

**Д.Т.Айнетдинов**

студент Московского финансово-промышленного  
университета «СИНЕРГИЯ»

**А.Г.Зайцев**

Научный руководитель д.э.н., профессор, доцент

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

**Аннотация:** В статье обосновывается актуальность проблемы повышения эффективности отечественного корпоративного управления бизнесом и необходимость изучения и освоения новых технических решений и технологий. Рассматриваются известные и инновационные методы и инструменты повышения эффективности менеджмента. Среди них система KPI, цифровые технологии и автоматизация, сбалансированная система показателей ССП, инструмент для исследования и оценки ESG-изменений в бизнесе.

**Ключевые слова:** Корпоративное управление бизнесом, ключевые показатели эффективности (KPI), система сбалансированных показателей, цифровизация и ESG.

Для повышения эффективности управления отечественного менеджмента требуется изучение существующих и появляющихся инноваций и технологических процессов и на их основе выработать новое стратегическое развитие отечественных методов корпоративного управления, что на сегодняшний день является весьма актуальным.

Среди таких инновационных решений, достаточно известными, но не получивших широкого распространения в российском менеджменте, являются: система KPI, инструмент исследования и оценивания ESG-изменений, сбалансированная система показателей (ССП), технологии автоматизации и цифровизации.

Система ключевых показателей эффективности (KPI, Key Performance Indicator) представляет собой специализированный инструмент, позволяющий количественно оценивать результативность деятельности организации и играющий важную роль в процессе стратегического управления[1].

Грамотно выстроенная структура KPI решает ряд задач:

- задает четкие и прозрачные критерии для анализа достижений сотрудников и обоснования системы вознаграждений;
- отражает степень удовлетворенности основных запросов клиентов;
- демонстрирует содержательную основу наиболее приоритетных задач компании;
- выделяет ключевые зоны, требующие особого управленческого внимания;
- своевременно сигнализирует о положительных тенденциях в работе предприятия;
- акцентирует внимание на наиболее значимых процессах и решающих параметрах эффективности.

Ключевые показатели формируют базу для мониторинга продвижения компании к поставленным целям. Они разрабатываются с учетом специфики организации и актуальных стратегических ориентиров, что способствует эффективному контролю внутренних процессов и результативному достижению целей посредством анализа отклонений между плановыми показателями и фактическими результатами. Внедрение такой системы обеспечивает более рациональное распределение ресурсов, облегчая принятие управленческих решений при необходимости улучшения экономических или производственных показателей.

Применение KPI является неотъемлемой частью реализации стратегии организации - руководству проектов и другим заинтересованным лицам необходим доступ к прозрачным метрикам оценки выполнения запланированных мероприятий. В каждом предприятии перечень ключевых показателей формируется индивидуально: их количество и характеристики определяются спецификой бизнес-процессов и особенностями организационной структуры. При

практическом воплощении стратегических планов система КРІ доносит цели до каждого структурного подразделения посредством постановки персонализированных задач - это позволяет преобразовывать масштабные инициативы в понятные ежедневные действия сотрудников. Связь между основными показателями эффективности и тактическими либо долгосрочными целями прослеживается на уровне всей организации, а также отдельных подразделений или функций. При этом исключаются заведомо недостижимые задачи; нормативы разрабатываются с учетом реальных возможностей коллектива для стимулирования профессионального роста.

Внедрение системы осуществляется поэтапно: сначала производится оценка совокупной деятельности организации, затем анализируются результаты отдельных функциональных блоков бизнеса, после чего оценивается вклад каждого сотрудника в отдельности. Такой подход способствует созданию объективной мотивационной среды.

Для обеспечения эффективности система КРІ должна отвечать ряду критериев:

- результаты расчета индикаторов должны быть проверяемыми;
- методика вычисления показателей должна быть понятна сотрудникам всех уровней;
- показатели необходимо соотносить со стратегическими направлениями развития предприятия.

Ключевые показатели эффективности необходимо разрабатывать так, чтобы они способствовали предотвращению возможных конфликтов и поддерживали сотрудничество между сотрудниками на пути к достижению общих корпоративных целей. Корректно выстроенная система КРІ формирует интегрированную команду, ориентированную на реализацию стратегических приоритетов организации, при этом процесс внедрения новых инструментов оценки не должен негативно сказываться на рабочем климате.

КРІ выступают важным управленческим инструментом для предприятий, стремящихся соответствовать долгосрочным стратегиям развития. Однако

эффективность применения системы показателей напрямую зависит от согласованности внутренних процессов и уровня сплоченности коллектива.

Стратегическая функция ключевых показателей эффективности заключается в их способности служить базовой платформой для систематического мониторинга деятельности на всех уровнях управления: КРІ позволяют оценивать вклад каждого сотрудника в выполнение бизнес-задач и отслеживать успешность реализации стратегических планов.

Особое значение среди современных управленческих методик имеет концепция сбалансированной системы показателей (ССП, Balanced Scorecard), разработанная Р. Капланом и Д. Нортонем на основе исследований Гарвардской школы бизнеса в 1990 году. Эта модель предполагает структурирование глобальных целей предприятия на отдельные компоненты с построением логических связей между основными направлениями развития и текущими операционными задачами. Управление осуществляется посредством определенных метрик результативности - их интеграция в СПП обеспечивает комплексный контроль за реализацией стратегии[2][3]. В данной системе сама сбалансированная система становится ядром управления компанией, а КРІ приобретают статус подчиненных элементов - их ценность определяется исключительно через призму СПП.

Сбалансированная структура такой системы включает следующие характеристики.

Все элементы взаимосвязаны таким образом, что формируют целостное представление об организации как о едином хозяйственном субъекте.

Механизмы контроля охватывают как материальные ресурсы компании, так и нематериальные активы: уровень инновационного потенциала; способность сохранять существующую клиентскую базу и привлекать новых клиентов; качество профессиональной подготовки сотрудников; деловую репутацию фирмы среди работодателей.

Использование сбалансированной системы позволяет поддерживать равновесие между задачами различных уровней управления - стратегическими целями и текущими мероприятиями - гармонично сочетая анализ достигнутых результатов с

прогнозированием будущих успехов организации при учете изменений во внутренней среде предприятия и внешних факторов конкурентной борьбы.

Изначально формат сбалансированной системы показателей формировался на основе четырех основных групп параметров, однако со временем в структуру стали включаться дополнительные индикаторы, такие как уровень удовлетворенности сотрудников и показатели, связанные с социальными или экологическими аспектами деятельности.

Перед началом внедрения сбалансированной системы показателей необходимо четко определить перечень ключевых метрик эффективности, отражающих стратегически значимые направления именно для данного предприятия. Выбор этих показателей зависит от особенностей корпоративной стратегии, специфики выбранной бизнес-модели и приоритетов развития - таким образом итоговый набор метрик становится уникальным для каждой организации.

Состав и приоритетность показателей результативности компаний существенно различаются в зависимости от целей и стратегических акцентов, которые задает руководство. Согласно подходу Д. Парментера[4], предприятия часто ошибочно включают в число ключевых показателей эффективности те индикаторы, которые не отражают реальную продуктивность их работы. Это связано с тем, что внутри системы оценки можно выделить несколько категорий бизнес-показателей. Д. Парментер предложил семь характеристик истинных ключевых показателей эффективности[5]:

- оказывают существенное влияние на деятельность всей организации и способствуют улучшению других параметров;

- имеют нефинансовый характер;

- напрямую отражают воздействие на критически важные факторы успеха компании (и часто затрагивают разные стороны сбалансированной системы);

- подлежат частому мониторингу - вплоть до ежедневного контроля;

- могут быть непосредственно связаны с ответственностью отдельных сотрудников или команд;

требуют осмысленного участия персонала в анализе полученных результатов и последующих корректирующих действиях;

предполагают вовлечение высшего руководства при необходимости принятия важных решений.

В отличие от сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления организацией через постановку и реализацию долгосрочных задач, ключевые показатели эффективности служат прежде всего для текущей оценки оперативной деятельности бизнеса. Анализ значений таких показателей позволяет выявить взаимосвязи между целями по результативности и внутренними факторами их достижения. Помимо этого сбалансированная система выступает механизмом трансляции стратегии компании и платформой для ее адаптации при обнаружении несоответствий или неудовлетворительных результатов по итогам контроля реализации намеченных инициатив. Таким образом ключевые показатели эффективности органично становятся частью сбалансированной системы - комплексного инструмента управления развитием организации на всех этапах стратегического планирования и исполнительской деятельности.

Для измерения степени достижения каждой задачи, отраженной в стратегической карте, используют ключевые показатели эффективности (KPI), то есть показатели результативности деятельности. KPI служат инструментом как количественной, так и качественной оценки успеха в реализации целей предприятия, а также позволяют анализировать эффективность функционирования бизнес-процессов и отдельных сотрудников. Для каждой задачи формируется собственный набор KPI, адаптированный к ее специфике и обеспечивающий достоверное измерение исполнения.

Все включенные в стратегическую карту задачи рассматриваются как критически важные для достижения запланированных результатов. Поэтому система оценки их выполнения построена на принципах сбалансированной системы показателей. Ключевую роль в успешной интеграции такой системы

играет корректный выбор соответствующих КРІ - этот аспект является основополагающим для построения эффективного управления организацией.

Современные организации нуждаются во внедрении двух взаимодополняющих механизмов измерения: во-первых, система КРІ предназначена для оперативного контроля текущих бизнес-процессов; во-вторых, сбалансированная система показателей направлена на мониторинг реализации долгосрочных стратегических инициатив с учетом инвестиционной деятельности.

Процесс внедрения механизма ключевых показателей эффективности включает следующие этапы:

- определение стратегии организации с выявлением факторов критического успеха;

- системное проектирование сбалансированной модели показателей по каждому приоритетному направлению для поддержки стратегических решений;

- разработка перечня КРІ для анализа работы отдельных сотрудников и подразделений; создание регламента применения данной системы;

- построение мотивационных схем на основе достигнутых значений ключевых показателей эффективности;

- внедрение специализированных автоматизированных решений для агрегирования информации, контроля и аналитики данных о ходе достижения установленных целей;

- проведение периодического мониторинга исполнения стратегии через анализ результативности на всех уровнях организационной структуры с возможностью своевременной корректировки перечня или параметров целевых индикаторов.

При разработке индивидуальных показателей рекомендуется руководствоваться принципом недублирования стандартных должностных функций - оптимально выделять такие индикаторы продуктивности участников проектов, которые способствуют достижению конечных целей проекта и напрямую связаны со стратегическим развитием компании. Эти показатели должны мотивировать персонал к повышению общей результативности организации.

Роль цифровых технологий в системе корпоративного управления и организации бизнеса становится все более значимой. Современная цифровая среда, основанная на информационно-коммуникационных технологиях, служит фундаментом для перестройки экономических отношений и управленческих процедур. Цифровая трансформация позволяет значительно ускорить обмен данными, повысить качество сервисов для всех участников бизнес-процессов, а также обеспечить более простой и оперативный доступ к информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Цифровая экономика характеризуется возможностью автоматизировать управление как целыми организациями, так и их отдельными подразделениями. Такой подход обеспечивает гибкое масштабирование операций без потери качества исполнения, что ведет к росту эффективности производственных процессов и сервисных услуг во множестве отраслей экономики Российской Федерации. Наиболее активное внедрение современных цифровых решений наблюдается в банковских структурах, сфере ритейла и государственных органах.

Несмотря на высокий потенциал инновационных преобразований в строительной индустрии, внедрение цифровых инструментов здесь происходит сравнительно медленно. Это объясняется как высокими начальными инвестициями в технологическую модернизацию, так и недостаточно развитым уровнем электронного взаимодействия внутри цепочек поставок строительных компаний. Кроме того этому препятствуют неопределенность потенциальных рисков при внедрении новых технологических платформ и дефицит специалистов с компетенциями в области информационных технологий.

Термин «цифровизация» применяется для обозначения перехода предприятий или отдельных отраслей на новые бизнес-модели управления производством посредством интеграции современных информационно-технических решений[6].

Значительный импульс развитию цифрового строительства дало массовое внедрение технологий информационного моделирования зданий (BIM), что стимулировало структурные изменения во всем секторе. Международный опыт использования BIM-систем подтверждает сокращение сроков реализации

строительных проектов наряду со снижением затрат до 20–30 %. Важность этого направления отражена в национальных инициативах по запуску проекта «Цифровое строительство», ориентированного на комплексное распространение BIM-технологий.

Среди интегрируемых специализированных программно-технических решений заслуживают внимания следующие категории:

- PLM-платформы (системы управления жизненным циклом продукта), обеспечивающие контроль всех этапов существования объекта,
- BPM-платформы (инструменты оптимизации бизнес-процессов), предназначенные для совершенствования организационной деятельности компании.

PLM-технологии представляют собой комплекс методик и инструментов, предназначенных для информационного сопровождения изделия на всех этапах его жизненного цикла. Ключевой особенностью PLM-систем является обеспечение интеграции и совместной работы различных программных решений от разных поставщиков, а также корпоративных автоматизированных систем. В результате формируется единое информационное пространство, объединяющее разнообразные специализированные решения: системы автоматизированного проектирования (CAD), корпоративные платформы управления ресурсами (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и другие программные продукты.

Рассмотрим теоретические основы одной из наиболее распространенных платформ - ERP-систем.

ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) - это управленческая концепция, ориентированная на объединение ключевых направлений деятельности компании: производственного процесса, операционного управления, кадрового администрирования, финансового регулирования и управления активами. Основная цель внедрения такого подхода - оптимизация использования всех видов ресурсов предприятия при помощи специализированных программных средств. Эти инструменты обеспечивают единое хранилище данных

и сквозную интеграцию бизнес-процессов между всеми структурными подразделениями организации. С точки зрения цифровых технологий ERP-платформа представляет собой функциональный программный комплекс для практической реализации принципов ERP-управления[7]. Мировые лидеры в области программного обеспечения предлагают современные веб-ориентированные версии своих продуктов; такой подход обеспечивает удаленный доступ к функционалу системы с любых устройств независимо от местоположения пользователя, способствует более гибкому управлению производством и снижает затраты компании. Особенно востребована архитектура веб-сервисов при цифровизации строительной отрасли: внедрение подобных ERP-инструментов позволяет централизованно координировать работу персонала, осуществлять детальное финансовое планирование и эффективно распределять активы.

Современные ERP-продукты представляют новый класс корпоративных информационных систем; их основная задача заключается в автоматизации процессов стратегического планирования деятельности предприятий строительного сектора, учете различных операций, контроле исполнения задач и комплексном анализе работы компании в целом. За счет консолидации всех подразделений предприятия на единой цифровой платформе с общей базой данных обеспечивается постоянный обмен актуальной информацией между отделами вне зависимости от их территориального расположения[8].

Типовая структура ERP-системы характеризуется наличием ряда тесно интегрированных компонентов, среди которых выделяются: бухгалтерские и налоговые подсистемы, инструменты управления складскими запасами и логистическими операциями, функционал для казначейской деятельности, автоматизация кадрового администрирования, а также модули CRM для ведения клиентских отношений. Такая сквозная взаимосвязь модулей позволяет полностью отказаться от использования несовместимых устаревших программных решений - все данные аккумулируются в едином централизованном репозитории с возможностью оперативного доступа к необходимой информации.

Рассматривая базовые возможности современных ERP-платформ, выделим:

- стандартизацию хранения персональных данных сотрудников предприятия и упрощение внутренних коммуникаций;

- агрегацию всех денежных потоков предприятия под контролем единой учетной политики - это минимизирует вероятность несанкционированного изменения финансовых сведений отдельными пользователями или подразделениями; топ-менеджмент получает консолидированные аналитические отчеты по объединенной базе всех структур организации[9];

- унификацию рабочих регламентов и производственных стандартов на уровне всей компании посредством общих форм отчетности; данная централизация способствует повышению управляемости численности коллектива и устранению избыточных дублирований в процессах; масштабное внедрение интернет-технологий обеспечивает непрерывный удаленный доступ работников к корпоративным данным независимо от географии присутствия пользователей[10].

ERP-система - это не только инструмент хранения хозяйственной информации: данные платформы предоставляют расширенные возможности анализа и автоматизации управления ресурсами любой природы - денежными средствами, материальными активами, рабочим временем сотрудников и другими категориями ресурсов. Главный акцент функциональности этих решений заключается в комплексном обслуживании ключевых бизнес-модулей. Стратегическая задача внедрения таких комплексов состоит в создании интеграционной среды внутри организации для охвата всех значимых направлений деятельности предприятия единым цифровым контуром.

В настоящее время исследование и мониторинг динамики изменений в области экологической, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG) приобретают особое значение. Компании различных секторов экономики активно интегрируют принципы устойчивого развития в свои стратегии, формируя долгосрочные приоритеты с учетом комплексного влияния экологических, социальных и управленческих факторов. Стремление к гармоничному балансу между этими аспектами становится ключевым для повышения эффективности

корпоративной деятельности и увеличения привлекательности организаций для инвесторов.

Система оценки устойчивого развития основана на анализе основных параметров по трем категориям - Environmental, Social и Governance; при этом перечень критериев постоянно корректируется с учетом новых тенденций мировой практики. Вопросы внедрения ESG привлекают пристальное внимание как деловых кругов, так и научных исследований в Российской Федерации[11], так и за рубежом.

Значительный вклад в распространение принципов ESG вносят крупные корпорации с развитой инфраструктурой взаимодействия с государственными органами по вопросам экологии, социальной политики и высокого уровня публичного управления. Одновременно увеличивается число малых и средних предприятий, которые начинают применять эти подходы на практике.

Рейтинги организаций по ESG-показателям оказывают существенное влияние на процессы принятия решений внутри компаний. Концепция предусматривает учет мнений различных заинтересованных сторон: сотрудников, потребителей продукции или услуг, местных жителей и регулирующих органов - что способствует укреплению доверительных отношений между компанией и внешним окружением, а также формированию прочной базы для долгосрочного развития бизнеса.

Компании с высокими оценками по ESG рассматриваются участниками финансового рынка как более надежные объекты инвестирования; соблюдение принципов устойчивости позволяет снизить риск наложения санкций со стороны контролирующих структур благодаря прозрачности деятельности. Такие практики способствуют оперативному реагированию организаций на изменения рыночной конъюнктуры - уменьшая вероятность возникновения социальных конфликтов или управленческих проблем.

Приверженность стандартам ESG одновременно положительно отражается на имидже работодателя: повышается привлекательность компании среди квалифицированных специалистов за счет усиления репутации ответственной

организации; эта политика способствует формированию стабильного профессионального коллектива. Кроме того внедрение принципов устойчивого развития зачастую требует переосмысления бизнес-процессов: оптимизации существующих или разработки новых технологий ведения деятельности.

Показатели рейтингов ESG выступают инструментом оценки текущего состояния корпоративных стратегий через призму критериев устойчивого прогресса; их значения регулярно пересматриваются вследствие совершенствования систем управления охраной окружающей среды или способов взаимодействия с обществом.

В целом крупные экономические субъекты становятся ориентирами для всего рынка: они инициируют внедрение стандартов экологичности продукции или услуг; открытости деловой информации; социальной ответственности перед населением - впоследствии эти принципы закрепляются среди небольших предприятий как важнейшие условия обеспечения конкурентоспособности организаций на современном рынке.

### Список литературы

1. Сафина Д.М. Управление ключевыми показателями эффективности: учебное пособие / Д.М. Сафина. – Казань: Казан. ун-т, 2018. – 123 с.
2. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пер. с англ. А. Платонова. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 288 с.С. 6,7
- 3.Хьюберт К. Рамперсад. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту организации / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 г. 176 с.
4. Каплан Роберт, Нортон Дейвид Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008 г. - 320 с.
5. Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой. Баланс между стратегией и контролем. Заставьте работать карту показателей BSC. - СПб: Питер, 2005. - 320 с.

6. Стратегия развития информационного общества в России на 2017-2030 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 09.05.2017 г. №203 / URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения 13.02.2020)
7. Куприяновский В.П., Синяков С.А., Тищенко П.А., Раевский М.А., Едоцкий А.А. Применение комбинированных технологий BIM-ГИС в строительной отрасли для различных категорий заинтересованных лиц: Обзор состояния в мире. //ArcReview №2 (73), 2015
8. <http://www.up-pro.ru/library/strategy/tendencii/cyfrovizaciya-trend.html>
9. Индикаторы цифровой экономики: 2018 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Г. Л. Волкова, Л. М. Гохберг и др.; И60 Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 268 с. 88
10. Батаева Б. С., Кокурина А. Д., Карпов Н. А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // Управленец. 2021. Т. 12. № 6. С. 20-32. DOI: 10.29141/22185003-2021.
11. Белик И. С., Дуцинин А. С., Никулина Н. Л. Влияние ESG-факторов на финансовое состояние и инвестиционную привлекательность российских публичных компаний // Управленец. 2022. Т. 13. № 6. С. 4455. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-6-4.

Студент Айнетдинов Д.Т.