

Тонких А.С., Tonkikh A.S., доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент» Ижевского государственного технического университета

Ионов С.А., Ionov S.A., аспирант кафедры «Экономика и менеджмент» Ижевского государственного технического университета

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭТАЛОННОЙ ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Достаточно часто, применяемые в современном менеджменте методы не отвечают существующим потребностям в аналитических инструментах и технологиях принятия решений. В данной работе мы предлагаем вспомнить давно известную, но недостаточно развитую в теории и редко применяемую на практике, технологию принятия решений, основанную на построении эталонной динамики показателей или, по-другому, динамических нормативов.

Ключевые слова: эталонная динамика показателей, динамические нормативы, повышение эффективности, ключевые проблемы менеджмента, управление по показателям, управление нефтяными компаниями, диагностика кризиса, анализ результатов предприятия.

Отправной точкой в управлении предприятием или бизнесом является понимание того, каково состояние бизнеса на текущий момент? Чтобы определить – куда двигаться, необходимо понять – где мы находимся. Вроде с этим не поспоришь. Однако на практике, лица, принимающие решения (ЛПР) (собственники бизнеса, менеджеры, руководители, управляющие и т.п), часто не имеют представления о том, чем управляют. Этот, казалось бы, невероятный факт имеет место по причине того, что большинство традиционных аналитических приемов и методов не отражают реальной картины бизнеса.

Приведем простой пример.

Пусть рост показателей выручки, активов и прибыли за три предыдущих года составил (Таблица 1):

**ТЕМПЫ РОСТА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Показатель	Темпы роста, %		
	1 год	2 год	3 год
Выручка от реализации	105	106	117
Совокупные активы	102	108	120
Чистая прибыль	110	112	115

Такое представление информации, скорее всего, послужит основой утверждения, что за последние годы экономика предприятия находится на высоком уровне и, более того, имеет тенденцию к улучшению. Темпы роста представленных показателей только подтверждают это – они увеличиваются все более быстрыми темпами. Тем не менее, произведем простое преобразование таблицы. Заменяем значения темпов роста рангами. Ранжирование позволит сравнить, какой из показателей растет более быстрыми темпами, а какой медленнее всего. Наивысшему темпу роста присваивается ранг 1, наименьшему – 3. Имеем (Таблица 2):

**РАНГИ ТЕМПОВ РОСТА ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Показатель	«Золотое» правило	Ранги темпов роста		
		1 год	2 год	3 год
Выручка от реализации	2	2	3	2
Совокупные активы	3	3	2	1
Чистая прибыль	1	1	1	3

Специалистами в области экономики формулируется так называемое «золотое» правило: «Темп роста прибыли должен быть больше темпа роста выручки, последний должен быть больше темпа роста активов...». То есть темп роста прибыли должен всегда иметь ранг «1», выручки от реализации – «2», совокупных активов – «3». Исходя из этого, не проводя специальных расчетов, можно увидеть, что, несмотря на ежегодный рост показателей, а также ускорение темпов их роста, положение во втором году ухудшилось, а не улучшилось, а к третьему году еще более усугубилось.

Еще один пример.

Одним из самых распространенных методов анализа является сравнительный анализ. Сравнение может происходить по следующим показателям:

- сравнение со среднеотраслевыми показателями;
- сравнение с показателями конкурентов;
- сравнение показателей структурных единиц предприятия;
- сравнение отчетных и плановых показателей.

На практике, как правило, часть показателей удовлетворяет заявленным критериям, часть – нет. Пример (Таблица 3).

Табл. 3

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Показатель	Достигнутый результат	Абсолютный стандарт	Средний по отрасли	Конкурент
Рентабельность продаж	10%	-	9%	9,5%
Долговая нагрузка	60%	$\geq 50\%$	70%	55%
Оборачиваемость активов	2	-	3	3
Текущая ликвидность	2,05	$\leq 2,00$	2,20	2,50

Какой вывод можно сделать о состоянии предприятия, имея такие противоречивые значения показателей?

Какова итоговая оценка деятельности предприятия?

Отлично? Хорошо? Удовлетворительно? Очень плохо?

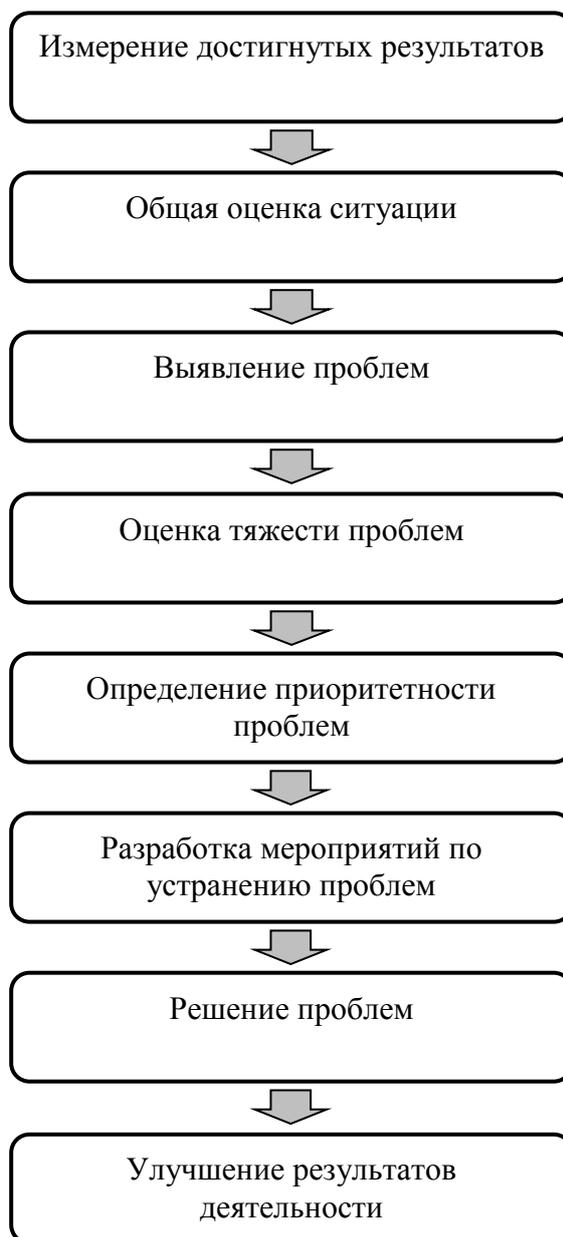
Можно ли данную оценку выразить количественно?

Кроме того, когда мы сравниваем достигнутый результат со среднеотраслевыми показателями или показателями конкурентов, мы тем самым предполагаем, что данные показатели являются неким идеалом, к которому необходимо стремиться и чем нужно руководствоваться в своей деятельности. Если мы лучше этого идеала, то наши результаты оцениваются, как минимум – хорошо, как максимум – отлично, руководители принимают правильные решения. Однако идеал может и не оказаться таковым. На самом деле, состояние отрасли в целом или самого лучшего конкурента может быть само по себе неудовлетворительным, а мы сравниваем себя с ними, после чего делаем вывод о том, насколько мы хорошо работаем. Но если мы сравниваем себя с плохими результатами, мы не можем утверждать, что работаем хорошо. Тем самым мы искажаем оценку собственных результатов.

Нельзя не отметить также, что здесь не учитывается взаимосвязь динамики показателей аналогичная «золотому» правилу, следовательно, реальная картина бизнеса искажена.

В общем случае, решение любой управленческой проблемы имеет следующую последовательность действий (Рисунок 1).

Рис. 1. Последовательность действий в решении управленческой проблемы



Понятно, что если допустить ошибку на этапе измерения достигнутых результатов, конечного результата – улучшение результатов деятельности и повышение эффективности достичь не удастся.

Как правило, в результате проведенного анализа имеем массу разнородных, противоречивых, иногда непонятных, имеющих

разнонаправленную динамику показателей. Все это приводит к тому, что информации о деятельности предприятия, выраженной множеством показателей, в избытке, а толку от этого немного. Особенно это касается собственников бизнеса, которые по представленным менеджерами данным должны понять, что же все-таки происходит с их бизнесом и все ли правильно делают нанятые ими менеджеры? Ведь собственники как никто другой заинтересованы в понимании того в каком направлении развивается их бизнес.

В результате, раз менеджеры неверно представляют, чем управляют, то и решения, принимаемые ими, будут, мягко говоря, неточными. Неправильно происходит измерение достигнутого состояния – неправильно определяется то, что нужно сделать, чтобы исправить ее.

Вывод, нужен такой инструмент анализа, который позволит измерить реальные результаты, дать достоверную картину бизнеса, правильно определить то, что нужно предпринять для улучшения ситуации. Эти требованиям отвечают управленческие технологии на основе *эталонной динамики показателей (динамические нормативы)* [1]. Упомянутое выше «Золотое правило» есть не что иное, как самый простой пример эталонной динамики показателей, то есть упорядочение показателей по темпам их роста. В реальной практике динамические нормативы могут представлять собой упорядочение гораздо большего числа показателей.

Математический аппарат теории матриц и построения корректирующих динамических нормативов позволяют [2]:

1. Выразить количественно итоговую оценку деятельности предприятия по совокупности показателей (посредством расчета нормированного расстояния между матрицами эталонного и фактического порядка показателей).
2. Существенно уточнить оценку результатов деятельности предприятия, что, в свою очередь, способствует более взвешенному принятию решений.
3. На основе механизма корректирующей эталонной динамики ранжировать проблемы предприятия по степени их приоритетности, с учетом требуемой взаимосвязи показателей в динамике.
4. Формализовать процесс принятия решений, устраняя влияние субъективных суждений лиц, принимающих решения.

Опишем ряд управленческих проблем, решение которых требует применения альтернативных подходов (динамических нормативов).

1. Проблема согласования интересов собственников и менеджеров *предприятия*.

Сегодняшние реалии бизнеса таковы, что капиталом владеют одни, управляют другие. Владельцы капитала (акционеры) нанимают менеджеров, чтобы те эффективно управляли им. Их деятельность должна быть направлена на увеличение благосостояния акционеров (дивиденды, рост рыночной стоимости бизнеса). Тем не менее, на практике усилия менеджеров далеко не всегда направлены на удовлетворение потребностей акционеров.

Интересы могут не совпадать даже тогда, когда и акционеры, и менеджеры хотят одного и того же. Например, рост объемов продаж, на первый взгляд, выгоден и тем и другим. Но, менеджерам он важен как показатель размера управляемого ими бизнеса: чем больше размер бизнеса, тем выше его социальный статус, финансовые возможности, характеристика его профессиональной квалификации и т.д. Поэтому менеджер всячески будет стремиться к росту объемов продаж, невзирая на расходы. Иногда расходы, связанные со стимулированием продаж настолько высоки, что превышает получаемые выгоды. Акционера же рост продаж интересует с точки зрения роста возможной прибыли и, как следствие, дивидендов. Видим, что даже при совпадающих, на первый взгляд, интересах акционеров и менеджеров требуется их согласование. Что же говорить о ситуации, когда интересы акционеров и менеджеров конкурируют между собой. Например, вопрос о выплате дивидендов. Акционеры мечтают о высоких дивидендах, менеджеры, наоборот, стремятся минимизировать их размер, чтобы больше финансовых ресурсов осталось в распоряжении предприятия.

Поэтому нужен инструмент, который, во-первых, соответствовал бы балансу интересов, во-вторых, позволял бы собственникам контролировать и оценивать действия менеджеров. Данный инструмент должен отвечать не только интересам собственников, но и обеспечивать достаточную самостоятельность менеджеров и создавать условия для их инициативы.

Существующие способы согласования интересов (например, опционные программы) на самом деле еще больше усугубляют проблему. В этом вопросе мы солидарны с мнением авторитетного инвестора Уоррена Баффета [3]. Поясним это. В практике корпоративного управления проблема согласования интересов, как правило, решается с помощью опционов на покупку акций управляемых менеджерами компаний. Чем выше рыночная цена акций на момент исполнения опциона, тем большую прибыль получают от реализации права покупки менеджеры. Считается, что тем самым управленцы и собственники помещаются в одну финансовую лодку. Однако в реальности эти лодки сильно разнятся. Для увеличения доходов корпорации менеджеры придерживаются принципа «получаешь больше, если вкладываешь больше». То есть для этого не надо прилагать каких-то

экстраординарных усилий, достаточно просто увеличить капитал. Легче всего это сделать за счет нераспределенной прибыли: чем больше прибыли предприятия остается нераспределенной, тем больше прирост капитала и, следовательно, прибыли. Уместно заметить, что нераспределенная прибыль – это доход корпорации, не поступающий в карман собственника. Получается, что менеджер предприятия работает тем успешнее, чем больше он залезает в карман владельца. В этом случае управляющие выигрывают в стоимости опциона за счет нераспределенной прибыли, а не потому, что так хорошо распоряжаются капиталом, находящимся в их руках. Менеджер получит существенную прибавку к жалованию за счет акционера, просто удерживая большую часть прибыли собственника, причем, как правило, независимо от результативности своей деятельности. На основании изложенного, можно сказать, что согласование интересов руководства и акционеров корпораций путем предоставления фондовых опционов неявно усиливает разделение интересов.

Как решить сложную проблему согласования несоответствующих интересов, оценить степень их сбалансированности и результаты работы менеджмента? В своей работе [4] мы показали, что интересы акционеров и менеджеров можно упорядочить в динамике, а также оценили степень сбалансированности интересов и результаты работы менеджмента крупнейших российских корпораций.

2. Проблема согласования интересов всех заинтересованных лиц.

Аналогична проблеме согласования интересов акционеров и менеджеров. При этом необходимо учитывать не только интересы акционеров и менеджеров, но и интересы других заинтересованных лиц – государства, персонала предприятия, кредиторов, потребителей, поставщиков и т.п. Понятно, что согласовать и оценить сбалансированность такого многообразия несоответствующих интересов чрезвычайно сложно, скажем больше: в рамках традиционных подходов сделать это практически невозможно. Даже основоположники теории заинтересованных сторон признают этот факт. Нельзя сказать, что попытки решить эту проблему не предпринимаются: сбалансированная система показателей, призма эффективности, др. так или иначе касаются этого вопроса, но однозначного решения не получено.

Как решить сложную проблему согласования несоответствующих интересов, оценить степень их сбалансированности и эффективность бизнеса? В настоящее время мы работаем над разработкой динамического норматива, который бы позволил упорядочить интересы сторон в динамике, установить баланс интересов, оценить его количественно, выявить перекосы

в пользу какой-либо из сторон. Данное исследование является продолжением работы, начатой в [4].

3. Проблема измерения и оценки результатов деятельности предприятия

Финансовая отчетность призвана отражать истинное состояние дел в компании. На деле это бывает далеко не всегда. В силу разных причин, используя законные и незаконные методы, финансисты искажают данные финансовой отчетности, чаще всего, приукрашивая результаты. Даже когда финансовая отчетность отвечает истинному положению дел, сделать на ее основе однозначный и достоверный вывод сложно. Одни показатели отвечают заявленным требованиям, другие нет. Пример был приведен выше.

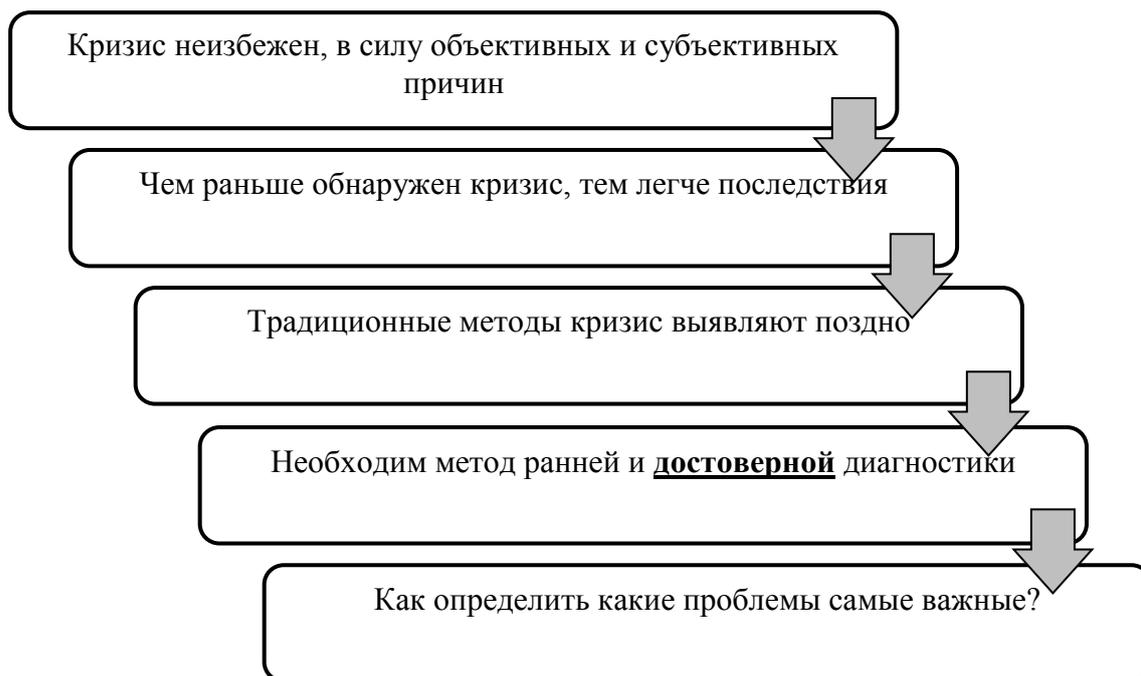
Как было отмечено, неправильная оценка ситуации приводит к неверному определению того, что нужно сделать, чтобы исправить ее.

Как измерить реальные результаты, дать достоверную картину бизнеса, правильно определить то, что нужно предпринять для улучшения ситуации? В [5] нами показано, как на основе эталонной динамики показателей можно значительно повысить информативность финансовой отчетности предприятия.

3. Проблема ранней диагностики кризиса и выявления «узких» мест в деятельности предприятия

Любое предприятие рано или поздно сталкивается с ухудшением показателей деятельности. Это происходит как в силу субъективных, так и объективных причин. Например, цикличность экономики, изменение внешней среды не зависят от предприятия, но могут серьезно повлиять на его финансовое состояние. Несвоевременная диагностика негативных тенденций может привести к серьезным последствиям – задержка платежей, нехватка финансовых ресурсов, банкротство, потеря бизнеса и т.д. Понятно: чем раньше выявляются проблемы, тем легче их устранить и тем меньше тяжесть последствий. Однако выявить проблемы на ранней стадии не так легко. Как правило, применяемые методы диагностики не дают истинной картины бизнеса (см. выше). Как следствие, проблемы диагностируются и выявляются неверно и достаточно поздно, ситуация ухудшается, временные и финансовые затраты по выходу из кризиса увеличиваются. В целом проблему ранней диагностики кризиса и выявления «узких» мест можно представить в виде схемы (Рисунок 2).

Рис 2. Проблема ранней диагностики кризиса и выявления «узких» мест.



Как минимизировать издержки кризиса? Как выявить негативные тенденции на ранней стадии? Как выбрать то, что действительно требует первоочередного внимания, а что может подождать? Мы полагаем, что метод динамического норматива поможет в решении данных вопросов.

Пусть, например, эталонная модель работы предприятия выглядит следующим образом (1):

$$TP(П1) > TP(П2) > TP(П3) > TP(П4) > 1 > TP(П5) > TP(П6), \quad (1)$$

где $TP(A)$ - темп роста показателя A ; $П1, \dots, П6$ – показатели.

Тогда:

- Если указанный порядок темпов соблюдается – кризиса нет.
- Нарушение порядка в отдельных соседних показателях – ранние симптомы кризиса.
- Многочисленные инверсии или обратный эталонному порядок – признак серьезного кризиса.
- На основе корректирующей эталонной динамики определяем очередность решения проблем.

5. Проблема управления рыночной стоимостью бизнеса.

В росте рыночной стоимости бизнеса заинтересованы как его собственники, так и нанятые ими менеджеры. Для первых – это основная форма дохода, для вторых – рост их собственной стоимости на рынке труда.

Факторов, оказывающих воздействие на изменение рыночной стоимости, - великое множество. Возникает ряд вопросов, на которые проблематично получить однозначные ответы?

1. Как выбрать наиболее значимые факторы стоимости?
2. Как количественно оценить качество управления стоимостью в конкретной компании?
3. Что необходимо сделать в первую очередь, чтобы стоимость бизнеса выросла?
4. Какие предприятия выглядят наиболее привлекательно в глазах потенциальных покупателей-инвесторов?

На самом деле, в рамках традиционных подходов трудно получить ответы на эти важнейшие вопросы. В [6,7] для ответа на эти вопросы мы прибегнули к методу эталонной динамики, и показали, как на его основе можно повысить рыночную стоимость фирмы.

4. Проблема оценки экономического роста предприятия.

Для оценки экономического роста предприятия используют общие показатели выручки, прибыли, размера активов и т.д. Получив их положительную динамику, предприятия делают вывод о наличии экономического роста. Однако, как показывает вышеприведенный пример, это может быть далеко не так. Экономический рост фирмы имеет место только тогда, когда будет соблюдаться взаимосвязанный и взаимоувязанный рост различных объемных показателей, аналогичный «золотому» правилу. Более того, для более точной оценки экономического роста недостаточно общих объемных показателей, необходимо учитывать и частные показатели (например, для нефтяных компаний необходимо учитывать такие частные показатели, как – средний дебит скважин, разведочное бурение, сейсморазведку, переработку нефти, инвестиционную активность, показатели социальной ответственности и т.д.). Как получить репрезентативную оценку экономического роста предприятия? Как определить те мероприятия, которые помогут улучшить рост? В [8] на примере нефтяных компаний показан вариант решения этой проблемы с помощью динамических нормативов (Таблица 4).

«Роснефть» согласно модели эталонного роста занимает первое место по итоговому значению экономического роста, при этом по темпам роста выручки и прибыли компания далеко не на ведущих позициях. «Сургутнефтегаз» получил максимальный прирост выручки и по этому критерию заслуживает высшего места, однако, по близости к эталонному росту он предпоследний. «Газпромнефть» занимает высокие места и по выручке (по выручке от реализации вообще первое место), и по прибыли.

Казалось бы, сумма этих двух критериев должна дать итоговое первое место и по модели эталонного роста, тем не менее, мы видим, что «Газпромнефть» здесь «лишь» вторая. «Татнефть» с достаточно высокими показателями темпов роста и прибыли, и выручки имеет «скромный» итоговый показатель экономического роста, рассчитанный по методу эталонной динамики показателей, равный 48%.

Табл. 4

**СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА КРУПНЕЙШИХ
РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЗА
ПЕРИОД 2010-2011 Г.Г.**

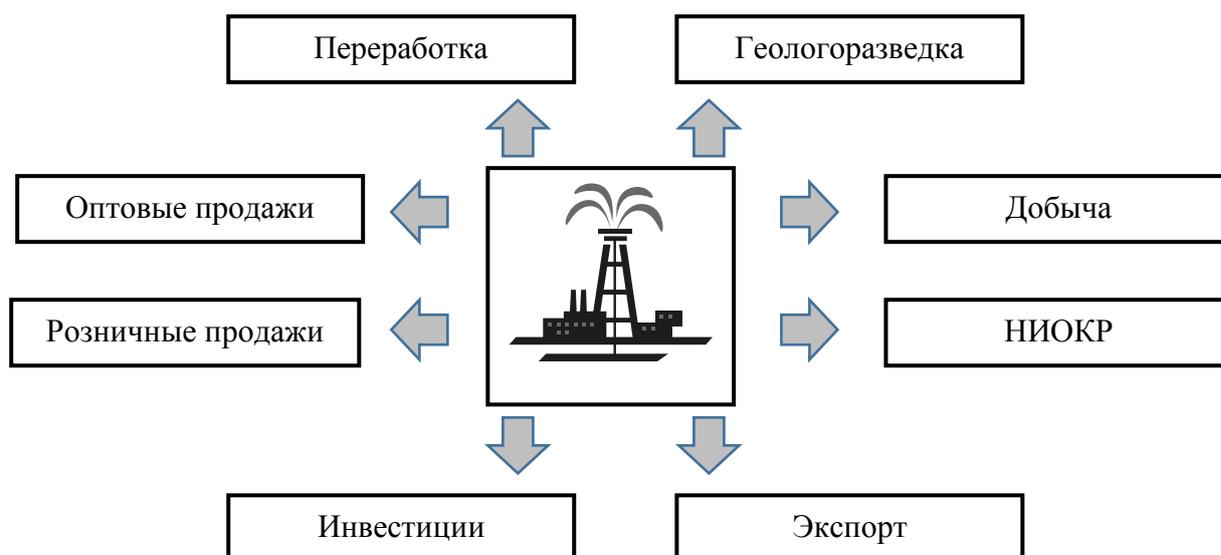
Предприятие	Темп роста выручки от реализации	Темп роста чистой прибыли	Количественная оценка экономического роста методом эталонной динамики
Роснефть	1,362	1,120	82,7%
Лукойл	1,002	1,733	62,7%
Газпромнефть	1,378	1,415	78,7%
Сургутнефтегаз	1,263	1,816	60,0%
ТНК-ВР	1,370	1,296	68,0%
Татнефть	1,235	1,410	48,0%
Башнефть	1,369	0,783	48,0%

Видим, что если руководствоваться отдельными объемными показателями экономического роста, то информация о достигнутых на текущий момент результатах предстает в искаженном виде, что является причиной принятия неверных управленческих решений. Показатели выручки и прибыли той же «Татнефти» говорят ее руководству: «Все в порядке, движемся в правильном направлении», тогда как оценка экономического роста методом эталонной динамики указывает на то, что такие выводы делать преждевременно.

5. Проблема управления нефтяными компаниями.

Нефтяные компании представляют собой сложный экономический организм, включающий в себя различные сферы деятельности: геологоразведку, добычу углеводородов, переработку нефти и газа, оптовую и розничную реализация нефтепродуктов, их экспорт, инвестиции, НИОКР и т.д. (Рисунок 3). Все это требует внимание со стороны менеджмента компаний.

Рис. 3. Современная нефтяная компания.



В целях эффективного управления такими сложными объектами необходимо решить следующие вопросы:

1. Как оценить общую эффективность бизнеса, учитывая его сложность и разнообразие?
2. Какие сферы деятельности тянут бизнес вниз и не позволяют ему расти?
3. Что требует первоочередного вмешательства?
4. Где необходимо добавить в первую очередь?
5. Успешно ли справляется менеджмент компании с управлением таким сложным объектом?
6. Каково истинное состояние бизнеса?
7. Так ли все хорошо, как кажется?
8. Есть ли симптомы кризиса и можно ли их выявить на ранних этапах?

В [8] на основе эталонной динамики показателей представлены ответы на данные вопросы.

Можно утверждать, что метод эталонной динамики показателей применим для решения любой управленческой проблемы, где начальным этапом требуется качественно и достоверно измерить достигнутые результаты. Меняется только состав и структура показателей.

Литература.

1. Сыроежин И.М. 1980. *Совершенствование системы показателей эффективности и качества*. М.: Экономика.
2. Тонких А.С. 2005. Формирование эталонной динамики развития как основа выявления слабых мест в финансовой деятельности предприятия. *Финансы и кредит* (21): 46-54.
3. Баффет У. 2005. *Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями*. М.: Альпина Бизнес Букс.
4. Тонких А.С., Тонких С.А. 2007. Соблюдение баланса интересов в российских корпорациях. *Аудит и финансовый анализ*. (1): 329-390.
5. Тонких А.С., Остальцев А.С. 2011. Метод эталонной динамики в анализе финансовых показателей. *Финансовая аналитика: проблемы и решения* (4): 10-16.
6. Tonkikh A., Ionov A. 2013. *Management of an enterprise market value based on the compliance of the balance of interest*. Chonnam National University Press: Gwangju, Korea.
7. Тонких А.С., Ионов А.В., Ионов С.А. 2013. Методический инструментарий повышения рыночной стоимости фирмы и достижения баланса интересов. *Аудит и финансовый анализ* (2): 280-319
8. Тонких А.С., Остальцев А.С. 2013. Модель эталонного роста нефтяных компаний. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом* (4): 37-42.