

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА. МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 330.135

DOI 10.22213/2618-9763-2025-3-6-13

С. А. Ашихмина, кандидат экономических наук, доцент
Удмуртский государственный университет, Ижевск, Россия

УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОЧЕМУ КРІ НЕЭФФЕКТИВНЫ

В статье рассматривается один из актуальных методов управления предприятием – управление стоимостью. Отмечается, почему именно стоимость является важным критерием в менеджменте. Указаны основные преимущества данного метода управления. Определено, что стоимость – это комплексный показатель, который учитывает состояние предприятия: все активы, обязательства, долги, интеллектуальную собственность, репутацию, кадровый состав, работу с партнерами и контрагентами, конкурентов и уровень развития рынка в целом.

Выявлено, что управление стоимостью тесно связано с ключевыми показателями эффективности (КРІ). Особое внимание в статье уделено вопросам применения КРІ. Статья исследует причины неэффективности КРІ в управлении стоимостью бизнеса. Для этого проведен анализ 53 компаний Удмуртской Республики, занятых в сфере услуг, из них 19 компаний – общество с ограниченной ответственностью (ООО), 34 компании – индивидуальные предприниматели (ИП). На основе опроса работников и личного интервьюирования лиц, принимающих решения, установлено, что управление стоимостью бизнеса в компаниях не применяется, а стоимость рассматривается исключительно для продажи бизнеса. Отмечено, что отсутствие управления стоимостью напрямую связано с неудовлетворительной практикой применения КРІ.

Поднимается вопрос о важности корректного применения ключевых показателей относительно каждого заинтересованного участника процесса в рамках предприятия. Предложено видение того, какие варианты решений проблем с неэффективностью КРІ можно использовать на предприятии.

Акцентируется внимание на том, что показатели эффективности требуют постоянного внимания, пересмотра, изменений. Использование результатов исследования в практической сфере деятельности позволит повысить эффективность работы сотрудников предприятия, а само предприятие как бизнес увеличит свою стоимость.

Информация будет полезна как предпринимателям, акционерам, руководителям предприятий, так и менеджерам, перед которыми стоят стратегические задачи развития предприятия.

Ключевые слова: управление стоимостью; ключевые показатели эффективности (КРІ); стоимость бизнеса; эффективность; стратегическое управление.

Введение

Целью исследования является выявление причин и систематизация данных в вопросе управления стоимостью и практического применения КРІ. Методология исследования основана на совокупности теоретических и эмпирических методов исследования: описании, наблюдении, сравнении, опросах, интервьюировании, анализе и синтезе полученных в результате исследования данных с итоговым обобщением и вынесением единого суждения. Область применения результатов исследования связана с последующим формированием предложений и рекомендаций по управлению стоимостью в целом и использованию КРІ в сфере услуг.

Для исследования была проведена аналитическая работа в период с 2023 г. – I кв. 2025 г.

Проанализировано 53 компании Удмуртской Республики сферы услуг, из них 19 компаний – общество с ограниченной ответственностью (ООО), 34 компании – индивидуальные предприниматели (ИП).

Значение управления стоимостью

Управление стоимостью бизнеса – это комплексный процесс, направленный на эффективное использование ресурсов и оптимизацию бизнес-процессов для достижения максимальной прибыли и долгосрочного роста. Он выходит за рамки простого сокращения расходов и охватывает стратегическое планирование, анализ, контроль и постоянное совершенствование всех аспектов деятельности компании. Успешное управление стоимостью – ключ

к конкурентоспособности и устойчивому развитию в динамичном современном мире [1].

Управление стоимостью включает взаимосвязь и зависимость множества факторов: внешних и внутренних. Именно из них и складывается стоимость бизнеса.

Почему управление именно стоимостью? Управление через стоимость дает возможность видеть всю картину деятельности компании. Когда управление ориентированно на прибыль, выручку, рентабельность – все управленческие решения сводятся только к увеличению этих показателей. Но они моментны, краткосрочны, не учитывают динамику развития, экономики в целом и предприятия в частности. Когда управляющие и собственники рассматривают только эти показатели, их фокус смещается исключительно на увеличение прибыли в X раз. И этого они добиваются. Но как это сказывается на росте бизнеса в целом, управляющие не обращают внимание, т. к. главная цель – здесь и сейчас. Будет ли при этом происходить рост самого бизнеса? За счет чего будет увеличена прибыль и рентабельность? Возможно, за счет рабочей силы – человеческого капитала, возможно, за счет репутации, хотя все скажут, что при увеличении прибыли обязательно важно сохранить репутацию. В теории – да, но на практике не все компании с этим справляются, поскольку с погоней за прибылью и рентабельностью упускается множество неявных моментов, которые в долгосрочной перспективе отрицательно сказываются на росте и развитии всей компании.

Стоимость включает все показатели. Собственники и управляющие боятся фразы: «стоимость бизнеса». Боятся потому, что ассоциируют стоимость бизнеса исключительно с продажей [2]. И в ответ всегда говорят: «Продавать бизнес не собираюсь». Поэтому показатель «стоимость бизнеса» для управления, несмотря на то, что этот инструмент уже известен более 15 лет, используется редко. Не хватает экономических, финансовых, управленческих знаний.

Стоимость – это комплексный, объемный показатель, который отражает, насколько бизнес растет, как вообще изменяется структура бизнеса как системы.

Рассмотрим эти показатели ассоциативно: стоимость – это яблоко, с кожурой, мякотью, семечками. А прибыль и рентабельность – это внешний вид яблока. Внешне яблоко красивое, ровное, спелое. Чем наполнено оно внутри? Покой под спелой кожурой оно бывает гнилым.

Прибыль, рентабельность не дает увидеть внутреннюю «гниль» и вовремя вылечить ее, чтобы она не распространилась на все яблоко, т. е. компанию. Так же за кожурой не видны семечки, а без них яблоко бы и не выросло. Семечки – это что-то невкусное, отработанное и ненужное. Но только благодаря им яблоко созрело. И это надо ценить. За прибылью мы не видим ценность этих семечек, возможно, это люди, а может быть, офисное здание или кредит, или дебиторы. У каждого предприятия это будет свое.

Опрос собственников и управляющих показал, что никто не использует метод управления стоимостью бизнеса, а стоимость рассматривают исключительно в случае реализации бизнеса.

Управление стоимостью включает:

1. Стратегическое планирование.

Основой управления стоимостью является четко сформулированная стратегия. Она должна определять цели бизнеса, рыночные ниши, целевую аудиторию и пути достижения конкурентного преимущества. Стратегическое планирование должно включать анализ текущей стоимости, определение будущих потребностей и разработку соответствующих мер по оптимизации [3].

2. Анализ затрат.

Подробный анализ затрат является фундаментальным элементом управления стоимостью. Необходимо идентифицировать все затраты, разделить прямые от косвенных, переменные от постоянных. Методы анализа могут включать ABC-анализ (*Activity-Based Costing*), системы учета затрат и различные инструменты финансового анализа. Ключевым аспектом является выявление неэффективных процессов и поиска возможностей для сокращения расходов.

3. Оптимизация бизнес-процессов.

Внедрение методов оптимизации, инструментов бережливого производства позволяет устранять избыточные операции, сокращать время цикла, повышать качество и эффективность. Это включает пересмотр существующих процедур, реорганизацию рабочих мест и внедрение автоматизации там, где это целесообразно [4].

4. Управление цепочкой поставок.

Эффективное управление цепочкой поставок, включая закупки, производство и логистику, играет решающую роль в управлении стоимостью. Минимизация затрат на логистику, поиск надежных поставщиков, оптимизация запасов – все это способствует снижению расходов и повышению оперативности.

5. Управление человеческими ресурсами.

Кадровая политика и развитие сотрудников – критически важный аспект. Повышение квалификации персонала, мотивация сотрудников, создание благоприятной рабочей среды и эффективная система управления персоналом способствуют росту производительности и снижению затрат на обучение и ошибки.

6. Инвестиции и инновации.

Вложение в новые технологии, инновационные решения и развитие новых рынков могут принести значительные долгосрочные выгоды. Это может включать разработку новых продуктов, внедрение инновационных технологий, автоматизацию процессов и освоение новых рынков.

7. Контроль и мониторинг.

Ключевым элементом управления стоимостью является постоянный контроль и мониторинг результатов. Необходимо регулярно анализировать затраты, эффективность процессов и своевременно корректировать стратегию для достижения поставленных целей. Внедрение системы отчетности и анализа данных позволит увидеть ключевые показатели и тенденции, а также оперативно реагировать на изменения.

Преимущества управления стоимостью бизнеса:

1. Повышение конкурентоспособности – оптимизация затрат позволяет снизить цены на продукцию или услуги, увеличивая привлекательность для клиентов.

2. Увеличение прибыли – сокращение затрат и увеличение эффективности приводят к росту прибыли.

3. Улучшение финансовой устойчивости – эффективное управление стоимостью делает компанию более устойчивой к внешним факторам и экономическим колебаниям.

4. Повышение производительности – оптимизированные процессы и эффективные решения приводят к более высоким результатам труда.

Управление стоимостью бизнеса – это не разовый процесс, а непрерывный цикл анализа, оптимизации и совершенствования. Использование комплексного подхода, охватывающего все аспекты деятельности компании, позволит достичь устойчивого роста, повысить конкурентоспособность и обеспечить долгосрочный успех [5].

Стоимость – это тот показатель, который учитывает все состояние дел на предприятии, все активы, все пассивы, кадры, партнеров, конкурентов, рынок в целом. Это комплекс показателей. Он сводится в известные сейчас каждому

работнику *KPI*. Но почему внедренные *KPI* не работают.

Во-первых, играет свою роль российский менталитет предпринимателей, который подразумевает, что все само будет работать. Желание получить развитие путем внедрения *KPI* верное. Но *KPI* надо управлять. К сожалению, этому никто не научил наших предпринимателей. Управление *KPI* – это основа управления стоимостью.

Во-вторых, в погоне за показателями управляющие и собственники забыли о людях, и стали рассматривать персонал как рабочую силу, которая приносит прибыль.

Итак, стоимость – это комплекс факторов, комплекс ключевых показателей эффективности компании, которые влияют на развитие компании и ее стоимость [6]. При разработке ключевых показателей эффективности, далее – *KPI*, составляется дерево *KPI*. Основа – стоимость, далее – несколько основных показателей, в том числе прибыль, рентабельность. Расписывается каждый показатель и передается службам, ответственным за эти показатели. Управляющий совместно с руководителями подразделений детализирует, указывая уровень достижения, и объединяет в дальнейшем. Анализирует изменения, причину и возможности. Затем анализирует, как изменение показателей повлияло на изменение стоимости бизнеса в целом.

Составляющие управления стоимостью – *KPI*

Ключевые показатели эффективности – *KPI* – инструмент, используемый во многих компаниях для оценки производительности и достижения целей. Несмотря на кажущуюся эффективность *KPI* часто оказываются неэффективными в управлении стоимостью бизнеса [7].

В результате опроса работников, личного интервьюирования менеджмента компании выявлено, что ключевая ошибка в подходе к *KPI* – фокус на измеримости в ущерб стратегической важности. Многие компании устанавливают *KPI*, не задумываясь о том, как они связаны с конечной целью – максимизацией прибыли и минимизацией затрат. Вместо того, чтобы задаваться вопросами: «Как эти показатели помогут нам достичь наших целей?», – они концентрируются на том, что *легко измерить*.

Большинство компаний применяет инструмент *KPI*, тем не менее 20 % компаний метод не используют, но планируют уже давно. Не могут решиться, т. к. нет четкого понимания, какие показатели использовать, как планировать зна-

чения, оценивать результат и систему оплаты. Из тех компаний, кто использует *KPI* большинство работников, управляющих и собственников не удовлетворены результатами, поскольку при выполнении значений работникам надо выплачивать бонусы, тогда как в общем видении развития компании результаты не всегда видны [8].

В ходе исследования выявлено, что работники выполняют показатели, чтобы получить премию. Другого понимания, мотивации нет. Работники не видят своей ценности, значимости, становятся роботами, их главная цель – получение

премии. В результате опроса работников и управляющих выявлено, что *KPI* стимулирует сотрудников выполнять работу быстрее, достигать, но сковывает в действиях, т. к. есть только цели, и их надо достичь. Мотивация сотрудников происходит через запугивание (не достигнешь – уволим, не выполнишь – не будет премии, уменьшим зарплату и т. п.). Сотрудник – лишь средство достижения цели, и надо выжать из него максимум. Затмевается основная цель – приносить пользу. Базовые результаты исследования представлены в табл. 1

Таблица 1. Основные результаты анализа использования *KPI*

Table 1. Main results of *KPI* usage analysis

Вопрос	Варианты ответа, %		Другие варианты
	да	нет	
Используете ли Вы в управлении <i>стоимость бизнеса</i>	0	100	–
Применяете ли Вы инструмент <i>KPI</i>	80	0	20 % не используем, но планируем
Удовлетворены ли результатами <i>KPI</i> собственники и управляющие	10	40	50 % не можем понять
Есть ли у работников понимание смысла внедрения <i>KPI</i>	70	30	Комментарий работников: смысл понятен, начальство хочет прибыль, <i>KPI</i> – это бег по кругу, месяц закончили и снова в упряжку. Выматывает очень, а вдохновение убивает! Мотивация через <i>KPI</i> – это более половины зарплаты, а еще вводится депремирование за невыполнение показателей, приходит понимание, что ты лишь маленький винтик и действительно не представляешь никакой ценности
Удовлетворены ли работники результатами <i>KPI</i>	10	90	

Источник: составлена на основе анализа использования *KPI* и расчетов автора.

В результате проведенного исследования выявлены и обозначены примеры неэффективных *KPI*:

- количество продаж: высокий показатель продаж может быть достигнут за счет снижения цен и увеличения объемов низкомаржинальных товаров, что не принесет реального роста прибыли; важен не просто объем, но и маржа, и структура продаж;

- количество обращений в службу поддержки: низкий показатель может свидетельствовать о низкой эффективности работы с клиентами, а не о высокой удовлетворенности;

- время выполнения задачи: быстрое выполнение задачи может быть результатом низкого качества, а не высокой эффективности, важен баланс скорости и качества;

- процент выполнения плана: если план неверен или не соответствует реальным потребностям, то достижение 100 % не гарантирует успеха;

- отсутствие связи с бизнес-целями: *KPI* часто устанавливаются изолированно, без учета их влияния на общую стратегию компании, это ведет к несогласованности действий и неэффективному распределению ресурсов;

- недостаточная прозрачность и понимание: если сотрудники не понимают, как их *KPI* влияют на общую картину, они могут фокусироваться на достижении показателя, игнорируя другие важные аспекты;

- мотивация на результат, а не на процесс: *KPI* могут стимулировать краткосрочное мышление, фокусируясь на быстром достижении показателя, вместо долгосрочного развития и улучшения процессов;

- слишком большое количество *KPI*: избыток показателей может привести к размыванию приоритетов и затруднению анализа ситуации;

- недостаточная гибкость и адаптивность: *KPI*, установленные в определенных условиях,

могут оказаться неактуальными в случае изменения внешней среды;

- неправильное определение целей и показателей: частая ошибка – формулирование слишком общих или нереалистичных целей. *KPI* должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени. Например, цель увеличить продажи слишком размыта, гораздо эффективнее цель *увеличить продажи розничных товаров на 15 % в квартал за счет расширения ассортимента*;

- отсутствие связи с бизнес-стратегией: *KPI* должны быть непосредственно связаны со стратегическими целями компании; если *KPI* не отражают ключевые направления развития бизнеса, они не будут мотивировать сотрудников и не приведут к желаемому результату. Например, *KPI*, направленные на увеличение количества лидов, не будут эффективными, если основная стратегия компании направлена на удержание клиентов;

- недостаточная коммуникация и обучение: сотрудники должны понимать, зачем нужны *KPI*, как они работают и как их достигать; отсутствие четкой коммуникации может привести к непониманию и сопротивлению со стороны персонала; необходимо проводить обучение и тренинги, объяснять связь между *KPI* и личным вкладом каждого сотрудника;

- неправильное вознаграждение и поощрение: *KPI* должны быть основой для системы вознаграждения; если достижение показателей

не сопровождается соответствующим поощрением, сотрудники не будут мотивированы. Например, система бонусов за достижение *KPI* должна быть прозрачной и понятной – не стоит забывать о справедливости в распределении вознаграждений [9];

- изменение внешних условий: внешние факторы, такие как экономический кризис, изменения на рынке или конкуренция, могут повлиять на достижение *KPI*. Если *KPI* не корректируются с учетом этих изменений, они могут стать нереалистичными. Например, в условиях высокой инфляции целевые показатели продаж могут быть пересмотрены;

- неадекватная система мониторинга и обратной связи: без регулярного мониторинга и анализа достигнутые результаты *KPI* теряют свою ценность; необходимо проводить регулярные отчеты, предоставлять сотрудникам обратную связь и анализировать отклонения. Например, еженедельные отчеты о выполнении *KPI* с графиками прогресса и проблемами, требующими решения;

- недостаточная гибкость и адаптивность: *KPI* должны быть гибкими и способными адаптироваться к изменяющимся условиям; жесткие и неизменные *KPI* могут препятствовать инновациям и адаптации к новым трендам. Например, если продается новый продукт, необходимо быстро пересмотреть *KPI* [10].

Выявленные примеры проблем и решений указаны в табл. 2.

Таблица 2. Проблемы *KPI* и предполагаемые решения

Table 2. *KPI* issues and proposed solutions

Проблема <i>KPI</i>	Предполагаемое решение
Количество закрытых сделок не приводит к увеличению прибыли	Вместо простого количества сделок ввести <i>KPI</i> , учитывающие средний чек и маржинальность. Анализировать, какие сделки закрываются хуже и что с этим делать
Сотрудники не понимают, как их работа влияет на <i>KPI</i>	Организовать сессии по обучению и разъяснению связи между ежедневными задачами и ключевыми показателями. Продемонстрировать, как достижения <i>KPI</i> влияют на общий успех компании
Система поощрения не соответствует <i>KPI</i>	Разработать систему, где вознаграждение распределяется поровну между достижением показателей и уровнем качества работы. Ввести дополнительные поощрения за инновации и улучшение процессов
Недостаточный мониторинг результатов	Внедрить систему автоматического сбора данных и генерации отчетов. Проводить еженедельные/ежемесячные встречи для обсуждения текущих результатов и выявления проблем

Источник: составлена на основе проведенного автором анализа.

Вместо узкоспециализированных *KPI*, ориентированных на измеримость, необходимо применять комплексный подход, основанный на

стратегических целях и показателях, отражающих вклад каждого подразделения в общее благополучие бизнеса.

Стратегические цели: определите ключевые бизнес-цели на долгосрочную перспективу. Примеры: увеличение доли рынка, повышение лояльности клиентов, сокращение затрат на производство.

Стратегические показатели (Key Strategic Indicators – KSI): разработайте показатели, которые напрямую отображают движение к стратегическим целям. Примеры: доля рынка с высоким уровнем маржинальности, уровень удовлетворенности клиентов, затраты на единицу продукции, время цикла разработки продукта.

Системный анализ: вместо отдельных показателей рассмотрите весь процесс, используйте инструменты анализа, чтобы определить ключевые факторы влияния и взаимосвязи.

Фокус на улучшение процессов: вместо того, чтобы просто достигать показателей, сосредоточьтесь на анализе и улучшении внутренних процессов. Примеры: оптимизация производственных линий, повышение эффективности работы с клиентами, снижение потерь в логистике.

Для более эффективного применения *KPI* необходимо:

1) Участвовать в формировании *KPI*: привлечение сотрудников к процессу разработки *KPI* повышает их мотивацию и вовлечение.

2) Фокусироваться на результатах, а не на показателях: *KPI* – это инструменты, а не цели. Следить за тем, как показатели влияют на конечный результат.

3) Адаптировать *KPI* к изменениям: рынок и условия постоянно меняются, поэтому важно пересматривать и корректировать *KPI*.

4) Оценивать динамику, а не только результаты: отслеживать тренды и развитие показателей во времени.

KPI – мощный инструмент, но их эффективность зависит от правильного определения целей, связи с бизнес-стратегией, коммуникации, вознаграждения, мониторинга и гибкости. Внедрение *KPI* – это не разовый процесс, а постоянный процесс анализа и адаптации к изменяющимся условиям. Только тщательный подход к разработке, внедрению и мониторингу *KPI* может обеспечить их максимальную эффективность и достижение стратегических целей компании.

Переход к стратегическим показателям и системному анализу позволит компаниям добиваться устойчивого роста и повышения стоимости бизнеса.

Выводы

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– управление стоимостью является основополагающим показателем, который ориентирован на долгосрочные цели;

– ключевые показатели эффективности подлежат корректировке и пересмотру большинства компаний, применяющих данный инструмент;

– стоимость как комплексный показатель позволяет обоснованно принимать управленческие решения;

– выявлены и обозначены примеры неэффективных *KPI* и предложены варианты решения проблем.

Для эффективного использования такого инструмента, как *KPI* необходимо его рассматривать в рамках управления стоимостью. *KPI* – инструмент управления, и в этом его ключевая роль для успешного управления, что способствует достижению устойчивого роста и эффективной деятельности.

Библиографические ссылки

1. Митенков А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. С. 1–14. DOI: 10.15862/49ECVN1242

2. Бекарева С. В., Фомина В. М. Влияние макроэкономических факторов на доходность акций крупных российских компаний в кризисные периоды // Казанский экономический вестник. 2022. № 3. С. 56–62.

3. Иродова Е. Е. Системный подход: становление, сущность и роль в научном исследовании // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2024. № 1 (42). С. 35–42. EDN: INPXFV

4. Фролова Т. Н., Шашурина Г. В. Системный подход и его роль в научном исследовании // Психология и педагогика служебной деятельности. 2023. № 1. С. 158–161. DOI: 10.24412/2658-638X-2023-1-158-161. EDN: DGGYEU

5. Кобозева Е. М., Романова Е. С. Методологические основы функционирования системы управления предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 2 (68). С. 108–113. EDN: QNPYME

6. Балдашев Р. М., Романович В. К. Анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений на предприятии сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 42–45. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-1-42-45. EDN: ADIRBR

7. Дасковский В. Б., Киселев В. Б. Об оценках инвестиционных проектов и стоимости бизнеса (окончание) // Инвестиции в России. 2020. № 4 (303). С. 35–43. EDN: LPHGET

8. Демина И. Д., Безруков Д. А. Гудвилл и оценка эффективности деятельности организации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7, № 2. С. 67–76. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-2-67-76. EDN: AXFHVB

9. Дасковский В. Б., Киселев В. Б. Об оценках инвестиционных проектов и стоимости бизнеса // Инвестиции в России. 2020. № 3 (302). С. 29–35. EDN: KGOWEW

10. Институциональный подход к оценке стоимости бизнеса интегрированной корпоративной структуры / Ю. В. Кочетков, В. А. Кваша, В. А. Сиротин, В. В. Великоросов // Финансовый бизнес. 2021. № 8. С. 34–39.

References

1. Mitenkov A.V. [Analysis of the categories of “management”, “management system” and “transformation of the management system” in the context of economic philosophy, post-non-classical science and noonomics]. *Vestnik evraziiskoi nauki*, 2024, vol. 16, no 1, pp. 1-14. (in Russ.). DOI: 10.15862/49ECVN124

2. Bekareva S.V., Fomina V.M. [The impact of macroeconomic factors on the profitability of shares of large Russian companies in crisis periods]. *Kazanskij ekonomicheskij vestnik*, 2022, no. 3, pp. 56-62.

3. Irodova E.E. [System approach: formation, essence and role in scientific research]. *Multilevel social reproduction: issues of theory and practice*, 2024, no. 1 (42), pp. 35-42. EDN: INPXFV

4. Frolova T.N., Shashurina G.V. [A systematic approach and its role in scientific research]. *Psychology*

and pedagogy of professional activity, 2023, no. 1, pp. 158-161. DOI: 10.24412/2658-638X-2023-1-158-161. EDN: DGGYEU

5. Kobozeva E.M., Romanova E.S. [Methodological foundations of the functioning of the enterprise management system]. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, 2023, no. 2 (68), pp. 108-113. EDN: QNPYME

6. Baldashev R.M., Romanovich V.K. [Analysis of business processes of managerial decision-making at a service sector enterprise]. *Economics and business: theory and practice*, 2024, no. 3-1 (109), pp. 42-45. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-3-1-42-45. EDN: ADIRBR

7. Daskovsky V.B., Kiselev V.B. [On the assessment of investment projects and business value (graduation)]. *Investments in Russia*, 2020, no. 4 (303), pp. 35-43. EDN: LPHGET

8. Demina I.D., Bezrukov D.A. [Goodwill and evaluation of the effectiveness of the organization]. *Accounting. Analysis. Audit*, 2020, vol. 7, no. 2, pp. 67-76. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-2-67-76. EDN: AXFHVB

9. Daskovsky V.B., Kiselev V.B. [On the assessment of investment projects and business value (graduation)]. *Investments in Russia*, 2020, no. 4 (303), pp. 35-43. EDN: LPHGET

10. Kochetkov Yu.V., Kvasha V.A., Sirotin V.A., Velikorosov V.V. [An institutional approach to assessing the business value of an integrated corporate structure]. *Financial Business*, 2021, no. 8, pp. 34-39.

S. A. Ashikhmina, PhD in Economics, Associate Professor
Udmurt State University, Izhevsk, Russia

ENTERPRISE VALUE MANAGEMENT: WHY KPIS ARE NOT EFFECTIVE

The article discusses one of the most relevant methods of enterprise management - cost management. It is noted why "cost" is an important criterion in management. The main advantages of this management method are indicated. It is determined that cost is a complex indicator that takes into account the state of an enterprise: all assets, liabilities, debts, intellectual property, reputation, personnel, work with partners and counterparties, competitors and the level of development of the market as a whole. It is revealed that cost management is closely related to key performance indicators (KPIs). The article pays special attention to the application of KPIs. The article explores the reasons for the inefficiency of KPIs in business value management.

For this purpose, 53 companies of the Udmurt Republic engaged in the service sector were analyzed, of which 19 companies are Limited Liability Companies (LLC), 34 companies are Individual entrepreneurs (IE). Based on a survey of employees and personal interviews of decision makers. It has been established that business value management is not applied in companies, and the cost is considered solely for the sale of the business. It was also noted that the lack of cost management is directly related to the unsatisfactory practice of applying KPIs.

The question is raised about the importance of the correct application of key indicators for each interested participant in the process within the enterprise. The vision of what solutions to problems with the inefficiency of KPIs can be used in the enterprise is proposed.

The emphasis is placed on the fact that performance indicators require constant attention, revision, and changes. Using the research results in the practical field of activity will increase the efficiency of the company's employees, and the company itself, as a business, will increase its value.

The information will be useful to both entrepreneurs, shareholders, business leaders, and managers who face strategic objectives for the company's development.

Keywords: value of management; key performance indicators (KPIs); business value; efficiency; strategic management.

Получена: 18.06.2025

ГРНТИ 06.81.12

Образец цитирования

Ашихмина С. А. Управление стоимостью предприятия: почему KPI неэффективны // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 3. С. 6–13. DOI: 10.22213/2618-9763-2025-3-6-13

For Citation

Ashikhmina S.A. [Enterprise value management: why KPIs are not effective]. *Social'no-ekonomiceskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2025, vol. 21, no. 3, pp. 6-13 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2025-3-6-13