

Оценка эффективности функционирования организации

Маг. экон. наук Климкович Н. И.

Государственный институт управления и социальных технологий БГУ

Если вы можете оценить то, о чем говорите, и выразить это количественно, тогда вы знаете толк в предмете разговора, в противном случае ваши знания приблизительны и неудовлетворительны.

Уильям Томпсон (лорд Кельвин) (1824–1907)

Анализ эффективности деятельности предприятий независимо от субъекта оценки осуществляется с помощью финансовых показателей. Исследования, проведенные Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западноевропейских компаний, свидетельствуют, что около 50 % компаний создают собственные системы оценки эффективности, которые базируются исключительно на системе финансовых показателей [3].

В нашей стране при анализе оценки эффективности результатов организации в 90 % случаев [3] в своей деятельности руководствуются исключительно финансовыми показателями. Кроме того, финансовые показатели являются ключевыми при оценке кредитоспособности, инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности отечественных предприятий финансово-кредитными учреждениями, потенциальными инвесторами, государственными органами власти и т.п.

Однако в настоящее время не существует единого обобщающего показателя, определяющего эффективность ее функционирования. Многие авторы принимают точку зрения, согласно которой эффективность деятельности организаций должна отражаться системой показателей, но общепризнанной формы выражения эффективности пока нет [10, с. 36].

Так, Суша Г. З. выделяет два подхода к определению экономической эффективности предприятия [8, с. 54]. Первый представлен следующими обобщающими показателями:

- темп роста производства товарной продукции;
- относительная экономия ресурсов;
- общая рентабельность как отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств;
- затраты на один рубль товарной продукции.

В соответствии со вторым подходом самым важным показателем эффективности управления компанией является доходность собственного капитала, а экономическая эффективность субъекта хозяйствования за весь срок существования характеризуется динамикой капитализации, т.е. ростом стоимости предприятия.

Якубович М. для оценки уровня эффективности функционирования предприятия предлагает использовать показатели рентабельности, объединяя их в несколько групп [10, с. 37] (таблица 1):

- показатели, базирующиеся на затратном подходе, уровень которых определяется соотношением прибыли с затратами;
- показатели, характеризующие эффективность системы продаж, которые определяются соотношением прибыли с выручкой от реализации продукции;
- показатели, в основе которых лежит ресурсный подход, уровень которых определяют отношением прибыли к общей сумме или отдельным частям авансированного капитала.

Таблица 1 – Показатели рентабельности

Критерий объединения	Показатели
Показатели, базирующиеся на затратном подходе, уровень которых определяется соотношением прибыли с затратами	Рентабельность отдельных видов продукции; рентабельность операционной деятельности; рентабельность инвестиционной деятельности; рентабельность обычной деятельности
Показатели, характеризующие эффективность системы продаж, которые определяются соотношением прибыли с выручкой от реализации продукции	Рентабельность отдельных видов продукции; общая рентабельность продаж
Показатели, в основе которых лежит ресурсный подход, уровень которых определяют отношением прибыли к общей сумме или отдельным частям авансированного капитала	Рентабельность совокупных активов или общая рентабельность; рентабельность операционного капитала; рентабельность основного капитала; рентабельность оборотного капитала; рентабельность собственного капитала

Савицкая Г. В. предлагает осуществить оценку эффективности деятельности предприятия с помощью следующей системы показателей [6] (таблица 2):

- показатели, характеризующие темпы развития предприятия;
- показатели, характеризующие уровень доходности предприятия.

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности деятельности предприятия

Критерий объединения	Показатели
Показатели, характеризующие темпы развития предприятия	– темп прироста совокупных активов; – темп прироста объемов продаж; – темп прироста прибыли; – темп прироста чистых активов; – темп прироста собственного капитала за счет капитализированной прибыли
Показатели, характеризующие уровень доходности предприятия	– рентабельность собственного капитала (ROE); – рентабельность совокупных активов (BER и ROA); – прибыль на одну акцию; – рентабельность продаж (оборота); – коэффициент окупаемости затрат

Акулич В. В. предлагает применять для оценки эффективности деятельности организации финансовые коэффициенты [1, с. 29–30] (таблица 3).

Таблица 3 – Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки деятельности предприятия

Критерий объединения	Показатели
Коэффициенты рентабельности (прибыльности)	– рентабельность продаж; – рентабельность активов; – рентабельность собственного капитала
Коэффициенты ликвидности (платежеспособности)	– коэффициент текущей ликвидности; – коэффициент моментальной ликвидности; – коэффициент промежуточной ликвидности
Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости)	– оборачиваемость активов (количество оборотов); – оборачиваемость основных средств (количество оборотов); – оборачиваемость оборотных средств (в днях); – оборачиваемость дебиторской задолженности (в днях); – оборачиваемость запасов (в днях)
Показатели финансовой устойчивости	– коэффициент финансовой зависимости; – коэффициент собственности; – соотношение заемных и собственных средств

Из вышеизложенного следует, что методики оценки финансового положения организации, как правило, предусматривают расчет следующих групп показателей:

- показатели ликвидности (коэффициенты покрытия, быстрой ликвидности, абсолютной ликвидности, чистый оборотный капитал);
- показатели финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, финансирования, обеспечения собственными оборотными средствами, маневренности собственного капитала);
- показатели деловой активности (коэффициенты оборотности активов, кредиторской задолженности, дебиторской задолженности, материальных запасов, основных средств, собственного капитала, сроки погашения кредиторской и дебиторской задолженности);
- показатели рентабельности (коэффициенты рентабельности активов, собственного капитала, деятельности, продукции).

До начала 1990-х гг. многие западные компании также ориентировались только на финансовые показатели оценки эффективности управления компанией.

С середины 1980-х гг. ведущими западными компаниями в области управленческого консалтинга интенсивно используется на практике и популяризируется концепция VBM (Value Based Management) – управление, нацеленное на создание стоимости. В основе VBM лежит управление на основе интегрированного финансового показателя – стоимости компании [9, с. 78].

В концепции VBM можно выделить две группы методов. К одной группе относятся показатели, имеющие финансовую направленность, такие как рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA) и некоторые другие. Ко второй группе методов относятся методы, учи-

тывающие также и нефинансовые показатели, например сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard).

Из всех показателей VBM самым известным и распространенным является экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added, EVA). EVA – это сумма прибыли компании, превышающая средневзвешенную стоимость собственного капитала после уплаты налогов. Она определяется как сумма операционной прибыли за вычетом налога на прибыль и средневзвешенной стоимости собственного капитала (т.е. средней рыночной ставки процентов на собственный капитал) [9, с. 79]:

$$EVA = NOPAT - CC_t, \quad (1)$$

где $NOPAT$ – чистая операционная прибыль за вычетом налогов, но до выплаты процентов;

CC_t – сумма расходов на обслуживание капитала компании за тот же период времени, рассчитываемая следующим образом:

$$CC_t = WACC \times CE, \quad (2)$$

где $WACC$ – средневзвешенная стоимость собственного капитала;

CE – стоимостная оценка капитала.

Средневзвешенная стоимость собственного капитала рассчитывается по следующей формуле [9, с. 79]:

$$WACC = R_e \times (E/V) + R_d \times (D/V) \times (1 - t_c), \quad (3)$$

где R_e – ставка доходности собственного (акционерного) капитала;

E – рыночная стоимость собственного (акционерного) капитала, рассчитанная как произведение общего количества обыкновенных акций компании на цену одной акции;

D – рыночная стоимость заемного капитала, которая на практике часто определяется по бухгалтерской отчетности как сумма займов компании;

V – суммарная рыночная стоимость займов компании и ее акционерного капитала ($V = E + D$);

R_d – ставка доходности заемного капитала компании (затраты на привлечение заемного капитала). В качестве таких затрат рассматриваются проценты по банковским кредитам и корпоративным облигациям компании;

t_c – ставка налога на прибыль.

Таким образом, видно, что система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения ее составляющих появляется возможность построить дерево целей организации и распределить ответственность за их достижение [2].

EVA является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости компании, отрицательная – о снижении.

Другим показателем в концепции VBM является показатель рыночной добавленной стоимости (Market Value Added, MVA), рассчитываемый по формуле [9, с. 80]:

$$MVA = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{EVA_t}{(1+i)^t}, \quad (4)$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость;

i – ставка дисконтирования.

Есть другой способ расчета MVA, когда величина показателя определяется как разность между произведением текущей курсовой стоимости акции на количество акций в обращении и номинальной стоимостью акционерного капитала компании. MVA показывает, насколько изменилась номинальная величина акционерного капитала в результате деятельности менеджеров по ведению бизнеса.

Между MVA и EVA есть очевидная взаимосвязь – MVA представляет собой дисконтированную стоимость всех будущих EVA.

Существует ряд недостатков показателей финансовой группы VBM [9, с. 80]:

- традиционные финансовые показатели отражают деятельность компании в предыдущие периоды и могут привести к принятию решений, не соответствующих стратегическим целям компании;

- в финансовых показателях трудно учесть интеллектуальный капитал компании, эффективность ее бизнес-процессов, показатели удовлетворенности клиентов и т.п.;

- финансовые показатели мало понятны большей части сотрудников компании, поэтому им трудно уловить связь между результатами своего труда и цифрами в ежеквартальных отчетах;

- традиционная система финансовых показателей не отражает тенденции развития рынка, поведение конкурентов и потребителей, а значит, не может предсказать изменения в деловой среде.

Следовательно, финансовые показатели незаменимы при расчете различных оценок стоимости бизнеса, при обосновании инвестиционных проектов, при разработке и реализации программ реструктуризации, финансового оздоровления предприятий и т.д. В тоже время финансовые показатели должны быть интегрированы в некоторую сбалансированную систему, содержащую и другие измерители (таблица 4), так как довольно трудно оценить в финансовых терминах, например, сокращение дефектов, уменьшение времени доставки, увеличение доли постоянных клиентов и т.п., в связи с тем, что результативность этих показателей растянута во времени и не определяется напрямую бухгалтерской отчетностью.

Таблица 4 – Типичные измерители состояния компании [7, с. 14]

Показатели	Желательное изменение
Потребители	
Удовлетворенность потребителей	+
Количество жалоб потребителей	–
Доля рынка	+
Возврат продукции в процентах от выручки	–
Процент потребителей, удержанных в отчетном периоде	+
Количество новых потребителей	+
Внутренние бизнес-процессы	
Доля выручки от реализации новых продуктов	+
Продолжительность вывода новых продуктов на рынок	–
Своевременность доставок продукции в процентах от общего количества доставок	+
Незавершенное производство в процентах от выручки	–
Количество сортных единиц продукции в процентах от общего количества произведенных	+
Длительность цикла доставки	–
Длительность производственного цикла	–
Эффективность производственного цикла	+
Расходы на обеспечение качества	–
Время наладки и переналадки оборудования	–
Время от звонка потребителя до ремонта продукта	–
Доля жалоб потребителей, удовлетворенных с первого раза	+
Время на удовлетворение требования потребителя	–
Обучение и развитие	
Доля работников, прошедших обучение в текущем году	+
Величина добавленной стоимости на одного работника	+
Текущность кадров	–
Время на внутреннее обучение работников	+

Недостатки использования финансовых показателей создали предпосылки для создания системы оценки эффективности деятельности компании, которая включала бы в себя и нефинансовые показатели.

В 1930-е гг. во Франции возникла концепция управления эффективностью деятельности предприятия с помощью системы показателей, которая получила название *tableau de bord*, что можно перевести как «панель управления» [9, с. 80].

Современную концепцию *tableau de bord*, определяют как инструмент управления, используемый для «выбора, документирования и интерпретации» объединенных причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показателей. Каждый показатель отображает состояние определенной части бизнеса, которой нужно управлять [5].

В настоящее время *tableau de bord* имеет многоцелевое предназначение, а ее информация используется для разных уровней управления предприятием (таблица 5), таким образом, в совокупности *tableau de bord* является как бы общей моделью функционирования бизнеса как системы [5].

Таблица 5 – Предназначение и распространение информации, полученной с помощью tableau de bord [5]

Цели (функции)	Предназначение информации	Распространение информации
Непосредственное управление хозяйственными подразделениями	Для самого менеджера	Локальное, затем вертикальное и горизонтальное
Управленческая отчетность	Для вышестоящих менеджеров	Вертикальное
Управление в соответствии с системой распределения ответственности	Для менеджеров одного уровня	Горизонтальное
Координация деятельности путем создания общего видения целей и стратегии фирмы	Для всех менеджеров фирмы	В целом по фирме

Более детально рассмотрим предназначение информации tableau de bord (таблица 6).

Таблица 6 – Предназначение информации tableau de bord в зависимости от уровней управления организацией

Уровень управления	Предназначение информации tableau de bord
Для самого менеджера [5]	– обеспечивает получение информации о том, насколько хорошо менеджер делает свою работу с точки зрения достижения запланированных показателей результативности; – является отчетом о состоянии активов, пребывающих в сфере ответственности менеджера, помогающего понять, что нужно сделать для достижения намеченных результатов; – большей частью ориентирована на будущее, поэтому ее индикаторы скорее отображают «потенциал» центров ответственности (их способность создавать результат в будущем), чем просто измеряют достижение результатов в прошлом
Для вышестоящих менеджеров [5]	– обеспечивает получение информации о текущей и (особенно) будущей результативности подчиненных, поскольку результативность вышестоящих лиц управленческой иерархии фирмы в значительной степени зависит от достижений тех, кому они делегировали полномочия или часть своей миссии; – позволяет увидеть, насколько успешно каждым начальником координировались действия подчиненных
Для менеджеров одного уровня [5]	Результативность одного менеджера зависит от результативности других, следовательно, каждый из них нуждается в информации о других центрах ответственности, чтобы судить, насколько хороши его собственные действия по отношению к работе коллег. Это нужно для своевременного внесения корректив в заранее разработанные планы деятельности
Для всех менеджеров фирмы [5]	Обеспечивает получение общей информации о фирме, наиболее значимых для нее результатах, возможностях и угрозах и наиболее важных направлениях ее стратегии. Эта информация является одинаковой для всех менеджеров на каждом уровне иерархической лестницы

Информация, используемая в tableau de bord, может быть как финансовой, так и нефинансовой, причем на нижних уровнях управленческой струк-

туры преобладает последняя. Чем выше уровень менеджмента, тем бóльшая доля финансовых показателей используется для принятия решений, а данные в tableau de bord становятся все более обобщенными и все менее детальными [5].

Основное назначение tableau de bord – дать менеджерам систему индикаторов состояния бизнеса, необходимую для принятия решений. Показатели tableau de bord классифицируются на две группы – целевые и функциональные. Целевые показатели определяются исходя из того видения стратегии, которое сформировалось у высшего руководства компании [9, с. 80] и которое должны поддерживать низшие уровни управленческой структуры [5].

Функциональные показатели должны соответствовать следующим требованиям [5, 9, с. 80,]:

- быть легко контролируемыми;
- рассчитываться с опережением целевых показателей, т.е. сначала идут некоторые действия, а лишь потом определяется их результат, а не наоборот;
- между функциональными и целевыми показателями должны существовать причинно-следственные связи.

Функциональные показатели включаются в модель tableau de bord исходя из соображений существенности их влияния на конечные (целевые) показатели. При этом, как правило, руководствуются законом Парето (80/20), согласно которому результат на 80% зависит лишь от 20% факторов, которые теоретически могут на него влиять [5].

Пример взаимосвязи между целевыми и функциональными показателями изображен на рисунке 1, где видна последовательность построения причинно-следственной цепочки от движущих факторов и функциональных показателей до конечного (целевого) показателя – снижения себестоимости продукции.



Рисунок 1 – Взаимосвязь между функциональными и целевыми показателями в модели tableau de bord [5]

Поскольку в качестве целевых показателей на наивысшем (корпоративном) уровне используются собственно стратегические показатели (например, доля рынка или прибыль на инвестированный капитал), современная система tableau de bord является средством развертывания и контроля за выполнением

стратегии фирмы. Таким образом, модель причинно-следственных связей *tableau de bord* позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную связь и распределение ответственности на каждом организационном уровне, имеющем свои цели и показатели ответственности, которые дают возможность следовать общей для фирмы стратегии и оценивать деятельность каждого менеджера в соответствии со степенью достижения им поставленных целей [5].

Каждый общий показатель, определяемый как стратегическая цель на наивысшем уровне управления, «раскладывается» на несколько частей, каждая из которых передается в управление менеджерам низшего уровня; последние поступают со своими частями аналогично, дробя их еще на меньшие доли и раздавая своим подчиненным и т.д. На рисунке 2 схематически изображен последовательный процесс развертывания целей на разных уровнях управления организацией.

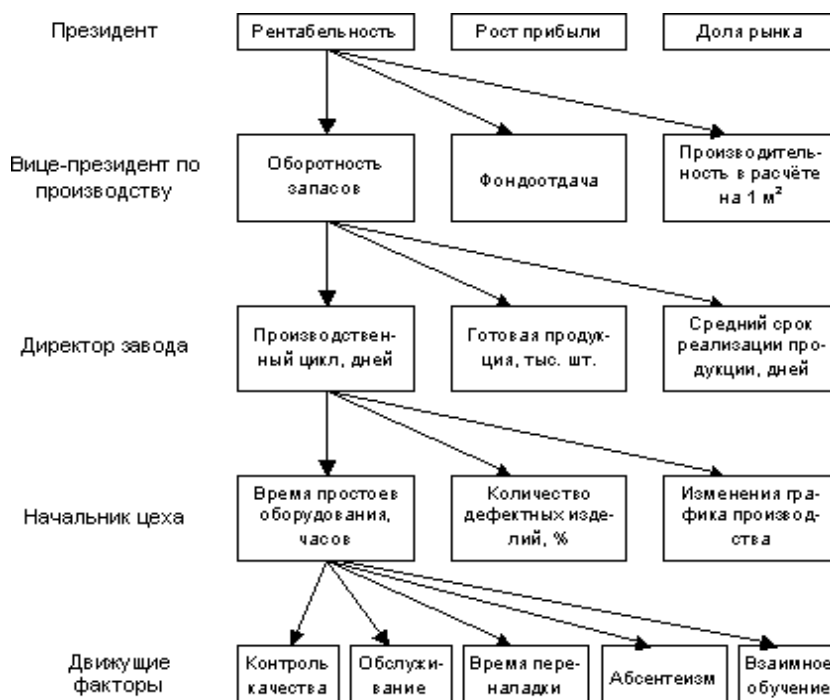


Рисунок 2 – Развертывание целей на разных уровнях управления в модели *tableau de bord* [5]

Однако *tableau de bord* стала популярной только во Франции хотя и получила распространение в соседних с ней странах.

Первое решение проблемы сведения финансовых и нефинансовых показателей в одну систему, ставшее известным во всем мире, принадлежит Р. Каплану и Д. Нортону. Данная концепция получила название концепции сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard, BSC*).

По мнению Р. Каплана, «одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия. Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосязаемых» вещей, как его

персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость» [4, с. 16].

Сбалансированная система показателей, дает ответы на четыре вопроса [9, с. 80]:

– как должна выглядеть компания в глазах своих акционеров? (финансовый аспект);

– какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии? (аспект клиентов);

– организация и оптимизация каких внутренних бизнес-процессов может обеспечить компании исключительные конкурентные преимущества (аспект бизнес-процессов);

– каким образом можно достичь дальнейшего улучшения положения компании (аспект развития и обучения).

Таким образом, в соответствии с концепцией сбалансированной системы показателей, для анализа эффективности функционирования организации используется четыре группы показателей: финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (рисунок 3).



Рисунок 3 – Взаимосвязь стратегии и измерителей состояния организации [7, с. 13]

В основе такой группировки показателей лежит идея о том, что обучение необходимо для усовершенствования внутренних бизнес-процессов;

улучшение бизнес-процессов необходимо для повышения степени удовлетворения потребностей покупателей, а большая удовлетворенность покупателей обеспечивает улучшение финансовых результатов.

Для каждого из аспектов деятельности (финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) руководство предприятия выбирает несколько показателей.

Так, показатели финансового аспекта деятельности предприятия могут быть представлены показателями дохода, прибыли, рентабельности и ликвидности. Показатели аспектов клиентов – приростом количества клиентов, количеством клиентов, перешедших от конкурентов, количеством клиентов, перешедших к конкурентам. К показателям аспекта бизнес-процессов можно отнести количество рекламаций покупателей, повышение эффективности труда сотрудников, продолжительность периода между поставками новой продукции, к показателям аспекта развития и обучения – текучесть кадров, повышение степени удовлетворенности сотрудников работой, долю новых продуктов в номенклатуре продукции предприятия.

Оптимальным считается общее количество в 20–25 показателей [5], распределенных по четырем проекциям BSC следующим образом:

- финансы – пять показателей (22%);
- клиенты – пять показателей (22%);
- внутренние процессы – от восьми до десяти показателей (34%);
- обучение и развитие – пять показателей (22%).

Причинно-следственные связи между функциональными и целевыми показателями в BSC всегда разворачиваются каскадом (т.е. цели уровня N являются аналитической суммой целей уровня N-1), в отличие от *tableau de bord*, которые не всегда имеют иерархический характер [5]. Как говорилось ранее, в модели BSC все связи между показателями рассматриваются через призму четырех «перспектив» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Причинно-следственные связи между показателями Balanced Scorecard [5]

В модели BSC существуют не только причинно-следственные связи между группами показателей, объединенных в проекции, но и взаимосвязь между показателями организации и ее хозяйственных подразделений, а также между показателями результативности и вознаграждения. Иначе говоря, внедрение стратегии с помощью BSC совершается в такой последовательности: корпорация – хозяйственные и/или структурные подразделения – индивидуальный уровень. Фактически BSC позволяет перебросить «мостик» между стратегическим и операционным уровнями управления и между зонами коллективной и индивидуальной ответственности [5].

Что касается tableau de bord, то она предусматривает выделение для каждого центра ответственности отдельной таблицы индикаторов, хотя выполнение целевых показателей не всегда служит для определения меры вознаграждения менеджеров. Остальные взаимосвязи почти одинаково представлены в моделях BSC и tableau de bord (таблица 7).

Таблица 7 – Основные виды взаимосвязей в моделях BSC и tableau de bord [5]

Взаимосвязи	BSC	Tableau de bord
Между стратегическими и операционными показателями	+	+
Между фактическими и плановыми показателями	+	+
Между показателями компании и ее хозяйственных подразделений	+	+
Между показателями результативности и вознаграждения	+	не всегда*

Анализируя особенности построения стратегических карт и логику причинно-следственных связей между целями и показателями в обеих сравниваемых концепциях, можно прийти к выводу, что основными проблемами, связанными с построением BSC являются [5]:

- методологическая сложность определения показателей интеллектуального капитала;
- отсутствие данных о многих параметрах внешнего окружения, что не позволяет предприятию получить достаточно четкую картину в проекции клиентов.

Основываясь на вышеизложенном можно выделить следующие положительные стороны Balanced Scorecard и tableau de bord:

1. Система tableau de bord [3]:

- позволяет объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели и предусматривает многоуровневую детализацию целей с помощью конкретных показателей;
- учитывает многочисленные взаимосвязи между стратегическими (целевыми) и функциональными показателями на всех уровнях управления и в функциональных сферах, то есть предусматривает высокий уровень согласо-

* В некоторых вариантах tableau de bord подобная взаимосвязь может и отсутствовать.

вания определенных мер по достижению целевых показателей, итеративный характер формирования, высокий уровень поуровневой детализации, отсутствие четкой структурированности;

– такая система наиболее эффективна на небольших предприятиях и предприятиях средних размеров. Ее внедрение и использование на крупных предприятиях в целом бывает чрезвычайно результативным, но только после тщательной отработки многочисленных взаимосвязей между целевыми и функциональными показателями на всех уровнях и звеньях предприятия.

2. Сбалансированная система показателей [3]:

– содержит целевые показатели, охватывающие все стратегически важные сферы деятельности организации (финансы, рынок, производство и инновации);

– формирует причинно-следственные связи между всеми группами показателей;

– служит инструментом для реализации стратегий организации и повышения информационного обеспечения принятия управленческих решений;

– формирует индикаторы (20–25 показателей) – ориентиры для управления организацией и т.п.;

– качество использования и реализации этой системы в значительной мере зависит от информационного обеспечения расчета ключевых показателей (особенно это касается нефинансовых показателей) и систематического отслеживания взаимосвязей между показателями, поиска причинно-следственных связей в предлагаемых или фактических изменениях.

Основное отличие BSC от *tableau de bord* заключается в наличии в BSC четырех перспектив, которые являются каркасом всей системы показателей. Кроме того, современные *tableau de bord* не содержат показателей обучения [9, с. 81].

Таким образом, развитие парадигмы определения эффективности деятельности фирмы можно представить в таблице 8.

Таблица 8 – Развитие парадигмы определения эффективности деятельности фирмы [9, с. 78]

1920-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельность инвестиций (ROI)	Чистая прибыль на одну акцию (EPS) Коэффициент соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E)	Коэффициент соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B) Рентабельность акционерного капитала (ROE) Рентабельность чистых активов (RONA) Денежный поток (Cash Flow)	Экономическая добавленная стоимость (EVA) Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA) Рыночная добавленная стоимость (MVA) Сбалансированная система показателей (BSC) Показатель совокупной акционерной доходности (TSR) Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

Показатели оценки эффективности деятельности компании можно разделить на четыре типа:

- показатели оценки компании на финансовых рынках (MVA – рыночная добавленная стоимость. EVA – экономическая добавленная стоимость и др.);

- финансовые показатели (ROA – рентабельность активов (Return of Assets). ROI – рентабельность инвестиций (Return of Investments), ROS – рентабельность продаж (Return of Sales));

- нефинансовые показатели (показатели, характеризующие отношения с клиентами, эффективность бизнес-процессов, инновации, качество инфраструктуры, удовлетворенность персонала и т.п.);

- затратные показатели (стоимость выполнения бизнес-процесса).

Проведенный анализ отечественной и зарубежной практики оценки эффективности функционирования компаний позволяет предложить следующие рекомендации [9, с. 81]:

- для компаний, руководство которых ранее использовало только финансовые показатели эффективности предприятия (например, величина дохода на одного сотрудника), рекомендуется разработать дополнительно по одному показателю для каждого из оставшихся аспектов BSC;

- компаниям, стремящимся быть лидерами в своей отрасли, открытым для внешнего окружения и имеющим финансовые ресурсы для масштабного проекта, целесообразно приступить с помощью консультантов к разработке полномасштабной системы BSC. Для акционерных обществ возможно включение в аспект финансов карты BSC одного из показателей стоимости компании, например MVA или EVA;

- tableau de bord рекомендуется использовать тем компаниям, в которых миссия и стратегия существуют в неявном виде. Именно tableau de bord позволяет наилучшим образом информировать менеджеров о состоянии внутренних процессов и внешней среды.

Литература:

1 Акулич, В.В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности организации / В.В. Акулич // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 11. – С. 27–34.

2 Бобкова, Е.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели / Е.В. Бобкова // 5ka.su [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: http://5ka.su/ref/ergonomika/0_object77750.html. – Дата доступа: 25.06.2010.

3 Кузьмин, О. Индикаторы в системе управления предприятием / О. Кузьмин // nalogovnet.com [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: http://www.nalogovnet.com/ru/stat_st.php?x=174. – Дата доступа: 25.06.2010.

4 Маслов, Д.В. Самооценка в системе координат «измерение показателей – внутренний аудит – модели совершенства» / Д.В. Маслов // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 1. – С. 15–21.

5 Редченко, К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de bord / К. Редченко // Iteam.ru [Электронный ресурс]. – 2003. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_611/. Дата доступа: 25.06.2010.

6 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512 с.

7 Смольский, А.П. Сбалансированная система показателей как инструмент управленческого учета и реализации стратегии организации / А.П. Смольский // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 10. – С. 12–15.

8 Суша, Г.З. Экономическая эффективность предприятия: теория и практика / Г.З. Суша // Планово-экономический отдел. – 2003. – № 4. – С. 54–59.

9 Якубович, М.А. Проблемы оценки эффективности функционирования компаний / М.А. Якубович // Планово-экономический отдел. – 2005. – №1. – С. 78–81.

10 Якубович, М.А. Финансовые показатели эффективности функционирования предприятий / М.А. Якубович // Планово-экономический отдел. – 2005. – № 9. – С. 36–39.