

С. В. Тарута
ДИНАМИКА ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СФЕРЫ УСЛУГ

В статье рассматривается историческое формирование понятия «эффективность управления организацией». Автор подчеркивает эволюционный характер динамики оценочных показателей эффективности от отдельных финансовых критериев до сбалансированной системы показателей. Описана Система измерения эффективности для сервисных компаний. Выделяются и описываются особенности показателей эффективности, характерные для сферы услуг. Автором рассмотрены разные подходы как англоязычных авторов, так и российских учёных. Также раскрываются понятия эффективности в соответствии с Международными стандартами по Системе менеджмента качества ISO 9000:2015 и ISO 9004:2019. В статье приводится обобщённая классификация понятия «эффективности организации». Автором подробно рассмотрены этапы цикла управления эффективностью организации. Автор описал основные факторы, влияющие на эффективность организации. Статья доказывает, что современные оценки эффективности организации сферы услуг не являются простым набором показателей, а сочетают системный, целенаправленный, интегрированный и клиентоориентированный подходы.

Ключевые слова: эффективность, экономичность, система оценки эффективности организации, система измерения эффективности для сервисных компаний, жилищно-коммунальные услуги.

Прежде чем говорить о различных исторических трансформациях в области оценочных показателей эффективности управления организацией сферы услуг, разберёмся с самим понятием «эффективность организации».

Ещё в XIX веке основоположник научного социализма и коммунизма Карл Маркс в знаменитом труде «Капитал» дал первое классическое определение эффективности, согласно которому эффективность по отношению к капиталистическому производству означает «производить конкретный продукт с наименьшими затратами сил и средств» [7, с. 608].

В начале XX века выдающийся исследователь предпринимательства и инноваций Йозеф Шумпетер выделял два вида эффективности организации: статическую и динамическую, т. е. решающий фактор успешности деятельности компании рассматривался с точки зрения результативного взаимодействия с внешней средой при условии постоянного развития. Также Й. Шумпетер вводил понятие относительной эффективности, которая (в отличие от экономической эффективности, измеряющей величину денежных потоков) главной целью определяет удовлетворение наибольшего числа потребителей [11, с. 576-578].

В тоже время свои позиции по вопросам «эффективности» высказывали Моррис Кук и Уоллас Кларк, которые под эффективностью понимали достижение определенных запланированных результатов. А Гаррингтон Эмерсон живший в эпоху индустриализации и внедрения массового производства под эффективностью понимал прежде всего высокую производительность труда, утверждая, что эффективно, это когда «нужная вещь сделана должным образом, нужным человеком, в нужном месте и в нужное время» [3, 269].

Согласно нашему современнику известному израильскому экономисту Ш. Майталю,

эффективность – это отношение того, что организация действительно производит, к тому, что она вполне могла бы произвести при существующих ресурсах, знаниях и способностях [6].

Подчеркнём, что в современной зарубежной англоязычной литературе понятие эффективности принято выражать двумя ключевыми терминами: «*efficiency*» и «*effectiveness*». «*Efficiency*» применяется для измерения внутрифирменного показателя экономичности, математически рассчитываемый как соотношение между объемом произведенного продукта и ресурсами, необходимыми для его изготовления [25].

Международный регламент по Системе менеджмента качества ISO 9000:2015 в п. 3.7.10 разъясняет эффективность (*efficiency*) как соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [1].

Термин «*effectiveness*» отражает обобщённый показатель эффективности с учетом внутренней экономичности производства продукции или услуг («*doing things right*» «делаются правильные вещи») и взаимоотношений с внешней средой («*doing right things*» «нужные вещи создаются правильно», по выражению известного теоретика менеджмента П. Друкера) [23], включая удовлетворение потребностей и ожиданий всех стейкхолдеров организации, а также государственные институты и общество в целом. Ключевыми характеристиками при этом выступают также адаптивность организации к вызовам глобальной экономики и постоянное развитие с учетом изменений научно-технологических и социально-гуманитарных процессов.

Также как в первой половине XX века к завершению формирования уклада экономической модели развития общества от аграрного к индустриальному заставили учёных и практиков более точно сформулировать конкретные показатели эффективности производственной организации, в основном финансовые – такие как прибыль,

стоимость активов, рентабельность, доходность на акцию и другие. Так и к началу информационного (постиндустриального) общества (70-80-е годы XX века) в теории стали активно возникать новые подходы и методики оценки эффективности деятельности организаций, включая специфику различных сфер экономики.

В 80-х годах все больше западных ученых стали указывать, 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 [19; 17, с. 67-77].

Системный взгляд на оценку эффективности подробно описали в 1989 г. в теории Матрицы эффективности Киган П., Эйлеры С., Джонс С., в которой сочетались показатели внутренние и внешние, затратные и не связанные с затратами [21, с. 45-50].

Тогда же Кросс К., Линч Р. попытались построить иерархию в системе показателей эффективности, представив Пирамиду эффективности, где помимо связи клиенто-ориентированной корпоративной стратегии с финансовыми показателями, именно следование миссии организации выделялось как главнейший показатель эффективности [14, с. 23-33].

Впервые предложенный в 1990 году Диксоном Дж., Нанни А., Волманом Т. термин Performance Measurement System (система оценки эффективности деятельности) в западной экономической науке сложился в новую отрасль менеджмента [15, с. 2].

Из всего многообразия рождённых в англоязычных странах система оценки эффективности отечественные экономисты и практики-управленцы в большинстве своём взяли на вооружение концепцию BSC (Balanced Scorecard System – сбалансированная система показателей, в русском варианте – ССП), предложенную в 1992 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом [4; 19, с. 71-90]. Суть данного подхода заключается в декомпозиции стратегических целей, установлении взаимосвязей с оперативными целями и задачами компании и контроле достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности (КПЭ, key performance indicators, KPI).

Из всего многообразия систем оценки эффективности выделим ещё теорию EP²M (аббревиатура от Effective Progress and Performance Measurement – «Измерение прогресса и эффективности деятельности» 1993 г.) Адамса и Робертса, которые считали, что созданная ими система измерения должна не только поддерживать реализацию стратегии компании, но и способствовать созданию специфической корпоративной культуры, для которой постоянные изменения являются нормой жизни, и процессы распространения стратегии внутри организации должны двигаться не только по направлению «сверху вниз» от руководства к сотрудникам компании, но также должна быть налажена надёжная обратная связи (направление «снизу вверх») [13].

В заключении обзора общих теорий эффективности сведём во едино все выше названные виды эффективности, которые можно классифицировать по отдельному набору признаков в таблицу 1.

Таблица 1

Классификация понятия «эффективность организации»

Классификационный признак	Виды
По последствиям	- экономическая (коммерческая) эффективность; - социальная эффективность; - экологическая эффективность [5, с. 217]
По месту получения эффекта	- внутренняя (локальная) эффективность организации; - общественная (народнохозяйственная) эффективность. [5, с. 219]
По степени увеличения (повторения)	- первичная (одноразовый эффект) эффективность; - мультипликационная (многократным образом повторяющаяся) эффективность. [9, с. 239]
По цели определения	- абсолютная эффективность (призвана характеризовать общую сумму эффекта или в расчете на единицу расходов или ресурсов); - сравнительная эффективность (при выборе наилучшего варианта из нескольких вариантов финансовых или иных решений).
По функциям	- управленческая; - технологическая; - кадровую; - организационная; - экономическая; - коммуникативная; - социальная; - правовая [8, с. 127]

Классификационный признак	Виды
По факторам, влияющим на получение эффекта	• внутренняя (достигаемая за счёт внутренних ресурсов) эффективность; • внешняя (достигаемая за счёт использования внешних возможностей) эффективность.
По степени важности	• стратегическая (соответствующая стратегии организации), • тактическая (описывающая решения оперативных задач) [8, с. 126]
По этапу расчёта	• проектная (априорная) (рассчитанная в плановом периоде), • фактическая (апостериорная) (полученная на практике). [8, с. 126].
По субъекту выгодоприобретателя	• внутренняя (эффективность компании), • учредительская (эффективность для собственников компании); • контрагентская; • кредитная (эффективность для кредиторов), • отраслевая; • региональная; • бюджетная (эффективность для различных уровней бюджетов); • общественная.

Показатели оценки эффективности, используемые в производственных отраслях экономики, не всегда применимы в сфере услуг. Что объясняется ключевыми отличиями услуг, которые затрудняют использование принципов эффективности в промышленности:

- неотделимость от источника, процесса, необходимость присутствия клиента в процессе предоставления услуг, обычная одновременность производства и потребления услуг;
- неосязаемость многих аспектов обслуживания;
- неоднородность качества, зависящее от персональных качеств работников в большей степени, чем от материально-технического оснащения процесса;

- непредсказуемость результата, отличающегося от ожиданий клиентов;

- несохраняемость, недолговечный характер многих услуг;

- неимущественный характер владения.

Бригнолл С., Фитцджеральд Л., Джонстон Р., Сильвестро Р., Восс С. предложили систему измерения эффективности для сервисных компаний, включающую в себя шесть общих аспектов: конкурентоспособность, финансы, качество, гибкость, использование ресурсов и инновации. При этом отмечается, что руководители каждой организации сферы услуг должны подобрать свой собственный набор конкретных показателей эффективности по каждому из шести аспектов (см. табл.2). Обязательным при этом считается постоянной соотнесение измерителей выбранной конкурентной стратегии компании [12].

Таблица 2

Показатели эффективности компаний сферы услуг по шести измерениям

	Аспекты эффективности	Виды показателей эффективности
Результирующие показатели	Конкурентоспособность (Competitiveness)	Относительная доля и положение на рынке (Relative market share and position) Рост продаж (Sales growth) Показатели клиентской базы (Measures of the customer base)
	Финансовые показатели (Financial performance)	Рентабельность (Profitability) Ликвидность (Liquidity) Структура капитала (Capital structure) Рыночные коэффициенты (Market ratios)

	Аспекты эффективности	Виды показателей эффективности
Определяющие фактор	Качество обслуживания (Quality of service)	Надежность (Reliability) Оперативность (Responsiveness) Эстетика/внешний вид (Aesthetics/appearance) Гигиеничность/ аккуратность (Cleanliness/tidiness) Комфорт (Comfort) Дружелюбие (Friendliness) Общение (Communication) Вежливость (Courtesy) Компетентность (Competence) Доступность (Access) Полезность (Availability) Безопасность (Security)
	Гибкость (Flexibility)	Гибкость объема (Volume flexibility) Гибкость скорости доставки (Delivery speed flexibility) Гибкость спецификации (Specification flexibility)
	Показатели эффективности использования ресурсов (Resource utilization)	Производительность (Productivity) Экономичность (Efficiency)
	Инновация (Innovation)	Эффективность инновационного процесса (Performance of the innovation process) Эффективность отдельных инноваций (Performance of individual innovations)

Составлено автором по материалам Brignall, S., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R., and Voss, C. Performance Measurement in Service Industries, Management Accounting; London: CIMA Publishing, UK; Nov 1991; 69, 10; ProQuest pg. 34 [12]

Фитцджеральд Л. и Мунн П. подчеркивают, что в сфере услуг оценка сбалансированной эффективности зависит от трёх ключевых аспектов:

- от типа процесса обслуживания (массовое или индивидуальное обслуживание повлияет на способы оценки);
- от состояния конкурентной среды (чем выше уровень конкуренции, тем выше потребность в оценке эффективности);
- от выбранной стратегии развития бизнеса (которая формирует целевые нормативы и соответствующие им показатели эффективности) [16].

оценки эффективности организаций сферы услуг с системой контроля, действующей в организации, которая зависит как от типа процесса обслуживания, так и от этапы жизненного цикла организации. Так оценка эффективности будет более забюрократизирована в фирмах массового обслуживания на стадии зрелого жизненного цикла. С другой стороны, с большей вероятностью в фирмах индивидуальное обслуживание на этапе жизненного цикла роста будут внедрены менее бюрократические системы контроля и оценки эффективности [24].

Профессор Манчестерского университета Масайрол Масри, изучая практические аспекты использования системы оценки эффективности в сфере услуг на малых и средних предприятиях, подтверждает теоретические предположения о том, что основными факторами, блокирующими применение системного подхода в оценке эффективности является отсутствие четкой миссии и

организационного стратегического видения. Вместе с тем, применение соответствующего стиля управления, учитывающего текущую организационную культуру компании, оказывает значительное положительное влияние на принятие системного подхода в оценке эффективности. Использование квалифицированной и опытной управленческой команды, которая понимает концепцию системной оценки эффективности, также имеет важное значение для разработки системы оценки эффективности и ее успешного внедрения. Отмечается также, что помимо вышеперечисленных факторов решающее значение имеет особенность организации бизнес-процессов в организациях сферы услуг и внешние заинтересованные стороны, способствующих внедрению системного подхода в оценке эффективности. Причём влияние этих дополнительных факторов имеет равнозначное значение как для успешного внедрения, так и для препятствия таковому [22].

В результате эмпирического исследования Масайрол Масри было выявлено, что 26 процентов выборки практикуют интегрированную систему оценки эффективности с учетом особенностей конкретной организации, 16 процентов все еще используют традиционную опросную систему оценки эффективности, а остальные 78 процентов частично используют системный подход в оценке эффективности.

Начиная с 2009 года в мировой практике широко стали использоваться интегрированные

системы оценки эффективности с применением цифровых технологий. Так, например, компания АМЕС разработала специальный интегрированный программный продукт для интерактивной оценки эффективности процесса коммуникации со всеми заинтересованными лицами [18]. ИТ-продукт включает в себя не просто набор показателей для оценки качества услуг, но также объединяет в единую систему стратегическое планирование и аналитические данные для оценки эффективности. Цифровая обработка данных для расчёта показателей эффективности затрудняется такими проблемами как кибербезопасность и конфиденциальность данных [9, с.15].

На рисунке 1 схематически изображены этапы цикла управления эффективностью организации.

Опираясь на Международный стандарт по Системе менеджмента качества ISO 9004:2019 п. 10.2.1 особо подчеркнём, что измерение эффективности и анализ результатов деятельности организации должны приводить к улучшению процессов внутри организации, т. е. за оценкой результатов должно следовать повышение эффективности [2], а также обязательно корректировки в показателях эффективности.



Рис. 1. Этапы цикла управления эффективностью организации
(составлено автором)

Таким образом, анализ современных подходов свидетельствует об отсутствии единого комплексного подхода к трактовке понятия «эффективность организации» вообще и «эффективность организацией сферы услуг» в частности. На наш взгляд, данная ситуация обусловлена следующими факторами:

во-первых, деятельность любой организации включает в себя ряд аспектов: производственные, технологические, энергетические, управленческие, экономические, финансовые, социальные, инновационные, информационные, коммуникационные, экологические и др.;

во-вторых, любую функциональную подсистему можно описать при помощи как количественных, так и качественных характеристик;

в-третьих, набор характеристик будет варьироваться от сферы деятельности компании;

в-четвёртых, целевые параметры организации в долгосрочной перспективе существенно меняют приоритеты;

в-пятых, любая организация взаимодействует с внешним окружением, влияя и изменяя его, что накладывает социальную, этическую и экологическую ответственность;

в-шестых, глобальные процессы, происходящие в обществе, науке, экономике и прочих сферах жизни человечества

Следовательно, в сегодняшнем мире для оценки деятельности управляющих компаний в сфере жилищно-коммунальных услуг целесообразно говорить об обобщённой сбалансированной системе

показателей эффективности, включающей в себя количественные показатели внутренней экономичности, качественные параметры организации процесса оказания услуг, соответствие миссии организации в условиях конкурентной среды,

а также качественные характеристики эффективности взаимоотношений с внешней средой, базирующиеся на широком использовании современных цифровых технологий.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1390-ст); – М. : Стандартинформ, 2015. – 101 с. – Текст : непосредственный.
2. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. N 514-ст); – М. : Стандартинформ, 2019. – 62 с. – Текст : непосредственный.
3. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. М.: Дело, – 1996. – 272 с. – ISBN 5-7749-0016-9– Текст : непосредственный.
4. 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. – Текст : электронный.
5. Ильин, А. И. Экономика предприятия : учебник / А.И. Ильин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Новое знание, 2007. – 236 с. – ISBN 978-985-475-232-7. – Текст : непосредственный.
6. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей. Пер. с англ. — М.: Дело, 1996 — 416 с. (SHLOMO MAITAL. Executive economics: Ten essential tools for managers — NY: The free press, 1995). – Текст : непосредственный.
7. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. 2-е изд. М.: Госполитиздат, 1963. Т. 26. Ч. II. 703 с. – Текст : непосредственный.
8. Прохоров Ю. К., Фролов В. В. Управленческие решения. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с. – Текст : непосредственный.
9. Тарута, С. В. Тенденции цифровизации сферы услуг ЖКХ / С. В. Тарута / Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 20–22 нояб. 2019 г.) / Минобрнауки России, ОмГТУ; под общ. ред. А. С. Полынского. – Омск : Изд-во ОмГТУ, 2019. – С. 10-16. – Текст : электронный.
10. Фролова Т.А. Экономика предприятия. – Таганрог: ТРТУ, 2018. – 325 с. – Текст : непосредственный.
11. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: Капитализм, Социализм и Демократия Пер. с англ. /Предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Эксмо, 2008. – 864 с. – ISBN 978-5-699-19290-8 – Текст : непосредственный.
12. Brignall, S., Fitzgerald, L., Johnston, R., Silvestro, R., and Voss, C. Performance Measurement in Service Industries, Management Accounting; London: CIMA Publishing, UK; Nov 1991; 69, 10; ProQuest pg. 34 – Текст : непосредственный.
13. Cr. Adams, P. Roberts, "You are what you measure", Manufacturing Europe, 1993, 505 p. – Текст : непосредственный.
14. Cross, K. and Lynch, R. The SMART Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review, 1989, 8(1), pp. 23-33. – Текст : непосредственный.
15. Dixon, J., Nanni, A. and Vollmann, T. The New Performance Challenge: Measuring Operations for WorldClass Competition, Business One Irwin, Homewood, 1990, IL. – Текст : непосредственный.
16. Fitzgerald L., Moon P. Performance measurement in service industries: making it work. London: CIMA Publishing, 1996, UK. 110 p. – Текст : непосредственный.
17. Hayes R. H., Abernathy W. J. Managing our way to economic decline // Harvard Business Review, 1980 July-August, pp. 67-77. – Текст : непосредственный.
18. Integrated evaluation framework AMEC. User manual. London: AMEC, 2016, UK. – 36 p. – Текст : непосредственный.
19. Johnson H. T., Kaplan R. S. The Rise and Fall of Management Accounting // Harvard Business School Press, 1987, Boston. – Текст : непосредственный.
20. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance" // Harvard Business Review, January-February, pp. 71-90. – Текст : непосредственный.
21. Keegan, D., Eiler, R. and Jones, C. Are Your Performance Measures Obsolete? // Management Accounting, 1989, 70(12), pp. 45-50. – Текст : непосредственный.

22. Masairol Masri Performance measurement systems in service SME : a Brunei case study. The University of Manchester , 2013. 372 p. – Текст : непосредственный.
23. Peter F. Druker. Managing for Results. (Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-Пресс. 2003 – 288 с. Harper Business. N. Y. 1964 (1993). – 256 p – Текст : непосредственный.
24. Sofiah Md. Auzair Organisational Life Cycle Stages and Management Control Systems in Service Organisations. International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 5, No. 11; November 2010. pp.56-65 – Текст : непосредственный.
- The Oxford English Dictionary (OED) . Oxford University Press. Retrieved 9 May 2018. www.oed.com . – Текст : электронный (дата обращения: 10.09.2021).

Сведения об авторе:

Тарута Светлана Викторовна – старший преподаватель кафедры «Менеджмент и сервис» Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Омский государственный технический университет менеджмента (ФГБОУ ВО «ОмГТУ»), (644050, Российская Федерация, г. Омск, ул. пр. Мира д. 11, e-mail: tarutajob@mail.ru).

Статья поступила в редакцию 10.11.2021 г.