

# ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

А. Н. Приставка

ООО ТД «Торговая площадь»,  
Новосибирск, Россия

*В условиях высокой конкуренции и сложности экономических процессов становится актуальной проблема оценки факторов эффективности деятельности компании, что объясняет интерес к ценностно-ориентированному подходу, наиболее распространенному в последние десятилетия в финансовом менеджменте. В статье рассмотрено содержание данного подхода с позиции его более широкой трактовки: потенциал повышения стоимости компании может быть найден в стратегии удовлетворения потребностей всех сторон, заинтересованных в ее развитии, а также представлено авторское видение модели финансового менеджмента в рамках ценностно-ориентированного подхода – системы ценностно-ориентированной оценки эффективности финансового менеджмента компании.*

**Ключевые слова:** корпоративный финансовый менеджмент, эффективность финансового менеджмента компании, ценностно-ориентированный подход, стоимость компании, модель финансового менеджмента.

Современная бизнес-среда характеризуется огромным множеством альтернативных вариантов принятия финансовых и управленческих решений. По этой причине управление компанией, по мнению автора, должно строиться на основе комплексного (агрегированного) подхода, включающего в себя помимо финансовых характеристик, другие немаловажные аспекты: клиентоориентированность компании, качество ее продукции и сервиса, способность удовлетворять интересы как можно большего числа стейкхолдеров. Главным объектом исследования компании с точки зрения такого подхода является эффективность ее деятельности и перспективы развития [1].

Одним из современных трендов в управлении компанией становится ценностно-ориентированный подход, широко распространенный в последние десятилетия в финансовом менеджменте. Согласно данному подходу целью управления бизнесом является наращивание рыночной стоимости компании.

В то же время, несмотря на все преимущества, теория ценностно-ориентированного менеджмента, по мнению А. М. Карлова, М. В. Кудиной, И. В. Матяш и Н. Ю. Псаревой, носит односторонний характер и нацелена только на потребности собственников компании, что в последнее время подвергается критике [1-4].

В связи с этим в настоящее время наблюдается тенденция отказа от узкого рассмотрения ценностно-ориентированного подхода: роста стоимости компании в целях максимизации доходов ее собственников (далее – стоимостно-ориентированного подхода), в пользу его более широкой трак-

товки: потенциал повышения стоимости компании может быть найден в стратегии удовлетворения потребностей всех сторон, заинтересованных в ее развитии [5-6]. Данный подход тесно связан со стейкхолдерской концепцией Э. Фримена, где стейкхолдер характеризуется как любая группа или индивид, которые могут повлиять или на которые влияет достижение целей компании [7].

Таким образом, в современных условиях бизнес-среды ценностно-ориентированный подход корпоративного финансового менеджмента подразумевает управление финансами компании не только на основе финансовых показателей, но и на основе ценностей, которые представляют интерес для клиентов, специалистов компании и общества в целом. То есть происходит взаимосвязь финансовых показателей со стратегией, целями и задачами компании, а также, как справедливо отмечает Н. Ю. Псарева, ценностно-ориентированный подход помогает компаниям определить приоритетные направления для внедрения новых технологий и внести изменения в основные бизнес-процессы [4].

По мнению автора настоящей статьи, в рамках данного подхода происходит взаимосвязь финансового менеджмента, в частности стоимостно-ориентированного управления (Value-Based Management, VBM), с концепциями стратегического (Strategic Management, SM), процессного управления (Business Process Management, BPM), а также с концепцией управления эффективностью (Performance Management, PM). Данная взаимосвязь отвечает всем принципам финансового менеджмента (интегрированность в общей системе управ-

ления стоимостью компании, комплексный характер формирования управленческих решений в целях повышения эффективности финансового менеджмента, высокий динамизм управления, многовариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений, ориентированность на стратегические цели развития компании), а также закладывает ключевые положения современного ценностно-ориентированного управления, отвечающие следующим целям развития бизнеса: максимизации ценности компании для ее собственников; унификации интересов стейкхолдеров (как внутренних, так и внешних) в области разработки и реализации финансовой политики компании; социальной ответственности при тесной взаимосвязи качества корпоративного управления, социальной ответственности компании и эффективности ее финансового менеджмента [8].

Проведенный обзор исследований позволил сформировать авторское видение модели финансового менеджмента в рамках ценностно-ориентированного подхода – системы ценностно-ориентированной оценки эффективности финансового менеджмента компании (СЦООЭФМ). Данная модель основана как на базовых концепциях финансового менеджмента, так и на положениях концепций стоимостно-ориентированного, процессного и стратегического управления, концепции управления эффективностью, определяющих содержание ценностно-ориентированного подхода.

Для понимания сути СЦООЭФМ рассмотрим основные положения указанных выше концепций, которые нашли свое отражение в рамках предлагаемой модели.

#### *1. Стоимостно-ориентированное управление (VBM).*

Концепция стоимостно-ориентированного управления была разработана А. Раппапортом в 1986 году [9]. По мнению Т. Коупленда, Т. Коллера и Дж. Муррина, в случае, если компания применяет концепцию VBM, то все ее действия основываются на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, складывается из двух составляющих – системы измерения стоимости и стоимостной идеологии [10].

Стоимостная идеология отражает заинтересованность высшего руководства компании в создании стоимости для акционеров. Такая идеология проявляется в образе мыслей и в поведении генерального директора (президента) компании. Преимущество VBM заключается именно 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 наличие такого важного ресурса, как мотивированный и ответственный персонал [11].

Что касается системы измерения стоимости, то в ее основе лежит решение о выборе ключевого

показателя VBM, который позволит перевести стоимостную идеологию в практическую плоскость.

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) [12]. В. В. Назарова, Д. С. Бирюкова [13], А. И. Шигаев [14] 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 настоящей статьи, наиболее полный перечень VBM-показателей, а также их классификация представлены в работе Д. Л. Волкова [15]. В качестве критерия для разделения данных показателей автор использует бухгалтерские показатели прибыли и инвестированного капитала; показатели, характеризующие денежные потоки; а также внешние, т.е. непосредственно рыночные, оценки результатов деятельности, разделив рассматриваемые показатели на три группы:

- 1) показатели, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях;
- 2) показатели, основанные на денежных потоках;
- 3) показатели, основанные непосредственно на рыночных оценках.

В качестве базового финансового показателя для включения в состав СЦООЭФМ, который является отражением главной цели финансового менеджмента – увеличения благосостояния владельцев компании, автором статьи был выбран VBM-показатель экономической добавленной стоимости (EVA), обладающий логико-дедуктивной природой. Данный выбор был сделан в результате проведения сравнительного анализа отобранных показателей VBM, представленных в работе Д. Л. Волкова, согласно таким критериям, как сфера применения, доступность для понимания, сложность расчета, возможность создания системы драйверов [16].

#### *2. Процессное управление (BPM).*

Переход к данному типу управления начал происходить только в конце 1990-х гг., в том числе благодаря работам В. Шухарта и У. Э. Деминга, признаваемыми интеллектуальными предшественниками процессного мышления и идеи, ориентированной на структуру процессов компании [17].

Согласно BPM, каждый специалист компании обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого специалиста сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса.

Если говорить про выделение бизнес-процессов в компании, то в настоящее время наибольшее распространение получили модель цепочки добавления ценности М. Портера (Value Chain Model, VCM), модель IBL (The International Business Language), 8-процессная и 13-процессная модели.

В процессе разработки СЦООЭФМ автором настоящей статьи была выбрана модель VCM М. Портера, так как она достаточно универсальна, а также легко адаптируема и дополняема, при этом глубина проработки отдельных аспектов определяется практической необходимостью [18].

В рамках данной модели компания рассматривается в качестве цепи основных и вспомогательных бизнес-процессов, каждый из которых добавляет ценность продукту, а оптимизация этих бизнес-процессов, как правило, минимизирует затраты и, соответственно, максимизирует прибыль.

Практика показывает, что лучшие результаты по реализации процессного управления получают компании, где работу по описанию бизнес-процессов инициировали финансовые менеджеры, что привело к повышению эффективности управления финансами, в том числе за счет снижения издержек и внедрения в практику функционирования системы финансового менеджмента процессного (процессно-ориентированного) бюджетирования. Применение процессного бюджетирования позволяет: определить себестоимость каждого процесса в компании с необходимым уровнем детализации; сформировать структуру затрат на процессы; точнее рассчитать себестоимость через распределение затрат по процессам; выявить узкие места и наименее эффективные процессы; определить эффективность каждого процесса<sup>1</sup>.

По мнению М. Б. Ткаченко и С. В. Мищенко, основная специфика бюджетной модели процессно-ориентированного (процессного) бюджетирования состоит в более сложной (многомерной) структуре бюджетной модели, предопределяющей необходимость включения финансовых показателей, характеризующих бизнес-процесс, одновременно в бюджеты бизнес-процессов компании, а также взаимосвязи статей бюджетов бизнес-процессов с ключевыми показателями эффективности и сбалансированной системой показателей компании, что доказывает целесообразность использования таких моделей в системе стратегического управления компании [19].

### 3. Стратегическое управление (SM).

Все большее число компаний для достижения поставленных целей, в том числе и в долгосрочной перспективе, прибегают к инструментарию корпоративного стратегического управления, который предполагает разработку корпоративных стратегий, опре-

деляющих базовые направления развития компании. Стоит отметить, что ориентация на стратегию присутствует во всех рассмотренных ранее концепциях (в т.ч. VBM, BPM).

Корпоративная стратегия является неотъемлемым компонентом успешного функционирования компании (ее направления, отдельных уровней и/или обособленных структурных подразделений), способствуя достижению ею конкурентных преимуществ, финансовой устойчивости, долгосрочной эффективности (в т.ч. эффективности в области управления финансами) и устойчивого развития.

Стержнем стратегического менеджмента выступает система стратегий. На сегодняшний день многие компании ограничиваются разработкой одной стратегии исключительно для компании в целом, что затрудняет определение плана действий для ее отдельных уровней, который бы способствовал реализации стратегического видения компании.

В связи с этим, по мнению автора настоящей статьи, важно осуществить оптимальную классификацию стратегий (построить стратегическую пирамиду), что, в свою очередь, поможет облегчить ее выбор и разработку в контексте конкретной компании.

В рамках СЦООЭФМ был выбран вариант стратегической пирамиды А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, представляющей собой определенную систему (каскад) упорядоченных стратегических решений, охватывающих все уровни компании [20]. Данная пирамида включает четыре уровня:

1-й – корпоративный (корпоративная стратегия, содержащая базисные (эталонные) стратегии компании (в т.ч. стратегии выживания, стратегии роста, стратегии стабилизации (устойчивого развития) и др.);

2-й – деловой (деловая стратегия, т.е. стратегия (бизнес-стратегии) достижения конкурентных преимуществ);

3-й – функциональный (функциональные стратегии: стратегии маркетинговой деятельности; стратегии в области НИОКР и инновационной деятельности; стратегии производства (реализации бизнес-процессов); стратегии финансовые; стратегии экологические, социальные стратегии);

4-й – операционный (операционная стратегия определяет принципы управления звеньями организационной структуры и решение стратегически важных оперативных задач, связанных с закупками, управлением запасами, ремонтом, транспортировкой, рекламой).

Данная стратегическая пирамида послужила каркасом для построения СЦООЭФМ, что предопределяет необходимость усиления контроля за реализацией финансовой стратегии, в рамках которой осуществляется диагностика и анализ текущего

<sup>1</sup> Ваганов А. Бюджетирование по процессам (публикация от 13.02.2007) / Библиотека управления. URL: [https://www.cfin.ru/management/finance/budget/process\\_budgeting.shtml?ysclid=ls7kns2tot196644381](https://www.cfin.ru/management/finance/budget/process_budgeting.shtml?ysclid=ls7kns2tot196644381) (дата обращения: 14.12.2023).

и прогнозирование перспективного финансового положения компании, оптимизация оборотных и внеоборотных активов, привлечение собственных и заемных средств и эффективное их использование, определение и реализация налоговой и ценовой политики, политики по распределению доходов и прибыли, в том числе дивидендной политики, политики в области ценных бумаг и внешнеэкономической деятельности, политики по управлению рисками и обеспечению финансовой устойчивости компании.

При этом следует отметить, что финансовая стратегия, с одной стороны, носит подчиненный и вспомогательный характер в иерархии стратегической пирамиды компании по отношению к общей корпоративной стратегии, с другой стороны, она должна предусматривать оказание финансовой поддержки при реализации деловой, функциональных и операционных стратегий, обеспечивать эффективное использование ресурсного потенциала компании в целях постоянного повышения ее стоимости.

Важной особенностью представленной пирамиды, по мнению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, является тот факт, что при надлежащем управлении благодаря взаимному влиянию верхних и нижних этажей компании может быть создана «идеальная взаимоусиливаемая структура»: «... стратегия компании наполнена энергией в том случае, когда все ее части составляют единое целое. Это означает, что процесс создания стратегии в большей степени направлен сверху вниз, чем наоборот» [20, с. 86-87].

#### 4. Управление эффективностью (PM).

Основоположниками данной концепции принято считать М. Армстронга и А. Барона, которые высказали необходимость обособить закономерности, полученные в результате анализа деятельности компаний, в особую сферу управления [21].

В основе PM лежит система KPI, которая выступает инструментом реализации стратегии компании, переводя ее в конкретные, измеримые показатели. На сегодняшний день достаточно большое число управленческих концепций (BPM, всеобщий менеджмент качества (Total Quality Management, TQM) и др.) используют KPI в качестве инструмента реализации стратегии и основы системы мотивации персонала.

В начале 2000-х годов Д. Пармендер<sup>2</sup> представил методику определения ключевых показателей эффективности (KPI) [22], которая во многом отталкивается от Сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон [23]. Данная методика

была выбрана в качестве основы для построения системы показателей в рамках СЦООЭФМ, так как она устраняет два основных недостатка СПП: сложность определения набора конкретных KPI и ориентацию при разработке показателей исключительно на стратегию, а не на внутренние факторы, характер деятельности конкретной компании.

В своей работе все множество показателей Д. Пармендер делит на две группы: показатели результатов (Result Indicators, RI) и показатели эффективности (Performance Indicators, PI). Далее эти группы делятся на ключевые и обычные показатели, в результате чего получается четыре типа показателей:

- ключевые показатели результата (Key Result Indicators, KRI), отражающие результат общей деятельности разных команд (отделов, подразделений, групп) и работников всей компании; KRI рассчитываются в конце месяца, квартала или года, уже после того, как произошли какие-то изменения или процессы, то есть, когда оперативно менять уже что-то поздно;

- показатели результатов (Result Indicators, RI), относящиеся к менее важным показателям результативности на уровне одной команды или небольших групп; как и KRI, RI говорят только о результатах, они ничего не говорят о том, какие процессы привели к такому результату;

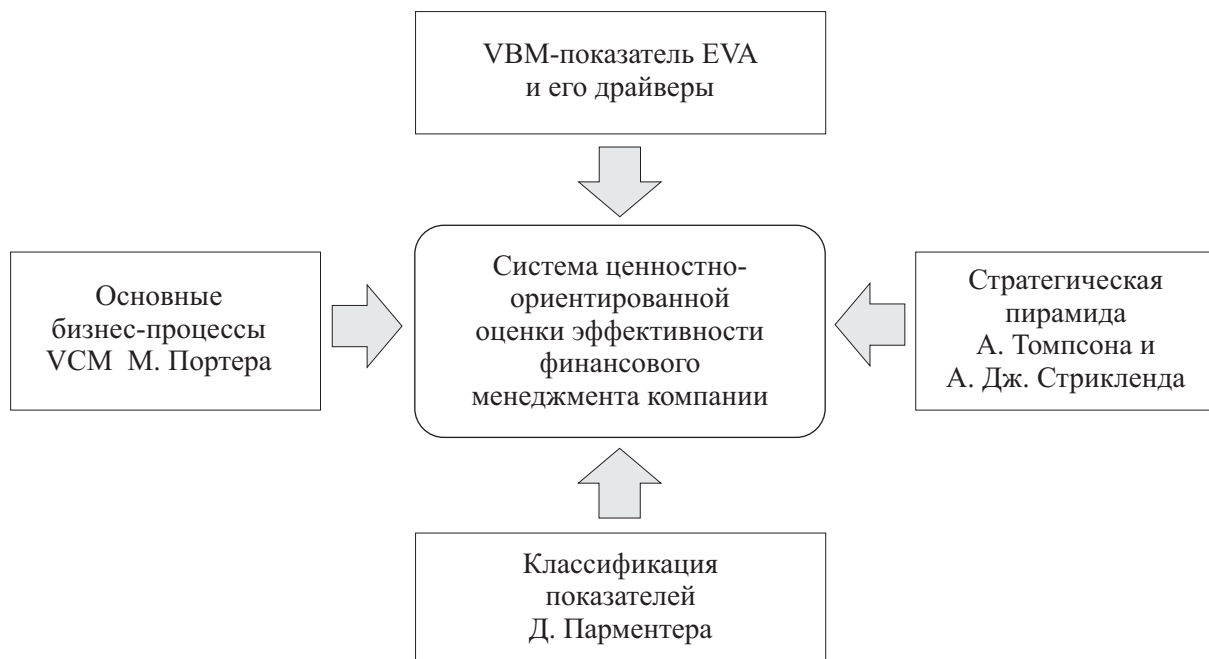
- ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – это набор показателей, отражающих те аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для сегодняшнего и завтрашнего успеха; KPI необходимы для отслеживания и улучшения рабочих процессов компании; данные показатели должны основываться на ключевых факторах успеха (Critical Success Factors, CSF), специфичных для каждой компании;

- показатели эффективности (Performance Indicators, PI) – показатели текущей деятельности компании (или ее команды); данные показатели помогают команде осознать свою деятельность в контексте всей компании, они менее важны, чем KPI.

Таким образом, основываясь на положениях описанных выше концепций, можно выделить основные элементы предлагаемой системы ценностно-ориентированной оценки эффективности финансового менеджмента компании (см. рис. 1).

То, посредством чего происходит взаимодействие между элементами СЦООЭФМ, укрупненно представлено ниже в таблице.

<sup>2</sup> Дэвид Пармендер – генеральный директор компании «Waymark Solutions», специализирующейся на консультациях в сфере повышения эффективности работы организаций. Он сотрудничал со многими крупными корпорациями и их филиалами в Европе, Новой Зеландии и Австралии, и являясь признанным специалистом по KPI, разработал оригинальный метод перехода к сбалансированной системе показателей. URL: <https://smartreading.ru/authors/devid-parmenter#:~:text=Дэвид%20Пармендер%20-%20генеральный%20директор,специалист%20по%20ключевым%20показателям%20эффективности> (дата обращения: 16.12.2023).



Источник: разработано автором.

Рис.1. Элементы системы ценностно-ориентированной оценки эффективности финансового менеджмента компании

Таблица

Матрица связей элементов системы ценностно-ориентированной оценки эффективности (СЦООЭ)\*

Компонент	EVA	ОБП VSM М. Портера	Стратегическая пирамида	Классификация показателей Д. Парментера
EVA		система драйверов	стратегии совершенствования деловых процессов	KRI
ОБП VSM М. Портера	система драйверов			KRI, KPI (CSF)
Стратегическая пирамида	стратегии совершенствования деловых процессов			RI, KPI, PI
Классификация показателей Д. Парментера	KRI	KRI, KPI (CSF)	RI, KPI, PI	

\* разработано автором.

Так, благодаря логико-дедуктивной природе известного показателя EVA и возможности его разложения на систему драйверов, были установлены связи данного VBM-показателя с основными бизнес-процессами, действующими в компании, что способствует управлению ростом стоимости компании посредством повышения ее операционной эффективности [24].

Что касается взаимосвязи EVA со стратегической пирамидой, то данная связь осуществляется на функциональном уровне стратегической пирамиды благодаря стратегиям совершенствования деловых процессов, условием выбора которых является тот факт, что данные стратегии смогут максимизировать значение показателя экономической добавленной стоимости.

Если говорить о месте EVA в системе показателей Д. Парментера, то в рамках СЦООЭФМ EVA и ее драйверы выступают в роле KRI, которые не только отражают результат общей деятельности разных команд, но и позволяют проследить вклад основных бизнес-процессов, а также продуктов, клиентов, цехов, складов и т.д., в достижение поставленной цели.

Основные бизнес-процессы VCM М. Портера, как и EVA, связаны с корпоративной и деловой стратегиями посредством функционального уровня стратегической пирамиды благодаря стратегиям совершенствования деловых процессов.

Если говорить о том, каким образом и какие показатели необходимо рассчитывать в рамках основных бизнес-процессов, то здесь речь идет как о KRI, которые, как уже упоминалось ранее, были определены посредством разложения EVA на систему драйверов, так и KPI, которые напрямую зависят от основных бизнес-процессов компании, что позволяет уйти от произвольного выбора показателей или их заимствования у других компаний и сфокусировать усилия на главных направлениях деятельности компании.

Что касается связи стратегической пирамиды с показателями эффективности, то формирование большей части всех показателей должно зависеть от выбранных стратегий на каждом уровне стратегической пирамиды: на корпоративном уровне располагаются RI, большая часть которых должна соответствовать выбранной корпоративной стратегии; на деловом – RI, основная часть которых должна соотноситься с деловой стратегией; на функциональном – KPI, формирующиеся на основании CSF, которые всецело должны формироваться из выбранных стратегий совершенствования деловых процессов; на операционном – PI, которые также, как и KPI, должны соответствовать стратегиям основных бизнес-процессов [25].

Таким образом, можно говорить о том, что предлагаемая СЦООЭФМ является инструментом, позволяющим компании управлять ростом ее стоимости при помощи повышения эффективности операций в рамках основных бизнес-процессов, действующих в компании, а также благодаря выработке стратегической позиции, посредством увязки в единую непротиворечивую систему анализ финансовых и нефинансовых драйверов ее стоимости.

Все это в конечном итоге позволит реализовать главную цель финансового менеджмента – увеличить благосостояние владельцев компании, а также учесть интересы ее работников, клиентов и партнеров, что отражает современные тенденции ценностно-ориентированного подхода корпоративного финансового менеджмента.

## Литература

1. Кудина М. В. Фундаментальная и рыночная стоимость компании // Российское предпринимательство. 2010. № 1-2. С. 32-37.
2. Матяш И. В. Инвестиционная привлекательность и устойчивый рост телекоммуникационных компаний: ценностно ориентированный подход и интересы стейкхолдеров // Экономика региона. 2018. Т. 14, № 4. С. 1411-1423. DOI: 10.17059/2018-4-27
3. Карлов А. М., Харин А. Г. Метод динамического управления компанией на основе показателя ее общей ценности // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 22 (373). С. 9-15.
4. Псарева Н. Ю., Киселев Н. Ю. Ценностно-ориентированный подход в процессе цифровизации бизнеса // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 2 (59). С. 52-57. DOI: 10.47598/2078-9025-2023-2-59-52-57
5. Санин В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании // Корпоративные финансы. 2009. Т. 3. № 2(10). С. 112-131.
6. Фадейкина Н. В., Брюханова Н. В. Методология формирования и использования ключевых показателей в менеджменте организаций // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 80-83.
7. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984. – 296 p.
8. Гизатуллин А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5, № 1, С. 35-66.
9. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. – New York: Free Press, 1986. – 270 p.
10. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. К. Стоимость компаний: оценка и управление. 3-е изд., перераб. и доп. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.
11. Измайлов М. К., Кобзев В. В. Проблемы и перспективы внедрения стоимостно-ориентированного управления на отечественных промышленных предприятиях // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 5. С. 199-208.
12. Грибцов С. В. Развитие стоимостно-ориентированного подхода к управлению промышленным предприятием // Вестник ССЭИ. 2009. № 3 (27). С. 82-86.
13. 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.

14. Шигаев А. И. Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 4. С. 338-347.
15. Волков Д. Л. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании // Российский журнал менеджмента. 2005. № 2. С. 3-42.
16. Приставка А. Н. Развитие системы оценки эффективности деятельности компании // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 3. С. 987-1002. DOI: 10.18334/ce.16.3.114398
17. Ляндау Ю. В. История развития процессного подхода к управлению // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2013. № 6. С. 65-68.
18. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 1985. – 1020 с.
19. Ткаченко М. Б., Мищенко Л. В. Инструменты формирования бюджетной модели процессного и проектно-ориентированного бюджетирования // Управление. 2015. Т. 3, № 4. С. 49-54.
20. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
21. Bititci U. S., Turner T., Begemann C. Integrated performance measurement systems: a development guide. International // Journal of Operations & Production Management. 1997. Vol. 17, No. 5. PP. 522-534.
22. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 258 с.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system // Harvard Business Review. 1996. January-February. PP. 75-85.
24. Приставка А. Н. Системы оценки эффективности деятельности компании: ограничения и способы их устранения // Сибирская финансовая школа. 2021. № 3 (143). С. 103-108.
25. Приставка А. Н. Совершенствование оценки эффективности деятельности компании // Мир экономики и управления. 2022. Т. 22, № 1. С. 165-184. DOI: 10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

#### Сведения об авторе

**Приставка Алина Николаевна** – заместитель директора по экономике и финансам ООО ТД «Торговая площадь», выпускник очной аспирантуры 2022 года по направлению «Экономика» ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (квалификация «Исследователь. Преподаватель-исследователь»), Новосибирск, Россия.  
E-mail: a.n.pristavka@yandex.ru

### A VALUE-BASED APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A COMPANY'S FINANCIAL MANAGEMENT

**A. Pristavka**  
TD Trading Area LLC,  
Novosibirsk, Russia

*In conditions of high competition and complexity of economic processes, the problem of evaluating the company's performance factors becomes urgent, which explains the interest in the value-oriented approach, which has been most common in recent decades in financial management. The article examines the content of this approach from the perspective of its broader interpretation: the potential for increasing the value of the company can be found in the strategy of meeting the needs of all parties interested in its development, and also presents the author's vision of the financial management model within the framework of a value-based approach – a system of value-based assessment of the effectiveness of financial management of the company.*

**Keywords:** corporate financial management, efficiency of the company's financial management, value-oriented approach, company value, financial management model.

#### References

1. Koudina M. V. Fundamental and Market Value of the Company. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*, 2010, No. 1-2, pp. 32-37. (in Russ.)
2. Matyash I. V. Investment Attractiveness and Sustainable Growth of Telecommunication Companies: Value-Oriented Approach. *Ekonomika regiona*, 2018, Vol. 14, No. 4, pp. 1411-1423. DOI: 10.17059/2018-4-27 (in Russ.)

3. Karlov A. M., Kharin A. G. The method of a company dynamic management on the basis of a total value indicator, *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika*, 2014, No. 22 (373), pp. 9-15. (in Russ.).
4. Psareva N. Yu., Kiselev D. N. Value-oriented approach in the process of business digitalization. *Vestnik BIST (Bashkirskogo Instituta Social'nyh Tekhnologij)*, 2023, No. 2 (59), pp. 52-57. (in Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2023-2-59-52-57
5. Sanin V. V. Stakeholders' interests balance and conflict in strategic and business plans of a company, *Korporativnye finansy*, 2009, Vol. 3, No. 2 (10), pp. 112-131. (in Russ.).
6. Fadeykina N. V., Bryukhanova N. V. Key indicators methodology in management of organizations. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2012, No. 2, pp. 80-83. (in Russ.).
7. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984. – 296 p.
8. Gizatullin A. V. Corporate governance, social responsibility and financial efficiency of the company, *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta*, 2007, Vol. 5, No. 1, pp. 35-66. (in Russ.).
9. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. – New York: Free Press, 1986. – 270 p.
10. Copeland T. E., Koller T., Murrin J. *Stoimost' kompanij: ocenka i upravlenie* [Valuation Measuring and Managing the Value of Companies], Moscow: Olimp-Biznes, 2005, 576 p. (in Russ.).
11. Izmaylov M. K., Kobzev V. V. Problems and prospects of implementation of value-based management at domestic industrial enterprises, *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*, 2019, Vol. 12, No. 5, pp. 199-208. (in Russ.).
12. Gribsov S. V. The development of the cost-oriented approach to the industrial enterprise management, *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Social'no-Ekonomicheskogo Universiteta*, 2009, No. 3 (27), pp. 82-86. (in Russ.).
13. Nazarova V. V., Birukova D. S. Cost methods of evaluating the effectiveness of the company's management, *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskij menedzhment*, 2014, No. 3, pp. 393-414. (in Russ.).
14. Shigaev A. I. System of Accounting and Analysis for Value-Based Management, *Audit i finansovyj analiz*, 2011, No. 4, pp. 338-347. (in Russ.).
15. Volkov D. L. Performance indicators: use in company value-based management. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta*, 2005, No. 2, pp. 3-42. (in Russ.).
16. Pristavka A. N. Development of performance measurement system, *Kreativnaya ekonomika*, 2022, Vol. 16, No. 3, pp. 987-1002. (in Russ.). DOI: 10.18334/ce.16.3.114398
17. Lyandau U. V. The development of the process-based approach to management, *Vestnik UMO*, 2013, No. 6, pp. 65-68. (in Russ.).
18. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive advantage: How to Achieve High Results and Ensure Its Sustainability], Moscow: Alpina Digital, 1985, 1020 p. (in Russ.).
19. Tkachenko M. B., Mishchenko L. V. Tools for forming a budget model of process and project-oriented budgeting, *Upravlenie*, 2015. Vol. 3, No. 4. pp. 49-54. (in Russ.).
20. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii* [Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation], Moscow: Banks and stock exchanges, UNITI, 1998, 576 p. (in Russ.).
21. Bititci U.S., Turner T., Begemann C. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 1997, Vol. 17, No. 5, pp. 522-534.
22. Parmenter D. *Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchih pokazatelej* [Key Performance Indicators Developing. Implementing and Using Winning KPIs], Moscow: Olimp-Biznes, 2007, 258 p. (in Russ.).
23. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 1996, January-February, PP. 75-85.
24. Pristavka A. N. Company performance measurement systems: restrictions and ways of their elimination. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2021, No. 3 (143), pp. 103-108. (in Russ.).
25. Pristavka A. N. Improving the measurement of a company's performance effectiveness. *Mir ekonomiki i upravleniya*, 2022, Vol. 22, No. 1, pp. 165-184. (in Russ.). DOI: 10.25205/2542-0429-2022-22-1-165-184

#### About the author

**Alina N. Pristavka** – Deputy Director for Economics and Finance of TD Trading Area LLC, graduate of full-time postgraduate studies in 2022 in the field of Economics, Novosibirsk State University of Economics and Management (qualification "Researcher. Teacher-researcher"), Novosibirsk, Russia.  
E-mail: a.n.pristavka@yandex.ru