

УДК 338.48 (075.8)

Т. В. Веревка

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: МИРОВОЙ ОПЫТ

ВЕРЕВКА Татьяна Владимировна – Международная Высшая Школа Управления. Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 195251, ул. Политехническая, 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: verevkatv@mail.ru.

В статье рассмотрены методы оценки результативности финансово-хозяйственной деятельности и системы стратегического управления предприятия, применяемые в мировой практике: сбалансированная система показателей, управление, основанное на стоимости, ключевые показатели эффективности Дэвида Парментера, система измерений Боба Фелпса, система показателей компании DuPont. По результатам исследования проведен сравнительный анализ данных методов и определены возможности их практического применения для российских предприятий.

АНАЛИЗ; ЭФФЕКТИВНОСТЬ; МЕТОДЫ ОЦЕНКИ; КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ; РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАПИТАЛА.

В мировой практике для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также для оценки результативности стратегического управления используется ряд методов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. К числу наиболее часто используемых методов оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности относятся следующие модели:

- *Balanced Scorecard* (сбалансированная система показателей);
- *Value Based Management* (управление, основанное на стоимости);
- *David Parmenter key performance indicators* (ключевые показатели эффективности Дэвида Парментера);
- *Bob Phelps business metrics* (система измерений Боба Фелпса);

- *The DuPont System of Analysis* (система показателей Дюпона).

Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (*BSC, Balanced Scorecard*) была разработана в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Их разработки основывались на том, что невозможно управлять предприятием, основываясь только на его финансовой оценке. Для принятия управленческих решений необходима полная и достоверная информация, которая включает в себя как финансовые, так и нефинансовые характеристики. Д. Нортон и Р. Каплан разработали систему, которая позволила управлять предприятием сбалансировано. Разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном концепция состоит из четырех составляющих: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие», связанных друг с другом при помощи причинно-следственных связей.

Финансовая составляющая. Отвечает на вопрос, какие цели предприятие должно перед собой поставить, исходя из финансовых ожиданий своих учредителей? Подразумевает получение прибыли в долгосрочной перспективе. Достижению целей финансовой составляющей способствуют мероприятия, реализуемые в составляющих «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие».

Клиентская составляющая. Отвечает на вопрос, какие цели относительно требований клиентов необходимо поставить, чтобы обеспечить достижение финансовых целей? Определяет сегменты рынка и клиентскую группу, при помощи которых достигаются финансовые цели предприятия.

Составляющая внутренних бизнес-процессов. Отвечает на вопрос, какие цели относительно процессов необходимо поставить, чтобы обеспечить достижение целей составляющих «Финансы» и «Клиенты»? Способствует оптимизации бизнес-процессов предприятия, которые наиболее важны для реализации стратегии.

Составляющая обучения и развития. Отвечает на вопрос, какие цели относительно потенциала необходимо поставить, чтобы соответствовать сегодняшним и будущим требованиям? Способствует повышению эффективности персонала, что особенно важно в современных условиях,

так как интеллектуальный потенциал предприятия является одним из наиболее значимых факторов его успешного функционирования. Человеческий фактор играет большую роль в развитии предприятия и является его движущей силой. Тем не менее, на текущий момент данная составляющая является наименее развитой в *BSC*.

BSC должна полностью соответствовать стратегии и стратегическим целям предприятия, следовательно, стратегию можно рассмотреть под углом каждой составляющей:

– финансовая составляющая – оценивает степень достижения финансовых целей предприятия;

– клиентская составляющая – оценивает достижение стратегических целей предприятия относительно его клиентов;

– составляющая внутренних бизнес-процессов. «Внутренняя составляющая отвечает за два жизненно важных компонента стратегии:

1) разработку и предоставление клиенту предложения ценности;

2) усовершенствование процессов и сокращение издержек как средства повышения производительности в финансовой составляющей» [1];

– составляющая обучения и развития. Определяет ноу-хау, потенциал персонала, инфраструктуру и информационные системы необходимые для повышения эффективности системы стратегического управления.

Согласно Р. Каплану и Д. Нортону *BSC* строится на трех основных принципах, которые неразрывно связаны с общей стратегией предприятия:

– причинно-следственные связи;

– факторы достижения результатов;

– взаимосвязь с финансовыми результатами.

Одной из главных проблем при внедрении *BSC* является то, что она не формализует процесс внедрения системы на предприятии, поэтому на практике возникает множество проблем, с которыми сталкиваются менеджеры (как при разработке, так и при внедрении *BSC*). Разработка и внедрение *BSC* – это индивидуальный процесс для каждого отдельно взятого предприятия. *BSC* предлагает метод оценки результативности системы стратегического управления, но не показывает как наполнить его «правильным» содержанием.

В русскоязычной литературе существует множество различных определений данной концепции, которые определяют *BSC* как систему стратегического управления, механизм реализации стратегии, систему показателей и т.д. Мы определяем *BSC*, как метод оценки результативности системы стратегического управления, который позволяет измерять достижение стратегических целей предприятия в соответствии с основными составляющими («Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие») на основании разработанной системы стратегических показателей.

Теперь рассмотрим, как Д. Нортон и Р. Каплан предлагают классифицировать показатели. В основе *BSC* лежит принцип деления показателей на финансовые и нефинансовые:

– финансовые показатели – оценивают составляющую «Финансы». К финансовым показателям относятся: рентабельность продаж, чистая прибыль, показатели оборачиваемости, коэффициенты ликвидности, денежный поток, прибыль от новых продуктов/клиентов, объем продаж, прибыль в расчете на одного сотрудника, инвестиции в развитие новых товаров, средние затраты на клиента, стоимость незавершенных работ;

– нефинансовые показатели – оценивают составляющие «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие». К нефинансовым показателям относятся:

- клиенты: доля рынка (отражает долю предприятия на данном рынке), увеличение процента постоянных клиентов, удовлетворенность клиентов, сохранение клиентской базы, число гарантийных ремонтов, число возвратов оборудования или отказов от сервисных услуг, прибыльность клиента;

- бизнес-процессы: показатели, отражающие инновационные процессы (процент продаж нового товара от общего объема реализации, время на исследования и разработку новых продуктов, продолжительность разработки товара нового поколения); показатели, отражающие операционные процессы (технологическое время, эффективность производственного цикла, длительность производственного цикла, коэффициент использования основного оборудования, излишки запасов, точность ценообразования); показатели качества (количество продукции,

выпущенной без брака и прошедшей контроль качества с первого раза, время простоев за месяц, число дефектов на тысячу изделий, переработка брака, возврат);

- обучение и развитие: удовлетворенность работника, текучесть кадров, число выдвинутых и внедренных предложений сотрудников, доход на одного сотрудника, число сотрудников, участвующих в повышении квалификации, число студентов, принятых на работу.

Вторым важным признаком классификации показателей, согласно предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом концепции является разделение показателей на:

- отсроченные показатели – это показатели результатов, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии и о том, какие из них уже достигнуты;

- опережающие показатели – это факторы достижения результатов, которые извещают сотрудников предприятия о том, что каждый из них должен сделать для создания будущей потребительской ценности.

Правильно составленная *BSC* должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченных показателей) и факторов достижения результатов (опережающих показателей). Все показатели *BSC* через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями.

BSC не заменяет систему оценки текущих параметров. Показатели для *BSC* выбираются так, чтобы внимание менеджеров и работников предприятия было сконцентрировано на тех факторах, которые могут привести к крупным достижениям в конкуренции на рынке [2].

Таким образом, подводя итоги проведенного анализа *BSC*, можно сделать вывод, что данная концепция может быть использована в качестве эффективного метода оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также результативности системы стратегического управления. Преимуществами данного метода являются:

- оценка степени достижения стратегических целей предприятия по основным составляющим системы стратегического управления;

– четкая группировка показателей по отдельным составляющим. Основным недостатком *BSC* является отсутствие конкретных показателей (с указанием метода его расчета) для оценки стратегических целей.

Концепция управления, основанная на стоимости

В середине 70-х годов в США остро встала проблема расхождения интересов между менеджерами и акционерами. С этого момента начала развиваться концепция управления, основанная на увеличении стоимости предприятия (*VBM, Value Based Management*). Основной причиной разрыва между менеджерами и акционерами явилась недостаточная мотивация первых к увеличению стоимости предприятия.

Концепция стоимости базируется на следующих основных принципах:

– выбор ключевого показателя, позволяющего оценить эффективность всего процесса создания стоимости;

– развитие направлений, увеличивающих стоимость предприятия. Инвестиции создают стоимость тогда, когда рентабельность этих вложений выше затрат на привлечение капитала.

Концепция *VBM* включает три основных элемента:

1. Создание стоимости.
2. Управление стоимостью.
3. Измерение стоимости (оценка).

Рассмотрим более подробно показатели, предлагаемые данной концепцией. Показатели концепции *VBM* можно разделить на три группы:

1. Показатели результатов деятельности, основанные на данных бухгалтерского учета. К ним относятся: чистая прибыль (*NI, Net Income*), операционная прибыль (*NOI, Net Operating Income*), экономическая добавленная стоимость (*EVA, Economic Value Added*), рыночная добавленная стоимость (*MVA, Market Value Added*).

2. Показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках. К ним относятся: денежная добавленная стоимость (*CVA, Cash Value Added*), акционерная добавленная стоимость (*SVA, Shareholder Value Added*), денежная рентабельность инвестиций (*CFROI, Cash Flow Return on Investment*).

3. Показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. К ним относятся: общая акционерная отдача (*TSR, Total Shareholder Return*), общая отдача бизнеса (*TBR, Total Business Return*).

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности, ориентированной на увеличение стоимости предприятия достигается, когда вся концепция строится на едином оценочном показателе. Перечисленные выше показатели концепции имеют как достоинства, так и недостатки, поэтому выбор показателя будет зависеть от целей предприятия и особенностей его деятельности. Концепция *VBM* ориентирована на достижение финансовых результатов, следовательно, для определения текущей и будущей стоимости предприятия используются преимущественно финансовые показатели. Тем не менее, оценка предприятия не будет достаточно полной без анализа его нефинансовых характеристик.

Преимуществами методов оценки результативности системы стратегического управления, ориентированной на увеличение стоимости предприятия являются:

- система стратегических показателей ориентирована на увеличение стоимости предприятия;
- наличие конкретных показателей с объяснением алгоритма расчета.

К основным недостаткам данного метода можно отнести ориентацию преимущественно на финансовые цели предприятия, что не позволяет проводить оценку всех составляющих системы.

Ключевые показатели эффективности Дэвида Парментера

Дэвид Парментер в своей книге «Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей» предложил следующую классификацию показателей:

- ключевые показатели эффективности (*KPI, Key Performance Indicators*);
- ключевые показатели результативности (*KRI, Key Result Indicators*);
- производственные показатели (*PI, Production Indicators*) [3].

Метод оценки Дэвида Парментера, строится на основании сбалансированного использования вышеназванных показателей. Д. Парментер обращает внимание на то, что при работе с показателями

главное не увлечься их количеством, а ограничиться разумным числом показателей. Парментер предлагает использовать следующее сочетание:

- *KPI* – не более 10 показателей;
- *KRI* – не более 10 показателей;
- *PI* – не более 80 показателей.

«При анализе полученного набора показателей по принципу «20/80» выделяются 20 % ключевых (*KPI*), которые становятся основой ССП, остальные 80% попадают под набор неключевых вспомогательных индикаторов (*PI*) и рассматриваются в случаях отклонений ключевых показателей от нормы или необходимости более глубокого анализа результатов» [3].

Классификация показателей Дэвида Парментера:

1. Ключевые показатели эффективности (*KPI, Key Performance Indicators*). Данные показатели оценивают достижение стратегических целей предприятия. К ним относятся: число встреч с ведущими клиентами, число запросов клиентов в службу послепродажного сервиса, число дефектов на миллион изделий.

KPI охватывают небольшой промежуток времени и пересматриваются ежедневно или раз в неделю. Характеристики *KPI*:

- нефинансовые показатели;
- оперативное отслеживание показателей;
- требуют вмешательства генерального директора и топ-менеджеров;
- требуют понимания и адекватных корректирующих действий всего персонала;
- устанавливают ответственность конкретного лица или команды;
- оказывают значительное воздействие (например, влияют на наиболее значимые критические факторы успеха и более чем на одну составляющую *BSC*);
- оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на все остальные показатели деятельности предприятия).

2. Ключевые показатели результативности (*KRI, Key Result Indicators*). Данные показатели отражают результаты деятельности предприятия в целом, но не дают решения о том, как улучшить данные показатели. Таким образом, данный вид показателей очень удобен для членов правления. К ключевым показателям результативности относятся:

удовлетворенность потребителя, чистая прибыль, прибыльность клиентов, удовлетворенность сотрудников, доходность оборотного капитала. *KRI* обычно охватывают большой промежуток времени и пересматриваются ежемесячно или ежеквартально.

3. Производственные показатели (*PI, Production Indicators*). Между *KRI* и *KPI* существует огромное число производственных показателей. К производственным показателям относятся: чистая прибыль ключевых продуктовых линий, процентный рост объема продаж ведущих клиентов, число сотрудников, участвующих в рационализации. Показатели производственной деятельности лишены всякого смысла, пока они не привязаны к текущим критическим факторам успеха, составляющим *BSC*.

Дэвид Парменгер предлагает двенадцатиступенчатую модель для разработки ключевых показателей эффективности:

- описание показателя производственной деятельности;
- объяснение метода его расчета;
- тип показателя (*KRI, PI, KPI*);
- сотрудник ответственный за получение показателя;
- система, откуда поступила информация;
- необходимая модернизация для получения данных в режиме реального времени;
- какую составляющую (составляющие) *BSC* затрагивает этот показатель;
- рекомендуемый способ отображения информации (вид графика и т.д.);
- частота измерения показателя;
- связь показателя с критическими факторами успеха;
- дополнительные полномочия, которые необходимо делегировать персоналу, чтобы предпринять немедленные корректирующие действия;
- команды, которые решили оценивать данный показатель.

Преимуществами рассмотренного метода оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности и результативности системы стратегического управления являются:

- оценка степени достижения стратегических целей предприятия по основным составляющим системы стратегического управления;
- создание структуры отчетности, отражающей основные направления развития предприятия, которые являются наиболее важными для его деятельности в текущий момент.

К основным недостаткам данной концепции можно отнести отсутствие конкретной системы показателей.

Система измерений Боба Фелпса

Согласно Бобу Фелпсу правильные системы измерения поддерживают три основных принципа управления (*COT* – англ. *clarity* – ясность, *objectivity* – объективность, *teamwork* – командная работа):

- ясность – четкое определение целей и вознаграждения за их достижение;
- объективность – понимание ключевых рычагов механизма создания ценностей;
- командная работа – сосредоточение усилий всех сотрудников в одном направлении.

Основой метода оценки результативности системы стратегического управления Боба Фелпса являются бизнес-метрики (показатели). Метрики обеспечивают четкое понимание стоящих перед предприятием стратегических целей, их разъяснение и исполнение.

Бизнес-метрики должны соответствовать четырем параметрам:

- вносить ясность в стратегию;
- выявлять факторы, стимулирующие эффективность деятельности предприятия;
- содействовать внедрению консолидированного менеджмента;
- приносить практическую пользу с точки зрения операционного менеджмента.

В предлагаемой Бобом Фелпсом классификации бизнес-метрик лежит принцип разделения бизнес-метрик на оценивающих текущую стоимость предприятия и на бизнес-метрики, которые оценивают его будущую стоимость. В своей книге «Умные бизнес-показатели» Боб Фелпс предложил следующую классификацию:

1. Факторы определители – оценивают текущую стоимость предприятия, к ним могут относиться как финансовые, так и нефинансовые показатели. К данным факторам относятся: стоимость проданных товаров, удовлетворенность клиентов, время производственного цикла, показатели качества.

2. Факторы-созидатели оказывают долгосрочное влияние на будущую стоимость предприятия. Факторы-созидатели воздействуют на результаты деятельности в настоящем, поддерживают стратегические цели предприятия и являются немонетарными. Факторы созидатели подразделяются на:

- факторы, формирующие позиции предприятия. К ним относятся: стратегия, доля рынка, уровень инвестиций, партнерство, патенты;
- факторы, определяющие потенциальные возможности предприятия. К ним относятся: качество менеджмента, выполнение стратегии, понимание тенденций поведения клиентов, готовность к переменам, привлечение и удержание ключевого персонала, корпоративная культура, инновации, качество бизнес-процесса, техническая компетентность [4].

Преимуществами рассмотренного метода оценки результативности системы стратегического управления являются:

- ориентация на увеличение стоимости предприятия, что позволяет четко разделить факторы на определяющие текущую и будущую стоимость предприятия;
- оценка степени достижения стратегических целей предприятия по основным составляющим системы стратегического управления.

Основным недостатком данного метода является отсутствие конкретной системы показателей.

Система показателей Дюпона

Модель DuPont была предложена специалистами компании *DuPont (The DuPont System of Analysis)* в 1919 году. В модели *DuPont* впервые несколько показателей были увязаны вместе и приведены в виде треугольной структуры, в вершине которой находится коэффициент рентабельности активов (*ROA, Return on assets*), как основной показатель, характеризующий отдачу, получаемую от средств, вложенных в деятельность предприятия. В основании данной модели находятся два показателя:

- рентабельность продаж (*NPM, Net Profit Margin*);
- оборачиваемость активов (*TAT, Total Assets Turnover*) [5].

Показатель рентабельности собственного капитала характеризует прибыль, которую собственники получают с каждого рубля вложенных в предприятие средств.

К преимуществам данного метода можно отнести наличие конкретного интегрированного показателя оценки. Основным недостатком данной концепции является невозможность оценки всех составляющих системы стратегического управления.

По результатам проведенного исследования применяемых в мировой практике методов оценки результативности финансово-хозяйственной деятельности и системы управления проведен сравнительный анализ данных методов и определены возможности их практического применения (табл. 1).

Таблица 1

Применение методов оценки эффективности
финансово-хозяйственной деятельности

Наименование метода	Оценка стоимости предприятия	Оценка системы стратегического управления по основным составляющим	Содержит готовое решение (конкретные показатели)
<i>Balanced Scorecard</i>	—	+	—
<i>David Parmenter key performance indicators</i>	—	+	—
<i>Bob Phelps business metrics</i>	+	+	—
<i>Value Based Management</i>	+	—	+
<i>The DuPont System of Analysis</i>	—	—	+

Возможность применения рассматриваемых методов рассматривалась с точки зрения следующих параметров:

- оценка результативности системы по основным составляющим;
- оценка стоимости предприятия;
- наличие конкретных показателей для проведения оценки.

Согласно данным параметрам были получены следующие результаты:

- провести оценку всех основных составляющих системы стратегического управления позволяют модели *Balanced Scorecard*, *David Parmenter key performance indicators*, *Bob Phelps business metrics*;

- оценить стоимость предприятия позволяют модели *Bob Phelps business metrics* и *Value Based Management*;
- конкретные показатели для оценки результативности системы содержат в себе только модели *Value Based Management* и *The DuPont System of Analysis*.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: Олимп-Бизнес, 2006.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath&Partners; Пер. с нем. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Брук, 2008.
3. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / [Пер. с англ. А. Платонова]. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
4. Боб Фелпс. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
5. Вережка Т.В. Анализ системы показателей эффективности капитала// Научные исследования в экономике и менеджменте. Труды СПб ГТУ № 512. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2009. –с.114-126.

VERYOVKA, Tatiana V. – International Graduate School of Management. Institute of industrial management, economy and trade. Peter the Great Saint-Petersburg Polytechnic University. 195251, Polytechnicheskaya street, 29, Saint-Petersburg, Russia. E-mail: verevkatv@mail.ru.

EVALUATION METHODS OF EFFICIENCY OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE: THE WORLD EXPERIENCE.

The article considers the methods of evaluation of effectiveness of financial and economic activities and the strategic management system of the company that are used in world practice: balanced scorecard, value based management, KPIs David Parmenter, Bob Phelps measurement system, a system of indicators of DuPont. The research results of the comparative analysis of these methods and the possibilities of their practical application for Russian enterprises.

ANALYSIS; EFFICIENCY; METHODS OF EVALUATION; KEY PERFORMANCE INDICATORS; RETURN ON EQUITY.
