

Приставка А.Н. ¹

¹ Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия

Развитие системы оценки эффективности деятельности компании

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Приставка А.Н. Развитие системы оценки эффективности деятельности компании // Креативная экономика. – 2022. – Том 16. – № 3. – С. 987–1002. doi: [10.18334/ce.16.3.114398](https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114398)

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается проблема оценки эффективности деятельности компании, которая активно исследуется экономистами начиная с 80-х годов XX века. В частности, рассматриваются ограничения новых подходов к оценке эффективности, появившихся с конца 1980-х гг. и объединившихся в зарубежной литературе под общим названием – система оценки эффективности (performance measurement systems, PMS). Для нивелирования данных ограничений автором предложено включить в состав PMS показатель экономической добавленной стоимости в качестве целевого ориентира. По мнению автора, это позволит уйти от агрегирования и оценить эффективность деятельности на всех уровнях: от компании в целом до ее основных бизнес-процессов, клиентов и продуктов превратить набор полезных, но несколько разобренных показателей эффективности в систему с четко выраженным целевым ориентиром, а также разработать такую систему поощрения, которая способна мотивировать отдельных сотрудников и подразделения в целом на достижение именно тех результатов, которые необходимы компании и ее акционерам. Также данный показатель позволит совместить интересы менеджеров и собственников компании благодаря переводу стоимостной идеологии в практическую плоскость, что, в свою очередь, сделает PMS более применимыми на практике. В связи с этим усовершенствованные системы могут быть интегрированы в систему управленческого учета, мотивации, бюджетирования и прочие управленческие подсистемы компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: эффективность, системы оценки эффективности, стоимостьно-ориентированное управление, экономическая добавленная стоимость

ОБ АВТОРЕ

Приставка Алина Николаевна, аспирант кафедры инноваций и предпринимательства (a.n.pristavka@yandex.ru)



Pristavka A.N. ¹¹ Novosibirsk State University of Economics and Management, Russia

Development of performance measurement system

CITE AS:

Pristavka A.N. (2022) Razvitie sistemy otsenki effektivnosti deyatelnosti kompanii [Development of performance measurement system]. *Kreativnaya ekonomika*. 16. (3). – 987–1002. doi: [10.18334/ce.16.3.114398](https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114398)

ABSTRACT:

The article deals with the problem of evaluating the effectiveness of the company, which has been actively studied by economists since the 1980s. In particular, the limitations of new approaches to efficiency assessment that appeared since the late 1980s and united in foreign literature under the common name “performance measurement systems” (PMS) are considered. To offset these limitations, the author proposed to include an indicator of economic value added as a target in the PMS. According to the author, this will allow to get away from aggregation and evaluate the effectiveness of activities at all levels: from the company as a whole to its main business processes, customers and products. This will help to turn a set of useful, but somewhat disconnected performance indicators into a system with a clearly defined target, as well as develop a reward system that can motivate individual employees and divisions as a whole to achieve exactly the results that the company and its shareholders need. Also, this indicator will allow to combine the interests of managers and owners of the company by translating the value ideology into a practices, which, in turn, will make PMS more practically applicable. In this connection, the improved systems can be integrated into management accounting, motivation, budgeting and other management subsystems of the company.

KEYWORDS: efficiency, performance measurement system, economic value added, value-based management

JEL Classification: B40, G30, L20

Received: 25.02.2022 / **Published:** 31.03.2022

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Pristavka A.N. (a.n.pristavka@yandex.ru)

Введение

Теоретические построения имеют большое практическое значение – если в экономике используются точные методы и модели, то благосостояние ее субъектов растет гораздо большими темпами по сравнению с экономикой, в которой используются иные методы [1] (*Kogan, 2017*). В связи с этим своевременная оценка эффективности деятельности, способствующая реализации необходимых мер и, как следствие, достижению поставленных целей, становится одним из наиболее важных элементов системы управления в компании.

До 1980-х годов оценивать эффективность деятельности компании означало измерять исключительно финансовые показатели. Однако в 1980-х годах все больше зарубежных авторов начинают говорить о том, что данная оценка недостаточна в связи с активным изменением бизнес-среды. Ведь для поддержания конкурентоспособности компании необходимо фокусироваться на таких аспектах, как клиентоориентированность, качество продукции и сервиса.

Таким образом, после волны критики оценки эффективности деятельности компании только на основе финансовых показателей одна за другой начинают появляться системы, предлагающие идеи и технологии, основанные на сочетании финансовых и нефинансовых показателей, ориентированные на стратегическую линию компании, отражающие разносторонние аспекты ее деятельности, а также учитывающие интересы и потребности различных групп стейкхолдеров. Данные системы в зарубежной литературе объединяются под общим названием – системы оценки эффективности (*performance measurement systems, PMS*).

Но несмотря на упомянутые преимущества, существующие PMS имеют и некоторые недостатки. В результате анализа работ на тему оценки эффективности деятельности компаний автором были сформулированы их основные ограничения:

1. Разрозненность показателей.
2. Отсутствие целевого ориентира – базового финансового показателя.
3. Агрегирование результатов деятельности компании.
4. Отсутствие связей с системой мотивации и поощрения персонала [2] (*Pristavka, 2021*).

По мнению автора, данные ограничения возможно устранить благодаря включению в состав PMS в качестве целевого ориентира показателя стоимости-ориентированного управления (*Value-Based Management, VBM*).

Таким образом, на основании вышеизложенного автором была сформулирована цель статьи – осуществить отбор ключевого VBM-показателя для включения в состав PMS в качестве целевого ориентира, способствующего устранению их ограничений.

Научная новизна статьи заключается в формировании предложения по совершенствованию существующих PMS: включение отобранного VBM-показателя в состав PMS позволит уйти от агрегирования и оценить эффективность деятельности на всех уровнях (от компании в целом до ее основных бизнес-процессов, клиентов и продуктов), превратить набор полезных, но несколько разобщенных показателей эффективности в систему с четко выраженным целевым ориентиром, а также разработать такую систему поощрения, которая способна мотивировать отдельных сотрудников и подразделения в целом на достижение именно тех результатов, которые необходимы компании и ее акционерам.

В рамках данной статьи были использованы исторический и логический методы общенаучного теоретического исследования, а также проведен сравнительный анализ ключевых показателей стоимостно-ориентированного управления по единому набору параметров, разработанных специально для этого.

Методологической основой данной статьи послужили исследования различных авторов, содержащие описание наиболее известных и распространенных в использовании PMS [3–7] (*Cross, Lynch, 1988; Keegan, Eiler, Jones, 1989; Kaplan, Norton, 1992; Ghalyayini, Noble, Crowe, 1997; Maltz, Shenhar, Reilly, 2003*), их основные характеристики [8–11] (*Globerson, 1985; Maskell, 1989; Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray, Neely, 2007; Neely, 2005*), критику практического применения данных систем [12–17] (*Neely, Mills, Platts, Richards, Gregory, 2000; Ittner, Larcker, 2003; Meyer, 2004; Nørreklit, 2000; Reilly, Reilly, 2000; Watts, McNair-Connolly, 2012*), а также исследования в области стоимостно-ориентированного управления [18–26] (*Krol, 2007; Izmaylov, Kobzev, 2019; Rappaport, 1986; Kouplend, Koller, Murrin, 2005; Gribtsov, 2009; Nazarova, Biryukova, 2014; Shigaev, 2011; Volkov, 2005; Khabibullina, Kruzhilin, Tulkubaev, 2021*).

До 1980-х годов основной целью деятельности компании была максимизация прибыли. Однако показатели прибыли в полной мере не отражают увеличения реальной стоимости активов компании, поскольку данные показатели традиционно основаны на бухгалтерском учете и не включают в себя ни риски, ни влияние инфляции, ни другие показатели, в том числе и альтернативные издержки. К тому же часть исследований зарубежных авторов

указывают на то, что экономика, ориентированная на акционеров, работает лучше, чем другие экономические системы [18] (*Krol, 2007*). Более того, по мнению ряда исследователей, на сегодняшний день наблюдается сдвиг парадигмы в отношении целей управления: происходит переход от «управления для заработка» к «управлению для ценности» [19, с. 201] (*Izmaylov, Kobzev, 2019, p. 201*).

Управление компанией и построение стратегии на основе увеличения ее стоимости получило название стоимостно-ориентированного управления (VBM). Данная концепция была разработана А. Раппапортом в 1986 году [20] (*Rappaport, 1986*). По мнению Т. Коупленда, Т. Коллера и Дж. Муррина, в случае, если компания применяет концепцию VBM, то все ее действия должны основываться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, складывается из двух составляющих – системы измерения (оценки) стоимости и стоимостной идеологии [21, с. 106] (*Kouplend, Koller, Murrin, 2005, p. 106*).

Что касается стоимостной идеологии, то она отражает заинтересованность высшего руководства компании в создании стоимости для акционеров. Такая идеология проявляется в образе мыслей и в поведении генерального директора [21, с. 107] (*Kouplend, Koller, Murrin, 2005, p. 107*). Ведь преимущество VBM, по мнению ведущих экономистов, заключается именно в этом аспекте: в способности фокусировать усилия всех заинтересованных сторон в компании на достижение единой цели. При этом промежуточными показателями достижения этой цели могут быть как рост прибыли, так и оптимизация бизнес-процессов компании, повышение удовлетворенности клиентов, а также, что стоит выделить отдельно, мотивированный и ответственный персонал [19, с. 203] (*Izmaylov, Kobzev, 2019, p. 203*). Именно в рамках VBM постановка операционных целей и система вознаграждений согласованы с факторами, определяющими ценность активов компании, что вынуждает сотрудников отвечать за деятельность, которую они контролируют.

Что касается системы измерения стоимости, то в ее основе лежит решение о выборе *ключевого показателя VBM*, который позволит перевести стоимостную идеологию в практическую плоскость. Также, по мнению автора, включение данного показателя в состав существующих PMS в качестве целевого ориентира позволит нивелировать их ограничения.

В настоящее время существует достаточное большое число VBM-показателей, что обуславливает сложность выбора ключевого. Так, С.В. Грибцов описывает три основных показателя стоимостного менеджмента: акционерную добавленную стоимость (Shareholder Value Added, SVA), экономическую добавленную стоимость (Economic Value Added,

EVA) и рыночную добавленную стоимость (Market Value Added, MVA) [22] (Gribtsov, 2009). В.В. Назарова, Д.С. Бирюкова [23] (Nazarova, Biryukova, 2014), А.И. Шигаев [24] (Shigaev, 2011) в дополнение к вышеуказанным показателям рассматривают показатели денежной добавленной стоимости (Cash Value Added, CVA) и денежной рентабельности инвестиций (Cash Flow Return On Investment, CFROI).

На взгляд автора, наиболее полный перечень VBM-показателей, а также их классификация представлены в работе Д.Л. Волкова [25] (Volkov, 2005). В качестве критерия для разделения данных показателей автор использует вид базы для их расчета: бухгалтерские показатели прибыли и инвестированного капитала, денежные потоки, а также внешние, т. е. непосредственно рыночные оценки результатов деятельности, разделив рассматриваемые показатели на три группы:

- группа 1 – показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях: остаточная операционная прибыль (Residual Operating Income, ReOI), остаточная чистая прибыль (Residual Earnings, RE), EVA, MVA;
- группа 2 – показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках: CFROI, остаточная прибыль, основанная на рыночных (фундаментальных) стоимостях (Residual Income Based on Market Values, RI^{MV}), чистый экономический доход (Net Economic Income, NEI), SVA, CVA;
- группа 3 – показатели результатов деятельности, основанные непосредственно на рыночных оценках: общая акционерная отдача (Total Shareholder Return, TSR), общая отдача бизнеса (Total Business Return, TBR).

После рассмотрения достаточно широко перечня показателей VBM, предложенного в работе Д.Л. Волкова, представляется целесообразным провести сравнительный анализ наиболее известных и распространенных в использовании показателей с целью выбора наиболее подходящего для включения в состав PMS в качестве целевого ориентира.

Еще раз следует отметить, что целью сравнительного анализа не является определение «хороших» и «плохих» показателей. Каждый из рассмотренных выше VBM-показателей имеет свою область применения, свои преимущества и ограничения. Данный анализ необходим для определения «того самого» показателя, который сможет устранить ряд ограничений существующих PMS: превратить набор полезных, но несколько разобщенных показателей эффективности в систему с четко выраженным целевым ориентиром, уйти от агрегирования и оценить эффективность деятельности компании на каждом уровне, а также помочь в разработке такой системы поощрения персонала,

которая бы мотивировала как отдельных сотрудников, так и подразделения в целом на достижение именно тех результатов, которые необходимы компании и ее акционерам.

Сформулируем критерии, согласно которым будет проведен анализ VBM-показателей:

1. Сфера применения.

Данный критерий подразумевает возможность использования VBM-показателя компаниями разных отраслей, размера, а также находящимися на различных стадиях развития. Соответствие данному критерию представляется важным, так как чем более универсален будет базовый финансовый показатель, тем более универсальной будет и сама PMS.

2. Доступность для понимания.

Данный критерий подразумевает доступность для понимания содержания показателя VBM персоналом компании, не имеющим специального финансово-экономического образования, что, безусловно, является важным аспектом, так как стимулирует заинтересованность сотрудников в применении PMS, что, в свою очередь, повысит ее практическую значимость.

3. Сложность расчета.

Предполагается, что чем сложнее выполнить расчет показателя сотрудниками финансового блока, тем сложнее будет донести его смысл до сотрудников, не имеющих финансового-экономического образования, что, в свою очередь, снизит практическую значимость разрабатываемой PMS.

4. Возможность формирования на основе показателя системы драйверов.

Данный критерий предполагает возможность декомпозиции показателя на ряд показателей более низкого уровня, неразрывно связанного с ключевым показателем, что позволит определить драйверы, которые могут быть доведены до каждого ответственного лица. Это, в свою очередь, поможет связать показатели эффективности с системой мотивации и поощрения персонала, а также поможет уйти от агрегирования и оценить эффективность деятельности компании на каждом уровне.

Сравнительный анализ показателей VBM согласно выделенным критериям представлен в *таблице 1*.

Как видно из данных *таблицы 1*, каждый из показателей имеет свои особенности, сильные и слабые стороны.

Так, показатель EVA, несмотря на достаточную универсальность в применении различными компаниями, легкость в понимании, простоту в разложении на систему драйверов, не является одним из самых простых показателей

для расчета, так как корректировки на капитальные эквиваленты значительно усложняют его расчет.

Таблица 1

Сравнительный анализ VBM-показателей

12	Критерий	EVA	MVA	CFROI	SVA	CVA	TSR
1	Сфера применения	Применяется компаниями из любой отрасли; подходит для небольших компаний			Сфера применения широка, однако рекомендуется для компаний, достигших стадии стабильного развития		Применяется открытыми компаниями
2	Доступность для понимания	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая	Средняя	Низкая
3	Сложность расчета	Средняя	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Низкая
4	Возможность создания системы драйверов	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая

Источник: составлено автором на основе работ [23, с. 408; 25, с. 31] (Nazarova, Biryukova, 2014, p. 408; Volkov, 2005, p. 31).

Что касается MVA, то содержание рыночной стоимости как дисконтированного потока выгод усложняет как расчет, так и возможность его понимания. Кроме того, MVA отражает результаты деятельности только на корпоративном уровне, о чем свидетельствует малая возможность формирования на основе данного показателя системы драйверов.

Показатель CFROI является как очень сложным для расчета, так и для понимания. К тому же его достаточно сложно корректно разложить на систему драйверов.

Показатель SVA, так же как и CFROI, сложен для расчета и понимания. Кроме того, данный показатель еще и рекомендуется для использования в компаниях, достигших стадии стабильного развития, что существенно снижает сферу его применения. Однако SVA может быть доведен до всех уровней в компании посредством построения системы драйверов.

Что касается показателя CVA, то данный показатель аналогичен по сфере применения показателю SVA. Сложность в данный показатель привносит

правильное понимание экономической амортизации, однако он достаточно применим для формирования системы драйверов в компании.

Заключительный показатель TSR может быть применен только компаниями, торгующими своими акциями на рынке. Также данный показатель, несмотря на простоту понимания и расчета, так как основывается на реально наблюдаемых параметрах, является агрегированным, то есть отражает результаты деятельности только на корпоративном уровне.

Далее проведем отбор показателя VBM, который в наибольшей степени удовлетворяет выделенным критериям, то есть может быть включен в состав разрабатываемой PMS. Результаты данного отбора приведены в *таблице 2*.

Таблица 2

Соответствие VBM-показателей согласно выделенным критериям для включения в состав PMS

Критерий/Показатель	EVA	MVA	CFROI	SVA	CVA	TSR
Сфера применения	+	+	+			
Доступность для понимания	+	+			+	+
Сложность расчета	+	+			+	+
Возможность создания системы драйверов	+			+	+	
Итоговое количество соответствий для интеграции VBM-показателя в состав PMS	4	3	1	1	3	2

Источник: составлено автором.

Таким образом, исходя из данных *таблицы 2*, максимальное количество соответствий – у показателя EVA (4 из 4). Соответственно, данный показатель целесообразно интегрировать в состав современной PMS в качестве целевого ориентира, основы для построения системы показателей эффективности и системы мотивации персонала. По мнению ряда исследователей, EVA может быть использована в российской практике для получения объективного количественного результата, выступающего в качестве основы для принятия эффективных управленческих и финансовых решений [26] (*Khabibullina, Kruzhilin, Tulkubaev, 2021*).

Заключение

Существующие системы оценки эффективности, появившиеся в конце 1980-х годов, 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» [14, с. 36] (*Meyer, 2004, p. 36*), обладающим рядом ограничений.

По мнению автора, устранить данные ограничения возможно путем включения в состав PMS показателя экономической добавленной стоимости, который благодаря стоимостной идеологии и своей логико-дедуктивной природе ляжет в основу выбранной стратегии компании, послужит каркасом для построения системы показателей эффективности, позволив тем самым уменьшить их неоднородность и повысить взаимосвязь, а также предоставит возможность связать показатели эффективности с системой мотивации и поощрения персонала, оценить вклад каждого процесса, продукта, клиента в общую оценку эффективности деятельности компании и, как следствие, поможет удовлетворить интересы ключевых стейкхолдеров, сделать данные системы более практически применимыми.

Однако, без сомнения, EVA представляет собой показатель, тесно связанный с бухгалтерским учетом. Во-первых, это приводит к тому, что у данного показателя появляются недостатки, присущие классическим показателям рентабельности [27] (*Novak, Mitrofanova, Malikova, 2020*). По этой причине рекомендуется для корректного расчета EVA переводить данные бухгалтерского учета в экономические показатели (авторы модели определили список поправок данных бухгалтерского учета, который насчитывает до 164 статей) [28] (*Stewart, 1994*). Во-вторых, показатель EVA не может использоваться как единственная основа для принятия стратегических решений и не должен рассматриваться как альтернатива хорошей практике управления, так как его отдельное использование не позволяет получать полноценную картину сложившейся ситуации и принимать взвешенные управленческие решения с учетом различных внешних и внутренних факторов. По этой причине представляется целесообразным интегрировать показатель EVA в состав PMS и использовать его в качестве ключевого целевого ориентира.

Усовершенствованные PMS могут быть интегрированы в систему управленческого учета, мотивации, бюджетирования и прочие управленческие подсистемы компании.

ИСТОЧНИКИ:

1. Коган А.Б. [О роли финансовых теорий в практике развития экономики](#) // Вестник НГУЭУ. – 2017. – № 3. – с. 51–60.
2. Приставка А.Н. [Системы оценки эффективности деятельности компании: ограничения и способы их устранения](#) // Сибирская финансовая школа. – 2021. – № 3. – с. 103–108.
3. Cross K.F., Lynch R.L. The “SMART” Way to Define and Sustain Success // National Productivity Review. – 1988. – № 8 (1). – p. 23–33.
4. Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R. Are Your Performance Measures Obsolete? // Management Accounting. – 1989. – № 70(12). – p. 45–50.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – № 70(1). – p. 71–79.
6. Ghalayini A., Noble J., Crowe T. An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness // International Journal of Production Economics. – 1997. – № 48 (3). – p. 207–225.
7. Maltz A., Shenhar A., Reilly R. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures // Long Range Planning. – 2003. – № 36 (2). – p. 187–204.
8. Globerson S. Issues in developing a performance criteria system for an organization // International Journal of Production Research. – 1985. – № 23(4). – p. 639–646.
9. Maskell B. Performance measures for world class manufacturing // Management Accounting. – 1989. – p. 32–33.
10. Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely A. Towards a definition of a business performance measurement system // International Journal of Operations and Production Management. – 2007. – № 27(8). – p. 784–801.
11. 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. – № 25(12). – p. 1264–1277.
12. Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach // International Journal of Operations & Production Management. – 2000. – № 20(10). – p. 1119–1145.
13. Ittner C.D., Larcker D.F. Coming up short on nonfinancial performance measurement // Harvard Business Review. – 2003. – № 81(11). – p. 88–95.
14. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. / пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
15. Nørreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions // Management Accounting Research. – 2000. – № 11. – p. 65–88.

16. Reilly G.P., Reilly R.R. Using a measure network to understand and deliver value // Journal of Cost Management. – 2000. – p. 5–14.
17. Watts T., McNair-Connolly C.J. New performance measurement and management control systems // Journal of Applied Accounting Research. – 2012. – № 13(3). – p. 226–241.
18. Krol F. Value based management in small and medium enterprises analysis of internal and external impulses and possibilities of implementation // Arbeitspapier, Münster, Westfälische Wilhelms-Universität. – 2007. – № 9(1). – p. 1–17.
19. Измайлов М.К., Кобзев В.В. [Проблемы и перспективы внедрения стоимостно-ориентированного управления на отечественных промышленных предприятиях](#) // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2019. – № 5. – с. 199–208. – doi: 10.18721/JE.12516.
20. Rappaport A. Creating shareholder value the new standard for business performance. – N. Y.: Free Press, 1986.
21. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. / 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
22. Грибцов С.В. [Развитие стоимостно-ориентированного подхода к управлению промышленным предприятием](#) // Вестник ССЭИ. – 2009. – № 3. – с. 82–86.
23. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. [Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании](#) // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – с. 393–414.
24. Шигаев А.И. [Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления](#) // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 4. – с. 338–347.
25. Волков Д.Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 2. – с. 3–42.
26. Хабибуллина Л.Р., Кружилин П.А., Тулькубаев Р.З. [Экономическая добавленная стоимость, как комплексный показатель эффективности деятельности компании](#) // Дискуссия. – 2021. – № 5. – с. 67–76. – doi: 10.46320/2077-7639-2021-5-108-67-76.
27. Новак М.А., Митрофанова К.Н., Маликова В.Ю. Преимущества и недостатки показателей EBITDA и EVA при оценке финансовых результатов деятельности предприятия // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Курск: Юго-Западный государственный университет. 2020. – с. 38–42.
28. Stewart G.B. EVA™: Fact and Fantasy // Journal of Applied Corporate Finance. – 1994. – № 7. – p. 71–84.

REFERENCES:

- Cross K.F., Lynch R.L. (1988). *The “SMART” Way to Define and Sustain Success National Productivity Review*. (8 (1)). 23–33.
- Franco-Santos M., Kennerley M., Micheli P., Martinez V., Mason S., Marr B., Gray D., Neely A. (2007). *Towards a definition of a business performance measurement system International Journal of Operations and Production Management*. (27(8)). 784–801.
- Ghalayini A., Noble J., Crowe T. (1997). *An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness International Journal of Production Economics*. (48 (3)). 207–225.
- Globerson S. (1985). *Issues in developing a performance criteria system for an organization International Journal of Production Research*. (23(4)). 639–646.
- Gribtsov S.V. (2009). *Razvitie stoimostno-orientirovannogo podkhoda k upravleniyu promyshlennym predpriyatiem* [The development of the cost oriented approach to the industrial enterprise management]. *Vestnik SSEI*. (3). 82–86. (in Russian).
- Ittner C.D., Larcker D.F. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement Harvard Business Review*. (81(11)). 88–95.
- Izmaylov M.K., Kobzev V.V. (2019). *Problemy i perspektivy vnedreniya stoimostno-orientirovannogo upravleniya na otechestvennyh promyshlennyh predpriyatiyakh* [Problems and prospects of implementation of value based management at domestic industrial enterprises]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU*. (5). 199–208. (in Russian). doi: [10.18721/JE.12516](https://doi.org/10.18721/JE.12516).
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance Harvard Business Review*. (70(1)). 71–79.
- Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R. (1989). *Are Your Performance Measures Obsolete? Management Accounting*. (70(12)). 45–50.
- Khabibullina L.R., Kruzhillin P.A., Tulkubaev R.Z. (2021). *Ekonomicheskaya dobavlenaya stoimost, kak kompleksnyy pokazatel effektivnosti deyatelnosti kompanii* [Economic value added as a comprehensive indicator of the company's performance]. *Discussion*. (5). 67–76. (in Russian). doi: [10.46320/2077-7639-2021-5-108-67-76](https://doi.org/10.46320/2077-7639-2021-5-108-67-76).
- Kogan A.B. (2017). *O roli finansovyh teoriy v praktike razvitiya ekonomiki* [Concerning the role of the financial theories in practice of economic development]. *Vestnik NSUEM*. (3). 51–60. (in Russian).

- Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh. (2005). *Stoimost kompaniy: otsenka i upravlenie* [Company value: valuation and management] (in Russian).
- Krol F. (2007). *Value based management in small and medium enterprises analysis of internal and external impulses and possibilities of implementation Arbeitspapier*, Münster, Westfälische Wilhelms-Universität. (9(1)). 1–17.
- Maltz A., Shenhar A., Reilly R. (2003). *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures Long Range Planning*. (36 (2)). 187–204.
- Maskell B. (1989). *Performance measures for world class manufacturing Management Accounting*. 32–33.
- Meyer M.V. (2004). *Otsenka effektivnosti biznesa* [Business performance assessment] (in Russian).
- Nazarova V.V., Biryukova D.S. (2014). *Stoimostnye metody otsenki effektivnosti menedzhmenta kompanii* [Cost methods of evaluating the effectiveness of the company's management]. *Scientific journal of NIITMO. Series: Economics and Environmental Management*. (3). 393–414. (in Russian).
- Neely A. (2005). *The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next International Journal of Operations & Production Management*. (25(12)). 1264–1277.
- Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M. (2000). *Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach International Journal of Operations & Production Management*. (20(10)). 1119–1145.
- Novak M.A., Mitrofanova K.N., Malikova V.Yu. (2020). *Preimushchestva i nedostatki pokazateley EBITDA i EVA pri otsenke finansovykh rezultatov deyatel'nosti predpriyatiya* [Advantages and disadvantages of EBITDA and EVA indicators in assessing the financial performance of an enterprise] *Research of innovative potential of society and formation of directions of its strategic development*. 38–42. (in Russian).
- Nørreklit H. (2000). *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions Management Accounting Research*. (11). 65–88.
- Pristavka A.N. (2021). *Sistemy otsenki effektivnosti deyatel'nosti kompanii: ogranicheniya i sposoby ikh ustraneniya* [Company performance measurement systems: restrictions and ways of their elimination]. *Siberian Financial School*. (3). 103–108. (in Russian).

- Rappaport A. (1986). *Creating shareholder value the new standard for business performance*
- Reilly G.P., Reilly R.R. (2000). *Using a measure network to understand and deliver value* *Journal of Cost Management*. 5–14.
- Shigaev A.I. (2011). *Sistema uchetno-analiticheskogo obespecheniya stoimostno-orientirovannogo upravleniya* [System of accounting and analysis for value-based management]. *Audit and financial analysis*. (4). 338–347. (in Russian).
- Stewart G.B. (1994). *EVA™: Fact and Fantasy* *Journal of Applied Corporate Finance*. (7). 71–84.
- Volkov D.L. (2005). *Pokazateli rezultatov deyatelnosti: ispolzovanie v upravlenii stoimostyu kompanii* [Performance indicators: use in company value management]. *Russian Management Journal*. (2). 3–42. (in Russian).
- Watts T., McNair-Connolly C.J. (2012). *New performance measurement and management control systems* *Journal of Applied Accounting Research*. (13(3)). 226–241.

