

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЙ

*М.Б. Балбаков, член-корр. НАН КР,  
Д.С. Бобушева, старший преподаватель,  
Институт международного бизнеса МУК*

Процесс реструктуризации корпораций связан не только с сокращением затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, но и требует внедрения четких критериев оценки эффективности финансово-экономической деятельности и точной системы отчетности. Реструктуризация, проводимая в целях антикризисного управления предприятиями, должна сопровождаться разработкой действенных механизмов контроля эффективности мер финансового оздоровления.

В этой связи прежде всего необходимо определить основные критерии оценки эффективности системы управления в зависимости от выбора следующих приоритетов:

- эффективность организационной структуры предприятия;
- эффективность операционной деятельности предприятия;
- эффективность финансового управления.

Оценку эффективности действующей организационной структуры управления хозяйствующего субъекта необходимо проводить в рамках комплексной диагностики состояния предприятия, включающей:

- оценку финансово-экономического состояния;
- анализ маркетинговой стратегии предприятия;
- определение проблем и направлений развития управления на перспективу в рамках различных горизонтов планирования.

С точки зрения *методологии управления проектом* (в данном случае проектом вывода корпорации из кризисного состояния), критерии выбора организационной структуры предприятия включают следующие компоненты<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Штуб А., Дж.Ф.Бард, Ш.Глоберсон. Управление проектом: процессы, методологии и экономическая

- технология;
- финансы и учет;
- коммуникации;
- ответственность по бизнес-процессам;
- координация;
- взаимоотношения с покупателями.

Для комплексной оценки состояния предприятия и его возможностей используются следующие классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);
- оценка рыночного потенциала (спрос, цены, покупатели, поставщики, конкуренты, стратегические партнеры и т.п.);
- оценка производственных возможностей (состояние оборудования, уровень качества, потенциал технологий, гибкость по ассортименту/видам услуг, по срокам выполнения заказов, по объемам производства);
- оценка человеческих ресурсов (численность, квалификация специалистов и менеджеров, наличие системы корпоративного управления, лидерство и мотивация персонала);
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

Для различных подразделений одной компании выбираются различные критерии оценки эффективности их работы. Выбор критериев зависит от того, что находится в компетенции этих подразделений и за достижение каких показателей они могут нести ответственность. В соответствии с тем, какой критерий оценки эффективности применяется к конкретному структурному подразделению или бизнес-единице, оно может быть определено как:

- центр доходов;
- центр затрат;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.

Каждый термин означает, что на основе управления по бизнес-процессам каждое организационное подразделение в первую очередь отвечает, соответственно, за получение максимального дохода (выручки), за контролирование затрат, за увеличение нормы прибыли или за рентабельность инвестиций. Обычно помимо ключевого критерия к каждому подразделению применяются также дополнительные критерии оценки его эффективности.

Решая, каким должен быть основной критерий оценки эффективности деятельности бизнес-единицы, важно прежде всего определить, за какие виды деятельности и соответственно их результаты подразделение может нести ответственность. Например, рассмотрим критерии эффективности бизнес-единицы по производству продукции (у-

слуг). На первый взгляд кажется, что подразделение является центром затрат, и его эффективность следует оценивать именно по уровню затрат, поскольку производство не может контролировать цены, и было бы несправедливо возлагать на него ответственность за норму прибыли или рентабельность инвестиций. Однако, если рассматривать процесс ценообразования в отрасли, где производятся базовые товары, производитель которых, как правило, не имеет значения для покупателя, то становится ясно, что цену в основном определяет стандартный набор факторов: затраты производства, качество продукции и надежность поставок. Все три элемента рождаются в производственном отделе, поэтому в большинстве случаев его следует рассматривать как центр прибыли. В данном случае критерием оценки эффективности производства или операционной деятельности становится уровень рентабельности произведенной продукции или предоставленных услуг.

В целом, эффективность работы большинства бизнес-единиц так или иначе оценивается по рентабельности их инвестиций. Большинство подразделений совместного использования является центрами затрат, и критерием оценки считается то, насколько их работа соответствует заранее установленным целевым показателям по затратам, качеству и надежности поставок. Редко какое-либо подразделение, кроме отдела продаж, оценивается исключительно по тому, насколько увеличивается объем доходов (выручки) или прибыли, поскольку эти критерии могут привести к таким решениям руководителей, как продление сроков кредита или дополнительный рост товарно-материальных запасов, что увеличивает норму прибыли за счет снижения рентабельности инвестиций. Очевидно, что подобные решения не всегда соответствуют интересам акционеров. В максимально возможной мере все критерии, применяемые для оценки эффективности, должны работать на принятие управленческих решений в интересах акционеров.

В самом общем значении термин «центр прибыли» применяется и для центров, обозначенных как «центр инвестиций». Сюда относятся бизнес-единицы, эффективность деятельности руководителей которых оценивается по уровню получаемой ими прибыли, но в расходную часть отчета о прибылях и убытках которых включается ставка стоимости капитала, своего рода цена за пользование капиталом компании. Стоимость капитала соответствует минимальному уровню рентабельности инвестиций, удовлетворяющему инвесторов компании. Это обеспечивает адекватную рентабельность инвестиций и гарантирует, что та «прибыль», которая используется в качестве критерия оценки эффективности работы руководителя такого подразделения, в действительности является дополнительной прибылью сверхминимального уровня рентабельности инвестиций, установленного для данного предприятия.

Практический опыт показал, что улучшение результатов может быть получено, в основном, за счет повышения эффективности использования



имеющихся ресурсов и их развития. Причем, как правило, имеется серьезный потенциал (50-60 %) повышения эффективности, который можно реализовать главным образом за счет совершенствования механизмов управления.

Поэтому в качестве реальных и доступных возможностей организации в первую очередь рассматриваются возможности совершенствования управления.

Анализ финансового состояния предприятия целесообразно проводить путем оценки динамики следующих показателей:

- формальные признаки банкротства;
- балансовая, чистая и операционная прибыль;
- кредиторская задолженность (включая штрафы и пени);
- дебиторская задолженность;
- структура себестоимости продукции;
- продуктовая структура (в долях от объема продаж) и т.п.

Функциональная финансовая стратегия на разных уровнях управления компании различна по своим целям. Она обусловлена разными стратегическими ориентирами уровней управления, а также отличными друг от друга функциями финансовых категорий.

При этом следует раскрыть, что понимается под общей стратегией предприятия. В современных условиях существуют, как минимум, три стратегические цели, зависящие от состояния предприятия – выживание, стабилизация (ограниченный рост) и развитие (рост). Естественно, с точки зрения реструктуризации предприятия более всего интересна стратегия выживания.

Функциональная модель антикризисного управления представляет собой, по сути, стратегию выживания, нацеленную на финансовую стабилизацию предприятий и включает в себя следующие компоненты<sup>2</sup>:

- реструктуризация имущественного комплекса (организация бизнес-единиц или снижение издержек производства и распределение обязательств по обеспечению прибыли);
- маркетинговые исследования (выделение рыночных сегментов);
- поиск стратегического партнера (формирование «портфеля заказов»);
- поиск стратегического инвестора или источников финансирования:

собственные (реализация части имущества, дополнительная прибыль), заемные (кредиты и займы, прямые инвестиции), привлеченные (эмиссия акций, эмиссия других ценных бумаг - корпоративных облигаций).

Учитывая изменчивость рыночной конъюнктуры и тенденции развития финансовых рынков, высокую степень инновационности финансовых инструментов, которыми оперируют компании, значительную их зависимость от векторов движения макроэкономических и социально-политических процессов в пространстве международного бизнеса, следует сформулировать ряд направлений формирования программ и проектов по реализации финансовой стратегии. Среди них:

- выявление приоритетных для компании финансовых рынков для работы на перспективу;
- анализ и обоснование устойчивых (стабильных) источников финансирования;
- выбор финансовых институтов в качестве приемлемых партнеров и посредников, которые могут эффективно сотрудничать с компанией в долгосрочном аспекте;
- разработка долгосрочных инвестиционных программ, согласованных с приоритетным направлением развития бизнеса, обусловленными общей стратегией;
- определение финансового механизма будущих сделок по проекту слияний и поглощений, а также других мер по финансовой реструктуризации предприятия;
- создание условий на будущее по поддержанию поступательного роста рыночной стоимости компании и стабильных (не снижающихся) курсов выпущенных ею ценных бумаг;
- формирование и совершенствование в перспективе эффективных внутрифирменных финансовых потоков;
- построение с позиции стратегии программы эффективного централизованного управления финансами в сочетании с обоснованной децентрализацией других управленческих функций в рамках крупной диверсифицированной корпорации;
- прогнозные расчеты финансовых показателей при стратегическом планировании деятельности компании.

Применение инструментов и методов финансовой стратегии носит ситуационный характер: конкретные обстоятельства определяют тот или другой выбор их комбинации. В конечном счете, влияют социально-экономические и политические факторы в соответствии с конкретной ситуацией. В современных экономических условиях для подавляющего большинства крупных корпораций вопросы улучшения их финансово-экономического состояния и надежного обеспечения финансового благополучия являются приоритетными, а для убыточных предприятий - жизненно важными.

Апрель 2006 г.

<sup>2</sup> Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на машиностроительных предприятиях в современных условиях хозяйствования: Дис. на соиск. к.э.н. - Ростов-на-Дону, 1999. – С.14.