

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <https://naukovedenie.ru/>

Том 9, №6 (2017) <https://naukovedenie.ru/vol9-6.php>

URL статьи: <https://naukovedenie.ru/PDF/117EVN617.pdf>

Статья опубликована 01.02.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Еремина Г.А. Системы оценки эффективности деятельности: принципы создания и применения, освещение в научной литературе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №6 (2017)

<https://naukovedenie.ru/PDF/117EVN617.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 331.1

Еремина Галина Анатольевна

ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда»

Министерства труда и социальной защиты РФ, Россия, Москва¹

Соискатель ученой степени кандидата экономических наук

E-mail: gaere@yandex.ru

Системы оценки эффективности деятельности: принципы создания и применения, освещение в научной литературе

Аннотация. В статье рассматривается формирование понятия систем оценки эффективности деятельности/систем измерения результативности – Performance Measurement Systems. Автор рассматривает основные характеристики и этапы развития таких систем, приводит расширенный перечень систем, появившихся в период 1989-2015 гг. В статье рассматриваются ключевые показатели эффективности как составная часть систем оценки эффективности деятельности. Статья доказывает, что системы оценки эффективности деятельности не являются простым набором показателей. Такие системы предполагают баланс показателей, включают в себя признаки, по которым отбираются показатели в состав систем, определенные принципы создания и технологию использования систем оценки эффективности деятельности в организации. Родовым признаком систем оценки эффективности деятельности/систем измерения результативности предлагается считать обязательное наличие нефинансовых показателей и их сбалансированность с финансовыми показателями.

Автор проводит сравнительный наполнения понятия «системы оценки эффективности деятельности» – performance measurement systems – в англоязычной и русскоязычной литературе. Основываясь на анализе развития научного знания по вопросам измерения эффективности и практики его применения, автор предлагает рассматривать процесс измерения эффективности деятельности как отдельный процесс управления организацией, а системы измерения эффективности – как сложившуюся отдельную отрасль менеджмента. В статье указывается на то, что управление на основе систем оценки эффективности деятельности в настоящий момент имеет очень широкое применение в западных компаниях. Одна из самых распространенных, в том числе и в России, систем измерения эффективности – Система Сбалансированных показателей.

Ключевые слова: системы оценки эффективности деятельности; системы измерения результативности; процесс измерения результативности; ключевые показатели эффективности;

¹ 105064, Москва, ул. Земляной вал, д. 34

баланс финансовых и нефинансовых показателей; основные характеристики и принципы создания систем оценки эффективности деятельности; система сбалансированных показателей

Проблема оценки эффективности деятельности организации активно разрабатывается на протяжении последних десятилетий экономистами по всему миру – как практиками, так и академическими учеными. Начиная с 80-х годов XX века в западной экономической науке по сути складывается новая отрасль менеджмента – системы оценки эффективности деятельности (Performance Measurement Systems). Отечественные экономисты и практики-управленцы в отличие от западных коллег пока не выделяют системы оценки эффективности деятельности в отдельное направление менеджмента. На наш взгляд история развития таких систем и существующий уровень их теоретического осмысления позволяет говорить о новой сложившейся дисциплине менеджмента. Рассмотрим аргументы в пользу этой точки зрения.

До 80-х годов XX века измерять эффективность деятельности организации значило измерять финансовые показатели – такие как прибыль, стоимость активов, рентабельность, доходность на акцию и другие. Но в 80-х годах все больше англоязычных ученых стали выпускать статьи, в которых указывали, что оценка одних только финансовых показателей недостаточна в связи с изменением бизнес среды, т. к. для конкурентоспособности организации необходимо фокусироваться на таких аспектах как клиентоориентированность, качество продукции и сервиса.² И практики – сотрудники консалтинговых компаний – и ученые – профессора различных университетов – приходят к выводу о том, что финансовые показатели являются краткосрочными и констатируют уже свершившиеся факты и полученные результаты, и поэтому не позволяют скорректировать деятельность в процессе – чтобы повлиять на результат.

Ведущие западные экономисты Х. Джонсон, Р. Каплан, Э. Нили начинают утверждать, что быстро меняющиеся технологии в сочетании с расширяющимися возможностями информационных процессов и глобализацией рынка делают традиционные бухгалтерские системы непригодными к предоставлению информации для принятия решений в новых условиях. В. Скинер уже в самом начале 70-х годов он проводит мысль о том, что ориентация только на финансовые показатели – такие как прибыль, стоимость компании – это устаревший подход, что необходимо найти показатели, которые бы были важны для достижения стратегии компании. Он указывает, что ответственность руководства компании состоит в том, чтобы выделить такие показатели.

После волны критики измерения эффективности организации только на основе финансовых показателей одна за другой появляются системы предлагающие идеи и технологии измерения эффективности деятельности, основанные на сочетании финансовых нефинансовых показателей – Performance Measurement Systems (системы оценки эффективности деятельности). Перечень основных систем приведен в таблице 1. Речь идет именно о системах, а не просто о показателях, т. к. важными факторами стали не только набор показателей, но и такие характеристики систем как принцип отбора показателей (финансовые и нефинансовые), их баланс, процесс построения и использования таких систем.

² Johnson H. T., Kaplan R. S. The Rise and Fall of Management Accounting // Harvard Business School Press, 1987, Boston. 2. Kaplan, R. S. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research // The Accounting Review, 1983, Vol. 58 No. 4, pp. 686-705. 3. Kaplan, R. S. Yesterday's accounting undermines production // Harvard Business Review, 1984, Vol. 62, pp. 95-101. 4. Hayes R. H., Abernathy W. J. Managing our way to economic decline // Harvard Business Review, 1980 July-August, pp. 67-77.

Таблица 1

**Перечень систем оценки эффективности деятельности
 (Performance Measurement Systems), появившихся в 1990-е-2000-е годы**

Системы оценки эффективности деятельности	Автор	Дата создания	Оригинальное название	Где опубликовано
Матрица эффективности	Киган П., Эйлеры С., Джонс С.	1989	Performance measurement matrix (Keegan, Eiler, and Jones)	Keegan, D., Eiler, R. and Jones, C. Are Your Performance Measures Obsolete? // Management Accounting, 1989, 70(12), pp. 45-50.
Пирамида эффективности	Кросс К., Линч Р.	1989	Performance pyramid system (Cross and Lynch)	Cross, K. and Lynch, R. The SMART Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review, 1989, 8(1), pp. 23-33.
Опросная система оценки эффективности	Диксон Дж., Нанни А., Волман Т.	1990	Performance measurement system questionnaire (Dixon, Nanni and Vollmann)	Dixon, J., Nanni, A. and Vollmann, T. The New Performance Challenge: Measuring Operations for WorldClass Competition, Business One Irwin, Homewood, 1990, IL.
Система измерения эффективности для сервисных компаний	Фитцджеральд Л., Джонстон Р., Бригнолл С., Сильвестро Р., Восс С.	1991	Performance Measurement System in the Service Industry (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, and Voss)	Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., and Voss, C. Performance Measurement in Service Industries, CIMA, 1991, UK.
Сбалансированная система показателей	Каплан Р., Нортон Д.	1992	Balanced Scorecard System (Kaplan and Norton)	Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance" // Harvard Business Review, January-February, pp. 71-90.
Сбалансированная система показателей	Мейсель Л.С.	1992	Balanced Scorecard System (Maisel)	Lawrence S. Maisel, "Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach" // Journal of Cost Management, Summer, 1992, pp. 45-62.
Измерение прогресса и эффективности деятельности	Адамс К., Робертс П.	1993	Effective Progress and Performance Measurement (EP2M)	Cr. Adams, P. Roberts, "You are what you measure", Manufacturing Europe, 1993, 505 p.
Система входящих, процессных, исходящих и результирующих показателей	Браун М.	1996	Input, processes, the outputs and outcomes system (Brown)	Brown, M. Keeping Score: Using the Right Metrics to Derive World-Class Performance. Quality Resources, New York, 1996.
Интегрированная динамическая система измерения эффективности	Халояни А., Нобль Дж., Крове П.	1997	The integrated dynamic performance measurement framework (Ghalayini, Noble and Crowe)	Ghalayini, A., Noble, J. and Crowe, T. An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness, // International Journal of Production Economics, 1997, 48(3), pp. 207-225.
Призма эффективности	Нили Э., Адамс К., Крове П.	2001	The Performance Prism System (Neely, Adams, and Crowe)	Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. The Performance Prism in Practice // Measuring Business Excellence, 2001, 5(2), pp. 6-12.
Интегрированная система оценки эффективности	Лейтинен Е.	2002	The integrated performance measurement system (Laitinen)	Laitinen, E. A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from small Finish Technology Companies // Scandinavian Journal of Management, 2002, 18(1), pp. 65-99.

Системы оценки эффективности деятельности	Автор	Дата создания	Оригинальное название	Где опубликовано
Универсальная система показателей деятельности	Рамперсад Х.	2003	Total Performance Scorecard (TPS)	Hubert K. Rampersad Total Performance Scorecard. Hardcover, 354 pages Published May 1st 2003 by S&t Titles.
Динамическая многомерная оценка эффективности	Малц А., Шенхар А., Рейли Р.	2003	Dynamic multi dimensional performance (<u>Maltz, Shenhar and Reilly</u>)	Maltz, A., Shenhar, A. and Reilly, R. "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures" // Long Range Planning, 2003, 36(2), pp. 187-204.
Трансформационное измерение эффективности	Спицер Д.	2007	Transforming performance measurement (Spitzer, 2007)	Spitzer, D. Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success. American Management Association, New York, 2007.

Составлено автором

Вышеприведенный перечень не является исчерпывающим, в таблицу включены наиболее яркие и всеобъемлющие системы оценки эффективности деятельности. Все системы обладают определенными характеристиками, позволяющими говорить именно о новой отрасли в науке об управлении организацией. Причем все системы имеют ярковыраженную практическую направленность, их авторы – не только ученые, но и практикующие консультанты. Не останавливаясь подробно на описании самих систем – это многократно сделано различными авторами – скажем, публикация оригинальных (т. е. авторских) концепций систем оценки эффективности деятельности происходит в основном на английском языке и англоязычная литература содержит не только описание систем, но и обзор их характеристик – таких как баланс и классификация показателей внутри систем, принципы создания систем, процесс внедрения и использования систем. Также в англоязычной литературе представлено большое разнообразие мнений по таким вопросам как определение самих систем, их принципов создания, применения в организации и основных функций.

Что касается **определения** самого понятия систем оценки эффективности деятельности систем измерения результативности (Performance Measurement System), то в литературе на сегодняшний день нет устоявшегося единого мнения. Ряд исследователей считают, что единое определение понятия систем получить затруднительно, т. к. каждый автор при определении своей системы уделяет внимание различным перспективам и характеристикам.³ Ряд ученых подчеркивают операционную перспективу систем, рассматривая их как набор показателей для определения эффективности деятельности. Ряд ученых – в т. ч. Нортон и Каплан с их Системой Сбалансированных Показателей – подчеркивают стратегическую перспективу, характеризуя систему как инструмент каскадирования по организационной иерархии целей и стратегии организации. При этом подчеркивается возможность с помощью систем оценки эффективности деятельности отслеживать прогресс в достижении стратегических целей организации. Что касается терминологии, то помимо других факторов, необходимо принимать во внимание особенности перевода на русский язык. Термин Performance Measurement System может быть переведен и как «системы оценки эффективности деятельности» и как «системы измерения результативности».

Отдельная тема в литературе о системах оценки эффективности деятельности – это **описание показателей (измерителей)**, которые включают эти системы. Показатели – это основная составляющая систем измерения эффективности деятельности и литература по этой

³ Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely, A. Towards a Definition of a Business Performance Measurement System // International Journal of Operations & Production Management, 2007, 27(8).

теме разнопланова. Не затрагивая здесь терминологические споры о названиях показателей, которые зачастую являются следствием трудностей перевода на русский язык английских терминов, скажем, что как правило показатели классифицируются на финансовые/нефинансовые, детерминирующие/результатирующие, а также по признаку характеристики деятельности (качество, время, гибкость, стоимость) и по направлению деятельности (измерение эффективности маркетинга, производства, продаж, поставок, управления персоналом, управления информационными ресурсами и др.).

Разные авторы называют различные **функции** систем оценки эффективности деятельности. Чаще всего указывают на следующие:

- измерение эффективности деятельности, мониторинга динамики эффективности во времени;
- внедрение стратегии в деятельность организации, в т. ч. путем согласования процессов организации со стратегическими целями;
- обеспечение коммуникаций внутри организации и коммуникаций организации со внешней средой, в т. ч. путем бенчмаркетинга;
- влияние на поведение персонала организации путем согласования инструментов мотивации с показателями системы измерения эффективности деятельности;
- повышение эффективности деятельности за счет внедрения изменений на основе анализа результатов по показателям.

Кроме того, исследователи подчеркивают идею о том, что измерение эффективности должно рассматривать в стратегическом контексте, т. к. выбранные показатели эффективности влияют на поведение людей.

Что касается **принципов создания** систем оценки эффективности деятельности, то в литературе представлено также многообразие мнений по этому поводу. Одними из первых, еще в 1985 году были сформулированы следующие принципы формирования показателей эффективности⁴.

- Критерии эффективности должны быть выбраны согласно целям компании.
- Критерии эффективности должны быть сравнимы у организаций одного вида деятельности.
- Цели проведения измерений по выбранным критериям должны быть ясны.
- Способы сбора данных для измерения эффективности и их обработки должны быть ясно определены.
- Показатели со сравнительными данными приоритетны по сравнению с показателями абсолютных цифр.
- Подразделения должны иметь возможность прямого влияния на результаты по показателям, по которым их оценивают.
- Критерии оценки эффективности вырабатываются путем обсуждения, в котором участвуют клиенты, сотрудники, руководители.

⁴ Globerson, S. Issues in developing a performance criteria system for an organization // International Journal of Production Research, 1985, Vol. 23 No. 4, pp. 639-646.

- Объективные показатели эффективности приоритеты по сравнению с субъективными.

Подход, сформулированный Капланом в 1990 году [1] основан на том, что существует три уровня системы измерения эффективности деятельности:

- Первый – в основе системы измерения эффективности лежат индивидуальные показатели. Этот уровень систем отвечает на такие вопросы как: Какие показатели эффективности мы используем? Для чего мы используем именно эти показатели?
- Второй уровень – уровень синергии показателей. При его создании необходимо отвечать на вопросы: Все ли элементы – внутренние, внешние, финансовые и нефинансовые аспекты – задействованы в системе? Включены ли показатели, характеризующие улучшения? Учтены ли показатели, касающиеся как ближайших, так и долгосрочных целей организации? Сбалансированы ли показатели? Нет ли среди показателей конфликта?
- Третий, самый высокий уровень системы характеризует такие вопросы как: Отвечают ли выбранные показатели стратегии организации? Не противоречат ли они организационной культуре? Соответствуют ли выбранные показатели и система поощрений в организации? Учитывают ли выбранные показатели деятельность конкурентов?

Энди Нили в опубликованной в 2000 году статье [2] сформулировал перечисленные в таблице 2 принципы создания систем оценки эффективности деятельности.

Таблица 2

Характеристики оценки эффективности деятельности

Предлагаемые характеристики процесса оценки эффективности деятельности	Предлагаемые характеристики выходов процесса оценки эффективности деятельности
Показатели эффективности должны быть получены путем декомпозиции стратегии компании.	Показатели эффективности должны быть такими, чтобы ими можно было оперировать в процессе сравнительного анализа.
Цель по каждому показателю должна быть четко сформулирована.	Показатели в относительных величинах предпочтительнее абсолютных чисел.
Методы сбора данных и расчетов должны быть четко определены.	Для подразделения должны быть только те критерии эффективности, на которые может повлиять деятельность этого подразделения.
В процессе отбора показателей для измерения эффективности деятельности должны быть вовлечены руководители разного уровня, сотрудники и клиенты.	Объективные критерии оценки эффективности предпочтительнее субъективных.
Все выбранные показатели должны просчитываться в процессе оценки эффективности деятельности.	В процесс оценки должны быть включены нефинансовые показатели.
Процесс оценки должен быть легко пересматриваемым в случае необходимости изменения.	Показатели эффективности должны быть ясными и простыми в использовании.
	Показатели эффективности должны обеспечивать быструю обратную связь.
	Показатели эффективности должны стимулировать непрерывное улучшение, а не просто мониторинг.

Составлено автором по материалам Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach // International Journal of Operations & Production Management, 2000, Vol. 20 No. 10, p. 1131)

В 2005 году этот же автор подчеркнул, что при создании системы оценки эффективности деятельности необходимо проверять три ее основных уровня:

- показатели, характеризующие эффективность деятельности сотрудников.

- сочетание показателей как действующая система.
- взаимодействие системы оценки эффективности деятельности с другими частями и процессами организации. [3]

Отдельный вопрос, касающийся систем оценки эффективности деятельности – это **процесс внедрения и использования** систем в организации. Этой теме стало уделяться больше внимания в последнее время – по мере накопления опыта стало понятно, что на конечный результат влияет не только теоретическое обоснование той или иной системы оценки эффективности деятельности, но и то, какие конкретные шаги предпринимаются для внедрения системы и как используются результаты измерений. Еще несколько лет назад исследователи констатировали, что существует недостаток литературы, касающейся процесса внедрения, использования и улучшения систем оценки эффективности деятельности.⁵ Ряд авторов в описание своих систем включали и описание внедрения, хотя лишь немногие более полно отражали процесс использования и совершенствования таких систем.

Одним из первых обратил внимание на важность процесса создания и внедрения систем оценки эффективности деятельности Д. Кееган⁶. Он считает, что такой процесс состоит из основных 3-х шагов:

- Первый шаг: определение стратегических целей компании и выработка решения каким образом они могут быть транслированы на уровни целей подразделений и на уровень индивидуальных целей руководителей.
- Второй шаг: создание группы показателей эффективности для различных уровней организации.
- Третий шаг: внедрение оценки эффективности деятельности в процесс управления организацией. В т. ч. организация принятия управленческих решений на основе оценки эффективности деятельности.

Создатели знаменитой Сбалансированной системы показателей Р. Нортон и Д. Каплан также уделили внимание процессу создания и внедрения своей системы оценки эффективности деятельности в организации. В посвященной этому вопросу статье⁷ они предложили указанные в таблице 3 шаги такого процесса:

Таблица 3

Процесс внедрения и использования Сбалансированной системы показателей

Шаг	Практика выполнения
1. Подготовка	Определение подразделений, участвующих в процессе внедрения системы оценки эффективности деятельности.
2. Интервьюирование – первый раунд	Проведение встреч (интервью) с руководителями организации для определения стратегических целей компании и возможных показателей для измерения достижения этих целей.

⁵ Olsen E., Zhou, Lee D. and Padunchwit P. Performance Measurement System and Relationships with Performance Results: A Case Analysis of a Continuous Improvement Approach to PMS Design // International Journal of Productivity and Performance Management, 2007, 56(7), 559-582.

⁶ Keegan D., Eiler R. and Jones C. Are Your Performance Measures Obsolete? // Management Accounting, 1989, 70(12), pp. 45-50.

⁷ Kaplan R. S. and Norton D. P., Putting the balanced scorecard to work // Harvard Business Review, 1993, September-October, pp. 134-47.

Шаг	Практика выполнения
3. Заседание рабочей группы руководителей – первый раунд	Целью этого этапа должно стать достижение консенсуса по поводу миссии и стратегии компании и определение каким образом реализация стратегии повлияет на акционеров, клиентов, внутренние бизнес-процессы и возможности инновационного развития. Принятые на этом этапе решения будут основой построения системы.
4. Интервьюирование – второй раунд.	На этом этапе проходит индивидуальное обсуждение с каждым из руководителей идей, принятых на третьем этапе.
5. Заседание рабочей группы руководителей – второй раунд	В заседании рабочей группы принимают участие не только руководители высшего уровня, но и их непосредственные подчиненные, которые также обсуждают показатели для своих направлений работы.
6. Заседание рабочей группы руководителей – третий раунд	Принимается окончательный вариант стратегии и показателей, измеряемых для реализации этой стратегии. Определяются цели для всех показателей, утверждается программа внедрения системы оценки эффективности деятельности, включая карты показателей для сотрудников, внедрения системы измерения эффективности в практику управления организацией и определения информационной системы, поддерживающей расчеты показателей.
7. Внедрение	Создается группа внедрения. Она определяет каким образом расчеты показателей используют существующие в организации базы данных, каким образом осуществляется коммуникация по поводу расчета показателей, каким образом будут разработаны показатели на других уровнях иерархии.
8. Периодический пересмотр	Ежемесячно или ежеквартально подготавливаются информационные отчеты по рассчитанным показателям для анализа руководителями. Перечень показателей пересматривается ежегодно в рамках годового планирования.

Составлено автором по материалам Kaplan R. S. and Norton D. P., Putting the balanced scorecard to work // Harvard Business Review, 1993, September-October, p. 140

В доказательство того, что системы оценки деятельности (измерения результативности) – Performance Measurement System – являются отдельной дисциплиной научных разработок можно привести и тот факт, что в англоязычной литературе содержится не только описание самих систем оценки деятельности, производится классификация показателей, описываются принципы создания таких систем, но и вводится **периодизация развития**. Одним из ведущих авторов по этому вопросу – является практикующий консультант, профессор Кембриджского Университета и Лондонской Бизнес Школы Энди Нили. Его первая крупная статья на эту тему вышла в 1995 году. К этому времени классификация систем заключается в классификации показателей, используемых в существующих на тот момент системах: на более обобщенном уровне классификация на индивидуальные показатели и показатели организации, а на более низком уровне все показатели делятся автором на показатели, касающиеся: 1. Качества; 2. Количества; 3. Времени выполнения; 4. Стоимости. На протяжении последующих лет этот автор как участвовал в разработке оригинальных систем оценки эффективности деятельности, так и – в большей степени – занимался обзором и классификацией существующих систем. Он предложил 2 способа классификации развития систем оценки эффективности деятельности первый, предложенный в 2003 году говорит о трех поколениях систем измерения эффективности деятельности:

- Первое поколение систем комбинировало финансовые и нефинансовые показатели как система ССП Нортон и Каплана.
- Второе поколение улучшило системы измерений тем, что добавило стратегические карты – как это сделали те же Нортон и Каплан в 2000 году.
- Третье поколение систем оценки эффективности деятельности отличается такими характеристиками как – отклик как на статичные так и на динамичные характеристики организации; – информацию, предоставляемая системой на основе показателей, обогащена деталями, в том числе по динамике эффективности – система должна быть практичной и доступной ко внедрению в практику.

Второй способ периодизации, предложенный в 2005 году, включает в себя 5 фаз развития систем.

- На первой фазе, длившейся до 80-х годов, осознана проблема ограниченности финансовых и бухгалтерских показателей для оценки эффективности деятельности.
- На второй фазе предложены интегрированные сбалансированные системы измерения эффективности деятельности, включающие в себя нефинансовые показатели.
- На третьей фазе основной акцент сделан на предложении процессов внедрения систем измерений, предложенных на предыдущей фазе.
- На четвертой фазе основное внимание уделено сбору эмпирических данных действующих систем.
- Пятая фаза является результатом предшествующих и заключается в теоретическом обобщении материала.

Энди Нили также предложил рассматривать появление бум развития систем оценки эффективности деятельности с 80-х годов XX века, длящийся до настоящего времени, как ответ на ограниченность измерения эффективности и результативности бухгалтерским и финансовым методами.

Еще одна периодизация развития систем оценки деятельности дана М. Маршандом и Л. Раймондом в 2008 году. [4] Согласно предложенной ими концепции такие системы прошли 4 периода.

- До 1980-х годов был период определения самого процесса оценки эффективности деятельности.
- 1980-1989 гг. – период проведения измерений по отдельным показателям.
- 1990-1999 гг. – период объединения и балансировки показателей эффективности и создание систем оценки эффективности деятельности.
- С 2000 г. и по настоящее время – осознание роли систем оценки эффективности деятельности в системе управления.

Также эти авторы подчеркивают, что измерение эффективности деятельности прошло за эти четыре этапа путь от показателей финансовой эффективности к оценке деятельности с точки зрения всех заинтересованных сторон и стратегии компании.

В 2011 году был предложен еще один перечень этапов, которые прошли системы оценки эффективности деятельности. [5] Он включает в себя 4 этапа:

- переход от операционных систем к стратегическим;
- переход от измерения к управлению;
- переход от статичных систем к динамичным, т. е. адаптирующимся;
- переход от систем, ориентированных на прибыль, к системам, оценивающим показатели организации в целом.

Что касается России, то собственных систем оценки эффективности деятельности/измерения результативности (Performance Measurement Systems) отечественными авторами не создано. Некоторым исключением может быть система БОР – «Бюджет,

ориентированный на результат» ведущих консультантов группы ИНТАЛЕВ Алексея Федосеева и Бориса Карабанова. [6] но эта система в большей степени относится к системам учета, а не к системам измерения эффективности. Более того, отечественные ученые и практики как правило не рассматривают системы оценки эффективности деятельности (системы измерения результативности) как отдельное направление в менеджменте. Отдельно вопросы балансировки показателей, принципов построения систем, их многообразие и периодизация не рассматриваются. Основной упор делается на такую составную часть систем оценки эффективности деятельности как показатели, в русскоязычной литературе как правило называемым ключевыми показателями эффективности (KPIs) – хотя по сути этот термин принадлежит только одной из систем – Системе Сбалансированных показателей (ССП).

Большое количество литературы на русском языке выпущено под эгидой консалтинговых компаний и она, как правило, направлена на популяризацию СПП в нашей стране. Это делается через написание ведущими консультантами этих компаний книг, в той или иной степени описывающих СПП без существенных авторских изменений, либо через содействие публикации книг и статей Роберта Каплана и Дэвида Нортона. Одной из первых внедрение СПП начала компания МАГ КОНСАЛТИНГ, компания выпустила несколько изданий, посвященных СПП. В одной из первых книг описание системы дано в динамике, наряду с классическими положениями, выдвинутыми Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном еще в 90-е годы, описываются и последние изменения системы, даются примеры внедрения системы на российских предприятиях, авторы предлагают точно следовать всем положениям СПП [7]. В 2008 году публикуется описание внедрения системы в западных компаниях [8].

Отдельно стоит книга, выпущенная издательством Альпина в 2013 году, в которой ведущие консультанты компании ИНТАЛЕВ Алексей Федосеев и Борис Карабанов представили основные понятия систем оценки эффективности деятельности управления эффективностью и предложили собственную систему БОР – бюджет, ориентированный на результат [6]. В книге сочетаются академические понятия и их популяризация. Авторы подробно рассмотрели понятия показателей эффективности, причем по традиции отечественной историографии называют их ключевыми показателями эффективности, как в Системе Сбалансированных показателей.

Книга ведущего консультанта компании FTG (Фест Трейнинг групп) Алексея Ключкова представляет собой более полный обзор подходов к измерению эффективности, а также большое внимание уделяет системе мотивации на основе измерения эффективности [9]. А. Ключков в некоторой степени рассматривает СПП как часть систем оценки эффективности деятельности и дает перечисление без подробного анализа нескольких систем измерения эффективности. Автор упоминает о системах управления результативности (Performance management, PM).

Российские авторы в отличие от своих западных коллег очень часто не принимают во внимание основополагающее отличие систем оценки эффективности деятельности (Performance Measurement Systems) – обязательное наличие в их составе нефинансовых показателей. Часто в статьях и книгах как системы оценки эффективности деятельности рассматриваются и системы оценки финансовых показателей – таких как система селективных показателей Вебера, система EVA, Стюарта и Штерна – без указания на то, что по сути это разный тип систем оценки. Это подтверждает гипотезу о том, что отечественные исследователи не пока не рассматривают системы оценки эффективности деятельности как отдельное направление менеджмента, принимается во внимание основную характеристику этих систем – обязательное наличие в системе как финансовых, так и нефинансовых показателей.

В настоящее время русскоязычная литература не только не выделяет системы оценки эффективности в отдельную тему, но и как правило рассматривает все системы в сравнении с

одной из них – Системой сбалансированных показателей. Все публикации можно разделить на типы:

- статьи и книги российских консультантов и ученых, занимающихся внедрением системы оценки эффективности деятельности в российских компаниях – в основном на базе Системы Сбалансированных показателей (ССП);
- статьи с описанием одной или нескольких существующих систем оценки эффективности деятельности в сравнении с СПП;
- статьи и исследования с описанием Системы Сбалансированных показателей и ее практического применения в той или иной организации;
- статьи и исследования с описанием мотивационных моделей на основе показателей эффективности, как они понимаются в СПП.

Что касается изучения СПП, то восприятие источников ее источников, ставшее общепринятым в русскоязычной литературе, заложил Константин Редченко. Его статья, появившаяся в печати в 2003 году, посвящена доказательству того, что Система сбалансированных показателей во многом не является оригинальной, и появившаяся на 50 лет раньше система Tableau De Bord ее предвосхитила [10]. Также автор указывает, что еще одним источником СПП стала теория Питера Друкера Управление по целям. После этой статьи практически во всей русскоязычной литературе Управление по целям и Tableau De Bord признаются источниками сбалансированной системы показателей [11, 12, 13]. Но мы хотели бы заметить, что и К. Редченко не рассматривает систему сбалансированных показателей как одну в ряду систем оценки эффективности деятельности (Performance Measurement System). Соответственно, не выявляет закономерности построения этих систем, не указывает на схожесть и различие СПП с другими системами оценки эффективности деятельности. В 2015 году вышла статья К. Редченко, рассматривающая СПП как инструмент стратегического контроля. В этой статье автор уже говорит о нескольких системах измерения результативности, коротко рассматривая 4 из них [14]. По этому пути – пути сравнения СПП с несколькими другими системами идут и другие авторы. Есть обзоры динамики развития самой СПП – т. к. это не статичная система, а инструмент менеджмента, на протяжении более 20 лет развиваемый его авторами Нортоном и Капланом [15].

Ряд исследователей сосредотачивают свое внимание на процессе внедрения систем оценки эффективности деятельности – как правило, речь идет опять о Системе сбалансированных показателей [16, 17]. Большой пласт литературы связан с описанием на внедрения систем оценки эффективности деятельности в той или иной отрасли – например, в медицине, розничной торговле и других. Также предлагаются системы оценки для отдельных направлений работы компании – например, информационные технологии⁸, закупки⁹ и других. Практически все работы выполнены на основе Системы сбалансированных показателей.

Довольно большая часть статей на тему измерения эффективности деятельности посвящена стимулированию персонала на основе показателей эффективности. В России приоритетным считается именно этот аспект измерения эффективности, хотя он не был основным при формулировке принципов систем оценки эффективности деятельности. Русскоязычные авторы используют термин «ключевые показатели эффективности»,

⁸ Шиловец А. В. Построение системы ключевых показателей эффективности по методу Balanced Scorecard (BSC) в ИТ подразделении // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2009. №1. С. 129-133.

⁹ Постникова Т. В. Оценка ключевых показателей эффективности на примере интегрированной цепи поставки // Наука и образование: научное издание МГТУ им. Н.Э. Баумана. 2012. №10. С. 36.

заимствованный из Системы сбалансированных показателей, рассматривая их в большей степени не как часть системы измерения эффективности деятельности организации, а как отдельный фактор, являющийся основой для построения системы мотивации, хотя есть и авторы, рассматривающие показатели в более широком контексте [18].

Таким образом, мы можем говорить о том, с 90-х гг. 20 века складывается новая отрасль менеджмента – системы оценки эффективности деятельности (Performance Measurement System). К настоящему моменту времени сформулировано более 20 законченных систем, проверенных на практике и признанных академической наукой. В англоязычной литературе к настоящему моменту подробно освещены такие характеристики систем оценки эффективности деятельности (Performance Measurement System) как баланс и классификация показателей внутри систем, принципы создания систем, процесс внедрения и использования систем. Родовым признаком систем оценки эффективности деятельности/систем измерения результативности является обязательное наличие нефинансовых показателей и их сбалансированность с финансовыми показателями. Абсолютное большинство западных компаний используют системы оценки эффективности деятельности (Performance Measurement System) как неотъемлемый элемент управления организацией. Наибольшее распространение как в России, так и во всем мире получила Сбалансированная система показателей. В русскоязычной литературе в основном рассматривается один из компонентов систем измерения эффективности деятельности – показатели эффективности. Управление организацией с применением систем оценки эффективности деятельности (Performance Measurement System) в настоящий момент является одним из самых прогрессивных методов управления и в связи с этим требует более широкого применения в России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kaplan, R. S. Measures for Manufacturing Excellence. Boston, Harvard Business School Press, 1990.
2. Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach // International Journal of Operations & Production Management, 2000, Vol. 20 № 10, p. 1119-1145.
3. Neely A., Gregory M., Platts K. Performance measurement system design // International Journal of Operations & Production Management, 2005, Vol. 25 № 12, pp. 1228-1263.
4. Marchand M., Raymond, L. Researching Performance Measurement Systems: An Information Systems Perspectives // International Journal of Operations & Production Management, 2008, № 28(7), pp. 663-686.
5. Srimai S., Radfrd J., Wright, C. Evolutionary Paths of Performance Measurement: An Overview of Its Recent Development // International Journal of Productivity and Performance Management, 2011, № 60(7), pp. 662-687.
6. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность. М.: Альпина Паблишер. – 2013. – 228 с.
7. Горский М., Гершун А. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес. – 2006 – 411 с.
8. Горский М., Гершун А. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. М.: Олимп-Бизнес. – 2008. – 416 с.

9. Ключков А., КРІ и мотивация персонала, М.: ЭКСМО. – 2010. – 134 с.
10. Редченко К. Показательное несогласие: BALANCED SCORECARD И TABLEAU DE BORD. Эл. портал Технологии корпоративного управления http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611.
11. Еремина Г. А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/126EVN515.pdf> (доступ свободный). DOI: 10.15862/126EVN515.
12. Городничев А. Ю. Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на КДП // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – №4, стр. 71-79.
13. Бобкова Е. В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели // Экономика региона: электронный научный журнал / Владим. гос. ун-т. – 2005. – №1 (авг.-окт.) <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>.
14. Редченко К. И., Воронко Р. М. Развитие управленческого контроля: на пути к культуре результативного менеджмента // Вестник АГТУ. Сер: Экономика, – 2015. – №1, стр. 115-125.
15. Еремина Г. А. Динамика развития сбалансированной системы показателей // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2016. № 12 (13). С. 305-310. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/eremina> (дата обращения 15.12.2016) DOI:10.5281/zenodo.205441.
16. Горшенин А. Н., Горшенина Е. В. Ключевые показатели деятельности: от стратегии к реально работающим показателям // Экономические исследования, 2014, №1.
17. Еремина Г. А. Измерение показателей эффективности как бизнес-процесс организации // Альманах мировой науки. – 2015. – № 2-4(2). Наука и образование третьего тысячелетия: по материалам Международной научно-практической конференции 30.11.2015 г. Часть 4., стр. 36-41.
18. Еремина Г. А., Соболев О. В. Место измерения эффективности деятельности в системе управления организацией // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2017. – № 2 (29), стр. 29-33.

Eremina Galina Anatol'evna

All-Russian scientific research Institute of labour of Ministry of labour and social protection of the Russian Federation, Russia, Moscow
E-mail: gaere@yandex.ru

Performance measurement systems: main principles of design and literature review

Abstract. The article aims to consider the subject of Performance Measurement Systems. The author examines the main characteristics and stages of development of such systems and gives a range of performance measurement systems which appeared in the period 1989-2015. The article examines the key performance indicators as an integral part of systems. The article describes methodology for the design of performance measurement systems. The author gives a literature review on performance measurement systems in English and Russian literature. Based on the analysis of the development of scientific knowledge on issues performance measurement and its practical application, the author proposes to consider the process of measuring the effectiveness as a separate process of management and performance measurement systems – as a new discipline of management. The article indicates that management based on performance measurement systems currently is very widely used in companies. One of the most common systems of performance measurement – including in Russia – is the Balanced Scorecard.

Keywords: performance measurement systems; performance measurement systems design; key performance indicators; balanced scorecard; financial and non-financial indicators; the main characteristics and principles of performance measurement; performance measurement systems – literature review