

## 9.02. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита

Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

(Продолжение, начало в №5 за 2011 г.)

Выявив статью, по которой отклонение окажется значительным, по ней формируется подробная управленческая отчетность и на ее основе проводится детальный анализ причин отклонений. В результате проведенного анализа должны быть определены перспективные направления снижения затрат, а именно:

- статьи затрат, обладающие наибольшим удельным весом в общей сумме затрат;
- затраты, темп роста которых превышает темп роста выручки компании.

Отобранные таким образом статьи затрат следует поделить на те, которые:

- не подлежат пересмотру, так как существуют жесткие обязательства со стороны компании (зарботная плата, налоговые обязательства, заключенные договоры);
- могут быть изменены (к примеру, расторжение ранее заключенных договоров, что повлечет за собой применение штрафных санкций);
- могут быть перенесены на другие периоды без ущерба.

Прежде чем принимать какие-либо решения по сокращению затрат, необходимо понять, как и почему меняется та или иная статья затрат, как она возникает и с чем связаны причины ее роста.

Для проведения функционального анализа затрат потребуется внедрить систему попроцессного калькулирования (Activity based costing), что позволит не только точно определить себестоимость выпускаемой продукции, но и лучше управлять затратами. При традиционном подходе отчеты о доходах и расходах анализируются по типам расходов, понесенных каждым центром ответственности, в то время как при попроцессном калькулировании затраты будут проанализированы по видам деятельности. Это позволяет менеджменту понять, с чем связано возникновение тех или иных расходов.

Попроцессное представление данных о затратах позволяет получить более наглядную информацию о затратах компании, а значит, привлечь внимание менеджеров. Например, почему на доставку товаров тратится 320 тыс. руб.? Отвечая на этот вопрос, руководитель коммерческого отдела будет вынужден проанализировать процессы, связанные с доставкой товара, и скорее найдет способ снизить затраты.

### Сравнительный анализ

Этот анализ основан на сопоставлении наиболее значимых показателей компании с аналогичными показателями конкурентов или со среднеотраслевыми показателями. Он позволяет сделать выводы о конкурентоспособности предприятия, а также о наличии ре-

зервов снижения затрат. Отметим, что в условиях рынка довольно сложно получить данные о деятельности конкурентов, необходимые для проведения сравнительного анализа. Анализ структуры затрат и сравнительный анализ позволяют определить направления оптимизации затрат. Для принятия конкретных управленческих решений используется методика выявления и анализа носителей затрат.

Основной критерий управления затратами – возможность влиять на их размер. Ни один из способов калькулирования затрат (direct-costing, standart-costing) не позволяет выявить причины их возникновения. Они лишь дают возможность отследить нетипичные ситуации, связанные с ростом затрат. Обеспечить эффективное управление затратами можно только при активном участии руководителей всех подразделений компании и в первую очередь сотрудников производственных подразделений. Наибольший резерв сокращения издержек – производственные затраты, связанные с используемыми технологическими процессами, стоимостью материалов, эффективностью работы персонала и оборудования.

Поэтому основная задача финансовых работников – выявить совместно с руководителями других структурных подразделений факторы, влияющие на рост затрат компании, определить перспективные направления снижения затрат и составить план действий по их снижению и ответственных за их исполнение.

### Выявление и анализ носителей затрат

Носители затрат – это те факторы, которые оказывают непосредственное влияние на сумму затрат по той или иной статье. Все носители затрат можно условно разделить на три группы: конструкция производимого товара (что вы производите), технология производства (как вы производите и реализуете) и управление производством (как вы управляете компанией).

Рассмотрим, какие носители затрат можно выделить в каждой группе (см. табл. 4). Для анализа носителей затрат используют диагностические анкеты (см. пример). Их могут разрабатывать как менеджеры, ответственные за разработку мероприятий по снижению затрат, так и сторонние консультанты. Анкетирование проводится среди сотрудников предприятия. Каждое структурное подразделение отвечает на те вопросы, решение которых находится в его компетенции.

Таблица 4

#### НОСИТЕЛИ ЗАТРАТ

Группа носителей затрат	Носители затрат
Конструкция товара	Конструкция изделия
	Характеристика изделия (размер, сложность, качество)
Технология	Стоимость ресурсов
	Масштаб производства
	Эффективность технологии
Управление компанией	Эффективность организации бизнес-процессов
	Эффективность взаимодействия с внешней средой (налоги, пошлины и пр.)

### Пример

Анкета диагностики носителей затрат (фрагмент).  
Носители затрат – конструкция и характеристика изделий

## Вопросы.

1. Есть ли в конструкции вашей продукции позиции:
  - которые можно изъять без ущерба для качества;
  - которые можно заменить более дешевыми деталями?
2. Можно ли добиться экономии сырья (электроэнергии, труда) при использовании другой конструкции? Можно ли производить более простой вариант продукции, привлекающая меньше сотрудников и используя меньше станков?
3. Можно ли еще больше стандартизировать продукцию?
4. Каков будет эффект от использования новой упрощенной и удешевленной конструкции в отношении:
  - удовлетворения запросов потребителей;
  - снижения себестоимости;
  - качества/стоимости?
5. Что больше ценят покупатели – качество или цену? Проведено ли первичное исследование в подтверждение этому?
6. Все ли отличительные черты продукции (размер, цвет и т.д.) важны?
7. Не имеет ли продукция таких качеств, за которые потребители не желают платить?
8. Соответствует ли положение продукции на рынке ее себестоимости?
9. Какой эффект окажут снижение качества, уменьшение сложности конструкции, рационализация продукции:
  - на продажи (то есть на потребителей);
  - на затраты;
  - на прибыльность?

Носитель затрат – масштаб производства.

## Вопросы.

1. Каков процент использования мощностей в настоящее время?
2. Каковы были бы затраты при полном использовании мощностей?
3. Повлияло бы увеличение масштаба производства на рост конкурентоспособности товара или прибыльность?
4. Можно ли найти новые каналы сбыта, чтобы использовать лишние мощности и получить выгоды от снижения затрат?

В результате анкетирования выявляются те носители затрат, которые используются компанией неэффективно или от которых можно отказаться без ущерба для качества продукции и сокращения объемов реализации.

**Анализ причин возникновения затрат**

Для того чтобы понять причины возникновения затрат и найти пути их сокращения, нужно ответить на два основных вопроса (см. рис. 2):

- что производит компания;
- как производятся и реализуются товары.

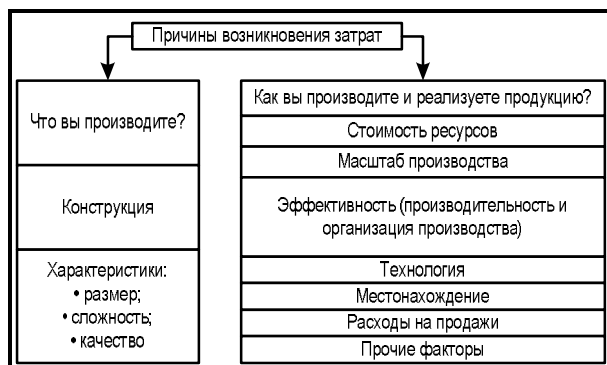


Рис. 2. Факторы возникновения затрат

Основными причинами увеличения затрат являются инфляция, из-за которой приходится повышать заработную плату сотрудникам, а также рост цен поставщиков. Кроме того, изменения в организационной структуре компании влияют на рост затрат. Но если в первом случае можно только лишь оптимизировать численность работников, чтобы регулировать рост за-

трат на оплату труда, то во втором случае это уже вопрос управления предприятием.

Например, открывается новое отделение, соответственно увеличивается штат, офисные площади и пр. Если организация ожидает рост выручки, а его нет, необходимо выяснить причины.

Анализируя причины возникновения затрат, важно понять, как они влияют на размер издержек компании и какие могут быть пути для оптимизации. К примеру, до 90% себестоимости продукции рассчитывается на этапе проектирования – конструкция изделия определяет будущие затраты на труд, оборудование, материалы. Перепроектируя изделие или создавая новое поколение продукции, можно добиться снижения затрат за счет меньшего количества компонентов, применения более дешевых материалов и снижения трудозатрат. Вопросы снижения затрат касаются специфики деятельности организации следует адресовать руководителям структурных подразделений. К примеру, для руководителя отдела снабжения список вопросов может выглядеть следующим образом:

- можно ли получить отсрочку платежа у поставщиков;
- по какому сырью и материалам можно добиться снижения цен;
- можно ли сократить размер страхового запаса сырья и материалов в компании;
- как застраховать компанию от увеличения цен на сырье.

На уровень затрат и финансовые результаты компании значительное влияние оказывает стоимость основного сырья. Рост затрат на сырье сдерживается путем проведения агрессивной закупочной политики, развития собственной сырьевой базы и увеличения доли компании на рынке.

Нередко рост затрат связан с тенденциями на рынке. Например, развивается рынок – растут затраты на оплату труда, увеличиваются цены на сырье и нефтепродукты – соответственно, и в организации возрастают издержки на покупку сырья и топлива. В этом случае сдержать рост затрат на оплату труда возможно оптимизируя численность и структуру персонала. Также в компании могут расти затраты, связанные со структурными внутренними преобразованиями или развитием бизнеса. Иногда расходы, необходимость в которых отпала, производятся по инерции, в силу привычки либо из-за ошибок, допущенных при планировании величины затрат, связанных с открытием новых направлений деятельности компании или с тем, что у менеджеров отсутствовала необходимая информация. В этом случае необходимо проводить мониторинг бюджетов и отчетов подразделений и уточнение показателей эффективности их деятельности, в том числе связанных с соблюдением уровня запланированных затрат по отдельным статьям.

После выявления статей затрат, которые необходимо сократить, а также причин их возникновения, можно приступить к составлению плана снижения затрат компании.

В план мероприятий по сокращению затрат обычно включаются статьи расходов, которые необходимо снизить, факторы, влияющие на них, суть и стоимость мероприятия, предполагаемый эффект.

Например. В ходе анализа было определено, что в компании «Альфа», выпускающей аккумуляторы, завышены затраты на сырье и материалы. Финансовый департамент совместно с менеджментом производственных подразделений разработал план снижения затрат, в котором содержатся следующие положения.

- Наименование мероприятия. Снижение затрат на сырье и материалы за счет установки оборудования по фильтрации талого снега.
- Наименование статьи затрат. «Сырье и материалы».
- Основные факторы, влияющие на статью «Сырье и материалы». Стоимость ресурсов, технология производства.
- Суть мероприятия. Технология изготовления аккумуляторов предполагает использование большого количества воды. Поскольку площадь завода – 2 га, затраты по уборке снега и его вывозу за пределы предприятия также значительны. Предлагается установить оборудование для фильтрации снега и использовать полученную таким образом воду в производстве аккумуляторов.
- Стоимость мероприятия. Стоимость новой производственной линии и расходы на монтаж составляют 100 тыс. руб.
- Эффект от мероприятия. Экономия составит около 30 тыс. руб. в год. Срок окупаемости линии – три года.
- Ответственный за мероприятие – технический директор Котов И. И.; главный технолог Собакевич Н.В.
- Сроки внедрения. Конец III квартала 2007 года.

После проведения анализа всех затрат в разрезе каждого продукта и ЦФО, выясняются причины отклонений и их влияние на итоговый результат. Результатом обсуждений и анализа затрат становится разработка плана мероприятий, направленных на их снижение, например корректировка норм и нормативов, пересмотр лимитов затрат, введение временных ограничений на определенные виды расходов. Кроме того, планы мероприятий по снижению затрат могут предусматривать организацию тендеров на поставку материалов, запчастей, подрядные ремонтно-строительные услуги и пр., а также реализацию инвестиционных и инновационных проектов. Ответственность за контроль внедрения мероприятий по оптимизации затрат должна быть возложена на руководителей ЦФО контролирующие затраты, которые предполагается сократить. Как правило, это директор по производству, руководитель отдела снабжения или коммерческий директор.

Экономическая служба проводит оперативный анализ работы всех ЦФО, ежемесячно доводит до их руководителей результаты исполнения показателей деятельности, постоянно требует объяснения причин отклонений и отчет о проведенных мероприятиях по исправлению ситуации в случае ухудшения показателей.

Сократить затраты можно с помощью внедрения системы бюджетирования, казначейского контроля всех платежей и системы премирования для сотрудников.

### **Бюджетирование – универсальный инструмент управления затратами**

«Управление затратами должно начинаться с детального анализа текущих затрат компании, определения удельного веса каждой статьи в общей сумме расходов. Для части статей могут быть разработаны нормативы и лимиты, например на представительские, командировочные расходы (на проживание, питание), хозрасходы, канцтовары, ГСМ. Следующий шаг – внедрение процесса бюджетирования с применением нормативов и лимитов по каждому подразделению и направлению бизнеса. И обязательно жесткий контроль исполнения бюджета на регулярной основе. В заключение – анализ выявленных отклонений фактически понесенных расходов от запланированных. В компании помимо производственных норм расхода могут быть установлены нормативы на вспомогательные виды деятельности. К примеру, регулярно проводится презентации новой продукции для врачей и фарма-

цевтов. На одного приглашенного устанавливается лимит – 3 долл. США. При составлении бюджета на год отдел маркетинга устанавливает количество презентаций и среднее число приглашенных в месяц. Имея лимиты на одного участника, можно рассчитать необходимую сумму затрат.

Что касается норм расхода сырья и материалов в производстве, то: внедрив регулярный пересмотр норм за счет улучшения технологий, проведения замеров (снятия остатков) и прочих мероприятий, можно сэкономить порядка 10% затрат».

«Бюджет должен быть сбалансированным, реалистичным и, главное, обоснованным. Другими словами, каждая цифра в плановых сметах затрат подразделений должна иметь детальное обоснование. В крупных предприятиях могут быть десятки мест возникновения затрат только цехового уровня и десятки, а то и сотни статей и элементов затрат – понятно, что без системного управления затратами не обойтись. И для того чтобы обеспечить эффективное управление затратами, финансовому директору необходимо понимать специфику бизнеса, разбираться в основных бизнес-процессах, технологии и организации производства. Если финансовый директор, который понимает природу цифр, не боится и не ленится задавать вопросы и требовать детальных обоснований планируемых затрат, они начинают реально снижаться».

Пример: Руководство компании «Сигма» поставило задачу сократить общую сумму затрат по холдингу. Предполагалось, что этого можно добиться, с одной стороны, за счет сокращения затрат на заработную плату, а с другой – оптимизировав бизнес-процессы. Проанализировав опыт работы и показатели деятельности наиболее эффективных магазинов, финансовые специалисты холдинга создали процессную модель бюджета «идеального» магазина. Другими словами, для каждого сотрудника был выбран ключевой показатель деятельности, к примеру, для кассира – количество чеков в день может пробить один кассир. Зная приблизительное количество покупателей, которые за день посетят магазин, несложно было определить число штатных сотрудников, работающих за кассой. По аналогии был проведен расчет для других должностей. Выяснилось, что в некоторых магазинах явно избыточное количество сотрудников, то есть затраты на оплату труда можно сократить, уволив часть персонала. Однако в компании постоянно открываются новые торговые центры, поэтому увольнений не было, руководители перераспределили персонал. Тем не менее затраты на содержание одного магазина удалось снизить».

При составлении бюджетов следует не только внимательно относиться к наиболее существенным статьям затрат, но и тщательно анализировать те расходы, которые на первый взгляд кажутся незначительными. Возьмем, к примеру, такую статью расходов, как «Охрана». Подписывая договор с одним из охранных предприятий, руководство выяснило, что в абонентской плате не предусмотрены единовременные расходы на форменную одежду, ношение оружия, установку камер наружного наблюдения и т.д., без которых охранный предприниматель не принимало на себя обязательства, предусмотренные в договоре. В результате единовременная сумма расходов на охрану получилась в несколько раз выше, чем постоянная плата».

Необходимо заметить, что составить обоснованный бюджет, который позволит оптимизировать затраты компании, недостаточно. Необходимо создать инструменты контроля его исполнения, в первую очередь активный контроль обязательств (то есть сопоставление с исполнением бюджета каждого из заключаемых договоров), а в дальнейшем – бюджета начислений и бюджета платежей».

Для того чтобы оценить необходимость тех или иных расходов, связанных с закупками или приобретением различных услуг, требуются сравнительные данные. Поэтому к каждой заявке на покупку бытового подразделения должно прилагать как минимум три-четыре аналогичных предложения на поставку таких же товаров. В обязательном порядке нужно указывать цену и условия поставки. Рассматривая такую заявку на оплату, казначей может понять, соответствуют ли закупочные цены среднерыночному предложению и не переплачивает ли компания».

### **Мотивация персонала**

Самым эффективным способом контроля над затратами является система мотивации сотрудников, построенная на зависимости вознаграждения от уровня расходов, попадающих в сферу их ответственности. Как только сотрудник начинает получать процент или премию от экономии, уровень затрат начинает снижаться, неоправданных расходов становится меньше. Но здесь важно обеспечить контроль качества работы и выполнения основных обязанностей сотрудником.

Для того, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в уменьшении затрат необходимо разработать систему вознаграждений.

В организации необходимо построить систему мотивации работников с целью повышения отдачи от осуществляемых затрат, снижения производственных потерь. Главное – суметь отследить вклад конкретных людей в снижение затрат. Решить данную проблему возможно с помощью установления показателей премирования по цехам и отделам понятным для работников, например премировать сотрудников выпускающих цехов на основе показателя затрат на рубль товарной продукции; установить по подразделениям дополнительные правила вознаграждения за экономию ключевых, критически значимых ресурсов; специально премировать за разработку и внедрение организационно-технических решений по экономии энергоресурсов, по сокращению времени переналадки оборудования и т.п. Но даже это не исключает «работы на показатели», а не на результат. Дело при этом обычно не в людях, а в системе».

Мотивация эффективна на уровне ответственных за проведение расходов (руководителей ЦФО). Опасность, которая подстерегает любую систему мотивации, заключается в следующем: поощрять нужно реально сокращенные расходы, которые вызваны экономией ресурса и уменьшением его цены с сохранением качества, чтобы это не привело к ухудшению прочих показателей, и не было отсрочено во времени.

В практике работы российских предприятий при управлении сотрудниками используются как премии, так и штрафные санкции. На определенном этапе развития бизнеса возникает ситуация, когда сотрудники предприятий регулярно опаздывают на работу, но и уходят значительно позже. Применять к специалистам кардинальные меры – увольнение – организации не могут в силу отсутствия внутренней взаимозаменяемости. Найти на

рынке специалистов требуемого уровня не представляется возможным. В результате разрабатывается система штрафных санкций. Если сотрудник регулярно нарушает трудовую дисциплину, он за свой счет обязан посетить тренинг, например по таймменеджменту, после чего отчитывается своему руководителю, представив подтверждающие документы. Такая система позволяет в короткие сроки наладить трудовую дисциплину, снизить затраты на оплату внеурочного рабочего времени и повысить самодисциплину у сотрудников».

### **Использование аутсорсинга для управления затратами**

В некоторых случаях проще передать тот или иной бизнес-процесс на аутсорсинг, чем содержать собственное подразделение, что в итоге приводит к снижению издержек. К примеру, иногда вместо того, чтобы приобретать грузовой автомобиль, для которого не будет обеспечена стопроцентная загрузка, выгоднее воспользоваться услугами транспортной компании.

Но необходимо отметить, что в российской действительности нужно крайне взвешенно подойти к решению вопроса об аутсорсинге, так как существует большое количество рисков. Если речь идет об аутсорсинге IT-функции или бухгалтерского учета, то это риски, связанные с соблюдением конфиденциальности; аутсорсинг транспортной функции – это риски нарушения сроков поставки и т.д.».

Например, компания «Альфа» передала на аутсорсинг ведение бухгалтерского учета. Стоимость и качество услуг были удовлетворительными. Спустя полгода по решению собственников от услуг ведения бухгалтерского учета по принципу аутсорсинга пришлось отказаться, так как у них возникло подозрение об утечке конфиденциальной информации.

Для большинства крупных компаний, с точки зрения экономии затрат, оптимальна схема инсорсинга. Другими словами, в рамках управляющей компании создаются подразделения, которые оказывают услуги всем предприятиям группы. С одной стороны, это позволяет сэкономить затраты, исключив дублирование функций, с другой – повышает качество, так как компания может позволить себе взять в штат высококвалифицированных специалистов, которые будут работать на несколько подразделений сразу.

## **5. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Определение KPI**

Для контроля над деятельностью компании, исходя из критических факторов успеха, необходимо определить KPI. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Определением конкретных KPI занимаются, как правило, финансовые менеджеры, за которыми закреплено то или иное направление. Чтобы четко разделить зоны ответственности финансовых менеджеров за определенные показатели эффективности, финансовая

структура компании должна быть прозрачной. Например, за уровень финансовых KPI должен отвечать финансовый директор, за показатели продаж – коммерческий и т.п. Иначе говоря, специалист, который отвечает за значение коэффициента, должен иметь возможность влиять на его величину.

В качестве KPI целесообразно использовать наиболее независимые друг от друга параметры, поскольку именно их совокупность будет лучше всего описывать систему в целом. Нужно иметь в виду, что среди KPI не должно быть устанавливаемых параметров. Например, нет смысла использовать в качестве KPI фонд оплаты труда. А вот соотношение объема продаж к выплаченной зарплате – это уже KPI, с помощью которого можно определить, эффективно ли работают продавцы.

Финансовые показатели (EVA, свободный денежный поток, объем дебиторской задолженности, ее динамика и т.п.) могут рассматриваться отдельно по каждому проекту, подразделению, на единицу затраченных ресурсов (финансовых, человеческих) и т.п.

**Формирование сбалансированности KPI**

После того как все KPI сформированы, их объединяют в группы по компании в целом и подразделениям. В отдельных случаях системы показателей по подразделениям не формируются. Иногда используются показатели не только по компании и подразделениям, но и по проектам.

Система ключевых показателей деятельности, состоящая из привязанных для компании финансовых коэффициентов, статей доходов и расходов и т.д., представляет собой совокупность показателей, определенных для разных уровней управления и однозначно увязанных между собой. Применение подобной системы оправданно в том случае, если рынок монополизирован и нет необходимости оценивать удовлетворенность клиентов или эффективность бизнес-процессов. Несомненное преимущество подобных систем заключается в том, что они могут быть построены на данных первичного бухгалтерского учета. Главный недостаток – невозможно учесть трудно формализуемые нефинансовые показатели. Например, показатель «Удовлетворенность потребителя» достаточно сложно применить к модели экономической добавленной стоимости и еще сложнее оценить, так как он будет зависеть от многих факторов (внимательный персонал, дружелюбие, скорость реакции на запросы потребителей, качество выпускаемой продукции и т.д.).

Однако только финансовых показателей, используемых при управлении деятельностью компании, для реализации разработанной стратегии может быть недостаточно. Не менее важны для бизнеса развитие отношений с клиентами, управление персоналом, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, то есть те аспекты деятельности, которым сложно дать стоимостную оценку. В рамках системы сбалансированных показателей выделяют четыре основных аспекта деятельности компании (четыре группы показателей), которые дают ответы на следующие вопросы:

- как компанию оценивают акционеры («Финансы»);
- как ее оценивают клиенты («Клиенты»);
- каким образом можно добиться улучшения качества деятельности («Персонал»);
- какие процессы могут обеспечить компании исключительное положение на рынке («Бизнес-процессы»).

**Определение KPI и распределение ответственности**

Для того чтобы определить, какие ключевые показатели деятельности следует использовать менеджменту, необходимо:

- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;
- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.
- Выделение групп показателей.

Если компания использует классический подход к разработке системы ключевых показателей деятельности, то будут выделены такие группы показателей, как:

- рентабельность;
- ликвидность;
- оборачиваемость;
- финансовая устойчивость.

При этом ответственность за каждую из групп будет распределена между руководителями всех уровней управления. Например, за рентабельность бизнеса в целом будет нести ответственность генеральный директор, в то время как управление рентабельностью отдельных видов продукции должно быть передано руководителям подразделений.

При использовании модели показателей деятельности, в которую входят как финансовые, так и нефинансовые KPI, можно рекомендовать выделить следующие группы ключевых показателей деятельности:

- финансово-экономические показатели для бизнеса в целом;
- удовлетворенность клиентов;
- основные и вспомогательные бизнес-процессы;
- эффективность персонала.

После выделения основных групп показателей необходимо определить, кто будет отвечать за их выполнение. Пример распределения ответственности за выделенные группы показателей приведен в табл. 5.

Таблица 5

**ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Группы ключевых показателей	Ответственность
Показатели удовлетворенности акционеров, клиентов; показатели удовлетворенности и эффективности персонала	Генеральный директор
Основные бизнес-процессы: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией	Директора функциональных департаментов
Обеспечивающие бизнес-процессы: управление маркетингом, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Руководители центров ответственности
Центры ответственности: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Руководители центров ответственности

**Детализация ключевых показателей**

Список показателей для каждой из выделенных групп должен быть максимально детальным. Для этого можно предложить составить список показателей менеджерам, которые будут нести ответственность за ту или иную группу. Например, генеральный директор должен указать, какие показатели он использует для оценки «удов-

летворенности акционеров (собственников)». В результате в общий список КРІ могут попасть несколько сотен показателей деятельности. Очевидно, что построение подобной системы ключевых показателей неоправданно, поскольку приведет к значительному увеличению нагрузки на персонал, связанной со сбором и обработкой данных, необходимых для расчета. Поэтому из общего списка нужно выбрать те показатели, которые действительно необходимы менеджменту для управления и позволят оценить степень достижения поставленных целей, а не просто будут контролироваться «для сведения».

В качестве ключевых показателей для центров финансовой ответственности могут быть – объем продаж, рентабельность продаж, доли текущей и просроченной дебиторской задолженностей, расходы на персонал, на рекламу, доля продаж собственной продукции.

Отбор ключевых показателей деятельности.

Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе КРІ, можно сформировать экспертную группу. Как правило, в нее входят директора подразделений и руководители отделов. Их задача – охарактеризовать каждый из показателей по следующим критериям:

1. Отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании.
2. Понятно и однозначно ли определение того или иного показателя. В первую очередь показатель должен быть понятен тем менеджерам, которым на его основе придется принимать решение.
3. Полезен ли показатель для принятия решений.

Помимо перечисленных могут применяться и другие критерии, например, возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе.

Формализовать процедуру оценки показателей можно на основе применения балльной системы оценки. К примеру, 1 балл – критерий не выполняется, 2 балла – показатель частично соответствует заданному критерию, 3 балла – показатель удовлетворяет заданному критерию. Показатели, получившие наибольшее количество баллов в ходе экспертной оценки, будут включены в систему ключевых показателей.

В результате должен быть разработан «короткий» список ключевых показателей деятельности компании (табл. 6).

Таблица 6

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Группа КРІ	Ключевые показатели деятельности	Ответственность
<b>Показатели удовлетворенности</b>		
Акционеры	Рентабельность совокупных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации или норма прибыли, рентабельность денежного потока	Генеральный директор
Клиенты	Доля сбытового рынка, количество дефектов в продукции, количество претензий клиентов-покупателей, текущая активность клиентов-покупателей, продолжительность функционального цикла исполнения заказов, доступность товарных запасов для покупателей	
Персонал	Производительность труда,	

Группа КРІ	Ключевые показатели деятельности	Ответственность
	текущая кадров, средняя зарплата персонала	
.....		
<b>Показатели управления финансами</b>		
Доходность инвестиций	Рентабельность: активов, собственного капитала, инвестированного капитала, рентабельность по маржинальной прибыли собственного капитала в товарном запасе и дебиторской задолженности	Финансовый директор, финансовый менеджер
Деловая активность	Рентабельность продаж, расчетный срок хранения товарных запасов, обрачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченных счетов дебиторов, обрачиваемость кредиторской задолженности, доля просроченных счетов кредиторов, выручка от продаж, рентабельность товарных запасов, выручка по оплате, расходы за период, чистая прибыль, операционный рычаг, затраты на инвестиции, реализованная наценка	
Ликвидность	Коэффициенты текущей и срочной ликвидности	
Финансовая устойчивость	Коэффициент покрытия процентов по кредитам	
Стоимость компании	Чистая приведенная стоимость	
Денежные потоки	Суммы денежных средств по местам их нахождения, обрачиваемость денежных средств, рентабельность денежного потока	
.....		

### Описание параметров и алгоритмов расчетов КРІ

Алгоритм расчета каждого из ключевых показателей деятельности должен быть понятен менеджерам разных уровней и однозначно определен. В связи с этим можно разработать для каждого показателя информационную карточку, включив в нее основные параметры и описание методов расчета показателя, периодичность расчета и пересмотра показателя, ответственно и т.д. (рис. 3).

Наименование	Код
Текущая активность клиентов-покупателей	Б3-1_4
Дата ввода в действие	Дата очередного пересмотра
01.01.03	01.11.05
Получатель	Ответственность за показатель
Генеральный директор	Заместитель генерального директора по коммерции
Периодичность предоставления	Отчетный период
1 раз в месяц	Месяц, последние 7 месяцев
Единица измерения	Аналитические измерения
%	Филиалы, сегменты клиентов
Определение	Назначение
Отношение количества переставших работать активных клиентов к среднему количеству активных клиентов	Мониторинг удовлетворенности клиентов
Метод расчета	
<b>Количество переставших работать активных клиентов за период / Среднее количество активных клиентов за период * 100.</b>	
Активными называются клиенты, получившие товар один или более раз за период.	
<b>Среднее значение = (Значение на начало периода + Значение на конец периода) / 2</b>	

Рис. 3. Информационная карточка КРІ

**Создание отчетности по ключевым показателям деятельности**

Как и в общем случае с управленческой отчетностью, для сбора и обобщения информации по КРІ может применяться любой формат управленческих отчетов, удобный для использования в работе (табл. 7).

Таблица 7

**ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Наименование показателей	Ито-го	В том числе сети		
		Дискаунт	Средние	Премиум
<b>Базовые показатели</b>				
Объем продаж (в т.ч. НДС), млн. руб.	-	-	-	-
Выполнение плана продаж, %	-	-	-	-
Сумма поступлений, млн. руб.	-	-	-	-
Выполнение плана поступлений, %	-	-	-	-
<b>Эффективность организации продаж</b>				
Дебиторская задолженность (ДЗ) на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-
Просроченная ДЗ на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-
Средневзвешенное время отсрочки платежа, дни	-	-	-	-
Доля расходов на организацию и осуществление продаж в объеме продаж, %	-	-	-	-
Количество активных клиентов, ед.	-	-	-	-
Средние продажи на одного клиента, руб.	-	-	-	-
Доля сегментов клиентов в объеме продаж, %	-	-	-	-
Маржинальная прибыль по сегментам, %	-	-	-	-
<b>Эффективность структуры коммерческой службы</b>				
Количество менеджеров по продажам, чел.	-	-	-	-
Средние продажи на одного менеджера, руб.	-	-	-	-
<b>Эффективность работы коммерческой службы</b>				
<b>Охват клиентской базы, %</b>				
Доля менеджеров, выполнивших план, %	-	-	-	-
Количество заказов, ед.	-	-	-	-

Стоит отметить, что ключевые показатели, установленные для разных уровней управления компанией, отслеживаются и отражаются в управленческой отчетности с различной периодичностью. Например, суммы платежей или остатков денежных средств нужно контролировать ежедневно, а показатели удовлетворенности клиентов – не чаще одного раза в месяц. В зависимости от специфики самого показателя, а также от информационных потребностей менеджеров управленческая отчетность может формироваться в самой разной аналитике (по брендам, товарным группам, категориям персонала, видам активов, каналам сбыта и т.д.).

Необходимо отметить, что в процессе создания системы ключевых показателей деятельности придется столкнуться с различными проблемами:

- сопротивлением сотрудников, необходимостью корректировать учетную политику для целей бухгалтерского и управленческого учета;
- обеспечить сбор необходимых данных для расчета выделенных ключевых показателей деятельности;
- периодически пересматривать составленный список показателей и т.д.

Однако организации, внедрившие у себя КРІ, как правило, добиваются хороших результатов, поскольку в компании создается понятная менеджменту система индикаторов эффективности работы, а ответственность за управление делегируется широкому кругу менеджеров.

Стандартного набора ключевых показателей эффективности не существует вообще. Каждый показатель фактически является количественной или качественной мерой достижения цели, а методы постановки целей у разных компаний могут существенно отличаться. В центре внимания руководства производственных предприятий и консультантов, привлекаемых для реализации проектов постановки КРІ, как правило, находятся перспективы, на которые можно влиять, – внутренние процессы, обучение и развитие. Показатели именно этих перспектив являются опережающими с точки зрения получаемого результата и в свою очередь влияют на финансовые показатели. В то же время показатели названных перспектив жестко определены спецификой деятельности компании. Если карта КРІ отражает стратегию операционного превосходства, то в ней наиболее сильна перспектива «Внутренние процессы», если близость к клиенту или уникальные услуги – перспектива «Обучение и развитие».

Для любой компании можно выделить показатели эффективности, которые весьма условно можно назвать типовыми:

- степень удовлетворенности партнеров, %;
- охват целевой аудитории, %;
- отношение числа проблемных заказов к общему числу заказов за период, ед.;
- процент заказов с отклонениями по объему и ассортименту;
- срок заполнения вакансий;
- наличие внутренних кандидатов на ключевые должности;
- степень удовлетворенности трудом, баллы;
- степень инновационности компании, баллы.

**Пример**

Своей миссией компания «1С:ВДГБ» считает «предоставление клиентам таких решений в области учета и отчетности, которые позволяли бы им своевременно и эффективно достигать требуемых собственниками результатов». Стратегическая цель компании – «стать лидером в осуществлении проектов автоматизации на платформе «1С: Управление производственным предприятием 8.0».

Для того чтобы определить состав ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), стратегическая цель компании была разбита на подцели в разрезе перспектив: «Финансы», «Внутренние процессы», «Клиенты», «Обучение и рост» (рис. 4).

Состав и взаимосвязь целей определялись на общем собрании топ-менеджмента компании и руководителей подразделений. Следующим шагом после разработки целей стало определение ключевых показателей эффективности и ответственных за их выполнение.

Таблица 8

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «КЛИЕНТЫ»**

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество упоминаний в месяц о ценности услуг в целевом «эфире»	Информационная система, в которой фиксируются обращения клиентов с указанием на источник информации	Директор по маркетингу
Среднегодовой рост цены на услуги компании, %	Система бухгалтерского учета, из которой поступают фактические данные	
Удовлетворенность клиентов качеством выполненных работ, баллы (от 1 до 5)	Опрос должностных лиц компании заказчика	Исполнительный директор

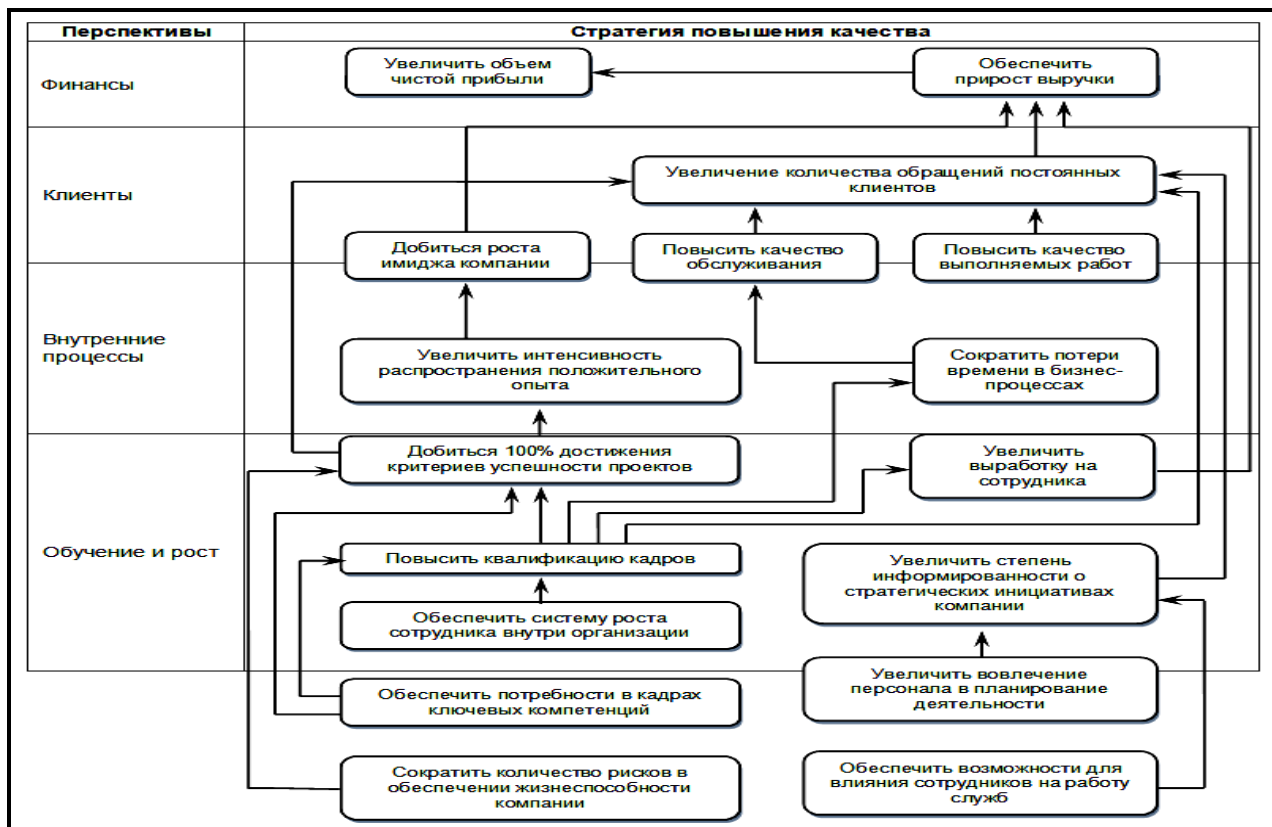


Рис. 4. Ключевые показатели эффективности компания «1С:ВДГБ»

Определение состава ключевых показателей эффективности – один из наиболее сложных этапов разработки системы сбалансированных показателей. Перед принятием окончательного варианта KPI набор показателей и порядок их расчета пересматривались несколько раз. Основные причины изменения состава уже принятых менеджментом показателей следующие:

- отсутствие системы сбора данных, необходимых для расчета того или иного KPI. После утверждения показателя общим решением руководителей подразделений выяснялось, что управленческий и бухгалтерский учет не позволяют получить необходимые данные, а доработка требует значительных финансовых затрат;
- показатель не отражает процесс достижения поставленных целей. Так, показатель «Количество жалоб на качество обслуживания», казалось бы, однозначно характеризует степень достижения цели «Повысить качество обслуживания». Но если большинство клиентов удовлетворены результатами работы сотрудников компании, то более уместно говорить о показателях, характеризующих качество процесса работы с жалобами, например «Количество повторных покупок клиентами, от которых поступали жалобы» или «Количество клиентов, потерянных после жалоб».

Остановимся подробнее на тех ключевых показателях эффективности, которые в настоящий момент используются в системе KPI.

**Перспектива «Финансы»**

В перспективе «Финансы» выделены следующие показатели эффективности: чистая прибыль компании (руб.) и темп роста выручки компании (%).

Целевые значения финансовых показателей определяются на основании принятого годового бюджета компании. За выполнение показателя «Чистая прибыль компании» ответственность возложена на финансового директора, а за достижение целевых значе-

ний показателя «Темп роста выручки» – на исполнительного директора.

Таблица 9

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»**

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество публикаций о завершённых проектах	Сведения заносятся в базу данных сотрудником отдела маркетинга	Директор по маркетингу
Среднее время на обработку заказа клиента, дни (часы)	Информационная система (описание бизнес-процессов в системе «1С: Предприятие 8.0»), в которой фиксируются даты размещения заказа и реакции на него	Руководитель департамента по работе с клиентами
Средняя оценка выполнения технического задания по проекту, %	Анкетирование клиентов	Зам. руководителя департамента специалистов
Среднее отклонение от календарных планов-графиков проекта, %	Информационная система, содержащая сроки исполнения проекта	
Выработка на сотрудника, руб. на чел. в мес.	Система управленческого учета	Руководитель департамента специалистов



Данные о фактически достигнутых результатах по финансовым показателям в режиме онлайн поступают из системы «1С», в которой ведется финансовый учет.

## 6. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Финансовый анализ позволяет не только оценить финансовое состояние организации, но и спрогнозировать ее дальнейшее развитие. Однако финансовым специалистам необходимо очень внимательно относиться к определению показателей, которые будут использоваться для оценки эффективности деятельности компании: их неправильный выбор может привести к тому, что трудоемкий финансовый анализ не принесет предприятию никакой пользы.

### Цели финансового анализа в финансовом менеджменте

Финансовый анализ используется как внутренними пользователями, так и внешними субъектами.

В оперативной деятельности финансовый анализ используется для:

- оценки финансового состояния компании;
- установления ограничений при формировании планов и бюджетов.

Например, можно ограничить ликвидность компании (указать, что она должна быть не ниже определенного уровня), оборачиваемость запасов, соотношение собственных и заемных средств, стоимость привлечения капитала и т.д. Во многих компаниях существует практика установления лимитов для филиалов и дочерних предприятий на основе таких показателей, как рентабельность, себестоимость продукции, отдача на инвестиции и т.д.;

- оценки прогнозируемых и достигнутых результатов деятельности.
- при построении бюджетов, для выявления причин отклонений фактических показателей от плановых и коррекции планов, а также при расчете отдельных проектов. В качестве основных инструментов применяются горизонтальный (динамика показателей) и вертикальный (структурный анализ статей) анализ отчетных документов управленческого учета, а также расчет коэффициентов. Такой анализ проводится по всем основным бюджетам: БДДС, БДР, балансу, бюджетам продаж, закупок, товарных запасов. Горизонтальный анализ проводится по статьям в разрезах центров ответственности (ЦФО) ежемесячно. На первом этапе определяются доля тех или иных статей расходов в общей сумме расходов ЦФО и соответствие этой доли установленным нормативам. Затем расходы, которые можно отнести к переменным, сравниваются с объемом продаж. После этого значения обоих показателей сравниваются с их значениями за предыдущие периоды. Параллельно проверяется соответствие фактических показателей ежемесячного бюджета плановым показателям годового.

Финансовый анализ используется и для определения ориентиров развития компании. Например, ликвидность и рентабельность бизнеса при составлении оперативных бюджетов доходов и расходов являются заданными величинами. При утверждении годового бюджета за основную показатель принимается эффективность использования оборотного капитала. Финансовый анализ – это инструмент, необходимый для достижения стратегических целей компании и выполнения ее миссии.

Чем жестче операционный цикл компании (промежуток времени между приобретением ресурсов, использованием в процессе производства, и обращением готовой продукции в денежные средства), тем больше внимания должно уделяться финансовому анализу, так как он является одним из основных средств ежедневного управления и контроля платежеспособности бизнеса. К таким компаниям относятся, например, банки, страховые и торговые компании с высокой оборачиваемостью товара. Большинству же производственных и торговых компаний достаточно отслеживать финансовые коэффициенты время от времени, как правило, раз в месяц или даже раз в квартал в зависимости от периодичности подготовки отчетности.

### Выбор анализируемых показателей

Чтобы определить, какие показатели нужно рассчитывать, следует сначала проанализировать стратегию компании и цели, которые она хочет достичь. Затем выявляются коэффициенты, которые следует рассчитывать, и устанавливаются их нормативные значения. Эта работа обычно выполняется в рамках проекта постановки управленческого учета, бюджетирования или системы сбалансированных показателей.

Периодичность проведения финансового анализа зависит от требований топ-менеджмента, а также от возможностей компании по сбору данных для управленческой отчетности. Поскольку у большинства российских компаний данные управленческого учета базируются на данных бухгалтерского учета, им имеет смысл проводить финансовый анализ раз в квартал одновременно с полным подведением итогов периода бухгалтерией. Компании с развитой информационной поддержкой бизнеса имеют возможность отслеживать финансовые показатели ежемесячно, еженедельно и даже ежедневно.

Количество финансовых показателей, которые можно использовать при оценке оперативной деятельности компании может достигать 200, однако применять даже половину из них нецелесообразно, поскольку сбор и обработка информации в этом случае будут занимать слишком много времени. Поэтому для пользователей одного уровня, как правило, достаточно 5-7 коэффициентов, которые отражают области финансовой деятельности, оказывающие наибольшее влияние на эффективность их работы. Например, для компаний, стремящихся выйти на рынок капитала, важно отслеживать показатель EBITDA (прибыль за вычетом налогов и амортизационных отчислений). А для предприятий, активно использующих заемный капитал, актуальны показатели ликвидности, коэффициенты эффективности использования собственного и заемного капиталов.

Большинство профессиональных кредиторов (банки, инвестиционные компании) предъявляют список коэффициентов, характеризующих заемщика, при принятии решения о предоставлении кредита и требуют регулярно их рассчитывать. Компании с развитым финансовым управлением вычисляют размер EVA, однако пока этот показатель не очень популярен среди российских предприятий, так как подразумевает достаточно сложный расчет стоимости капитала и ставок дисконтирования.

В некоторых отраслях имеет смысл использовать финансовые показатели в расчете на единицу продукции – например, в российских нефтяных компаниях (как крупных, так и небольших по объемам добычи) применяют

ся как общие показатели OPEX (операционные затраты на добычу) и CAPEX (сумма капитальных вложений в каждый проект), так эти же показатели используются в расчете на баррель добываемой нефти за период. Аналогичным образом некоторые торговые компании рассчитывают логистические затраты, приходящиеся на конкретные товары. Наиболее типичные показатели, используемые практически во всех отраслях реального сектора экономики, приведены в табл. 10.

Таблица 10

**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ  
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
(ПЕРИОДИЧНОСТЬ РАСЧЕТА – КВАРТАЛ/ГОД)**

Показатели	Алгоритм расчета
<b>Ликвидности</b>	
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Значение показателя должно быть от 1 до 2. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства
Коэффициент промежуточной ликвидности	Отношение наиболее ликвидных активов компании и дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам. Значение показателя должно быть от 1 до 2 Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении организацией своих средств и неэффективном их использовании
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение наиболее ликвидных активов компании к краткосрочным обязательствам. Значение показателя должно быть от 0,2 до 0,5. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия
<b>Финансовой устойчивости</b>	
Коэффициент общей платежеспособности (доля собственных источников финансирования активов)	Отношение величины акционерного капитала к суммарным активам
Коэффициент автономии	Отношение собственных средств к общей сумме активов. Минимальное пороговое значение на уровне 0,5. Превышение указывает на увеличение финансовой независимости, расширение возможности привлечения средств со стороны
Коэффициент финансовой зависимости	Соотношение заемного и собственного капиталов. Значение соотношения должно быть меньше 0,5.
Доля собственных источников финансирования оборотных активов	Отношение собственного капитала (за вычетом внеоборотных активов, долгосрочных пассивов и убытков) к оборотным активам. Значение коэффициента > 0,1
Коэффициент покрытия процентных выплат	Отношение операционной прибыли к расходам на выплату процентов
<b>Эффективности основной деятельности</b>	
Прибыльность (рентабельность) продаж	Отношение прибыли от реализации к выручке от реализации.

Показатели	Алгоритм расчета
Рентабельность продукции	Эффективность характеризуется ростом коэффициента. Отношение прибыли от реализации к затратам на производство и реализацию
<b>EBITDA</b>	Прибыль до амортизации и выплаты процентов
<b>Эффективности использования капитала</b>	
Рентабельность активов, <b>ROA</b>	Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине активов
Рентабельность инвестированного капитала, <b>ROIC</b>	Отношение величины прибыли до выплаты процентов и налогов, умноженной на разницу между единой и налоговой ставкой, к сумме заемного и собственного капиталов
Рентабельность оборотного капитала	Отношение чистой прибыли к текущим активам
Рентабельность собственного капитала, <b>ROE</b>	Отношение чистой прибыли к собственному капиталу
<b>Деловой активности</b>	
Коэффициент фондоотдачи	Отношение выручки от реализации к средней стоимости внеоборотных активов за период
Производительность труда	Отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников за период
Коэффициент оборачиваемости всех активов	Отношение выручки от реализации продукции к средней стоимости активов за период
Коэффициент оборачиваемости запасов	Отношение себестоимости продукции, реализованной за отчетный период, к средней величине запасов в этом периоде
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	Отношение выручки к средней величине оборотного капитала за период

Ни один коэффициент сам по себе не дает полной информации о состоянии дел в компании. Например, показатель текущей ликвидности – это инструмент, с помощью которого можно изучать ликвидность, но он далеко не всегда является прямым отражением ликвидности. Аналогичная ситуация и с другими коэффициентами: они – инструмент, а не конечный результат. Финансовый анализ включает и анализ динамики коэффициентов. Он применяется даже чаще, чем анализ статических значений, поскольку для многих компаний нормативные значения показателей отсутствуют, как и возможность рассчитывать среднеотраслевые величины по ним: как известно, в России большинство компаний не являются публичными. Если рентабельность продаж компании равна 10%, то нельзя сказать, много это или мало, не сравнив показатель с данными компаний-конкурентов. Однако рост рентабельности означает, что предприятие работает успешно.

В каждой из перечисленных в таблице 10 областей финансового анализа берутся один-два коэффициента. Нет смысла говорить об определении ликвидности предприятия по трем показателям, поскольку ликвидность как таковая у него одна. Но выбор коэффициента для оценки ликвидности конкретного предприятия будет зависеть от того, какой участок для этого предприятия наиболее критичен, от условий ведения бизнеса и достоверности информации, которую предстоит оценить.

Для каждого предприятия можно вычислить как «быструю» ликвидность, учитывая только денежные средства, так и текущую ликвидность, при расчете которой учитывается величина запасов, дебиторской и креди-

торской задолженностей, и т.д. Однако если запасы предприятия неликвидны, то есть их нельзя быстро продать или пустить в производство и они не способствуют повышению ликвидности компании, то их нельзя учитывать при расчете соответствующего коэффициента. Если же предприятие находится в сложных отношениях с остальными предприятиями группы компаний и дебиторская задолженность у него внешняя, а кредиторская – внутренняя, то в коэффициент ликвидности нельзя включать и эти показатели. Поэтому при управлении этим предприятием можно опираться только на быструю ликвидность.

Способы расчета коэффициентов должны зависеть и от учетной политики компании, и от значимости отдельных элементов финансовой отчетности в общем обороте.

Для оценки деятельности компании в отчетном периоде наиболее универсальным является показатель чистой прибыли. Сравнивая его значение с достигнутыми в предыдущих периодах и с плановыми значениями, можно на основе факторного анализа отклонений получить важную управленческую информацию.

Финансовый анализ играет очень важную роль, поскольку позволяет менеджменту выявлять сильные и слабые места бизнеса, а также оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации и удовлетворять потребности акционеров.

## 7. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Помимо сбалансированной системы показателей BSC и KPI в мировой практике используются также менее известные модели управления эффективностью деятельности компании. Нужно отметить, что они отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей. К таким моделям управления эффективностью относятся:

- модель Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM);
- призма эффективности (The Performance Prism);
- панель управления (Tableau de Bord).

Концепция EFQM предполагает содействие развитию бизнеса за счет оценки его сильных сторон и определения направлений деятельности, в которых для достижения целей необходимы улучшения. В модели EFQM выделено девять блоков (рис. 5). Управление компанией осуществляется на основании воздействия на показатели пяти исходных (или, как называют их авторы модели, «ресурсных») блоков:

- руководство;
- персонал;
- политика и стратегия;
- сотрудничество и ресурсы;
- процессы.

Результаты управления бизнесом сгруппированы в четыре «результатирующих» блока показателей:

- результаты деятельности персонала, взаимодействия с покупателями;
- социальные результаты;
- ключевые показатели эффективности деятельности компании.

Отличительной особенностью модели EFQM является ориентация на социальный результат, то есть результат взаимодействия с обществом. Поэтому данная

модель быстро перешла из частного сектора в правительственные и общественные организации. Сегодня модель EFQM используется в более чем 20 тыс. английских и европейских компаний.

Призма эффективности в большей степени предназначена для тех пользователей, кто заинтересован в результатах деятельности компании в целом (stakeholders). Это могут быть инвесторы, покупатели и посредники, персонал компании, ее поставщики, регулирующие органы. Призма эффективности позволяет выявить цели деятельности организации, установить показатели их достижения, разработать систему измерения, обеспечить реализацию разработанной стратегии (рис. 6).

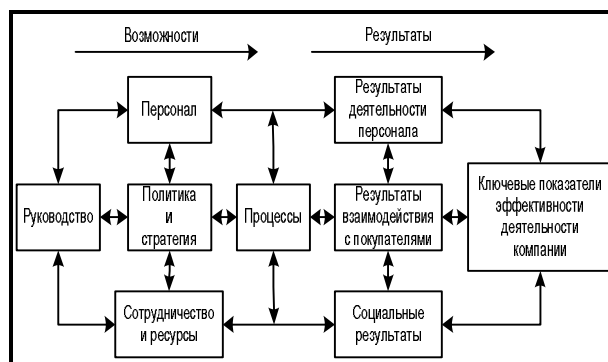


Рис. 5. Модель EFQM



Рис. 6. Призма эффективности

Tableau de Bord позволяет увязать стратегию и тактику компании. В этой модели по аналогии с системой сбалансированных показателей используются как финансовые, так и нефинансовые показатели, ответственность за исполнение которых четко распределена среди менеджеров компании.

Для каждого подразделения могут быть предусмотрены свои цели и показатели эффективности. Все показатели делятся на стратегические и диагностические. Стратегические показатели отражают фактические результаты деятельности компании по достижению намеченных целей (достигнуты или нет). Диагностические позволяют отследить ход реализации стратегии (динамику успешности достижения целей). На основе диагностических показателей принимается решение о необходимости корректировки мероприятий по реализации стратегии. В качестве примера стратегического показателя можно привести «Долю удовлетворенных потребителей», примером ди-

агностического показателя может служить «Количество бракованных изделий на 1 000 штук».

Компания, применяющая данную модель, может оценивать результаты работы управленческого персонала любого уровня и сравнивать их между собой. Преимущество модели в том, что она подходит для бизнеса любого масштаба, для любой отрасли и структуры управления. Принципиальное отличие Tableau de Bord от системы сбалансированных показателей – отсутствие жесткой группировки показателей по проекциям.

## Литература

- Архипов А.И. и др. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / А.И. Архипов, В.К. Сенчагов, Г.Н. Чубаков. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Архипов А.И. и др. Финансы [Текст] / А.И. Архипов, И.А. Погосов, И.В. Караваева. – М. : Проспект, 2009.
- Берзон Н.И. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.И. Берзон. – М. : Академия, 2006.
- Вайн С. Глобальный финансовый кризис. Механизмы развития и стратегии выживания [Текст] / Саймон Вайн. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
- Воронова Л.В. и др. Финансовой менеджмент [Текст] : практикум ; учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суворцев, Л.В. Воронова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Галицкая С.В. Деньги. Кредит. Финансы [Текст] : учеб. пособие / С.В. Галицкая. – 2-е изд. – М. : ЭКСМО-ПРЕСС, 2009.
- Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.Я. Лукасевича. – М. : Вузовский учебник, 2007.
- Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений [Текст] / О.В. Ефимова. – М. : Омега-Л, 2009.
- Ильшева Н.Н. и др. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия [Текст] : монография / Н.Н. Ильшева, А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – М. : ЮНИТИ, 2009.
- Ковалева В.Д. Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / В.Д. Ковалева, И.В. Доданова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. / И.Я. Лукасевич. – М. : ЭКСМО, 2007.
- Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: Теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2009.
- Криничанский К.В. Математика финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / К.В. Криничанский. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Маслова И.А. и др. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст] : учеб. пособие / И.А. Маслова, Т.А. Головина, Л.В. Попова. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Нешитой А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / А.С. Нешитой. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2009.
- Нитецкий В.В. и др. Практикум по аудиту и финансовому менеджменту [Текст] / В.В. Нитецкий, А.Е. Суглобов, Т.А. Козенкова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / Г.Б. Поляк. – М. : Юнити, 2006.
- Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / М.В. Романовский, О.В. Врублевская. – М. : Юрайт, 2008.
- Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия [Текст] : учеб. / Е.Ф. Тихомиров. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2006.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Стояновой Е.С. – М. : Перспектива, 2007.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. А.М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007.
- Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст] : учеб. / под ред. Т.В. Теплова. – М., 2002.
- Финансы и кредит [Текст] : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук А.М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 2002.
- Финансы предприятий (организаций) [Текст] / под ред. Колчиной Н.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Финансы предприятия [Текст] / под ред. В.М. Романовского и др. – М. : Перспектива, 2000.
- Цены и ценообразование [Текст] / под ред. Салимжанова И.К. – М. : Проспект, 2006.
- Ченг Ф.Ли. Финансы корпораций: теория, методы и практика [Текст] : учеб. / Ченг Ф. Ли, Джозефи Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000.
- Швандар В.А., Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель. – 4-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Шеремет А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008.
- Экономическая теория [Текст] / под ред. Николаевой И.П. – М. : ЮНИТИ, 2002.
- Этрилл П. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / П. Этрилл. – СПб. : Питер, 2006.
- Янин О.Е. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / О.Е. Янин. – М. : ACADEMIA, 2007.

## Ключевые слова

Финансовое управление; управление финансами; управление денежным потоком; управление оборотными активами; управление оборотными средствами; управление кредиторской задолженностью; управление запасами; управление дебиторской задолженностью; факторинг; лизинг; ключевые показатели деятельности; материальный учет; бюджетирование; планирование; управление финансовым состоянием организации; финансовый механизм предприятия; финансовые инструменты; финансовая стратегия; внутренний контроль коммерческой деятельности; финансовый анализ; управление эффективностью деятельности; оценка состояния бизнеса; управление стоимостью; финансовая среда деятельности предприятия; финансовая разведка; ценообразование; классификация затрат; управление затратами; уровень безубыточности; управленческие решения; неэффективные участки деятельности; финансово-экономический кризис; диагностика выхода из кризиса; риски; банкротство; система мотивации; риск-менеджмент; управление собственным капиталом; анализ кредитоспособности заемщика; дивидендная политика; бизнес-план; инвестиционные проекты; источники финансирования собственной деятельности; инвестиционные решения; дисконтирование денежных потоков; управление проектами; привлечение оборотных средств; сделки слияния и поглощения; эффективность сделки слияния или поглощения.

*Лысенко Денис Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Для работы в современных рыночных условиях, а также для достойного участия в постоянно усиливающейся конкурентной борьбе, компаниям требуется более эффективно вести свою деятельность, а значит, постоянно принимать самые разнообразные управленческие решения, что в свою очередь, влечет за собой необходимость постоянно давать реальную оценку эффективности принимаемых решений и реализуемых проектов, грамотно управлять эффективностью деятельности организации.

Именно здесь возникает актуальность разработки основных методических принципов разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности на основе научной базы.

В статье рассмотрены сущность и задачи управления эффективностью деятельности, основы принятия эффективных управленческих решений.

Предложенные в рукописи методы решения теоретико-методологических и организационно-методических задач управления эффективностью деятельности с учетом западного опыта способствуют повышению обоснованности и качественного уровня принятия управленческих решений на предприятии, оптимизации затрат, контроля использования материальных ресурсов, контроля степени достижения стратегических целей и задач развития организации, эффективного управления финансовыми ресурсами.

Положительной оценки заслуживает стиль и последовательность изложения материала, его структурированность.

Рукопись написана доцентом кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. Кафедра имеет большой опыт исследования теории и практики учета, анализа и аудита с учетом зарубежного экономического опыта, написания учебников и учебных пособий, разработки методических материалов по преподаваемым учебным дисциплинам.

Материалы рукописи соответствуют предъявляемым требованиям и могут быть опубликованы в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор МГУ им. М.В. Ломоносова

## 9.2. CONCEPTUAL APPROACHES TO PERFORMANCE MANAGEMENT AND MANAGEMENT DECISIONS

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Faculty of the Account, the Analysis and Audit of Economic Faculty

*Moscow State University it. M.V. Lomonosov*

Proceedings of the article «Conceptual approaches to performance management and management decisions» were tested in the learning process. The material is presented as a method for justifying managerial decisions aimed at finding reserves and the choice of ways to improve production, resource efficiency, develop a strategy for development of the organization in the future, with achievement of key performance indicators. The proposed solutions in the article the theoretical and methodological, organizational and methodological problems of performance management in the light of Western experience contribute to the validity and quality of management decision making at the enterprise, optimizing costs, control of material resources, control the degree of achievement of strategic goals and objectives of the organization. The manuscript is written associate professor of accounting, auditing and analysis of the economic faculty of Moscow State University. MV Lomonosov Moscow State University. The department has extensive experience in studying the theory and practice of economic analysis, writing textbooks and teaching materials, development of teaching materials on academic subjects taught. The manuscript is typical high level of content and presentation. This article was written at a good technological level, which will use it in both higher education and further education. The textbook will assist in the study of financial management and organization of its production, in practice, not only teachers and students of economic universities, but financial experts and leaders.

### Literature

1. The Long-term and short-term financial policy of the enterprise: the Manual / Under I.J.Lukasevicha's edition. – Moscow: the High school textbook, 2007.
2. The Finance of the enterprises (organizations) under the editorship of N.V.Kolchinoj – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
3. The Prices and pricing. Under I.K.Salimzhanova's edition, – Moscow: the Prospect, 2006.
4. V.A. Shvandar, V.J. Gorfinkel. Economy of the enterprise the edition 4. – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
5. Financial management under E.S.Stojanovoj's edition. – Moscow: Prospect 2007.
6. The Economic theory under I.P.Nikolaevoj's edition. – Moscow: JUNITI, 2002.
7. Financial management: management of the capital and investments. The textbook. / under T.V. Teplov's edition. – Moscow, 2002.
8. The Finance and the credit. / the manual. / under edition A.M. Kovaleva. – Moscow: the Finance and statistics, 2002.

9. The enterprise Finance. / under V.M.Romanovskogo's edition, etc. – Moscow: Prospect, 2000.
10. Cheng F. Li., Dzhozefi Finnerti. The finance of corporations: the theory, methods and practice. The textbook. – Moscow: «INFRA M», 2000.
11. P. Etrill. Introduction in financial management. The publishing house «Peter», 2006.
12. E.F. Tikhomirov. Financial management: Management of the enterprise finance. The textbook, 2 edition, corrected. – Moscow: Publishing centre «Academy», 2006.
13. I.J.Lukasevich. Financial management: the textbook. – Moscow: EKSMO, 2007.
14. G.B. Poljak. Financial management. The textbook for high schools. – Moscow: JUNITI-DANA, 2006.
15. N.I. Berzon. Financial management. – Moscow: Publishing house Academy, 2006.
16. N.R. Kelchevsky, S.A. Sirotkin. Financial management at the enterprise. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
17. L.V. Voronova, M.E. Surovtsev, L.V. Voronova. Financial management: the Practical work: the Manual. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
18. V.V. Kovalev. Financial management: the Theory and practice. The edition 2 processed, added. – Moscow: Publishing house the Prospectus of TK Velbi, 2008.
19. Financial management under A.M.Kovalevoj's edition. – Moscow: «INFRA-M», 2007.
20. A.I. Arhipov, V.K. Senchagov, G.N. Chubakov. Finance, monetary circulation and the credit: the Textbook. – M: Publishing house the Prospectus of T.K. Velbi, 2008.
21. V.V. Nitetsky, A.E..Suglobov, T.A. Kozenkova. A practical work on audit and financial management. – Moscow: Knorus, 2009.
22. A.I. Arhipov, I.A. Pogosov, I.V. Karavaeva. The finance. – M: Publishing house the Prospectus, 2009.
23. M.V. Romanovsky, O.V. Vrublevskaja. The finance, monetary circulation and the credit. The textbook. – Moscow: Jurait, 2008.
24. A.S. Neshitoj. The finance, monetary circulation and the credit. 3 edition. – M: Publishing house «DASHKOV And Ko», 2009.
25. O.E.Yanin. The finance, monetary circulation and the credit. – Moscow: Publishing house «ACADEMIA», 2007.
26. K.V. Krinchansky. Mathematics of financial management. The manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
27. I.A. Maslov, T.A. Golovina, L.V. Popova. The modern administrative analysis. The theory and controlling practice. The manual the Manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
28. S.V. Galitsky. Money. The credit. The finance. The manual. 2 edition. – Moscow: Publishing house the EKSMO-PRESS, 2009.
29. O.V. Yefimov. The financial analysis: Modern toolkit for acceptance of economic decisions. – Moscow: Publishing house «OMEGA-L», 2009.
30. N.N. Ilysheva, A.F. Chernenko, A.V. Basharina. The Financial position and efficiency of use of resources of the enterprise. The monography. – Moscow: Publishing house «JUNITI», 2009.
31. Sajmon Vajn. Global financial crisis. Mechanisms of development and survival strategy. – Moscow: Publishing house «Alpina», 2009.
32. V.D. Kovaleva, I.V. Dodonov. Modelling of financial and economic activity of the enterprise. – Moscow: Publishing house «Knorus», 2009.
33. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Finance of the enterprises: management and the analysis. 2 edition. – M: «INFRA M», 2008
34. The complex analysis of economic activities: the Textbook for high schools – The manual. 1 edition. – A.D. Sheremet. M: «INFRA M», 2009.

### Keywords

The Finance administration; management of the finance; management of a monetary stream; management of turn-around actives; management of circulating assets; management of creditor debts; storekeeping; management debts; faktoring; leasing; key indicators of activity; the material account; budgeting; planning; management of a fi-

financial condition of the organisation; the financial mechanism of the enterprise; financial tools; financial strategy; the internal control of commercial activity; the financial analysis; management of efficiency of activity; the estimation of a condition of business; management in cost; the financial environment of activity of the enterprise; financial investigation; pricing; classification of expenses; management of expenses; level of break-even; administrative decisions; inefficient sites of activity; financial and economic crisis; diagnostics of an overcoming the crisis; risks; bankruptcy; system of motivation; risk-management; management of own capital; the analysis of credit status of the borrower; dividendnaja of the politician; business – the plan; investment projects; sources of financing of own activity; investment decisions; discounting of monetary streams; management of projects; attraction of circulating assets; transactions of merge and absorption; efficiency of the transaction of merge or absorption.