

УДК 517.977.1:519.81

В.В. Москаленко, Т.В. Захарова, Н.Г. Фонта

Национальный технический университет «ХПИ», Харьков.

КОНЦЕПЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ЕРМ-СИСТЕМЫ

В статье рассмотрен процесс формирования стратегических показателей эффективности. Предложена технология формирования годовых плановых показателей деятельности на основе декомпозиции стратегических ключевых показателей эффективности до первичных показателей, отражаемые в годовой отчетности предприятия. Первичные показатели характеризуют эффективность операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия. Эта технология рассматривается как основа корпоративной информационной системы ЕРМ – системы управления эффективностью предприятия.

Ключевые слова: управление эффективностью предприятия, стратегическая карта, ключевые показатели эффективности, первичные показатели.

Постановка проблемы

На основе проведенного анализа научных публикаций по стратегическому управлению, можно сделать вывод, что большинство существующих моделей развития коммерческого предприятия, а также существующих систем показателей эффективности деятельности не отражают комплексно направления деятельности: операционную (основную), финансовую и инвестиционную. Результаты этих видов деятельности отражаются в бухгалтерской отчетности и в отчетах по финансовым результатам предприятия [1, 2].

Операционная деятельность – это деятельность предприятия, указанная в ее учредительных документах и приносящая основную прибыль, например, производство промышленной продукции, выполнение строительных работ, сельское хозяйство, торговля, общественное питание, заготовка сельскохозяйственной продукции, лизинговая деятельность и другие аналогичные виды деятельности, т.е. это основная деятельность, приносящая доход деятельности организации. Основная деятельность позволяет обеспечить достижение большинства ключевых показателей.

Инвестиционная деятельность – это деятельность, связанная с инвестициями (капитальными вложениями) в земельные участки, здания и иную недвижимость, в оборудование, нематериальные и другие необоротные активы, а также деятельность, связанная с продажей объектов инвестиций; осуществление долгосрочных финансовых вложений в другие предприятия, выпуск ценных бумаг долгосрочного характера и т.п., т.е. приобретение и выбытие долгосрочных активов и других инвестиций, которые не относятся к денежным эквивалентам. Эта деятельность с одной стороны даёт возможность получить дополнительную прибыль (от инвестиро-

вания во внешние проекты и участия в капитале), т.е. обеспечить достижение ключевых показателей деятельности, с другой стороны инвестирование в развитие предприятия обеспечивает развитие основной деятельности (закупка, обновление оборудования, технологий и т.д.).

Финансовая деятельность – деятельность, которая приводит к изменениям в величине и структуре собственного капитала и заёмных средств предприятия, это деятельность предприятия, связанная с операциями с краткосрочными ценными бумагами, предоставлением займов на срок менее 12 месяцев, выпуском облигаций и иных ценных бумаг краткосрочного характера и т.п. Финансовая деятельность обеспечивает 1) дополнительную прибыль от выгодных финансовых операций (на краткосрочных периодах), 2) обеспечивает финансирование инвестиционных проектов развития предприятия (поиск и привлечение новых источников финансирования проектов).

Таким образом, при формировании стратегических планов развития необходимо учитывать взаимосвязь этих видов деятельности. В большинстве случаев на практике применяется подход, который состоит в том, что развитие коммерческого предприятия рассматривается только с точки зрения улучшения финансовых показателей или повышения показателей операционной деятельности [3, 4]. Актуальной проблемой остаётся формирование стратегии развития предприятия, которая бы объединила согласованные стратегии операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [5]. Поэтому в данной работе предлагается при формировании стратегии развития и показателей эффективности, учитывая тесную взаимосвязь основной, финансовой и инвестиционной деятельности.

Так как стратегическое развитие требует информационной и математической поддержки, то на

ранке инвестиционных технологий в последнее время начали появляться корпоративные информационные системы, которые направлены на решение задач управления эффективностью предприятия в долгосрочной перспективе. Это системы управления эффективностью организации (**СРМ, ВРМ, ЕРМ**). Эти системы реализуют концепцию управления эффективностью бизнеса, охватывающую весь спектр задач в области стратегического и финансового управления компанией, включает в себя такие управленческие технологии как моделирование стратегии, карты сбалансированных показателей, процессно-ориентированное планирование и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование и бизнес-планирование, консолидированная управленческая отчетность и анализ.

Впервые понятие **ВРМ** было предложено международной аналитической компанией IDC. Ее подержала исследовательская фирма META Group.

В свою очередь, Gartner Group предложила альтернативную аббревиатуру — **СРМ (Corporate Performance Management)**, управление эффективностью корпорации).

Распространение получил также акроним **ЕРМ (Enterprise Performance Management)**, управление эффективностью предприятия).

Система класса ЕРМ позволяет производить:

- комплексное стратегическое, финансовое, бюджетное и операционное планирование;
- сбор оперативной информации об исполнении планов;
- мониторинг и анализ исполнения планов;
- управление прибылью;
- быстрое закрытие финансового периода.

Основным преимуществом систем класса ЕРМ является связанность всех показателей планов в единую иерархию, что позволяет отследить взаимосвязь между стратегическими целями организации (предприятия) и ключевыми плановыми показателями.

Это позволяет выполнить преобразование стратегий в планы и отследить выполнение планов и эффективность реализации стратегий. Также, с помощью системы ЕРМ имеется возможность создать эффективную систему ведения сбалансированных показателей организации и реализовать применение методик ведения раздельного учёта доходов и затрат по направлениям деятельности организации.

Основные эффекты, сопутствующие внедрению систем ЕРМ:

- повышение эффективности формирования стратегических, финансовых, бюджетных и операционных планов;
- возможность формирования и отслеживания взаимосвязей стратегических целей и плановых показателей;

- возможность формирования финансовой модели деятельности организации, взаимосвязанной со стратегическими целями;

- вовлечение всех сотрудников организации в процесс достижения стратегических целей;

- достижение требуемого уровня детализации плановых показателей;

- сокращение времени сбора и консолидации отчётности;

- повышение степени доступности управленческой информации - информационная поддержка принятия решений;

- повышение степени согласованности деятельности различных подразделений за счёт единства и прозрачности планов и стратегии;

- внедрение единой корпоративной классификации информации.

Анализ последних исследований и публикаций

Стратегическое управление осуществляет гибкое регулирование деятельности предприятия, стимулирует эффективные изменения функционирования и позволяет своевременно адаптироваться в новых условиях бизнеса.

На данный момент проведено большое количество научных исследований в сфере стратегического управления. Весомый вклад в теоретические разработки в области стратегического менеджмента было сделано такими исследователями, как У. Кинг, Д. Клиланд, Л. Грейнер, К. Ендрю, Ж. Бовер, К.Р. Кристенсон, М. Портер, Дж. Форрестер, Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, Г. Хэмэл, Дж. Стопфорд, И. Ансофф, В.Н. Тренин, В.Н. Бурков и др. Однако исследования в области формирования стратегии развития не теряют свою актуальность, поскольку быстрая реакция современного предприятия в международной экономике, необходимость пересмотра направлений развития или их корректировки в сложных кризисных и после кризисных условиях национальной и мировой экономики требуют новых методик, подходов к процессу разработки стратегии и стратегических планов развития. Стратегическое управление должно обеспечивать постоянное развитие всего предприятия и отдельных его направлений и видов деятельности, рост его конкурентоспособности в будущем. Без выявления перспектив и предвидения тенденций развития практически невозможно и разработка тактических мер в сложных рыночных условиях.

На рынке информационных технологий крупные разработчики программных систем представили ЕРМ- системы:

- Oracle ЕРМ
- Oracle Hyperion Planning
- IBM Cognos Disclosure Management

- SAP EPM
- IBM Cognos FPM
- IBM Cognos TM1

Эти программные комплексы позволяют решать ряд задач стратегического управления, такие как

- назначать цели развития;
- отслеживать состояние ключевых показателей эффективности;
- анализировать результаты и назначать корректирующие действия;
- составлять финансовую и управленческую отчётность для принятия решений.

Однако формирование как ключевых показателей эффективности, так и формирование отчётности не отражают в деталях операционную, инвестиционную и финансовую деятельности предприятия; не позволяют определить взаимовлияние развития этих 3-х видов деятельности и определить перспективы развития каждой из них.

Формирование цели статьи

Многие стратегические планы так и остаются нереализованными в силу их «отрыва» от тактических и оперативных планов. Формируемые стратегические задачи на высшем уровне управления предприятия остаются не решёнными, так как оперативные планы формируются на основе данных прошлых периодов и, в конечном результате, их реализация не позволяет достичь тех стратегических показателей, которые были задекларированы в стратегических планах развития. Поэтому в данной работе предлагается подход к формированию стратегических показателей предприятия, достижение нормативных значений которых возможно за счёт выполнения тактических и оперативных планов, в которых отражаются показатели текущей деятельности предприятия.

Предложенная технология должна быть реализована в рамках EPM- системы

Изложение основного материала

Основные этапы процесса формирования сценария развития предприятия. В работах [6, 7] авторами были предложены дополнения в процесс стратегического планирования с учётом деления деятельности предприятия на операционную, инвестиционную и финансовую.

В данной работе предлагается развитие этих работ, дополнив стратегическое планирование этапами декомпозиции ключевых показателей деятельности на показатели, характеризующие виды деятельности и отражающиеся в реестрах управленческого и бухгалтерского учёта.

Процесс формирования сценария развития состоит из следующих восьми этапов:

I. Формирование стратегии и стратегических задач развития предприятия.

1.1. Анализ результатов деятельности предприятия, анализ ситуации на рынке. Проведение SWOT-анализа. Для анализа информации и выделение наиболее значимых данных для принятия стратегических решений, необходимо провести агрегирование информации, классифицировать её по уровням планирования: оперативное, тактическое и стратегическое. При этом необходим анализ достижимости ранее установленных целей. Поэтому очень важно, чтобы цели имели конкретное числовое представление [4]. Анализ полученных результатов даёт основу для анализа ошибок прошлого плана развития и разработку решений по ликвидации этих ошибок при планировании и управлении предприятием в будущем (рис. 1).

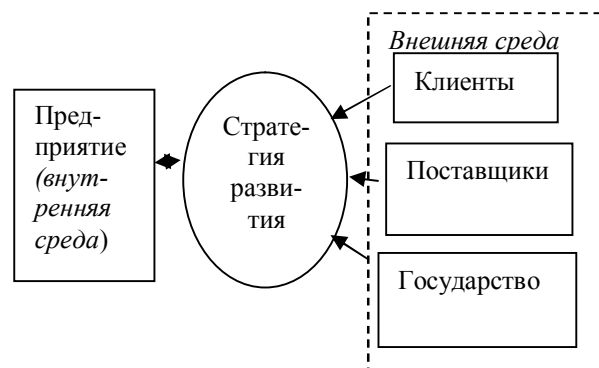


Рис. 1. Результат анализа внешнего и внутреннего окружения предприятия

1.2. Формирование стратегии предприятия. Стратегия и стратегические цели должны выражать интересы собственников предприятия, контрагентов, покупателей и т.д. Все эти цели будут носить противоречивый характер. Многие авторы современных публикаций уделяют пристальное внимание целеполаганию, формулировке стратегии. М. Портер утверждает, что стратегия - это выбор таких видов (направлений) деятельности, в которых предприятие достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Представим цели в виде вектора:

$$Z^T = \{Z_i^T, i = \overline{1, N^T}\},$$

где Z_i^T – i -я стратегическая цель на плановом периоде T , N^T – количество стратегических целей на плановом периоде T .

II. Построение стратегической карты и формирование множества ключевых показателей по аспектам деятельности, определение их нормативных значений [8, 9].

2.1. Формирование стратегии предприятия по аспектам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал согласно методологии «Система сбалансиро-

рованных показателей (ССП)» [9, 10]. Стратегические цели трансформируются в цели по аспектам:

$$\tilde{Z}^T = \{\tilde{Z}^F, \tilde{Z}^K, \tilde{Z}^{BP}, \tilde{Z}^P\},$$

где $\tilde{Z}^F, \tilde{Z}^K, \tilde{Z}^{BP}, \tilde{Z}^P$ - цели по финансам, клиентам, бизнес-процессам, персоналу соответственно.

2.2. *Определение ключевых факторов успеха* по 4-м составляющим [8]. Ключевые факторы успеха (Key success factors) – это конкурентные возможности, которые каждая компания стремится обеспечить, чтобы добиться большей конкурентоспособности и успехов в своём бизнесе, другими словами, достичь своих стратегических целей. Ключевые факторы успеха по аспектам деятельности формируют вектор факторов успеха предприятия:

$$\begin{aligned} KSF^T &= \\ &= \{KSF_i^F, i = \overline{1, K^F}; KSF_i^K, i = \overline{1, K^K}; \\ &KSF_i^{BP}, i = \overline{1, K^{BP}}; KSF_i^P, i = \overline{1, K^P}\}, \end{aligned}$$

где K^F, K^K, K^{BP}, K^P - количество факторов успеха по аспектам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал соответственно.

Формирование системы ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators - индикаторы деятельности) по четырём аспектам: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал

$$\begin{aligned} S^T &= \{S_i^F, i = \overline{1, N^F}; S_i^K, i = \overline{1, N^K}; \\ &S_i^{BP}, i = \overline{1, N^{BP}}; S_i^P, i = \overline{1, N^P}\}, \end{aligned}$$

где $S^F = \{S_i^F, i = \overline{1, M^F}\}$ - показатели, характеризующие финансы предприятия,

$$S^K = \{S_i^K, i = \overline{1, M^K}\} - \text{отношения с клиентами,}$$

$S^{BP} = \{S_i^{BP}, i = \overline{1, M^{BP}}\}$ – внутренние бизнес-процессы,

$S^P = \{S_i^P, i = \overline{1, M^P}\}$ – развитие и обучение персонала;

M^F, M^K, M^{BP}, M^P - количества показателей, характеризующих финансы, клиентов, бизнес-процессы и персонал соответственно.

2.3. *Определение измерителей (размерности) ключевых показателей эффективности* («оцифровка» показателей, т.е. переход от качественных формулировок к показателям, которые могут быть вычислены на основе данных управленческой, бухгалтерской отчётности, данных исследований рынка и т.п.).

Для системы показателей $\{S^T\}$ по аспектам осуществляется определение показателей, которые можно выразить в численном виде:

$$FK = \{FK^F, FK^K, FK^{BP}, FK^P\},$$

где $FK^F = \{FK_i^F, i = \overline{1, N^F}\}$ - «оцифрованные» KPI блока «Финансы»,

$FK^K = \{FK_i^K, i = \overline{1, N^K}\}$ - «оцифрованные» KPI блока «Клиенты»,

$FK^{BP} = \{FK_i^{BP}, i = \overline{1, N^{BP}}\}$ - «оцифрованные» KPI блока «Внутренние бизнес-процессы»,

$FK^P = \{FK_i^P, i = \overline{1, N^P}\}$ - «оцифрованные» KPI блока «Развитие и обучение персонала».

2.4. *Определение формул расчёта «оцифрованных» ключевых показателей эффективности и выявление первичных показателей*, от которых они зависят:

$$\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\},$$

где M^{PP} – количество первичных показателей («отсев» незначимых, дублирующих друг друга показателей (взаимозаменяемых показателей)).

Для этого можно использовать построение когнитивной карты и корреляционный анализ.

В результате формируется множество KPI, которые отражают численно стратегические цели предприятия:

$$\begin{aligned} FK_h^F(\{PP_j\}), h = \overline{1, H^F}; \\ FK_h^K(\{PP_j\}), h = \overline{1, H^K}; \\ FK_h^{BP}(\{PP_j\}), h = \overline{1, H^{BP}}; \\ FK_h^P(\{PP_j\}), h = \overline{1, H^P}, \end{aligned}$$

где H^F, H^K, H^{BP}, H^P - количество «оцифрованных» ключевых показателей эффективности, характеризующие аспекты: финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал соответственно.

При «оцифровке» количество показателей может быть изменено, возможно, что $H^F \neq N^F$.

2.5. *Определение коэффициентов важности KPI*. Для этого предлагается использовать экспертное оценивание. Строится иерархия, как в методе анализа иерархий (МАИ) [10]. Верхний уровень - стратегии по аспектам, второй уровень - ключевые показатели.

Эксперты оценивают влияние каждого коэффициента на достижение стратегических целей предприятия, на сколько каждый показатель характеризует качественно и количественно стратегическую цель. Процедура попарных сравнений и обработка результатов аналогична МАИ. В дальнейших работах авторов эта процедура будет детально представлена.

Таким образом, используя процедуру попарных сравнений элементов уровней иерархий, определяются приоритет KPI.

Обозначим через

$$\alpha = \{\alpha^F, \alpha^K, \alpha^B, \alpha^P\} -$$

вектор весовых коэффициентов, характеризующих важность, значимость, приоритет показателей.

Этот вектор содержит соответствующие наборы коэффициентов важности показателей по аспектам:

$$\alpha^F = \{\alpha_h^F, h = \overline{1, H^F}\} - \text{коэффициенты важности}$$

показателей «финансы» $FK_h^F, h = \overline{1, H^F}$;

$$\alpha^K = \{\alpha_h^K, h = \overline{1, H^K}\} - \text{коэффициенты важности}$$

показателей $FK_h^K, h = \overline{1, H^K}$;

$$\alpha^{BP} = \{\alpha_h^{BP}, h = \overline{1, H^{BP}}\} - \text{коэффициенты важности}$$

показателей $FK_h^{BP}, h = \overline{1, H^{BP}}$;

$$\alpha^P = \{\alpha_h^P, h = \overline{1, H^P}\} - \text{коэффициенты важности}$$

показателей $FK_h^P, h = \overline{1, H^P}$.

2.6. *Определение нормативных значений ключевых показателей эффективности*, которые необходимо достичь на стратегическом периоде:

$$FK_h^{FN}(\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\}), h = \overline{1, H^F};$$

$$FK_h^{KN}(\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\}), h = \overline{1, H^K};$$

$$FK_h^{BPN}(\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\}), h = \overline{1, H^B};$$

$$FK_h^{PN}(\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\}), h = \overline{1, H^P}.$$

Эти нормативные значения и являются численным выражением стратегии и планируемым результатом решения стратегических задач на конец стратегического периода Т.

Другими словами, это стратегические плановые показатели, которые определяются экспертным путём на основе данных маркетинговых исследований, анализа финансового состояния предприятия и другой информации.

III. Формирование множества первичных показателей, которые входят в состав ключевых показателей, определение степени их влияния на ключевые показатели.

Определение наиболее значимых первичных показателей

$$\{PP_j, j = \overline{1, M^{PP}}\},$$

влияющих на значения показателей эффективности

$$FK^F; FK^K; FK^{BP}; FK^P$$

осуществляется на основе факторного анализа, анализа экспертного оценивания.

В результате определяются так называемые активные и пассивные первичные показатели.

Активный – это показатель, который существенно влияет на ключевой показатель и может быть изменён на плановом периоде (в результате управленческих решений и использования ресурсов показатель может быть изменён до необходимого уровня).

Пассивный – показатель, который или затруднительно для предприятия изменить на плановом периоде, (например, изменение уставного капитала, как часть собственного капитала, связано с эмиссионной политикой, состоянием фондового рынка и т.д., поэтому подлежит изменению в исключительных случаях), или тот показатель, который несущественно может повлиять на значение ключевого показателя.

IV. Определение директивных значений первичных показателей для достижения нормативных значений стратегических ключевых показателей.

V. Определение необходимых ресурсов для достижения директивных значений первичных показателей и соответствующих нормативных значений ключевых показателей.

5.1. *Выбор траекторий изменения директивных значений первичных показателей.*

5.2. *Анализ наличия необходимых ресурсов, возможности привлечения дополнительных средств, взятие кредита, продажа части активов, доли бизнеса и т.д.*

5.3. *Выводы о возможности достижения показателей и стратегических целей.*

5.3.1. Если в результаты анализа были сделаны выводы, что директивных значений показателей невозможно достичь при нынешнем состоянии предприятия, существующих ресурсах и состоянии конъюнктуры рынка, то переход на этап 2 – пересмотр стратегических целей, показателей и т.д.

5.3.2. Если по результатам анализа сделаны выводы, что возможно достичь директивных показателей и соответственно стратегические цели, но для этого необходимы дополнительные инвестиции на развитие. Тогда рассматривается задача поиска инвестиционных ресурсов для выполнения стратегических планов и/или изменение (корректировка) значений показателей в зависимости от привлечённых дополнительно денежных ресурсов для развития.

VI. Формирование инвестиционной политики развития и инвестиционного портфеля, реализующего эту политику.

VII. Формирование программ финансирования инвестиционных проектов развития. Корректировка стратегических и первичных пока-

зателей с учётом финансовых возможностей предприятия.

VIII. Формирование окончательного сценария развития и планов реализации сценария по центрам ответственности (по видам деятельности: операционная, инвестиционная и финансовая) и по годам.

Выводы

Предложенный процесс формирования стратегических показателей деятельности предприятия позволяет не только построить стратегическую карту, но и произвести декомпозицию плановых показателей эффективности на показатели текущей деятельности, которые отражаются в годовой отчётности предприятия.

В последующих исследованиях предполагается осуществить моделирование отдельных задач процесса, а именно: задача определения коэффициентов важности КРІ, технология построения траекторий значений первичных показателей и решение задачи выбора траекторий и, как следствие, определение плановых значений первичных показателей по годам планового периода.

В дальнейшем данная технология должна быть реализована в системе поддержки принятия стратегических решений.

Список литературы

1. *Activities of the Business: Financing, Investing, and Operating.* Boundless Accounting. Boundless, 03 Jul. 2014. Retrieved 21 Jan. 2015.

2. Плотников Д.В. Оценка рентабельности бизнеса [Электронный ресурс] / Д.В. Плотников. – Режим доступа: http://www.strategies.com.ua/statti_rentabel.html.

3. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.

4. Ansoff, I.H. (2007). *Strategic Management: Classic Edition*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.

5. Москаленко В.В. Постановка задачи координации стратегического развития предприятия. //Тезисы докладов X-й Международной научно-практической конференции «Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами», Алушта, 10-16 сентября 2012. г. – X.: НАУ «ХАИ». –С. 237.

6. Москаленко В.В. Технологія побудови траєкторії розвитку комерційного підприємства на підставі обраних стратегій / В.В. Москаленко, В.Н. Лисанец // Системи обробки інформації. – X.: ХУПС, 2011. – Вип. 4 (94). –С. 251 – 257.

7. Москаленко В.В. Концепция решения задачи координации развития предприятия / В.В. Москаленко, С.В. Бронин, М.А. Гринченко, М.В. Глебова. // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. – № 2 (46). – С. 24 – 32.

8. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press. 2001.– 423 p.

9. Богуславская С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки / С.Б. Богуславская. – СПб.: Изд-во политехн. ун-та, 2011. –170 с.

10. Саати Т.Л. Теория аналитических иерархических процессов и аналитические сетевые процессы – примеры / Т.Л. Саати // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2003. – № 2. – С. 7 – 33.

Поступила в редколлегию 4.06.2015

Рецензент: д-р техн. наук, проф. М.Д. Годлевский, Национальный технический университет «ХПИ», Харьков.

КОНЦЕПЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЕРМ-СИСТЕМИ

В.В. Москаленко, Т.В. Захарова, Н.Г. Фонта

У статті розглянуто процес формування стратегічних показників ефективності. Запропоновано технологію формування річних планових показників діяльності на основі декомпозиції стратегічних ключових показників ефективності до первинних показників, що відображаються у річній звітності підприємства. Первинні показники характеризують ефективність операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Ця технологія розглядається як основа корпоративної інформаційної системи ЕРМ - системи управління ефективністю підприємства.

Ключові слова: управління ефективністю підприємства, стратегічна карта, ключові показники ефективності, первинні показники.

CONCEPT OF TECHNOLOGY OF FORMATION OF INDICATORS OF THE COMPANY AS A BASIS EPM SYSTEM

V.V. Moskalenko, T.V. Zakharova, N.G. Fonta

The article describes the process of the formation of strategic performance indicators. The technology of the formation of the planned annual performance based on the decomposition of strategic key performance indicators to the primary indicators, reflected in the annual accounts of the enterprise. Primary indicators characterize the effectiveness of operating, financing and investing activities of the enterprise. The technology is seen as the basis of corporate information system EPM - enterprise performance management system.

Keywords: performance management, strategy map, key performance indicators, primary indicators.