

МНОГОКРИТЕРИАЛЬНАЯ ОЦЕНКА КОНЦЕПЦИЙ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.А. Иванов, С.Ю. Шевченко

В статье рассматривается подход к оценке эффективности достижения запланированных результатов деятельности предприятия, получивший активное развитие в конце 80-х годов XX века под названием концепции измерения результативности. Представлены основные модели и их классификация, а также ключевые особенности концепций измерения результативности, отражающие их сущность. Исходя из рассмотренной классификации, концепции измерения результативности авторы условно разделяют на три категории: процессно-ориентированные модели, альтернативные модели ССП и модели совершенствования бизнеса. Для выполнения сравнительного анализа применения концепций измерения результативности в управлении предприятием в статье выделен ряд критериев, которые, по мнению авторов, наилучшим образом отражают действенность той или иной модели: 1) глубина детализации и широта охвата всех сфер деятельности предприятия; 2) ясность и простота внедрения и применения МИР на предприятии; 3) соответствие стратегии предприятия; 4) обеспечение развития стратегии предприятия; 5) ориентация на стейкхолдеров; 6) сбалансированность; 7) динамическая адаптивность. 8) ориентированность на процессы; 9) наличие причинно-следственных связей. Представленные выше критерии можно отнести лишь к качественным характеристикам концепций измерения результативности. Они не отражают количественные характеристики современных МИР, поэтому их использование не позволяет выполнить расчеты эффективности применения той или иной концепции измерения результативности в управлении предприятием. Авторами произведен экспертный анализ применения концепций измерения результативности в управлении предприятием с построением балльной модели.

Ключевые слова: контроллинг, концепции измерения результативности, критерии оценки, балльная модель.

Эффективность менеджмента современного промышленного предприятия находится в прямой зависимости от уровня развития информационного обеспечения процедур принятия решений. Именно поэтому все большей популярностью стали пользоваться концепции управления, способные гарантировать руководителям предприятий своевременную информационную поддержку.

В качестве инструмента, обеспечивающего руководство информацией не только о текущем состоянии дел, но и ориентированной на перспективу, выступает контроллинг, суть которого заключается в оказании информационно-аналитической поддержки при принятии стратегических и оперативных решений в системе управления предприятием. Однако сфера применения контроллинга в управлении предприятием шире, чем может показаться, особенно, учитывая его разделение на стратегическую и оперативную составляющие.

Одним из важнейших инструментов, предполагаемых действием как в оперативном, так и в стратегическом контроллинге, является система показателей. Среди всего многообразия методов и инструментов, применяющихся в контроллинге, системы показателей наиболее полно обеспечивают предприятие информационно-аналитической поддержкой на всех уровнях управления для решения оперативных, а в дальнейшем и стратегических задач.

На практике одними из первых на предприятиях стали применяться традиционные (монетарные)

системы показателей, которые были нацелены, в основном, на оценку финансовых составляющих бизнеса. В зависимости от способа построения их подразделяли на логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные. Наибольшее распространение получили логико-дедуктивные системы показателей (Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL), в основе которых лежит декомпозиция определенного показателя верхнего уровня на показатели более низкого уровня, неразрывно связанные с ключевым показателем. Среди современных логико-дедуктивных систем показателей можно выделить методики оценки стоимости предприятия, базирующиеся на концепции ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management – VBM), ключевыми из которых являются показатели добавленной стоимости (EVA, MVA, SVA, CVA) и денежной доходности (CFROI).

Следует отметить, что монетарные системы показателей, по мнению многих авторов, уделяют слишком пристальное внимание оценке исключительно финансовых показателей. Это не позволяет раскрыть полноценную картину состояния предприятия, что в результате препятствует составлению каких-либо прогнозов его дальнейшего развития. Характерной тенденцией в этой связи выступает все более широкое использование немонетарных показателей в дополнение к монетарным.

В действительности, с конца 80-х гг. XX столетия в экономике начинают появляться новые под-

ходы к оценке эффективности деятельности предприятия, учитывающие интересы всех заинтересованных лиц. В дальнейшем эти подходы обобщаются, в результате чего образуется абсолютно новая универсальная концепция, получившая название концепции измерения результативности или концепции измерения достижений (англ. – performance measurement) и предусматривающая использование множества количественных показателей (снижение издержек, уровень качества, производительность оборудования, восприимчивость к переменам, степень удовлетворенности и лояльности клиентов и т. п.) [10]. Получается, что с конца 1980-х гг. управленческие концепции, основанные на оценке эффективности использования ресурсов, позволяющие определить, как достичь запланированных результатов с применением минимального количества средств, отходят на второй план по сравнению с концепциями, дающими понимание того, что нужно делать для достижения соответствующих результатов, оценивая при этом степень реализации запланированной деятельности и достижения поставленных целей предприятия. Таким образом, на первое место выходят системы измерения, ориентированные на стратегическую линию предприятия, подтверждая тем самым точку зрения П. Друкера о первоочередности формирования и оценки стратегии на предприятии: «Важнее делать правильные вещи, чем делать вещи правильно». Стоит отметить, что по этому же принципу проводится различие между стратегическим и оперативным контроллингом [3]:

- «Делать правильное дело» – стратегический контроллинг;
- «Делать дело правильно» – оперативный контроллинг.

Со временем на базе этого подхода формируются различные применяемые для оценки эффективности достижения поставленных целей модели, системы показателей и управленческие концепции, которые впоследствии объединяются под общим названием – концепции измерения результативности.

Основное теоретическое развитие концепции измерения результативности получили в работах немецких авторов: Р. Глейха, Р. Хаубера, Т. Ветштейна, М. Грюнинга, А. Баума и др. Практически все они сходились на том, что система измерения результативности:

- состоит из определенного набора взаимосвязанных показателей;
- отражает всесторонние аспекты деятельности предприятия и отслеживает результаты его работы как на стратегическом, так и на оперативном уровне управления;
- обеспечивает всех заинтересованных лиц аналитической информацией о достижении целей предприятия;

- способствует принятию стратегических и оперативных решений на всех организационных уровнях управления предприятием [16].

Тем не менее, наиболее известная и признанная во всем мире концепция измерения результативности была разработана американскими учеными Р. Капланом и Д. Норттоном, которая получила название сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC, ССП).

Вскоре после появления первых результатов от эффективного внедрения ССП на предприятиях стали говорить об уникальности данной методики. Однако задолго до появления концепции BSC Р. Каплана и Д. Норттона существовали другие управленческие концепции, по своей сути напоминающие сбалансированную систему показателей. В своей работе «Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки» автор Богуславская С.Б. такие концепции называет альтернативными моделями сбалансированного управления [1].

По мнению итальянских ученых С. Тончи и А. Де Тони все концепции измерения результативности по структуре можно разбить на три основные группы:

1. Модели с вертикальной / иерархической структурой – агрегируют стоимостные и нестоимостные показатели нижнего уровня в окончательные результаты финансово-экономической деятельности предприятия верхнего уровня. По способу построения данные модели схожи с логико-дедуктивными системами показателей;

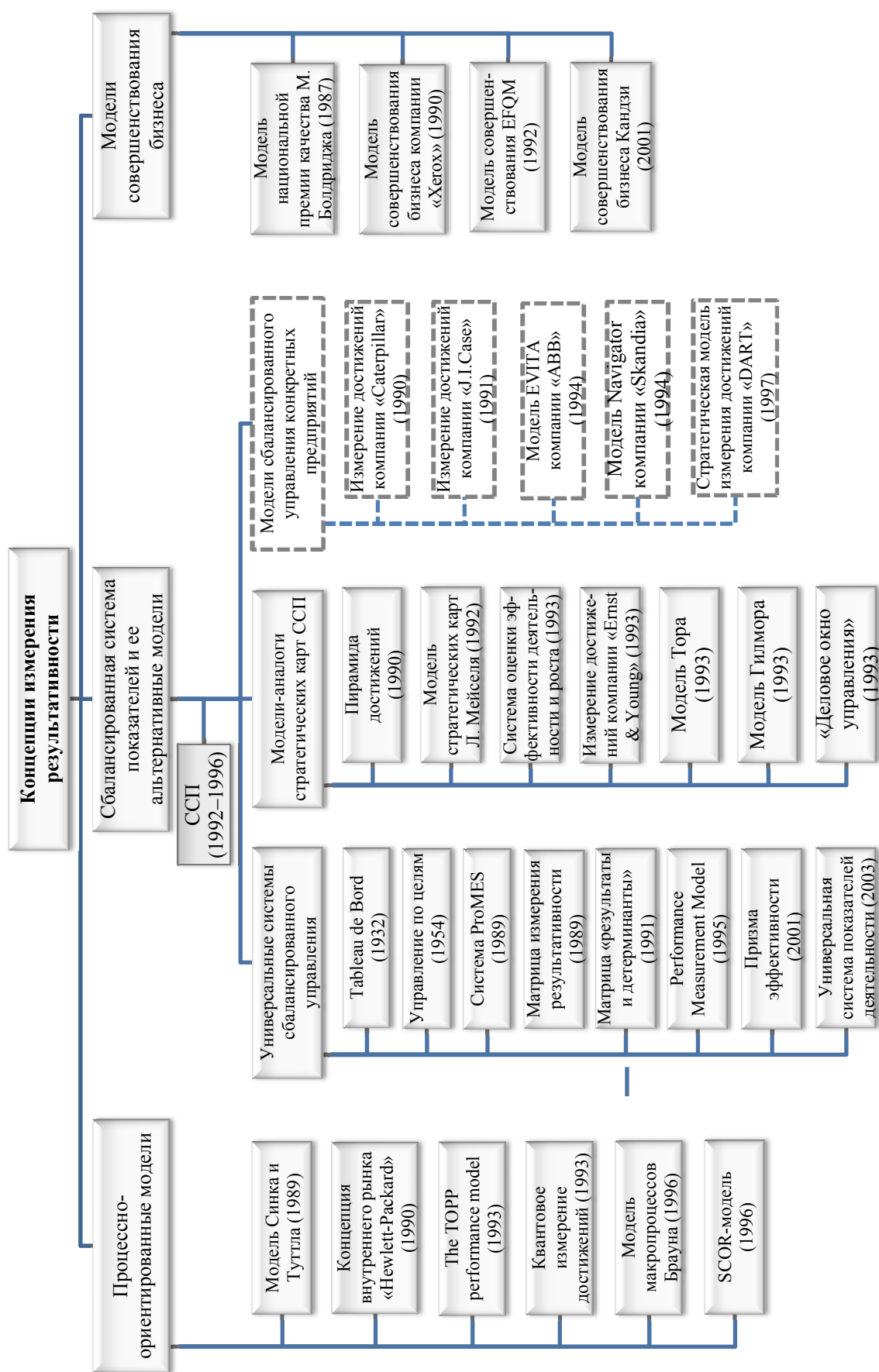
2. Модели со «сбалансированной» / «табличной» структурой – рассматривают результаты деятельности предприятия отдельно друг от друга, то есть, поддерживают определенные сферы управления, соответствующие различным горизонтально связанным аспектам деятельности предприятия, результаты которых не агрегируются.

3. Модели с ценностно / процессно-ориентированной структурой – рассматривают бизнес-процессы предприятия в целом с последовательностью операций по созданию продукта при помощи цепочки ценности («value chain» – методика предложена М. Портером в работе «Конкурентное преимущество») [12].

Исходя из рассмотренной выше классификации, концепции измерения результативности условно разделим на три категории: процессно-ориентированные модели, альтернативные модели ССП и модели совершенствования бизнеса. На рисунке представим классификацию основных концепций измерения результативности.

Среди процессно-ориентированных моделей наибольшее распространение в мировой практике получили следующие концепции:

- Модель Синка и Туттла (Sink and Tuttle framework);



Классификация концепций измерения результативности [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 20]

- Концепция внутреннего рынка «Hewlett-Packard»;
- Квантовое измерение достижений (Quantum Performance Measurement);
- Норвежская модель измерения результативности промышленных предприятий (The TOPP performance model);
- Концепция «затраты-процессы-продукция-результаты» (Brown's input-process-output-outcome framework);
- Референтная модель операций в цепях поставок (Supply Chain Operations Reference model – SCOR-модель).

Среди альтернативных моделей ССП наиболее часто в отечественной и зарубежной литературе встречаются:

- «Бортовое табло» (Tableau de Bord);
- Управление по целям (Management by Objectives – MBO);
- Система улучшения и измерения производительности (Productivity Measurement and Enhancement System – ProMES);
- Матрица измерения результативности (The Performance Measurement Matrix);
- «Пирамида достижений» (Performance Pyramid);
- Модель измерения достижений компании «Caterpillar»;
- Модель измерения достижений компании «J.I. Case»;
- Матрица «результаты и детерминанты» (Results & Determinants Matrix);
- Модель стратегических карт Л. Мейселя (Maisel model);
- Модель оценки эффективности деятельности и роста (Effective Progress and Performance Measurement – EP2M);
- Измерение достижений компании «Ernst & Young»;
- Модель Тора (Thor's model);
- Модель Гилмора (Gilmore's model);
- «Деловое окно управления» (Business Management Window);
- Модель EVITA компании «ABB»;
- Модель Navigator компании «Skandia»;
- Модель измерения достижений (Performance Measurement Model);
- Стратегическая модель измерения достижений компании «DART»;
- «Призма эффективности» (The Performance Prism);
- Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard – TPS).

С моделями совершенствования бизнеса можно соотнести следующие концепции:

- Модель национальной премии качества М. Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA);

- Модель совершенствования бизнеса компании «Xerox» (Xerox Business Excellence Model – XBEM);
- Модель совершенствования бизнеса, разработанная Европейским фондом управления качеством (EFQM Excellence Model);
- Модель совершенствования бизнеса Кандзи (Kanji's Business Excellence Model – KBEM).

Для выполнения сравнительного анализа применения концепций измерения результативности в управлении предприятием выделим ряд критериев, которые, по нашему мнению, наилучшим образом отражают действенность той или иной модели.

Согласно группе европейских исследователей во главе с Патрицией Гаренго, представляющей кафедру организации производства Падуанского университета (Италия), для всех моделей измерения результативности (МИР), появившихся преимущественно после середины 1980-х гг., можно выделить ряд критериев, которые в общем виде описывают основные характеристики современных МИР.

1. *Глубина детализации и широта охвата всех сфер деятельности предприятия.* Глубина детализации отражает, какие показатели используются в соответствующих моделях измерения результативности, а также позволяет определить цели и сосредоточить внимание на внедрении и применении МИР с практической точки зрения. Широта охвата обеспечивает целостный подход к оценке эффективности достижения поставленных целей предприятия.

2. *Ясность и простота внедрения и применения МИР на предприятии.* Ясность и простота концепций измерения результативности имеют решающее значение для их успешного внедрения и применения на предприятии. В научной литературе выделяют ряд компонентов, характеризующих ясность и простоту МИР:

- четкое определение и передача поставленных целей внутри предприятия;
- тщательный отбор показателей измерения результативности;
- четкое определение этих показателей;
- ясное понимание того, как осуществляется подготовка и сбор данных;
- использование относительных показателей взамен абсолютных;
- определение того, в каком виде должны быть представлены обработанные данные.

3. *Соответствие стратегии предприятия.* Модель измерения результативности должна быть разработана и внедрена в соответствии со стратегией производственно-хозяйственной деятельности предприятия таким образом, чтобы обеспечивалась взаимосвязь между общей стратегической целью и целями различных сфер деятельности предприятия.

4. *Обеспечение развития стратегии предприятия.* Модели измерения результативности оказывают поддержку при определении, корректировке и развитии стратегии производственно-хозяйственной деятельности предприятия с целью обеспечения процесса ее непрерывного совершенствования. Это означает, что МИР позволяют собирать данные о результативности всех областей деятельности предприятия, а также помогают судить о целесообразности использования выбранной стратегии и о том, каким образом достигаются цели при реализации соответствующей стратегии.

5. *Ориентация на стейкхолдеров.* Модели измерения результативности должны содействовать определению, оценке и постоянному мониторингу потребностей и уровня удовлетворенности различных групп стейкхолдеров предприятия.

6. *Сбалансированность.* Как правило, все системы оценки результативности, разработанные после середины 80-х годов XX века, носят более сбалансированный характер. Однако в различных моделях сбалансированность рассматривается по-разному:

- в одних моделях под сбалансированностью понимается взаимосвязь внутренних и внешних показателей деятельности (матрица измерения результативности, SCOR-модель);

- другие полагают, что баланс всей системы обеспечивается связями между показателями различных уровней управления (пирамида достижений, Tableau de Bord, MBO, модель компании «Ernst & Young»);

- третьи уделяют особое внимание отношению результатов и способов (факторов) достижения соответствующих результатов (матрица «результаты и детерминанты», практически все модели совершенствования бизнеса);

- наконец, последние считают, что сбалансированность модели достигается в случае взаимодействия ключевых аспектов деятельности предприятий, использующих для оценки как финансовые и нефинансовые, так и внутренние и внешние показатели (сбалансированная система показателей, универсальная система показателей деятельности, модель стратегических карт Мейселя, модель EVITA, модель «Skandia Navigator»).

7. *Динамическая адаптивность.* Модели измерения результативности должны содержать определенные системы мониторинга, способные как своевременно анализировать изменения, происходящие внутри предприятия и за его пределами, так и систематически оценивать стратегию предприятия для обеспечения процесса ее непрерывного совершенствования.

8. *Ориентированность на процессы.* Модели измерения результативности должны уделять особое внимание управлению бизнес-процессами на предприятии, основанному на подходе, в котором предприятие предстает в качестве некоего системного набора взаимосвязанных между собой аспек-

тов деятельности, нацеленных на обработку, совершенствование и налаживание организационных процессов. Однако чем больше процессов задействовано в МИР, тем сложнее внедрять и управлять этими моделями.

9. *Наличие причинно-следственных связей.* Модели измерения результативности должны оценивать не только результаты деятельности, но и факторы, их определяющие, а также определять причинно-следственные связи между ними с целью обеспечения мониторинга деятельности предприятия прошлых периодов и анализа процесса непрерывного совершенствования. Для определения причинно-следственных связей между результатами и их детерминантами применяют различные методики: когнитивные карты (предложены в 1948 г. в работе американского психолога Э. Толмена «Когнитивные карты у крыс и человека»), причинно-следственные диаграммы (напр., диаграмма Исикавы или диаграмма «рыбьей кости»), древовидные диаграммы и метод анализа иерархий (разработан в 70-х гг. XX в. американским математиком Т. Саати). На базе этих методик группой научных сотрудников из Центра Стратегического Производства Университета Стратклайда (Великобритания) была разработана количественная модель для концепций измерения результативности (Quantitative Model for Performance Measurement Systems), способствующая определению факторов, влияющих на результативность, и математическому вычислению причинно-следственных связей между ними с применением специальных компьютерных программ. Понимание взаимосвязей между результатами и соответствующими детерминантами дает возможность проведения периодической обратной связи по используемым показателям, результатам деятельности и поступательным изменениям [14].

Представленные выше критерии можно отнести лишь к качественным характеристикам концепций измерения результативности. Они не отражают количественные характеристики современных МИР, поэтому их использование не позволяет выполнить расчеты эффективности применения той или иной концепции измерения результативности в управлении предприятием. Некоторые критерии требуют более глубокой и содержательной детализации, при том, что сам перечень критериев может быть расширен. На основании сделанных выводов в дополнение вышеизложенного предлагаем следующее. Во-первых, критерий «ориентация на стейкхолдеров» разобьем на три субкритерия:

- ориентация на ключевых стейкхолдеров – оценивается уровень удовлетворенности основных акционеров и инвесторов предприятия;

- ориентация на персонал – оценивается удовлетворенность сотрудников проводимыми на предприятии мероприятиями, направленными на мотивацию, рост и обучение персонала, а также на комплексное развитие интеллектуального капитала;

• клиентоориентированность – оценивается, насколько удовлетворяются желания, нужды и потребности клиентов и заказчиков.

Во-вторых, дополним список критерием, оценивающим инновационный потенциал предприятия посредством применения МИР. Данный критерий указывает на то, что используемая на предприятии модель измерения результативности акцентирует внимание на поиске и отборе наиболее перспективных идей, разработке и проектировании новых продуктов и услуг, проведении НИОКР, совершенствовании технологий и т. д.

Наконец, считаем, что лучшие МИР должны обладать возможностью проведения анализа отклонений. Причем анализ отклонений целесообразно проводить не только во временном разрезе, сравнивая фактические значения результатов и показателей деятельности прошлого, настоящего и будущего, но и в разрезе достижения целей, сравнивая плановые (целевые) и фактические значения соответствующих показателей результативности.

Далее, методом балльной оценки исследуем, насколько изученные концепции измерения результативности соответствуют приведенным выше критериям. Данные экспертного анализа разместим в таблице.

Модель, представленная в таблице, разработана авторами настоящей статьи и является экспертной. Она построена на основе методологии, получившей название «Правила аудита рейтингов (IREG Ranking Audit Rules)», которая была принята на заседании исполнительного комитета наблюдательного совета международной экспертной группы по определению рейтингов университетов (International Ranking Expert Group – IREG) совместно с Организацией экономического сотрудничества (Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD) и Всемирным банком (The World Bank) [21]. Согласно данной методологии, рассмотренные критерии будем оценивать по трехбалльной шкале:

- МИР полностью соответствует выбранному критерию – 2 балла;
- МИР частично соответствует выбранному критерию – 1 балл;
- МИР не соответствует выбранному критерию / нет данных – 0 баллов.

Также в соответствии с правилами аудита рейтингов IREG все критерии оценки МИР разделим на две группы: основные (со значением веса 2) и дополнительные / вспомогательные (со значением веса 1). По-нашему мнению, все критерии являются значимыми. В то же время ряд критериев, среди которых динамическая адаптивность, ориентированность на процессы, инновационный потенциал и анализ отклонений, причислим к группе дополнительных или вспомогательных критериев. Таким образом, мы имеем десять основных и четыре вспомогательных критерия для

оценки применения концепций измерения результативности в управлении предприятием.

Используя полученную балльную модель, сформулируем ряд выводов относительно рассмотренных моделей измерения результативности. Для начала по результатам балльной оценки проведем горизонтальный анализ с целью выявления наиболее действенной концепции измерения результативности в управлении предприятием. Расчет баллов здесь будем определять, исходя из формулы:

$$\text{Общий балл} = \sum_{i=1}^{\infty} x_i \times w_i, \quad (1)$$

где x_i – оценка критерия, данная экспертом; w_i – вес соответствующего критерия. При этом максимально возможное количество баллов для каждой отдельно взятой МИР составит 48.

Как можно увидеть, ни одна модель измерения результативности полностью не соответствует всем критериям оценки. Следует отметить, что балльная модель является экспертной. Она отражает мнение авторов статьи и может иметь другие значения оценки в результате изменения шкалы измерения и значений весов, вовлечения большего количества экспертов в исследование, а также в результате более детального анализа всех МИР. Более того, она может быть расширена как моделями измерения результативности, так и новыми критериями оценки.

Тем не менее, горизонтальный анализ балльной модели позволяет условно сгруппировать все концепции измерения результативности на три вида:

- Наиболее пригодные – практически полностью отвечают представленным критериям оценки (больше 35 баллов);
- Умеренно пригодные – частично отвечают представленным критериям оценки (от 25 до 35 баллов);
- Менее пригодные – слабо отвечают представленным критериям оценки (меньше 25 баллов).

Самой многочисленной является группа умеренно пригодных концепций измерения результативности – 15 моделей, группа менее пригодных МИР состоит из 6 моделей. К наиболее пригодным концепциям измерения результативности в управлении предприятием можно отнести 10 моделей: призма эффективности (42 балла), модель EVITA компании «ABB» и модель Navigator компании «Skandia» (по 41 баллу), сбалансированная система показателей, модель стратегических карт Л. Мейсея, универсальная система показателей деятельности, квантовое измерение достижений (по 40 баллов), стратегическая модель компании «DART» (38 баллов), модель Синка и Туттла и SCOR-модель (по 36 баллов).

Далее проведем вертикальный анализ, который позволит определить, каким критериям больше / меньше соответствуют те или иные МИР, а

Сравнительный анализ применения концепций измерения результативности в управлении предприятием

Критерии оценки		Глубина	Широта	Ясность	Соотв. стратегии	Развитие стратегии	Стейк-холдеры	Персонал	Клиенты	Сбалансирован.	Адаптивность	Процессы	Прич.-сл. связи	Инновации	Окложения	Сумма по горизонту
Наименование модели		Сбалансированная система показателей и ее альтернативные модели														
Tableau de bord		4	4	4	4	4	0	0	0	4	0	0	4	0	2	30
Управление по целям		4	4	2	4	4	0	2	0	4	0	0	4	0	2	30
Система ProMES		4	4	4	2	2	0	4	0	4	0	0	0	0	2	26
Матрица измерения результативности		4	0	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	2	0	22
Пирамида достижений		4	4	2	4	4	0	0	4	4	0	1	4	0	2	33
Модель компании «Caterpillar»		4	4	2	4	0	0	4	4	4	0	1	2	0	2	31
Модель компании «J.I. Case»		4	2	2	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	12
Матрица «результаты и детерминанты»		4	4	0	4	4	0	0	4	4	2	0	4	2	2	34
Модель стратегических карт Мейселя		4	4	2	4	4	2	4	4	4	0	1	4	1	2	40
Сбалансированная система показателей		4	4	2	4	4	2	4	4	4	0	1	4	1	2	40
Система оценки ERP2M		0	2	0	4	4	4	4	4	4	2	1	0	0	0	29
Модель компании «E&Y»		4	4	4	4	4	0	0	4	4	0	0	0	0	1	29
Модель Тора		2	2	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	0	0	16
Модель Гилмора		2	2	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	12
«Деловое окно управления»		4	2	0	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	30
Модель EVA компании «ABB»		4	4	2	4	4	2	4	4	4	0	1	4	2	2	41
Модель Navigator компании «Skandia»		4	4	2	4	4	2	4	4	4	0	1	4	2	2	41
Performance Measurement Model		4	0	2	4	4	0	0	0	4	0	0	0	0	2	20
Стратегическая модель компании «DART»		4	4	2	4	4	4	4	4	4	0	0	2	0	2	38
Призма эффективности		4	4	4	2	4	4	4	4	4	0	2	4	1	1	42
Универсальная система показателей		4	4	2	4	4	2	4	4	4	0	1	4	1	2	40
		Процессно-ориентированные модели														
Модель Синка и Туттла		2	4	0	4	4	0	4	4	4	1	2	4	2	1	36
Концепция внутреннего рынка «HP»		4	4	0	0	0	0	4	4	4	0	2	0	0	2	24
The TOPP performance model		4	4	2	0	0	0	4	4	4	2	2	0	1	0	27
Квантовое измерение достижений		4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	0	0	0	40
Модель макропроцессов Брауна		4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	2	4	0	0	30
SCOR-модель		4	4	2	4	4	0	0	4	4	2	2	4	0	2	36
		Модели совершенствования бизнеса														
MBNOA		4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	1	4	0	0	29
XBEM		4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	1	4	0	0	29
Модель совершенствования EFQM		4	4	4	0	0	0	4	4	4	0	1	4	1	0	30
KBEM		4	4	2	0	0	0	4	4	4	0	1	4	0	0	27
Сумма по вертикали (без учета веса)		57	53	34	40	37	15	41	52	62	11	26	38	16	33	

также обозначить тенденции и перспективы их развития. Для наиболее точного расчета здесь количество баллов по каждому критерию определим путем вертикального сложения оценок экспертов без учета соответствующих весовых значений. По результатам вертикального анализа можно сделать следующие основные выводы. Среди критериев оценки, набравших наибольшее количество баллов (больше 50) по всем МИР, значатся глубина детализации и широта охвата всех сфер деятельности предприятия (57 и 53 балла соответственно), клиентоориентированность (52 балла) и сбалансированность (62 балла). Это говорит о том, что с конца 80-х гг. прошлого столетия все больше моделей измерения результативности строятся на сбалансированном подходе к управлению, ориентированном на удовлетворении потребностей своих клиентов и заказчиков, и охватывают при этом практически все аспекты деятельности предприятия, акцентируя внимание на разработке ключевых показателей для оценки результатов его функционирования.

Среди критериев оценки, набравших наименьшее количество баллов (меньше 20) по всем МИР, можно отметить критерий, оценивающий инновационный потенциал предприятия (16 баллов), ориентацию на стейкхолдеров (15 баллов) и динамическую адаптивность (11 баллов). Это свидетельствует о том, что лишь немногие концепции измерения результативности отслеживают удовлетворенность ключевых стейкхолдеров, анализируют инновационное развитие и обладают инструментарием, способным оценивать и своевременно реагировать на изменения, происходящие как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Также стоит отметить высокое значение критерия «ориентация на персонал» (41 балл), подчеркивающего тот факт, что все больше МИР разрабатываются с учетом интересов работников предприятия, позволяя оценивать удовлетворенность сотрудников созданными для них условиями труда и отслеживать развитие интеллектуального капитала.

В конце анализа разработанной балльной модели сформулируем ряд выводов относительно ключевых особенностей трех основных групп МИР:

- практически все альтернативные модели ССП разработаны в соответствии со стратегией производственно-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивая, таким образом, ее взаимосвязь с целями различных функциональных областей деятельности предприятия, а также оказывают поддержку при определении, корректировке и развитии соответствующей стратегии.

- процессно-ориентированные модели отличаются большей гибкостью и динамичностью, а также содержат в своем арсенале инструменты, позволяющие адаптироваться к переменам, происходящим как внутри предприятия, так и за его пределами.

- отличительной особенностью моделей совершенствования бизнеса является наличие силь-

ных взаимосвязей между их основными компонентами. В то же время можно говорить о статичности этих моделей, так как они описывают взаимосвязи между составляющими системы без учета изменений входящих в нее параметров во времени. Поэтому их применение на предприятии целесообразно лишь в качестве инструмента самооценки текущего состояния предприятия.

В заключение отметим, что, исходя из проведенного анализа, особенно целесообразными для применения в управлении предприятием считаем модели измерения результативности, относящиеся к наиболее пригодной группе, среди которых преобладают концепции, построенные на инструментальной сбалансированной системе показателей, а также модели цепочки создания ценности. Однако, несмотря на это, каждая отдельно взятая концепция измерения результативности сегодня является актуальной, заслуживает определенного внимания, тщательного изучения и детального анализа в силу особой специфики и динамичного развития этого подхода к оценке эффективности достижения запланированных результатов деятельности предприятия.

Литература

1. Богуславская, С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки / С.Б. Богуславская. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011.
2. Даниел Андриссен, Рене Тиссен. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов: пер. с англ. / Д. Андриссен, Р. Тиссен. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002.
4. Маслов, Д.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие / Д.В. Маслов, Ю.В. Вылгина. – Иваново, 2006.
5. Маслов, Д.В. Модели мировых премий по качеству: национальная премия качества Малколма Болдриджа (часть 2) / Д.В. Маслов // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 4.
6. Нильс-Горан Ольве. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
7. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – 2003. № 2. – <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>.
8. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с

англ. / Рамперсад К. Хьюберт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

9. Сергеев, В.И. Проектирование цепей поставок на основе Референтной модели операций в цепях поставок (SCOR-mod – Supply Chain Operations Reference model): методические рекомендации / В.И. Сергеев, Т.В. Левина. – М.: ВШЭ, 2013.

10. Шешукова, Т.Г. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.

11. Энди, Нили. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Энди Нили, Крис Адамс, Майк Кеннерли. – Баланс-Клуб, 2003.

12. A. De Toni, S. Tonchia Performance measurement systems - Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss: 1/2, 2001.

13. Chi-Kuang Chen, Sarasin Songsithipornchai, Jiun-Yi Jang Does Kanji's Business Excellence Model Work Well? A Study from the Measurement Aspect //

Department of Industrial Engineering and Management, Yuan Ze University, Taiwan, 2012.

14. Garengo, P., S. Biazzo and U. Bititci Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7(1), 2005.

15. Gleich R. Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2011.

16. Samsonowa, T. Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry, Springer Heidelberg, 2012.

17. Stefano Tonchia, Luca Quagini Performance measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence, Springer, London, 2010.

18. Tangen S. Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. Doctoral Thesis, TRITA-IP-04-14, WoxénCentrum, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004.

19. <http://www.balanced-scorecard.de>.

20. <http://www.dart.org>.

21. <http://www.ireg-observatory.org>.

Иванов Антон Андреевич. Аспирант кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), antonivan89@gmail.com.

Шевченко Светлана Юрьевна. Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и производственного менеджмента, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), entman@finec.ru, shefainn@gmail.com.

Поступила в редакцию 3 июля 2014 г.

**Bulletin of the South Ural State University
Series "Economics and Management"
2014, vol. 8, no. 3, pp. 66–75**

MULTI-CRITERIA EVALUATION OF CONCEPTS OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN BUSINESS MANAGEMENT

A.A. Ivanov, Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

S.Yu. Shevchenko, Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

This article considers the approach of assessing the efficiency of achievement of the planned results of a company, which actively development in the late 80s of XX century as a concept of measuring performance. Basic models and their classification, as well as key features of the concepts of performance measurement reflecting their essence are described. On the basis of the above-mentioned classification, the authors normally divide the concepts of performance measurement into three categories: process-oriented model, alternative models of BSC and models of business improvement. To perform the comparative analysis of the application of performance measurement concepts in business management the article presents a number of criteria, which in the opinion of the authors reflect the effectiveness of a particular model: 1) depth of detailing and breadth of coverage of all areas of company activities; 2) clarity and simplicity of implementation and application of the PMM in the company; 3) compliance with company strategy; 4) ensuring of the business strategy development; 5) focus on stakeholders; 6) balance; 7) dynamic adaptability 8) focus on processes; 9) cause-and-effect relations. The above-mentioned criteria can be referred only to the qualitative characteristics of the concepts of performance measurement. They do not reflect the quantitative characteristics of the modern PMM, so their use does not enable us to

perform calculations of efficiency from the application of this or that concept of performance measurement in business management. The authors conducted an expert analysis of the application of the concepts of performance measurement in business management by building a score model.

Keywords: controlling, concepts of performance measurement, evaluation criteria, score model.

References

1. Boguslavskaya S.B. *Sistemnoe strategicheskoe upravlenie kompaniy: podkhody i etapy postanovki* [Systemic Strategic Management of a Company: Approaches and Performance Stages]. St. Petersburg, 2011.
2. Daniel Andriessen, Rene Tissen. *Nevesomoe bogatstvo. Opredelite stoimost' vashey kompanii v ekonomike nematerial'nykh aktivov* [Weightless Wealth. Determine the Value of your Company in the Economy of Intangible Assets]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2004.
3. Karminskiy A.M., Olenev N.I., Primak A.G., Fal'ko S.G. *Kontrolling v biznese. Metodicheskie i prakticheskie osnovy postroyeniya kontrollinga v organizatsiyakh* [Controlling in Business. Methodological and Practical Bases for Providing Controlling in Organizations]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2002.
4. Maslov D.V., Vylgina Yu.V. *Sovremennyye instrumenty upravleniya: model' sovershenstvovaniya EFQM: uchebnoe posobie* [Modern Management Tools: Model of Improvement EFQM]. Ivanovo, 2006.
5. Maslov D.V. [Models of global quality awards: The Malcolm Baldrige National Quality Award]. Pt. 2. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation. Education], 2007. no. 4. (in Russ.)
6. Nil's-Goran Ol've, Zhan Roy, Magnus Vetter. *Otsenka effektivnosti deyatel'nosti kompanii. Prakticheskoe rukovodstvo po ispol'zovaniyu sbalansirovannoy sistemy pokazateley* [Assessment of the Company's Efficiency. Practical Guide to the Use of Balanced Scorecard: Translated from English]. Moscow, Vil'yame Publ., 2004.
7. Popov D. [Evolution of the Performance of Enterprise Development Strategies]. *Upravlenie kompaniy* [Company management]. 2003, no. 2. Available at: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>.
8. Rampersad K. *Kh'yubert Universal'naya sistema pokazateley deyatel'nosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost': Per. s angl.* [Universal System of Performance: How to Achieve Results, While Maintaining the Integrity: Translated from English]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2004.
9. Sergeev V.I., Levina T.V. *Proektirovanie tsepey postavok na osnove Referentnoy modeli operatsiy v tsepyakh postavok (SCOR-mod – Supply Chain Operations Reference model) // Metodicheskie rekomendatsii* [Design of Supply Chains on the Basis of the Reference Model of Operations in the Supply Chain (SCOR-mod – Supply Chain Operations Reference model)]. Moscow, 2013.
10. Sheshukova T.G., Gulyaeva E.L. *Teoriya i praktika kontrollinga* [Theory and Practice of Controlling]. Moscow, Finansy i statistika; INFRA-M Publ., 2008.
11. Endi Nili, Kris Adams, Mayk Kennerli Prizma effektivnosti. *Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravleniya im* [Efficiency Prism. A Balanced Scorecard for the Measurement of Success in Business and its Management]. Balans-Klub Publ., 2003.
12. A. De Toni, S. Tonchia Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss: 1/2, 2001.
13. Chi-Kuang Chen, Sarasin Songsithipornchai, Jiun-Yi Jang Does Kanji's Business Excellence Model Work Well? A Study from the Measurement Aspect. *Department of Industrial Engineering and Management*, Yuan Ze University, Taiwan, 2012.
14. Garengo, P., S. Biazzo and U. Bititci Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7(1), 2005.
15. Gleich R. Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2. Aufl. München, Vahlen Verlag, 2011.
16. Samsonowa, T. *Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry*. Heidelberg, Springer, 2012.
17. Stefano Tonchia, Luca Quagini *Performance measurement: Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. London, Springer, 2010.
18. Tangen S. *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. Doctoral Thesis, TRITA-IIP-04-14*, WoxénCentrum, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden, 2004.
19. Available at: <http://www.balanced-scorecard.de>.
20. Available at: <http://www.dart.org>.
21. Available at: <http://www.ireg-observatory.org>.

Ivanov Anton Andreevich. Postgraduate student of the Department of Business Economics and Production Management, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, antonivan89@gmail.com.

Shevchenko Svetlana Yurievna. Doctor of Science (Economics), professor of the Department of Business Economics and Production Management, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, entman@finec.ru, shefainn@gmail.com.

Received 3 July 2014