

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <http://www.agequal.ru>  
2019, №2 [http://www.agequal.ru/pdf/2019/AGE\\_QUALITY\\_2\\_2019.pdf](http://www.agequal.ru/pdf/2019/AGE_QUALITY_2_2019.pdf)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Борейшо А.А. Результативность функционирования предприятия как индикатор качества менеджмента // Электронный научный журнал «Век качества». 2019. №2. С. 43-60. Режим доступа: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/219004.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 338

## **Результативность функционирования предприятия как индикатор качества менеджмента**

***Борейшо Алексей Анатольевич***

*кандидат экономических наук*

*Генеральный директор, Акционерное общество*

*«Объединение научно-производственных компаний»*

*198515, г. Санкт-Петербург, пос. Стрельна, ул. Связи, д. 34, литер А, пом. 1Н*

*[myfx35@mail.ru](mailto:myfx35@mail.ru)*

**Аннотация:** В статье рассмотрены методы оценки и показатели результативности предприятия в контексте оценки с их помощью качества менеджмента. Сделан вывод о возможности использования для оценки качества менеджмента системы сбалансированных показателей (ССП). Проанализирована адекватность показателей СПП с точки зрения оценки качества менеджмента. Предложены дополнительные показатели, характеризующие результативность предприятия и качество менеджмента. Сформирована система сбалансированных показателей для российского промышленного предприятия, дающая возможность для оценки качества менеджмента в рамках результатного подхода.

**Ключевые слова:** результативность предприятия, финансовые показатели, система сбалансированных показателей, качество менеджмента, стейкхолдеры.

Проблема оценки результативности предприятия до сих пор не решена несмотря на многочисленные и продолжительные усилия как практиков в области экономики и менеджмента, так и научного сообщества. Для разных целей разными субъектами и объектами менеджмента используются различные подходы. И ответ на вопрос «Какими показателями и методами измерять результативность предприятия?» требует ответа на встречный вопрос «А для каких целей такая оценка нужна?», поскольку от целей измерения результативности будут зависеть и состав показателей, и методы оценивания.

В данной статье рассматривается возможность оценки качества менеджмента предприятия через оценку его результативности. Достаточно очевидно, что вывод о качестве менеджмента предприятия можно сделать, оценив его результативность: получен запланированный результат, достигнута поставленная цель, значит, менеджмент предприятия сработал эффективно, а качество менеджмента можно охарактеризовать как высокое.

Этот тезис чаще всего не вызывает у практикующих менеджеров и части научного сообщества сомнений и представляется достаточно очевидным.

Но при таком подходе возникает несколько вопросов:

1. Какие показатели и методы следует использовать для оценки результативности?
2. Какие результаты (экономические или социальные) наиболее адекватно будут характеризовать именно качество менеджмента?
3. Качество какого менеджмента (стратегического или операционного) будет оцениваться?
4. Какие субъекты (внешние или внутренние) будут осуществлять оценку?

Поскольку предприятие как бизнес-единица ориентирована в первую очередь на экономические показатели, то приоритет в оценке его результативности следует отдавать именно им.

Исторически сложилось так, что критериями экономической деятельности были **финансовые** показатели, прежде всего рентабельность инвестиций (return-on-investment, ROI). Решающим фактором в достижении огромного успеха такими компаниями, как, например, DuPont или General Motors в начале XX века стала методология ведения операционных и кассовых бюджетов. К концу XX века система финансовых критериев оценки деятельности организации становится достаточно высокоразвитым инструментом управления [3]

Чаще всего упоминаются в теории и на практике и наиболее проработаны методически следующие показатели оценки результативности организаций [1]:

**Экономическая добавленная стоимость (EVA - Economic Value Added)**. Самый известный и распространенный из всех существующих показателей, предназначенных для оценки процесса создания предприятием стоимости или его результативности. EVA - это чистая операционная прибыль после уплаты налогов (NOPAT) за вычетом затрат на капитал. Формула расчета:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC,$$

где

NOPAT — чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

WACC— средневзвешенная цена капитала;

IC — инвестированный капитал.

**Добавленная рыночная стоимость (MVA)** - разница между оценкой котируемой компании на фондовом рынке и суммы авансированного капитала (собственного и заемного). Другими словами, это рыночная оценка используемого заемного и собственного капитала. Рассчитать этот показатель можно следующим образом [5]:

$$MVA = \text{рыночная стоимость капитала} - \text{инвестированный капитал}.$$

## **Совокупная доходность акционеров (Total Shareholder Returns - TSR)**

Является полезным обобщающим показателем для оценки годовых результатов создания благосостояния акционеров. Данный показатель представляет собой норму доходности акционеров в результате изменения курсов акций и начисления дивидендов.

Значение данного показателя в большей степени зависит от конъюнктуры фондового рынка, чем от конкретных управленческих решений руководства: для целей относительного анализа показатель совокупного дохода акционеров обычно сравнивается с данными компаний-аналогов, скорректированными на уровень риска, либо широко используемыми ориентирами (средний показатель по отрасли, индексы рейтинговых агентств). Если результаты относительного анализа положительны, можно сделать вывод о том, что на управленческие решения, принятые в текущем году, рынок капитала отреагировал благоприятно и, следовательно, руководство обеспечило создание стоимости акционерного капитала [7].

Годовое значение TSR рассчитывается как изменение курса плюс дивиденды по первоначальному курсу. Математически TSR можно выразить как:

$$[(SP_1 - SP_0 + D) : SP_0] * 100 \%,$$

где  $SP_1$  - цена акции в конце периода;

$SP_0$  - цена акции в начале периода;

D - дивиденды, выплаченные в течение периода.

**Доходность инвестиций на основе денежного потока (Cash Flow Return on Investment - CFROI)** первоначально была разработана HOLT Value Associates (с янв. 2002 CFSB Holt, Chicago) и является концепцией экономической прибыли, основанной на корпоративной эффективности/оценке

(движении денежной наличности). Главным образом используется инвестиционными менеджерами и корпорациями.

CFROI обычно рассчитывается на годичной основе и сравнивается со скорректированный на инфляцию стоимостью капитала, для того чтобы определить, получила ли корпорация прибыль, превосходящую стоимость капитала. Используя CFROI можно сравнивать компании с несхожими структурами активов, по секторам и во времени.

Достоинство CFROI заключается в том, что этот показатель связывает измерение эффективности с фактором, который инвесторы ценят более всего: способность корпорации генерировать денежные средства [12].

Отечественные аналитики, в частности Н.И. Климкович [2], отмечают следующие недостатки показателей финансовой группы:

- традиционные финансовые показатели отражают деятельность компании в предыдущие периоды и могут привести к принятию опрометчивых решений, например, на основе экстраполяции;
- финансовые показатели не учитывают интеллектуальный капитал компании, эффективность ее бизнес-процессов, показатели удовлетворенности клиентов;
- финансовые показатели малопонятны большей части сотрудников компании, поэтому они не видят связи между своими трудовыми усилиями и цифрами финансовой отчетности;
- традиционная система финансовых показателей не отражает тенденции развития внешней среды организации (конъюнктура рынка, поведение конкурентов и потребителей)

Совет конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы (The Harvard Business School Council on Competitiveness) отмечает, что чрезмерная ориентация на финансовые показатели приводит к неадекватным управленческим решениям, в частности, в области инвестиционной политики:

менеджмент в этих условиях ориентируется на краткосрочные инвестиции, которые влияют на текущую стоимость акций, что неверно со стратегической точки зрения [4].

Финансовые показатели дают адекватное представление только о реально получаемых доходах, что приводит к недооценке инвестиций в нематериальные активы: инновационные процессы, повышение квалификации сотрудников, обслуживание клиентов, поскольку доход от них измерить сложно.

Ориентация в оценке результативности организаций на финансовые показатели приводит к формальной неэффективности организаций с дорогостоящими материальными активами: предприятия добывающей промышленности, производство товаров массового спроса с сильными брендами, кино- и телекомпании). Для того, чтобы измерить реальную стоимость активов этих компаний необходимы дорогостоящие финансовые инновации (такие как враждебные тендерные предложения, выкупы с помощью займов, выпуск «мусорных» облигаций).

Акционеры также недовольны информацией, поступающей в виде финансовых отчетов о прошлой деятельности компаний. Они хотят иметь информацию, которая поможет им прогнозировать будущие результаты деятельности той компании, в которую они сделали инвестиции (или намереваются их сделать).

Исследования, проведенные Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западноевропейских компаний, свидетельствуют, что около 50% компаний создают собственные системы оценки эффективности, которые базируются исключительно на системе финансовых показателей [3].

В России при анализе оценки результативности организаций менеджеры в 90% случаев в своей деятельности руководствуются исключительно финансовыми показателями. Кроме того, финансовые показатели являются

ключевыми при оценке кредитоспособности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности отечественных предприятий финансово-кредитными учреждениями, потенциальными инвесторами, государственными органами власти и т.п.

До настоящего времени не существует единства мнений относительно показателей или показателя оценки результативности организации. Установлено, что состав системы оценочных показателей зависит от отрасли, в которой функционирует предприятие, от стадии его жизненного цикла, от многих других факторов. Ведутся дискуссии о преимуществах разных способов измерения: с помощью системы показателей или единственного обобщающего показателя, о ресурсном и затратном вариантах измерения результативности. Все это подтверждает не только важность проблемы, но и то, что она далека от своего разрешения.

Поскольку организации имеют множественные и противоречивые цели, часто невозможно бывает оценить результативность по одному показателю. Высокие результаты по одному показателю могут сопровождаться низкими результатами по другому. При комплексной оценке эффективности нужно учитывать достижение ряда целей одновременно. Большинство организаций при этом используют сбалансированный подход.

Многие авторы принимают точку зрения, согласно которой эффективность деятельности организаций должна отражаться **системой показателей**, но общепризнанной формы выражения эффективности пока нет (например, [11]).

Стали создаваться концепции, основанные на системе показателей, в частности так называемая сбалансированная система показателей (ССП, или BSC от англ. Balanced ScoreCard). Эта система также позиционируется как инструмент стратегического управления результативностью, как частично стандартизированная форма отчётности, позволяющая менеджерам

отслеживать исполнение заданий сотрудниками, а также последствия исполнения или неисполнения.

ССП традиционно включает четыре группы показателей:

- финансы/экономика (выручка, операционная прибыль, денежный поток Cash Flow, рентабельность капитала ROI, поступление заказов, экономическая добавленная стоимость EVA, рентабельность продаж ROS, рентабельность собственного капитала ROE);
- рынок/клиенты (индекс удовлетворенности клиентов, доля рынка, доля своевременных поставок, объем продаж новым клиентам, число рекламаций, число постоянных клиентов, время реакции на рекламации, рентабельность клиентов);
- бизнес-процессы (доля брака, выручка по новым продуктам, time-to-market, время обработки заказов, производственная себестоимость, доля косвенных затрат, число заказов через интернет);
- инфраструктура/персонал (индекс удовлетворенности сотрудников, текучесть кадров, квалификация сотрудников, затраты на обучение персонала, заболеваемость, рационализаторские предложения, выручка на одного сотрудника, время отсутствия на рабочем месте, производительность труда) [6].

Таким образом, «классическая» СПИ включает более 30 показателей. Считается, что такая идеология оценки результативности позволяет достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, а также между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями [4].

Система сбалансированных показателей как инструмент оценки результативности организации позволяет учесть как экономические, так и социальные показатели, которые характеризуют качество менеджмента в



организации. ССП для конкретной организации должна формироваться из этих 30 показателей, но может быть дополнена показателями, учитывающими отраслевую и иную специфику. Следует заметить, что в совокупности перечисленные показатели достаточно адекватно характеризуют усилия менеджмента организации и его эффективность. Но имеются и определенные сомнения в адекватности комплекса показателей в целом.

Показатели «выручка», «операционная прибыль» и «денежный поток» также по смыслу взаимно пересекаются: следует определить, какой из этих показателей наиболее адекватно характеризует работу менеджеров. Операционная прибыль характеризует усилия менеджмента организации как по реализации продукции (объем выручки), так и по оптимизации всех издержек, связанных с производством и реализацией продукции (себестоимость и сумма коммерческих и административных расходов). Денежный поток (чистый, NCF – Net Cash Flow) характеризует работу в основном финансовых менеджеров организации. Наиболее адекватным показателем из этих трех будет операционная прибыль как результат усилий и по увеличению объемов реализации (выручки), так и по сокращению любых издержек, связанных с основной деятельностью организации.

Показатель «Поступление заказов» отражает количество заказов, поступающих в организацию, дублирует такие показатели, как «Выручка» или «Денежный поток» и не является необходимой характеристикой усилий менеджеров организации.

В группе показателей «Рынок/клиенты» также имеются показатели, перекрывающие друг друга. Удовлетворенность клиентов можно оценить такими показателями как «Доля своевременных поставок», «Число рекламаций», «Число постоянных клиентов», «Время реакции на рекламации». Можно с полным основанием считать, что перечисленные четыре показателя полностью перекрывают показатель «Индекс удовлетворенности клиентов».

Если же этот индекс строится с учетом своевременности поставок, количества рекламаций, лояльности клиентов и времени реакции на рекламации, то тогда перечисленные четыре показателя не нужны. Во всяком случае построить индекс удовлетворенности клиентов с учетом перечисленных факторов несложно.

Показатель «Рентабельность клиентов» характеризует эффективность действий менеджмента в работе с клиентами и его целесообразно оставить в составе ССП.

В группе показателей «Бизнес-процессы» лишними являются такие как «Число заказов через интернет». В настоящее время работа организации с клиентами через интернет не является чем-то прорывным, поэтому можно считать этот показатель утратившим свою актуальность для оценки уровня качества менеджмента организации.

Показатель «Производственная себестоимость» является излишним, поскольку учитывается в группе экономических показателей при определении операционной прибыли.

В группе показателей «Инфраструктура/персонал» показатель «Индекс удовлетворенности персонала» скорее всего должен включать текучесть кадров и заболеваемость. Если сотрудники часто болеют, то они, скорее всего, не удовлетворены условиями труда. Если повышается текучесть кадров, то это также указывает на низкий уровень удовлетворенности сотрудников.

Из двух показателей «Производительность труда» и «Выручка на одного сотрудника» целесообразно оставить один на усмотрение пользователей ССП.

Такие показатели как «Квалификация сотрудников» и «Затраты на обучение персонала» достаточно тесно взаимосвязаны. Если квалификация сотрудников изначально низкая, то целесообразно делать вложения в обучение персонала. Если менеджменту организации удалось сформировать высококвалифицированный кадровый состав организации, то это характеризует

менеджмент наилучшим образом. В этом случае затраты на обучение персонала будут менее значительными, но они все равно необходимы для поддержания высокой квалификации персонала.

Оценить квалификацию персонала достаточно просто с формальных позиций (например, через уровень образования, долю сотрудников, имеющих профильное образование и т.п.). Но формальной оценки недостаточно, а неформальная оценка (например, способность выполнять функции с минимальным уровнем брака, владение некими ключевыми компетенциями и т.п.) представляет собой непростую задачу и требует разработки дополнительных специальных методик.

Показатель «Рационализаторские предложения» сформулирован не совсем корректно с точки зрения технологии его оценки. Должно оцениваться не наличие или отсутствие рационализаторских предложений, а их количество на одного сотрудника как показатель развития творчества и достижительной мотивации у сотрудников предприятия, что можно считать заслугой его менеджмента.

Измерение показателя «Время отсутствия на рабочем месте» требует очень серьезных усилий со стороны миддл-менеджмента и супервайзеров. В принципе отсутствие сотрудника на рабочем месте нарушает ход производственного процесса, но может быть немотивированным (абсентеизм), а может быть вызвано производственной необходимостью (консультация с коллегами, решение производственных вопросов в другом структурном подразделении и т.п.). Если оставлять этот показатель в составе ССП, то необходимо формировать его как долю времени отсутствия на рабочем месте от общего рабочего времени. При определении данного показателя необходимо определять время немотивированного отсутствия сотрудника на рабочем месте, а это связано с организацией жесткого контроля со стороны супервайзеров или установкой фиксирующих технических систем, что может оказаться весьма

затратным. В этом случае система контроля окажется, скорее всего, неэффективной, поскольку выигрыш от сокращения потерь рабочего времени будет ниже затрат на систему контроля.

Кроме перечисленных показателей целесообразно дополнить ССП некоторыми новыми показателями, адекватно характеризующими качество менеджмента в организации. Такими показателями могут быть:

1. **Фондоотдача.** Как известно, этот показатель характеризует эффективность использования предприятием находящихся в его распоряжении основных фондов: технологического оборудования, зданий и сооружений. Рассчитывается фондоотдача как соотношение выручки предприятия и стоимости (среднегодовой) его основных фондов. Этот показатель отражает качество менеджмента поскольку чтобы повысить фондоотдачу необходимо либо более интенсивно использовать оборудование, что входит в задачу менеджеров всех уровней, либо избавиться от ненужного оборудования, что также является результатом управленческих решений.

2. **Создание социально привлекательных рабочих мест.** Этот показатель характеризует социальную ответственность менеджмента предприятия. В принципе можно оперировать показателем количества любых созданных рабочих мест, но этот показатель будет расти при снижении, например, уровня автоматизации производства, когда происходит переход от механизированного или автоматизированного труда к ручному труду, то есть по вектору, обратному общим тенденциям научно-технического прогресса. Поэтому значение имеет социальная привлекательность труда, прежде всего такого, который требует повышенных интеллектуальных усилий.

3. **Платежеспособность.** Существует три показателя для оценки платежеспособности предприятия: текущая ликвидность (коэффициент покрытия; англ. current ratio, CR), быстрая ликвидность (коэффициент быстрой ликвидности; англ. quick ratio, QR) и абсолютная ликвидность (коэффициент

абсолютной ликвидности; не находит широкого распространения в зарубежной практике). Все эти показатели характеризуют способность предприятия оплачивать свои текущие обязательства не прибегая к дополнительным займам. Наилучшим образом для характеристики качества менеджмента подходит коэффициент быстрой ликвидности, поскольку не включает товарные запасы, которые могут восприниматься как замораживание средств и их увеличение не является позитивной характеристикой действий менеджеров. Этот показатель отражает умение менеджмента организации успешно манипулировать свободными средствами предприятия, размещая их в форме краткосрочных финансовых вложений.

С учетом изложенных замечаний можно сделать вывод о возможности использовать систему сбалансированных показателей для оценки результативности деятельности менеджмента организации после некоторой доработки.

Для промышленного предприятия система сбалансированных показателей после преобразований может выглядеть следующим образом (таблица):

Таблица – Система сбалансированных показателей для российского промышленного предприятия

Поз.	Группа показателей	Поз.	Показатель
1	Финансы/ экономика	1.1	Операционная прибыль EBIT
		1.2	Экономическая добавленная стоимость EVA
		1.3	Рентабельность продаж ROS
		1.4	Рентабельность собственного капитала ROE
		<b>1.5</b>	<b>Платежеспособность* (к-т быстрой ликвидности QR)</b>
2	Рынок/ клиенты	2.1	Индекс удовлетворенности клиентов
		2.2	Доля рынка
		2.3	Объем продаж новым клиентам
		2.4	Рентабельность клиентов
3	Бизнес-процессы	3.1	Доля брака (выход годной продукции)
		3.2	Выручка по новым продуктам
		3.3	Время вывода на рынок (Time-to-market; TTM)
		3.4	Время обработки заказов
		3.5	Доля косвенных затрат
		<b>3.6</b>	<b>Фондоотдача*</b>
4	Инфраструктура/ персонал	4.1	Индекс удовлетворенности сотрудников
		4.2	Выручка на одного сотрудника
		4.3	Затраты на обучение персонала
		4.4	Квалификация сотрудников
		4.5	Количество рацпредложений на одного сотрудника
		<b>4.6</b>	<b>Создание социально привлекательных рабочих мест*</b>
<b>Всего показателей:</b>		<b>21</b>	

\* Вновь введенные показатели

Приведенные в таблице показатели могут быть использованы для оценки качества менеджмента только при наличии базы для сравнения. Такой базой чаще всего являются те же показатели за предыдущий период. То есть показатели рассчитываются в динамике и тогда можно делать вывод о том, как изменилось качество менеджмента.

Через результативность управляемого объекта качество менеджмента может оцениваться различными стейкхолдерами. В данном контексте под стейкхолдерами имеются в виду субъекты оценки, заинтересованные в том,

чтобы более-менее адекватно оценить качество менеджмента в организации. К таким стейкхолдерам относятся:

1. **Бизнес-сообщество** (поставщики, партнеры, конкуренты, вышестоящие уровни управления). Поставщики и партнеры по бизнесу делают выводы о надежности предприятия как партнера; конкуренты – о его опасности как конкурента, вышестоящие уровни – о его надежности как участника более широкой деятельности.

2. **Потребители** результативным считают предприятие, которое выдает надежную, высококачественную продукцию, удовлетворяющую потребности, оперативно реагирует на потребности и обеспечивает надежный сервис. Если уровень таким образом оцененной результативности потребителей устраивает, то они могут сделать вывод о высоком качестве менеджмента в организации.

3. Для **сотрудников** предприятия его результативность проявляется в том, насколько на нем комфортно работать, насколько устраивает уровень зарплаты.

В экономических показателях и социальных характеристиках организации проявляются результаты усилий ее менеджмента. Следовательно, прозрачность организации по перечисленным в таблице показателям дает возможность оценить качество ее менеджмента.

Система сбалансированных показателей как методология оценки результативности организации в определенной степени интегрирует экономические и социальные характеристики и в большей мере чем какие-то другие показатели дает возможность судить о качестве менеджмента.

Особо следует коснуться вопроса об интегрировании представленных в таблице показателей. Вполне возможно построить шкалы для оценки показателей в баллах и сконструировать на этой основе интегральный показатель, который давал бы представление о качестве менеджмента в целом, исчисленном по результатам деятельности организации за определенный

период. Рассмотрение этого показателя в динамике дает определенное представление о векторе развития и движения менеджмента предприятия.

Известно, что качество любой деятельности оценивает потребитель. Потребителем такой деятельности как менеджмент из всех перечисленных выше стейкхолдеров в наибольшей степени является тот, на кого направлена эта деятельность, то есть сотрудник организации. Это значит, что роль сотрудников в оценке качества менеджмента должна быть преобладающей. В настоящее время это не так: менеджмент организации готов воспринять критику своих действий и уровень качества менеджмента от кого угодно, но только не от собственных подчиненных. Мнение подчиненных о менеджменте остается скрытым, латентным. Это значит, что наряду с открытой оценкой качества менеджмента, например по приведенным в таблице показателям, существует и скрытая, латентная оценка, а качество менеджмента может быть открытым и латентным (подробно см. в [8,9]).

То есть оценка качества менеджмента носит комплексный характер и могут быть различные подходы к этой оценке [8, 10]. В рамках данной статьи рассматривается только один подход – результатный, то есть оценка качества менеджмента предприятия по достигнутым предприятием результатам.

Тем не менее, сформированная система показателей может быть положена в основу результатного подхода к оценке качества менеджмента организаций.

### **Список литературы**

1. Градобоев, Е.В. Проблема классификации методов оценки эффективности функционирования организации. // Известия ИГЭА. -2007. №2 (52). С. 58-61.
2. Климкович, Н.И. Оценка эффективности функционирования организации. Планово-экономический отдел. – 2012. № 9. С. 31–46



3. Кузьмин, О. Индикаторы в системе управления предприятием / О. Кузьмин // [nalogovnet.com](http://nalogovnet.com) [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: [http://www.nalogovnet.com/ru/stat\\_st.php?x=174](http://www.nalogovnet.com/ru/stat_st.php?x=174). (Дата обращения 22.05.19).
4. Орлова, Н.В. Систематизация подходов к оценке эффективности деятельности организации. Магистерская диссертация. Специализированная магистерская программа «Стратегическое корпоративное управление. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2012. – 93 с.
5. Рыночная и экономическая добавленная стоимости. – Режим доступа: <http://www.russika.ru/t.php?t=4645> (Дата обращения 24.05.19).
6. Сбалансированная система показателей. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (Дата обращения 24.05.19).
7. Совокупная доходность акционеров (TSR) // <http://balanced-scorecard.ru> KPI & Balanced Scorecard - Ключевые показатели эффективности. Сбалансированная система показателей (URL: <http://balanced-scorecard.ru/vbm/method/230>).
8. Цветков, А.Н. Становление и развитие синтезирующих идей в современном менеджменте / А.Н.Цветков, А.А.Борейшо. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 169 с.
9. Цветков, А.Н., Борейшо, А.А. Качество менеджмента: опыт теоретического осмысления // Общество: политика, экономика, право. 2018, Выпуск № 10. – Режим доступа: <https://doi.org/10.24158/per.2018.10.5>.
10. Цветков, А.Н., Борейшо, А.А. Оценка качества менеджмента: комплексность подхода. Вестник факультета управления СПбГЭУ (электронный журнал). 2018. Вып.3 (ч. 1). С. 17-23.

11. Якубович, М.А. Финансовые показатели эффективности функционирования предприятий / М.А. Якубович // Планово-экономический отдел. 2005. № 9. С. 36–39.
12. CFROI - Cash Flow Return on Investment (Доходность инвестиций на основе денежного потока) <http://www.hr-portal.ru> // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/varticle/cfroi-cash-flow-return-investment-dohodnost-investiciy-na-osnove-denezhnogo-potoka>).

**Performance of enterprise functioning  
as an indicator of quality of management**

***Boreisho Aleksei Anatolevich***

*PhD of the Economic*

*General Director of the Joint -stock company*

*"Association of research and production companies"*

*Svyazi 34A, Strelna, Saint-Petersburg, Russia 198515*

*tel.: (8921) 3369486*

*[myfx35@mail.ru](mailto:myfx35@mail.ru)*

**Abstract:** The article discusses evaluation methods and indicators of an enterprise's performance in the context of assessing the quality of management with their help. The conclusion is made about the possibility of using the balanced scorecard system (BSC) for assessing the quality of management. Analyzed the adequacy of the indicators of SSP in terms of assessing the quality of management. Offered additional indicators characterizing the performance of the enterprise and the quality of management. A balanced scorecard for the Russian industrial enterprise has been formed, which makes it possible to assess the quality of management within the framework of the result-based approach.

**Keywords:** enterprise performance, financial indicators, balanced scorecard, management quality, stakeholders.