

Научная статья

УДК 330.322, 338.31, 338.33

JEL B40, G30, L20

DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

## Совершенствование оценки эффективности деятельности компании

Алина Николаевна Приставка

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Новосибирск, Россия

a.n.pristavka@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5860-2800>

### *Аннотация*

В условиях постоянно меняющейся бизнес-среды перед руководством компании встают все новые задачи, увеличивается сложность управления. В этой связи с конца 80-х гг. XX в. после волны критики традиционных (финансовых) методик на первое место выходят системы оценки эффективности деятельности (performance measurement systems, PMS), предлагающие идеи и технологии, основанные на сочетании как финансовых, так и нефинансовых показателей, ориентированные на стратегическую линию компании.

Целью данной статьи является разработка новой PMS, сочетающей в себе преимущества существующих систем, а также устраняющей присущие им ограничения.

Соответственно, в ходе проведенного исследования были выявлены основные ограничения существующих систем оценки эффективности, а также предложена новая PMS, обладающая рядом преимуществ перед известными. Данная система ориентирована на максимизацию стоимости компании, описывает вклад в изменение стоимости каждого основного бизнес-процесса, продукта и клиента, что позволяет уйти от агрегирования и оценить эффективность деятельности на каждом уровне, а также превратить набор полезных, но несколько разнородных показателей в систему с четко выраженным целевым ориентиром.

Данная PMS основана на положениях концепций стоимостно-ориентированного (Value Based Management, VBM), стратегического (Strategic Management, SA), процессного управления (Business Process Management, BPM), а также на положениях концепции управления эффективностью (Performance Management, PM).

Разработанная система оценки эффективности деятельности целенаправленно основана на общеизвестных категориях и показателях для повышения ее практической значимости. Данная PMS поможет руководству понять, из чего складывается бизнес, какие процессы внутри компании влияют на эффективность ее работы. Ведь целесообразность адекватной оценки эффективности деятельности для успешного функционирования компании в современных условиях весьма значительна, так как она способна помочь руководству не только достигнуть желаемых результатов, но и увидеть резервы повышения эффективности.

### *Ключевые слова*

эффективность, системы оценки эффективности, ключевые показатели эффективности, стоимостно-ориентированное управление, экономическая добавленная стоимость, процессное управление, стратегическая пирамида

### *Для цитирования*

Приставка А. И. Совершенствование оценки эффективности деятельности компании // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 1. С. 165–184. DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

© Приставка А. И., 2022

ISSN 2542-0429

Мир экономики и управления. 2022. Том 22, № 1. С. 165–184  
World of Economics and Management, 2022, vol. 22, no. 1, pp. 165–184

## Improving the Measurement of a Company's Performance Effectiveness

Alina N. Pristavka

Novosibirsk State University of Economics and Management  
Novosibirsk, Russian Federation  
a.n.pristavka@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5860-2800>

### Abstract

In a constantly changing business environment, the company's management faces new challenges, and the complexity of management increases. In this regard, since the end of the 1980<sup>th</sup>, after a criticism wave of traditional (financial) methods, performance measurement systems (PMS) have come to the fore, offering ideas and technologies based on a combination of both, financial and non-financial indicators, which are focused on the strategic line of a company.

The purpose of this academic paper is to develop new PMS that combine existing systems' advantages, as well as eliminating their inherent limitations.

Therefore, in the course of the study, the main limitations of existing performance measurement systems were identified, and a new PMS was proposed, which had a number of advantages over the known ones. This system is focused on maximizing the company's value, describes contribution to the change in the value of each main business process, product and client, which allows one to get away from aggregation and evaluate performance at each level, as well as turn a set of useful, but somewhat heterogeneous indicators into a system with a clear target.

This PMS is based on the concepts of value-based management (Value Based Management, VBM), strategic management (Strategic Management, SA), process management (Business Process Management, BPM), as well as on the provisions of the performance management concept (Performance Management, PM).

The developed performance measurement system is purposefully based on well-known categories and indicators to increase its practical significance. This PMS will help management to understand what the business is made of, what processes affect the efficiency of its work within the company. After all, the expediency of an adequate performance measurement for the successful functioning of the company in modern conditions is very significant, since it can help management both, to achieve the desired results and also to see the reserves for improving efficiency.

### Keywords

efficiency, performance measurement systems, key performance indicators, value-based management, economic value added, process management, strategic pyramid

### For citation

Pristavka A. N. Improving the Measurement of a Company's Performance Effectiveness. *World of Economics and Management*, 2022, vol. 22, no. 1, pp. 165–184. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

С конца 1980-х гг. все больше компаний, оценивая эффективность своей деятельности, делают акцент на определении уровня лояльности клиентов, удовлетворенности сотрудников и на других аспектах, которые не связаны с финансовыми показателями, но которые в условиях современной бизнес-среды невозможно игнорировать. В связи с этим начинают появляться *системы оценки эффективности* (performance measurement systems, PMS), такие как Метод анализа стратегических параметров и отчетности (Strategic Measurement and Reporting Technique, SMART) К. Кросса и Р. Линча [1], Матрица оценки эффективности (Performance measurement matrix, PMM) Д. Кигана, Р. Эйлера и С. Джонса [2], Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC) Р. Каплана

и Д. Нортон [3] и многие другие, предоставляющие менеджерам необходимую информацию задолго до получения данных о финансовых результатах, обеспечивающие сотрудников сведениями о том, какие конкретные действия необходимо предпринять для достижения стратегических целей, а также позволяющие инвесторам лучше понять из чего складывается общая эффективность компании.

Но, несмотря на все упомянутые преимущества, существующие PMS, по мнению ряда авторов (Э. Нили, Дж. Миллс, М. Борн, К. Иттнер, Д. Ларкер, М. Мейер, Г. Рейли, Р. Рейли, Т. Уоттс, К. Макнейр-Конноли и др.), имеют и некоторые ограничения.

Первое ограничение, которое можно выделить, – это *разрозненность показателей PMS*, т. е. отсутствие взаимосвязей показателей эффективности с целями, стратегией, общей оценкой эффективности деятельности компании.

К. Иттнер и Д. Ларкер в своем исследовании приходят к выводу о том, что большинство компаний не смогли определить те самые нефинансовые показатели, которые могли бы способствовать реализации намеченной цели и продвижению выбранной компанией стратегии. Авторы отмечают, что в ряде компаний, где были предприняты попытки внедрения BSC, менеджеры среднего звена саркастически называли BSC подходом «четыре корзины» или «шведский стол», так как высшее руководство приказало им самостоятельно придумать варианты заполнения для каждой из четырех перспектив без привязки к целям и стратегии [4].

Что касается связей отдельных показателей с общей оценкой эффективности, то, по мнению Г. Рейли и Р. Рейли, зачастую выбранные показатели в рамках PMS не оказывают влияние на итоговый результат [5]. Подобную точку зрения разделяет и Э. Нили, рассуждая о том, что использование BSC не позволяет определить, какие области и факторы вносят наибольший вклад в общую оценку эффективности [6].

Следующее ограничение отчасти вытекает из первого – это *отсутствие всеобъемлющего финансового показателя*, характеризующего общую оценку эффективности, т. е. то, к чему в конечном счете компания должна прийти.

Как уже было отмечено, эффективность деятельности в настоящее время необходимо оценивать по разным направлениям с использованием весьма разнородных показателей: финансовых и нефинансовых, качественных и количественных и т. д. Однако, по мнению вышеупомянутых авторов, существующие PMS не дают рекомендаций о том, как привести данные показатели к общей оценке эффективности деятельности компании. Также и не говорится, что должно выступать в качестве этой общей оценки, в качестве целевого ориентира.

М. Мейер, говоря об идеальных показателях эффективности, которые должны быть включены в состав PMS, выделяет несколько свойств таких показателей. Одно из них звучит как «всеобъемлющий характер» [7, с. 22]. По мнению автора, идеальные показатели должны охватывать всю компанию, а значит, они могут использоваться повсеместно.

Что касается того, должен ли данный показатель носить финансовый или нефинансовый характер, то здесь, на мой взгляд, есть несколько весомых аргументов в пользу первого.

Во-первых, редко, когда нефинансовые показатели являются всеобъемлющими для компании, гораздо легче найти универсальные финансовые показатели. Во-вторых, некоторые нефинансовые показатели могут оказывать негативное влияние на финансовую эффективность (М. Мейер приводит в качестве примера показатели потребительских и кадровых запросов [7, с. 23]). В-третьих, ряд авторов, в частности К. Иттнер и Д. Ларкер, придерживаются точки зрения, что большинство нефинансовых показателей эффективности становятся неубедительными заменителями финансовых из-за проблемы их оценки: некоторые показатели не могут в принципе быть измерены, что приводит к использованию собственной оценочной шкалы, не всегда достаточно обоснованной [4, с. 67]. Также существует мнение, что далеко не всегда эффекты, не имеющие денежного выражения, могут быть включены в общую схему анализа затрат и результатов, несмотря на наличие ряда тонких и изощренных методов их «монетизации» [8, с. 40].

Еще одним ограничением является *отсутствие связей PMS с системой мотивации и поощрения персонала*.

Если мы говорим о том, что эффективность деятельности в настоящее время необходимо оценивать по разным направлениям с использованием весьма разнородных показателей, то, когда речь заходит о мотивации и поощрении персонала, возникает потребность перевода данной оценки эффективности из разных измерений в одно. Расчет мотивационных выплат по одному показателю в настоящее время не может в полной мере охватить все аспекты деятельности, а расчет выплат по нескольким показателям вызывает проблему их совмещения в общую оценку эффективности.

Т. Уоттс и К. Макнейр-Конноли в работе «Новые системы оценки эффективности и управленческого контроля» говорят о том, что существующие PMS, как правило, не привязывают вознаграждение за эффективность к общему результату. Это, по их мнению, приводит к тому, что PMS часто становятся неустойчивыми, выходящими из употребления, как только пропадает «эффект Хоторна» [9, с. 5]. Ведь, несмотря на то что классические теории фирм исходят из того, что менеджеры действуют только в интересах собственников бизнеса, в действительности при принятии управленческих решений менеджер действует исходя из собственных интересов [10, с. 102].

Заключительное ограничение, которое также присуще существующим PMS, – это *агрегирование предоставляемой информации*.

Чем больше у компании бизнес-процессов, клиентов и чем шире ассортимент выпускаемой продукции, тем больше важной информации скрывают агрегированные показатели оценки эффективности на уровне всей компании, ее бизнес-единиц или функциональных подразделений. Положительные результаты складываются с отрицательными, а результат оценивается в целом, что приводит руководство к трудностям в принятии верных управленческих решений (например, куда лучше инвестировать или где необходимо сокращать расходы). По мнению М. Мейера, компаниям необходимо переосмыслить процесс оценки результатов своей деятельности, начав с вопроса о том, откуда эти результаты появляются. А ответ достаточно прост: результаты деятельности появляются из бизнес-процессов компании, из ее повседневной работы [7, с. 26].

Подводя итог, можно говорить о том, что существующие PMS, появившиеся в конце 1980-х гг., безусловно, стали прорывом для своего времени. Они помогли руководству компании понять, что эффективность деятельности – это не только конечный результат. Однако данные системы скорее можно отнести к «рамочным системам стратегического управления» [7, с. 36]. Таким образом, можно сделать вывод о том, что проблема разработки системы оценки эффективности деятельности компании, которая сочетала бы в себе преимущества существующих систем, а также устраняла присущие им ограничения, на сегодняшний день остается не решенной.

Далее предлагается рассмотреть содержание авторской PMS, которая, на мой взгляд, способна нивелировать указанные выше ограничения. Ее схема представлена на рис. 1.

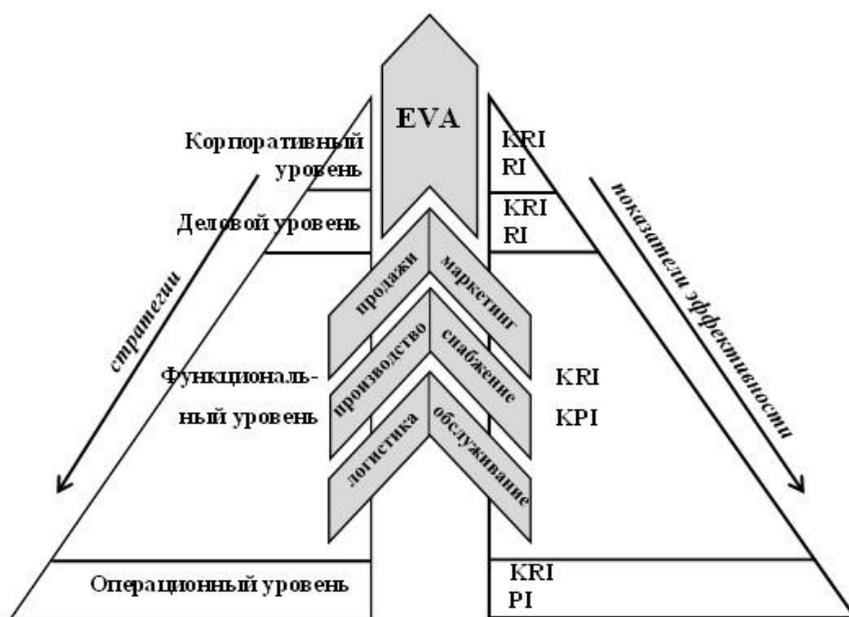


Рис. 1. Схема авторской PMS  
 Источник: составлено автором  
 Fig. 1. PMS author's scheme

Данная PMS имеет форму стратегической пирамиды А. Стрикленда и А. Томпсона, представляющей собой каскад упорядоченных стратегий, охватывающих все уровни компании: корпоративный, деловой, функциональный и операционный [11]. Каждому уровню соответствуют показатели эффективности, разработанные Д. Парментером: ключевые показатели результата (Key Result Indicators, KRI), показатели результатов (Result Indicators, RI), ключевые показатели эф-

фективности (Key Performance Indicators, KPI), показатели эффективности (Performance Indicators, PI) [12].

Вершина пирамиды характеризуется корпоративной стратегией, описывающей поведение компании в целом. Данному уровню соответствует ключевой показатель результата (KRI) – показатель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), который является отражением результата деятельности компании и количественным выражением ее цели – максимизации благосостояния собственников согласно концепции стоимостно-ориентированного управления (Value Based Management, VBM). Также на данном уровне располагаются и показатели результата (RI), перечень которых зависит от выбранной корпоративной стратегии.

Следующему уровню пирамиды соответствует деловая стратегия, позволяющая компании определить ее конкурентное преимущество. Что касается показателей эффективности, то здесь речь также идет о KRI и RI, перечень которых зависит от выбранной компанией деловой стратегии.

Предпоследний уровень пирамиды, функциональный, является одним из самых значимых уровней PMS, так как именно здесь сосредоточены основные бизнес-процессы, действующие в компании. Данные процессы были выделены согласно модели цепочки добавления ценности М. Портера (Value Chain Model, VCM): продажи, маркетинг, производство, материально-техническое снабжение, внутренняя и внешняя логистика, обслуживание и сервис [13]. Также на данном уровне располагаются все ключевые показатели: KRI и ключевые показатели эффективности (KPI). KPI должны быть разработаны на основе критических факторов успеха (Critical Success Factors, CSF) [12], которые в рамках данной PMS формируются на основании выбранных стратегий основных бизнес-процессов (стратегий совершенствования деловых процессов) [14].

Основание пирамиды (операционный уровень) представляет собой строго определенный, доведенный до конкретных исполнителей набор действий. Данному уровню соответствуют KRI, а также показатели эффективности (PI), которые можно отнести к показателям текущей деятельности, позволяющие команде осознать свое участие в контексте всей компании.

Следует отметить, что процесс разработки стратегий с целью создания «идеальной взаимоусиливаемой структуры», по мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, направлен сверху вниз, а не наоборот (данное направление указано в левой части рис. 1) [11]. В соответствии с этим направлением в рамках данной PMS будут формироваться и показатели эффективности (правая часть рис. 1). Причем процесс разработки стратегий является первостепенным по сравнению с процессом формирования показателей эффективности.

Так как речь идет о формировании *системы*, т. е. о «целостном комплексе взаимосвязанных компонентов» [15, с. 26], определим взаимосвязи между компонентами данной PMS, что даст возможность наиболее полно ознакомиться с ее содержанием. Схематично данные взаимосвязи представлены на рис. 2.

Первая связь, представленная на рис. 2, – это *связь между VBM-показателем EVA и основными бизнес-процессами*, действующими в компании.

Для понимания того, каким образом EVA связана с основными бизнес-процессами, необходимо разложить данный VBM-показатель на систему драйверов,

а затем определить наличие связей между полученными драйверами и основными бизнес-процессами.

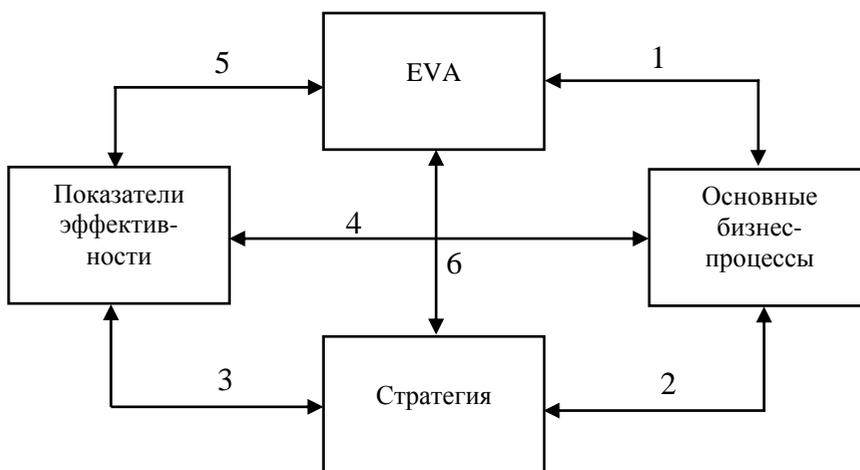


Рис. 2. Взаимосвязи между компонентами PMS

Источник: составлено автором

Fig. 2. Relationships between PMS components

Схема декомпозиции EVA представлена на рис. 3.

Как видно из данных рис. 3, показатель EVA представляет собой чистую операционную прибыль после налогообложения за вычетом затрат на капитал, который был инвестирован в бизнес [16, с. 88].

В левой части рис. 3 показатель чистой прибыли от основной деятельности за вычетом налогов (Net Operating Profit After Tax, NOPAT) определяется как прибыль от обычной деятельности (Earnings Before Interest and Taxes, EBIT), скорректированная на величину налога на прибыль.

На мой взгляд, показатель EBIT является одной из лучших единиц измерения для сравнения эффективности работы менеджеров, представляя собой прибыль до влияния на нее таких факторов, как налог на прибыль и процентные ставки по кредитам и займам. Иначе говоря, чтобы оценить эффективность работы менеджеров, необходимо сравнивать их возможность создавать прибыль от обычной деятельности (величину EBIT).

На следующем уровне данный показатель определяется как разность между маржинальным доходом и постоянными расходами. Данная и последующая декомпозиция EBIT осуществлена по методу «директ-костинг» (direct-costing). Таким образом, ключевым для реализации основной идеи данного метода является разделение затрат на прямые и косвенные (в зависимости от способа отнесения

затрат на себестоимость продукции), а также на переменные и постоянные (по отношению к объему производства или объему продаж).

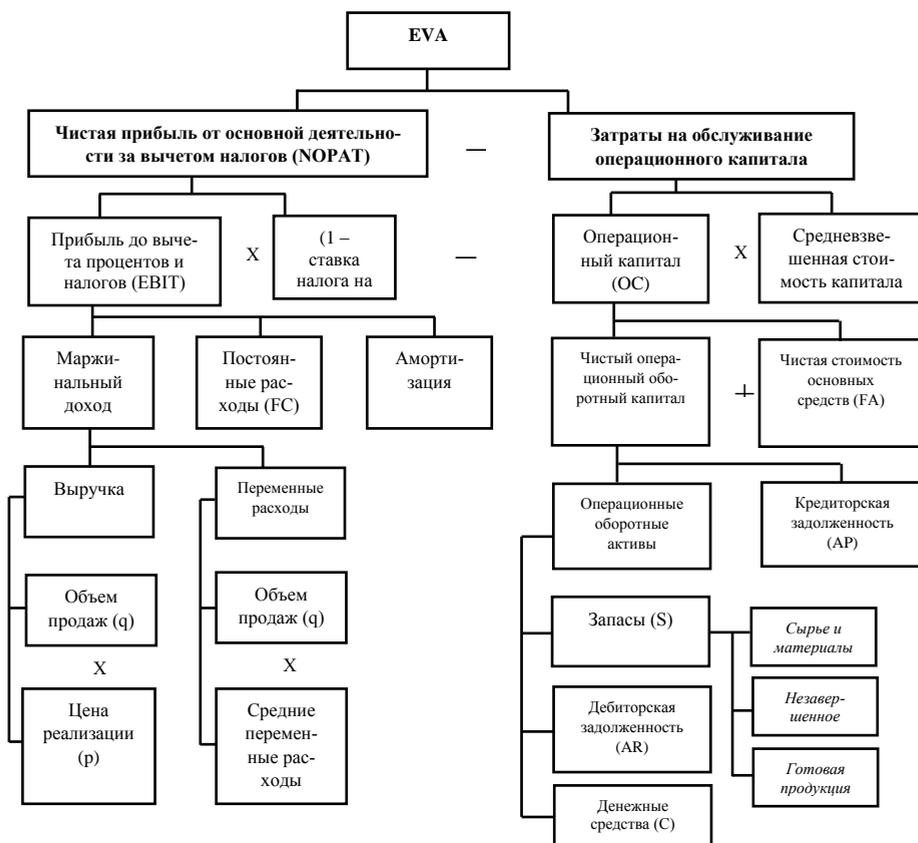


Рис. 3. Декомпозиция VBM-показателя EVA

Источник: левая часть – составлено автором, правая часть – [16, с. 79–82, 88]

Fig. 3. Decomposition of VBM - EVA indicator

Подобная декомпозиция ЕБИТ по методу «директ-костинг» в рамках разрабатываемой PMS дает возможность обоснования и принятия различных управленческих решений, касающихся основной производственной деятельности компании (определения безубыточного объема производства при заданных соотношениях цены, постоянных и переменных расходов, действия операционного (производственного) рычага, запаса финансовой прочности и т. д.), ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции (для предприятий с многономенклатурным

производством или реализующих широкий ассортимент продукции стоит задача определения объема продукции в разрезе отдельных их видов и установления его структуры по компании в целом), ценообразования (определения нижней границы цены реализации), маркетинга (оценки эффективности проводимых трейд-маркетинговых мероприятий), а также дает возможность исключить трудоемкую работу по распределению постоянных расходов на продукт. В связи с этим калькуляция по системе «директ-костинг», на мой взгляд, является наиболее объективной и подходящей для использования в рамках данного исследования.

Далее рассмотрим правую часть рис. 3. На сегодняшний день в научной литературе встречается несколько вариантов расчета инвестированного капитала. Так, С. В. Черемушкин говорит о двух равноправных методах: «Инвестированный капитал – это величина капитала, которая была инвестирована в бизнес. Его можно рассчитывать либо на основе активов, либо на основе правой части баланса – собственного капитала и обязательств. Оба варианта равноправны, хотя последний считается более простым» [17, с. 64].

Согласно данным рис. 3, в рамках данного исследования был выбран вариант расчета EVA на основе активов, так как значительно легче оценить эффективность работы менеджеров через управление активами, которые находятся в их распоряжении. Выделить пассивы, которые находятся в зоне ответственности каждого менеджера, более проблематично.

Таким образом, представленная на рис. 3 система драйверов позволяет оценить эффективность работы менеджеров на всех уровнях, а именно их возможности создавать величину ЕВІТ, а также их управление операционными активами, находящимися в их распоряжении. Показатели ЕВІТ и операционного капитала (Operating Capital, ОС) в рамках данного исследования будут называться ключевыми драйверами EVA.

Далее были определены взаимосвязи между полученными драйверами и основными бизнес-процессами компании в части ЕВІТ и в части операционного капитала. Данные взаимосвязи представлены в табл. 1.

Так, например, бизнес-процесс «Маркетинг», помимо непосредственного влияния на цены реализации и постоянные расходы, может оказывать воздействие и на объем продаж через проведение трейд-маркетинговых акций (например, снижение цены на эластичные товары приводит к росту объемов продаж и увеличению денежных средств), что, в свою очередь, может вызвать увеличение запасов готовой продукции, а также и на средние переменные расходы (AVC), например, изменение упаковки готового продукта может привести к модернизации производственного оборудования (FA). Также «маркетинг» может влиять и на величину запасов сырья и материалов (например, проведение совместно со «Снабжением» работ по минимизации излишних остатком упаковочных и этикеточных материалов).

Таким образом, были установлены связи между VBM-показателем EVA и основными бизнес-процессами, действующими в компании. Наличие данных взаимосвязей дает возможность оценить вклад каждого основного бизнес-процесса в достижении поставленной цели – формирование EVA.

Взаимосвязи между драйверами EVA и основными бизнес-процессами

Таблица 1

Relationships between EVA drivers and core business processes

Table 1

№ п/п	Основные бизнес-процессы	ЕБИТ				Operating capital				
		q	p	AVC	FC	S	AR	C	AP	FA
1	Продажи	+	+		+	+	+	+		
2	Маркетинг	+	+	+	+	+		+		+
3	Производство	+		+	+	+				+
4	Снабжение	+		+	+	+			+	+
5	Внутренняя логистика			+	+	+				+
6	Внешняя логистика	+		+	+					+
7	Обслуживание и сервис			+	+					

Источник: составлено автором.

Следующая связь, представленная на рис. 2, – это *связь между основными бизнес-процессами и стратегией компании*, которая была установлена посредством стратегической пирамиды А. Стрикленда и А. Томпсона на функциональном уровне.

К примеру, выбирая корпоративную стратегию интенсивного роста, компания может руководствоваться одной из трех деловых стратегий, представленных И. Ансоффом: глубокого внедрения на рынок, расширения границ рынка или совершенствования товара [18].

Если рассматривать стратегию глубокого внедрения на рынок, которая свидетельствует о том, что текущий рынок не насыщен существующими продуктами компании, то данную стратегию компания может реализовать, к примеру, посредством одной из стратегий увеличения продаж, предложенной И. Качаловым, – стратегии «новой дистрибуции», которая является стратегией основного бизнес-процесса «Продажи» и предполагает равномерное и достаточное наличие данных товаров на данном рынке, а также проверки всех показателей дистрибуции (например, доля товаров на полке) [19].

Стратегия «новой дистрибуции» в большей степени может поддерживаться либо стратегией «ценового прорыва» (стратегией низких цен) [20], либо стратегией увеличения маркетинговых коммуникаций [19] с целью как можно больше покупателей привлечь к своему товару и увеличить его долю на рынке. Данные стратегии относятся к основному бизнес-процессу «Маркетинг».

Вышеперечисленные стратегии продаж и маркетинга могут быть реализованы посредством двух стратегий основного бизнес-процесса «Производство»: или посредством стратегии низких затрат (достигается в том числе путем производства и распределения товаров в больших масштабах), или за счет стратегии быстрого реагирования (компания вносит необходимые изменения в свои планы производства, связанные с появляющимися изменениями на рынке, делая акцент на скорости и надежности) [21].

Что касается стратегии бизнес-процесса «Материально-техническое снабжение», то здесь речь может идти о стратегии ресурсосбережения, обеспечивающей снижение расходов на выполнение закупочных процедур посредством совершенствования структуры ресурсов, улучшения их качества, снижения потерь при транспортировке [22].

К стратегиям основных бизнес-процессов «Внутренняя логистика» и «Внешняя логистика» можно отнести либо стратегию минимизации общих логистических издержек, предполагающую сокращение (оптимизацию) общих операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях, оптимизацию уровней запасов в логистической системе, выбор оптимальных вариантов «складирование – транспортировка» (переключение с одной логистической функции на альтернативную), либо стратегию логистического аутсорсинга, предполагающую сосредоточение компании на своих ключевых компетенциях [23].

Заключительной стратегией, относящейся к деловой стратегии глубокого внедрения на рынок, можно отнести стратегию роста основного бизнес-процесса «Обслуживание и сервис». Данная стратегия характеризуется поддержанием цен на оказываемые компанией услуги на достаточно низком уровне, а также пре-

доставлением более длительных сроков гарантии, чем у других компаний-производителей [24].

Таким образом, представленная выше классификация стратегий дает возможность охватить все уровни компании, связав стратегии воедино: от стратегии каждого основного бизнес-процесса вплоть до корпоративной стратегии. Все это позволит не нарушить принципы целостности, единства и комплексности при планировании и управлении, а также довести конкретные цели и задачи до ответственных лиц.

Следующая связь, представленная на рис. 2, – это *связь между стратегией и показателями эффективности*.

В качестве основы для формирования системы показателей эффективности была выбрана классификация показателей Д. Парментера. Расположение данных показателей по уровням стратегической пирамиды представлено в правой части рис. 1.

Ключевыми показателями результата (KRI) в рамках разрабатываемой PMS выступили VBM-показатель EVA и его драйверы. Таким образом, более подробно данные KRI и их взаимосвязи со стратегией будут рассмотрены далее в рамках 5-й и 6-й связей, представленных на рис. 2.

Что касается RI, то данные показатели соответствуют корпоративному и деловому уровням стратегической пирамиды. Настоящие показатели говорят только о результатах деятельности компании. По этой причине весьма проблематично определить конкретные бизнес-процессы, которые привели к таким результатам.

Рассмотрим некоторые RI, на которых, на мой взгляд, необходимо делать особый акцент, реализуя определенную корпоративную стратегию: роста, стабилизации, сокращения.

Так, компания, руководствующаяся корпоративной стратегией роста, должна сфокусироваться на следующих основных задачах: привлечении значительных ресурсов с целью более глубоко внедрения на рынок, расширении его границ или же продвижении новых продуктов и услуг, формировании и развитии клиентской базы, инвестировании в производственные мощности и инфраструктуру в целом и т. д. Соответственно, рентабельность на данном этапе может быть низкой, как и оборачиваемость активов и денежный поток от основной деятельности, о чем будет свидетельствовать высокое значение финансового рычага. В этой связи данному этапу должен соответствовать процентный рост доходов и объемов продаж, увеличение клиентской базы, высокий уровень инвестиций в расширение производственных мощностей.

Что касается стратегии стабилизации, то основной задачей в рамках данной стратегии является сохранение компанией существующего положения (устойчивого состояния) и рыночного равновесия посредством ликвидации узких мест, расширении мощностей, постоянного совершенствования основных бизнес-процессов в компании. В соответствии с данной задачей могут быть определены следующие RI: рентабельность, которая должна достигать высоких значений, рост дохода от основной деятельности, сохранение широкой клиентской базы и инвестиций в производственный потенциал.

Заключительная стратегия сокращения характеризуется низким уровнем инвестиций, так как они требуются на данном этапе только для эксплуатации оборудования и поддержания мощностей. Что касается рентабельности, то она должна быть максимально высокой, необходимо гарантировать полный возврат инвестиций и доходность вложенного капитала. Также необходимо обеспечить и максимальный денежный поток от основной деятельности, снижение потребности в оборотном капитале.

Далее рассмотрим RI, которые соответствуют деловому уровню стратегической пирамиды.

К примеру, для деловых стратегий глубоко внедрения на рынок, расширения границ рынка и совершенствования товара, несмотря на то что все они соответствуют корпоративной стратегии роста, могут быть определены различные RI: стратегии глубокого внедрения на рынок могут соответствовать показатели средней отпускной цены единицы продукции, наличия ассортимента на складах относительно плана, рентабельности маркетинговых инвестиций; стратегии расширения границ рынка – прибыль по новым рынкам, затраты на исследование рынка, средняя отпускная цена единицы продукции в разрезе клиентов; стратегии совершенствования товара – прибыль по новым продуктам, затраты на НИОКР, количество рекламаций.

Безусловно, можно выделить и другие RI, которые могут и не зависеть от выбранных стратегий. Например, процент выполнения плана по отгрузкам готовой продукции, отклонение длительности цикла планирования и др. Однако данная взаимосвязь RI и деловых стратегий дает возможность руководству компании сфокусироваться на наиболее важных показателях результата, которые помогут в достижении поставленной цели посредством реализации выбранной стратегии.

Далее перейдем к рассмотрению KPI – одних из самых важных показателей текущей деятельности компании, которые должны основываться на ключевых факторах успеха (CFS). Данные показатели подразумевают команду или ответственное лицо, поэтому они располагаются на функциональном уровне компании и зависят от каждого основного бизнес-процесса (связь 4 на рис. 2) и соответствующих им стратегий (связь 3 на рис. 2).

Далее в качестве примера рассмотрим CSF и KPI для основного бизнес-процесса «Продажи» в разрезе различных стратегий совершенствования деловых процессов.

Предположим, компания находится на этапе роста и действует в рамках соответствующей корпоративной стратегии. В качестве деловой стратегии ей была выбрана стратегия глубокого внедрения на рынок И. Ансоффа, которой может соответствовать стратегия новой дистрибуции бизнес-процесса «Продажи». Для данной стратегии совершенствования деловых процессов CSF может быть сформулирован как «равномерное покрытие рынка товарами». Соответственно, KPI, вытекающие из данного CSF, которые менеджеры могут отслеживать ежедневно, ежедневно и даже в реальном времени, – выполнение норматива по наличию ассортимента у клиентов, индекс взвешенной дистрибуции по группам продукции, индекс равномерности распределения ассортимента по клиентам и др.

Если же компания пребывает в устойчивом состоянии, реализует корпоративную стратегию стабилизации и в качестве деловой стратегии, предположим, ею была выбрана стратегия концентрации М. Портера [25], которой соответствует партнерская стратегия продаж [26], то CSF может быть сформулирован как «долгосрочное партнерство с ключевыми клиентами», а KPI – относительное количество предложений ключевым клиентам, процент потерь ключевых клиентов, доля повторных продаж и др.

Если говорить о корпоративной стратегии сокращения и соответствующей ей стратегии «сбора урожая» Ф. Котлера [27], то данной деловой стратегии соответствует агрессивная стратегия продаж [26], для которой CSF может быть сформулирован как «напористость в увеличении клиентского потока». Соответственно, KPI, вытекающие из данного CSF, – количество выставленных счетов, процент оплаченных счетов, доля результативных звонков и др.

Таким образом, для основного бизнес-процесса «Продажи» и соответствующих ему трех различных стратегий были рассмотрены возможные CSF и вытекающие из них KPI. Данное понимание KPI, предложенное Д. Парменером, и их взаимосвязь со стратегиями совершенствования деловых процессов даст возможность руководству компании уйти от произвольного выбора показателей или их заимствования у других компаний, отказаться от лишних показателей и процессов, вести отчетность только по действительно важным показателям, что, в свою очередь, позволит перенести усилия на главные направления и с достаточной вероятностью достичь поставленных целей.

Заключительные показатели, представленные на рис. 1, – это PI, соответствующие операционному уровню, которые, по словам Д. Парменера, должны помочь исполнителям осознать свою деятельность в контексте всей компании. В рамках разрабатываемой PMS PI являются продолжением KPI, представляя собой более детальные показатели, которые могут быть доведены до конкретных исполнителей (например, количество звонков, на которые не ответил тот или иной оператор в рамках партнерской стратегии продаж, где CSF определен как «долгосрочное партнерство с ключевыми клиентами»). Таким образом, так как PI являются продолжением KPI, и так как операционные стратегии, на мой взгляд, выделить отдельно весьма проблематично (они скорее представляют собой планы и задачи, которые должны быть доведены до конкретных исполнителей), можно говорить о том, что PI, как и KPI, зависят от CSF, которые формируются на основании стратегий совершенствования деловых процессов.

Следующая связь, представленная на рис. 2, – это *связь между показателями эффективности и EVA*.

Как уже было сказано, в рамках разрабатываемой PMS в роли KRI выступают показатель EVA и его драйверы. Помимо того, что KRI должен отражать результат общей деятельности разных команд и показывать состояние дел в целом, в рамках разрабатываемой PMS представляется возможным проследить вклад каждого основного бизнес-процесса в достижение KRI. Это достигается благодаря логико-дедуктивной природе EVA и возможности разложения данного показателя на систему драйверов, представленную на рис. 3, а также благодаря выявленным взаимосвязям между полученными драйверами и основными бизнес-процессами, действующими в компании (см. табл. 1). Таким образом, KRI

в рамках разрабатываемой PMS будет свидетельствовать не только о результатах, как отмечал Д. Парментер [12], но и о том, какие бизнес-процессы привели к такому результату. В связи с этим на рис. 1 KRI и его драйверы пронизывают все уровни стратегической пирамиды: от корпоративного до операционного.

Так, корпоративному уровню PMS соответствует показатель EVA, который, как уже было сказано, является отражением цели деятельности компании – максимизации благосостояния ее собственников. Далее на деловом уровне располагаются ключевые драйверы EVA – прибыль от обычной деятельности (ЕВІТ) и операционный капитал, позволяющие оценить эффективность работы менеджеров: их возможности создавать величину ЕВІТ, а также их управление операционным капиталом. Что касается функционального уровня, то здесь представляется возможным определить факторы в разрезе основных бизнес-процессов, позволяющие добиться роста ЕВІТ и / или минимизировать затраты на обслуживание операционного капитала, т. е. оказывающие влияние на ключевые драйверы EVA. KRI данного уровня сформированы на основе установленных взаимосвязей, представленных в табл. 1. Заключительный операционный уровень характеризуется теми же показателями, что и функциональный, только KRI данного уровня должны быть максимально детализированы, т. е. должны рассчитываться в разрезе продуктов, брендов, торговых марок, клиентов, производственных цехов, складов и т. д. Подобная детализация поможет довести данные показатели до конкретных исполнителей.

Таким образом, в рамках разрабатываемой PMS представляется возможным проследить вклад каждого основного бизнес-процесса, а также продуктов, клиентов, цехов, складов и т. д., в достижение поставленной цели – показателя EVA.

Заключительная связь, представленная на рис. 2, – это *связь между EVA и стратегией*. Данная связь является одной из ключевых, так как она служит отражением того, каким образом будет достигнута поставленная цель, т. е. путем каких выбранных направлений, предпринимаемых действий. Исходя из этого, особую роль в данном случае будет играть именно функциональный уровень, так как корпоративный уровень характеризует поведение и состояние дел компании в целом, деловой – ее рыночное конкурентное преимущество.

Соответственно, обязательным условием, которое должно учитываться при выборе стратегий совершенствования деловых процессов, должен является тот факт, что данные стратегии смогут максимизировать EVA, т. е. смогут обеспечить рост ЕВІТ и / или минимизировать затраты на обслуживание операционного капитала.

Для примера рассмотрим ситуацию, когда компания находится на стадии упадка и реализует корпоративную стратегию сокращения. Какую бы деловую стратегию не выбрала данная компания, стратегии совершенствования деловых процессов должны быть направлены на максимизацию EVA. На данном этапе компании не так легко обеспечить высокий уровень ЕВІТ, как на этапе стабилизации, в связи с этим, возможно, менеджеры должны сосредоточить максимум своего внимания на управлении операционным капиталом, к примеру, выбрав «тянущую» стратегию материально-технического снабжения, ориентированную на небольшое число поставщиков, частые поставки небольшими партиями, ко-

торые осуществляются строго по графику [22], и стратегию логистического аутсорсинга [23].

Таким образом, были рассмотрены все взаимосвязи между компонентами разработанной PMS, представленные на рис. 2. То, каким образом (посредством чего) происходит взаимодействие между компонентами данной PMS, укрупненно представлено в табл. 2.

Матрица связей компонентов PMS

Таблица 2

Component Relations Matrix of PMS

Table 2

Компонент PMS	EVA	Основные БП	Стратегия	Показатели
EVA		система драйверов	стратегии совершенствования деловых процессов	KRI
Основные БП	система драйверов			KRI, KPI (CSF)
Стратегия	стратегии совершенствования деловых процессов			RI, KPI, PI
Показатели	KRI	KRI, KPI (CSF)	RI, KPI, PI	

*Источник:* составлено автором.

Далее проанализируем, смогла ли разработанная система оценки эффективности устранить ограничения существующих PMS.

Что касается отсутствия целевого ориентира – всеобъемлющего финансового показателя, то данное ограничение удалось ликвидировать посредством включения в состав PMS VBM-показателя EVA, который, по сути, является отражением основной цели деятельности компании – максимизации благосостояния ее собственников.

Если говорить про отсутствие связей между стратегией и показателями эффективности, то, на мой взгляд, разработанная PMS смогла полностью его нивелировать. Благодаря стратегической пирамиде А. Томпсона и А. Стрикленда, а также классификации показателей Д. Парментера удалось установить следующие взаимосвязи: связь RI с корпоративной и деловой стратегиями, связь KPI и PI со стратегиями совершенствования деловых процессов посредством CFS, а также зависимость выбора стратегий основных бизнес-процессов от KRI. Наличие данных взаимосвязей, на мой взгляд, помогло минимизировать разрозненность показателей. Также устранению данного ограничения способствовала и возможность разложения EVA на систему драйверов, что дало возможность каскадировать KRI на все уровни стратегической пирамиды: от корпоративного до операционного.

Еще одно ограничение, агрегирование результатов деятельности компании, на мой взгляд, удалось нивелировать посредством установления взаимосвязей между драйверами EVA и основными бизнес-процессами, действующих в компании, что, в свою очередь, позволило оценить вклад данных процессов, а также продуктов, клиентов, цехов, складов и т. д. (посредством KRI операционного уровня), в достижение поставленной цели – показателя EVA.

Заключительное ограничение связано с тем, что зачастую мотивация персонала носит бессистемный характер, что не позволяет поддерживать его эффективную работу: обеспечить максимально возможную отдачу персонала и, главное, посредством этого реализовать выбранную стратегию и достичь поставленной цели. На мой взгляд, данное ограничение удалось устранить благодаря включению в состав PMS показателя EVA, который, во-первых, позволяет совместить интересы менеджеров и собственников, а во-вторых, благодаря каскадированию EVA до операционного уровня дает возможность руководству компании донести до каждого рядового сотрудника понимание нужности и важности его работы в достижении поставленной цели.

Таким образом, можно говорить о том, что разработанная PMS является инструментом, позволяющим компании достичь поставленной цели – показателя EVA, который отвечает интересам как собственников, так и менеджеров посредством формирования эффективной системы мотивации персонала, через реализацию последовательности стратегий, которые напрямую связаны с показателями эффективности.

### Список литературы

1. **Cross K. F., Lynch R. L.** The “SMART” Way to Define and Sustain Success. *National Productivity Review*, 1988/89, vol. 8, no. 1, pp. 23–33.
2. **Keegan D. P., Eiler R. G., Jones C. R.** Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*, 1989, vol. 70, no. 12, pp. 45–50.
3. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
4. **Ittner C. D., Larcker D. F.** Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81, no. 11, pp. 88–95.
5. **Reilly G. P., Reilly R. R.** Using a measure network to understand and deliver value. *Journal of Cost Management*, 2000, November / December, pp. 5–14.
6. **Neely A.** The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, vol. 25, no. 12, pp. 1264–1277.
7. **Мейер М. В.** Оценка эффективности бизнеса: Пер. с англ. М.: Вершина, 2004. 272 с.
8. **Глушенко К. П.** Оценка эффективности транспортных проектов: опыт и проблемы (часть 2) // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2012. Т. 12, № 1. С. 40–46.
9. **Watts T., McNair-Connolly C. J.** New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 2012, vol. 13, no. 3, pp. 226–241.

10. **Мкртчян Г. М., Костылев А. О., Скопина Л. В.** Эффект излишней самоуверенности менеджера как фактор неопределенности при оценке нефтегазовых инвестиционных проектов // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2013. Т. 13, № 3. С. 102–113.
11. **Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
12. **Парменгер Д.** Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2007. 250 с.
13. **Портер М.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Диджитал, 1985. 1020 с.
14. **Чернов С. С.** Классификация стратегий организации: от теории к практике // Российский экономический интернет-журнал. 2007. № 3. С. 60.
15. **Попов В. Н., Касьянов В. С., Савченко И. П.** Системный анализ в менеджменте: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. 304 с.
16. **Бригхэм Ю., Эрхардт М.** Финансовый менеджмент: Пер. с англ. / Под ред. Е. А. Дорофеева. СПб.: Питер, 2009. 960 с.
17. **Черемушкин С. В., Понкрашина Г. А.** Экономическая добавленная стоимость и затраты на капитал: рыночный и бухгалтерский подходы // Финансовый менеджмент. 2008. № 6. С. 50–69.
18. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.
19. **Качалов И. В.** Пять ключевых стратегий для увеличения продаж // Практический маркетинг. 2003. № 12 (82). С. 4–9.
20. **Есипов В. Е.** Цены и ценообразование. СПб.: Питер, 2006. 560 с.
21. **Опекунова М. В., Иващенко Н. С.** Виды производственных стратегий и методы их разработки // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития: Сб. материалов Междунар. науч. конф. молодых исследователей. М., 2017. С. 324–327.
22. **Евтодиева Т. Е.** Стратегические постулаты закупочной логистики // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2017. № 1. С. 6.
23. **Дыбская В. В., Сергеев В. И.** Корпоративные логистические стратегии и технологии: выбор и способы реализации // Логинфо. 2002. № 3.
24. **Васильева О. Е.** Разработка стратегии послепродажного обслуживания // Вестник Курган. гос. ун-та. Серия: Гуманитарные науки. 2005. № 3. С. 166–171.
25. **Портер Е. М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
26. **Кот К.** Что такое стратегия продаж и как правильно ее написать // Calltouch Blog: [сайт]. 2020. URL: <https://blog.calltouch.ru/> (дата обращения 21.02.2022).
27. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007. 1000 с.

## References

1. **Cross K. F., Lynch R. L.** The “SMART” Way to Define and Sustain Success. *National Productivity Review*, 1988/89, vol. 8, no. 1, pp. 23–33.
2. **Keegan D. P., Eiler R. G., Jones C. R.** Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*, 1989, vol. 70, no. 12, pp. 45–50.
3. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.
4. **Ittner C. D., Larcker D. F.** Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 2003, vol. 81, no. 11, pp. 88–95.
5. **Reilly G. P., Reilly R. R.** Using a measure network to understand and deliver value. *Journal of Cost Management*, 2000, November / December, pp. 5–14.
6. **Neely A.** The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 2005, vol. 25, no. 12, pp. 1264–1277.
7. **Meyer M. V.** Otsenka effektivnosti biznesa [Evaluation of business performance]. Trans. from English. Moscow, Vershina, 2004, 272 p. (in Russ.)
8. **Glushchenko K. P.** Evaluation of the transport projects effectiveness: experience and problems (part 2). *Vestnik NSU. Series: Social and Economic Sciences*, 2012, vol. 12, no. 1, pp. 40–46. (in Russ.)
9. **Watts T., McNair-Connolly C. J.** New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 2012, vol. 13, no. 3, pp. 226–241.
10. **Mkrtychyan G. M., Kostylev A. O., Skopina L. V.** The effect of a manager’s overconfidence as a factor of uncertainty in assessing oil and gas investment projects. *Vestnik NSU. Series: Social and Economic Sciences*, 2013, vol. 13, no. 3, pp. 102–113. (in Russ.)
11. **Thompson A. A., Strickland A. J.** Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITI, 1998, 576 p. (in Russ.)
12. **Parmenter D.** Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazatelej [Key Performance Indicators Developing. Implementing and Using Winning KPIs]. Moscow, Olimp-Biznes, 2007, 250 p. (in Russ.)
13. **Porter M.** Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost' [Competitive advantage: How to Achieve High Results and Ensure Its Sustainability]. Moscow, Alpina Digital, 1985, 1020 p. (in Russ.)
14. **Chernov S. S.** Classification of organizational strategies: from theory to practice. *Russian Economic Internet Journal*, 2007, no. 3, p. 60. (in Russ.)
15. **Popov V. N., Kasyanov V. S., Savchenko I. P.** Sistemnyj analiz v menedzhmente [System analysis in management]. A Textbook. Moscow, KNORUS, 2007, 304 p. (in Russ.)
16. **Erhardt M.** Finansovyy menedzhment [Financial management]. Transl. from English. Ed. by E. A. Dorofeeva. St. Petersburg, Peter, 2009, 960 p. (in Russ.)

17. **Cheremushkin S. V., Ponkrashina G. A.** Economic value added and capital costs: Market and Accounting Approaches. *Financial management*, 2008, no. 6, pp. 50–69. (in Russ.)
18. **Ansoff I.** Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. Moscow, Economics, 1989, 303 p. (in Russ.)
19. **Kachalov I. V.** Five key strategies to increase sales. *Practical marketing*, 2003, no. 12, pp. 4–9. (in Russ.)
20. **Esipov V. E.** Tseny i tsenoobrazovanie [Prices and pricing]. St. Petersburg, Piter, 2006, 560 p. (in Russ.)
21. **Opekunova M. V., Ivashchenko N. S.** Types of production strategies and methods for their development. In: Economics today: Current State and Development Prospects. Collection of materials of the International Scientific Conference of Young Researchers. Moscow, 2017, pp. 324–327. (in Russ.)
22. **Evtodieva T. E.** Strategic Postulates of Procurement Logistics. *A-factor: Research and Development (Humanities Sciences)*, 2017, no. 1, p. 6. (in Russ.)
23. **Dybskaya V. V., Sergeev V. I.** Corporate logistics Strategies and Technologies: Choice and Implementation Methods. *Loginfo*, 2002, no. 3. (in Russ.)
24. **Vasilieva O. E.** Development of an After-Sales Service Strategy. *Bulletin of Kurgan State University. Series: Humanities Sciences*, 2005, no. 3, pp. 166–171. (in Russ.)
25. **Porter M. E.** Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslej i konkurentov. [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow, Alpina Business Books, 2005, 454 p. (in Russ.)
26. **Kot K.** What is a Sales Strategy and how to write it correctly. In: Calltouch Blog: [website]. 2020. URL: <https://blog.calltouch.ru/> (date of access: 21.02.2022).
27. **Kotler F.** Osnovy marketinga [Principles of Marketing]. Moscow, Williams, 2007, 1000 p. (in Russ.)

### Информация об авторе

**Алина Николаевна Приставка**, аспирант

### Information about the Author

**Alina N. Pristavka**, Post-graduate Student

*Статья поступила в редакцию 19.01.2022;  
одобрена после рецензирования 22.02.2022; принята к публикации 22.02.2022  
The article was submitted 19.01.2022;  
approved after reviewing 22.02.2022; accepted for publication 22.02.2022*