

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Ольга Владимировна ГЛУШАКОВА ^{a*}, Оксана Петровна ЧЕРНИКОВА ^b,
Светлана Александровна СТРЕКАЛОВА ^c

^a доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, учета и финансовых рынков.
АБ «Кузнецкбизнесбанк», Сибирский государственный индустриальный университет (СибГИУ),
Новокузнецк, Российская Федерация
trinity@ktk.company
<https://orcid.org/0000-0002-9268-415x>
SPIN-код: 7376-5700

^b кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики, учета и финансовых рынков.
АБ «Кузнецкбизнесбанк», Сибирский государственный индустриальный университет (СибГИУ),
Новокузнецк, Российская Федерация
chernikovaop@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5410-6623>
SPIN-код: 6496-5060

^c старший преподаватель кафедры экономики, учета и финансовых рынков. АБ «Кузнецкбизнесбанк»,
Сибирский государственный индустриальный университет (СибГИУ), Новокузнецк, Российская Федерация
strekalova.s.a@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8021-8813>
SPIN-код: 4620-1961

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 792/2019
Получена 18.12.2019
Получена в доработанном
виде 09.01.2020
Одобрена 21.01.2020
Доступна онлайн
28.02.2020

УДК 658.012:355.043:
330.526.36

JEL: D81, G31, G32, M29

Ключевые слова:

корпоративная стратегия,
базовые функциональные
стратегии, комплексы
ключевых показателей,
кризисные процессы, анализ
разрывов, коммерческие
организации черной
металлургии

Аннотация

Предмет. Наличие инструментария стратегического управления, позволяющего четко идентифицировать позицию коммерческой организации в одноименном отраслевом сегменте, остро востребовано. Существующие методики, посвященные оценке результатов деятельности коммерческих организаций, в основном не ориентированы на учет отраслевой специфики и факторов внешней среды.

Цели. Апробация разработанного методического инструментария, ориентированного на оценку эффективности реализации корпоративных стратегий на примере коммерческих организаций черной металлургии.

Методология. Использованы процессный подход, методы бенчмаркинга, анализа разрывов, комплексы ключевых показателей эффективности реализации базовых функциональных стратегий.

Результаты. Проведена интегральная оценка результатов реализации корпоративных стратегий 28 коммерческими организациями черной металлургии России в условиях кризиса 2014 г., который был наиболее тяжелым для отрасли с 2008 по 2018 г. За счет выделения в 2014 г. «лучших в классе» коммерческих организаций и «потенциальных банкротов» определены границы коридора, позволяющего идентифицировать позицию коммерческой организации данного отраслевого сегмента и оценивать разрывы интегральных показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии в целом со среднеотраслевыми значениями «лучших в классе» коммерческих организаций и «потенциальных банкротов».

Выводы. Разработанный методический инструментарий позволит повысить стратегическую гибкость коммерческой организации в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Глушакова О.В., Черникова О.П., Стрекалова С.А. Как оценить эффективность реализации корпоративной стратегии // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2020. – Т. 19, № 2. – С. 341 – 358.
<https://doi.org/10.24891/ea.19.2.341>

Эффективная реализация корпоративной стратегии, адекватной изменениям внешней среды, находит отражение в непрерывности функционирования коммерческой организации и ее устойчивом развитии. Достижение целей устойчивости во многом определяется стратегической гибкостью коммерческой организации и способностью менеджмента обеспечивать генерацию активов, находящихся в распоряжении организации, финансовых потоков на непрерывной основе.

Проблематике измерения эффективности корпоративных стратегий посвящены труды отечественных и зарубежных исследователей. В основном для оценки эффективности используются сбалансированные системы показателей (Balanced Scorecard, BSC) и ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators).

Подходы к использованию указанных инструментов при оценке стратегий изложены в работах М.А. Malina et al. [1], D. Campbell et al. [2], L.R. Irala [3], R. Silvi et al. [4] и др. Особое внимание уделяется исследованию соответствия содержания корпоративной и функциональных стратегий, о чем свидетельствуют научные труды М. Dekimpe et al. [5], P. Farris et al. [6], Н.М. El-Shishini et al. [7], в частности, стратегии управления человеческими ресурсами, что изложено в работах М.А. Huselid [8], I. Filatotchev et al. [9]. Исследование соответствия содержания корпоративной и функциональных стратегий важно хотя бы потому, что несоответствие целей и задач, определенных в корпоративной стратегии уровню квалификации сотрудников выступает причиной ее неэффективной реализации (несоответствие стратегии и возможностей коммерческой организации). На эту проблему указывают, в частности, D. Campbell et al. [2]. Многие исследователи успешное стратегирование связывают с динамическими возможностями коммерческой организации. Подобная точка зрения изложена в работах М. Augier [10] и D.J. Teece [11].

Изучение научных трудов отечественных исследователей Л.Я. Аврашкова и др. [12], О.В. Баженова [13], Т.В. Крамина и др. [14], Ф.Я. Леготина и др. [15], Т.А. Мартыновой и др. [16], А.Н. Петрова [17], Л.Г. Паштовой и др. [18], Д.А. Сизенко [19], а также официальных методик¹, посвященных различным вопросам оценки результатов функционирования коммерческих организаций, позволило сделать вывод, что указанные методики в основном не ориентированы на учет отраслевой специфики их деятельности, факторов внешней среды. В системе используемых показателей отсутствуют показатели, отражающие результаты генерации активами коммерческой организации финансовых потоков, что, на наш взгляд, не позволяет сформировать объективную картину эффективности реализации корпоративной стратегии в условиях нарастания скорости изменений.

В национальном стандарте «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»² отмечено,

¹ О порядке предоставления государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам, привлекаемым юридическими лицами на цели, установленные Правительством Российской Федерации в рамках мер, направленных на повышение устойчивости экономического развития при ухудшении ситуации на финансовых рынках: постановление Правительства Российской Федерации от 14.08.2012 № 825 (ред. от 18.03.2016); Об утверждении методики проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае одновременной уплаты этим лицом налога: приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 18.04.2011 № 175; Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций: приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 21.04.2006 № 104 (ред. от 13.12.2011); Об утверждении порядка проверки текущего финансового состояния организации – получателя бюджетного кредита: приказ Министерства финансов Российской Федерации от 06.11.2001 № 274 (ред. от 15.02.2002).

² Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»: утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 № 472-ст.

что успешная интеграция принципов менеджмента основывается на применении процессного подхода и методологии PDCA или Plan – Do – Check – Act (план – выполнение – проверка – действие). Именно поэтому процессный подход принят нами за основу при разработке методического инструментария оценки эффективности реализации корпоративной стратегии.

Результаты функционирования коммерческой организации мы рассматриваем как квинтэссенцию реализации интеграционного процесса на всех уровнях стратегического управления. При этом базовыми в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды, по нашему убеждению, выступают такие функциональные стратегии, как финансовая, маркетинговая, технико-технологическая и стратегия управления человеческими ресурсами. Именно их успешная реализация определяет устойчивость коммерческой организации в условиях нарастания скорости изменений.

Основная идея исследования базируется на методологическом посыле о том, что корпоративные стратегии реализуются эффективно в тех коммерческих организациях, которые сохранили устойчивость в условиях усиления кризисных процессов во внешней среде, продемонстрировали непрерывность генерации финансовых потоков и положительные финансовые результаты в виде чистой прибыли. В свою очередь организации, в которых наблюдалось снижение объема генерации финансовых потоков, темпов роста выручки, платежеспособности, нарушение структуры капитала и отрицательные финансовые результаты в виде чистых убытков реализуют свои корпоративные стратегии неэффективно.

Паттерн действий по оценке эффективности реализации корпоративной стратегии коммерческой организации можно представить следующим образом.

1. Обоснование интегрированной системы комплексов ключевых показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий – финансовой, маркетинговой, технико-технологической и стратегии управления человеческими ресурсами.
2. Выделение референтных точек по каждому ключевому показателю для обеспечения их сопоставимости методом линейного масштабирования.
3. Разделение коммерческих организаций, участвующих в оценке, на две группы. В первую группу включаются коммерческие организации, которые сохранили устойчивость в условиях усиления кризисных процессов во внешней среде («лучшие в классе»), что позволяет сделать вывод об эффективности реализации базовых функциональных и корпоративных стратегий. Во вторую – коммерческие организации, которые устойчивость в условиях усиления кризисных процессов во внешней среде не сохранили («потенциальные банкроты»), что свидетельствует о неэффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии в целом.
4. Определение средних значений ключевых показателей по каждой группе организаций и их медианных значений по всей совокупности организаций, что позволяет рассчитать среднеотраслевые интегральные показатели эффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии «лучшими в классе» организациями и «потенциальными банкротами», а также медианное значение интегрального показателя в целом по отрасли.
5. По результатам полученных расчетов (п. 4) установление границ коридора для коммерческих организаций, действующих в

данном отраслевом сегменте, что дает возможность судить об эффективности реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии конкретной коммерческой организации.

6. Расчет интегральных показателей, характеризующих эффективность реализации базовых функциональных стратегий и корпоративной стратегии по каждой исследуемой коммерческой организации и оценка ее текущей позиции.

Анализ показателей официального государственного статистического наблюдения за 2008–2017 гг. показал, что в 2014 г. в большинстве субъектов Российской Федерации, в которых функционируют коммерческие организации черной металлургии, наблюдался самый низкий сальдированный финансовый результат по такому виду экономической деятельности как обрабатывающие производства (*табл. 1*). Аналогичная ситуация в 2014 г. наблюдалась в угольной отрасли, которая непосредственно связана с черной металлургией [20]. Для оценки нами был принят именно 2014 г., поскольку именно тогда изменение факторов внешней среды оказало наиболее отрицательное влияние на результаты деятельности коммерческих организаций черной металлургии.

Результаты функционирования коммерческой организации могут быть представлены в виде интегрального показателя R :

$$R = f(F, M, T, H), \quad (1)$$

где F , M , T , H – комплексы ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов финансовой F , маркетинговой M , технико-технологической T стратегий и стратегии управления человеческими ресурсами H .

Исследование финансовой отчетности за 2014 г. 28 коммерческих организаций черной металлургии позволило выделить 16 «лучших

в классе» коммерческих организаций, которые, несмотря на кризисные процессы в экономике и снижение цен и спроса на продукцию металлургического производства, сохранили свою устойчивость. Стратегирование их развития позволило обеспечить допустимый уровень снижения генерации финансовых потоков, сохранение платежеспособности и оптимальной структуры капитала и положительный финансовый результат в виде прибыли, что свидетельствует об эффективности реализации базовых функциональных и корпоративной стратегий в целом.

Одним из признаков зрелости организации считается использование принципов бенчмаркинга³. Это означает, что успешный менеджериальный опыт при стратегировании развития коммерческих организаций черной металлургии должен быть принят во внимание другими коммерческими организациями, функционирующими в данном отраслевом сегменте.

Среднеотраслевые результаты деятельности «лучших в классе» коммерческих организаций (2), «потенциальных банкротов» (3) и их медианные значения (4) для данного отраслевого сегмента, а также для организаций других отраслей, могут быть представлены следующим образом:

$$R_{st} = f(F_{st}, M_{st}, T_{st}, H_{st}); \quad (2)$$

$$R_{bt} = f(F_{bt}, M_{bt}, T_{bt}, H_{bt}); \quad (3)$$

$$R_m = f(F_m, M_m, T_m, H_m). \quad (4)$$

Обоснование комплексов ключевых показателей эффективности реализации базовых функциональных стратегий и методология их расчета представлены в *табл. 2*.

³ Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»: утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.12.2008 № 472-ст.

При обосновании интегрированной системы комплексов ключевых показателей из указанной системы с помощью корреляционного анализа были исключены показатели, обладающие сильной связью.

Значение R_i рассчитывается по формуле:

$$R_i = a F_i + b M_i + c T_i + d H_i, \quad (5)$$

где a, b, c, d – значения весовых коэффициентов с учетом значимости того или иного вида функциональной стратегии, установленные экспертным путем с привлечением менеджмента высшего и среднего звена коммерческих организаций реального сектора экономики, сумма которых равна единице. Аналогичным образом рассчитываются значения показателей R_{st}, R_{bt} и R_m .

Весовые коэффициенты с учетом значимости реализуемых базовых функциональных стратегий приняли следующие значения: $a = 0,4$; $b = 0,3$; $c = 0,2$; $d = 0,1$. Согласованность мнений экспертов подтверждает значение коэффициента конкордации Кендалла, равное 0,77.

Оценка эффективности реализации базовых функциональных стратегий проводится по следующей формуле:

$$F_i, M_i, T_i, H_i = \frac{\sum_{k=1}^n X_{ik}}{n}, \quad (6)$$

где X_{ik} – масштабированное значение ключевого показателя k в комплексе показателей эффективности реализации базовой функциональной стратегии (финансовой, маркетинговой, технико-технологической, управления человеческими ресурсами) i -й организации;

n – количество показателей в блоке, по которому производится оценка.

Для обеспечения сопоставимости ключевых показателей используется метод линейного

масштабирования. Для ключевых показателей, имеющих положительную связь с результатами деятельности коммерческой организации, масштабирование производится по следующей формуле:

$$X_{km} = \frac{X_k - X_{kmin}}{X_{kmax} - X_{kmin}}. \quad (7)$$

В случае, если ключевой показатель отрицательно связан с результатами функционирования коммерческой организации (например, коэффициент износа основных средств, продолжительность операционного цикла и др.), масштабирование производится по следующей формуле:

$$X_{km} = 1 - \frac{X_k - X_{kmin}}{X_{kmax} - X_{kmin}}. \quad (8)$$

Референтные значения ключевых показателей эффективности реализации базовых функциональных стратегий коммерческими организациями черной металлургии в 2014 г. представлены в *табл. 3*.

Результаты оценки реализации базовых функциональных и корпоративных стратегий на примере коммерческих организаций черной металлургии представлены в *табл. 4*. Эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами не оценивалась по причине закрытости необходимой информации.

Визуальное представление результатов реализации корпоративных стратегий коммерческими организациями черной металлургии представлено на *рис. 1*. Из содержания *табл. 4* и *рис. 1* следует, что интегральная оценка результатов функционирования только 6 из 28 коммерческих организаций превысила среднеотраслевое значение «лучшие в классе». В свою очередь только 7 коммерческих организаций превысили

среднеотраслевое медианное значение в условиях кризиса 2014 г.

Апробация методики на примере коммерческих организаций черной металлургии России проведена впервые. Результаты апробации методики на примере коммерческих организаций угольной отрасли Кемеровской области представлены в работе [20].

Предлагаемая методика оценки эффективности реализации корпоративных

стратегий ориентирована на учет отраслевой специфики деятельности коммерческой организации, а также особенностей используемых ею производственных технологий (производство черных и цветных металлов; подземная и открытая добыча угля; добыча нефти в море и на суше и др.), и расширяет возможности существующего инструментария стратегического управления коммерческими организациями в условиях высокой изменчивости факторов внешней среды.

Таблица 1

Сальдированный финансовый результат по виду экономической деятельности «обрабатывающие производства» в субъектах Российской Федерации, в которых функционируют коммерческие организации черной металлургии, в 2008–2017 гг., млн руб.

Table 1

Balanced financial result by type of economic activity *Manufacturing Industry* in subjects of the Russian Federation, in which commercial organizations of ferrous metallurgy operate, in 2008–2017, million RUB

Субъект Федерации	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кемеровская область	50 987	3 261	17 190	8 407	27 849	6 882	–19 484	17 545	25 650	12 282
Красноярский край	–32 758	128 868	166 047	160 558	114 003	117 219	95 047	228 442	392 320	294 163
Челябинская область	35 020	36 838	53 180	11 239	35 622	–47 247	14 996	84 014	139 872	129 427
Свердловская область	83 314	–8 148	66 875	47 417	92 263	55 225	–5 527	40 000	182 966	157 990
Липецкая область	96 503	29 250	42 892	40 511	31 261	–3 813	23 035	65 907	61 202	128 627
Пермский край	139 212	49 096	83 504	110 102	117 239	89 270	62 552	100 612	113 421	97 918

Источник: Росстат

Source: Rosstat

Таблица 2

Интегрированная система комплексов ключевых показателей для оценки эффективности реализации финансовой, маркетинговой, технико-технологической стратегий и стратегии управления человеческими ресурсами коммерческой организацией

Table 2

An integrated system of sets of key indicators to assess the effectiveness of implementing the financial, marketing, technical and technological, and human resource management strategies by a commercial organization

Показатель	Расчет	Обоснование	Связь X_i с R	Нормативное значение ключевого показателя, либо подходы к его формализованной оценке
I. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов финансовой стратегии управления коммерческой организацией				
Коэффициент текущей ликвидности X_1	Стр. 1200 / (Стр. 1510 + Стр. 1520 + Стр. 1550) бухгалтерского баланса	Отражает возможности покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами	+	1,5–2
Коэффициент концентрации заемного капитала X_2	(Стр. 1400 + Стр. 1500 – Стр. 1430 – Стр. 1530 – Стр. 1540) / Стр. 1700 бухгалтерского баланса	Показывает отношение активов, сформированных за счет внешних займов, к общему объему капитала коммерческой организации	–	$\leq 0,5$
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций X_3^*	Стр. 4210 / Стр. 4220 отчета о движении денежных средств	Отражает эффективность генерации денежных потоков коммерческой организации от инвестиционных операций	+	$\geq 1,0$
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций X_4^*	Стр. 4310 / Стр. 4320 отчета о движении денежных средств	Отражает эффективность генерации денежных потоков коммерческой организации от финансовых операций	+	$\geq 1,0$
Доля себестоимости в выручке X_5	Стр. 2120 / Стр. 2110 отчета о финансовых результатах	Отражает эффективность управления затратами коммерческой организации	–	Снижение доли себестоимости в выручке в отчетном периоде по сравнению с базовым
II. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов взаимодействия с контрагентами коммерческой организацией				
Период обращения кредиторской задолженности X_6	365 / [(Стр. 2110 отчета о финансовых результатах / 0,5 (Стр. 1520 отчетного	Отражает эффективность реализации стратегии коммерческой	–	–

	года + Стр. 1520 предыдущего года бухгалтерского баланса)]	организации в части управления кредиторской задолженностью		
Продолжительность производственного цикла X_7 , рассчитывается на основе показателей периода обращения дебиторской задолженности $P_{дз}$ и периода обращения запасов P_3	$P_{дз} + P_3 = 365 / [(Стр. 2110$ отчета о финансовых результатах : 0,5 (Стр. 1230 отчетного года + Стр. 1230 предыдущего года бухгалтерского баланса)] + 365 / [(Стр. 2120 отчета о финансовых результатах / 0,5 (Стр. 1210 отчетного года + Стр. 1210 предыдущего года бухгалтерского баланса)]	Отражает эффективность реализации стратегии в части управления дебиторской задолженностью и запасами	–	–
Коэффициент динамики выручки X_8^*	Стр. 2110 отчетного года : Стр. 2110 предыдущего года отчета о финансовых результатах	Отражает эффективность реализации стратегии в части поиска новых рынков сбыта	+	> 1
Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций X_9^*	Стр. 4110 / стр. 4120 отчета о движении денежных средств	Отражает эффективность генерации денежных потоков коммерческой организации от текущих операций	+	$\geq 1,0$
III. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации процессов технико-технологической стратегии управления коммерческой организацией				
Фондоотдача X_{10}	Стр. 2110 отчета о финансовых результатах / 0,5 (Стр. 1150 отчетного года + Стр. 1150 предыдущего года бухгалтерского баланса)	Отражает эффективность использования основных средств коммерческой организации	+	Положительная динамика показателя отчетного года по сравнению с предыдущим
Коэффициент износа основных средств X_{11}	Сумма начисленной амортизации на дату / Первоначальная стоимость основных средств на ту же дату (Пояснение к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах)	Отражает эффективность реализации технико- технологической стратегии в части обновления основных средств	–	0,2–0,35
Исследования и разработки в общей величине нематериальных активов X_{12}^*	Стр. 1120 / Стр. 1110 бухгалтерского баланса	Отражает эффективность реализации технико- технологической стратегии в части факта проведения в коммерческой организации НИОКР и положительной динамики указанных затрат	+	Наличие доли результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов и ее положительная динамика
IV. Комплекс ключевых показателей, отражающих эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами коммерческой организации				

Наличие в бюджете коммерческой организации затрат на повышение квалификации персонала X_{13}^*	Рассчитывается по данным системы управленческого учета коммерческой организации	Демонстрирует наличие элементов корпоративной социальной ответственности при реализации стратегии управления человеческими ресурсами	+	Наличие в бюджете статьи затрат на повышение квалификации персонала – значение показателя равно 1. При отсутствии указанной статьи расходов в бюджете – значение показателя равно 0.
Наличие в коммерческой организации плана мероприятий проведения аттестации сотрудников на соответствие требованиям профессиональных стандартов X_{14}^*	Данные системы документационного обеспечения деятельности коммерческой организации	Демонстрирует эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами в части обеспечения соответствия сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	+	Наличие плана проведения аттестации сотрудников и его выполнение – значение показателя равно 1. При отсутствии плана – значение показателя равно 0
Доля сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов X_{15}^*	Рассчитывается по данным системы управленческого учета коммерческой организации	Демонстрирует эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами в части обеспечения соответствия сотрудников установленным требованиям профессиональных стандартов	+	Позитивная динамика доли сотрудников, соответствующих требованиям профессиональных стандартов (X_{15} отчетного периода $> X_{15}$ предыдущего периода)

* Показатели, предложенные авторами.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

Референтные значения ключевых показателей эффективности реализации базовых функциональных стратегий коммерческими организациями черной металлургии в 2014 г.

Table 3

Reference values of key performance indicators of basic functional strategies implementation by commercial organizations of ferrous metallurgy in 2014

Референтные значения	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент концентрации заемного капитала	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от инвестиционных операций	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от финансовых операций
max	16,7	4,29	4,52	4,48
min	0,21	0,03	0,01	0,16
Размах	16,49	4,26	4,51	4,32

Продолжение таблицы

Референтные значения	Доля себестоимости в выручке	Период обращения кредиторской задолженности, дн.	Продолжительность производственного цикла, дн.	Коэффициент динамики выручки
max	1,17	723	689	34,07
min	0,53	23	27	0,55
Размах	0,64	700	662	33,52

Продолжение таблицы

Референтные значения	Коэффициент покрытия отрицательного денежного потока положительным денежным потоком от текущих операций	Фондоотдача	Коэффициент износа основных средств	Доля результатов исследований и разработок в общей величине нематериальных активов
max	1,33	62,12	0,6	9,94
min	0,66	0,01	0,276	0,03
Размах	0,67	62,11	0,324	9,91

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4**Результаты оценки реализации базовых функциональных и корпоративных стратегий коммерческими организациями черной металлургии в Российской Федерации в 2014 г.****Table 4****The results of assessment of basic functional and corporate strategies implementation by commercial organizations of ferrous metallurgy in the Russian Federation in 2014**

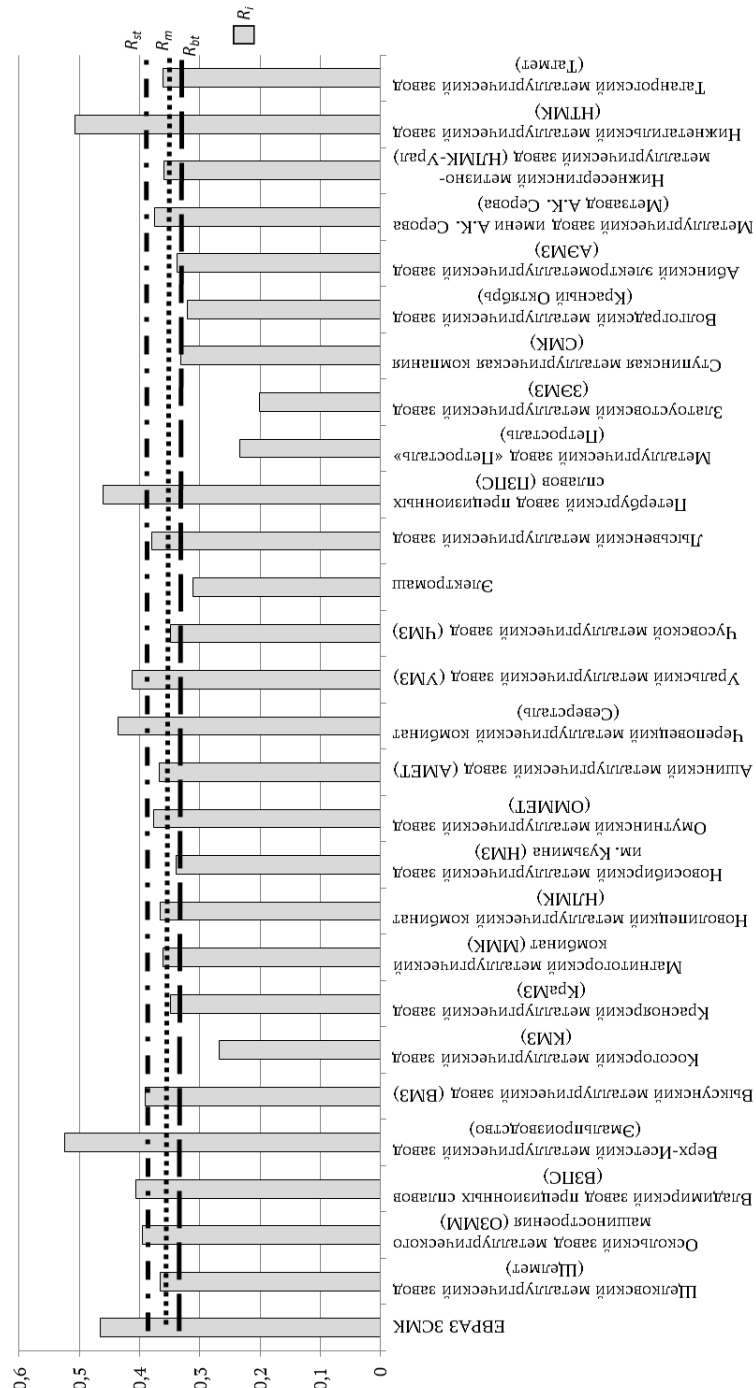
Коммерческие организации черной металлургии	F_i	M_i	T_i	R_i
ЕВРАЗ Объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат (ЕВРАЗ ЗСМК)	0,483	0,615	0,44	0,466
Щелковский металлургический завод (Щелмет)	0,418	0,66	0,005	0,366
Оскольский завод металлургического машиностроения (ОЗММ)	0,33	0,868	0,015	0,395
Владимирский завод прецизионных сплавов (ВЗПС)	0,418	0,675	0,185	0,407
Верх-Исетский металлургический завод (Эмальпроизводство)	0,734	0,753	0,025	0,524
Выксунский металлургический завод (ВМЗ)	0,4	0,748	0,035	0,391
Косогорский металлургический завод (КМЗ)	0,344	0,413	0,03	0,267
Красноярский металлургический завод (КраМЗ)	0,316	0,635	0,155	0,348
Магнитогорский металлургический комбинат (ММК)	0,372	0,69	0,03	0,362
Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК)	0,382	0,695	0,02	0,365
Новосибирский металлургический завод им. Кузьмина (НМЗ)	0,358	0,625	0,04	0,339
Омутнинский металлургический завод (ОММЕТ)	0,418	0,683	0,02	0,376
Ашинский металлургический завод (АМЕТ)	0,436	0,638	0,01	0,368
Череповецкий металлургический комбинат (Северсталь)	0,554	0,675	0,055	0,435
Уральский металлургический завод (УМЗ)	0,555	0,62	0,02	0,412
Нижнетагильский металлургический завод (НТМК)	0,52	0,648	0,525	0,507
Чусовской металлургический завод (ЧМЗ)	0,398	0,618	0,02	0,349
Электромаш	0,293	0,645	0	0,311
Лысьвенский металлургический завод	0,455	0,63	0,04	0,379
Металлургический завод «Петросталь» (Петросталь)	0,385	0,248	0,025	0,233
Златоустовский металлургический завод (ЗЭМЗ)	0,22	0,375	0	0,201
Ступинская металлургическая компания (СМК)	0,33	0,645	0,03	0,332
Волгоградский металлургический завод (Красный Октябрь)	0,408	0,518	0,01	0,321
Абинский электрометаллургический завод (АЭМЗ)	0,325	0,68	0,015	0,337
Металлургический завод имени А.К. Серова (Метзавод А.К. Серова)	0,31	0,613	0,335	0,375
Нижнесергинский метизно-металлургический завод (НЛМК-Урал)	0,335	0,745	0,01	0,359
Таганрогский металлургический завод (Тагмет)	0,464	0,578	0,01	0,361
Челябинский металлургический завод (Мечел)	0,356	0,635	0,075	0,348
Среднее значение по группе «лучшие в классе» организаций	0,44	0,665	0,101	0,396
Среднее значение по группе «потенциальные банкроты»	0,357	0,577	0,048	0,325
Медианное значение в целом по отрасли	0,392	0,641	0,025	0,364

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Визуальное представление эффективности реализации корпоративных стратегий коммерческими организациями черной металлургии в Российской Федерации в 2014 г.

Figure 1
Visual representation of effectiveness of corporate strategies implementation by commercial organizations of ferrous metallurgy in the Russian Federation in 2014



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Malina M.A., Selto F.H.* Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 2001, vol. 13, iss. 1, pp. 47–90. URL: <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
2. *Campbell D., Datar S., Kulp S., Narayanan V.G.* Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Harvard NOM Working Paper*, 2002, no. 02-35. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.328880>
3. *Irala L.R.* Performance Measurement Using Balanced Score Card (April 10, 2007). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.980691>
4. *Silvi R., Macrì D.M., Tagliaventi M.R.* Performance Measurement Systems: Putting Organizational Effectiveness Ahead (June 30, 2004). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1012622>
5. *Dekimpe M., Hanssens D.M.* Persistence Modeling for Assessing Marketing Strategy Performance. *ERIM Report Series Reference*, 2003, no. ERS-2003-088-MKT. URL: <https://ssrn.com/abstract=474428>
6. *Farris P., Parry M.E., Borden N., Venkatesan R., Sharpe K.* The Seven Questions of Marketing Strategy. *Darden Business Publishing, Darden Cases*, 2010, no. UVA-M-0779. URL: <https://ssrn.com/abstract=1584114>
7. *El-Shishini H.M.* Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: The State of the Art and Research Opportunities (September 13–14, 2001). Presented at the Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.283651>
8. *Huselid M.A.* The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, iss. 3, pp. 635–672. URL: <https://ssrn.com/abstract=1803666>
9. *Filatov I., Guest D., Piesse J., Jackson G., Gospel H.* Corporate Governance, Human Resource Management and Firm Performance. *DTI Economics Working Paper*, 2005, no. 13, 126 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.906023>
10. *Augier M., Teece D.J.* Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 2009, vol. 20, iss. 2, pp. 410–421. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
11. *Teece D.J.* Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2011, 286 p.
12. *Аврашков Л.Я., Графова Г.Ф., Шахматова С.А.* О нормативных значениях коэффициентов при формировании рейтинговой оценки финансово-экономического состояния предприятия // Аудитор. 2015. № 5. С. 40–51. URL: <https://doi.org/10.12737/11352>
13. *Баженов О.В.* Комплексный анализ финансового состояния предприятий медной промышленности на основе бухгалтерской отчетности, сформированной в соответствии с РПБУ и МСФО. Сопоставимость полученных результатов // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 36. С. 2–9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiy-mednoy-promyshlennosti-na-osnove-buhgalterskoy-otchetnosti-sformirovannoy-v/viewer>

14. Крамин Т.В., Миргалеева И.В. Формирование корпоративной стратегии управления стоимостью промышленного предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 1. С. 187–191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-strategii-upravleniya-stoimostyu-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>
15. Леготин Ф.Я., Бердюгина Л.А., Пряхин Л.А., Горулев Д.П. Оценка эффективности антикризисного управления. Екатеринбург: УрГЭУ, 2005. 52 с.
16. Мартынова Т.А., Наниз К.Р. Аналитические процедуры в оценке непрерывности деятельности организации // Аудиторские ведомости. 2016. № 3. С. 27–37.
17. Петров А.Н., Иванова Е.А. Использование logit-моделей в аудиторской практике для оценки непрерывности деятельности организации // Аудиторские ведомости. 2015. № 6. С. 12–26.
18. Паштова Л.Г., Емельянова М.О., Шашкова П.Г. Прикладные аспекты диагностики риска банкротства крупных нефтяных корпораций // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2014. № 39. С. 25–33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prikladnye-aspekty-diagnostiki-riska-bankrotstva-krupnyh-neftyanyh-korporatsiy/viewer>
19. Сизенко Д.А. Анализ показателей ликвидности и платежеспособности позволяет спрогнозировать финансовую стратегию компании // Российский налоговый курьер. 2013. № 19. С. 6–9. URL: <https://e.rnk.ru/319978>
20. Глушакова О.В., Сычева-Передеро О.В. Методика интегральной оценки результатов функционирования имущественного комплекса организации в процессе реализации корпоративной стратегии антикризисного управления // Сибирская финансовая школа. 2016. № 5. С. 97–112. URL: https://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-no5-118-sentyabr-oktyabr_article_97-112

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

HOW TO ESTIMATE THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE STRATEGY EXECUTION

Ol'ga V. GLUSHAKOVA ^{a,*}, Oksana P. CHERNIKOVA ^b, Svetlana A. STREKALOVA ^c^a Siberian State Industrial University (SibSIU), Novokuznetsk, Kemerovo Oblast, Russian Federation
trinity@ktk.company
<https://orcid.org/0000-0002-9268-415x>^b Siberian State Industrial University (SibSIU), Novokuznetsk, Kemerovo Oblast, Russian Federation
chernikovaop@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5410-6623>^c Siberian State Industrial University (SibSIU), Novokuznetsk, Kemerovo Oblast, Russian Federation
strekalova.s.a@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8021-8813>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 792/2019

Received 18 December 2019

Received in revised form

9 January 2020

Accepted 21 January 2020

Available online

28 February 2020

JEL classification: D81,
G31, G32, M29**Keywords:** corporate strategy,
key indicator, crisis process,
gap analysis, iron and steel
industry**Abstract****Subject** The article considers methods to evaluate the performance of commercial organizations, taking into account sectoral specificity and environmental factors.**Objectives** The purpose of the study is to test the developed methodological tools that are focused on evaluating the effectiveness of corporate strategy implementation, using the case of commercial organizations operating in the iron and steel industry.**Methods** We employ the process approach, benchmarking methods, gap analysis, sets of key indicators of effectiveness of functional strategies execution.**Results** We performed integrated assessment of the results of corporate strategies implementation by twenty eight Russian iron works in 2014, which was the most difficult year for the industry during the crisis period from 2008 to 2018. By detecting 'the best' and 'potential bankrupts' in 2014, we determined the boundaries of the corridor enabling to identify the position of commercial organization of the industry segment and assess gaps in the integrated indicators that characterize the effectiveness of basic functional strategies and the entire corporate strategy.**Conclusions** The developed methodological tools will help increase the strategic flexibility of a commercial organization in the face of high variability of environmental factors.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Glushakova O.V., Chernikova O.P., Strekalova S.A. How to Estimate the Effectiveness of Corporate Strategy Execution. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 2, pp. 341–358.
<https://doi.org/10.24891/ea.19.2.341>**References**

1. Malina M.A., Selto F.H. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 2001, vol. 13, iss. 1, pp. 47–90. URL: <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
2. Campbell D., Datar S., Kulp S., Narayanan V.G. Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Harvard NOM Working Paper*, 2002, no. 02-35. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.328880>
3. Irala L.R. Performance Measurement Using Balanced Score Card (April 10, 2007). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.980691>

4. Silvi R., Macrì D.M., Tagliaventi M.R. Performance Measurement Systems: Putting Organizational Effectiveness Ahead (June 30, 2004). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1012622>
5. Dekimpe M., Hanssens D.M. Persistence Modeling for Assessing Marketing Strategy Performance. *ERIM Report Series Reference*, 2003, no. ERS-2003-088-MKT. URL: <https://ssrn.com/abstract=474428>
6. Farris P., Parry M.E., Borden N., Venkatesan R., Sharpe K. The Seven Questions of Marketing Strategy. *Darden Business Publishing, Darden Cases*, 2010, no. UVA-M-0779. URL: <https://ssrn.com/abstract=1584114>
7. El-Shishini H.M. Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures: The State of the Art and Research Opportunities. Presented at the Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School, 2001. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.283651>
8. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, iss. 3, pp. 635–672. URL: <https://ssrn.com/abstract=1803666>
9. Filatotchev I., Guest D., Piesse J., Jackson G., Gospel H. Corporate Governance, Human Resource Management and Firm Performance. *DTI Economics Working Paper*, 2005, no. 13, 126 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.906023>
10. Augier M., Teece D.J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 2009, vol. 20, iss. 2, pp. 410–421. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
11. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press, 2011, 286 p.
12. Avrashkov L.Ya., Grafova G.F., Shakhvatova S.A. [Standard values of coefficients when forming the rating of the financial and economic condition of the enterprise]. *Auditor*, 2015, no. 5, pp. 40–51. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.12737/11352>
13. Bazhenov O.V. [Comprehensive analysis of financial condition of copper industry on basis of financial reporting, formed according to RAS and IFRS. The comparability of results]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2013, no. 36, pp. 2–9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiy-mednoy-promyshlennosti-na-osnove-bukhgalterskoy-otchetnosti-sformirovannoy-v/viewer> (In Russ.)
14. Kramin T.V., Mirgaleeva I.V. [Forming the corporate strategy of cost management of an industrial enterprise]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava = Actual Problems of Economics and Law*, 2015, no. 1, pp. 187–191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-strategii-upravleniya-stoimostyu-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer> (In Russ.)
15. Legotin F.Ya., Berdyugina L.A., Pryakhin L.A., Gorulev D.P. *Otsenka effektivnosti antikrizisnogo upravleniya* [Evaluating the effectiveness of crisis management]. Yekaterinburg, UrSUE Publ., 2005, 52 p.
16. Martynova T.A., Naniz K.R. [Analytical procedures in assessing going concern]. *Auditorskije vedomosti = Audit Journal*, 2016, no. 3, pp. 27–37. (In Russ.)
17. Petrov A.N., Ivanova E.A. [Application of logit-models in audit practices for assessing going concern concept of organization]. *Auditorskije vedomosti = Audit Journal*, 2015, no. 6, pp. 12–26. (In Russ.)

18. Pashtova L.G., Emel'yanova M.O., Shashkova P.G. [Applied aspects of diagnostics of the bankruptcy risk of major oil corporations]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* = *Financial Analytics: Science and Experience*, 2014, no. 39, pp. 25–33.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prikladnye-aspekty-dagnostiki-riska-bankrotstva-krupnyh-neftyanyh-korporatsiy/viewer> (In Russ.)
19. Sizenko D.A. [Analysis of liquidity and solvency indicators enables to predict the financial strategy of the company]. *Rossiiskii nalogovyi kur'er*, 2013, no. 19, pp. 6–9.
URL: <https://e.rnk.ru/319978> (In Russ.)
20. Glushakova O.V., Sycheva-Peredero O.V. [Technique of integrated assessment of results of functioning of the property complex of the organization in implementation process of corporate strategy crisis management]. *Sibirskaya finansovaya shkola* = *Siberian Financial School*, 2016, no. 5, pp. 97–112. URL: https://journal.safbd.ru/ru/issues/2016-no5-118-sentyabr-oktyabr_article_97-112 (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.