

**Баширов Руслан Наилевич**

магистрант

ЧОУ ВО «Казанский инновационный  
университет им. В.Г. Тимирязова (ИЭУП)»

г. Казань, Республика Татарстан

## **МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ**

*Аннотация:* в статье раскрыта сущность корпоративной стратегии. На основе детализированного исследования методик оценки результатов функционирования коммерческих организаций предложены этапы оценки, которая ориентирована на учет отраслевой специфики деятельности компаний и факторы внешней среды.

*Ключевые слова:* корпоративная стратегия, оценка эффективности стратегии, сбалансированные системы показателей, факторы внешней финансовой среды.

Эффективная реализация корпоративной стратегии, адекватной изменениям внешней среды, находит отражение в непрерывности функционирования коммерческой организации и ее устойчивом развитии. Достижение целей устойчивости во многом определяется стратегической гибкостью коммерческой организации и способностью менеджмента обеспечивать генерацию активов, находящихся в распоряжении организации, финансовых потоков на непрерывной основе.

Проблематике измерения эффективности корпоративных стратегий посвящены труды отечественных и зарубежных исследователей. В основном для оценки эффективности используются сбалансированные системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) и ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators). Подходы к использованию указанных инструментов при оценке стратегий изложены в работах М.А. Malina et al [1], D. Campbell et al [2], L.R. Irala [3], R. Silvi et al [4] и др.

Особое внимание уделяется исследованию соответствия содержания корпоративной и функциональных стратегий, о чем свидетельствуют научные труды M. Dekimpe et al [5], P. Farris et al [6], H.M. El-Shishini et al [7], в частности стратегии управления человеческими ресурсами, что изложено в работах M.A. Huselid [8], I. Filatotchev et al [9].

Изучение научных трудов отечественных исследователей Л.Я. Аврашкова и др. [12], О.В. Баженова [13], Т.В. Крамина и др. [14], Ф.Я. Леготина и др. [15], Т.А. Мартыновой и др. [16], А.Н. Петрова [17], Л.Г. Паштовой и др. [18], Д.А. Сизенко [19], а также официальных методик, посвященных различным вопросам оценки результатов функционирования коммерческих организаций, позволило сделать вывод, что указанные методики в основном не ориентированы на учет отраслевой специфики их деятельности, факторов внешней среды. В системе используемых показателей отсутствуют показатели, отражающие результаты генерации активами коммерческой организации финансовых потоков, что, на наш взгляд, не позволяет сформировать объективную картину эффективности реализации корпоративной стратегии в условиях нарастания скорости изменений.

В национальном стандарте «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества» отмечено, что успешная интеграция принципов менеджмента основывается на применении процессного подхода и методологии PDCA или Plan – Do – Check – Act. Именно поэтому процессный подход принят нами за основу при разработке методического инструментария оценки эффективности реализации корпоративной стратегии.

Результаты функционирования коммерческой организации автор рассматривает как квинтэссенцию реализации интеграционного процесса на всех уровнях стратегического управления. При этом базовыми в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды, по нашему убеждению, выступают такие

функциональные стратегии, как финансовая, маркетинговая технико-технологическая и стратегия управления человеческими ресурсами. Именно их успешная реализация определяет устойчивость коммерческой организации в условиях нарастания скорости изменений.

Основная идея исследования базируется на методологическом посыле о том, что корпоративные стратегии реализуются эффективно в тех коммерческих организациях, которые сохранили устойчивость в условиях усиления кризисных процессов во внешней среде, продемонстрировали непрерывность генерации финансовых потоков и положительные финансовые результаты в виде чистой прибыли. В свою очередь, организации, в которых наблюдалось снижение объема генерации финансовых потоков, темпов роста выручки, платежеспособности, нарушение структуры капитала и отрицательные финансовые результаты в виде чистых убытков, реализуют свои корпоративные стратегии неэффективно.

Паттерн действий по оценке эффективности реализации корпоративной стратегии коммерческой организации можно представить следующим образом:

1. Обоснование интегрированной системы комплексов ключевых показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий – финансовой, маркетинговой, технико-технологической и стратегии управления человеческими ресурсами.

2. Выделение референтных точек по каждому ключевому показателю для обеспечения их сопоставимости методом линейного масштабирования.

3. Разделение коммерческих организаций, участвующих в оценке, на две группы.

В первую группу включаются коммерческие организации, которые сохранили устойчивость в условиях усиления кризисных процессов во внешней среде («лучшие в классе»), что позволяет сделать вывод об эффективности реализации базовых функциональных и корпоративных стратегий. Во вторую – коммерческие организации, которые сохранили устойчивость в условиях усиления кризисных про-

цессов во внешней среде не сохранили («потенциальные банкроты»), что свидетельствует о неэффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии в целом.

4. Определение средних значений ключевых показателей по каждой группе организаций и их медианных значений по всей совокупности организаций, что позволяет рассчитать среднеотраслевые интегральные показатели эффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии «лучшими в классе» организациями и «потенциальными банкротами», а также медианное значение интегрального показателя в целом по отрасли.

5. По результатам полученных расчетов (п. 4) установление границ коридора для коммерческих организаций, действующих в данном отраслевом сегменте, что дает возможность судить об эффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии конкретной коммерческой организации.

6. Расчет интегральных показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии по каждой исследуемой коммерческой организации, и оценка ее текущей позиции.

Таким образом, предлагаемая методика оценки эффективности реализации корпоративных стратегий ориентирована на учет отраслевой специфики деятельности коммерческой организации, а также особенностей используемых ею производственных технологий. Она расширяет возможности существующего инструментария стратегического управления коммерческими организациями в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды.

### *Список литературы*

1. Malina M.A., Selto F.H. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 2001, vol.13, iss. 1, pp. 47–90. URL: <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>

2. Campbell D., Datar S., Kulp S., Narayanan V.G. Using the Balanced corecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. Harvard NOM Working Paper, 2002, No. 02–35. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.328880>
3. Irala L.R. Performance Measurement Using Balanced Score Card (April 10, 2007). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.980691>
4. Silvi R., Macrì D.M., Tagliaventi M.R. Performance Measurement Systems: Putting Organizational Effectiveness Ahead (June 30, 2004). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1012622>
5. Dekimpe M., Hanssens D.M. Persistence Modeling for Assessing Marketing Strategy Performance. ERIM Report Series Reference, 2003, No. ERS-2003–088-MKT. URL: <https://ssrn.com/abstract=474428>
6. Farris P., Parry M.E., Borden N., Venkatesan R., Sharpe K. The Seven Questions of Marketing Strategy. Darden Business Publishing, Darden Cases, 2010, No. UVA-M-0779. URL: <https://ssrn.com/abstract=1584114>
7. El-Shishini H.M. Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: The State of the Art and Research Opportunities (September 13–14, 2001). Presented at the Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.283651>
8. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, iss. 3, pp. 635–672. URL: <https://ssrn.com/abstract=1803666>
9. Filatotchev I., Guest D., Piesse J., Jackson G., Gospel H. Corporate Governance, Human Resource Management and Firm Performance. DTI Economics Working Paper, 2005, No. 13, 126 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.906023>
10. Augier M., Teece D.J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 2009, vol. 20, iss. 2, pp. 410–421. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
11. Teece D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, 2011, 286 p.

12. Аврашков Л.Я. О нормативных значениях коэффициентов при формировании рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия / Л.Я. Аврашков, Г.Ф. Графова, С.А. Шахватава // Аудитор. – 2015. – №5. – С. 40–51 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.12737/11352>

13. Баженов О.В. Комплексный анализ финансового состояния предприятий медной промышленности на основе бухгалтерской отчетности, сформированной в соответствии с РПБУ и МСФО. Сопоставимость полученных результатов / О.В. Баженов // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – №36. – С. 2–9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyu-analiz-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiy-mednoy-promyshlennosti-na-osnove-buhgalterskoj-otchetnosti-sformirovannoy-v-sootvetstvii-s-rpbu-i-msfo>

14. Крамин Т.В. Формирование корпоративной стратегии управления стоимостью промышленного предприятия / Т.В. Крамин, И.В. Миргалеева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2015. – №1. – С. 187–191 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-strategii-upravleniya-stoimostyu-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>

15. Леготин Ф.Я. Оценка эффективности антикризисного управления / Ф.Я. Леготин. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. – 52 с.

16. Мартынова Т.А. Аналитические процедуры в оценке непрерывности деятельности организации / Т.А. Мартынова, К.Р. Наниз // Аудиторские ведомости. – 2016. – №3. – С. 27–37.

17. Петров А.Н. Использование logit-моделей в аудиторской практике для оценки непрерывности деятельности организации / А.Н. Петров, Е.А. Иванова // Аудиторские ведомости. – 2015. – №6. – С. 12–26.

18. Паштова Л.Г. Прикладные аспекты диагностики риска банкротства крупных нефтяных корпораций / Л.Г. Паштова, М.О. Емельянова, П.Г. Шашкова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – №39. – С. 25–33 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/prikladnye-aspekty-diagnostiki-riska-bankrotstva-kрупnyh-neftyanyh-korporatsiy/viewer>

19. Сизенко Д.А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании / Д.А. Сизенко // Российский налоговый курьер. – 2013. – №19. – С. 6–9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.rnk.ru/319978>