# СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_bookmark0)

1. [ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ 6](#_bookmark1)
   1. [Дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности](#_bookmark2) [предприятия» и ее место в системе научных знаний 6](#_bookmark2)
   2. [Проблема эффективности деятельности фирмы 8](#_bookmark3)

[в условиях современного рынка 8](#_bookmark4)

* 1. [Структуризация понятия «эффективность деятельности» 14](#_bookmark5)
  2. [Подходы к формированию критериев эффективности 21](#_bookmark6)

1. [ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ 27](#_bookmark7)
   1. [Сущность функционального и процессного подхода к анализу](#_bookmark8) [эффективности 27](#_bookmark8)
   2. [Бизнес-модели предприятия: классификация и особенности](#_bookmark9) [формирования 29](#_bookmark9)
   3. [Способы описания и моделирования бизнес-процессов 33](#_bookmark10)
2. [УПРАВЛЕНЧЕСИЕ АСПЕКТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ](#_bookmark11) [(VBM) 38](#_bookmark11)
   1. [Ценность компании как ключевой элемент ценностно ориентированного](#_bookmark12) [менеджмента 38](#_bookmark12)
   2. [Применение метода DCF для оценки и управления стоимостью 43](#_bookmark13)

[Модели денежных потоков, применяемые при управлении ценностью 43](#_bookmark14)

[компании 43](#_bookmark15)

* 1. [Интегральные показатели стоимостного менеджмента согласно vbm –](#_bookmark16) [подходу. Основные показатели эффективности управления стоимостью 51](#_bookmark16)
  2. [Финансовые коэффициенты-мультипликаторы. Их применение в](#_bookmark17) [процессе управления ценностью 57](#_bookmark17)
  3. [Опыт применения концепции VBM в России и за рубежом.](#_bookmark18) [Эффективность внедрения концепции в различных отраслях хозяйственной](#_bookmark18) [деятельности 60](#_bookmark18)

1. [УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ КОМПАНИЙ 63](#_bookmark19)
   1. [Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к](#_bookmark20) [нахождению цены IPO 63](#_bookmark20)
   2. [Методы оценки рыночной стоимости интеллектуального капитала](#_bookmark21) [(интеллектуальной собственности и нематериальных активов) 66](#_bookmark21)
2. [КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (CSF). КЛЮЧЕВЫЕ (KEY](#_bookmark22) [PERFORMANCE INDICATOR, KPI) И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ](#_bookmark22)

[..................................................................................................................................... 77](#_bookmark22)

* 1. [Понятие критических факторов успеха (CSF) 77](#_bookmark23)
  2. [Ключевые показатели эффективности 80](#_bookmark24)
  3. [Примеры расчета KPI. KPI: этапы разработки 83](#_bookmark25)

1. [СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ. КОНЦЕПЦИЯ](#_bookmark26) [СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 93](#_bookmark26)
   1. [Управление эффективностью организации 93](#_bookmark27)
   2. [Сбалансированная система показателей (ССП) 95](#_bookmark28)
   3. [Ключевые проблемы внедрения сбалансированной системы 99](#_bookmark29)

[показателей 99](#_bookmark30)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 103](#_bookmark31)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 104](#_bookmark32)

# ВВЕДЕНИЕ

Управление современным бизнесом является сложным процессом, который требует принятия важных управленческих решений в сжатые временные сроки, такое управление основывается на анализе большого объема информации. Для современного руководителя важно уметь не только быстро решать возникающие проблемы, но и своевременно предотвращать их, направляя бизнес в сторону но- вых возможностей и благоприятных перспектив развития.

Учебное пособие подготовлено для студентов Института инновационных технологий и государственного управления (ИНТЕГУ) 3 курса, направление подготовки 38.03.01 «Экономика предприятий и организаций», в соответствии с рабочей программой дисциплины «Технологии повышения эффективности дея- тельности предприятия».

Дисциплина находится на стыке таких научных дисциплин, как теория си- стем, экономика предприятия, системный анализ, теория менеджмента, инфор- матика и новые информационные технологии.

В пособии рассмотрены понятие и основные концепции эффективности; из- ложена методика процессно-ориентированного анализа эффективности; проана- лизирована практика применения методик роста капитализации и ценности ком- пании; показаны примеры определения и расчёта ключевых показателей эффек- тивности; оценена практика применения системы сбалансированных показате- лей в целях повышения эффективности деятельности предприятий.

Пособие содержит в себе теоретический материал, практические задания, открытые вопросы для обсуждения.

# ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Дисциплина «Технологии повышения эффективности

**деятельности предприятия» и ее место в системе научных знаний**

Основными функциями дисциплины «Технологии повышения эффективно- сти деятельности предприятия» являются:

1. познавательная – основана на изучении закономерностей функциониро- вания разного рода процессов и систем;
2. методологическая – состоит в формировании методологических подходов к оценке эффективности деятельности,
3. организационная – заключается в выявлении и систематизации опыта ор- ганизационной деятельности с целью его дальнейшего совершенствования;
4. прогностическая – направлена на прогнозирование наиболее значимых факторов развития организаций.

Важными задачами, которые решает дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности предприятия» являются: выявление закономерно- стей функционирования объекта исследования; управление организационными процессами и минимизация отрицательных последствий; описание и классифи- кация объектов исследования.

Дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности пред- приятия» взаимосвязана с другими науками об организации и носит междисци- плинарный характер. Данная взаимосвязь проявляется в том, что дисциплина

«Технологии повышения эффективности деятельности» привносит свои науч- ные результаты. Она раскрывает внутреннее строение, состав и содержание объ- екта исследования, представляя его в структуре различных научных дисциплин. Дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности пред- приятия» сформировалась на стыке нескольких научных дисциплин, основными среди которых являются теория управления и общая теория систем. Она осно- вана как на фундаментальных и прикладных науках, так и на научных дисципли-

нах о человеческой деятельности.

Взаимосвязь дисциплины «Технологии повышения эффективности деятель- ности предприятия» с другими науками приведена на рис 1.1.



Информатика

Математика

**Дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности предприятия»**

Социальные науки

Юридические науки

Технические науки

Кибернетика

Теория управления

Естественные науки

Общая теория систем

Рисунок 1.1. Взаимосвязь дисциплины «Технологии повышения эффективности деятельности предприятия» с другими науками

Взаимосвязь дисциплины «Технологии повышения эффективности деятельности предприятия» с другими науками основана на принципах и законах организованных систем. Общая теория систем помогает выявить и раскрыть отдельные элементы системы (свойства, структуру, связи и др.) и обобщить их в виде целостного восприятия.

Теория управления тесно взаимосвязана с дисциплиной «Технологии повы- шения эффективности деятельности», так как теория управления организации отвечает на вопрос – «зачем и как управлять?», а дисциплина «Технологии по- вышения эффективности деятельности» - «как повысить эффективность управ- ления?» Таким образом, понимание основ теории управления организации фор- мирует фундамент для изучения дисциплины «Технологии повышения эффек- тивности деятельности предприятия».

Кибернетика представляет собой науку об основах управления и передачи информации в различных системах. Таким образом, кибернетика изучает основы функционирования систем, связанных с выявлением, переработкой, хранением и передачей информации. Однако дисциплина «Технологии повышения эффектив- ности деятельности» изучает не только законы кибернетических систем, но и за- коны и особенности организационных отношений в системах.

Естественно-научные и технические дисциплины выявляют и изучают, рас- крывают и описывают основные законы и процессы осуществления деятельно- сти.

Дисциплина «Технологии повышения эффективности деятельности пред- приятия» основывается на исследованиях в сфере социологии труда, исследуется

стимулирование и мотивация персонала в процессе трудовой деятельности, про- водится анализ социальной активности, выявляются факторы рациональной ор- ганизации труда.

## Проблема эффективности деятельности фирмы в условиях современного рынка

Эффективность деятельности – сложная социально-экономическая катего- рия науки, для которой характерны свойства динамичности и историчности.

Проблемы эффективности актуальны для всех сфер практической деятель- ности человека, стадий общественного производства. При этом она является ос- новой построения количественных критериев правильности и ценности прини- маемых управленческих решений. Однако, единого общепризнанного подхода к определению эффективности пока не сложилось. Экономическая теория до сих пор н сформировала единого мнения не только о сущности, но и о значении этой категории, так как часто в научной литературе и практике противопоставляются такие понятия как «эффект» и «эффективность», «производительность», ведутся споры о критериях и показателях эффективности, обсуждаются вопросы каче- ственной и количественной оценки этого показателя, существующих противоре- чий и связей между ними. Разнообразие точек зрения по поводу эффективности объясняется также наличием многочисленных характеристик выражения резуль- тата (эффекта) и форм проявления необходимых для его создания затрат [9].

Взгляд ученых-экономистов на сущность эффективности претерпевал изме- нения с течением времени. Считается, что понятие «эффективность» появилось благодаря таким учёным как Вильям Петти, Давиду Рикардо, Франсуа Кенэ. Именно они уделяли внимание изучению вопросов эффективного управления понятия в эпоху меркантилизма.

Основоположники количественного анализа экономических процессов с по- зиций экономической эффективности не определяли сам термин «эффектив- ность», так, например, В. Петти и Ф. Кене использовали его как измеритель ре- зультативности, как инструмент для оценки деятельности правительства в обла- сти экономической политики.

Первым эффективность как экономическую категорию определил Д. Ри- кардо, описав порядок её расчёта через отношение полученного результата к по- несённым затратам; доказал связь снижения капитала с необходимым в таком случае постоянным наращиванием затрачиваемого труда [6].

С развитием машинного производства возникает объективная необходи- мость в инженерах, которые способны заниматься не только решением задач ор- ганизации производства, но и решением экономических задач. Термин «эффек- тивность» начинает приобретать более широкое значение. Так Г. Эмерсон, опре- деливший эффективность как максимально выгодное соотношение между сово- купными затратами и экономическими результатами деятельности, одним из первых доказал, что эффективность — это основная задача процесса управления и доказал наличие взаимосвязи между эффективностью и функциональностью, которую сейчас мы воспринимаем как само собой разумеющуюся [12].

Многие экономисты объясняли сущность экономической эффективности по подобию с эффективностью в естественных науках, рассматривали экономиче- скую эффективность через призму технической эффективности [9]. Например, М. Вебер изучал эффективность работы, оценивая способность экономической системы и в том числе организации к слаженному, чёткому, выполнению работ по типу механизма машины. Он в своей работе «Хозяйство и общество» рас- сматривал организацию с точки зрения взаимодействия между различными уров- нями управления, считая бюрократию идеальным типом организации, который формирует более рациональное и предсказуемое поведение сотрудников. М. Ве- бер ввел понятие «сила» и «власть». Сила представляет собой способность, ко- торая позволяет подчинить сотрудника вне зависимости от его сопротивления. Власть же представляет собой способность, за счет которой выполняются распо- ряжения теми, кто их получает. Он также выделил такие типы власти, как хариз- матическая, традиционная и рационально-легальная. Данные типы власти опре- деляют механизм управления организацией. По мнению М. Вебера, эффектив- ную работу такого механизма обеспечивает только бюрократическая система, которая должна отличаться скоростью, точностью, порядком, непрерывностью и предсказуемостью.

При этом не зависимо от точки зрения на сущность эффективности как эко- номической категории большинство зарубежных экономистов рассматривают экономическую науку в целом как науку об эффективности [9]. Многие совет- ские экономисты разделяли такую точку зрения.

В годы индустриализации, первых пятилеток развития планового хозяйства повышение эффективности деятельности рассматривалось как одно из выраже- ний производственных отношений в обществе, достижения высоких темпов эко- номического развития. В этот период времени эффективность характеризуется как связь между количеством единиц редких ресурсов, применяемых в процессе производства и получаемым в результате производства количеством продукта.

Чем больше количество продукта получено от данного объема затрат, тем выше показатели эффективности.

Дугласм Норт, являясь представителем институционального подхода, пи- сал, о том, что экономический рост обеспечивает рост богатства и эффективной будет только та система, которая воспроизводит условия экономического роста [12].

В. Парето доказав в своих научных трудах особое значение правильности распределения ресурсов организации для осуществления деятельности, сформу- лировал для экономической системы принципы эффективности. Учёный утвер- ждал, что процесс эффективности имеет определенные границы. Использовать факторы производства нужно таким образом, чтобы во всех альтернативных ва- риантах предельный продукт был одинаковым. А значит нельзя оптимизировать систему без отрицательного влияния на какие-либо ее параметры, в том числе и процессы распределения ресурсов.

Ещё более актуализировали задачи повышения эффективности производ- ства интенсивное развитие технологии, рост промышленного производства и как результат, понятие качества, понимавшееся как бездефектность, безаварийность, стало отождествляться с понятием эффективности, что способствовало появле- нию нового направления в менеджменте - «управления качеством». Представи- тели этого подхода Ф.Б. Кроссби, У.Э. Деминг, А.В. Фейгенбаум, К. Исикава, Дж.М. Джуран, Дж. Харрингтон связывали эффективность деятельности с надежностью, устойчивостью системы [46].

С течением времени теоретический и практический уровень в области управления эффективностью рос и как результат, на первый план вышли про- блемы определения социально-экономической эффективности. Последние со- временные ученые связывают со всей совокупностью социальных последствий, не только с развитием человека и удовлетворением его потребностей, но и харак- тером труда, использованием свободного времени и т.д. [9].

Резюмируя всё вышенаписанное, можно выделить следующие основные со- временные подходы к определению понятия «эффективность»:

1. эффективность как экономичность, производительность, прибыльность (потенциальный и затратные подходы);
2. эффективность как результативность (управленческий и стейкхолдеркие подходы);
3. эффективность как нефинансовая характеристика. Рассмотрим каждый из них более подробно.

Потенциальный (ресурсный) подход рассматривает эффективность с пози- ции внутренних источников конкурентоспособности и роста рентабельности ка- питала предприятия. Перенос (копирование) ресурсов одного предприятия дру- гому предприятию может быть связан со значительными издержками, а иногда такое копирование невозможно. Эффективная деятельность в таком случае во многом определяется комбинацией ресурсов и грамотно организованной управ- ленческой деятельностью.

Сторонники этой теории утверждают, что не все ресурсы предприятия оди- наково задействованы в создании конкурентных преимуществ, а только облада- ющие особыми характеристиками такими как: дефицитность, трудность имита- ции и замещения.

Важной является и комбинационная деятельность, определяющая органи- зационной способности предприятия. Она оценивается как степень коллектив- ной способности организации выполнять специфические виды активности. При этом сами способности включаются в ресурсы предприятия. Разновидностями применения ресурсного подхода является методы анализа эффективности затрат, традиционный маржинальный анализ.

В рамках управленческого подхода проблема эффективности рассматрива- ется с позиции выбора и построения организационных структур, формирования действенных взаимосвязей между структурными подразделениями, скорости принятия управленческих решений.

Представители стейкхолдерского подхода в управлении организацией счи- тают, что для эффективного развития экономических систем необходимо выра- батывать общепринятые способы разрешения возникающих конфликтов. Сто- ронники этой теории подчёркивают возрастающую роль в экономических систе- мах институциональной сферы и экономических агентов (стейкхолдеров). По- следних они классифицируют на вутренних (собственников, менеджеров и со- трудникови компании) и внешних (контрагентов и потребителей, государство, местные сообщества, группы населения и т. п.). Стейкхолдеры имеют собствен- ные, часто не совпадающие интересы, однако они вынужденные взаимодейство- вать согласно конкретным законам. Многовариантность и взаимоисключающий характер целей стейкхолдеров создают трудности в формировании многоцеле- вого, единого для всей стейкхолдерской сети подхода к управлениию, направ- ленного на максимизацию благосостояния абсолютно всех участников.

Внешние и внутренние стейкхолдеры в процессе своей деятельности взаи- модействуют, конфликтуют с самой компанией, друг с другом, оказывая непо- средственное влияние на долгосрочную устойчивость бизнеса. Таким образом

цели развития фирмы не должны ограничиваться только получением прибыли и ростом стоимости имущества для ее собственников, они должны учитывать ин- тересы гораздо более широкого круга стейкхолдеров.

Стейкхолдеры вырабатывают свою политику исходя из собственных инте- ресов, могут брать на себя определенные обязательства, объединяться в коали- ции. Действия агентов являются кооперативной игрой, направленной на макси- мизацию выигрыша участников коалиции, размер последнего измеряется пока- зателем общей ценности.

Понятие стейкхолдеров о ценности компании могут сильно различаться из- за неоднородности их интересов. У одних он связан с рыночной стоимостью биз- неса, для других большую ценность представляют социальные или экологиче- ские аспекты деятельности организации. Поэтому применяя показатель ценно- сти в процессах управления организацией важно осознавать каким образом до- стигается договоренность между стейкхолдерами и что в их понимании яваля- ется ценностью. Решение этих вопросов очень важно для стратегического пла- нирования деятельности, выбора и определения целевых значениий бизнеса.

В рамках подхода «эффективность как нефинансовая характеристика» про- изошло суммирование всех затрат с компенсациями на социальные и экологиче- ские последствия. При этом понятие эффективности может быть дополнено эко- логическими, политическими, правовыми, психологическими, этическими со- ставляющими. Речь идёт об интересах и потребностях человека, связанными с безопасностью, здоровьем, организацией устойчивого развития жизни; с верой и патриотизмом; самовыражением; стабильностью; с любовью, семьей, общением и свободным временем; с соблюдением нравственных норм поведения окружа- ющими людьми; с информацией, знаниями, творческим трудом.

Очень популярный сегодня синергетический подход к эффективности объ- единяет все вышерассмотренные точки зрения на это многоаспектное понятие [6]. Его сторонники утверждают, что эффективность как современна экономиче- ская категория с течением времени будет выведена ещё на более высокий уро- вень системного анализа и эта категория будет включать в себя ещё более широ- кий диапазон системных свойств.

Концепция системного подхода основана на том, что изучает организацию как целостную сложную систему, которая состоит из взаимосвязанных частей. Базовыми принципами данной концепции являются целостность, зависимость,структурность, иерархичность и границы системы. Значимым эф- фектом создания организационных систем является синергия, за счет которой

совместная деятельность отдельных частей системы имеет большую эффектив- ность, чем деятельность этих частей по отдельности. Синергетический эффект в организациях возникает за счет системного подхода к разделению труда. Боль- шую популярность в рамках данной концепции имеет теория «7S» Т. Питерса и Р. Уотермана. В соответствии с данной теорией эффективная организация в своей деятельности

основана на 7 взаимосвязанных переменных: стратегия; структура; персонал; стиль; квалификации; ценности; система. Организации, в которых руководители пропорционально управляют этими 7 переменными, являются наиболее эффек- тивными.

Закон синергии отражает основные аспекты и отличительные особенности деятельности в организационной системе. Термин «синергия» был введен в 1980 г. Г. Хакеном. Теория организации рассматривает синергию как организацион- ный процесс, который отражает совместную деятельность структурных элемен- тов системы, взаимосвязи их функциональных свойств, приводящих врезультате к дополнительному эффекту. Синергетический эффект выражен в величине по- тенциала системы и называется эмерджентностью. Закон синергии: в любой си- стеме возможно, как увеличение энергии, так и снижение энергетического по- тенциала в сравнении со стандартным набором энергетических возможностей.

Закон синергии указывает на то, что в замкнутых социальных системах при- сутствует вероятность как увеличения энергии, так и снижения. Итак, эффект си- нергии заключается в положительном или отрицательном изменении потенциала организационных систем. Виды синергетических эффектов: эффект масштаба, эффект продаж, оперативный эффект, инвестиционный эффект.

Однако пока ещё мы не получили окончательного сформированного терми- нологического аппарата категории «эффективность деятельности», и на совре- менном этапе развития эта категория представляется нам в виде множества раз- розненных трактовок, определений отечественных и зарубежных исследовате- лей, сводимых к некоторому весьма многосоставному и многозадачному явле- нию.

При этом актуальность продолжения исследований проблем эффективности безусловно растёт из-за существования целого ряда объективных факторов: по причине ограниченности экономических ресурсов и всё больше ощущающейся нерациональность процессов их распределения; всё большего стремления хозяй- ствующих субъектов к получению оптимального эффекта при наименьших за- тратах; усиленным поиском путей снижения влияния внешних факторов, или

разработки механизмов адаптации организации к изменяющимся условиям внешней среды.

## Структуризация понятия «эффективность деятельности»

Прежде чем рассмотреть подходы к структуризации понятия «эффектив- ность деятельности», раскроем сущность понятий «деятельность», «организа- ция», рассмотрим отличительные черты традиционной модели организации от современной. Деятельностью предприятия всегда носит преобразовательный ха- рактер и включает в себя цель, средства, процессы, условия и продукты. В про- цессе деятельности всегда взаимодействует субъект и объект управления. Харак- теристикой экономического субъекта является активность, а атрибутом эконо- мического объекта - экономическая пассивность.

В данном случае совокупность элементов системы управления, которая ока- зывает управляющее воздействие, называется управляющей подсистемой и представляет собой субъект управления. Наоборот совокупность элементов си- стемы управления, на которые оказывается внешнее воздействие, называется управляемой подсистемой и представляет собой объект управления.

Следовательно, и функции управления можно классифицировать по двум критериям. В первую очередь за базу классификации следует принимать способ или характер деятельности, и тогда проявятся функции управляющей подси- стемы, которые представляют собой планирование, организацию, мотивацию и контроль. Вторым критерием классификации является предмет управления в со- ответствии с чем проявятся функции управляемой подсистемы, такие как управ- ление производством, управление сбытом и управление финансами.

Экономическая деятельность осуществляется в сфере экономики и хозяй- ства, и её составными частями являются трудовая и производственная деятель- ности [6].

Эффективность деятельности позволяет оценить результаты процесса воз- действия субъекта деятельности с позиций максимизации достижения постав- ленных целей при минимальной величине затрат. Менеджмент можно назвать эффективным, если действия руководства приведут к наиболее полному реше- нию поставленных целей в будущем.

Организация – это: в широком смысле совокупность людей, групп, объеди- ненных для достижения определённых целей на основе разделения труда, обя- занностей и наличия иерархической (управленческой)структуры; деятельность,

направленная на обеспечение скоординированного, основанного на внутренней дисциплине функционирования управляемого объекта.

Если рассматривать организацию с точки зрения процесса, то она представ- ляет собой определенную совокупность действий, которые приводят к формиро- ванию и совершенствованию взаимосвязей между элементами определенного объекта.

Если рассматривать организацию с точки зрения явления, то она представ- ляет собой совокупность физических объектов, действующих с целью реализа- ции определенной цели.

Стоит отметить, что положение организации не носит постоянный характер и вследствие влияния факторов внешней среды претерпевает изменения. Основ- ные отличия традиционной модели организации от современной приведены в табл. 1.1.

По мнению И. Шумпетера эффективность деятельности организации может быть статической и динамической.

Статическая эффективность сродни администрированию, приспособлению к сложившимся экономическим условиям, чаще всего не подразумевающего и не рассматривающего перспективы дальнейшего роста [24]. Динамическую эффек- тивностью И. Шумпетер описывал как любую деятельность стратегического ха- рактера, имеющую тенденцию развития. Такую деятельность учёный определял, как деятельность предпринимательского типа. Статическая эффективность ха- рактеризует процессы, не связанные с дополнительным ростом, то есть приспо- собления к сложившейся экономической ситуации компаний. Статическая эф- фективность используется при управлении текущими процессами деятельности предприятия в относительно краткосрочном периоде времени при решении опе- ративных и тактических задач.

Таблица 1.1 Отличительные черты традиционной модели организации от современной

|  |  |
| --- | --- |
| **Традиционная модель** | **Современная модель** |
| Стабильность | Динамика |
| Фиксированная организационная структура | Гибкая организационная структура |
| Направленность на приказы сверху | Направленность на активную деятельность пер-  сонала |
| Решения принимаются исключительно руково-  дителями | Персонал принимает участие в принятии реше-  ний |
| Четкая иерархия при взаимодействии сотрудни-  ков | Отсутствует четкая иерархия в процессе взаимо-  действия сотрудников |

Второй вид деятельности – динамическая эффективность более сложный, рисковый вид деятельности. Именно он соответствует требованиям современной действительности характеризует тенденцию к развитию. Динамическая эффек- тивность необходима для стратегического управления. В процессе такой дея- тельности предприятия часто вынуждены идти на дополнительные издержки в текущем периоде в целях получения высоких показателей эффективности и со- хранения их стабильности в долгосрочной перспективе [39].

Для предприятия оба аспекта эффективности имеют одинаковую ценность. Так чрезмерное увлечение динамическим аспектом эффективности может при- вести к неоправданным расходам, потере темпов перехода в новое качество эф- фективности [24], проявлением рисков. Позднее вышеописанную идею класси- фикации эффективности поддержали многие экономисты и управленцы.

В целях структурирования рассматриваемого понятия выделяют внутрен- нюю и внешнюю эффективность [12]. Внутренняя эффективность направлена на оценку внутренних процессов предприятия через инструменты внутреннего управленческого анализа; внешняя эффективность связана с оценкой деятельно- сти со стороны участников бизнеса внешней среды относительно предприятия. Важными для такого анализа являются показатели уровня полезности произве- денного продукта, потенциально возможной доли рынка. На практике внутрен- няя эффективность может вступать в противоречие с внешней эффективностью. Так, растущая номенклатура продукции (направление внешней эффективности) может быть источником не только роста объема продаж, но и роста затрат, сни- жения эффективности использования ресурсов (направление внутренней эффек- тивности) [6].

Г. Клейнер классифицирует эффективность в зависимости от состава под- систем (объектов) следующим образом. Учёный выделяет целевую (функцио- нальную), технологическую (ресурсную) и экономическую эффективность [12]. Степень достижения предприятием целевых значений прибыли или объемов рынка отражается в целевом (функциональном) типе эффективности. Пропорции объемы выпущенной продукции и затраченных ресурсов, то есть степень ин- тенсивности использования ресурсов предприятия показывает технологический (ресурсный) тип эффективности. Экономическая эффективность строится на ос- нове анализа платежеспособного спроса и формирования равновесной (рыноч- ной) цены на изготавливаемый товар, может измеряться такими показателями, как прибыль, добавленная стоимость, удельные затраты на единицу стоимости реализации продукции и т.п.

Американские теоретики менеджмента Р. Уотермен, И. Ансоффом, предла- гая авторские концепции управления, ввели в научный оборот понятие «адап- тивной эффективности», которая показывает скорость адаптации предприятия к меняющимся условиям внешней среды.

В экономической литературе можно встретить понятие абсолютной и срав- нительной эффективности. Сравнительная эффективность позволяет осуще- ствить выбор наиболее экономичного способа удовлетворения потребности по- купателя, она направлена на поиск ответа на вопрос как производить? Абсолют- ная эффективность отражает степень умения быстрого поиска решению вопроса что производить?

Кроме того, выделяют [12]:

1. экономическую, социальную, техническую и экологическую эффектив- ности по критерию вида эффекта;
2. коммерческую, инвестиционную, бюджетную и народнохозяйственную по отношению субъектов деятельности;
3. общеэкономическую, национальной экономики, региональную, пред- приятия, отдельного субъекта по уровню экономической системы;
4. плановую, фактическую, прогнозную (проектную) относительно взаи- мосвязи с плановой деятельностью;
5. приростную, абсолютную по способам расчета;
6. финансовую, рыночную, операционную в отношении предметной обла-

сти;

1. потребностную, целевую/результативную, ресурсную в отношении по-

требности.

Получают обоснование такие виды эффективности, как организационная, адаптивная, аллокационная, синергетическая, коммерческая, бюджетная, макси- мальная, технико-экономическая, социальная, социально-экономическая, хоз- расчетная, экологическая и др.

О праве на существование любой классификации можно спорить, но при этом, формы эффективности постоянно развиваются и дорабатываются, допол- няются, так как на практике один тип эффективности может изменяться за счет другого или частично его компенсировать. В итоге комплекс всех видов эффек- тивности образует результирующую эффективность.

Рассмотренные трактовки категории экономической эффективности и дета- лизация её видов доказывают не только многогранность и многоаспектность изу- чаемого явления, но незавершенность процесса познания эффективности, а

именно вопросов сущности и достижения однозначности в ее интерпретации учёными и практиками.

По мнению большинства учёных-практиков, повышение эффективности де- ятельности зависит от ряда факторов, которые могут быть систематизированы по различным признакам. В качестве таких критериев могут быть использованы со- держание, формы воздействия, продолжительность воздействия, степень форма- лизации.

По критерию содержания все факторы можно разделить на:

1. организационные, речь идёт о структуре аппарата управления, её рацио- нальности, четкости функционального разделения труда и правильном подборе кадров, грамотной расстановки кадров, организации рационального документо- оборота, соблюдении трудовой дисциплины;
2. экономические факторы включают способы материального поощрения и материальной ответственности;
3. технические факторы характеризуются степенью использования техни- ческих средств в процессе управленческого труда, уровнем развития техниче- ской культуры;
4. физиологические факторы связаны с соблюдением санитарно-гигиени- ческих условий;
5. социально-психологические факторы направлены на формирование комфортных межличностных отношений, системы мотивации, лояльности к ру- ководству.

По форме воздействия выделяют факторы прямого и косвенного воздей- ствия.

Среда прямого воздействия включает в себя такие факторы, как постав- щики, потребители, конкуренты, инфраструктура, государственные и муници- пальные организации. Поставщики обеспечивают организацию необходимыми ресурсами (сырьем, денежными средствами, рабочей силой и др.). Организации необходимо проводить как оценку взаимодействия с поставщиками, так и мони- торинг других поставщиков с целью наиболее эффективных условий сотрудни- чества.

Потребители являются непосредственными покупателями организации. Ру- ководству необходимо периодически проводить анализ потребительского мне- ния и предпочтений.

Конкуренты осуществляют свою деятельность с целью завоевания клиен- тов, в связи с чем организация должна владеть информацией о доли рынка, эф- фективности реализации продукции, эффективности ценовой политики,

главных преимуществах продукции, вероятности появления новой продукции. За счет информации подобного рода организация обеспечивает конкурентоспо- собность и гибкость.

Инфраструктура позволяет организации получить необходимые в процессе функционирования ресурсы. К инфраструктуре относятся банки, аудиторские и лизинговые организации, склады, железная дорога и др. Государственные и му- ниципальные организации определяют деятельность организаций в рамках сво- его подчинения с правовой и финансовой стороны, а также взаимосвязь с госу- дарственными и муниципальными органами власти.

Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на де- ятельность организации. Однако они могут оказать влияние на деятельность в долговременном промежутке времени. Например, экономический спад приведет к уменьшению рабочих мест и, как следствие, снижению доходов и спроса на товар.

Среда косвенного воздействия включает в себя такие факторы, как эконо- мический, политико-правовой, научно-технологический, социальный и экологи- ческий.

Экологический фактор оказывает влияние на стоимостное выражение ре- сурсов и возможность покупателя приобрести конечный результат деятельности организации. Организации необходимо учитывать уровень доходов населения, предрасположенность к расходованию средств в определенной экономической ситуации.

Политико-правовой фактор оказывает как положительной влияние (стиму- лирование организаций определенного вида деятельности), так и отрицательное (увеличение налоговых ставок, установление санкций).

Научно-технологический фактор оказывает большое влияние на конкурен- тоспособность организации, так как научно-технологические инновации обеспе- чивают эффективность производственного процесса.

Социальный фактор оказывает влияние на ценности и культурные традиции организации, которые опосредованно влияют на деятельность всей организации.

Основными характеристиками внешней среды являются:

1. вязкость, которая характеризуется количеством усилий, необходимых для функциональной деятельности организации материальных, финансовых, инфор- мационных и технологических ресурсов. Чем больше вязкость в организации, тем сложнее осуществлять перемещение ресурсов с одного объекта на другой;
2. сложность, которая характеризуется количеством и вариативностью пе- ременных, оказывающих существенное влияние на деятельность организации.

Чем более развитой и инновационной является организация, тем более вариа- тивны переменные;

1. подвижность, характеризующаяся скоростью, с которой происходят из- менения во внешней среде;
2. неопределенность, которая характеризуется количеством и достоверно- стью информации по определенной переменной. Чем больше неточной инфор- мации, тем более неопределенна внешняя среда;
3. взаимосвязанность переменных, которая характеризуется степенью влия- ния изменений одной переменной на другую.

Любой организации необходимо постоянно анализировать и проводить оценку факторов внешней среды. Существует большое количество отечествен- ных и зарубежных методик анализа внешней среды. Можно выделить PEST-ана- лиз, конкурентный анализ М. Портера, метод «5\*5» М. Мескона, применяемый для выявления наиболее важных параметров внешней среды, и др.

Анализ факторов внешней среды обеспечивает своевременное реагирование на возможные угрозы и эффективно использовать возникающие возможности, а также на их основе разработать наиболее эффективную стратегию для организа- ции.

По продолжительности воздействия факторы классифицируют на факторы кратковременного воздействия и факторы длительного воздействия. Например, к кратковременное воздействие может иметь нарушение трудовой дисциплины, а стиль управления имеет длительное воздействие.

При совместном положительном воздействии влияние факторов обеспечи- вает существенный рост результативности деятельности за счет синергического эффекта, при отрицательном – снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы в процессе управлен- ческой деятельности на всех уровнях организации.

В современной системе менеджмента существует несколько основных заре- комендовавших себя систем управления эффективностью, успешно использую- щихся многими как уже известными компаниями, так и только выходящими на рынок в России и за рубежом. Самыми популярными среди них являются:

1. Business Performance Management (BPM) - управление эффективностью бизнеса и ее главная составляющая — система сбалансированных показателей (ССП)
2. Economic Value Add (EVA) – управление добавленной экономической стоимостью

ние

1. Value Based Management (VBM) - ценностно-ориентированное управле-
2. European Foundation for Quality Management (EFQM) - Европейская орга-

низация грамотного управления

1. Excellence Model (EM) - модель превосходства
2. Total Quality Model (TQM) - модель управления качеством
3. Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA) - награда за качество Маль- кольма и Болдриджа
4. Management by Objectives (MBO) -управление по задачам.

## Подходы к формированию критериев эффективности

Обзор источников экономической литературы по вопросам структуризации понятия эффективности показал, что многие учёные в своих концепциях в зна- чительной степени отталкиваются от основных положений общей теории эффек- тивности и предлагают рассматривать в её рамках три группы показателей (кри- териев) характеризующих эффективность:

1. Показатели оперативности процесс или затраты времени;
2. Показатели ресурсоемкости и результативности процесса, речь идёт о за- тратах ресурсов и экономических результатах;
3. Показатели, отражающие степень достижения целей, т.е. целевые эф- фекты.

Рассмотрим каждый критерий более подробно.

1. Показатели затрат времени и их динамики характеризуют степень опера- тивности процессов выполнения системных функций организации. С позиции временного аспекта в различных конфигурациях организационных систем про- цессы управления в подсистемах могут выполняться последовательно или парал- лельно. При этом в любом случае мероприятия по сокращению трудоемкости операций по всем подразделениям окажут положительное влияние на эффектив- ность управления, гибкость, маневренность.
2. Оценка результативности деятельности осуществляется на основе показа- телей экономической эффективности, которые могут быть рассчитаны через определение экономии затрат в сопоставлении с первоначальным вариантом со- стояния организации.
3. Степень достижения целей оценивается с помощью абсолютной и относи- тельной меры удаленности или близости предприятия и его подразделений в про- странстве к параметрам желаемого состояния. Оценка может проводиться то- чечно и траекторно [24].

Точечный вариант основан на постановке цели и реального положения ор- ганизации как некоторой точки совокупности параметрических координат, а рас- стояние между такими точками дает представление о статическом характере до- стижения цели.

Траекторный подход характеризует динамический характер достижения цели, речь идёт о поэтапном передвижении бизнес-модели из первоначального положения в конечное с рядом достижения промежуточных точек (целей).

В настоящее время на практике используются разные подходы к формиро- ванию критериев эффективности. При этом может осуществляться оптимизация одного из параметров эффекта, тогда речь идёт о монокритериальной постановке задачи управления эффективностью.

Совместная оптимизация параметров эффекта называется поликритериаль- ной (векторной).

Для оценки эффективности деятельности организации используются как ко- личественные критерии, так и качественные.

Независимо от этого используемые критерии должны отвечать следующим требованиям:

1. быть различимыми и независимыми;
2. быть простыми для вычисления,
3. обеспечивать легкость сбора необходимых данных;
4. подвергаться статистической обработке;
5. нормироваться на основе количественных значений;
6. обеспечивать охват максимального количества значимых факторов.

С последней позицией связан тот факт, что часто количественные характе- ристики, формирующие критерий эффективности, могут быть агрегированы в некоторый обобщенный, комплексный показатель. При этом определение значе- ния такого показателя, как правило, в форме балльной оценки основано на ис- пользовании экспертного метода, построением образов (профилей), методами перечня критериев. Суть этих методов заключается в том, что оценивается соот- ветствие изучаемых объектов каждому из установленных критериев и по каждой позиции дается оценка, которая может быть представлена в графической форме. В практической деятельности всё более актуальным становится использова-

ние моделей эффективности управления деятельностью, сконцентрированных на

целях, основанных на системных критериях, учитывающих стратегические кри- терии.

Цели в соответствии с временным достижением делят на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные; по степени важности делят на тактические и стратегические; по уровню – на общие и специфические; по содержанию – на экономические, производственные, социальные и др.

Цели должны быть гибкими, достижимыми, конкретными, измеримыми и совместимыми.

Стратегия выражает наиболее важное долгосрочное направление деятель- ности организации, за счет которого организация достигает поставленных целей. Основными направлениями стратегической деятельности организаций яв- ляются сокращение дистанции с потребителями, обновление товарного ассорти-

мента и организационная эффективность.

Тактика выражает определенную систему мер по достижению стратегии в определенный временной промежуток.

Целевой подход в управлении предприятием направлен на построение ра- циональной деятельности для достижения намеченных показателей. Цели должны быть зафиксированы, установлены вполне определенно, должны быть измеримы. Опыт теории показывает, что в связи с необходимостью выполнять эти требования возникает много проблем.

На практике системные критерии, способные обеспечивать внутреннее единство организации и выживание в изменяющейся среде, относятся скорее к средствам поддержки отношений между участниками организации, чем к целям.

1. Стремление к выживанию организации выдвигает на первый план именно отношения между организацией и средой, основной фактор функционирования

* приспособляемость к неопределенному миру, что приводит к пассивному ви- дению организации, сконцентрированному на ее реакциях.

Некоторые модели теорий стратегических составляющих отвергают идею о том, что эффективность можно оценить на основе заранее установленных крите- риев или системных характеристик [24]. Они доказывают, что цель организации

–это достижение показателей, характеризующих минимальный уровень удовле- творения мотивов деятельности. Причём составляющие цели и мотивы деятель- ности различны по своей природе. Если минимальный уровень не достигнут ор- ганизацией, то её деятельность неэффективна.

Показатели, которые используются для комплексной оценки эффективно- сти можно классифицировать по ряду признаков, представленных в табл.2.1.

Главный минус перечисленных критериев состоит в том, что на практике разные качества системы несравнимы между собой. Чаще всего недостаток од- них качеств системы компенсируется за счет избытка других. При этом приме- нение экспертного метода для определения коэффициентов веса показателей снижает объективность проводимой оценки.

Показатели, характеризующие степень достижения целей, как мера измере- ния эффективности деятельности организации считается некоторыми экономи- стами нарушением основной традиционной теории эффективности производ- ства, которая доказывает, что эффективность определяется отношением резуль- тата (выхода) системы к затраченным ресурсам (входу).

Однако основным недостатком обобщенного описания поведения систем является замалчивание содержательных особенностей эффективности функцио- нирования и развития целеустремленных систем [39], следовательно, нельзя сво- дить оценку эффективности социально-экономических систем только к отноше- нию результата и затрат, так как это приводит игнорированию критериев приня- тия стратегических решений, от которых зависит их качество [24].

Таблица 2.1. Классификация показателей эффективности деятельности предприятия [6]

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии классификации** | **Состав группы** |
| Уровень хозяйствования | микроэкономические  макроэкономические |
| Содержание затрат | затратные  ресурсные |
| Полнота учёта | обобщающие  аналитические |
| Объект расчёта | эффективность использования ресурсов эффективность капитальных вложений  эффективность новой техники и.т.д. |
| Стадия расчёта | плановые  фактический |
| Способы расчёта | прямые  обратные |

## Практическое задание:

* 1. На основе использования научных публикаций предложите варианты пе- ревода на русский язык терминов «Effectiveness», «Efficiency», «Performance». Приведите примеры способов расчета, каждого из перечисленных показателей. Указание источника информации обязательно.
  2. Заполните нижеприведённую таблицу 3.1 с показателями, характеризую- щими эффективность деятельности предприятия, опишите порядок их расчёта и основные характеристики.

Таблица 3.1 Комплекс простых показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Группы показателей** | **Показатель** | **Порядок**  **расчёта** | **Что**  **показывает** |
| Показатели характери- зующие эффектив- ность использования основных фондов предприятия | Фондоотдача Фондоемкость Фондовооруженность труда  Техническая вооруженность Рентабельность ос- новных средств труда  Коэффициент экстенсивного использования оборудования  Коэффициент интенсивного использования обо- рудования  Коэффициент интегрального использования оборудования  Коэффициент загрузки оборудования |  |  |
| Показатели характери- зующие эффектив- ность использования оборотых средств  предприятия | Длительность одного оборота Коэффициент оборачиваемости Коэффициент загрузки |  |  |
| Показатели эффектив- ности использования труда (персонала) | Зарплатоемкость единицы продукции Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени  Трудоемкость единицы продукции |  |  |
| Обобщающие показа-  тели | Затраты на 1 рубль товарной продукции  Рентабельность капитальных вложений |  |  |

* 1. На основе доступных данных о фирме составьте перечень показателей, которые, по Вашему мнению, наилучшим образом отражают деятельность изу-

чаемого объекта (по 3 наиболее важным показателям в области производствен- ной, маркетинговой деятельности, в области управления качеством, обучения и развития персонала). Результаты нужно оформить в виде презентации.

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому за- нятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением, сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

Темы докладов:

1. Ресурсный подход к управлению предприятием, эффективностью.
2. Затратный подход к управлению предприятием, эффективностью.
3. Управленческий подход в организации деятельности предприятия, управленческий подход к эффективности.
4. Стейкхолдерский подход к управлению предприятием, эффективностью.
5. Другие теории управления предприятием, эффективностью.

## Контрольные вопросы:

1. Что такое внешняя и внутренняя эффективность?
2. Как определяется динамический и статический эффекты?
3. Что Вы понимаете под понятиями «внешняя и внутренняя эффектив- ность»?
4. Какие виды эффективности Вы знаете?
5. Какие подходы к формированию критериев эффективности Вы знаете?

# 2. ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Сущность функционального и процессного подхода к анализу эффективности

Способ или метод делегирования полномочий и ответственности в процессе осуществления деятельности называется подходом к управлению. Чаще всего выделяют три таких подхода: функциональный, проектный, процессный.

Центральным понятием функционального подхода выступает понятие

«функции», которая является подсистемой организации и выделяется й по прин- ципу схожести работ, выполняемых сотрудниками. При функциональном под- ходе создается система делегирования полномочий и ответственности, пронизы- вающая всю организацию в целом, именно через функции осуществляется деле- гирование полномочий и ответственности. За результативность и эффективность деятельности подразделения отвечает его функциональный руководитель. Такой подход к управлению чаще всего применяется в процессе регулярной, много- кратно повторяющейся деятельности.

В проектном подходе управление деятельностью строится на делегировании полномочий и ответственности через проекты. Проект, как правило, представ- ляет собой разовую деятельность и для его реализации создаётся кросс функци- ональная команда. Среди участников такой команды назначается руководитель проекта, при необходимости - главный инженер проекта. Руководитель проекта несёт ответственность, связанную с достижением целей проекта, обеспечивает контроль за результативностью и эффективностью. При этом участники проекта находятся под двойным управлением: подчиняясь руководителю проекта (в про- цессе проектной, «разовой» деятельности) и функциональному руководителю (осуществляя регулярную деятельность). Как правило в таких случаях создается матричная организационная структура, связанная с реализацией двух подходов к управлению одновременно. Ещё более сложную организационную структуру имеют проектные организации, у них функционирует стабильная группа руково- дителей проектов и главных инженеров.

Процессный подход к управлению характеризуется делегированием полно- мочий и ответственности через бизнес процессы. Бизнес процесс, общепри- знанно определяется как устойчивая, многократно повторяющаяся деятельность, преобразующая ресурсы (входы) в результаты (выходы). В практической деятель- ности предприятия выделяется проблемный бизнес-процесс и его участники, од- ного из участников бизнес-процесса назначают владельцем бизнес-процесса.

Ему делегируются полномочия и ответственность по управлению данным бизнес процессом. Чаще всего при осуществлении такой деятельности создаются мат- ричные структуры управления, при которых участник бизнес процесса одновре- менно подчиняется как функциональному руководителю, так и владельцу биз- нес-процесса. Таким образом процессный подход сочетает в себе применение од- новременно функционального и процессного подходов к управлению деятельно- стью.

Перечислим основные отличия функционального подхода от процесс- ного [5]:

1. согласно процессному подходу требования к производимому продукту, определены внутренними или внешними потребителями, и эти требования можно измерить;
2. при функциональном управлении вся деятельность выполняет без ориен- тации на потребителя, она регламентирован должностными инструкциями и со- провождается отчётами перед непосредственным руководством.

Среди основных недостатков функционального управления можно выде- лить следующие:

1. низкую скорость реакции на происходящие изменения из-за специфиче- ской природы самой вертикальной иерархии;
2. отсутствие ориентации на запросы потребителя, а часто и качество про- дукции;
3. наличие скрытой конкуренции между различными функциональными структурами организации;
4. низкая заинтересованность работающих в конечном результате, так как системы оценки деятельности не привязаны к результативности работы;
5. рост накладных расходов, так называемых расходов за «клей» чем за ра- боту, когда сначала процесс разбивается на множество операций, а затем «скле- ивается» посредством управленческого аппарата (речь может идти об «отрица- тельной экономии на масштабе»);
6. относительная обособленность подразделений, при которой 20% вре- мени тратится на выполнение операции, 80% — на передачу результатов выпол- ненных задач.

Однако неверно противопоставлять процессный н функциональный подход друг другу, так как функции и процессы существуют в тесном симбиозе как эле- менты управленческой деятельности. Результатом как функционального, так и процессного управления является проектирование организационной структуры,

включающей функциональные области и порядок их взаимодействия, т.е. про- цессы. Противоречий между двумя подходами на практике нет, так как они не только дополняют друг друга, но и применяются параллельно.

## Бизнес-модели предприятия:

**классификация и особенности формирования**

Обычно бизнес-модель формируется в целях реструктуризации бизнеса, ко- гда руководство понимает, что предприятие должно перейти на новую более сту- пень развития, например, повысить качество производимой продукции или ока- зываемых услуг, выйти на внешний рынок и т. п.

Бизнес-модели могут описывать:

* + определенный продукт или услугу (группу однородных продуктов (услуг);
  + предприятие в целом;
  + группу предприятий.

Стандарт ISO 9000-2001 определяет бизнес-процесс как совокупность взаи- мосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобра- зуют входы в выходы. При этом в научной литературе встречается несколько десятков определений бизнес-процесса, представим некоторые из них:

* бизнес-процесс — это последовательные, целенаправленные и регламен- тированные виды деятельности, в процессе которых управляющие воздействия преобразуют ресурсы (входы процесса) в результаты процесса (выходы), пред- ставляющие ценность для потребителей;
* бизнес-процесс — это деятельность внутри предприятия, отличающаяся признаками устойчивости и регулярности, которая осуществляется по опреде- лённым правилам;
* бизнес-процесс — это комплекс регламентированных, измеряемых задач, выполняемых системами и людьми, которые направлены на достижение заранее запланированных целевых результатов;
* бизнес-процесс — это совокупность различных операций, «на входе» ко- торых используются ресурсы, а «на выходе» создается ценный продукт для по- требителя - «клиента бизнес-процесса»;

–бизнес-процесс — это логически упорядоченные действия, направленные на достижение определенных бизнес-целей.

В общем случае модель бизнес-процесса включает:

* процедуры (функции, работы) которые необходимо выполнить для полу- чения заданного конечного результата;
* описание последовательности выполнения этих процедур;

–механизмы контроля и управления, существующие в рамках рассматрива- емого бизнес-процесса;

* лица выполняющие процедуры процесса;

–входящие документы или информация, используемая в каждой процедуре процесса;

* исходящие документы, информация, генерируемая в процедуре процесса;
* перечень ресурсов необходимых для выполнения каждой процедуры про- цесса;

–документация и условия, регламентирующие выполнение процедуры;

–параметры, характеризующие выполнение процедур и процесса в целом. Общепризнано бизнес-процессы классифицируют на основные, сопутству-

ющие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управление и процессы развития [5].

Основные бизнес-процессы – это производство товаров или оказание услуг, целевых объектов создания предприятия. Именно они обеспечивают получение дохода, генерируют доходы компании, формируют результат и потребительские качества товара.

Сопутствующими бизнес-процессами называются процессы, ориентирован- ные на производство сопутствующего товара или оказание услуги. Они также обеспечивают получение дохода предприятия, но в меньшей степени. Например, ремонта чужого транспорта в собственном ремонтной мастерской является для автотранспортного предприятия сопутствующим процессом.

Вспомогательные бизнес-процессы ориентированы на поддержку их специ- фических черт и обеспечение основных и сопутствующих процессов. Например, процесс ремонта производственного оборудования для ТЭЦ будет являться вспо- могательным бизнес-процессом.

Процессы финансового, кадрового, инженерно-технического обеспечения относятся к обеспечивающим процессам. Они направлены на поддержку универ- сальных черт основных процессов и предназначены для их обслуживания, обес- печение инфраструктуры компании.

Бизнес-процессы управления — это процессы, связанные с комплексом функций управления на уровне всего предприятия и каждого бизнес-процесса в

отдельности. К таким процессам можно отнести процессы стратегического, опе- ративного, текущего планирования и все процессы, связанные с формированием и осуществлением управленческих воздействий.

Процессы совершенствования производимого товара или услуги, развития технологий, модификации оборудования, инновационные процессы являются бизнес-процессами развития. Их перечень может быть продолжен.

Выделение бизнес-процессов предприятия необходимо для получения цель- ной картины функционирования компании. Она отражает все задействованные ресурсы, последовательности процедур, результаты выполненных процессов.

Деятельность по выявлению и описанию существующих бизнес-процессов, их анализу и проектированию называется бизнес-моделированием. Оно позво- ляет проанализировать не только процесс работы предприятие в целом, но и вза- имодействие с внешними организациями (заказчиками и поставщиками), орга- низацию деятельности на каждом отдельно взятом рабочем месте.

Такое структурированное описание сети процессов и функций, других объ- ектов таких как: документы, организационные единицы, и др., отражающих су- ществующую или предполагаемую деятельность организации называют бизнес

* моделью. Использование бизнес -модели предприятия позволяет вырабатывать сценарии её совершенствования без необходимости проведения реальных экспе- риментов с предприятием.

При описании сущности понятия «бизнес-модель» выделяют два подхода. Первый подход ориентирован на бизнес-процессы, технологии, функциональ- ные роли персонала внутри предприятия. Второй – направлен на ценность/кли- ента, то есть на внешнее окружение предприятия) [7]. Такая классификация биз- нес-процессов связана с тем, что предприятия должно выполнять одновременно два требования клиенто – ориентированности и выживаемости на рынке.

Бизнес-модель позволяет провести всесторонний комплексный анализ, уви- деть то, что, возможно, не видят работники предприятия и в том числе руковод- ство.

Существует большое количество классификаций бизнес-моделей. Рассмот- рим основные из них более подробно.

Бизнес-модели классифицируют по целям деятельности предприятий на мо- дели B2B, B2C, B2G, G2B.

Бизнес – модели B2B (Business-to-Business бизнес-для-бизнеса) выбирают компании поставляющие товары и услуги для других компаний, а не для конеч- ного потребителя.

Бизнес-модели B2C (Business-to-Consumer бизнес-для-потребителя) харак- терны для организаций, целью деятельности которых являются прямые продажи. Бизнес-модели B2G (Business-to-Government бизнес для правительства) вы- бирают фирмы, осуществляющие деятельность в сфере коммуникаций между

бизнесом и государством, чаще всего в организации госзакупок;

Бизнес-модели G2B (Government-to-Business — правительство для бизнеса)

* это организации, которые используют в своей деятельности набор программ- ных и правительственных средств для онлайн-взаимодействия исполнительной власти и коммерческих структур (сайты правительственных органов, госзакупки и т.д.).

По охвату осуществляемых процессов бизнес-модели компаний классифи- цируются на модели полного цикла; бизнес-модели, разрабатывающие продукт и бизнес-модели компаний, организующих производство [26].

Бизнес-модели с полным циклом производят и продвигают продукцию, ор- ганизуют её сбыт. В процессе функционирования таких компаний как правило реализуются продуктовые и технологические инновации. Хотя этот тип бизнес- моделей выбирают для себя крупные диверсифицированные компании иннова- ционного типа и вертикально интегрированные объединения, но даже они пере- ходят на аутсорсинг и сетевое партнерство.

Компании использующие вторую группу моделей чаще всего работают с потребительскими товарами массового спроса на рынке. Стратегия компаний строится на чётком разделении функций между самой компанией и ее партне- рами. По такому принципу работают компании, осуществляющие наукоемкие и маркетинговые виды деятельности, производство и сбыт продукции они пере- дают своим партнерам на аутсорсинг, обеспечивая тем самым мобильность и ин- новационность бизнеса. Бизнес-модели, построенные по этому принципу, ис- пользуют в своей деятельности технологические инновации, направленные на сокращение издержек производства.

Третий тип бизнес-моделей связан с работой контрактных производств. Речь может идти не только о компаниях-имитаторах, покупающих уже готовые разработки и копирующих продукцию, не имеющих средств защиты, но и о пред- приятиях, чья деятельность связана с выполнением заказов компаний второй группы. Основные конкурентные преимущества бизнес-моделей этого типа вы- ражаются в низких издержках, использование современного оборудования и де- шевой рабочей силе. Такой тип бизнес-моделей популярен в Китае, а в нашей стране они встречаются в производстве косметических средств, одежды, сборке бытовой электронике.

Влияние конкурентной внешней среды вызывает и запускает в действие процессы миграции ценности внутри отраслевой бизнес-системы, что не может не вызвать изменений в уже сложившихся моделях ведения бизнеса в отрасли. Происходящие изменения приводят не только к изменениям структуры отрасли, но и могут стать причиной разработки и внедрения новых отраслевых правил, стандартов ведения бизнеса, появления возможно совсем новых вариантов от- раслевых стратегий.

Современные отраслевые стратегии могут быть основаны на вертикальной и горизонтальной интеграции схожих бизнесов; диверсификации; различных вариантах организационных инноваций (партнерство, создание сетевых струк- тур, стратегических альянсов и пр.); тиражирования бизнеса на основе фран- чайзинга; стратегии ликвидации бизнеса (продажа непрофильных активов), дроблении (создании дочерних структур, передаче части функций на аутсор- синг), перемещении производств в регионы (страны) с дешевой рабочей силой и т.д.[26] Эффективные стратегии определяют структуру и особенности функцио- нирования современных моделей видения бизнеса.

## Способы описания и моделирования бизнес-процессов

Среди основных способов описания бизнес-процессов можно выделить тек- стовый, табличный, графический.

Текстовое описание бизнес-процессов представляет собой простое тексто- вое последовательное описание деятельности с помощью регламентирующих документов. По сути такие документы являются процессными регламентами и текстовыми описаниями бизнес-процессов. Представленные в текстовом виде описания бизнес-процессов системно рассмотреть и проанализировать не пред- ставляется возможным. Что является очевидным недостатком текстового спо- соба описания бизнес-моделей для целей анализа и оптимизации деятельности компании. Этот недостаток проявляется особенно сильно, когда решение прини- мается группой людей.

Более формализованным является табличный способ описания бизнес-про- цесса, который предполагает разбиение последнего по ячейкам структурирован- ной таблицы. При этом каждый столбец и строчка имеют некоторое определен- ное значение. Данные таблицы проще воспринимать, легче найти ответ на вопрос кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются

работы, и бизнес-процесс проще проанализировать [26]. Табличная форма опи- сания бизнес-процессов эффективнее текстового, поэтому используется более широко.

При решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности предприятия чаще используется графический способ описания бизнес-процес- сов, который получил в настоящее время наибольшее развитие и применение.

Описание бизнес-процессов может быть вертикальным и горизонтальным. Вертикальное описание бизнес-процессов называют функциональным опи-

санием деятельности, так как при его использовании описываются только ра- боты, из которых состоит процесс, а также их вертикальные иерархические связи между родительскими и дочерними работами.

Горизонтальное описание бизнес-процесса показывает, как эти работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они должны выпол- няться, какие между ними информационные и материальные потоки движутся. В модели бизнес-процесса между различными работами, которые процесс со- ставляют появляются горизонтальные связи

Важным для роста эффективности работ по описанию бизнес-процессов яв- ляется выбор методов и достоверных источников информации о существующей деятельности. В качестве основных методов сбора и источников информации для описания бизнес-процессов используют: рабочие семинары; интервью; вопрос- ники и анкеты; документы, регламентирующие деятельность.

Самых эффективным методом сбора информации о бизнес-процессе явля- ется поведение рабочего семинара, в его ходе участники бизнес-процесса могут совместно обсудить и достаточно быстро разработать наиболее точные процесс- ные схемы. Однако возникает проблема, связанная с измерением трудозатрат со стороны экспертов предметных областей, сложность их сбора в одно время в од- ном месте.

Аналитик может разработать процессные схемы и на основе информации собранной при личной встрече в процессе интервью, последовательно беседуя с экспертами предметных областей, участвующими в бизнес-процессе. Достовер- ность информации при проведении таких индивидуальных встреч и правильная постановка ситуационных вопросов позволяют получить достоверную информа- цию. В качестве недостатков описанного метода можно выделить относительно большую продолжительность процесса сбора информации и значительные тру- дозатраты аналитика, занимающегося описанием.

Использование вопросников и анкет — это более дешевый метод сбора ин- формации о существующих в компании бизнес-процессах. С его помощью

можно массово и быстро собрать информацию о бизнес-модели всей компании, но качество такой информации может оказаться низким, так как анкетируемые в общем случае формально относятся к заполнению анкет.

Также к источникам информации о бизнес-процессах относятся документы, имеющиеся на предприятии, регламентирующие деятельность персонала. Речь идёт об отчётах, положениях о подразделениях, должностных инструкциях, воз- можно устаревших фрагментарных регламентах, требующих структурирования. Их можно использовать в будущем.

Говоря о качестве информации необходимо упомянуть о ее стоимости. Вы- сокое качество информации подразумевает высокую стоимость ее получения. Использование для принятия управленческих решений максимально полной и достоверной информации может позволить значительно уменьшить неопреде- ленность и риск, что связано с вероятностью отклонения фактических результа- тов от ожидаемых. Однако, расходование средств на сбор и обработку какой- либо дополнительной информации, сверх уже полученной информации, должно быть оправдано с экономической точки зрения.

Существует целый ряд практических рекомендаций описания бизнес-про- цессов, направленных на сглаживание влияния человеческого фактора и повы- шения результативности и эффективности управленческих решений.

1. Для повышения скорости и качества работ нужно привлекать к описанию бизнес-процессов самих участников этих процессов или «владельца» процесса чья деятельность будет затронута изменениями.
2. При описании бизнес-процессов нужно своевременно и точно фиксиро- вать, и визуализировать полученную информацию. Использование таких приё- мов способствует повышению эффективности работы в группе.
3. Применять в процессе описания бизнеса язык и терминологию, принятые в организации. Использование устоявшихся названий процессов, функций, доку- ментов, подразделений позволяет сделать схемы бизнес-процессов ясными для всех работников, это позволит сэкономить время при их согласовании, анализе и оптимизации.
4. Не следует выделять бизнес-процессы и работы на базе действующей орг- структуры. В таком случае велика вероятность искажения разработанных описа- ний бизнес - процессов по причине недоработанной организационной структуры. Бизнес-процессы выделяются на основе стратегии, а уже потом под них подстра- ивается организационная структура.
5. При планировании значительных изменений с целью оптимизации биз- нес-процесса, не следует использовать сильную детализацию последних. Она может привести к отрицательным последствиям, связанным с информационной перегруженностью участников проекта, снижению качества результатов работ и неуспеху всего мероприятия.
6. Необходимо понимать, что конечная цель описания бизнес-процессов — их улучшение и оптимизация, а описание — это всего лишь инструмент средство достижения цели, а не самоцель. Не следует составлять схемы ради схем, не ис- пользуя их дальнейший анализ и действия по оптимизации процессов.
7. При составлении описания бизнес-процесса нельзя смешивать представ- ления о бизнес-модели «как есть», «как должно быть» и «как будет». Сначала необходимо составить описание процесса «как есть», не обращая внимания на их очевидную не оптимальность. Часто при описании бизнес-модели сотрудники получают схемы, сильно отличающиеся от реальной действительности. Такое искажение информации уменьшает возможность проведения эффективной опти- мизации уже существующего бизнеса.

## Практическое задание:

1. Найдите информацию о бизнес-моделях, представленных в таблице, опишите их, приведите примеры существующих на рынке компаний, соответ- ствующие выделенным типам видения бизнеса.

Таблица 2.1. Виды бизнес-моделей и их сущностная характеристика

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-модель | Описание (сущ- ность) бизнес-мо-  дели | Примеры | Бизнес-модель |
| Реклама |  |  |  |
| Партнерская программа |  |  |  |
| Комиссия |  |  |  |
| Кастомизация |  |  |  |
| Краудсорсинг |  |  |  |
| Отказ от посредников |  |  |  |
| Дробление |  |  |  |
| Франшиза |  |  |  |
| Freemium |  |  |  |
| Лизинг |  |  |  |
| Low-touch |  |  |  |

1. Выберите объект бизнес-процессы которого Вы будете моделировать. Составить вербальное описание: количество сотрудников, размещение (один го-

род или филиалы в других), количество подразделений, сфера деятельности, ос- новной род деятельности. Нарисуйте организационную структуру компании. Выделите основные бизнес-процессы с описанием генерального бизнес-про- цесса. Выделите поддерживающие бизнес-процессы. Выделите управляющие бизнес-процессы. Выделите бизнес процессы-развития. Приведите примеры го- ризонтального описания какого-либо бизнес-процесса своей организации (жела- тельно основного) всеми тремя способами (текстовым, табличным, графиче- ским).

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому за- нятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением, сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

Темы докладов:

1. История бизнес-модели.
2. Подходы к классификации бизнес- процессов деятельности компании.
3. Способы моделирования и описания бизнес-процессов.
4. Лучшие бизнес-модели стартапов.

## Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятиям «операция», «процесс», «функция».
2. Опишите сущность функционального подхода к анализу эффектив- ности.
3. Опишите сущность процессного подхода к анализу эффективности.
4. Что такое бизнес-модель предприятия?
5. Какие классификации бизнес-моделей Вам известны?
6. Каковы особенности формирования бизнес-модели предприятия?

# УПРАВЛЕНЧЕСИЕ АСПЕКТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ (VBM)

## Ценность компании как ключевой элемент ценностно ориентирован- ного менеджмента

Концепция управления стоимостью предприятия, основанная на том что для собственников бизнеса центральным вопросом является прирост его благососто- яния, измеряемого не количеством ресурсов, привлеченных в производство, а стоимостью принадлежащего бизнеса стала очень популярной с 80-х годов про- шлого столетия на западе. Такой подход управления, основанный на качествен- ном улучшении стратегических и оперативных решений на всех уровнях органи- зации за счет концентрации усилий на ключевых факторах стоимости получил название управление стоимостью, или Value-Based Management (VBM),

Классическая концепция эффективности деятельности главным образом направлена на извлечение прибыли. Концепция управления стоимостью особое внимание уделяет расчёту будущих денежных доходов ее собственников, дока- зывая, что новая стоимость создается лишь в том случае, если компания получает такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает все затраты, включая затраты на привлечение капитальных вложений.

В целом многими специалистами признается показатель стоимости компа- нии одним из ключевых критериев, указывающих на успешность бизнеса. При этом о целесообразности использования данного показателя в качестве главной цели менеджмента свидетельствуют следующие критерии:

* + 1. данный показатель может быть измерен в стоимостном выражении;
    2. универсальность данного показателя, свидетельствующая о возможности его использования в любой сфере деятельности, в любой отрасли;
    3. долгосрочность показателя стоимости компании отражает возможность его использования практически на любой стадии жизненного цикла компании;
    4. данный показатель отражает влияние большого числа факторов на ре- зультативность бизнеса, в первую очередь субъективных факторов.

Следует понимать, что практически не один из существующих показателей оценивающих деятельность организации, таких как прибыль, рентабельность и другие подобные показатели не могут быть приняты как обобщающими, так как не обладают необходимыми для этого качествами. При этом принимать все клю- чевые решения менеджмента следует исходя из цели максимизации стоимости акционерного капитала.

Все участники бизнеса вне зависимости от уровня участия в деятельности организации, так или иначе, заинтересованы в увеличении стоимости бизнеса.

Собственники бизнеса напрямую заинтересованы в росте стоимости компа- нии, что связано с уровнем благосостояния акционеров и возможностью расши- рения бизнеса путем использования собственных средств, которые определя- ются размером стоимости бизнеса.

Управляющие и персонал заинтересованы в росте стоимости бизнеса, так как система вознаграждения работников может быть выстроена в прямой зави- симости от создаваемой стоимости компании.

Интерес партнеров заключается в желании иметь дело с надежными клиен- тами, которые имеют высокий рейтинг.

Инвесторы заинтересованы в инвестировании средств в бизнес развитие, ко- торого возможно при дальнейшем росте его стоимости. Кредиторы более охотно финансируют компании, способные предоставить залоговые активы, величина которых определяется созданной стоимостью.

Для наглядного представления различий в терминах «стоимость», «цена» и

«ценность» можно рассмотреть пример. Допустим на производство автомобиля были осуществлены определенные затраты, которые представляют «стоимость». Данный автомобиль имеет конкретную «цену», то есть то числовое выражение, которое отражено на ценнике. Наконец автомобиль имеет «ценность» для своего владельца, которая может быть несоизмерима с ценой и стоимостью автомобиля. Данный пример помогает понять, что именно ценность предмета имеет ключевое значение, в том числе при принятии конкретного решения финансовым менедже- ром.

В финансовом менеджменте ценность актива зачастую определяется воз- можностью этого актива приносить доход.

Аналогично термину «капитал», при определении вышерассмотренных тер- минов также следует принимать во внимание их интерпретацию в отечественной и зарубежной науке. Довольно часто в отечественной экономической среде тер- мин «ценность» не используется вовсе, а используются только два экономиче- ских термина – «стоимость» и «цена». Такому стечению обстоятельств способ- ствовало развитие отечественной экономической школы, поэтому при изучении финансового менеджмента следует обращать внимание на терминологию рос- сийской и зарубежной наук.

По мнению сторонников концепции, VBM, бухгалтерские критерии оценки деятельности предприятия недостаточно эффективны, а высокая капитализация

бизнеса напротив выступает гарантией от недружественных поглощений, явля- ется условием активного притока инвестиций, кредитных ресурсов и укрепления делового имиджа компании [29].

По мнению Альфреда Раппапорта и Беннета Стюарта, родоначальников VBM, предложенный подход включает в себя четыре основных элемента:

1. Оценивание, предполагающее выбор собственниками процедур и мето- дов определения стоимости компании, мониторинг ее изменения, определение механизмов для создания новой ценности.
2. Разработку бизнес-стратегии, направленную на достижение основной цели — повышение ценности компании для ее собственников.
3. Финансы, создающие стоимость. Из них выделяют ключевые для каждого подразделения и для всей корпорации в целом.
4. Корпоративное управление, оно является инструментом согласования ин- тересов собственника и менеджеров, создания эффективной системы материаль- ного стимулирования и формирование акционерной стоимости.

По мнению Т. Коупленда, Дж. Муррина и Т. Коллияера в процессе управле- ния стоимости необходимы анализ текущей стоимости имущества исследуемой компании далее необходимо произвести, как считают эти авторы, фактическую и потенциальную стоимостную оценку компании с учетом внутренних улучше- ний, основанных на ожидаемых денежных потоках, и возможности увеличения стоимости посредством реструктуризации управления финансами [20]. Получен- ные в ходе такой оценки результаты необходимо соотнести со стоимостью акций фирмы на фондовом рынке. Такая последовательность действий позволит оце- нить потенциальную выгоду акционеров от реорганизации компании, поможет выявить разрыв в восприятии будущих перспектив компании инвесторами и ме- неджерами.

К. Уолш предложил другой подход, который основан на сбалансированно- сти прибыли, активов и роста. Согласно ему, менеджерам предприятия нужно заранее продумать и рассчитать максимальные темпы роста компании, которые последняя может выдержать безболезненно. Для поддержания заданного темпа роста потоки денежных средств от основной деятельности должны находиться в равновесии. Использование этой модели позволяет менеджерам сосредоточиться на фундаментальных факторах развития от которых зависит общее состояние компании: прибыли, оборотных активах и темпах роста.

Выбор подхода к управлению стоимостью бизнеса зависит от знаний и пред- почтений менеджеров, специфики деятельности предприятия. Однако незави- симо от того в пользу какой модели сделан выбор, внедрение стоимостного под- хода в систему управления обеспечивает неоспоримые преимущества:

1. позволяет сформулировать общую цель и создать общепринятый, уни- версальный язык общения для всех единиц бизнеса, филиалов в регионах, функ- циональных и операционных подразделений;
2. значительно повышает эффективность совместной работы за счёт по- иска и принятия оптимальных компромиссных решений;
3. позволяет построить четкую иерархическую структуру ключевых фак- торов стоимости бизнеса, полностью интегрированную в систему управления бизнесом;
4. создаёт максимально возможную информационную базу о деятельности компании, потому что составление корректных прогнозов денежных потоков компании или структурного подразделения требует наличия, обработки и ана- лиза большого объема информации;
5. значительно повышает качество и эффективность принимаемых реше- ний за счёт оптимального объема, структуры и формата информации;
6. позволяет гармонично сочетать долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса;
7. позволяет построить эффективную и справедливую систему материаль- ной мотивации сотрудников компании.

Подходы VBM получили широкое распространение в странах Западной Ев- ропы, в Японии, Австралии, Канаде в1990-х — начале 2000-х гг. Эти подходы используются и латиноамериканские, турецкие компании, т.е. компании стран с развивающимися рынками.

Исследования финансовых результатов западноевропейских компаний по- казывают, что у компаний, использующих подходы VBM, эффективность общей деятельности повышается, затраты снижаются, растут показатели оборачиваемо- сти по сравнению с аналогичными компаниями.

Существует тесная взаимосвязь между стоимостью компании и ее бизнес- моделью, так как от типа выбранной бизнес-модели зависят будущие денежные потоки компании [48].

При расчёте стоимости бизнеса нельзя обойтись без анализа микро- и мак- роэкономические факторов, влияющих на деятельность предприятия (рис. 3.1).

Макроэкономические показатели отражают информацию о влиянии на дея- тельность предприятия макроэкономической ситуации. Микроэкономические

факторы – это внутренние факторы, связанные с деятельностью самого предпри- ятия.

Внутренние факторы стоимости

Имидж

Финансово-хо- зяйственные факторы

Открытость

узнаваемость, степень доверия, качество, стабильность отноше- ний к контрагентам

организационная структура предприятия, лицензирование, патентная защищенность, финансовое состояние

ликвидность активов, ликвидность ценных бумаг

Стоимость предприятия

Региональные фак- торы

Отраслевые факторы

Территориальные факторы

Внешние факторы стоимости

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страновые факторы | |  |
|  |  | |
| ВВП, уровень экономической и по- литической стабильности, уровень инвестиций в основной капитал, ко- лебания курсов валют, темпы ин- фляции, изменения процентных ставок, уровень безработицы, про- | | |

географическое положение, уровень эконо-

мического развития

ёмкость рынка, уровень спроса и предложения, ба- рьеры входа и выхода из отрасли, т.д.

Рис.3.1 Факторы стоимости

На стоимость бизнеса оказывают влияние основные макроэкономические факторы:

1. зависящая от спроса ликвидность бизнеса, спрос определяется предпо- чтениями потребителей, полезностью самого товара.
2. имидж предприятия на рынке, чем выше репутация предприятия, тем выше стоимость бизнеса.
3. наличие установленных государством экологических ограничений или ограничений цен на продукцию предприятия снижает стоимость бизнеса.
4. размер оцениваемой доли бизнеса. Чем она выше, тем выше стоимость самого бизнеса.
5. перспективы развития оцениваемого бизнеса. Неплатежеспособность предприятия может быть привлекательным для инвестора фактом, если он пред- полагает благоприятные пути развития, так как стоимость предприятия в кризис- ном состоянии будет ниже стоимости финансово устойчивого предприятия с ана- логичными активами.

На стоимость бизнеса влияют и микроэкономические факторы, такие как:

1. генерируемые имеющимися активами денежные потоки;
2. прогнозируемый темп роста денежных потоков, образующийся за счет реинвестирования части прибыли или изменения отдачи инвестированного ка- питала;
3. возможность диверсификации производства;
4. качество продукции, выпускаемой предприятием;
5. используемая предприятием ценовая политика;
6. текущее финансовое состояние предприятия;
7. качество кадрового состава управленческого персонала предприятия. Все эти факторы учитываются экспертом-оценщиком при выборе оценоч-

ного мультипликатора.

В целях повышения стоимости компании необходимо осуществлять следу- ющие мероприятия: снижать себестоимость, ликвидировать убыточные активы, снижать эффективную налоговую ставку компании, более полно использовать потенциал капитальных вложений, эффективно управлять запасами и рацио- нально использовать инструменты кредитной политики, создавать новые и под- держивать уже имеющиеся конкурентные преимущества.

Таким образом, для получения обоснованной стоимости бизнеса анализ факторов, влияющих на деятельность предприятия необходим. Эффективное управление стоимостью компании во многом зависит от правильности выбора стратегических целей и разработки системы соответствующих им показателей, которая обеспечивала бы руководителей информацией о результатах работы их менеджеров. Во многом успех зависит от того, насколько правильно руководство расставляет приоритеты и определяет факторы стоимости.

## Применение метода DCF для оценки и управления стоимостью.

**Модели денежных потоков, применяемые при управлении ценностью** **компании**

Дисконтирование денежных потоков – это процесс определения стоимости имущества путём суммирования текущих стоимостей, ожидаемых от него пото- ков дохода [42]. Этот процесс состоит из рада этапов:

1. определения модели денежного потока;
2. выбора длительности прогнозного периода;
3. расчета величины денежного потока для каждого года прогнозного пери- ода на основе ретроспективного анализа и предполагаемых изменений;
4. обоснования ставки дисконтирования;
5. расчета величины реверсии - стоимости в постпрогнозный период;
6. определения текущих стоимостей будущих денежных потоков и ревер-

сии;

1. внесения заключительных поправок [42].

Разница между притоками и оттоками средств предприятия называется де-

нежным потоком. При оценке бизнеса выбирают модель денежного потока: де- нежный поток для собственного капитала или денежный поток для всего инве- стированного капитала, так называемый бездолговой денежный поток.

Для расчета рыночной стоимости собственного капитала используется де- нежный поток для собственного капитала, порядок расчёта которого представ- лен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 Расчет денежного потока для собственного капитала [41]

|  |  |
| --- | --- |
| **Знак действия** | **Показатель** |
| Плюс | Чистая прибыль после уплаты налогов |
| Амортизационные отчисления |
| Плюс (минус) | Уменьшение (прирост) собственного оборотного капитала |
| Плюс (минус) | Уменьшение (прирост) инвестиций в основные средства |
| Плюс (минус) | Прирост (уменьшение) долгосрочной задолженности |
| Итого | Денежный поток для собственного капитала |

В денежном потоке для всего инвестированного капитала не различается собственный и заемный капитал, а рассчитывается совокупный денежный поток, т.е. стоимость всего инвестированного капитала табл.3.3.

Расчет денежного потока для всего инвестированного капитала произво- дится также как определение денежного потока для собственного капитала, за исключением следующих моментов: не берётся в расчёт прирост и уменьшение долгосрочной задолженности и не вычитаются из прибыли денежные выплаты по процентам за обслуживание задолженности долгосрочного характера.

Для оценки имущества используется денежный поток для собственного ка- питала в случае, если прибыль или денежный поток предприятия формируется в основном за счёт собственных средств без привлечения значительных сумм кре- дитов.

Таблица 3.3. Расчет денежного потока для всего инвестированного капитала [41]

|  |  |
| --- | --- |
| **Знак действия** | **Показатель** |
| Плюс | Денежный поток для собственного капитала |
| Выплата процентов по задолженности, которые ранее были вычтены при  расчете чистой прибыли |
| Минус | Часть налога на прибыль (так как ранее проценты по задолженности вы-  читались из прибыли до уплаты налогов, возвращая их назад следует уменьшить сумму на величину налога на прибыль) |
| Итого | Денежный поток для всего инвестированного капитала |

Предприятию, привлекающему в процессе своей деятельности значитель- ный размер заёмных средств целесообразнее оценивать стоимость на основе при- менения модели денежного потока для всего инвестированного капитала.

Упрощенный вариант вычисления чистого денежного потока предполагает использование суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Для определения сумм денежного потока для каждого года прогнозного пе- риода может быть использована косвенный или прямой методы.

Косвенный метод отражает направления использования прибыли и инвести- рования имеющихся денежных средств. Этот метод основан на анализе движе- ния денежных средств по направлениям основной, финансовой, инвестиционной деятельности.

На основе анализа движения денежных средств по бухгалтерским счетам, по статьям прихода и расхода основан прямой метод расчёта потока денежных средств.

В качестве периода прогнозирования могут быть выбраны разные отрезки времени.

Перечислим возможные варианты:

* 1. временной период, по достижению которого темпы роста дохода пред- приятия становятся стабильными;
  2. временной период существования компании (срок окончания договора аренды на имущество компании, планы руководства);
  3. временной период необходимый для достижения заданных характери- стик доходности или ожиданий инвестора;
  4. временной период реализации инвестиционного проекта.

Если нет опасности прекращения деятельности предприятия, делается пред- положение, что оно может осуществлять деятельность неопределенно долго [30]. По причине того, что на длительный период времени точно определить до- ходы не возможно, срок существования предприятия рассматривают в двух пе- риодах: прогнозном когда оценщик имеет возможность точно спрогнозировать динамику денежных потоков и постпрогнозном, характеризующимся усреднен- ным темпом роста денежных потоков предприятия в оставшемся сроке его су-

ществования.

В процессе расчётов может быть получена искаженный показатель стоимо- сти предприятия, если в первые годы прогнозного периода динамика доходов значительно отличается от средней величины. Для повышения точности расче- тов необходим анализ расходов, направлений инвестиций и выручки от реали- зации.

Для прогноза валовой выручки важно оценить спрос на продукцию, прове- сти анализ её номенклатуры; рассчитать ретроспективные темпы роста выручки и производственной мощности; точно спланировать объемы производства и цены на продукцию.

В целях прогноза расходов и инвестиций изучают структуру расходов, воз- можные пропорции постоянных и переменных издержек; учитывают единовре- менные и чрезвычайные расходы, которые фигурировали в финансовой отчет- ности за прошлые периоды, но в будущем могут не встретиться; формируют ин- фляционные ожидания для каждой категории издержек; сравнивают прогнози- руемые расходы с соответствующими показателями для предприятий-конкурен- тов или с аналогичными показателями по отрасли; оценивают состав источников финансирования инвестиций.

Напрямую зависит от выручки величина текущих активов и пассивов пред- приятия. Чем больше выручка, тем больше собственного оборотного капитала необходимо для нормального функционирования предприятия. Поэтому измене- ние сумм собственного оборотного капитала прогнозируют в зависимости от вы- ручки, или на основе раздельного планирования изменений текущих активов и пассивов.

Собственный оборотный капитал являясь одним из показателей денежного потока, определяется как разность между текущими активами (за вычетом де- нежных средств) и текущими пассивами.

На заключительном этапе расчётов доходного подхода вносятся итоговые поправки. Избыток собственного оборотного капитала прибавляется к получен- ной стоимости предприятия, а недостаток — вычитается.

В отчете свой выбор оценщик может обосновать следующим образом: «Для прогноза потребности в собственном оборотном капитале мы использовали со- отношение собственного оборотного капитала и объема продаж пошлого пери- ода в среднем 20%». Оценщик может предположить, что такие условия сохра- нятся на весь прогнозируемый период.

В разных моделях денежного потока используют соответствующие методы определения ставки дисконтирования [13]. Модель оценки капитальных активов или модель кумулятивного построения ставки дисконтирования используется для денежного потока для собственного капитала. Модель средневзвешенной стоимости капитала применяется для денежного потока для всего инвестирован- ного капитала.

Для учета доходов за пределами периода прогнозирования рассчитывается стоимость реверсии. Она отражает доход от возможной перепродажи имущества предприятия в конце периода прогнозирования или стоимость имущества (пред- приятия) на конец прогнозного периода.

В зависимости от перспектив развития бизнеса в постпрогнозный период возможны различные варианты способов расчета стоимости бизнеса на конец прогнозного периода, представленные в табл. 3.4.

Таблица 3.4. Методы расчета стоимости предприятия на конец прогнозного периода (реверсии) [41]

|  |  |
| --- | --- |
| **Название ме- тода** | **Условия и особенности применения** |
| Метод расчета по ликвидацион- ной стоимости | Используется при ожидании банкротства предприятия в пост прогнозный период с последующей продажей принадлежащих организации активов. При расчёте учитываются расходы, связанные с ликвидацией, и скидка на срочность в случае срочной ликвидации. Для оценки устойчивых пред-  приятий, а тем более находящихся в стадии роста, этот метод неприемлем. |
| Метод предполагаемой продажи | Денежный поток переводится в показатели стоимости с применением спе- циальных коэффициентов, полученных на основе анализа ретроспектив- ных данных по продажам сопоставимых компаний. Метод можно исполь- зовать в случае если аналогичные предприятия часто покупаются-прода- ются, есть возможность обосновать тенденцию изменения их стоимости. На отечественном рынке по причине малого количества открытых ры-  ночных данных использование метода весьма затруднено. |
| Модель Гордона | Модель Гордона основана на прогнозе получения стабильных доходов в  остаточный период и предполагает, равенство величины износа и капита- ловложений. |

Чаще всего для определения стоимости предприятия на конец прогнозного периода используют модель Гордона, основанную на расчёте стоимости бизнеса капитализацией дохода первого постпрогнозного года по ставке капитализации, учитывающей долгосрочные темпы роста денежного потока.

Порядок расчёта формулы Гордона представлен ниже с её помощью можно дать примерную оценку стоимости предприятия:

CF

(n+1)

FV= DR−t (1)

где FV — ожидаемая стоимость в пост прогнозный период;

𝐶𝐹(𝑛+1)— денежный поток доходов за первый год постпрогнозного (остаточного) периода;

DR — ставка дисконтирования;

t — долгосрочные (условно постоянные) темпы роста денежного потока в оста- точном периоде.

Модель Гордона используется в случае соблюдение определенных усло-

вий:

1. при стабильном темпе роста дохода;
2. суммы капитальных вложений в постпрогнозном периоде равны амор-

тизационным отчислениям;

1. темпы роста дохода не должны превышать ставки дисконтирования;
2. темпы роста дохода должны быть умеренными, не превышать 3-5%. Так как рост темпов невозможен без дополнительных капитальных вложений, что данная модель не учитывает.

В долгосрочном периоде динамика развития предприятий сглаживается, то есть начинает поддаваться описанию с помощью трендов. В результате долго- срочные темпы роста денежного потока могут быть приравнены к среднеотрас- левым или в случае отсутствия данных о темпах роста, коэффициент капитали- зации можно приравнять к ставке дисконтирования.

Стоимость денежных потоков предприятия и реверсии, дисконтированных по определенной дисконтной ставке к дате оценки называется текущей (насто- ящей, дисконтированной, приведенной) стоимостью. Расчёты текущей стоимо- сти рассчитывается как произведение денежного потока СF и коэффициента те- кущей стоимости единицы DF c учетом выбранной ставки дисконтирования DR соответствующего периода n.

Механизм расчёта текущей стоимости денежных потоков и реверсии представ- лен в табл.3.5.

После определения текущей стоимости денежных потоков реверсии делают заключительные поправки на величину стоимости нефункционирующих акти- вов; производят коррекцию сумм собственного оборотного капитала; учитывают поправки на величину долгосрочной задолженности.

Таблица 3.5. Расчет текущей стоимости денежных потоков и реверсии [41]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Первый год | Второй год | Третий год | Постпрогнозный  период |
| Денежный по-  ток(𝐶𝐹𝑛) | 𝐶𝐹1 | 𝐶𝐹2 | 𝐶𝐹3 | 𝐶𝐹4 |
| Стоимость на конец прогноз- ного периода,  рассчитанная по модели Гордона | - | - | - | 𝐹𝑉 = 𝐶𝐹4  𝐷𝑅 − 𝑡 |
| Коэффициент текущей стои-  мости (DF) | 𝐷𝐹1= 1 (1+𝐷𝑅)1 | 𝐷𝐹2= 1 (1+𝐷𝑅)2 | 𝐷𝐹3= 1 (1+𝐷𝑅)3 | 𝐷𝐹3 |
| Текущая стои- мость денеж- ных потоков и  реверсии | 𝑃𝑉1*=*𝐶𝐹1𝐷𝐹1 | 𝑃𝑉2*=*𝐶𝐹2𝐷𝐹2 | 𝑃𝑉3*=*𝐶𝐹3𝐷𝐹3 | 𝑃𝑉4*=* 𝐹𝑉𝐷𝐹3 |
| Стоимость  предприятия (V) | V=𝑃𝑉1+𝑃𝑉2+𝑃𝑉3+𝑃𝑉4 | | | |

Первая поправка связана с тем, что в расчетах стоимости способами доход- ного подхода во внимание не принимаются активы предприятия, которые не участвуют в производстве, получении прибыли, т.е. в формировании денежного потока. На практике такие активы могут быть проданы на рынке по определён- ной стоимости. Поэтому стоимость активов, не занятых в производстве и нахо- дящихся на консервации, прибавляют к стоимости, полученной при дисконтиро- вании денежного потока. Кроме этого в процессе расчёта денежного потока учи- тывают суммы налога на имущество, амортизационные отчисления, и возмож- ные капитальные вложения, связанные с этим активом.

Вторая поправка учитывает фактическую величину собственного оборот- ного капитала. Его избыток нужно прибавить, а дефицит вычесть из величины предварительной стоимости.

Если осуществлялись расчеты с использованием модели денежного потока для всего инвестированного капитала используется третья поправка, согласно ей из величины найденной стоимости, для определения стоимости собственного ка- питала вычитается величина долгосрочной задолженности. На дату оценки заем- ные средства, позволяющие получить доход, не должны включаться в стоимость собственного капитала предприятия. В результате оценки предприятия методом дисконтирования денежных потоков определяется стоимость контрольного лик- видного пакета акций.

## Интегральные показатели стоимостного менеджмента

**согласно vbm – подходу. Основные показатели эффективности управления стоимостью**

Практическая реализация систем управления бизнесом на основе ключевых факторов стоимости привела к разработке системы целевых нормативов эффек- тивности, комплексной системы показателей и корпоративных стандартов. В ка- честве целевых нормативов эффективности выступают определенные значения ключевых факторов стоимости, установленные в виде плановых заданий как компании в целом, так и бизнес-единицам, функциональным подразделениям, региональным филиалам, отдельным сотрудникам компании. Развитие систем показателей эффективности в рамках концепции управления стоимости пред- ставлено в табл.3.6.

Широко известны в практике управления факторные модели рентабельно- сти собственного капитала (ROE), разработанные компанией DuPont [7].

В качестве ключевых интегральных показателей эффективности деятельно- сти общепризнано рекомендуется использовать рентабельность вложенного ка- питала и коэффициент реинвестирования. Они позволяют учесть интересы акци- онеров и перспективы развития компании.

Рентабельность вложенного капитала показывает отдачу на вложенные средства и определяет будущую прибыль предприятие при сохранении суще- ствующего уровня эффективности использования активов.

Таблица 3.6 Развитие парадигмы определения стоимости и эффективности деятельности фирмы в экономической науке [31]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1930-50е гг.** | **1970-е гг.** | **1980-е гг.** | **1990-е гг.** |
| Модели Дюпон (Du Pont Models) | Чистая прибыль на одну акцию (EPS) | Коэффициент соот- ношения рыночной  и балансовой стои- мости акций (M/B) | Экономическая до- бавленная стоимость; (EVA) |
| Рентабельность ин- вестиций (ROIС) рентабельность соб- ственного капитала (ROE) | Коэффициент соот- ношения цены акции и чистой прибыли на одну акцию (P/E) | Рентабельность ак- ционерного капитала (ROE);  Рентабельность чи- стых активов (RONA);  Денежный поток (Cash Flow) | Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации (EBITDA);  Рыночная добавлен- ная стоимость (MVA);  Денежный поток от- дачи на инвестиро- ванный капитал (CFROI) |

Коэффициент реинвестирования учитывает долю прибыли, которая в буду- щем будет направлена на новые инвестиции с целью обеспечения последующего роста прибыли.

Компания не может обеспечить рост прибыли от реализации без реинвести- рования её части в оборотный капитал и чистые капитальные расходы. Поэтому необходимо что бы чистые капитальные затраты, которые требуются фирме для поддержания заданного темпа роста были обратно пропорциональны эффектив- ности осуществляемых инвестиций.

Показатели рентабельности инвестированного капитала (ROIC) и коэффи- циент реинвестирования (RR) рассчитываются по следующим формулам [12] :

ROIC = EBIT (1 – T) / (BD + BE), (2) RR = ((CE – D) – ΔNCWC) / EBIT(1 – T), (3)

где ROIC– рентабельность капитала;

EBIT - прибыль до выплаты процентов и налогов; Т – ставка налога на прибыль;

BD – балансовая стоимость обязательств;

BE – балансовая стоимость акционерного капитала; RR– коэффициент реинвестирования;

CE – капитальные затраты; D – амортизация;

ΔNCWC – прирост чистого оборотного капитала. Перемножая левые и правые части выражений получим:

𝑅𝑂𝐼𝐶 ∗ 𝑅𝑅 = (𝐶𝐸−𝐷)−∆𝑁𝐶𝑊𝐶, (4)

𝐵𝐷+𝐵𝐸

В правой части показан темп прироста капитала как отношение приращения капитала к стоимости всего капитала. Такой рост должна иметь прибыль пред- приятия (g) при постоянном коэффициенте реинвестиций и рентабельности.

g = ROIC х RR, (5)

где g – темп прироста прибыли.

Темп прироста прибыли определяет потенциал развития компании. Он за- висит от уровня рентабельности активов и политики компании в области реин- вестирования.

В 70-80- е годы были предложен ряд показателей, отвечающих важнейшему требованию рыночной экономики - повышению благосостояния акционеров, а, следовательно, и капитализации. Наиболее известными и широко распростра- ненными из них являются показатель «Чистая прибыль на обыкновенную ак- цию» (EPS) и показатель «Цена к доходу» (P\E). [32] В настоящее время расчет

показателя EPS является обязательным для акционерных обществ, а его значение должно быть отражено в форме 2 отчёте о финансовых результатах.

Денежный поток для акционерного капитала включает еще один параметр

– долг, он отнимается из корректируемой выручки базового периода.

Фирма Stern Stewart Management Services в середине 80-х годов разработала и предложила использовать на практике показатель EVA, основанный на тради- ционной концепции бухгалтерского учета остаточного дохода RI. Позже компа- нией McKinsey разработала по сути похожий метод расчёта экономической при- были EP.

Согласно концепции, EVA стоимость бизнеса рассчитывается как балансо- вая стоимость, увеличенная на текущую стоимость будущих добавленных стои- мостей. Стерн Стюарт, являющийся разработчиком этой модели, выявил нали- чие зависимости между величиной показателя EVA и рыночной стоимостью, изучив в 1990 году описанное соотношение по 618 американским компаниям [32].

Предложенный ученым показатель отличается простой расчёта, применим для оценки эффективности как предприятия в целом, так и отдельных подразде- лений. Однако простота расчета самого показателя EVA сочетается с трудно- стями, связанными с внесением существенных поправок относительно составля- ющих модели.

Перечислим наиболее значительные корректировки прибыли и величины капитала в процессе расчета стоимости бизнеса на основе модели EVA:

1. Обеспечивающие получение выгод в будущем стоимость части немате- риальных активов (например, НИОКР) при расчете EVA должны капитализиро- ваться, а не списываться в расходы. Величина капитала должна быть уточнена на величину капитализированных нематериальных активов за вычетом накоп- ленной амортизации. На сумму амортизации оцениваемого периода должна быть откорректирована величина NOPAT;
2. к величине капитала прибавляется общая сумма отложенных налогов. Положительное изменение суммы отложенных налогов за рассматриваемый пе- риод также прибавляется к сумме прибыли для расчета величины NOPAT;
3. при формировании показателя EVA следует рассчитать доход, генери- руемый средствами, вложенными в деятельность предприятие.

В качестве недостатков показателя EVA можно отметить тот факт, что на его величину значительно влияет первоначальная оценка инвестированного ка- питала. Если она занижена, то добавленная стоимость высока и наоборот. По-

этому объективность результатов расчета снижается. При этом, внесение коррек- тировок балансовой величины инвестированного капитала добавляет дополни- тельный субъективизм в оценке стоимости бизнеса, поскольку производимые действия могут не отражать реальной рыночной ситуации.

Значительный минус модели связан также и с тем, что основная доля добав- ленной стоимости приходится на пост прогнозный период. Чтобы сократить вли- яние этого негативного фактора на практике используют не сам абсолютный по- казатель EVA, а его ежегодные приросты, что конечно усложняет трактовки по- лученных результатов и снижает аналитическую ценность модели.

EVA может использовать как индикатор качества управленческих решений, так как постоянное положительное значение этого показателя свидетельствует о росте стоимости компании. Для увеличения стоимости бизнеса возможно ис- пользование нескольких вариантов действий.

Во-первых, снижая издержки, повышая эффективность бизнес-процессов посредством реинжиниринга, управляя бизнес-портфелем, через сокращение не- рентабельных производств можно увеличить дохода от реализации и уменьшить величину затрат.

Во-вторых, используя продавая непрофильные, убыточные активы, приме- няя инструменты сокращения сроков оборачиваемости дебиторской задолжен- ности, запасов можно получить рост эффективности управления активами.

В-третьих, управление структурой капитала, поиск и практическое приме- нение методов снижения средневзвешенной стоимости капитала может привести к росту стоимости компании.

По мнению учёных, показатель MVA тоже может выступать в роли крите- рия создания стоимости, так как он отражает дисконтированную стоимость всех настоящих и будущих инвестиций.

MVA = Рыночная капитализация (рыночная стоимость акционерного капи- тала) + Рыночная стоимость долга – Совокупный инвестированный капитал (ба-

лансовая стоимость).

Разница между рыночной стоимостью всего капитала компании и совокуп- ным инвестированным капиталом и есть стоимость бизнеса.

Рассматриваемая модель оценка эффективности управления стоимостью ос- новывается на следующих моментах:

1. если рыночная капитализация / инвестированный капитал> 1, то есть MVA положительна, то бизнес обладает положительным рыночным рейтингом и инвестиции в него выгодны, рынок оценивает бизнес как бизнес, наращиваю- щий стоимость;
2. если ROIC / WACC> 1, то бизнес также создает стоимость и выгоден для инвестиций.

Однако, оценка эффективности функционирования бизнеса, ориентирован- ная только на эту модель опасна. Велика вероятность того что руководство будет принимать решения, оказывающие краткосрочное влияние на курсовую стои- мость акций, но разрушающие стоимость в долгосрочной перспективе. Напри- мер, речь может идти о программах сокращения затрат за счет масштабного со- кращения бюджета НИОКР.

Некоторые исследователи концептуально относят модель MVA к методам оценки и управления стоимостью, основанных на концепции ЕVA, и рассматри- вают MVA как модификацию модели ЕVA. Связь между рассматриваемыми по- казателями существует, так как рыночная стоимость, выраженная в показателе MVA, является, по сути, дисконтированной суммой всех будущих EVA.

Акционерная добавленная стоимость ( Shareholder Value Added (SVA) в ра- ботах Альфреда Раппапорта описывается как приращение между двумя показа- телями: стоимостью акционерного капитала после некоторой операции и стои- мостью того же капитала до этой операции. Модель А. Раппапорта учитывает изменение стоимости компании, изменения временного периода конкурентных преимуществ, текущего уровня продаж, ставки налогообложения на прибыль, инвестиций в оборотный капитал, чистых капитальных вложений, средневзве- шенной стоимости капитала.

Часто на практике используется и другая трактовка этой модели, согласно неё SVA рассматривается как приращение между расчетной стоимостью акци- онерного капитала (например, методом дисконтированных денежных потоков) и балансовой стоимостью акционерного капитала [15].

Перечисленные показатели заложены в описываемый им расчет критерия, характеризующего изменение стоимости компании – добавленной акционерной стоимости (SVA).

Трудоемкость расчетов и сложности, связанные с прогнозированием финан- совых потоков являются основными недостатками данной модели.

Согласно модели, Cash Flow Return on Investment (CFROI)– денежный по- ток отдачи на инвестиции (CFROI) определяется в соответствии по формуле:

CFROI = Скорректированные денежные притоки (cash in) в текущих ценах / скорректированные денежные оттоки (cash out) в текущих ценах.

Расчет CFROI состоит из ряда этапов:

1. Нужно выявить денежные притоки в течение срока службы активов. Та- кой срок определяется как отношение суммарной стоимости активов к аморти- зационным отчислениям.
2. Следует рассчитать стоимость суммарных активов, которая будет высту- пать в качестве оттока денежных средств.
3. Необходимо скорректировать, как отток, так и приток на коэффициент инфляции, то есть привести их к текущим ценам.
4. Важно внести ряд поправок в расчетные величины с целью исключения искажений, вызываемых различными системами отчетности. Для расчета денеж- ных притоков чистый доход корректируется на суммы амортизации, проценты по заемному капиталу, выплаты по договорам лизинга и т. д. Балансовая стои- мость активов корректируется на суммы накопленной амортизации, стоимость имущества, полученного по договорам лизинга и т. д.
5. Провести расчет CFROI в соответствии с формулой.

В случае, когда показатель CFROI превышает требуемый инвесторами сред- ний уровень доходности, бизнес генерирует дополнительную стоимость; наобо- рот, если CFROI ниже требуемой доходности, то стоимость бизнеса сокращается. Преимуществом показателя CFROI является учет денежных потоков, гене- рируемых бизнесом, а также учет фактора инфляции. В этой модели денежные потоки, генерируемые существующими и будущими активами, так и первона- чальные инвестиции выражаются в текущих ценах. Одним из главных недостат- ков показателя является то, что результат выражается не суммой, созданной (или разрушенной) стоимости, а в виде относительного показателя, поэтому для не- которых нефинансовых менеджеров интерпретация данного показателя может не быть столь же ясной, как, например, EVA. Кроме того, расчет показателя CFROI является сложным, так как необходимо описать все денежные потоки, ге-

нерируемые как существующими, так и будущими активами.

Для оценки уровня отдачи инвестированного капитала используют показа- тель (CVA, RCF), он строится на основе расчёта денежных потоков и учитывает (в отличие от показателя CFROI) затраты на привлечение и обслуживание капи- тала из разных источников (т.е. средневзвешенную цену капитала).

В основе данного показателя лежит концепция остаточного дохода (residual income), а формула его расчета приведена ниже:

RCF = AOCF – WACC \* TA, (6)

где

RCF - Residual Cash Flow - денежная добавленная стоимость,

AOCF (Adjusted Operating Cash Flows) – скорректированный операционный денежный поток,

WACC - средневзвешенная стоимость капитала,

TA – суммарные скорректированные активы (корректировки, вносимые при расчете указанных величин аналогичны тем, которые рассматривались при ана- лизе концепции EVA).

Выявленная многоуровневая система рассмотренных показателей и моде- лей доказывает зависимость факторов более высокого уровня от факторов более низкого уровня и отражает связь показателя стоимости с текущей деятельностью предприятия. Так, совершенствование бизнес-процессов может вызвать сниже- ние текущих издержек компании, что будет способствовать росту операционной прибыли и повышению рентабельности всей деятельности и вложенного капи- тала. Собственнику компании следует учитывать выявленные зависимости в процессе оценки и принятия управленческих решений.

## Финансовые коэффициенты-мультипликаторы. Их применение в про- цессе управления ценностью

Показатели, в знаменателе которых стоит один из денежных показателей от- носят к финансовым мультипликаторам. Вся совокупность мультипликаторов состоит из двух групп: моментные и интервальные показатели.

В качестве моментных мультипликаторов используют следующие показа- тели: «Цена/Балансовая стоимость»; «Цена/Чистая стоимость активов»;

«Цена/Дивидендные выплаты» [7].

К интервальным мультипликаторам можно отнести следующие относитель- ные показатели: «Цена/Прибыль»; «Цена/Денежный поток»; «Цена/Выручка».

Использование «доходных» финансовых мультипликаторов на практике подразумевает проведение определенной последовательности действий:

* + 1. сбор необходимой информации;
    2. составление списка аналогичных предприятий;
    3. проведение финансового анализа;
    4. расчет мультипликаторов;
    5. выбор величины мультипликатора, целесообразного к применению именно в изучаемой компании;
    6. определение итоговой величины стоимости методом взвешивания проме- жуточных результатов;
    7. внесения итоговых поправок.

Самыми распространенными показателями, используемыми в процессе оценке предприятий, являются мультипликаторы «Цена/Прибыль», «Цена/Де- нежный поток», так как информация о прибыли самой компании и компаний- аналогов доступна [15]. Для определения мультипликатора могут быть исполь- зованы любые показатели прибыли, её среднегодовые значения или значения по- лученное за ряд лет. Главное, чтобы они были идентичны применяемому пока- зателю для оцениваемой фирмы. Например, мультипликатор, рассчитанный на основе чистой прибыли нельзя применять для расчетов прибыли до уплаты про- центов и налогов. Такой мультипликатор используют для эффективных компа- ний со стабильной структурой капитала и именно он позволяет рассчитать стои- мость собственного капитала напрямую.

Аналитик может использовать не только сумму прибыли, полученную в по- следний год перед датой оценки, но и среднегодовую величину прибыли, вычис- ленную за последние пять лет. Период оценки можно изменить в зависимости от доступной информации и существующей ситуаций.

Использование мультипликатора «Цена/Прибыль» определяется методом ведения бухгалтерского учета. Перед использованием в качестве аналога зару- бежной компании, необходимо привести систему распределения прибыли к еди- ному стандарту в целях достижения требуемого уровня сопоставимости. Вы- бранный показатель прибыли, скорректированный на сумму начисленной амор- тизации может стать базой расчета мультипликатора «Цена/Денежный поток». Таким образом у аналитика есть возможность использовать несколько вариан- тов описываемого мультипликатора.

В процессе оценки аналитик определяет максимальное число мультиплика- торов, что может привести к появлению нескольких вариантов стоимости с до- статочно широким диапазоном результатов. Чаще всего используя математиче- ские методы на основе большого числа мультипликаторов оценщик выявляет наиболее обоснованную величину стоимости.

Степень надежности и объективности того или иного мультипликатора проверены практикой. При оценке крупных предприятий лучше использовать мультипликаторы, рассчитанные по чистой прибыли. Для малых компаний сле- дует рассматривать показатель прибыли до уплаты налогов, так как в этом случае устраняется влияние различий в налогообложении. В процессе оценки предпри- ятий, в активах которых преобладает недвижимость лучше полагаться на муль- типликатор «Цена/Денежный поток». Если предприятие имеет высокий удель- ный вес активной части основных фондов следует обратить внимание на муль- типликатор «Цена/Прибыль».

Для убыточных предприятий или предприятий с низкими показателями прибыли больше подходит мультипликатор «Цена/Денежный поток». Этот же мультипликатор может применяться в условиях, когда фактический полезный срок службы основных фондов предприятия не совпадает с периодом амортиза- ции, принятым в финансовом учете.

Мультипликатор «Цена/Дивиденды» может определяться не только на ос- нове фактически выплаченных дивидендов, но и на базе потенциальных диви- дендных выплат, т.е. типичных дивидендных выплат, рассчитанных по группе похожих предприятий на основе сопоставления их фактических дивидендных выплат и чистой прибыли.

Оценка способности выплаты дивидендов становится не актуальной для це- лей поглощения предприятия, или в условиях возможного прекращения суще- ствования. Однако важность такой оценки повышается в случае необходимости формирования дивидендной политики или в процессе оценки контрольного па- кета. При оценке миноритарного пакета акций важны фактические дивидендные выплаты.

Мультипликатор «Цена/Дивиденды» несмотря на то, что информация до- ступна для расчета, используется редко. Это происходит потому, что в открытых и закрытых компаниях существенно различаются порядок выплаты дохода инве- сторам. В процессе оценки аналитику следует убедиться в том, что сумма диви- дендов определена по годовой процентной ставке, даже если дивиденды выпла- чиваются ежеквартально.

Мультипликатор «Цена/Выручка от реализации» чаще всего применяется в процессах оценки предприятий сферы услуг и для проверки объективности ре- зультатов, получаемых другими способами. Величина этого мультипликатора не зависит от методов ведения бухгалтерского учета, он является универсальным показателем в отличии от мультипликатора «Цена/Прибыль».

Мультипликатор «Цена/Выручка от реализации» рекомендовано использо- вать если цель оценки - поглощение компании. Этот показатель исключает воз- можность повышения цены за счет кратковременного роста прибыли, вызван- ного усилиями финансового менеджмента. Однако оценщик должен внима- тельно изучить прогнозируемый объем выручки, его стабильность. Как правило поглощение компании вызывает смену управленческого аппарата, а это в свою очередь может привести к полной замене производственного персонала и сокра- щению объемов реализации.

Особенность применения мультипликатора «Цена/Выручка от реализации» заключается в том, что необходимо учитывать структуру капитала изучаемой

компании и аналогов. Если суммы собственных и заемных средств существенно различаются, то оценку следует проводить на основе рыночной стоимости инве- стированного капитала.

Система показателей, описывающих деятельность компании в рамках кон- цепции управления стоимостью, непрерывно развивается и обновляется. С раз- витием современных информационных технологий появляются новые идеи, как результат предлагаемые для расчёта показатели становятся более сложными и более объективными.

* 1. **Опыт применения концепции VBM в России и за рубежом. Эффектив- ность внедрения концепции в различных отраслях хозяйственной деятель-**

**ности**

Концепция VBM эффективна для использования как внутри компании, так и за её пределами, потому что она является понятной. Она может использоваться как инструмент сравнения эффективности, например, в процессе бенчмаркинга. Из-за большого количества рассчитываемых показателей и необходимости вла- дения особой техникой трудоёмкого расчета для малого бизнеса использование концепции VBM затруднительно [46]. Однако для выбора схем распределения ресурсов компании такой анализ очень полезен, с его помощью можно понять различия, между инвестициями, которые могут как создавать стоимость, так и не создавать стоимость и не создающими стоимость и позволяющих создать более высокую акционерную стоимость.

Крупнейшие публичные компании мира, такие как: «The Bank of America, CS First Boston, Coca-Cola, Quaker Oats, Eli Lilly, Hewlett-Packard, AT&T, IBM», South west Airlines, Jet Blue Airways, Starbucks Coffee и Walt Disney использовали и используют концепцию VBM.

По данным исследований компании Ernst&Young VBM активно применя- ется в страховой отрасли, при этом 73% страховых компаний применяют кон- цепцию или планируют реализовать ее в ближайшее время с целью повысить рентабельность деятельности. [46]

Прирост рентабельности происходит за счет измерения и роста производи- тельности труда, изменений корпоративной структуры, оптимизации структуры капитала, пересмотра страхового портфеля, совершенствования процессов и принципов ценообразования. По данным собранным консалтинговыми компани- ями потенциальное увеличение рентабельности за счет управления стоимостью на основе VBM оценивается в 4 %.

К сожалению, в свободном доступе не представлен список отечественных х компаний, применяющих данную концепцию. Однако, руководители крупных компаний её же применяют или думают о такой возможности в будущем, о чём свидетельствуют результаты опросов топ-менеджеров российских компаний. По результатам таких опросов можно сделать вывод о популярности применения концепции VBM в розничных продажах товаров для дома, страховании, произ- водстве и добычи нефти, банковском секторе, телекоммуникационной отрасли, производстве продуктов питания, производстве техники, общественном пита- нии, транспортной отрасли и отрасли развлечений.

Пока концепция управления наиболее применяема в Америке и Европе, а распространение концепции в России еще только начинается.

## Практическое задание:

1. В бизнес-плане прогнозируется следующие объёмы производства и про- дажи в планируем периоде:

Таблица 3.7. Прогноз объёмов производства и продаж

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь | Январь |
| Производ- ство | 100 | 150 | 200 | 250 | 300 | 350 | 400 |
| Продажа | 75 | 100 | 150 | 200 | 200 | 300 | 300 |

Предприятие имело остаток денежных средств на начало проекта в размере

$ 2000.Планируется производство продукции со следующими характеристиками (на единицу продукции): затраты сырья -$ 20; затраты на оплату труда -$ 10; пря- мые накладные расходы -$ 10; цена реализации - $ 100. Имеется дополнительная информация: прямые расходы оплачиваются в том же месяце; продажа продук- ции осуществляется с длительностью периода кредитования 2 месяца; в августе компания приобретет станок за $ 20 000, оплата которого будет осуществлена в ноябре; постоянные накладные расходы и налоги оплачиваются ежемесячно в размере $ 2000.Составьте прогноз движения денежных средств на шесть меся- цев, т.е. до конца первого года проекта.

1. Определите стоимость предприятия на конец прогнозного периода на ос- нове модели Гордона. Известно, что денежный поток предприятия за один год по окончании прогнозного периода составляет 160 тыс. руб.,

ставка дисконтирования — 22%, а к концу прогнозного периода темп роста до- хода стабилизируется и составит 3% в год.

1. Определите стоимость предприятия с учётом периода прогнозирования равного трём годам. При этом денежный поток первого прогнозного года 210 тыс. руб., второго — 150 тыс. руб., третьего — 167 тыс. руб. Денежный поток четвёртого года за один год по завершению прогнозного периода составляет 140 тыс. руб., ставка дисконтирования — 26%. К концу прогнозного периода темп роста дохода составит 4*%* в год и стабилизируется.

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому за- нятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением, сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

Темы докладов:

1. Модели оценки капитальных активов CAPM.
2. Модель Е. Фамы и К. Френча.
3. Модель М. Кархарта.
4. Модель дивидендов постоянного роста (Гордона).
5. Расчет ставки дисконта на основе средневзвешенной стоимости капи- тала.
6. Расчет ставки дисконтирования на основе рентабельности капитала.
7. Метод рыночных мультипликаторов.
8. Расчет ставки дисконтирования на основе премий на риск. 9.Расчет ставки дисконтирования на основе экспертной оценки.

## Контрольные вопросы:

1. Что такое ценность компании?
2. Раскройте сущность применение метода DCF для оценки и управления стоимостью?
3. Какие модели денежных потоков применяются при управлении ценно- стью компании?
4. Назовите основные интегральные показатели стоимостного менеджмента.
5. Какова методика расчета показателей остаточного дохода?
6. Назовите основные показатели эффективности управления стоимостью.
7. Какие финансовые коэффициенты-мультипликаторы Вы знаете?
8. Оцените опыт применения концепции VBM в России и за рубежом?

# УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ КОМПАНИЙ

## Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO

Первичное размещение акций на бирже, свободная продажа части ценных бумаг компании всем желающим **(**IPO) может оказать положительное влияние на эффективность бизнеса. А именно:

1. IPO можно использовать для привлечения относительно недорогого, по сравнению с кредитами или [облигациями](http://real-investment.ru/fondovyj_rynok/fondovyj_rynok_s_chego_nachat_chto_takoe_akcii_i_obligacii), капитала, который не потребуется воз- вращать;
2. IPO способствует повышению имиджа за счет листинга на известных бир- жах; росту ликвидности акций за счет открытой купли-продажи на бирже;
3. IPO делает более известным, узнаваемым бренды, как правило влечёт за собой увеличение потока клиентов;
4. IPO усиливает прозрачность деятельности и документооборота эмитента и рост доверия к нему партнеров и кредиторов;
5. IPO позволяет привлекать к сотрудничеству известных топ-менеджеров за счет наличия [опционов](http://real-investment.ru/fondovyj_rynok/opcionnyj_derivativ_chto_takoe_opcion_prostymi_slovami);
6. IPO является своего рода защитой от рейдерства, так как трудно собрать контрольный пакет акций при большом количестве миноритарных владельцев;
7. IPO предоставляет возможность выгодно продать часть или весь бизнес на пике стоимости акций.

При этом не стоит забывать и о сложностях и рисках IPO для эмитента, среди которых:

1. Соблюдение необходимых правил и условий по размеру компании, по- рога основных финансовых показателей для выхода на известные площадки с целью привлечения серьезных партнеров.
2. Выход с IPO это длительный процесс, период может составлять по про- должительности от 1 до 3 лет.
3. Выполнение условий выхода компании на рынок ценных бумаг требует соответствующих затрат на оплату услуг андеррайтера, рекламно-информацион- ной поддержки, оплаты регистрации и т. д.
4. В процессе размещения IPO компания становится более открытой для конкурентов в информационном плане.
5. Возможное понижение котировок может вызвать изменения стоимости компании в меньшую сторону и повысить вероятность сосредоточения ценных бумаг в «ненужных руках», а значит и риск потери контроля собственниками.

Процесс выхода на IPO состоит из нескольких этапов: предварительных ра- бот, поиска андеррайтера и подписания с ним договора, всесторонней оценкой состояния и развития компании, издания инвестиционного меморандума, ре- кламной кампании, выбора биржи и регистрации на ней и в органах управления, одобрения проспекта эмиссии.

Предварительные работы направлены на анализ результатов работы, оценку производственных связей и денежных потоков, диагностику структуры организации с целью устранения недостатков деятельности, которые могут стать препятствием на пути формирования статуса публичной компании. В случае вы- явления таких недостатков актуальными для предприятия становятся процессы реорганизации, реструктуризации, перехода на общепризнанные стандарты от- четности.

Поиск андеррайтера – это следующий этап выхода компании на IPO. Круп- ный, интернациональный банк, который будет заниматься организационным со- провождением IPO –андеррайтер, может купить акции до начала торгов, обеспе- чивая не только приток капитала эмитенту, но и собственный заработок на раз- нице в стоимости бумаг. На этом этапе рассчитывается первоначальная цена ак- ций, объем капитала, который рассчитывают привлечь владельцы и подписыва- ется соответствующий договор с андеррайтером.

Далее производится проверка достоверности и адекватности сведений о де- ятельности предприятия по критериям эффективности и деловой репутации. В целом описанный процесс можно назвать Due Diligence то есть комплексной оценкой состояния и развития компании с финансовой, юридической и аудитор- ской точки зрения.

На следующем этапе выхода на IPO издаётся инвестиционный меморандум, документ содержащий основные сведения для информирования инвесторов и подготовки презентаций. В качестве таких сведений указывается информация о предстоящем выпуске. Часто инвестиционный меморандум называют «приман- кой», т. к. он не предполагает раскрытие всей информации о цене и объеме пред- ложения акций, сумме привлеченных средств. Эти сведения указываются в по- следней версии меморандума.

Затем компания организует презентацию, посвященную планируемому со- бытию (Road Show) для потенциальных вкладчиков. Основная её цель - продажа

выпускаемых бумаг до начала торгов. По итогам проведенной рекламной компа- нии и оценки ситуации на рынке происходит пересмотр стоимости акций.

Компания параллельно с проводимыми мероприятиями должна выбрать биржу для размещения ценных бумаг. Важным условием при выборе биржи счи- тается территория, на которую рассчитана продукция эмитента, и стоимость та- кого выхода. Размещение за рубежом и на мировых площадках эффективнее, но и дороже. Так всё более привлекательным становится проведение IPO в Китае, Лондоне, Гонконге, Московской площадке.

При работе IPO необходима регистрация на бирже и в органах регулирова- ния. Дата размещения IPO может появиться не сразу. Такая ситуация возможна по разным причинам. Например, из-за негативных тенденций в экономике или сфере деятельности, параллельного выхода других игроков, других обстоятель- ств, определяющих рыночные котировки и поведение инвесторов.

Одобрение проспекта эмиссии - это окончательная версия меморандума. В этот документ кроме необходимых данных включаются уточнённая информа- ция, которой не было в предыдущих вариантах документа.

Продажа ценных бумаг и формирование их стоимости на основе спроса и предложения начинается после одобрения проспекта эмиссии. Итоги выпуска освещаются в прессе.

Чаще всего о предстоящем выходе на IPO той или иной компании бывает известно заранее. Срок может составлять несколько месяцев или даже год. Оце- нить возможность заработка на выходе компании на IPO очень сложно и осо- бенно среднему инвестору. Для эффективного инвестирования необходимо все- стороннее проанализировать деятельность компании, учесть экономическую и политическую ситуации. Для этого могут понадобиться услуги брокеров или консалтинговых агентств. При этом может случиться и так, что после выхода на рынок, первоначальная цена акции значительно вырастет и на этом можно будет заработать. Справедливая цена на ценные бумаги установится под воздействием рыночного спроса и предложения на бирже. Среди удачных примеров выхода на IPO можно назвать таких эмитентов, как Магнит, Мосбиржу и Алоросу.

Однако возможна ситуация, когда первичная цена ценных бумаг окажется завышенной и после публичного размещения такие цены упадут. Так, например, неудачным оказался выход на IPO ТМК, Дальневосточного Морского Пароход- ства, ВТБ.

Есть и другие примеры. Например, акции компании Facebook после выхода на IPO обрушились в 2 раза, а потом стали расти и через год вернулись к перво- начальной цене, а еще через два года удвоились. Владельцы акций Facebook, ку- пившие их на IPO считают эту покупку одной из лучших своих инвестиций.

## Методы оценки рыночной стоимости интеллектуального капитала (интеллектуальной собственности и нематериальных активов)

Грамотное управление результатами интеллектуальной собственности явля- ется одним из условий конкурентоспособности предприятия и эффективной де- ятельности. Необходимо рассматривать такие вопросы управления не только с позиций защиты, но и актуальности владения информацией о ее практической ценности, то есть уметь рассчитывать и управлять её рыночной стоимостью [32]. Результатам интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собствен-

ности) являются:

* + - 1. произведения науки, литературы и искусства;
      2. программы для электронных вычислительных машин (программы для ЭВМ);
      3. базы данных;
      4. исполнения;
      5. фонограммы;
      6. сообщение в эфир или по кабелю радио- или телепередач (вещание ор- ганизаций эфирного или кабельного вещания);
      7. изобретения;
      8. полезные модели;
      9. промышленные образцы;
      10. селекционные достижения;
      11. топологии интегральных микросхем;
      12. секреты производства (ноу-хау);
      13. фирменные наименования;
      14. товарные знаки и знаки обслуживания;
      15. наименования мест происхождения товаров;
      16. коммерческие обозначения.

Перечисленные объекты принимаются для учёта в организациях в качестве нематериальных активов, если одновременно выполняется ряд требований [33]:

1. в будущем объект способен приносить организации экономические вы- годы;
2. организация имеет право на получение экономических выгод, которые данный объект способен приносить в будущем, в том числе организация имеет надлежаще оформленные документы, подтверждающие существование самого актива и права данной организации на результат интеллектуальной деятельно- сти. Такими документами могут быть патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор об отчуждении исключительного права на результат интел- лектуальной деятельности, документы, подтверждающие переход исключитель- ного права без договора и т.п. Доступ других лиц к экономическим выгодам дол- жен быть ограничен.
3. возможность выделения или отделения (идентификации) объекта от дру- гих активов;
4. объект предназначен для использования в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
5. организацией не предполагает продажу объекта в течение 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
6. фактическая (первоначальная) стоимость объекта может быть достоверно определена;
7. отсутствие у объекта материально-вещественной формы.

В настоящее время в виде нематериальных активов в стоимость организа- ций входят лишь немногие объекты интеллектуальной собственности. Техниче- ские новшества, описанные в отчетах по НИР или ОКР (результаты интеллекту- альной деятельности), как правило, не фигурируют в стоимости предприятия.

Изменения первоначальной стоимости нематериального актива возможны в случаях переоценки и обесценения этого актива.

Оценка объектов интеллектуальной собственности проводится в процессах купли-продажи интеллектуальной собственности; при формирования уставного капитала; в случае залога; для привлечения инвестиций; заключения договоров франчайзинга; · дарения или безвозмездной передачи; · наследования; · для при- нятия к бухгалтерскому учету безвозмездно полученных активов; и т.д.

Оценка рыночной стоимости объектов интеллектуальной собственности и иных результатов интеллектуальной деятельности позволяет увеличить рыноч- ную стоимость компании в совокупности с другими ее активами [32]. Оценка может применяться с целью расчёта размера материального ущерба при наличии факта незаконного использования объектов интеллектуальной собственности

третьими лицами. В процессе оценки рыночной стоимости объектов интеллек- туальной собственности могут быть выделены активы, имеющие коммерческий интерес для третьих лиц.

Используются разнообразные методики оценки нематериальных активов, но все их можно разделить на три группы:

1. Подход, основанный на расширенном балансовом отчете.
2. Подход на основе комбинированной информации балансового отчёта
3. Новейшие методы оценки.

Международный Комитет по Стандартам Бухгалтерского учета (IASC) раз- работал стандарт IAS 38 по нематериальным активам, включающий в состав не- материальных активов деловую репутацию организации (goodwill) [18] для того чтобы балансовый отчёт лучше отражал движущие силы будущего потенциаль- ного дохода фирм.

Произведённый или приобретённый организацией нематериальный актив по правилам этому стандарта отражается в балансе по его стоимости. При этом должны чётко соблюдаться необходимые условия соответствия определению

«нематериальных активов», т.е. актив не имеет материально-вещественной формы, управляем и отличен от деловой репутации организации (goodwill)); при- носит организации экономические выгоды; обладает возможностью надёжной оценки.

Если нематериальный актив не подходит под перечисленные критерии, то его стоимость относится к расходам. Такая ситуация возможна при использова- нии научных исследований и разработок, осуществлении затрат на рекламу, раз- работке бренда, во вложениях денежных средств в отношения с клиентами и че- ловеческий капитал.

Не все нематериальные активы на законных основаниях могут быть вклю- чены в балансовый отчёт предприятия по причине возникающих сложностей, связанных с тем, что организации, может не являться собственником и не иметь права управлять всеми видами нематериальных активов.

Кроме того, сделки с нематериальными активами не являются легко пред- сказуемыми во временном аспекте.

При этом далеко не всегда экономические выгоды могут быть оценены с точно, так как вложение инвестиции в актив, не всегда увеличивают его стои- мость. Например, инвестиции в обучение или переподготовку кадров могут не вызвать уровня профессионального рост персонала, а, значит, и стоимости чело- веческих ресурсов.

Основная проблема подхода, основанного на использовании расширенного балансового отчете связана с возникновением несоответствия затрат доходам организации. Речь идёт о наличии специфических признаков интеллектуального капитала - увеличивающейся доходности по мере использования, отсутствия ма- териально-вещественного характера, субъективного характера оценки и т.д.

Существует и мнение противоположного характера о том, что для сохране- ния ценности финансовой информации интеллектуальный капитал не следует включать в баланс, так как такие действия будут противоречить традиционной структуре бухгалтерского учета и разрушат базовые принципы формирования учетной политики предприятия.

Основными индикаторами создания и управления стоимостью для менедже- ров являются подходы к оценке интеллектуального капитала на основе комби- нированной информации балансового отчёта. Рассмотрим первыми методы пер- вого поколения.

В теории и на практике часто встречается упрощённый метод определения стоимости интеллектуального капитала (Market-to-Book Ratio (MB)) через раз- ность между рыночной и балансовой стоимостью акционерного (собственного) капитала компании.

Если полученный таким образом показатель сокращается, то это указывает на сокращение запаса (и стоимости) интеллектуального капитала. Описанный метод популярен из-за простоты и скорости проведения расчётов. Однако логика метода подвергается не безосновательной критике, так как снижение рыночной стоимости компании не обязательно подразумевает, что стоимость её интеллек- туального капитала также упала.

С финансовой точки зрения более информативным является использование мультипликатора Тобина, хотя он не разрабатывался для оценки стоимости ин- теллектуального капитала. В этом случае стоимость рассчитывается как частное рыночной стоимости и стоимости замещения капитала. По сути показатель срав- нивает между собой рыночную стоимость актива с его стоимость замещения. Значение мультипликатора Тобина будет получаться больше единицы, когда рыночная стоимость актива больше, чем стоимость его замены (замещения)) и это положительно повлияет на решение о покупке такого актива. Однако муль- типликатор Тобина тоже имеет недостатки. Во-первых, очень трудно рассчитать стоимости замещения актива на практике, а во-вторых, мультипликатор Тобина не берёт во внимание комбинированное использование ресурсов и взаимозави- симость активов.

Стоимость интеллектуального капитала может рассчитываться на базе сто- имости недавних продаж или лицензирования сопоставимых активов. Однако в процессе использования рыночного сравнительного подхода также сложно рас- считать сравнительную стоимость интеллектуального капитала на основе инфор- мации об обычных рыночных сделках. Нематериальные активы не часто прода- ются на открытом рынке и могут носить специализированный характер.

В процессах оценки интеллектуального капитала чаще всего используют до- ходный поход, в котором стоимость интеллектуального капитала вычисляется путем определения текущей стоимости будущих свободных денежных потоков, ожидаемых владельцем.

В практической деятельности возможно примените ещё двух альтернатив- ных методов оценки нематериальных активов. Речь идёт о методе освобождения от роялти и методе избыточных прибылей.

Метод освобождения от роялти строится на том, что владелец нематериаль- ного актива, лицензирует последний изготовителям изделия (производителям) и затем будет получать доход в виде лицензионного платежа. Последний исчисля- ется исходя из доходов (выручки) производителей, полученной от продажи про- дукции или услуг, произведённых с использованием конкретного нематериаль- ного актива, и определении рыночной ставки роялти для конкретного нематери- ального актива.

Стоимость нематериального актива может оцениваться на основе экономии (сбережении стоимости), получаемой его владельцем, поскольку он не выплачи- вает лицензионные платежи (роялти) за использование актива. Эти будущие пла- тежи (роялти) планируются по годам, потом рассчитывается ожидаемая прибыль от выплат по роялти (ожидаемые выплаты минус расходы правообладателя), и формируется сумма текущих стоимостей прибылей от выплат по роялти (путём дисконтирования величины прибыли каждого года и дальнейшего суммирова- ния).

Также может использоваться ставка дисконтирования, расчёт, который ос- нован на оценке риска неполучения ожидаемых прибылей от выплат по роялти. Метод избыточных прибылей основан на том обстоятельстве что собствен-

ник нематериального актива сохраняет все права на его производство, продажу и использование прибыли. Будущие очищенные от обязательств денежные по- токи, за вычетом доходности всех других материальных и нематериальных акти- вов и включая терминальную (остаточную) стоимость подвергаются процедуре дисконтирования. Ставка дисконтирования рассчитывается как средневзвешен- ная цена капитала. Однако при использовании таких расчётов не учитывается

старение, которое уменьшает эту стоимость и которое трудно вычислить. Кроме того, рассмотренный метод не учитывает взаимодополняющий эффект немате- риальных активов.

Ещё один метод расчёта калькулированной стоимости нематериальных ак- тивов (CIV) был предложен Карой Ботман. Интеллектуальный капитал согласно этому подходу оценивается как дисконтированная (текущая) стоимость избыточ- ной доходности (прибыльности) компании по сравнению с её конкурентами. По мнению учёного, рыночная стоимость интеллектуального капитала показывает способность компании опередить среднего конкурента. Например, сумма полу- ченных дополнительных доходов от торговой марки позволяет судить о более высокой доходности активов, чем у компаний-конкурента, не имеющего торго- вых марок, а полученная дополнительная прибыль покажет не только ценность, но и стоимость марки. Не смотря на то что в теории данный метод надёжен на практике найти такой аналог совсем не просто, особенно в современных усло- виях.

Для оценки стоимости человеческих ресурсов может быть использован ме- тод «Управление знаниями» (HRA), направленный на вычислениях вклада чело- веческих ресурсов (активов) в деятельность фирмы. Расчёт осуществляется пу- тём капитализации расходов на оплату труда. Дисконтированный денежный по- ток полной заработной платы является в таком случае активом фирмы, а не от- носится к расходам. HRA-модели применяются в сфере услуг, аудиторских, кон- салтинговых, бухгалтерских фирмах, страховых компаниях, т.е. в организациях где доля человеческого капитала в стоимости организации является существен- ной.

У таких моделей существует много разновидностей, но основными явля- ются три:

* затратные модели, так называемые модели стоимости, которые исполь- зуют в расчётах показатели стоимости приобретения, замещения или альтерна- тивной стоимости человеческих ресурсов;
* HR-модели, которые являются симбиозом поведенческих моделей с моде- лями экономической стоимости;
* денежные (монетарные) модели, определяющие текущую стоимость буду- щей заработной платы (или иных доходов) сотрудников фирмы.

Проблемы субъективной оценки будущей среднесписочной численности сотрудников, определения среднего срока работы одного сотрудника в фирме и среднегодового темпа роста заработной платы в той или иной мере присущи всем

перечисленным моделям. При этом дискуссионным остаётся вопрос о том, при- емлемо ли относить людей к активам.

Некоторые исследователи выступают за использование метода EVA для оценки интеллектуального капитала и его доходности и доказывают, что EVA устраняет различные недостатки традиционных показателей доходности (рента- бельности, ROE и ROA), а эффективное управление интеллектуальным капита- лом увеличивает EVA.

В 1900-х годах во Франции для целей управления проектами был предложен метод сбалансированной таблицы показателей, существенно дополненный в конце 1980-х годов Капланом и Нортоном.

Эта методика не была создана для оценки стоимости интеллектуального ка- питала, но он сформировала целостное представление о внутренней деятельно- сти организации, частью которой является управление интеллектуальным капи- талом. Метод предлагал для менеджеров многомерную систему оценки финан- совых и нефинансовых факторов эффективности.

Сбалансированная таблица показателей состояла из ряда перспектив:

1) финансовая перспектива «картина прошлого» основывалась на показате- лях, включающих традиционные методы и приёмы ведения бухгалтерского учёта;

1. покупательская (клиентская) перспектива помогала идентифицировать целевые группы потребителей продукции компании, используемые ею марке- тинговые приёмы; эта перспектива направлена на создание «картины настоя- щего»;
2. процессная перспектива опирается на концепцию цепи стоимостей и включает все процессы, касающиеся реализации продукции и услуг компании для удовлетворения потребностей клиентов; это «картина настоящего»;
3. перспектива обновления и развития, включает все нововведения, касаю- щиеся работников и систем компании, разрабатываемых и внедряемых для по- вышения эффективности деятельности; это «картина будущего».

Все перспективы объединяются в цепь эффектов и выражаются конкрет- ными финансовыми результатами организации. Каждую из рассмотренных пер- спектив нужно учитывать в процессе достижении конкретных целей. Несо- мненно, управление интеллектуальным капиталом является одним из важных факторов успеха в условиях современной экономики, именно от него зависит по- вышение эффективности деятельности организации в долгосрочном периоде. Причём практически все перспективы отражают компоненты интеллектуального капитала компании.

Когда используется сбалансированная таблица создаётся ошибочное впе- чатление, что новшества являются установившейся практикой, а важность управления интеллектуальным капиталом игнорируется. При этом предложен- ный метод предназначен больше для внутреннего пользования, а не для внешних сравнений.

В качестве слабых мест использования сбалансированной таблицы показа- телей в целях оценки интеллектуального капитала отмечается что сами компо- ненты нематериальных активов имеют существенные различия в объёме прав собственности организации на ресурс и степени контроля со стороны организа- ции; в изменении доходности в связи с увеличением количества определённого ресурса. Из-за перечисленных недостатков использование данного метода для оценки стоимости и управления интеллектуальным капиталом затруднено.

В процессе поиска решений описанных проблем появились методы оценки второго и третьего поколений. Эти методы не используют существующую си- стему бухгалтерского учета, а основаны на учёте потребности акционеров полу- чить больше информации об интеллектуальном капитале организации для реа- лизации собственных целей. Согласно этой теории акционерам (и инвесторам) требуется информация об интеллектуальном капитале, для включения её в стра- тегию организации, определения стоимости, принятия управленческих решений. В начале 1990-х годов был разработан метод IC-индекса, это второе поколе-

ние методов оценки стоимости интеллектуального капитала, он может быть ис- пользован не только как внутренний инструмент управления для менеджеров. Этот индекс устраняет главный недостаток более ранних методов и н объединяет несколько методов оценки в организационный индекс интеллектуального капи- тала.

Объединение (консолидация) предусматривает расчёт весов для всех мето- дов (индикаторов) и одновременно гарантирует что наиболее важные методы оценки адекватно представлены в индексе. Точный расчёт индикаторов делает более твердыми получаемые выводы и позволяет учесть специфические харак- теристики интеллектуального капитала, такие как комбинаторность и отсутствие материально-вещественного характера.

Полученный индекс отражает тесную взаимосвязь преобразований интел- лектуального капитала с изменениями в создании стоимости, позволяет сравни- вать не только отдельные подразделения организации, но и самостоятельные ор- ганизации.

Однако, сравнивать абсолютные значения индексов бессмысленно так как отдельные организации используют различные методы их расчёта. В таких слу- чаях необходимы сравнения относительных изменений в индексе, которые отра- жают изменения в компонентах интеллектуального капитала и являются призна- ком изменения будущего потенциального дохода организации.

Целостный стоимостной подход (HVA) относится к 3-му поколению мето- дов оценки стоимости интеллектуального капитала [1].

Этот метод представляет расширенную и гибкую структуру поиска и базы данных для финансовых и нематериальных активов и относится к «Моделям оценки стоимости бизнеса», позволяет оценивать и объединять вклады стоимо- сти финансовых и нематериальных активов в полную стоимость организации.

HVA позволяет учитывать акционерную стоимость организации (стои- мость для каждой группы акционеров).

Первым делом идентифицируются ключевые акционеры и инвесторы, затем выделяются стратегические цели организации. Эти процессы необходимы для того, чтобы сформировать два набора переменных для каждого акционера (и ин- вестора): первый - набор весов (долей), которые описывают относительную важ- ность каждой цели для акционера (и инвестора); второй - поведение оценочных признаков (свойств). Описанный подход обеспечивал настоящую проверку стра- тегии организации, путей (способов) создания стоимости, в бизнес-моделях раз- личают стоимость, произведённую внутри организации (её внутренними дей- ствиями) и стоимость, произведённую вне организации [40].

Стоимость производится внутри организации по средству формирования стоимости и качества корпоративного управления; эффективности развёрнутого интеллектуального капитала, а также затрат, связанных с предоставлением и по- лучением информации из внешней среды и устранением негативных воздей- ствий внешней среды.

Вне организации стоимость создаётся через: доход (выручку) от продажи продукции и услуг; добавленную стоимость после покупки продукта клиентом; добавленную стоимость после получения заработной платы служащими и дру- гих финансовых выгод; акционерную добавленную стоимость; оценки регулято- ров и профессиональных интересов, особенно финансовыми аналитиками; оценки социальных и других воздействий внешней среды, выходящих из суще- ствования организации, её функционирования и отношений с контрагентами; учёта организацией особых (специфических) интересов отдельных групп стейк- холдеров; создания имиджа организации в средствах массовой информации и в глазах общественности.

Внутренние и внешние стоимости затем объединяются в общую стоимость, которая состоит из двух частей: финансовой и нефинансовой. Для определения первой используется чистая текущая стоимость затрат или денежных потоков, а также стоимость опциона. Нефинансовая стоимость классифицируется стои- мость текущей (операционной) деятельности и стоимость различных оценок внешних контрагентов (пользователей), которые судят о достижениях организа- ции с точки зрения достижения их собственных целей.

## Практическое задание:

1. Заполните таблицу 4.1 Плюсы и минусы IPO:

Таблица 4.1. Плюсы и минусы IPO

|  |  |
| --- | --- |
| Плюсы выхода на IPO | Минусы выхода на IPO |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 3 |
| 4 | 4 |

1. Необходимо оценить стоимость гудвилла фирмы, у которой: стоимость чистых активов составляет 85 000 $; прогнозируемая прибыль составляет 25 000 $;

– по среднеотраслевым данным доходность аналогичных компаний состав- ляет 20% на собственный капитал. Размер ставки капитализации – 30%.

1. Патент, действующий в течение 7 лет, обеспечивает владельцу годовой доход в виде роялти в размере 1200 $. Необходимо определить стоимость па- тента при ставке дисконтирования – 18 %

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому за- нятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением, сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

Темы докладов:

1. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.
2. Определение фундаментальной ценности нематериальных активов на ос- нове модели остаточной операционной прибыли.
3. Проблемы идентификации состава и процессов оценки основных элемен- тов нематериальных активов.
4. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных акти- вов российских компаний.
5. Примеры использования IPO компаниями.

## Контрольные вопросы:

1. Что такое IPO?
2. Каковы плюсы и минусы применения IPO?
3. Опишите последовательность формирования IPO?
4. Что такое нематериальные активы? Какова их роль в создании ценности для собственников?
5. Какие методики оценки нематериальных активов Вы знаете?

# КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (CSF). КЛЮЧЕВЫЕ (KEY PERFORMANCE INDICATOR, KPI)

**И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

## Понятие критических факторов успеха (CSF)

Критические факторы успеха (КФУ) / Critical Success Factors (CSF) пред- ставляют собой стратегические задачи и результаты деятельности, которых ком- пания должна стремиться достичь с целью повышения конкурентоспособности. Система критических факторов успеха была предложена и разработана Артуром Андерсеном и Рональдом Дэниелом (Ronald Daniel) из фирмы McKinsey and Company в шестидесятых годах двадцатого века, а сам термин введен в употреб- ление Джоном Рокартом из школы бизнеса Слоана Массачусетского Технологи- ческого института в конце семидесятых.

Согласно классическому подходу, после определения миссии компании из её стратегических целей определяются критические факторы успеха, имеющие решающее. При этом выбранные критические факторы успеха формализуется та- ким образом, чтобы каждый из КФУ был необходимым элементом для выполне- ния миссии, а вся система КФУ была бы достаточна для этого.

Рассмотрим основные типы критических факторов успеха [8]. К факторам, зависящим от технологии следует отнести:

* качество научных исследований, проводимых в организации;
* использование инноваций в производственном процессе;
* возможность обновления ассортимента;
* степень освоения существующих технологий. Факторами, относящиеся к производству являются:
* себестоимость продукции, возможность её сокращения за счет масштабов производства;
* качество продукции и возможность её роста за счёт сокращения числа де- фектов, уменьшения потребности в ремонте;
* степень использования производственных мощностей;
* местонахождение предприятия, обуславливающее экономию транспорт- ных издержек;
* возможность доступа к квалифицированной рабочей силе;
* уровень производительности труда, особенно для трудоемких отраслей;
* возможность изготовления большого количества моделей продукции раз- ных размеров;
* возможность выполнения заказов потребителей. Факторы, относящиеся к реализации продукции:
* широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
* широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
* наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
* низкие расходы по реализации;
* скорая доставка.

Факторы, относящиеся к маркетингу:

* доступная для клиентов система технической помощи при покупке и ис- пользовании продукции;
* чёткое исполнение заказов покупателей (сокращение числа ошибок и воз- вратов);
* разнообразие моделей/видов продукции;
* искусство продаж;
* привлекательный дизайн/упаковка;
* гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов).

Факторы, относящиеся к профессиональным навыкам

* особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг),
* ноу хау в области контроля за качеством,
* компетентность в области дизайна,
* степень овладения (знание) определенной технологией,
* способность (умение) создавать эффективную рекламу,
* способность быстро переводить промышленные товары из стадии разра- ботки в промышленное производство

Факторы, связанные с организационными возможностями

* уровень информационных систем,
* способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок),
* большой опыт и ноу хау в области менеджмента Прочие факторы
* благоприятный имидж/ репутация компании у покупателей и контраген-

тов,

* общие низкие затраты (не только производственные),
* приятные в общении, доброжелательные служащие,
* доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых компаний, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях),
* наличие патентов.

Критические факторы успеха могут отражать любые аспекты деятельности организации, с их помощью формализуются цели развития.

Критические факторы успеха можно разделить на гигиенические и критиче- ские типы.

Гигиенический тип факторов спеха важен для продолжительного существо- вания компании. Без реализации таких, факторов, например, достижения точки безубыточности, выполнения сроков заказа, изготовление качественной продук- ции организация не сможет существовать. Политика организации в этом случае направлена на оптимизацию внутренних процессов.

Критический тип факторов успеха относится к видению компании и имеет значение не столько для сохранения компании, а в большей степени для её кон- курентоспособности и стратегического развития. Такие критические факторы должны быть чётко структурированы чтобы сделать компанию гибкой, не уязви- мой к действиям конкурентов, направить деятельность персонала на результат.

На основе критических факторов успеха, относящихся к видению, составля- ется перечень ключевых компетенций.

При этом критические факторы успеха преобразуются в показатели эффек- тивности, которые покажут насколько успешно работает компания. Например, для оценки уровня профессионализма персонала решающим бизнес-процессом является привлечение и удержание персонала, а в качестве показателей эффек- тивности могут быть использованы значения текучести кадров, степень удовле- творенности работой, количество новых сотрудников и т.д. Для перечисленных показателей нужно установить конкретные значения, нормы и конкретные цели. Такими целями могут быть достижение значению бюджета тренингов, уровня образования сотрудников, размеров выплат и премий и т.д.

Количественное определение критических факторов успеха осуществля- ется по средством [ключевых показателей эффективности (KPI)](https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/kpi-model.html). При этом сфор- мулированному критическому фактору присваивается от одного до трёх, вклю- чительно ключевых показателей KPI. С помощью КФУ и KPI измеряются стра- тегические цели, разрабатывается эффективная система управления всем пред- приятием.

В процессе стратегического анализа при построении КФУ и KPI чаще всего используют систему персональных интервью топ-менеджеров для определения

цели их деятельности и соответствующих им критические факторы успеха. Со- бранные таким образом индивидуальные сведения используют для создания це- лостной картины факторов успеха всего предприятия, после чего разрабатыва- ются информационные системы, обобщающие фактический материал, позволя- ющий принимать эффективные управленческие решения. Такой способ сбора информации позволяет использовать относительно небольшой объем данных для оценки успешности работы предприятия. Обычно в опросе принимают уча- стие только менеджеры высшего звена, им задают вопросы, связанные с факто- рами успеха, а не по схемам и методам работы с информацией. Соблюдение процедуры важно не только для самих менеджеров, но и для разработчиков си- стем поддержки принятия решений и систем связи.

При этом выбранные критические факторы успеха, как и KPI, для под- держки в актуальном состоянии необходимо периодически пересматривать.

## Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности (KPI) — показатели деятельности подразделения или всего предприятия, которые помогают организации в дости- жении стратегических и тактических целей. Использование ключевых показате- лей эффективности позволяет организации оценить своё реальное состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

KPI является инструментом контроля деловой активности компании в це- лом, сотрудников, подразделений. Термин (KPI) часто применяется как синоним русского перевода «ключевые показатели эффективности» (КПЭ). Это не совсем правильно.

Перевод слова key (ключевая, характеризующая степень достижения какой- либо цели, существенной для работы одной из областей деятельности компании) и indicator (индикатор, показатель) не вызывает проблем, но слово performance нельзя трактовать однозначно, хотя технически, это «производительность, КПД». В стандарте ISO 9000:2008 можно найти правильную формулировку, ко- торая предлагает разделить слово performance на два термина: результативность и эффективность. Результативность — это степень достижения запланированных результатов (способность компании ориентироваться на результат), а эффектив- ность — соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ре- сурсами (способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями – временем,

затратами, степенью достижения цели). Результативность, и эффективность объ- единяет в себе слово performance. Правильный перевод термина KPI –это «клю- чевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности со- держит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата [30].

КПЭ выступает инструментом измерения поставленных целей. Технологии формулировки, изменения и контроля целей легли в основу концепции «Управ- ление по целям», предусматривающей оценку возможных результатов деятель- ности, разработку механизма· планирования и путей их достижения.

Питер Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker (1909—2005)), основополож- ник концепции «Управления по целям», превратил управление в 50-е годы XX века в научную дисциплину [14] и предложил системы оценки достижения ре- зультатов целей через ключевые показатели эффективности. По мнению учёного менеджеры должны стараться избегать «ловушек времени», т.е. при решении оперативных задач, не следует забывать о решении задач, направленных на до- стижение стратегических результатов (целей). Современным аналогом управле- ния по целям, является «Система КПЭ», включающая в себя множество управ- ленческих концепций, появившихся в последние 20—30 лет. Они существенно дополнили классическое понимание системы «Управление по целям».

KPI и мотивация персонала воспринимаются в современном мире как нераз- рывные понятия, так как с помощью показателей (KPI) создаются совершенные и эффективные системы мотивации и стимулирования сотрудников компании.

Выделим основные требования к формулировке KPI:

* направленность на выполнение стратегических целей;
* построение системы показателей KPI на достоверной, объективной и пол- ной информации;
* уровень сложности вычисления KPI должен быть понятным сотрудникам;
* показатели KPI должны отвечать принципу своевременности, т.е. быть доступными в нужное время в соответствии с выбранным периодом определения значения KPI;
* значения KPI должно быть достижимо на практике;
* доступность для использования в сбалансированной системе показателей (ССП);
* контролируемость, которая обеспечивает возможность проверки рассчи- танного результата;
* взаимосвязанность и работа на общий результат, то есть KPI не должны создавать конфликты и нездоровую конкуренцию в организации, сотрудники должны работать единой командой, сообща на общие цели.

Перечислим основные виды KPI: количественные, качественные, запазды- вающие, опережающие, индивидуальные, групповые, финансовые, нефинансо- вые.

Количественные показатели KPI оценивают количественно выраженные результаты на основе различных измерителей, например, денег, показателей объ- ема, времени, количества, процентов и т.д.

Качественные KPI показатели могут быть выражены в виде баллов или рей- тинга, оценивать изучаемые показатели субъективно с помощью суждений

«очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п. или балльных оценок, например, 1, 2, 3, 4 и т.д.

Запаздывающие показатели KPI рассчитывают по итогам работы за опреде- лённый длительный период времени, они являются необратимыми (стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, удовлетворенность клиентов, произво- дительность труда и др.)

Опережающие (оперативные) показатели KPI нужны для управления поло- жением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении. Речь идёт о показателях промежуточных результатов работы за определенный короткий период времени (среднее время выполнения заказа, про- цент внутреннего брака, процент возврата дебиторской и кредиторской задол- женности, размер клиентской базы). Опережающие показатели влияют на значе- ния соответствующих запаздывающих показателей.

Показатели личной результативности и эффективности работника, на кото- рые он может повлиять, путем активизации умственных и (или) физических уси- лий и за которые несет персональную ответственность  индивидуальные пока- затели KPI.

Групповыми (командными) показателями KPI являются показатели, харак- теризующие общие для подразделения (группы, организации в целом) резуль- таты, зависящие от групповых усилий.

Финансовые показатели KPI (выручка, чистая прибыль, объем продаж в де- нежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность, оборачиваемость активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности, ликвидность) от- ражают достижение запланированных финансовых результатов деятельности ор- ганизации (подразделений, сотрудников).

Нефинансовые результаты деятельности организации описываются нефи- нансовыми показателями KPI, такими как доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность персонала,

время выполнения заказа, длительность производственного цикла, производи- тельность труда, текучесть кадров и так далее.

Ключевые показатели эффективности являются составляющими системы сбалансированных показателей, устанавливающей причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — управлять зависимостями одних пока- зателей (результатов деятельности) от других.

## Примеры расчета KPI. KPI: этапы разработки

Существует два основных подхода к разработке KPI: процессный и функци- ональный.

В соответствии с процессным подходом, исходя из миссии, стратегии и це- лей организации полностью описываются все бизнес-процессы, предлагаются направления их оптимизации и формулируются цели каждого бизнес-процесса. Такая формулировка осуществляется в общем виде как цели-намерения без при- вязки к определенным показателям, срокам и нормативам. Далее разрабатыва- ются KPI для каждой цели. Например, для достижения цели бизнес-процесса

«продажи» или увеличения и сохранения клиентской базы в качестве KPI могут быть выбраны показатели числа новых клиентов, % продаж новым клиентам, число повторных обращений. Каждому сотруднику от генерального директора до рядовых работника присваивается свой набор KPI, с помощью которого фор- мулируются цели-результаты и оценивается работа за определенный период вре- мени.

Более простым в исполнении, не требующим тщательной формализации бизнес- процессов является функциональный подход к разработке KPI. Соглас- ное которому из общих целей организации с учётом её структуры и закреплен- ными за подразделениями функциями разрабатываются KPI подразделений, за- тем на основе них и должностных обязанностей формируются KPI сотрудников. Например, ключевыми показателями эффективности в продажах могут быть показатели выручки и прибыли, себестоимости продукции; · процент бракован-

ных изделий; стоимость оборотных активов и запасов готовой продукции.

Ключевые показатели эффективности в производстве могут рассчитываться на основе показателей среднедневного расхода сырья, · объема незавершенного производства и запасов, · производительности труда рабочих, и. т. д.

На практике могут быть выделены разные индикаторы KPI. Например, KPI производительности, KPI затрат, KPI результата.

Рассмотри систему KPI для [интернет-маркетинг](https://kakzarabativat.ru/marketing/internet-marketing/)а, состоящую из четырех групп.

Процессные KPI оценивают сам процесс работы, его эффективность, выяв- ляют замедляющиеся факторы в работе и устраняют их, что позволяет быстрее достичь желаемого результата. Целевые KPI позволяют оценить степень дости- жения намеченных маркетинговых целей. В работе интернет-маркетинга исполь- зуются и KPI внешней среды. А коэффициент эффективности отдельно взятого процесса может быть составляющим KPI проекта.

Ключевые индикаторы отражаются в статистическом отчёте и являются управленческими инструментами постановки и реализации стратегических за- дач. Кроме решения задач целеполагания и контроля, на KPI возлагаются функ- ции [стимулирования, мотивации сотрудников](https://kakzarabativat.ru/nachinayushhim-predprinimatelyam/motivaciya-personala/) за достижение запланированных результатов.

Разработанная система позволяет измерять результаты работы всего пред- приятия, подразделений, отдельных сотрудников. Конечно она не может быть постоянной, необходимо периодически её пересматривать и совершенствовать. Систему KPI целесообразно использовать для работников, чей труд напрямую влияет на экономические показатели компании. Обычно в торговых фирмах KPI вводится для менеджеров; в страховых компаниях для агентов.

Внедрении KPI в компании требует учета ее специфики, цели и задач, вни- мательного изучения течения бизнес-процессов. Введение системы направлено на изменение принципов начисления оплаты труда, поэтому необходимо провести среди сотрудников разъяснительную ра- боту, довести до их сведения, что эффективность их работы будет напрямую вли- ять на уровень дохода. Внедрение новой системы потребует разработки соот- ветствующей документации, пересмотра [коллективного](https://kakzarabativat.ru/pravovaya-podderzhka/kollektivnyj-dogovor-ooo/) и [трудового дого-](https://kakzarabativat.ru/formy-dokumentov/trudovoj-dogovor-s-rabotnikom-skachat-obrazec-besplatno/) [вора](https://kakzarabativat.ru/formy-dokumentov/trudovoj-dogovor-s-rabotnikom-skachat-obrazec-besplatno/), [штатного расписания](https://kakzarabativat.ru/pravovaya-podderzhka/shtatnoe-raspisanie/) и всех остальных регламентов, имеющих отношение к оплате труда.

Не рекомендовано вводить систему KPI одновременно во всей фирме. Сна- чала целесообразно протестировать ей в одном или нескольких подразделения компании. Использование пилотного проект позволит внести нужные корректи- ровки для устранения недостатков и затем более эффективно использовать те- стовую систему в остальных подразделениях. Практическое применение такого порядка значительно снизит не только затраты, но и сопротивление сотрудников и дискомфорт от нововведений.

При переходе на KPI учёные-практики рекомендуют использовать ряд пра- вил и принципов, основными из которых являются:

1. Соблюдение правила «10/80/10» согласно которому компания должна определить 10 ключевых индикаторов результативности, 80 производственных индикаторов и 10 индикаторов эффективности. Для соблюдения этого правила не следует использовать большое количество индикаторов KPI, чтобы не пере- гружать менеджеров лишней работой.
2. Обязательное соотнесение производственных показателей с показате- лями стратегического плана при построении сбалансированной системы показа- телей и обязательное включение последних в [стратегию предприятия](https://kakzarabativat.ru/marketing/razrabotka-marketingovoj-strategii-predpriyatiya/).
3. Соблюдение принципов управляемости и контролируемости на основе соответствующего обеспечения подразделений компании необходимыми ресур- сами. Полученные результаты при этом должны подвергаться регулярному кон- тролю.
4. Учёт важности интеграции во едино процессов оценки показателей, со- ставления отчетности и мер повышения производительности. С этой целью необ- ходимо разработать порядок оценивания показателей и отчетности, который подтолкнет сотрудников к требуемым конкретным действиям. Важная роль в со- блюдении этого принципа отводится проведению отчётных собраний для рас- смотрения возникших вопросов.
5. Выстраивание партнерских отношений между всеми вовлеченными со- трудниками для обеспечения роста производительности. Эта цель может быть достигнута только в процессе совместной работы над системой KPI. Для обеспе- чения роста производительности, нужно пересмотреть и расширить полномочия специалистов, оказать содействие в [повышении квалификации](https://kakzarabativat.ru/nachinayushhim-predprinimatelyam/povyshenie-kvalifikacii-personala/), обеспечить про- ведение тренингов.

Так, для интернет-маркетолога в качестве показателей эффективности мо- гут использоваться численность посетителей сайта, привлеченных специали- стом, число похвальных рекомендаций, откликов клиентов в соседях или на сайте организации после покупки товара или услуги.

Далее для каждого индикатора нужно определить его вес, так что бы сум- марно все веса индикаторов давали значение 1. При этом самый большой вес имеет самый важный показатель.

Итоговые показатели могут быть такими:

1. новые заказчики — 0,5;
2. покупатели, сделавшие повторный заказ — 0,25;
3. положительные рекомендации — 0,25.

KPI-показатели можно вычислить в Excell по формуле

индекс KPI = Вес KPI\*Факт/Цель

Далее проводится анализ по всем выбранным индикаторам за последние полгода и составляются индексы KPI (табл.5.1).

Фактический показатель отражает то, что работник выполнил в реальности, целевого показателя он должен достичь согласно плану. С одной стороны, по- лученное значение итогового показателя 113,70% это хороший результат, но если рассмотреть цифры внимательнее, то можно увидеть, что маркетолог вы- полнил плановые нормативы не до конца.

При расчёте заработной платы можно исходить из того, что заработная плата маркетолога 800$, из которой постоянная часть (оклад) составляет 560$, а переменная (премиальная) — 240$. За выполнение плана работник полу- чит оклад и весь размер премии. В случае перевыполнения плана маркетолог мо- жет рассчитывать на дополнительный бонус в размере 13,7% от премиальной ча- сти, то есть 32,88$. Общая сумма заработной платы составит 560$+240$+32,88$=832,88$.

Таблица 5.1. Ключевые индикаторы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые индикаторы (вес KPI)** | **Цель** | **Факт** | **Индекс KPI** |
| KPI 1 (0,5) | 20% | 22% | 0,550 |
| KPI 2 (0,25) | 20% | 17% | 0,212 |
| KPI 3 (0,25) | 20% | 30% | 0,375 |
| Коэффициент результативности | | | 1,137 |

При невыполнении сотрудником плана, размер премии пропорционально сокращается.

Оценка составленных по такому принципу таблиц позволяет выявить про- блемы, с которыми сталкивается интернет-маркетолог.

Получаемые низкие показатели результативности могут свидетельствовать о том, что план или стратегия лояльности составлены неверно. Выявленные про- блемы нужно взять под контроль и скорректировать показатели эффективности. Полученные расчеты могут быть дополнены разработкой системы штра-

фов, числа решенных и нерешенных задач.

В таблице 5.2. представлен альтернативный вариант расчета зарплаты от- носительно процента выполнения плана (табл.5.2).

Практически все компании, которые занимаются прямыми продажами ис- пользуют KPI-показатель эффективности. Рассмотрев его, можно увидеть яс- ную картину своей деятельности, понять каким должен быть объем продаж, чтобы выйти на определенный доход, какие [плановые показатели выполнить](https://kakzarabativat.ru/marketing/vypolnenie-plana-prodazh/).

К KPI результата могут относится персональные индикаторы, например, значения числа новых клиентов не ниже n, объем продаж не ниже n и т. п. Все показатели должны быть легко измеримы и четко сформулированы. Их количе- ство должно быть не больше 5.

Таблица 5.2. Способ расчета зарплаты относительно процента выполнения

плана

|  |  |
| --- | --- |
| **Индекс KPI** | **Коэффициент премии** |
| Ниже 60% | 0 |
| 60 - 70% | 0,5 |
| 70 - 79% | 0,6 |
| 80 - 85% | 0,7 |
| 90 - 95% | 0,8 |
| 95 - 101% | 1 |
| 102 - 105% | 1,2 |
| 106 - 109% | 1,3 |
| Более 110% | 1,4 |

Кроме мотивации сотрудников, руководители компании используют KPI для оценки работы подчиненных, поиска пробелов в деятельности и определении этапов их возникновения. Например, начальник [отдела продаж](https://kakzarabativat.ru/marketing/organizaciya-raboty-otdela-prodazh/) может проанали- зировать клиентскую базу менеджера, оценить количество звонков и встреч ра- ботника. Если эти показатели удовлетворительны, продаж недостаточно, можно утверждать, что у сотрудника недостаточно знаний, навыков или личностных ка- честв для успешной работы в заданных условиях.

Показатели KPI могут использоваться в процессах планирования и контроля деятельности для сопоставления фактических показателей с плановыми. На ос- нове полученных данных корректируют дальнейшую деятельность с целью до- стижения сформулированных целей.

В связи с повышенным ростом конкуренции, стремительным развитием тех- нологий, ожесточенной борьбой за потребителя предприятию приходится совер- шенно иначе подходить к комплексу вопросов менеджмента.

Целью кадрового менеджмента является подбор и отбор квалифицирован- ных и компетентных сотрудников, стремление их удержать, а также улучшение профессиональной подготовки работников. На сегодняшний день главным ас- пектом в деятельности любой компании выступает управление человеческими ресурсами.

Одним из направлений в работе с персоналом является разработка и реали- зация кадровой политики. Сама политика имеет главное направление на приве- дение кадрового персонала в соответствие с существующей стратегией развития в фирме.

Так, из «реагирующей» кадровая политика плавно перетекает в активную, стратегическую составляющую общей политики организации.

Основные принципы кадровой политики:

1. четкая ориентация на пункты законодательства о труде;
2. выявление перспективных потребностей организации в сотрудниках, ко- торые формируются исходя из задач ее развития и прогноза рыночной конъюнк- туры;
3. установление баланса интересов персонала и самой организации;
4. формирование условий, сокращающих число увольнений, уровня заня- тости;
5. налаженное сотрудничество с профсоюзами;
6. уважение прав и свобод каждого сотрудника.

Управление персоналом подразумевает под собой систематическое, целена- правленное влияние на коллективы и отдельных сотрудников для обеспечения благоприятных условий в областях созидательного, творческого труда, для до- стижения целевых показателей организации.

Применение системы KPI позволяет не только фиксировать плановые и фак- тические показатели, но и создать руководителю четкую картину о процессе мо- тивации и её критериях. При использовании системы KPI для сотрудников также становятся понятными его действия, плюсы и минусы работы.

Наградой за выполнение плановых показателей может выступать оплачен- ный компанией интересный тренинг, внеочередной выходной, ценный подарок, которые вдохновят работника не меньше, чем деньги. В таком случае заработная плата работника составляет фиксированную сумму, а согласно системе KPI, ве- дется подсчёт баллов, которые сотрудник может обменять на желаемые бонусы. В процессе создания KPI для сотрудников нужно ориентироваться на об- щую для всех цель и сильную мотивацию, это поможет спроектировать план ра- боты в команде заинтересованных специалистов как часового механизма спо- собного в короткие сроки привести компанию к достижению всех поставленных

целей.

Не следует внедрять систему KPI в начинающих работу компаниях, так как чаще всего в таких фирмах ещё не оформилась окончательно система управле- ния.

Также не следует использовать KPI только в целях статистики и для учёта.

На практике установленные для разных подразделений показатели должны быть связаны, так как отсутствие такой взаимосвязи может стать итогом ситуа- ции, когда каждое подразделение работает в своих интересах, а цели не достигает никто.

При построении системы KPI нужно использовать не только результирую- щие, материальные показатели (уровень продаж, доход, рентабельность), но и качественные, имеющие упреждающий характер. Их использование может при- вести к достижению целей гораздо эффективнее.

Серьезным промахом является не проработка вопросов связанных с назначе- нием лиц, ответственных за тот или иной показатель. Например, если порядок поощрений или урезании премиальных не подразумевает участие руководи- теля, то он и не сможет отвечать за действия подчиненных, так как он лишён возможности оказывать на них влияние.

По расчётам специалистов-практиков использование системы KPI в ком- паниях позволяет повысить эффективность трудовой деятельности сотрудников на 20 — 30%. В условиях применения этой системы персонал может выстроить логическую цепь необходимых для выполнения задач и их последовательность, существенно облегчается контроль деятельности компании, благодаря чему про- блемы обнаруживаются уже на этапе их возникновения и решаются, не успев нанести существенного вреда.

Система KPI предполагает соблюдение принципа справедливости при рас- чете заработной платы, что в свою очередь способствует удержанию ценных кад- ров в компании, росту индекса постоянства коллектива. При этом фонд оплаты рассматривается не как основной источник расходов, а как средство мотивации персонала.

У системы KPI есть и недостатки. Речь идёт о временных затратах и необ- ходимости детальной проработки всех показателей системы. На практике может возникнуть необходимость в переобучении сотрудников, разъяснении им инфор- мации об изменении условий труда и новых задачах.

Кроме того, периодически должна проводится оценка самой системы KPI по установленным критериям, при этом не всегда эффективность внедрения си- стемы KPI оценивается корректно.

Для работы с системой KPI в современной организации необходимо обра- батывать огромный объём информации. Эту информацию нужно быстро вно- сить, обрабатывать, анализировать, предоставлять в форме понятных отчетов.

Для выполнения таких задач необходимо использование автоматизированных систем управления предприятием.

Если организация не отличается большими оборотами и численностью пер- сонала, то возможно для внедрения системы KPI ей будут достаточно использо- вание таблиц Exsel. Среди автоматизированных систем, которые можно исполь- зовать для оценки деятельности и внедрения системы управления на основе KPI программный продукт «1С: Управление по целям и KPI», «KPI Monitor», KPI Drive, SAP SuccessFactors. Также на российском рынке представлены и другие продукты, например, «HighPer», «Elma KPI», «KPI Suite», каждый из которых имеет свои плюсы и минусы.

В управлении организацией информационные технологии повышают ее конкурентоспособность, управляемость и приспособляемость к условиям рынка. Данная автоматизация дает возможность:

1. более эффективно управлять предприятием благодаря полному, опера- тивному и точному предоставлению информации руководителям и специали- стам на базе единого банка данных;
2. оптимизировать и стандартизировать документооборот, автоматизиро- вать некоторые его процессы;
3. автоматизировать обработку информации, избавить сотрудников от од- нообразной работы в пользу профессионально значимых обязанностей, таким образом снижая затраты;
4. на каждом из уровней управления гарантировать точность и безопас- ность учета и контроля денежных потоков;
5. проводить анализ деятельности подразделений среднего и нижнего зве- ньев и подготавливать сводную и аналитическую отчетность для руководителей и параллельных отделов;
6. наладить эффективный обмен данными между филиалами, подразделе- ниями и центральным аппаратом;

Система KPI используется многими известными российскими и зарубеж- ными компаниями. Например, ОАО «Газпром» внедрил систему KPI с 2011 года. В крупнейших российских добывающих компаниях используются группы KPI, охватывающие все области деятельности:

1. доля затрат на НИОКР в выручке;
2. снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инно- вационных технологий;
3. снижение затрат топливо-энергетических ресурсов на собственные тех- нологические нужды и потери;
4. снижение удельных выбросов парниковых газов в CO2 эквиваленте;
5. частота несчастных случаев на производстве;
6. прирост количества используемых патентов и лицензий;
7. рост производительности труда. Использование в управлении системы KPI позволило отечественным предприятиям значительно улучшить свою научно-инновационную и производственную деятельность.

В сервисной компании ГК «Магнат» система управления на основе KPI внедрена с 2004 года. Она позволила сделать систему управления более техно- логичной и прозрачной, гибкой.

В крупнейшем в России провайдере цифровых услуг и решений ПАО «Ро- стелеком» также использует KPI для управления компанией. На уровне органи- зации в целом установлены 8 корпоративных KPI: совокупная акционерная до- ходность (TSR); рентабельность инвестированного капитала (ROIC); выручка; показатель эффективности: OIBDA; показатель производительности труда (ППТ); инновационный KPI (интегральный показатель инновационной деятель- ности); рост абонентской базы; количество домохозяйств, пройденных оптикой; чистый долг/OIBDA. Система KPI сотрудника успешно применяется в аптечных сетях «Ригла», магазинах электроники «Эльдорадо», «Media Market». Опыт крупнейших компаний российского рынка свидетельствует о высокой эффектив- ности внедрения системы управления и мотивации на основе KPI.

## Практическое задание:

1. На основе публично доступной информации о компании изучите её мис- сию, виденье и стратегические цели. Проведите анализ внешней и внутренней среды выбранной организации. На основании полученной информации со- ставьте стратегическую карту.
2. В организации поставлена цель формирования культуры непрерывного совершенствования бизнес-процессов и повышение удовлетворенности клиен- тов. Предложите 3-4 KPI для достижения данной цели.
3. В организации поставлены цели повышения компетентности сотрудников в соответствии с профилем должности и создание управленческого кадрового резерва. Какие KPI вы предложите для достижения данных целей?

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому занятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением,

сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

KPI.

Темы докладов:

1. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности
2. Характеристик KPI Д. Парментера.
3. Ошибки при внедрении KPI.
4. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы
5. Примеры расчеты KPI для различных подразделений и категорий персо-

нала.

1. Примеры использования KPI в различных сферах деятельности.

## Контрольные вопросы:

1.Расскройте понятие критических факторов успеха (CSF). 2.Какие типы критических факторов успеха Вы знаете?

3.Каково место KPI в стратегическом управлении? 4.Перечислите требования к формулировке KPI.

5.Какие существуют виды KPI? В чем их отличия? 6.Какие существуют подходы к разработке KPI?

7.Опишите этапы расчета KPI.

9.Каковы преимущества и проблемы введения KPI?

# СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ. КОНЦЕПЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

## Управление эффективностью организации

В экономической литературе встречаются англоязычные термины, CPM (Corporate Performance Management), BPM (Business Performance Management), EPM (Enterprise Performance Management), означающие одно и то же и использу- емые в концепции управления эффективностью бизнеса. Эти понятия рассмат- риваются в рамках управленческих технологий, связанных с моделированием стратегии, созданием карты сбалансированных показателей, в процессно-ориен- тированном планировании, в рамках проведения функционально-стоимостного анализа, в процессах бюджетирования и бизнес-планирования, в процессах фор- мирования консолидированной управленческой отчетности и анализа.

Первоначально система BPM была разработана международной аналитиче- ской компанией IDC, далее использование системы поддержала исследователь- ская фирма META Group. При этом Gartner Group предложила другую аббреви- атуру — СРМ (Corporate Performance Management, управление эффективностью корпорации). Распространенным является и акроним EРМ (Enterprise Performance Management, управление эффективностью предприятия).

CPM – это цикл управления с обратной связью, подразумевающий «движе- ние» информации «сверху-вниз» и «снизу-вверх»

Цикл управления сверху-вниз основан на том, что руководство начиная ра- боту формулирует стратегию. Последнюю следует перевести в определённые ис- полняемые понятия (фазы планирования), которые затем, необходимо снова до- вести до понятий операционной среды: то есть найти ответы на вопросы какие действия необходимо предпринимать, как часто нужно это делать, и т.д. Такой процесс осуществляется по средством бюджетирования. А сам бюджет в этом случае выступает результатом «операционализации» стратегии.

Цикл управления снизу-вверх направлен на то, что после исполнения руко- водству необходимо видеть результаты. Их нужно преобразовать, чтобы можно было оценить реальные затраты и прибыльность, рассмотреть эти результаты в контекст стратегии интерпретируя их в терминах достижения поставленных це- лей.

На практике может быть выделено три разных функциональных уровня управления эффективностью: по нисходящей ветви цикла, процессно-ориенти- рованное планирование и уровни по восходящей ветви цикла.

Уровни по нисходящей ветви цикла включают процессы моделирования стратегии и коммуникаций компании, процессно –ориентированное планирова- ние, бюджетирование. Такие процессы направлены на:

1. разработку и формулировку целей деятельности (составление карты стратегии) и ключевых показателей эффективности функционирования органи- зации (финансовых и нефинансовых показателей);
2. разработку карты процессов и моделирование бизнеса, выявление фак- торов рентабельности, имеющихся ресурсов и ограничений;
3. декомпозицию задач верхнего уровня в целевые уровни нижестоящих звеньев;
4. разработку целевых установок, выражение стратегические целей в кон- кретных числах.

В ходе процессно-ориентированного планирования определяются способы достижения целей, формируются сценарии деятельности, рассчитываются объ- ёмы необходимых ресурсов (материальных, кадровых, финансовых); осуществ- ляется подключение аналитических модулей для решения задач формирования прогнозов, оптимизационных задач. Бюджетирование предполагает планирова- ние конкретных шагов по х достижению целей, выстраивание документооборота бюджетных форм, введение классификаторов аналитики, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия. При этом решаются и организационные функции, налаживаются процессы согласования бюджетов и формируется свод бюджетов по отдельным подразделениям, бизнес-единицам, сегментам, прово- дится сценарный анализ различных версий бюджетов.

Уровни по восходящей ветви цикла предполагают работы по проведению консолидации отчётности и анализу, трансформацию отчётности в различные стандарты. В таких процессах особую значимость приобретает мониторинг ис- полнения бюджета, фиксация отклонений и выяснение их причин, сегментация отчётности по центрам ответственности.

Функционально-стоимостной анализ подразумевает классификацию затрат по центрам ответственности, перенос затрат на основные и обеспечивающие процессы, формирование затрат по продуктам, по категориям клиентов, каналам продаж, выявление неэффективных процессов, сравнение затратных показателей с историческими и эталонными.

На заключительных этапах СРМ составляются карты балльных оценок и об- ратной связи. Фактические результаты деятельности представляются в сжатом, агрегированном виде, необходимом для сравнения запланированных целевых

значений ключевых показателей эффективности с реально достигнутыми, ве- дутся расчёты ключевых показателей эффективности.

## Сбалансированная система показателей (ССП)

Не ставя под сомнение высокий уровень развития финансового анализа, и особенно достижений российской школы в этой области, необходимо отметить, что использование только финансовых показателей не позволяет составить пол- ного мнения обо всех аспектах функционирования предприятия, его потенциале и будущем развитии [19].

Новый перспективный подход к контролю результатов бизнеса и другим функциям управления несет в себе концепция сбалансированной системы пока- зателей (ССП), представляющая инструмент управления предприятием на ос- нове оценки его эффективности по набору показателей, подобранному таким об- разом, чтобы учесть все существующие с позиции реализации стратегии аспекты деятельности.

Система сбалансированных показателей является механизмом последова- тельного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компа- нии и контроля их достижения через так называемые ключевые показатели эф- фективности (КПЭ). Ключевые показатели эффективности могут использоваться в качестве измерителей достижимости целей, а также характеристиками эффек- тивности бизнес-процессов, работы каждого отдельного сотрудника. В этом кон- тексте, система сбалансированных показателей является не только инструмен- том стратегического, но и оперативного управления.

Предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате «систему ко- ординат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управле- ния. Ключевые показатели эффективности и мотивация персонала позволяют ре- ализовать стратегию компании, описанную и формализованную с помощью си- стемы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей — это не только новая система управления компанией, механизм реализации стратегии и ее корректировки, но и инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач, надежный инструмент контроля показателей будущего, система обратной связи, обучения и постоянного развития.

Отличие системы сбалансированных показателей от других систем управ- ления заключается в том, что система сбалансированных показателей управляет

не только финансовыми показателями, но и нефинансовыми. Она управляет ком- панией, объединяя все процессы воедино.

Сложный бизнес-процесс и его сущность не может быть описан посред- ством отдельно взятой характеристики, в таких случаях используются системы показателей. Предприятие выступает как конечное множество бизнес-процессов, приводящих к созданию добавленной стоимости.

Управление предприятием по своей сущности предполагает оценку влияния внешних и внутренних факторов среды на параметры бизнес-процессов, целена- правленное регулирование этих параметров для достижения заданных целей раз- вития бизнес-модели. Показатели деятельности предприятия являются оценоч- ными критериями эффекта управленческого воздействия на бизнес-процессы.

Рассматриваемая система показателей называется сбалансированной, по- тому что:

1. составляющие показатели системы создают комплексное представление о предприятии как экономическом субъекте и логически связаны;
2. она позволяет мониторить материальные и нематериальные активы, спо- собность к инновационному развитию, социальный имидж предприятия;
3. при ее использовании соблюдается баланс не только между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия, но и стратегическим и опера- тивным управлением, прошлыми и будущими результатами.

Цель системы сбалансированных показателей заключается в диагностике состояния бизнес-процессов для принятия объективных управленческих реше- ний и принятии на основе её результатов эффективных управленческих решений. Процесс диагностики объединяет такие функции управления, как информацион- ное и аналитическое обеспечение процесса принятия решений, а функция плани- рования состоит из организации и контроля, отражающих протекание процесса управления во времени.

Для разработки системы сбалансированных показателей необходимо транс- формировать миссию предприятия и выбрать конкретные стратегические задачи и показатели.

Общепризнано методика формирования системы сбалансированных пока- зателей состоит из ряда последовательно осуществляемых этапов.

Во-первых, уточняется стратегическая цель предприятия и каждого его стратегического подразделения на основе анализа внутренней и внешней среды. Весь комплекс управленческих функции должен осуществляться в рамках еди- ного стратегического плана, отражающего генеральную концепцию развития в определенной экономической отрасли, виде экономической деятельности.

Управление отдельными бизнес-процессами требует согласованности их с об- щей целью, стоящей перед предприятием.

Во-вторых, стратегические цели переводятся в плоскость конкретных стра- тегических задач. Для этого нужно четко сформулировать стратегию и сформу- лировать единое мнение о путях ее реализации. Стратегические задачи могут ка- саться разных областей, как инвестиций, инноваций, маркетинга, операционной деятельности. Все они возникают на разных этапах жизненного цикла товара.

Первые два этапа методики формирования системы сбалансированных по- казателей являются подготовительными. Следующие этапы построения системы касаются выбора показателей и обработки их значений.

В-третьих, необходимо осуществить выбор ключевых направлений (состав- ляющих) и конкретных показателей.

В-четвёртых, выбор показателей влечёт за собой потребность в необходи- мости конкретизации методики их расчета и определении источников информа- ции достигнутых значений.

В-пятых, осуществляется идентификация экономико-математических мето- дов, необходимых, для работы с системой сбалансированных показателей. В ка- честве методик обработки информации с позиции использования системы сба- лансированных показателей в управлении применяют горизонтальный (времен- ной) анализ, трендовый анализ, SWOT-анализ, метод экспертных оценок и дру- гие методы изучения динамики и прогнозирования.

В–шестых, выявляются взаимосвязи между выбранными показателями. При том что состав показателей может меняться в соответствии с ключевыми особен- ностями объекта диагностики, принцип причинно-следственных зависимостей должен оставаться неизменным.

В-седьмых, устанавливаются плановые (целевые) значения системы в соот- ветствии с поставленными стратегическими задачами.

В – восьмых, следует довести стратегию до подразделений и сотрудников компании; согласовать стратегии компании с целями персонала; увязать цели стратегии с годовым бюджетом; осуществлять мониторинг и корректировку стратегии.

Модель системы сбалансированных показателей рассматривает стратегию компании в рамках четырёх блоков её составляющих, на основе которых опре- деляют общий показатель эффективности.

В составе этих блоков выделяют финансовую, клиентскую составляющие, составляющую внутренних бизнес-процессов и составляющую обучения и раз- вития персонала.

На основе выделенных блоков группируются основные параметры деятель- ности предприятия как финансовые, так и нефинансовые. В каждом блоке фор- мулируется набор стратегических целей. Полный комплекс таких целей с учетом их ранжированной взаимосвязи отражают стратегию предприятия.

Финансовая составляющая определяет финансовые результаты, они е должны удовлетворять акционеров (владельцев компании). Сбалансированная система показателей включает установление взаимосвязи между корпоративной стратегией и финансовыми целями [41].

Финансовые цели компании зависят от вида стратегического развития. Ка- план Р. и Нортон Д. выделяют три вида такого развития – рост, устойчивое раз- витие, сбор «урожая». Этим видам стратегии соответствуют показатели, пред- ставлены в табл.6.1.

Таблица 6.1. Параметры стратегических финансовых направлений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стадия стратегиче- ского развития** | **Рост дохода и расши-**  **рение структуры дея- тельности** | **Сокращение издер-**  **жек и повышение производительности** | **Использование акти-**  **вов и инвестицион- ная стратегия** |
| Сбор «урожая» | Показатель роста объ- ема продаж в сегменте рынка. Процент до- хода от продаж нового продукта (услуги) но-  вым клиентам | Доходы/Персонал | Инвестиции (в процен- тах от продаж). Иссле- дования и разработки (в процентах от про- даж |
| Устойчивое состояние | Доля целевых клиен- тов. Перекрестные продажи. Процент до- хода от нового исполь- зования уже существу- ющего продукта. При- быльность продукта и  клиента | Собственные из- держки против издер- жек конкурентов. Со- кращение издержек. Косвенные издержки (в процентах от про- даж) | Коэффициент ликвид- ности оборотного ка- питала (денежный цикл). Рентабельность по основным катего- риям активов. Коэф- фициент использова-  ния активов. |
| Рост | Прибыльность про- дукта и клиента. Про- цент неприбыльных  клиентов. | Себестоимость еди- ницы (производства, сделки) | Окупаемость. Произ- водительность |

В дополнении к показателям прибыли, доходности, объема продаж, издер- жек производства, производительности и показателей, характеризующих ис- пользование активов многие компании уделяют значительное внимание управ- лению рисками. Также параметрами данного блока считаются проценты откло- нения фактических финансовых результатов от запланированных.

Клиентская составляющая формализует оценку потребности клиентуры. Ключевые показатели блока – степень удовлетворенности потребностей клиен- тов в товарах (услугах и работах), показатели сохранения или расширения кли- ентской базы, доли рынка. Клиентская составляющая системы сбалансирован- ных показателей определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, на которых панирует работать компания. В рамках данного блока устанавливают источники доходов, задачу роста которых ставят в финансовом блоке системы.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет внутренние про- цессы (операционный, инновационный, послепродажное обслуживание) как наиболее приоритетные для удовлетворения нужд потребителей. Показатели этого блока – качество, сроки выполнения заказов, стоимость, разработка новых продуктов, уровень сервиса послепродажного обслуживания. Состав и количе- ство данных параметров зависит от вида деятельности предприятия. Специфиче- скими компонентами внутренних бизнес-процессов являются процессы управле- ния брендом, обеспечение лидерства в конкурентной борьбе, наличие многооб- разного товара и т.д. Для формирования сбалансированной системы показателей определяют полную стоимость цепочек внутренних бизнес-процессов, начиная с инноваций и заканчивая послепродажным сервисным обслуживанием.

## Ключевые проблемы внедрения

**сбалансированной системы** **показателей**

При внедрении сбалансированной системы показателей часто приходится сталкиваться с проблемой отсутствия не только с формализацией стратегии у компаний, но и её полным отсутствием. При этом сбалансированная система по- казателей является инструментом реализации стратегии, а не ее создания. Если стратегия предприятия не разработана, отсутствует стратегическая карта необ- ходим использовать такие инструменты стратегического анализа, как SWOT- анализ, SNV-анализ, способы маркетингового матричного анализа.

Самым важным моментом для организаций в создании сбалансированной системы показателей является составление стратегических карт. Важно пони- мать, что стратегическая карта должна иметь определенный формат и ограничи- вать перечень целей стратегии до 10— 15 основных позиций. Уже на стадии по- строения стратегической карты стратегия может претерпеть серьезные измене- ния, так как стратегическая карта представляет собой трансформацию стратегии, основанную на причинно-следственных связях, существующих между всеми стратегическими целями.

При построении сбалансированной системы показателей важно подбирать под поставленные стратегические цели соответствующие показатели. Эта стадия процесса проще предыдущих, так как стратегия уже определена, но и здесь могут возникнуть сложности, связанные с измерением нематериальных целей. В таких случаях для измерения стратегических целей используют косвенные показатели. Так задачу повышения уровня квалификации персонала можно косвенно изме- рить либо подсчетом числа проведенных тренингов, либо можно провести после обучения аттестацию, собрать анкеты клиентов о профессионализме сотрудни- ков компании. Для новых показателей, которые появляются в процессе создания стратегических карт необходимо создавать новую систему учета. Сбор информа- ции о тех или иных показателях требует дополнительных затрат на формирова- ние системы сбалансированных показателей.

В процессе разработки системы могут быть поставлены цели, связанные с завоеванием доли рынка или укрепления имиджа, для практической реализации которых нужно провести маркетинговые опросы и дорогостоящие вычисления. Кроме того, показатели могут вводиться в течение реализации всего проекта по внедрению системы сбалансированных показателей.

Выбор значений показателей также сопряжён с рядом трудностей, необхо- димо установить их целевые значения, например, сколько часов обучения нужно провести, какой оценки нужно добиваться от клиентов. Не всегда на практике имеются точные данные и система учета, чаще всего речь может идти только об отслеживании положительной или отрицательной тенденции значений показате- лей.

При автоматизации сбалансированной системы показателей возникают и технические сложности, так как часть информации приходится вносить вруч- ную, что приводит к появлению новых штатных единиц.

Внедрение сбалансированной системы показателей — это стратегический долгосрочный проект, всю систему сразу запустить сложно. Одновременно при- ходится осуществлять огромное число мероприятий, связанных со сбором ин- формации о показателях и определением их точного числа.

Несмотря на перечисленные сложности внедрения системы сбалансирован- ных показателей позволяет решить ряд стратегических задач для организации: познакомить сотрудников со стратегией развития, создается система мотивации персонала, появляется механизм контроля реализации стратегических целей, укрепляется единство составных частей компании, вводятся единые удобные по- казатели для оперативного управления, создаётся основа для других программ создания и реорганизации системы управления.

Фундаментальная ценность организации выражается в равенстве, уважении прав каждого, учитывается индивидуальность сотрудников. Постоянное обуче- ние работников приводит к названному ранее равенству. Та организация, кото- рая предоставляет время и ресурсы на обучение персонала, создает равные усло- вия для развития работников, а те ситуации, когда она становится перегруженной работниками с неактуальными знаниями, попросту не возникают.

Возможность каждого принять участие в формировании и осуществлении задач организации и принятии концепции, на основе которой организация будет развиваться, выражена в основах демократического самоуправления.

Роль и полномочия центра в интеллектуальной организации ограничены, но создание условий, которые позволяют работникам функционировать в эффек- тивных коллективах, – главное его направление работы.

## Практическое задание:

1. На основе данных о публичной компании в соответствии с поставлен- ными на этапе бизнес-планирования стратегическими целями разработать сба- лансированную систему показателей (ССП):

1. Стратегические цели распределить по четырем проекциям: финансы, клиенты, бизнес процессы, обучение и рост.
2. Разработать стратегическую карту.
3. Для каждой цели определить измеримые показатели.
4. Рассчитать и обосновать значения целевых показателей.
5. Разработать мероприятия (проекты), направленные на достижение целей.

## Самостоятельная работа

Студентам предлагается самостоятельно подготовиться к практическому занятию: подготовить доклады (написать, оформить, выступить с сообщением, сдать преподавателю) в рамках предложенной темы. Тема доклада может быть выбрана студентом самостоятельно и согласована с преподавателем.

Темы докладов:

1. История возникновения и развития концепции сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC).
2. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и неком- мерческих организациях.
3. Аудит показателей и ССП.
4. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.
5. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями.
6. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
7. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

## Контрольные вопросы и задания

1. Поясните роль BSC в управлении стоимостью бизнеса.
2. В чем заключается отличие наиболее известных моделей систем показа- телей (KPI и BSC)?
3. Какие модели систем показателей Вы можете еще привести?
4. Приведите четыре стратегические перспективы управления стоимостью исходя из модели Нортона и Каплана.
5. Какова роль финансовой перспективы в модели BSC?
6. Охарактеризуйте алгоритм построения BSC.
7. Каковы показатели стратегических финансовых направлений?

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанное автором учебное пособие обеспечит студентам комплексное изучение дисциплины «Технологии повышения эффективности деятельности предприятия» и будет способствовать их целостному представлению о законо- мерностях эффективной деятельности. После изучения материала студенты по- лучат знания в области методологии теории эффективности, осуществления ор- ганизационной деятельности, принятия управленческих решений, необходимых для умения достигать максимальных результатов деятельности при минималь- ных затратах и достижения организацией высоких конкурентных позиций.

Цель учебного пособия – помочь читателю чувствовать себя увереннее при принятии стратегических решений в области управления эффективностью дея- тельности предприятий. Оно позволяет получить представление о понятии и ос- новных концепциях эффективности, знакомит с процессно-ориентированным анализом эффективности, методами увеличения ценности компании и способами управления её капитализацией.

Особое внимание в пособие уделено технологиям определения критиче- ских факторов успеха, разработке стратегии управления эффективностью с по- мощью концепции сбалансированных показателей.

Рассмотрение затронутых в пособии, казалось бы, сугубо теоретических во- просов имеет практическое преломление.

Изучение проблем стратегического управления и других пока трудно при- нимаемых в российской практике теорий позволяет структурировать и более чётко представить проблему управления эффективностью, взглянуть на неё с разных сторон и, возможно, поможет читателю стать одним из первых, кто су- меет использовать их на практике.

Даже неполный сегмент теории управления эффективностью, изложенный в пособии, позволяет повысить культуру управления в организации, разговари- вать на одном языке с зарубежными партнёрами и в конечном счёте грамотно управлять ростом стоимости компании.

В то же время для многих проблем, известных на западе в этом пособии не нашлось места, так как определённые разделы эффективного управления пока не востребованы в России в полной мере. В качестве дальнейшего самообразова- ния в области изучения технологий управления эффективностью деятельности целесообразно ознакомиться с и трудами таких классиков управления корпора- цией, как Ю. Бригхем, С.С. Майерс и Р.А. Брейли, следить за периодикой, поль- зоваться интернет-источниками.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев В.Е. международная практика оценки инновационной активности и интеллектуального капитала предприятий// Экономический вестник Яро- славского университета.2014. №32. С.21-27.
2. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие для вузов / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — М.: ИНФРА-М, 2016. ISBN 978-5-16-010203-0[Электронный ресурс]. - URL: https://library.mirea.ru/books/51319
3. Богатырева А.Г. Стейкхолдерский подход в управлении организациями// Научный альманах.2015. №10-1(12).С.68-70.
4. Бочаров В.В., Самонова И.Н., Макарова В.А. Управление стоимостью биз- неса: Учебное пособие.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 124 с.
5. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес- процессами. Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.:
6. [Веселовский М. Я.](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=287841), Абрашкин М. С. Теоретические подходы к определе- нию эффективности деятельности промышленных предприятий// Вопросы региональной экономики 2013.№3 (16). С.107-115.
7. Галямина И. Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
8. Гершун А. М. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. - М. : МАГ КОНСАЛТИНГ : Олимп-Бизнес, 2005 (ОАО Тип. Но- вости). - 413 с.
9. Глебов В. Ю. Управление эффективностью промышленных предприятий на основе кооперации их деятельности : диссертация ... кандидата эконо- мических наук : 08.00.05 / Глебов Вадим Юрьевич; [Место защиты: Моск. гуманитар. ун-т]. - Москва, 2012. - 201 с.
10. Глинская О.С. Моделирование денежных потоков в системе экономиче- ской безопасности //Инновационное развитие экономики 2014. №6(24). С.28-38
11. Гулин Д.А. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки инновационного процесса в регионе// Региональная экономика: теория и практика.2013. №12. С.54-60.
12. Еведокимова Т.В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности// Вестник Томского государственного универси- тета. Экономика. 2013.№3 (23). С.22-27.
13. Жалилов Р.Р. Совершенствование методики оценки текущей стоимости банковских инноваций на этапе зрелости//Финансы и кредит. 2013.

№43(571). С.35-39.

1. Иванченко Т. О. Научно-методические основы реорганизации наукоем- кого производства : диссертация ... кандидата технических наук : 05.02.22 [Место защиты: Моск. гос. техн. ун-т радиотехники, электроники и авто- матики]. - Москва, 2012. - 118 с.
2. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприя- тием [Текст]. — М.: Кнорус, 2006. — 222 с. ISBN 5-85971-171-9[Электрон- ный ресурс]. - URL: //library.mirea.ru/mgupi/39293
3. Келлер Скотт. Больше, чем эффективность: Как самые успешные компа- нии сохраняют лидерство на рынке: пер. с англ. / С. Келлер, К. Прайс. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 409 с.ISBN 978-5-9614-4654-8 [Электрон- ный ресурс]. - URL: <https://library.mirea.ru/books/53404>
4. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических сисем переходного пери- ода // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 4. С. 24–30.
5. Климова Д.Н., Потокина С.А., Мананникова О.Н. Плюсы и минусы внед- рения системы KPI на российских предприятиях. Глобальные проблемы модернизации национальной экономики. Материалы VIII Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Бурми- строва. 2019. С.382-391.
6. Коровина В. А. Управление промышленным предприятием на основе сба- лансированной системы показателей : автореферат дис. ... кандидата эко- номических наук : 08.00.05 / Коровина Валентина Александровна; [Место защиты: Юж.-Ур. гос. ун-т]. - Челябинск, 2008. - 24 с.
7. Корпоративные финансы: Учебник для вузов / Под ред. М. В. Романов- ского, А. И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Пи- тер, 2011. — 592 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
8. Косорукова И. В., Секачев С.А., Шуклина М.А. Оценка стоимости ценных бумаг и бизнеса – М.: МФПА, 2011. – 239 с.
9. Косорукова И.В. Управление стоимостью бизнеса и его конкурентоспособ- ность //Современная конкуренция. 2007№2(2) С.81-92.
10. Кручинина Н. А. Классификация методов оценки интеллектуального капи- тала [Електронний ресурс] / Н. А. Кручинина, С. В. Цуриков. — Режим доступу: http:// safbd.ru/sites/default/fi les/2008\_1\_tsurikov.pdf
11. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения. Учебное посо- бие по специальности «Менеджмент организации». Москва. Эксмо. 2009. 445 с.
12. Люкманов В. Б. Управление финансами: учебное пособие для вузов / В. Б. Люкманов, И. А. Мандыч. — М.: КНОРУС, 2018. — 206 с. ISBN 978-5-406-

06330-98 [Электронный ресурс]. - URL: https://library.mirea.ru/books/53427

1. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы современной экономики. 2010. №2(34) С.38-42.
2. Медведева С.Н. Оценка и рестктуризация финансовых институтов учебное пособие. ИЭО СПбУТУиЭ, 2011.-300с.
3. Несмеянова Н.А. Методы оценки рыночной стоимости интеллектуального капитала компании// Наука, промышленность и сервис. 2010.№5-1. С.121- 131.
4. Озернов Р. С. Менеджмент производства на предприятиях машинострое- ния: электрон. учеб. пособие / Р.С. Озернов. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2013.
5. Паклин Н. Б. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям (+CD) [Текст]: Учеб. пособие для вузов / Н.Паклин, В.Орешков. — СПб.: Питер, 2010. — 701 с. ISBN 978-5-49807-751-2[Электронный ресурс]. - URL: https://library.mirea.ru/mgupi/51623
6. Пирогова О.Е. Взаимосвязь теорий развития торговых предприятий на ос- нове концепции управления стоимостью и устойчивого развития// Эконо- мика и управление в ХХ веке: тенденции развития.2013.№12 С.37-41.
7. Семакина Л.В. Нематериальные активы компании – практические про- блемы оценки интеллектуальной собственности в России// Образование и право.2017. №9. С.122-126.
8. Семенихин В. В. Основные средства и нематериальные активы - 2-е изд.,перераб. и доп. - Москва : ГроссМедиа : Российский бухгалтер, 2014.

- 1036 с.

1. Сиганьков А. А. Оценка стоимости предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. А. Сиганьков. — М.: МИРЭА, 2018. — Электрон. опт. диск (ISO) ISBN 978-5-7339-1457-2 [Электронный ресурс]. - https://library.mirea.ru/share/2873
2. Сорокина А.В., Горохов Д.А. механизм формирования сбалансированной системы показателей: Учебное пособие-М.: МИИТ, 2013-121с.
3. Степанова Л.М., Петров С.Г. Ключевые факторы успеха в конкуренции на примере рекламной отрасли Республики Саха (Якутия)// Экономика и предпринимательство.2018. №6(95).С.1264-1267.
4. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник / Москви- тин Г.И., ред. — Москва : КноРус, 2017. — 340 с.
5. Ткаченко Л. И. Оценка бизнеса в аудите: диссертация ... кандидата эконо- мических наук : 08.00.12 [Место защиты: Всерос. заоч. финансово-эконом. ин-т] Москва **:**2008 **:**173 с.
6. Федяинов А.И. Развитие комплексной системы оценки эффективности предпринимательской деятельности: автореф. дис. … канд. экон. наук. М., 2011. 27 с.
7. Цуриков С.В. Оценка интеллектуального капитала в управлении знаниями организации : на примере вуза : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05, 08.00.10 / Цуриков Сергей Витальевич; [Место защиты: Си- бирская академия финансов и банковского дела].- Новосибирск, 2010.- 236 с.
8. Черненко В. А. Управление стоимостью бизнеса. Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т. - Санкт-Петербург : Нестор-История, 2016. - 157 с.
9. Черный Ю. И. Стоимость бизнеса и стратегия развития компании: основ- ные принципы построения интегрированной системы [Электронный ре- сурс] / Е. А. Рейнгольд, Международная академия оценки и консалтинга, Ю. И. Черный .— М. : Международная академия оценки и консалтинга, 2009 .— 215 с. — ISBN 978-5-98597-138-5 .— Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/360418>
10. Чижова Е.Н., Шевченко М.В. Интегральная эффективность системы управ- ления промышленным предприятием// Вестник Белгородского технологи- ческого университета им. В.Г. Шухова. 2011.№1. С.95-99.
11. Щербаков В.А, Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса).

-М:Омега-Л,2006.-288с.

1. Щетинина Е. А. Механизм управления корпоративной интеллектуальной деятельностью в промышленности :диссертация ... кандидата экономиче- ских наук : 08.00.05 **:**Санкт-Петербург 2008.
2. Яковлева И.В., Долженкова О.В. Концепция VBM в управлении современ- ной компанией // Молодой учёный 2017.С.166-170.

# Сведения об авторе

Бекетова Ольга Николаевна, доктор экономических наук, доцент, профессор ка- федры бизнес-технологий и управления, Институт инновационных технологий и госу- дарственного управления