

УДК 658(075)

*Л.В. Ермолина\****ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

В статье обоснована актуальность внедрения системы управления эффективностью бизнеса (ВРМ) на российских предприятиях, раскрыты наиболее существенные аспекты концепции ВРМ, рассмотрены подходы к формированию данной системы в современных организациях.

**Ключевые слова:** система управления эффективностью, корпоративное управление, стратегия, бизнес-моделирование, ключевые показатели эффективности, ресурсы, бизнес-процессы.

Интеграция России в сферу глобальной конкуренции провоцирует отечественную экономику, делая ее уязвимой при возникновении кризисов в мировом сообществе. Кризисные финансово-экономические явления мирового масштаба становятся проверкой на прочность как всей российской экономической системы, так и отдельных хозяйствующих субъектов. С учетом принципиально изменившихся правил игры от каждого российского предприятия требуется наличие адекватной и амбициозной стратегии развития, виртуозное владение передовыми управленческими практиками и фокусирование на максимальном повышении своей операционной эффективности. Для этого необходимо соединить в единое целое различные управленческие действенные методики, актуальные на современном этапе, с целью формирования полноценной эффективной системы управления предприятиями или, иначе, построить систему управления эффективностью бизнеса (ВРМ – Business Performance Management).

Негативные тенденции в развитии промышленных предприятий наряду с отрицательной динамикой их ключевых финансово-экономических показателей практически всегда можно аргументированно объяснить сложившимися внешними и внутренними факторами, которые лежат вне зоны компетенции менеджмента. Приведем некоторые возможные отрицательно влияющие условия внешней среды на сегодняшний день.

Безусловно, лидирующей здесь является ситуация на Украине, которая спровоцировала большой отток капитала из экономики РФ. По данным Минэкономразвития РФ, в первом полугодии 2014 года падение инвестиционной активности увеличилось почти на 5 % [1]. Значительную роль при данных событиях сыграли введенные санкции со стороны США и ЕС, под которые попали десятки российских чиновников и предприятий конкретных отраслей. Последнее ужесточение санкций выразилось в секторальных ограничениях, наложенных на финансовую отрасль и нефтяную промышленность. И хотя Правительство РФ незамедлительно отреагировало решением об ограничении импорта из ряда соответствующих стран, более серьезную угрозу для экономики могут представлять предстоящие санкции третьей стадии, введением которых угрожает Запад.

---

\* © Ермолина Л.В., 2014

*Ермолина Лилия Валерьевна* (ermolina@mail.ru), кафедра прикладного менеджмента, Самарский государственный университет, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Еще одной глобальной причиной спада притока валюты в российскую экономику может являться сланцевая революция в технологиях добычи нефти и газа в Северной Америке. Вследствие этого стал активно изменяться мировой баланс спроса и предложения на энергоносители. Их крупнейшие потребители (США и Канада) сейчас значительно снизили объемы приобретения и в ближайшее время могут стать экспортерами сланцевого газа, а в дальнейшем и нефти. Эта тенденция приводит к обострению конкуренции и по цене, и по объемам на европейском рынке для Газпрома и отечественных нефтяных компаний. Страны ОПЕК понимают все риски ценовой войны на нефтяном рынке, так как развитие технологий стратегически в любом случае понизит цену на нефть через какое-то время. Очевидно, экономика России гиперчувствительна к понижению нефтяных котировок. Поэтому огорчает долгосрочная перспектива, что экспорт нефти и нефтепродуктов будет стагнировать, к тому же возможности нарастить экспорт газа тоже достаточно ограничены.

Также повсеместное усложнение условий хозяйствования, обострение конкуренции на национальном рынке в связи с вступлением России в ВТО и формирование Таможенного союза (ТС) могут негативно отыгаться на деятельности российских промышленных предприятий. Статистика Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) показывает, что в первом квартале 2014 года стоимостный объем торговли товарами между странами ТС в годовом выражении сократился на 12,6 %. Без учета топливно-энергетических товаров, на долю которых приходится 32,9 %, показатель уменьшился на 9,2 %. Взаимная торговля между Россией, Казахстаном и Белоруссией упала сильнее, чем с внешним миром (-2,1 %) [2]. Объясняется этот факт снижением цен на нефть, ростом энергоэффективности и локализацией машиностроения в Казахстане. Действительно, усиление конкуренции на рынке машиностроения создает угрозу развитию внутреннего производства. При абстрагировании от ТС основной проблемой отечественных предприятий является то, что они обладают низкой конкурентоспособностью вследствие значительно отставания производительности труда и отсталостью производственных технологий. Производительность труда в России «в четыре раза меньше, чем в США, и основная группа проблем, приводящих к такому положению, — это неэффективная организация труда» [3]. С учетом этого фактора и постепенного ужесточения требований ВТО экономика РФ может перейти от состояния неустойчивого роста к устойчивой рецессии.

Ну и, наконец, отсутствие кардинальных структурных перемен в экономике, плохая институциональная среда, отсутствие защиты прав собственности и прочие политические ограничения обуславливают сохранение сложившейся тенденции замедления динамики российского ВВП. По итогам 2013 года экономика России выросла всего на 1,3 %, что является худшим показателем за последние четыре года [1]. По прогнозам экс-министра финансов РФ Алексея Кудрина, даже в случае начала кардинальных структурных реформ экономический рост для нашей страны не превысит 4 % еще в течение пяти-семи лет. Однако в связи с политическим кризисом на Украине, присоединением Крыма и западными санкциями оценки были снижены, и ожидать восстановления хотя бы прежних темпов роста не приходится. По прогнозам Минэкономразвития, ВВП России вырастет в этом году на 0,6 % [1], МВФ же скорректировал данный прогноз до 0,2 % [4]. Опираясь на эти данные, Минфин также не исключает, что к концу года страна может оказаться в устойчивой технической рецессии [5].

Таким образом, внешние факторы носят выраженную негативную окраску, а данная «оправдательная» аргументация, к сожалению, выгодна акционерам предприятия, так как от этого зависит оценка его рыночной стоимости и, следовательно, степень оценки уровня его благосостояния. Однако сути обстоятельств это не меняет, и первый же сильный глобальный игрок может ворваться на локальный рынок любого предприятия, пошатнув и без того его слабые позиции.

Чтобы преодолеть перечисленные барьеры, необходимо сформировать систему, связывающую воедино бизнес-процессы и обеспечивающую единый взгляд на

бизнес. Поэтому тема управления эффективностью бизнеса является актуальной как никогда для предприятий любого рода и масштаба.

Деятельность любой организации по определению циклична, и каждый цикл завершается определенным результатом. Для этого требуется выполнить такие ключевые функции управления, как планирование, главной задачей которого является определение стратегической цели; организация его исполнения через мотивацию персонала предприятия; осуществление контроля и, в случае отклонения от запланированной цели, принятие корректирующих мер. Данную идею функционального управления сформулировал Анри Файоль еще в 1916 г. [6], в соответствии с которой процесс управления компанией представляет собой замкнутый цикл «предвидение (планирование) – организация (распорядительство и координирование) – мотивация (лидерство) – контроль». Заметим, что именно из концепции функционального управления А. Файоля начала прошлого века и родилась линейно-функциональная структура большинства крупных российских производственных предприятий.

Такая замкнутая «модель управления с отрицательной обратной связью» справедлива не только для управления всей организацией, но и для ее отдельных компонентов или функций (планирования, учета, контроля и анализа, корректирующего воздействия), реализуемых конкретными типами операций (бизнес-процессами). Выделим следующие основные типы операций, характерные для деятельности любого предприятия: технические операции (производство, обработка, ремонт), коммерческие операции (покупка, продажа, обмен), финансовые операции (распределение денежных средств), защитная деятельность (защита собственности и личности), учетные операции (бухгалтерский учет, калькулирование себестоимости, статистический анализ), административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Каждая функция в ходе определенной операции состоит из множества взаимосвязанных бизнес-процессов. Оценить эффективность отдельной функции можно, лишь оценив каждый бизнес-процесс в отдельности (рис. 1). В приведенной модели основной бизнес-процесс состоит из пяти подчиненных бизнес-процессов А, В, С, D, E. Как мы видим, даже эта небольшая задача (определение эффективности элементарного бизнес-процесса) не является простой. Для корректного расчета требуется выполнение множества условий: это и измеримость результата процесса, и нормативы затрат, и степень доступности ресурса или квалификации исполнителей и т. д.

При этом следует отличать понятие «эффективность», определяемое как отношение результата к затратам, обусловившим его получение, от понятия «результативность», характеризующего степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В рыночной экономике важно не столько достичь конечного результата (результативность деятельности), сколько обеспечить достижение с наименьшими по отношению к конкурентам затратами (эффективность деятельности). Причем эффективность всей системы определяется наиболее неэффективным ее компонентом (подсистемой). В настоящее время термин «система управления эффективностью бизнеса» используется в двух случаях: как концепция управления (совокупность управленческих технологий и методологии) и для обозначения информационных систем, реализующих указанный выше функционал. Также в непрофессиональной среде путают два разных понятия: Business Process Management и Business Performance Management. В первом случае речь идет об управлении непосредственно бизнес-процессами, во втором подразумеваются аналитические системы управления эффективностью для анализа бизнес-показателей.

В статье рассматриваем BPM исключительно как концепцию управления деятельностью предприятий и, соответственно, дадим следующее классическое определение, предложенное в 2004 году организацией BPM Standart Group: BPM – это

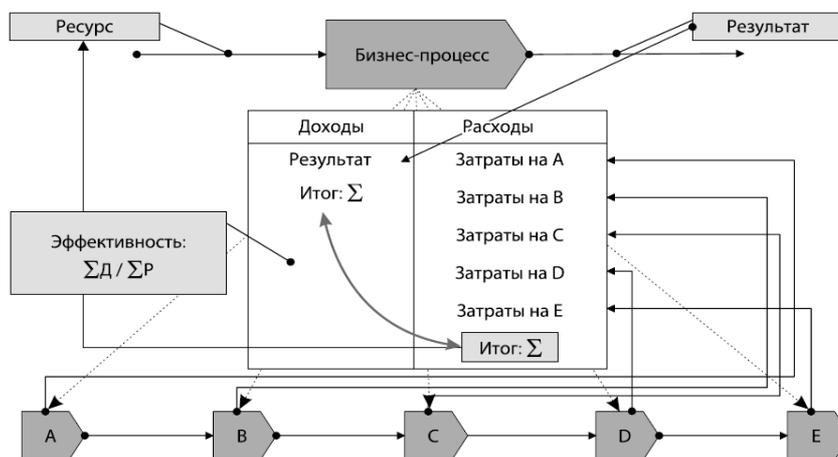


Рис. 1. Оценка эффективности отдельного бизнес-процесса

совокупность взаимосвязанных интегрированных циклических процессов и технологий управления (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности предприятия, нацеленных на максимизацию эффективности его деятельности [7].

У термина BPM, который впервые в 2001 году сформулировала аналитическое агентство «IDC», имеется несколько синонимов. Например, другая компания «Gartner» активно применяет термин Corporate Performance Management (CPM) – управление эффективностью корпорации. Это понятие по смыслу не отличается от BPM, а на практике чаще используется в финансовой отрасли. Также можно встретить такие синонимы, как Enterprise Performance Management (EPM) и Strategic Enterprise Management (SEM). Понятие EPM используется для обозначения управленческих решений в реальном секторе экономики. С другой стороны, многие компании используют термин Performance Management лишь в очень узком смысле, для обозначения управления по ключевым показателям эффективности (КПЭ).

Несмотря на терминологические рассогласования, на наш взгляд, свершившимся фактом можно считать оформление в начале XXI века особого направления менеджмента, исповедующего системный подход к организации управления предприятиями, не зависящий от их отраслевой принадлежности и основанный на объединении универсальной процессно-ориентированной методологии со средствами ее информационной поддержки. Целью BPM является достижение максимума эффективности бизнеса при заданных ограничениях. Задача управления состоит в том, чтобы найти такие допустимые управляющие способы воздействия, которые позволяют обеспечить такую максимальную эффективность [7].

Система поддерживает менеджмент предприятия в определении стратегических целей, их декомпозицию в совокупность КПЭ, далее оценивает и управляет деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.

Обобщенность определения BPM обусловлена тем, что у основных игроков консалтингового рынка разный взгляд на состав данной системы, набор управленческих технологий и инструментов постоянно меняется. Сформируем следующий состав и функции BPM, обеспечивающие наиболее существенный вклад в управление эффективностью предприятия (см. таблицу).

Рассмотрим некоторые особенности построения приведенных в таблице подсистем, входящих в BPM.

## Ключевые элементы ВРМ

В Р М – В у с и н е с с Р е р ф о р м а н с е М а н а г е м е н т	Подсистема	Функции и задачи
	Подсистема стратегического управления	– формирование стратегических целей компании; – выявление и планирование использования ключевых рычагов повышения рыночной стоимости бизнеса компании; – декомпозиция стратегических целей верхнего уровня в выраженные в конкретных числах целевые показатели (КПЭ) нижестоящих уровней управления (цифровые метрики оценки)
	Подсистема бизнес-моделирования	– формирование сценариев; – моделирование бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и ограничений; – разработка среднесрочного бизнес-плана с расчетом объемов необходимых ресурсов и планируемых ограничений
	Подсистема бюджетирования	– постановка целей на следующий год, формирование инициатив менеджмента по повышению эффективности бизнеса. – разработка годового бизнес-плана с подробным описанием локальных бюджетов отдельных подразделений, бизнес-единиц, сегментов; – формирование модели консолидированного факторного анализа с целью четкого разграничения зон ответственности; – определение ключевых лимитов финансирования (КЛФ) по центрам финансовой ответственности
	Подсистема контроля и управления результатами бизнеса	– сбор фактических данных, формирование регулярной отчетности для внешних и внутренних пользователей,; – мониторинг: отслеживание исполнения бюджета, фиксирование отклонений с выяснением причин; – детальный анализ операционных и финансовых результатов (с выделением факторов, подотчетных менеджменту, и детализацией на факторы объема, цены, изменения расходных норм и т. д.), сегментная отчетность, отчетность по центрам ответственности; – конкурентный и отраслевой анализ – сравнение полученных результатов с ключевыми конкурентами (как российскими, так и зарубежными) и со среднеотраслевыми показателями; – выявление неэффективных процессов, сравнение затратных КПЭ в соответствии с аналогичными периодами прошлого года; – представление фактических результатов деятельности в сжатом виде, необходимом для сравнения запланированных целевых значений КПЭ с фактически достигнутыми; – расчет КПЭ, нормализация значений
	Подсистема управления эффективностью персонала	Разработка системы мотивации сотрудников: – определение зон ответственности и КПЭ (для всех уровней); – постановка целей (для высшего, среднего менеджмента); – мониторинг результатов деятельности; – оценка результатов; – принятие решения по итогам оценки результатов деятельности

Эффективными организациями управляют руководители, разрабатывающие действенные стратегии. По определению, к эффективным стратегиям относятся такие, которые позволяют достичь поставленных целей в рамках связанных с ними ограничений. Например, стратегический выбор, в результате которого поставленная цель достигается при временных, финансовых и этических ограничениях, можно считать

эффективным. Наоборот, стратегический выбор, при котором достижение поставленной цели связано с нанесением ущерба организации или некоторым из ее основных акционеров, вряд ли можно считать эффективным. Наконец, стратегический выбор, не приведший к достижению поставленной цели, скорее всего, будет расценен как неэффективный даже при наличии смягчающих обстоятельств [7].

Поэтому формирование результативной стратегии является основной задачей подсистемы стратегического управления. При разработке стратегии необходимо рассмотреть всевозможные сценарии развития внешней среды, составить перечень мероприятий в форс-мажорных ситуациях, определить детально проработанные стратегические цели и задачи. Должно быть сформировано ясное понимание своих конкурентных преимуществ за счет всестороннего анализа рынков, потребителей, издержек и конкурентов. И наконец, очень важна измеримость стратегических целей, критических факторов успеха и сформированных на их основе КПЭ.

Важнейшим элементом ВРМ является подсистема бизнес-моделирования, где проверяется адекватность исходных стратегических целей и построенной на их основе совокупности КПЭ. Бизнес-модели строятся на основании различных сценариев развития предприятий с учетом изменений во внешней среде, руководствуясь целью максимизации стоимости бизнеса, рассчитываемой на основе методики дисконтированного денежного потока (NPV — Net Present Value). Моделирование осуществляется с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, а также мероприятий (инвестиционных проектов), направленных на устранение к определенному времени части выявленных ограничений (рис. 2).

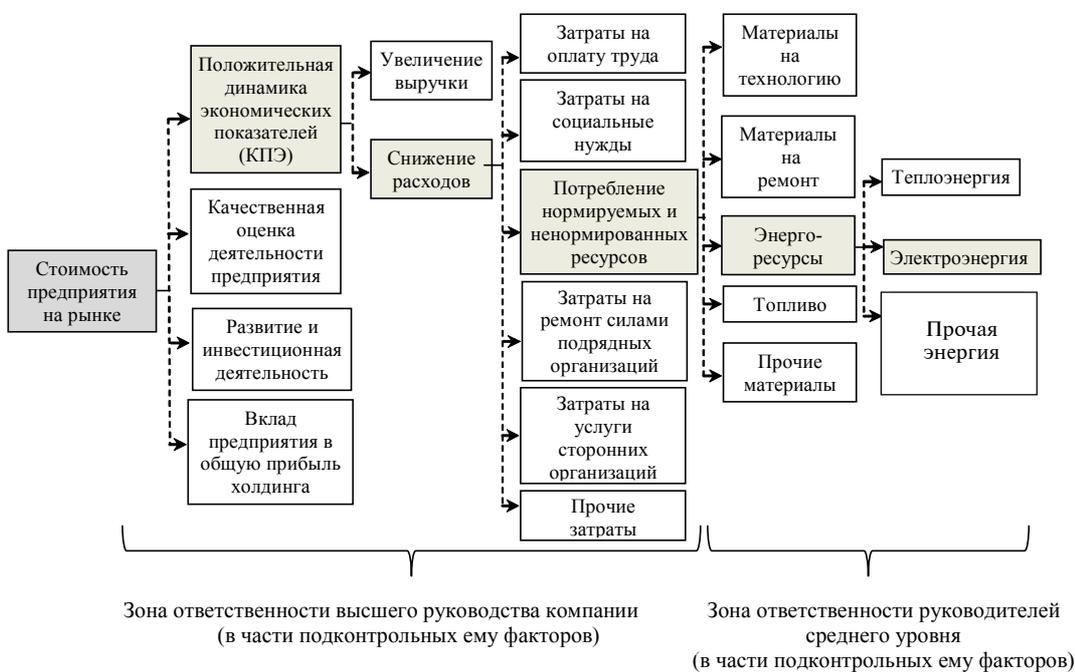


Рис. 2. Общая схема формирования дерева КПЭ

Исходные данные для бизнес-моделей предлагаем получить из:

— общепринятых источников («Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 года» Минэкономразвития РФ, прогнозы ведущих мировых консалтинговых компаний — Global Insight, McKinsey и т. д). Данная статистика пригодится для определения макроэкономических параметров,

таких как инфляция, рост тарифов естественных монополий, индекс потребительских цен, индекс цен производителей, обменные курсы валют, экспортно-импортные паритеты, национальные налоговые ставки и т. д.;

– прогноза базовых цен на продукцию, сырье (для ценовых параметров).

– экспертных оценок менеджмента предприятия на основе накопленной статистики его деятельности (для составления производственных параметров – нормативов потребления ресурсов, затрат на ремонт оборудования, динамики заработной платы и т.д.);

– специализированных оптимизационных программ в зависимости от задачи (для составления материального баланса потребления сырья и производства продукции).

Целью *подсистемы бюджетирования* должно являться моделирование эффекта, реализуемого менеджментом через разработку и исполнение мероприятий, направленных на максимизацию эффективности деятельности предприятия. Это достигается за счет прогнозирования финансово-экономических показателей деятельности, выявления основных рычагов влияния менеджмента на улучшение этих показателей, определения возможностей предприятий в части увеличения расходов и т. д. Также важным в процессе бюджетирования является делегирование полномочий по распределению ресурсов предприятий вместе с ответственностью по достижению поставленных целей.

*Подсистема контроля* в ВРМ предназначена для того, чтобы быстро, точно и с минимальными затратами осуществлять базовые финансовые и учетные функции (ведение учета, подготовка и сдача отчетности, осуществление расчетов и т. п.). Также контроль должен эффективно поддерживать менеджмент в процессе управления и развития бизнеса через регулярный анализ деятельности компании и выявлять основные факторы, влияющие на бизнес, обеспечивая при этом полноценный учет рационального использования ресурсов предприятия. Отметим, что отечественные компании в настоящее время вынуждены вести одновременно несколько учетных систем (РСБУ, налоговый учет, управленческий учет, МСФО), что обуславливает высокую трудоемкость учетных операций.

Приоритетным направлением в *подсистеме управления эффективностью персонала* является стимулирование инициативы сотрудников в достижении стратегических целей компании. Менеджмент предприятий должен быть нацелен на достижение амбициозных финансовых и операционных результатов, генерацию и выполнение стратегических инициатив, повышающих конкурентоспособность и рыночную стоимость компаний. Необходимо способствовать коллегиальности в принятии решений, работе в одной команде с другими руководителями, подготовке и развитию перспективного кадрового резерва, постоянному совершенствованию используемых управленческих навыков и инструментов, непрерывному самообразованию сотрудников.

Для комплексной оценки результатов работы и развития менеджеров компании необходимо разработать совокупность КПЭ по следующим характеристикам: набор КПЭ для каждого руководителя должен быть индивидуальным, исходя из возможности его влияния на рычаги управления стоимостью компании; КПЭ должны включать как количественные, так и качественные показатели (финансовые и операционные показатели, выполнение стратегических инициатив, профессиональные навыки, вклад менеджеров в развитие компании, проявление лидерства, поиск и развитие сотрудников, выдвижение идей по развитию компании, сотрудничество и работа в команде и т. д.). При этом не реже одного раза в год рекомендуем пересматривать показатели стратегических инициатив, т. к. они меняются в зависимости от годового бизнес-плана.

При определении зон ответственности руководителей необходимо не допустить их пересечения. У каждого руководителя должны быть необходимые ресурсы и полномочия ими распоряжаться, иначе деятельность в зоне его компетенции невозможно будет «оцифровать» через КПЭ. КПЭ предназначены как для отслеживания и диагностики результатов деятельности руководителя, так и для последующего принятия на их основе управленческих решений. Они должны отражать всю наиболее важную информацию для управления деятельностью предприятия и напрямую формулироваться исходя из его стратегических целей.

На сегодняшний день существует множество управленческих концепций, методик и инструментов к оценке эффективности деятельности предприятий. Одни из них находят применение в перечисленных подсистемах концепции BPM, другие - конкурируют с ней. Некоторые перечислены в работе [8], включая их сравнительный анализ. Все методические инструменты оценки эффективности стратегического развития предприятия имеют свои возможности и ограничения, преимущества и недостатки. Задача грамотных руководителей, на наш взгляд, нацеленных на эффективность деятельности предприятий, состоит именно в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям своих организаций, и органично вписать его в общую систему управления предприятиями. Практика управления российскими предприятиями показывает, что наиболее совершенной из таких систем сегодня остается управление результатами на основе применения КПЭ. Единый набор фактов и информации, генерируемый с помощью данного подхода, делает процесс управления результатами предметным и объективным, значительно повышая, тем самым, качество управления предприятием в целом.

Формирование системы управления эффективностью предприятий, несомненно, является одной из наиболее важных и популярных задач для их руководителей на сегодняшний день. В случае успешной реализации данной концепции, эффективность организации можно повысить в разы, особенно в сочетании с современным комплексным программным обеспечением BPM, которое может быть настроено в соответствии с индивидуальными потребностями предприятий, обладающими возможностями различных модификаций в связи с изменяющимися условиями внешней среды. Это чрезвычайно актуально в период нарастающего экономического кризиса в России. Элементы системы управления эффективностью деятельности предприятий позволят объединить конкретную деловую активность со стратегическими целями за счет бизнес-моделирования, усиления контроля, обеспечения более детальной информации для анализа и улучшения взаимодействия между подразделениями, отделами и сотрудниками. Таким образом, качественная система управления BPM станет мощным источником конкурентоспособности российских предприятий.

### **Библиографический список**

1. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. URL: <http://www.economy.gov.ru>.
2. Евразийская экономическая комиссия: официальный сайт. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/Pages/default.aspx>.
3. McKinsey Global Institute. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. URL: [http://www.mckinsey.com/GI\\_Lean\\_Russia\\_Sustaining\\_economic\\_growth\\_full\\_report\\_in\\_Russian.ashx](http://www.mckinsey.com/GI_Lean_Russia_Sustaining_economic_growth_full_report_in_Russian.ashx).
4. Международный валютный фонд: официальный сайт. URL: <http://www.imf.org/external/russian>.
5. Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. URL: <http://www.minfin.ru>.

6. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992.
7. Духонин Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
8. Ермолина Л.В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности // Основы экономики, управления и права. 2013. № 2 (8). С. 98–103.
9. Ермолина Л.В. Виды показателей эффективности, возможности их применения для стратегического анализа деятельности промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. 2013. № 2 (8). С. 54–59.

### Reference

1. Ministry of Economic Development of the Russian Federation: official site. Available at: <http://www.economy.gov.ru>
2. Eurasian Economic Commission: official site. Available at: <http://www.eurasiancommission.org/ru/Pages/default.aspx>
3. McKinsey Global Institute. Effective Russia. Production as a foundation of growth. Available at: [http://www.mckinsey.com/MGI\\_Lean\\_Russia\\_Sustaining\\_economic\\_growth\\_full\\_report\\_in\\_Russian.ashx](http://www.mckinsey.com/MGI_Lean_Russia_Sustaining_economic_growth_full_report_in_Russian.ashx).
4. International Monetary Fund: official site. Available at: <http://www.imf.org/external/russian>
5. Ministry of Finance of the Russian Federation. Official site. Available at: <http://www.minfin.ru>
6. Fayol' A. General and industrial management. M., Kontrolling, 1992. [in Russian]
7. Dukhonin E.Yu. Business performance management. Concept Business Performance Management. M., Al'pina Biznes Buks, 2005. [in Russian]
8. Ermolina L.V. Economic substance of the category of «effectiveness». Notion of strategic effectiveness. *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava [Foundations of economics, management and law]*, 2013, no.2 (8), pp. 98–103. [in Russian].
9. Ermolina L.V. Types of indicators of effectiveness, possibility of their application for the strategic analysis of activity of an industrial enterprise. *Osnovy ekonomiki, upravleniia i prava [Foundations of economics, management and law]*, 2013, no. 2 (8), pp. 54–59. [in Russian]

*L.V. Ermolina\**

### FORMATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT BY EFFECTIVENESS OF RUSSIAN ENTERPRISES ON MODERN STAGE

In the article the significance of implementation of the system of business performance management (BPM) on Russian enterprises is substantiated, the most significant aspects of conception of BPM are revealed, approaches to the formation of the given system in modern organizations are viewed.

**Key words:** system of management by effectiveness, corporative management, strategy, business-modeling, key performance indicators, resources, business-processes.

---

\* *Ermolina Lilia Valerievna* (ermolina@mail.ru), the Dept. of Applied Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.