

УДК 338.2

*Р. Р. Чугумбаев*

Академии управления МВД России, Москва, e-mail: romanry@ya.ru

*Н. Н. Чугумбаева*

МИРЭА-Российский технологический университет, Москва,  
e-mail: nina-ch2005@mail.ru

## **ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СТАДИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННО- АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

**Ключевые слова:** Система сбалансированных показателей, целевые значения, бенчмаркинг показателей, рейтинговая оценка, интегральный показатель, эталонное сравнение.

Формирование и использование информационно-аналитического обеспечения системы управления бизнесом осуществляется в несколько взаимосвязанных стадий. Современные трансформационные процессы в экономических субъектах требуют совершенствования аналитической работы на всех стадиях. В данной работе внимание сфокусировано на одну из неотъемлемых стадий разработки и использования экономических показателей, в ходе которой устанавливаются их целевые значения. Для развития методологии оценки и анализа целевых значений автор предлагает вовлекать уже существующие приемы сравнительной оценки показателей, комплексно характеризующих экономическую деятельность организаций. В работе представлены результаты исследования принципов установления и применения целевых значений показателей бизнеса, ориентированного на передовые практики и достижение высокого уровня совершенства осуществляемых бизнес-процессов. При этом раскрывается понятие бенчмаркинга и его роли в оценке и анализе целевых значений показателей. Также отмечается вклад практики бенчмаркинга в обеспечение прозрачности бизнеса, повышения его эффективности. В качестве методического инструментария в исследовании предлагается учесть широкий опыт отечественной практики применения сравнительной рейтинговой оценки экономических субъектов. Автор также отмечает необходимость научно-практического обоснования для применения приемов эталонного оценивания, поскольку это влияет на стратегический уровень управления в экономических субъектах.

*R. R. Chugumbaev*

Academy of management of the Ministry of internal Affairs of Russia, Moscow,  
e-mail: romanry@ya.ru

*N. N. Chugumbaeva*

MIREA – Russian Technological University, Moscow, e-mail: nina-ch2005@mail.ru

## **ASSESSMENT AND ANALYSIS OF TARGET VALUES OF INDICATORS OF ECONOMIC ACTIVITY OF THE ORGANIZATION AS A STAGE OF FORMATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT**

**Keywords:** Balanced Scorecard, target values, benchmarking indicators, rating score, integral indicator, benchmark comparison.

The formation and use of information and analytical support for the business management system is carried out in several interrelated stages. Modern transformation processes in economic entities require improvement of analytical work at all stages. In this paper, attention is focused on one of the essential stages of the development and use of economic indicators, during which their target values are set. To develop the methodology for evaluating and analyzing target values, the author suggests using existing methods of comparative evaluation of indicators that comprehensively characterize the economic activity of organizations. The paper presents the results of research on the principles of setting and applying target values of business indicators, focused on best practices and achieving a high level of excellence in business processes. The concept of benchmarking and its role in the evaluation and analysis of target values of indicators is revealed. The contribution of benchmarking practice to ensuring business transparency and improving its efficiency is also noted. As a methodological tool, the study suggests taking into account the wide experience of domestic practice of applying comparative rating assessment of economic entities. The author also notes the need for scientific and practical justification for the use of reference assessment techniques, since this affects the strategic level of management in economic entities.

### **Введение**

Разработка и эффективное применение показателей в системе экономического контроля компании представляет собой процесс последовательного выполнения всех стадий, которые включают в себя приемы, способы, методики, методы решения и категории, используемые для решения соответствующих проблематике данной стадии задач. Оценка и анализ их целевых значений показателей несомненно является одной из важнейших стадий информационно-аналитического обеспечения экономической деятельности организации. Стратегическая цель считается полностью описанной и сформулированной только тогда, когда определены показатели, фактические и целевые значения показателей, решения по достижению целевых значений.

Уровень научного развития отдельной методологической стадии комплексного анализа экономической деятельности компании оказывает влияние на степень качества построения информационно-аналитического обеспечения всей системы управления компанией. Достижение уровня развития компании, соответствующего его стратегическому видению, во многом зависит от оценки, контроля и анализа целевых значений показателей. Система взаимосвязанных показателей, которые характеризует экономическую деятельность компании, с указанием их целевых значений, представляет собой способ наиболее эффективного и конкретного представления стратегии функционирования и развития организации. Для дальнейшего научного обоснования развития практики распространения сбалансированной системы показателей [1], в которой установление целевых значений является одной из ключевых стадий, необходимо, чтобы учетно-аналитическая теория не только аккумулировала, но и совершенствовала различные методы, приемы, способы, которые направлены на измерение, оценку и анализ целевых значений.

### **Цель исследования**

Данное исследование направлено на выявление особенностей оценки и анализа целевых значений показателей бизнеса как одной из важнейших стадий информационно-аналитического обеспечения его управления.

### **Материал и методы исследования**

В работе обобщаются существующие положения сбалансированной системы показателей, приемы сравнительной комплексной оценки показателей, характеризующих экономическую деятельность организаций. Далее раскрывается понятие бенчмаркинга и его роль в оценке и анализе целевых значений показателей. В исследовании для обеспечения методического инструментария бенчмаркинга показателей проводится оценка возможности использования широкого опыта сравнительной рейтинговой оценки экономических субъектов.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Ученые, занимающиеся исследованием сбалансированной системы показателей, описывая основные положения методов измерения основных значений показателей, предлагают 2 способа решения данной задачи: с помощью интерактивного внутреннего совещания, либо посредством проведения специального исследования [2]. Интерактивные совещания целесообразны для установления целевых значений показателей находящихся на нижних уровнях организационной структуры подразделений. Для более высокого уровня управления компанией в целом целесообразна модель, предполагающая проведение специального аналитического исследования. Данные способы могут комбинироваться на этапе моделирования системы бизнес-планирования. Учеными также подчеркивается, что при определении целевых значений показателей необходимо учитывать их сбалансированность, которая является отражением сбалансированности стратегических целей компании. Чаще всего в проектах внедрения системы сбалансированных показателей практика определения целевых значений осуществляется не сразу с помощью семинара (совещания). Совещание осуществляется после того, как сначала проведена индивидуальная или групповая аналитическая работа.

При определении алгоритма оценки целевых значений в сбалансированной системе показателей ученые фокусируют внимание на выполнении следующих этапов [3]:

1. формирование базы сравнения;
2. построение, оценка и анализ взаимосвязей между целевыми значениями;

3. определение предельных значений;
4. документирование целевых значений.

Для согласования сформированных целевых значений системы показателей предлагается использовать результаты оценки динамики значений, данные бенчмаркиговых исследований, результаты опроса заинтересованных сторон. При реализации проектов по внедрению сбалансированной системы показателей стратегической и фактический уровень достижения целей определяется в результате непосредственного взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами в ходе совещаний. Если при этом были достигнуты договоренность и согласованность в отношении уровня целевого значения показателя, то в данном случае можно перейти к детализации и анализу целевых значений. В случае если различные показатели компании приходится разрабатывать самостоятельно по причине отсутствия опыта, и для оценки их значений нет исходных данных, то внедрение такой системы показателей может быть очень ресурсоемким. При этом особенно подчеркивается данная проблема для перспективы «Обучение и развитие», поскольку в данной перспективе содержатся показатели, в основе определения которых применяется способ опроса.

Одним из наиболее предпочтительных приемов оценки целевых значений в сбалансированной системе показателей исследователи признают бенчмаркинг. Бенчмаркинг способен аккумулировать и адаптировать лучший опыт не только в результате внутрифирменных и межфирменных сравнений отдельных процессов, но также и функций, и бизнес-единиц. Благодаря применению бенчмаркинга специалисты и менеджмент компании способны расширить и повысить профессиональные компетенции.

В тех случаях, когда компания не обладает необходимой информацией о вариации показателя, в том числе недоступна информация о предельных достижимых значениях, тогда рекомендуют применять экспертные оценки. Полученные таким образом оценки требуют своевременной актуализации.

Целевые значения показателей должны устанавливаться исходя из того, что их достижение осуществляется в течение определенного времени и поэтому оцениваются на несколько периодов.

Общий период достижения стратегических уровней показателей принято разбивать на отдельные отрезки времени. При этом часто обращают внимание на то, что поведение значения показателя в течение периода не обязательно должно подчиняться линейным принципам. Это, в том числе, объясняется высокой зависимостью значений показателей от тех стратегических инициатив, которые проводятся в данный период и прямо направлены на изменение значений показателей. Динамика улучшений показателей, таким образом, может быть как постепенной, так и «скачкообразной». Также следует учитывать и взаимное влияние целей, показателей и их значений – в одном случае имеет место мультипликативный эффект, в других приходится применять принцип «компромисса», когда цели могут иметь некоторые противоречия.

Бизнес-моделирование позволяет комплексно охарактеризовать ключевые цели функционирования и развития компании. Такой подход дает менеджерам более глубокое понимание стратегии бизнеса, а это прямо отражается на оценке целевых значений показателей.

При формировании системно взаимосвязанных целей необходимо предусмотреть механизм их согласования с работниками. Это необходимо для построения системы стимулирования работников. Так предлагается определять «пороговые» значения, которые позволят дать оценку степени достижения цели и обосновано формировать бонусы работников. При этом можно установить от 3 до 5 уровней или ступеней. В принципе, чаще всего достаточно трех «пороговых» значений. Практика показывает, однако, некоторые сложности в реализации системы стимулирования на основе достижения уровней показателей. Часто, это как-раз связано с недостаточно обоснованным установлением целевых значений, когда нет исходных базовых данных.

Решение многих проблем обоснования значений показателей видится в их документировании для отдельных периодов. При этом можно разработать систему внутренней отчетности. Это позволит интегрировать сбалансированную систему показателей с системами планирования в организации.

Прием сравнение, который в рамках бенчмаркинга позволяет реализоваться не только в рамках предприятия, но и вне

его. Хорошие результаты можно достичь, сравнив экономические показатели определенного предприятия с показателями лучших предприятий данной отрасли, которые схожи с условиями работы, с показателями предприятий других ведомств (собственников).

Также не стоит забывать и про зарубежный опыт, который включает в себя обмен опытом, являющийся одной из форм экономической связи между организациями. Но при изучении опыта работы предприятий зарубежных стран стоит учесть различия, имеющиеся в функционировании социально-экономической сферы.

Термин «бенчмаркинг» берет свое начало из американского лексикона, поэтому имеет несколько интерпретаций в русском языке. В основе бенчмаркинга заложено сопоставление продукта конкурента, либо какой-то определенной его части, с продуктом той компании, которая проводит свой анализ для повышения ее конкурентоспособности.

Бенчмаркинг – систематическая деятельность, которая представляет собой поиск, оценку, в определенных моментах учебу различных примерах, вне зависимости от их размера, или даже сферы деятельности и географического расположения.

Для того чтобы не отставать от своих конкурентов, многим компаниям стоит постоянно изучать и применять прогрессирующий опыт в области производственных и бизнес-технологий, не смотря на то какого размера или сферы деятельности организация.

Особый научный интерес представляют кейсы использования бенчмаркинга в реализации стратегии организации, ориентированной на достижение лидерства. При этом аналитическая работа фокусируется на решении таких вопросов, как:

- какая компания-конкурент является лидеров и находится в эталонном состоянии?
- каковы причины отставания нашей анализируемой компании от эталонного состояния?
- что необходимо предпринять, чтобы достичь эталонного уровня?
- как сформировать и реализовать стратегию, чтобы достичь эталонного уровня?

Бенчмаркинг – это также определенный процесс эталонного сопоставления. Классическое определение впервые применил Роберт Кэмп: «Бенчмаркинг – это поиск

лучших методов, которые ведут к улучшению деятельности»[4]. Также популярное определение данного термина принадлежит экс-председателю Американского общества качества (ASQ) Грегори Ватсон и звучит следующим образом: «Бенчмаркинг – это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности»[5].

Все это говорит о многоаспектности задач бенчмаркинга. С одной стороны, он позволяет выявить похожие процессы и выявить лучший опыт, с другой стороны сравнить собственные значения показателей со значениями конкурентов или компаний-лидеров. Такие сравнения помогают не только выявить, но и применить успешный опыт.

Одним из основоположников, изучающих бенчмаркинг, является Мохамед Заири. По мнению данного ученого, практикующие бенчмаркинг компании имеют больше шансов на деловой успех, поскольку проведения бенчмаркинга требуется внимательный анализ собственной организации, а это позволяет им повышать эффективность и конкурентоспособность своей деятельности[6]. Ключевое отличие бенчмаркинга от обычного сопоставления двух компаний состоит в том, что в бенчмаркинге происходит эталонное сравнение, что позволяет не только понять причины несоответствия в отдельных областях бизнеса, но и произвести анализ своей деятельности с деятельностью компании-эталона.

Глубокий анализ лучших практик и успешного опыта конкурентов позволит ускорить развитие компании в разных направлениях, в том числе разработать наиболее оптимальную бизнес-модель и эффективную стратегию функционирования и развития компании. Поэтому, цель проведения бенчмаркинга заключается в совершенствовании бизнеса и повышение его конкурентоспособности.

Робин Манн, Руководитель Новозеландского исследовательского центра организационного совершенствования (COER), выделяет в своих исследованиях два типа бенчмаркинга: сравнительный и процессный [7].

Сравнительный бенчмаркинг (performance/competitive benchmarking) важная часть аналитического обеспечения системы

управления компании, поскольку в результате множественного сравнения собственных показателей с показателями конкурентов определяются уровень развития бизнеса. Это позволяет устанавливать целевые значения, определять резервы и мероприятия по их использованию. При этом выделяют понятия бенчмарков, уровней развития компании. Важным является также практика комплексного бенчмаркинга, когда оценивается и сравниваются индексы потребительской удовлетворенности и т.д. Если провести параллель с отечественным экономическим анализом, то можно обнаружить идентичность сравнительного бенчмаркинга и сравнительной рейтинговой оценки организаций.

Процессный бенчмаркинг связан с поиском лучшего опыта и достижения в определенной сфере. Процессный бенчмаркинг рассматривают в двух направлениях:

- поиск лучших экономических решений (best practice);
- изучение факторов, способствующих улучшению бизнес-процесса, т.е. факторов осуществления (enablers), в данном случае это методы, стратегии, подходы, инструменты, способствующие эффективному повышению показателей деятельности организации, а также улучшению ее конкурентоспособности.

Разумеется применение сравнительного и процессного бенчмаркинга раскрывает весь потенциал бенчмаркинга как инструмента, повышающего конкурентоспособность организации. В то же время, на этапе сравнительного бенчмаркинга определяются направления необходимых изменений компании, что является важной задачей управления в современных условиях. Если менеджер компании видит существенное отставание по каким-либо сферам деятельности, то это позволяет своевременно инициировать решения по преодолению таких отставаний.

При работе с процессами, необходимо обоснованно разработать и эффективно реализовать план по их совершенствованию. Для этого необходимо инициировать и реализовать проекты, которые позволят перейти компании на новый уровень функционирования процессов. Проведение сравнительного и процессного бенчмаркинга позволяет выйти компании на новый уровень функционирования и развития бизнеса.

Развитие практики бенчмаркинга вносит вклад и в прозрачность бизнеса, а также повышению его эффективности. Применение данного метода в сфере управления и технологии открывает возможности российским компаниям выйти на международный рынок и занять высокие позиции.

В процессе разработки стратегии развития организации важно применять сбалансированный подход при оценке значений показателя. Это позволяет более качественно определить эталонное состояние. Если говорить о методической стороне такого подхода, то можно обнаружить признаки идентичности с методикой определения рейтингового числа в традиционном экономическом анализе.

Широко распространённая практика сравнительной рейтинговой оценки организаций на основе метода расстояний в экономическом анализе предполагает выполнение следующих составных этапов [8]:

- осуществление мониторинга исходной информации за определенный период или на заданный момент времени;
- обоснование системы показателей, используемых для рейтинга;
- стандартизация показателей;
- расчет итоговых показателей рейтинговой оценки;
- ранжирование объектов в соответствии с рейтингом.

В данной методике также применяется эталонное значение, которое отражает состояние реальной или условной компании-лидера по всем направлениям. Рейтинговое число для реальных компаний оценивается путем сравнения их показателей с эталонным. При этом эталонное состояние является результатом анализа вариационного гиперпространства образованного множеством компаний-конкурентов, что говорит о низкой субъективности, обоснованности и достижимости эталонных значений.

### Заключение

Метод рейтинговой оценки, как и бенчмаркинг, отвечают практике рыночной конкуренции, когда каждая компания стремится превзойти своего конкурента и занять положение лидера. Для реализации такого рода анализа, следует решить некоторые проблемы. Одной из важнейших проблем является построение достаточно обширной

информационной базы. Поэтому качество такого анализа напрямую зависит от уровня развития информационно-аналитических институтов, рейтинговых агентств, аналитических служб, деловых объединений и т.д. В настоящий момент такого рода организации занимаются сбором, оценкой, а также обработкой экономических данных. Работа таких институтов становится все более зна-

чимой, поскольку их результаты оказывают прямое влияние на стратегический уровень управленческих решений в экономических субъектах.

Таким образом, следует продолжить исследования, направленные на развитие подходов, принципов, приемов, способов, категориального аппарата при определении и анализе целевых значений показателей бизнеса.

*Библиографический список*

1. Kaplan R.S., McMillan D. Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper. 2020. № 21-028. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3682788> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3682788>. 25 p.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books). Harvard Business Review Press, 2015. 1689 p.
3. Horváth & Partners. Balanced scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht, 2011. 480 s.
4. Camp R.C. Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. ASQC Industry Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. 302 p.
5. Watson G.H. Benchmarking in project definition. Wiley StatsRef: Statistics Reference Online. 2014. DOI: 10.1002/9781118445112.stat04010.
6. Zairi M. Effective management of benchmarking projects. Routledge, 2010. 356 p.
7. Mann R. Benchmarking Past, Present, and Future. COER News, 2015. 9 p.
8. Теория экономического анализа: учебник / А.Д. Шеремет, А.Н. Хорин. 4-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 389 с.