельности организаций рассматриваются в трудах Н. Ольве, Ж. Ройя, М. Ветера, Х.К. Рамперсада, Д. Хэнна, Р. Каплана, Д. Нортон и др. Однако, многие теоретические и практические вопросы, касающиеся подходов оценки эффективности деятельности требуют дальнейшего исследования.

В России, как правило, в качестве критериев оценки эффективности деятельности коммерческих компаний используются финансовые показатели. До начала 1990-х годов многие западные компании также ориентировались только на финансовые показатели оценки эффективности управления. Постепенно такой односторонний взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям бизнеса.

В результате этого сегодня в публикациях выделяют модели, учитывающие как финансовые, так и нефинансовые показатели - модели измерения эффективности деятельности компаний, основанные на системах ключевых показателей деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика современных моделей анализа и оценки результатов деятельности компании, основанных на ключевых показателях деятельности

Название	Краткое описание	Принципы
Пирамида эффективности (Performance Pyramid). Разработана К. Мак-Найром, Р. Линчем, К. Кроссом (1990)	Идея модели состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера [3, с. 40]. Модель представляет собой пирамиду, состоящую из четырех уровней: - высший уровень (руководство компании) - формирует корпоративное видение; - второй уровень (подразделения) - конкретизируют цели компании 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; - нижняя часть пирамиды включает оценку отдельных операций, выполняемых людьми и машинами (оборудованием, механизмами, компьютерными системами).	1. Совокупность показателей включает финансовые и качественные критерии оценки деятельности организации. 2. Основа построения системы - наличие двухсторонних коммуникаций (цели передаются сверху вниз по пирамиде, а показатели - снизу вверх). 3. Система показателей строится таким образом, чтобы оценочные показатели, формируемые на нижних уровнях пирамиды, были интегрированы с финансовыми показателями, формируемыми на верхнем уровне.
Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC). Основатели Р. Каплан, Д. Нортон (1990)	Модель описывает сбалансированность управления компанией на основе четырех направлений оценки эффективности (ключевых проекций стратегии) [4]: - финансы; - клиенты; - бизнес-процессы; - сотрудники. Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях компании, способах их достижения и оценочных индикаторах.	1. Оценка эффективности должна включать помимо финансовых показателей, еще три проекции стратегии компании. 2. Совокупность показателей, какой бы исчерпывающей она ни была, должна отражать достижение каждой цели и обеспечивать их сбалансированность.
Модель стратегических карт. Разработана Л. Мейселем (1992)	В модели выделены четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании [3, с. 37]: - финансовые показатели; - показатели отношений с потребителями; - показатели организации внутренних бизнес-процессов; - показатели человеческого капитала. В рамках аспекта трудовых ресурсов оценке подлежат инновационная деятельность, обучение	Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов аргументируется тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как компании в целом, так и ее сотрудников.

	и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции компании и корпоративной культуры [3, с. 37].	
Модель оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement, EP ² M).	<p>Модель описывает сбалансированность управления компанией на основе четырех направлений оценки эффективности (ключевых проекций стратегии) [4]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансы; - клиенты; - бизнес-процессы; - сотрудники. <p>Каждая из них формализуется в виде стратегической карты, содержащей информацию о целях компании, способах их достижения и оценочных индикаторах.</p>	Показатели эффективности должны обеспечивать менеджеров компании, 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.
Призма эффективности (Performance Prism). Разработана Э. Нили, К. Адамсом и М. Кеннерли (2002)	<p>Методика дает ответы на пять отличных, но логически взаимосвязанных основных аспектов [5]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - удовлетворенность заинтересованных лиц - кто относится к заинтересованным лицам, и что они хотят от компании; - вклад заинтересованных лиц - какой вклад нужен компании со стороны заинтересованных сторон для поддержания и развития этих возможностей; - стратегии - какие стратегии должны быть реализованы, чтобы удовлетворить потребности этих заинтересованных сторон; - процессы - какие процессы необходимо запустить для осуществления данных стратегий; - возможности - какие возможности (люди, опыт, технологии, инфраструктура) нужны для более действенного и эффективного управления данными процессами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затрагивает все заинтересованные стороны компании, анализируя взаимные отношения с каждой из них, учитывая их потребности и то, что нужно компании от них. 2. Для каждого аспекта следует определять параметры для получения всеобъемлющей информации, необходимой для принятия решений. 3. Для системы параметров задается внутренняя логическая взаимосвязь, позволяющая определить, на какие исходные параметры необходимо повлиять, чтобы добиться нужных изменений целевых параметров. Управление осуществляется на основе отклонений значений параметров от заданных целевых значений.

С развитием стратегического управления каждая из выделенных моделей дорабатывалась и совершенствовалась. Так на основе объединения и развития таких моделей, как сбалансированная система показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью, управление компетенциями в 2004 году консультант в области менеджмента Х.К. Рамперсад разработал универсальную систему показателей (Total Performance Scorecard, TPS), расширяющую модель сбалансированной системы показателей. Согласно его идее, в компаниях должны существовать две параллельные, согласованные системы показателей - организационная сбалансированная система показателей и личная сбалансированная система показателей.

Х.К. Рамперсад универсальную систему показателей определяет как "систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, направленный на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации" [6, с. 26], при этом отмечая, что базовые

составляющие данной целостной теории менеджмента тесно связаны друг с другом и между ними должен поддерживаться баланс.

Система TPS состоит из следующих пяти элементов [6, с. 26-28]: личная система сбалансированных показателей, организационная система сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент качества, управление результативностью и управление компетенциями, цикл обучения Колба.

По мнению Х.К. Рамперсада, в других подобных управленческих системах недостаточно внимания уделяется важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями компании, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. Цель этого подхода, по словам Х.К. Рамперсада, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, 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 модели 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 компании и развитию человеческого потенциала сотрудников [6, с. 33].

Особый интерес представляет, предложенная в 2007 году американским ученым Д. Хэнном, 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 [7, с. 148], помогающий составить общую картину взаимоотношений и поведения этих элементов "при существующем состоянии экологического равновесия" [7, с. 156].

Рассматривая взаимодействие элементов модели организационной эффективности между собой, Д. Хэнна отмечает, что "моментами истины" для организации являются потребности заинтересованных сторон (акционеров, клиентов, поставщиков, сотрудников, сообщества), имеющих выбор: поддерживать организацию (своими деньгами, одобрением, трудом) или нет.

Вторым фактором модели является цель, указывающая направление к тому, что важно для системы. Цель может быть выражена в форме миссии, видения или стратегии, а также включать в себя такие производственные элементы как принципы работы, ценности и задачи, в свою очередь определяющие дальнейшие действия организации и устанавливающие жизненно важные задачи. По мнению Д. Хэнна при формулировании "хорошей миссии или стратегии придется сделать достаточно трудный выбор" между потребностями заинтересованных сторон. Иными словами "цель должна сделать важные дела заинтересованных лиц делом организации" [7, с. 149].

Элементы организационного дизайна являются "связующим веществом", на котором держится культура организации и представляют собой такие организационные инструменты, используемые для достижения цели, как рабочие процессы и технологии, структура, система вознаграждения, информационные системы, процессы принятия решений и системы управления человеческими ресурсами. Эти инструменты обеспечивают структуру, позволяющую решать задачи и подкреплять определенные модели поведения [7, с. 149].

Следующим элементом модели организационной эффективности является культура организации или обычаи и нормы поведения в процессе работы, показывающие, каким образом функционирует организация. Д. Хэнна отмечает, что культура

организации имеет "важную "крытую" сторону - основополагающие ценности и парадигмы", находящиеся "в центре - там, где люди", поскольку они представляют собой силы, "программирующие" многие другие процессы организации [7, с. 150]. Различие между видимыми моделями поведения и схемами работы и основополагающими ценностями и парадигмами, позволяют сфокусироваться на основных элементах культуры и увидеть динамику их причинно-следственных отношений.

Получаемые результаты, удовлетворяющие потребности заинтересованных сторон либо не оправдывающие их ожиданий - пятый элемент модели организационной эффективности.

В рассматриваемой модели, так же как и в модели Х.К. Рамперсада, центральным элементом организационной эффективности признаются люди, "они подобны невидимому заднему плану, который часто остается незамеченным, однако жизненно необходим для общего сценария" [7, с. 150]. Люди находятся в центре, поскольку они программируют все остальные части модели. Миссия, стратегия и элементы дизайна - это программы, написанные, скомпонованные и произведенные на свет людьми. Часто направление повседневной деятельности задается видением людей, а не официальной миссией или стратегией. Люди могут придерживаться правил, установленных системой, или находить обходные пути. Вместе с тем их ценности и предположения влияют на то, как рассматриваются и проектируются все другие элементы. Кроме того, благодаря именно видению людей системе становится известно о необходимости ее изменения или приемлемости положения вещей.

По словам Д. Хэнна уникальность модели организационной эффективности не в ее элементах, а в способности показать их "кинематографическую" динамику. Модель помогает мыслить системно и устранять "белые пятна" благодаря двум процессам [7, с. 150-151]: диагностике и дизайну. При этом диагностика позволяет оценить, почему исследуемая организация спроектирована идеально для получения тех результатов, которых она добивается, а дизайн в свою очередь позволяет спроектировать все элементы таким образом, чтобы обеспечить получение желаемых результатов.

Следовательно, модель помогает организации создать собственные представления об организационной эффективности в виде карты экосистемы, которая сведет воедино разрозненные точки зрения. Более того, как отмечает Д. Хэнна, в модель можно включить "данные анализа качества процессов, исследований демографического состава персонала и отношения сотрудников к тем или иным процессам, а также отраслевую и рыночную информацию, чтобы посмотреть, как она соотносится со всем остальным" [7, с. 151].

Таким образом, современные модели оценки эффективности деятельности компаний вышли за рамки показателей доходности и понимание эффективности в большей степени тяготеет к категории оптимальности. Несмотря на индивидуальные особенности каждой модели, все они имеют общую цель - обеспечение руководства необходимой информацией в процессе принятия управленческих решений.

1. Качалов В.А. Что такое "мониторинг" и "измерение процесса"? // Методы менеджмента качества. 2008. № 1-2. С. 1-26.
2. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб.: Высшая Школа Менеджмента, 2008. 436 с.
3. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер; пер. с англ. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 304 с.
4. Климкович Н.И. Сбалансированная система показателей как инструмент контроллинга // Экономический бюллетень. 2014. № 3. С. 42-49.
5. Кузнецов А.И., Мелешина В.В. Хочешь выжить - измеряй: использование метода анализа иерархий для создания системы управления эффективностью // Российское предпринимательство. 2005. № 1. С. 23-29.
6. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
7. Хэнна Д. Лидерство на все времена: Результаты сегодня - наследие на века; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 297 с.