

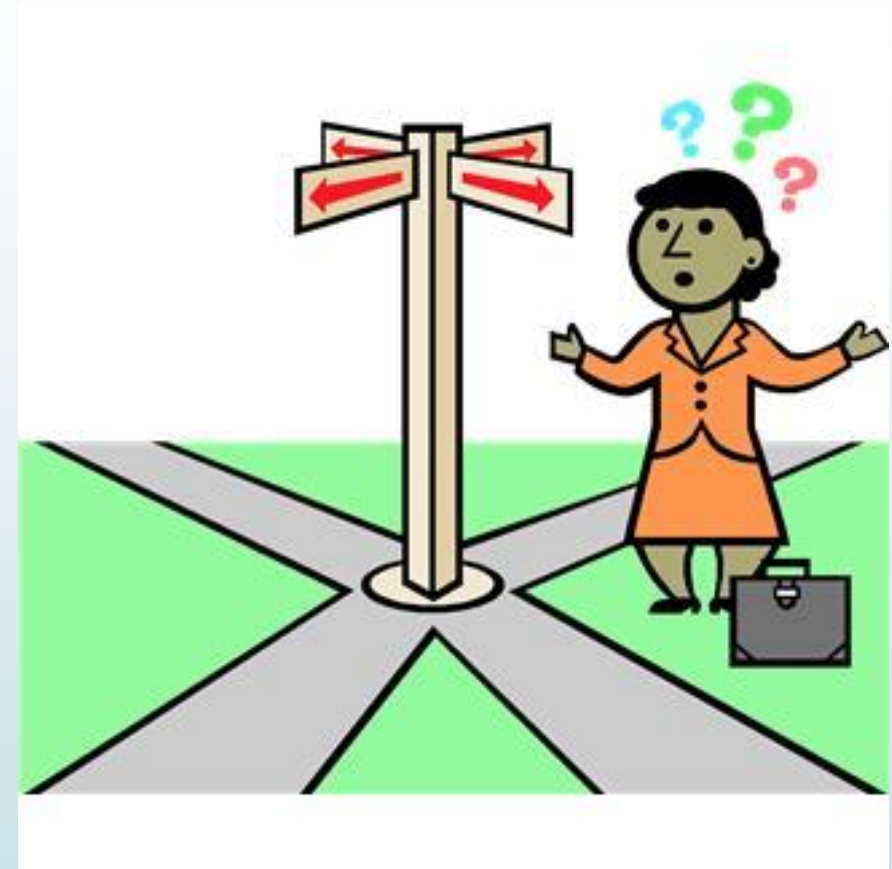


Совершенствование системы измерения результатов деятельности фирмы

Тонких А., Ионов С.

Как выбрать
правильный путь?

Определить **ПРАВИЛЬНОЕ**
местонахождение?



В бизнесе мы часто не знаем, чем управляем!

Наша главная проблема –
понять в чем именно наша
главная проблема.

Большинство традиционных
аналитических приемов и
методов не отражают
реальной картины бизнеса.



Почему мы неправильно оцениваем результаты деятельности фирмы

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

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

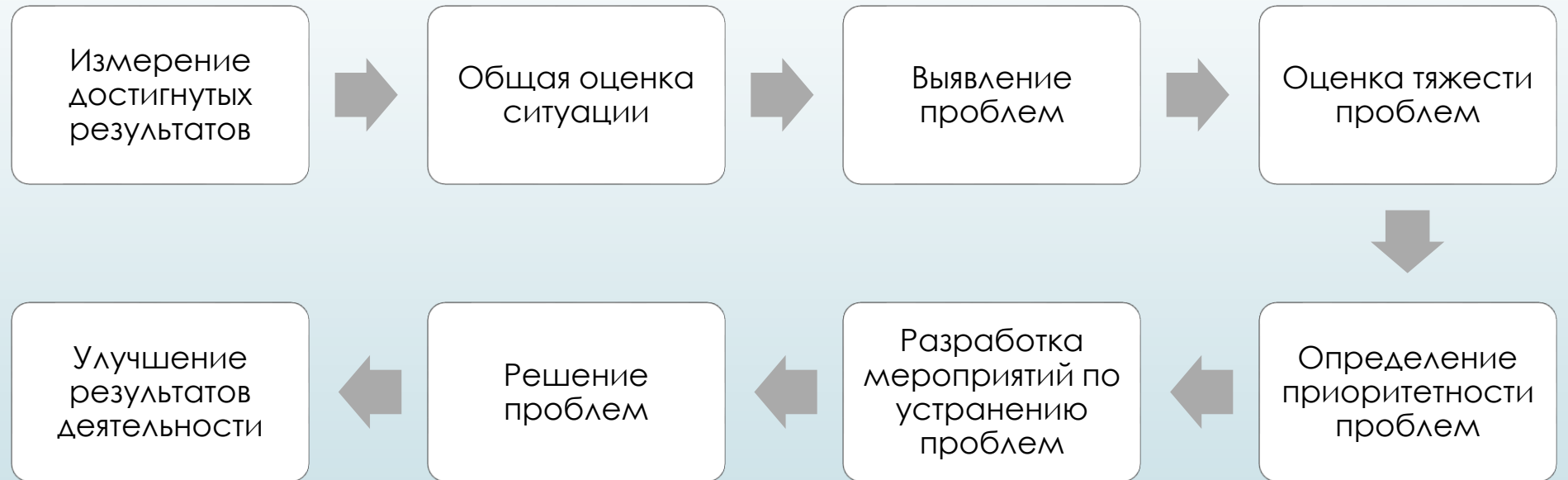


Почему мы не можем доверять информации, полученной на основе сравнительного анализа

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?
- Есть вероятность, что мы будем сравнивать себя с плохими стандартами, на основании чего делать неверный вывод о нашей хорошей работе

Последовательность действий в принятии решений



Если мы неправильно измеряем достигнутые результаты, то **НЕ СМОЖЕМ** добиться улучшения результатов деятельности.

Как обычно решается проблема релевантности информации

Увеличение количества
анализируемых показателей.

Результат:

Большое количество
разнородных, противоречивых,
иногда непонятных, имеющих
разнонаправленную динамику
показателей, что вводит в
заблуждение пользователей
подобной информации, таких
например, как акционеры
компании, которые, не смотря
на многостраничные отчеты
менеджеров, тем не менее не
имеют истинной картины
бизнеса.



Самый простой пример эталонной динамики показателей

Темп роста прибыли > Темп роста выручки от реализации > Темп роста АКТИВОВ

- ▶ Соблюдение порядка – свидетельство эффективности деятельности.
- ▶ Нарушение порядка в отдельных соседних показателях – указывает на отдельные недостатки в деятельности.
- ▶ Обратный эталонному порядок – признак серьезных проблем.

В реальной практике эталонная динамика может представлять собой упорядочение гораздо большего количества показателей.



Что дает применение метода эталонной динамики показателей

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

Приложение 1. Согласование интересов акционеров и менеджеров фирмы



Баланс интересов акционеров и менеджеров (пример)

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{ТР(Прибыль)} > \text{ТР(Выручка)} > \text{ТР(Активы)} > \text{ТР(Персонал)} > 1 \\ \text{ТР(Дивиденды)} > 1 \end{array} \right.$$

ТР(А) - темп роста показателя А.

Представление баланса в таком виде позволяет:

- Согласовывать и упорядочивать конкурирующие интересы;
- Количественно (в процентах) оценить степень сбалансированности интересов и, как следствие, качество работы менеджеров;
- Выявить наиболее значимые проблемы в согласовании интересов, а также перекосы в балансе в пользу одной из сторон.

Приложение 2. Согласование интересов всех заинтересованных сторон



Приложение 3. Ранняя диагностика кризиса и выявление «узких» мест

Кризис неизбежен, в силу объективных и субъективных причин

Чем раньше обнаружен кризис, тем легче последствия

Традиционные методы кризис выявляют поздно

Необходим метод ранней и достоверной диагностики

Определить приоритетность проблем

Эталонная модель работы предприятия (гипотетический пример)

$$TR(P1) > TR(P2) > TR(P3) > TR(P4) > 1 > TR(P5) > TR(P6)$$

$TR(A)$ - темп роста показателя A ; $P1, \dots, P6$ – показатели.

- ▶ 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.

Приложение 4. Управление рыночной стоимостью бизнеса



1. Управление стоимостью бизнеса – ключевая концепция современного менеджмента.
2. В росте стоимости бизнеса заинтересованы и акционеры, и менеджеры.
3. Факторов, влияющих на стоимость бизнеса, - очень много.
4. Принимаются, прежде всего, те управленческие решения, которые приводят к росту стоимости бизнеса.



Основные вопросы управления рыночной стоимостью бизнеса

Старые вопросы

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

Новые ответы

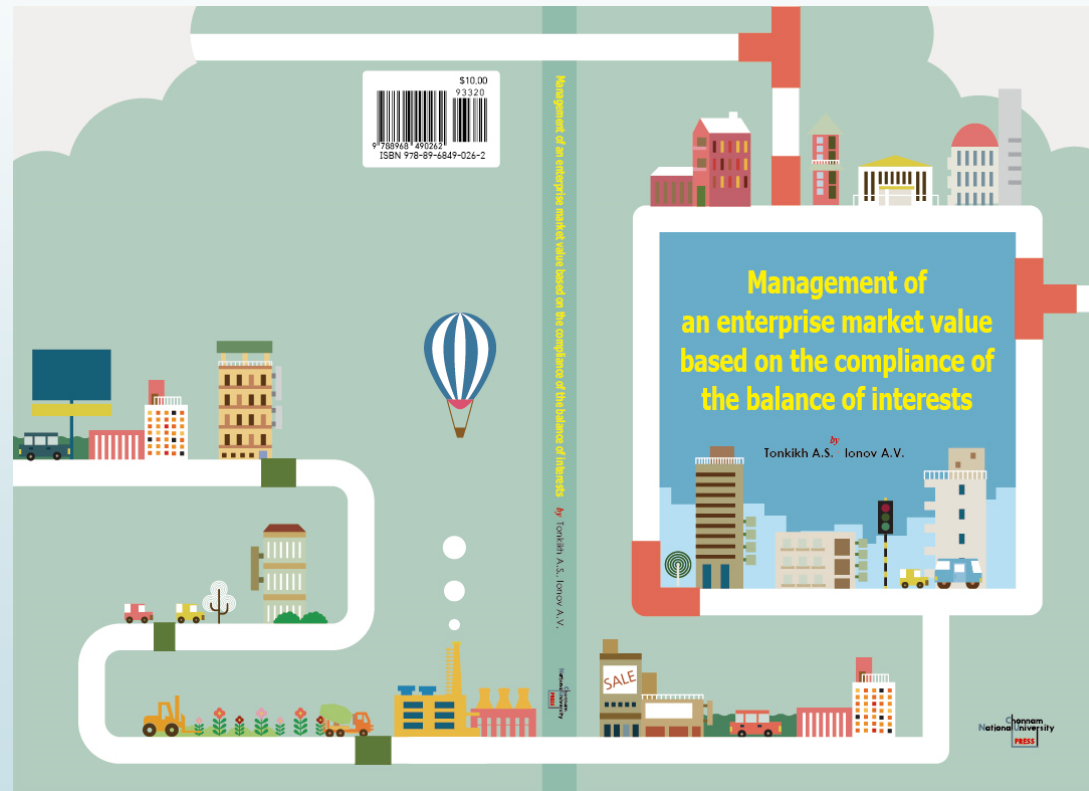
Метод эталонной динамики показателей.

Подробная информация в книге:

Тонких А.С., Ионов А.В. Управление рыночной стоимостью предприятия на основе соблюдения баланса интересов. – Екатеринбург-Ижевск: Институт экономики УрО РАН, 2011.

Tonkikh A., Ionov A. **Management of an enterprise market value based on the compliance of the balance of interest.** – Chonnam National University Press, 2013.

Management of an enterprise market value based on the compliance of the balance of interest



Приложение 5. Оценка экономического роста предприятия.



**Как обычно оценивают
экономический рост фирмы**



Рост прибыли



Рост выручки

Если данные показатели растут,
делают вывод, что экономический
рост есть.

Оценка экономического роста на основе эталонной динамики показателей

Экономический рост фирмы - **взаимосвязанный и взаимоувязанный** рост различных показателей (наподобие «золотого» правила).

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%

Приложение 6. Управление нефтяными компаниями.

Что такое современная нефтяная компания



Как управлять такой сложным объектом?



Эталонная динамика показателей нефтяных компаний

Упорядочив в динамике различные показатели получим ответы на следующие вопросы:

- ▶ Как оценить общую эффективность бизнеса, учитывая его сложность и разнообразие?
- ▶ Какие сферы деятельности тянут бизнес вниз и не позволяют ему расти?
- ▶ Что требует первоочередного вмешательства? Где необходимо добавить в первую очередь?
- ▶ Успешно ли справляется менеджмент компании с управлением таким сложным объектом?
- ▶ Каково истинное состояние бизнеса?
- ▶ Так ли все хорошо, как кажется?
- ▶ Есть ли симптомы кризиса?



Вывод

**МЕТОД ЭТАЛОННОЙ ДИНАМИКИ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ** применим для решения
любой управленческой проблемы, где
начальным этапом требуется
КАЧЕСТВЕННО и **ДОСТОВЕРНО** измерить
достигнутые результаты.

Приглашаем на наш сайт www.freean.ru