

Анализ видов экономической деятельности

УДК 338.45:005.962.131

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОСТАВЕ НЕФТЕГАЗОВОГО ХОЛДИНГА

М. П. БОЛОДУРИНА,

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры*

корпоративных финансов и оценки собственности

E-mail: bolodurina@inbox.ru

К. А. КОНЫШЕВА,

студентка финансово-экономического факультета

E-mail: k-konysheva@mail.ru

Оренбургский государственный университет

В статье проанализированы и систематизированы современные подходы к трактовке экономической категории «эффективность деятельности», а также наиболее распространенные в теории и практике подходы к оценке эффективности деятельности предприятия, разработана система показателей оценки эффективности деятельности для предприятий нефтепродуктообеспечения.

Ключевые слова: *эффективность деятельности, результативность, оценка эффективности, система показателей.*

Вы не можете управлять тем, что не можете оценить. Автором этой знаменитой фразы является Уильям Реддингтон Хьюлетт, американский инженер, соучредитель компании Hewlett-Packard. Эта мысль лишней раз подтверждает актуальность проблемы оценки эффективности деятельности предприятия.

Понятия «эффект», «эффективность», «результативность» относятся к числу важнейших экономических категорий, используемых в процессе анализа деятельности предприятия. Все они являются показателями успешности деятельности и тесно связаны между собой. Тем не менее их следует различать. Понятие «эффект» не вызывает особых разногласий среди ученых. А вот к пониманию сущности экономической эффективности и ее отличий от результативности в экономической науке до сих пор наблюдаются различные подходы.

В результате изучения отечественной и зарубежной литературы, посвященной оценке эффективности бизнеса, представляется возможным выделить несколько самостоятельных подходов к трактовке понятия «эффективность». Систематизация этих подходов представлена на рис. 1.

Большинство современных авторов, придерживаясь словарных определений, рассматривают

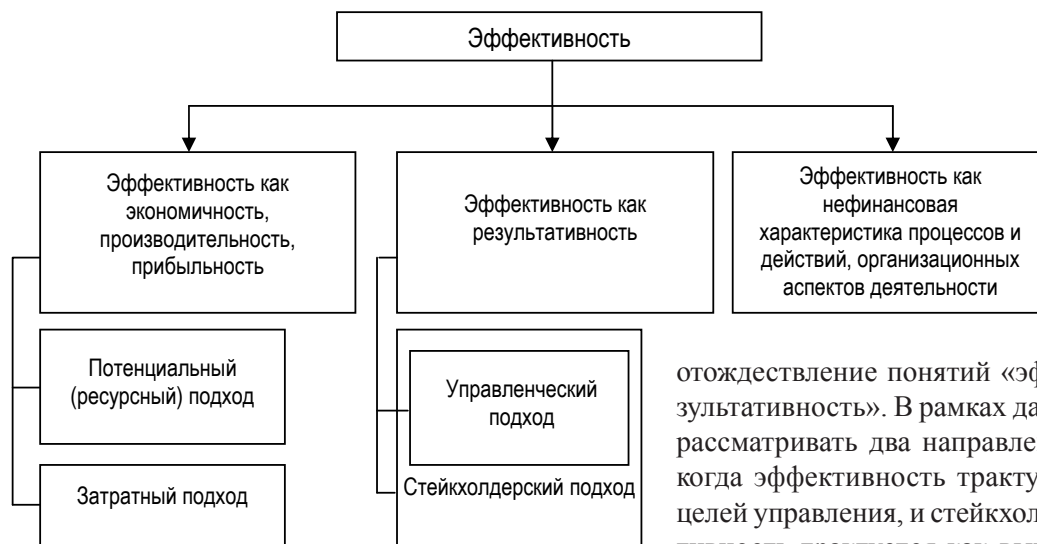


Рис. 1. Методологические подходы к трактовке термина «эффективность»

эффективность как относительный эффект. В сущности, эффективность трактуется ими как экономичность, производительность, характеристика уровня использования производственных мощностей и ресурсов. То есть, чем выше результат и чем меньше затраты, тем эффективнее работает экономическая система.

Таково и классическое определение экономической эффективности капиталистического способа производства у К. Маркса, который писал, что сущность эффективности производства заключается в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости [10]. Экономическую эффективность К. Маркс связывал с законом экономии рабочего времени.

Российские экономисты под эффективностью чаще также понимают соотношение между достигнутым эффектом и затратами на его получение. Данной точки зрения придерживаются М. А. Вахрушина [2], О. Л. Михалева [13], О. К. Филатов и Т. В. Рябова [16], А. Д. Шеремет [19] и другие авторы.

Исходя из существенности затрат или ресурсов, включаемых в базу сравнения расчета эффективности хозяйственной деятельности предприятия, встречается два основных подхода к анализу эффективности. При потенциальном подходе эффект сопоставляется с потенциальными (непотребленными) ресурсами, тем самым определяется прогнозная эффективность. При затратном подходе полученный эффект сопоставляется с затратами как потребленными ресурсами, тем самым определяется реальная (текущая) эффективность.

Второй подход, который предлагается выделить, заключается в оценке эффективности как измерении степени достижения поставленных целей, т. е. происходит

отождествление понятий «эффективность» и «результативность». В рамках данного подхода можно рассматривать два направления: управленческое, когда эффективность трактуется как достижение целей управления, и стейкхолдерское, когда эффективность трактуется как выполнение требований заинтересованных групп лиц.

Первого подхода придерживаются М. В. Мельник и В. В. Бердников [11], Г. В. Генс, Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев [15] и др. Перечисленные авторы предлагают оценивать эффективность через соотношение фактических результатов деятельности с желаемыми. Эффективность в их понимании – это мера достижения целей предприятия.

Второе направление данного подхода более широкое, оно заключается в определении эффективности компании как меры удовлетворения определенных требований акционеров, инвесторов, потребителей, менеджеров. Иными словами, эффективность рассматривается как мера достижения частных целей, которые являются требованиями определенных категорий заинтересованных лиц. Наиболее полно раскрыт данный подход в методике оценки эффективности Э. Хелферта [17]. Он к числу основных партнерских групп предприятия относит владельцев, менеджеров, заимодавцев, поэтому методика, предлагаемая автором, содержит ряд финансовых показателей, отражающих различные аспекты деятельности предприятия, сгруппированные в соответствии с интересами данных групп. Существование данной точки зрения отмечено в работах М. В. Мейера [12].

Таким образом, среди авторов наиболее распространены две точки зрения на сущность категории «эффективность». Большинство экономистов под эффективностью понимают экономичность деятельности, степень отдачи используемых ресурсов. Остальные рассматривают эффективность как степень достижения поставленных целей и решение задач, тем самым отождествляя понятия

«результативность» и «эффективность». И в том, и в другом случаях эффективность рассматривается как характеристика результата. Однако можно выделить еще одно самостоятельное, но недостаточно широко распространенное направление научной мысли – эффективность деятельности есть нефинансовая характеристика действий и процессов, благодаря которой достигается успех.

По словам П. Ф. Друкера, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи». Эффективность же – следствие того, что «правильно создаются эти самые вещи». Таким образом, автор разграничивает термины «результативность» и «эффективность». Чтобы быть успешным в течение долгого времени, чтобы выжить, развиваться и достигать своих целей, предприятие должно быть как результативным, так и эффективным.

В работе [14] Д. Парментер выделяет показатели результативности, производственные показатели и показатели эффективности. Результативность проявляется в получении результата многих видов деятельности и может измеряться как абсолютными, так и относительными показателями. Эффективность же, по мнению автора, характеризует и измеряет аспекты деятельности, которые наиболее важны для настоящего и будущего успеха. Показатели эффективности – это внутренние показатели, характеризующие не результат, а процесс, действие. Примером может служить время задержки рейса самолета авиакомпании [14]. Данный подход, хотя и предполагает использование нефинансовых показателей, является наиболее соответствующим сущности категории «эффективность». Однако такой взгляд на проблему требует высокой заинтересованности работников и высокого уровня их квалификации, отлаженности всех бизнес-процессов и взаимодействия служб.

На основе изложенного можно отметить, что единую трактовку понятия «эффективность» в современной литературе выделить проблематично. Тем не менее эффективность зачастую рассматривается как характеристика результата деятельности.

Представляется целесообразным рассматривать понятие «эффективность деятельности» в широком и узком смыслах. В широком смысле эффективность – это мера качества выполнения системой своих функций, следовательно, степень достижения целей управления и удовлетворения требований заинтересованных сторон с учетом рациональности

организации бизнес-процессов и экономичности использования ресурсов. Эффективность в узком смысле носит субъективный характер. Это обобщающая характеристика результатов деятельности предприятия с позиций конкретного заинтересованного лица по формируемым им критериям.

Для управления эффективностью деятельности конкретного предприятия необходима разработка единых подходов к измерению и оценке работы предприятия в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды. Но как не существует единой трактовки категории «эффективность деятельности предприятия», так и не существует в настоящее время единой общепризнанной методики ее измерения и оценки.

Длительное время способы измерения эффективности деятельности коммерческих предприятий были относительно простыми, поскольку предполагалось, что их стремление к максимизации прибыли упрощает измерение эффективности. Появление сбалансированной системы показателей и других современных концепций стало сигналом того, насколько сложным и трудоемким процессом является измерение эффективности. Эволюция показателей эффективности обусловлена переходом от операционного менеджмента к стратегическому, расширением угла зрения финансовых менеджеров, экономистов.

Представляется возможным и целесообразным сгруппировать предлагаемые в современной экономической литературе методы оценки эффективности в методические подходы (рис. 2). Под методическим подходом в данном случае следует понимать перечень критериев и показателей эффективности, совокупность способов исследования эффективности деятельности.

Все способы оценки эффективности деятельности, в основе которых лежит оценка эффективности и измерение интенсивности использования ресурсов, сопоставление темпов роста основных бухгалтерских показателей деятельности, видится возможным объединить в один подход – экономический.

Экономический подход нацелен на измерение, как правило, текущей эффективности основной деятельности. С помощью данного подхода можно определить эффективность производства или эффективность использования отдельных ресурсов, сбалансированность развития предприятия. В рамках выделенного подхода к оценке эффективности можно выделить несколько относительно самостоятельных способов измерения эффективности, так



Рис. 2. Методические подходы к оценке эффективности деятельности

называемые затратный и потенциальный подходы, оценку деловой активности, рентабельности, анализ динамических рядов данных.

Предлагаемые широким кругом авторов затратный и ресурсный подходы не противоречат друг другу, совместное применение их при анализе позволяет более полно исследовать эффективность использования затраченных ресурсов и ресурсного потенциала предприятия.

Для оценки эффективности деятельности используются также показатели деловой активности и рентабельности. В рамках экономического подхода наиболее распространен способ оценки эффективности деятельности предприятия через показатели рентабельности. К примеру, В. Я. Поздняков называет рентабельность основным синтетическим (обобщающим) показателем, характеризующим экономическую эффективность предприятия [1]. Показатели рентабельности привычны, просты в расчете и трактовке их значений, а кроме того соответствуют господствовавшей прежде концепции о максимизации получаемой прибыли как главной цели деятельности любого коммерческого предприятия.

В качестве примеров методик оценки эффективности, основанных на анализе динамики показателей деятельности, можно привести методику оценки стратегической эффективности компании, предлагаемую Д. А. Ендовицким и В. Е. Соболевой (ядром методики является коэффициент Спирмена) [4], а также метод матричного диагностического анализа, описанный А. А. Бачуриным [9]. Суть последнего – построение динамической матричной модели, элементами которой являются индексы основных показателей деятельности предприятия.

В качестве следующего методического подхода к оценке эффективности деятельности предприятия можно выделить подход, в основе которого лежит измерение денежных потоков. Денежные потоки обслуживают осуществление хозяйственной деятельности предприятия практически во всех ее аспектах, а потому представляют наибольший интерес для анализа в ряду показателей финансовых результатов. В рамках данной группировки методов оценки эффективности можно назвать данный подход финансовым.

В основе подхода лежит сопоставление эффекта денежных потоков с затратами. Методики, которые

следует отнести к данному подходу, применяются для оценки эффективности инвестиционных проектов, но могут применяться и в целом для оценки эффективности деятельности предприятия. Это не только измерение величины денежных потоков, но и метод NPV-анализа и производных от него. Наибольшее распространение получили динамические показатели эффективности инвестиций, учитывающие изменение стоимости денег во времени. В числе авторов, описывающих данные методики, – Н. И. Лахметкина [9], В. В. Ковалев [5], М. В. Чиненов [6] и др.

Современные тенденции в развитии менеджмента формулируют главную стратегическую цель любой организации как сбалансированное удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. Выбор в качестве цели финансового менеджмента максимизации стоимости бизнеса способствует сбалансированности интересов всех стейкхолдеров. Поэтому широкое распространение в современной литературе получил именно стоимостной подход к оценке эффективности деятельности предприятия, иначе – подход ценностно-ориентированного управления.

В рамках данного подхода используются индикаторы созданной или разрушенной бизнесом стоимости, а привычный показатель рентабельности из самостоятельного показателя эффективности превращается в фактор стоимости бизнеса. Методики расчета и основные принципы принятия управленческих решений на базе анализа стоимостных показателей подробно представлены в работах не только зарубежных, но и российских авторов, таких как В. Г. Когденко [8], С. В. Черемушкина [18], А. А. Шишкина [20] и др.

Следующий подход – процессный. Любое предприятие можно представить как совокупность бизнес-процессов. Применение процессного подхода позволяет решить проблему концепции черного ящика при оценке эффективности, которая заключается в том, что нивелируются различия между компанией и ее бизнес-единицами, агрегация показателей скрывает важную информацию об источниках их изменчивости. Предлагается отнести к данному подходу метод процессно-ориентированного учета затрат, а также метод процессно-ориентированного анализа рентабельности, предложенный М. В. Мейером [12].

Также можно выделить комплексный подход к измерению эффективности деятельности предприятия, который предусматривает использование различных показателей: классических финансовых, стоимостных и нефинансовых.

К данному подходу можно отнести существующие в американской практике управленческого учета рекомендации по использованию показателей для оценки эффективности деятельности предприятия, которые изложены в стандарте управленческого учета «Измерение эффективности предприятия» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance», SMA 4D). Стандарт был разработан еще в 1986 г. и предлагает использовать следующие показатели, на основе которых будет оцениваться эффективность управления компанией:

- чистая прибыль и прибыль на акцию;
- денежные потоки;
- рентабельность инвестиций;
- остаточный доход;
- стоимость компании.

В данной системе показателей наряду с привычными показателями, используемыми большинством крупных и средних предприятий, присутствуют и стоимостные.

К комплексному подходу следует отнести концепцию сбалансированной системы показателей (BSC) [7]. Концепция сбалансированной системы показателей была разработана американскими учеными Д. Нортон и Р. Капланом в начале 1990-х гг. и применяется в крупнейших компаниях как государственного, так и частного секторов. Данная концепция основана на балансе между краткосрочными и долгосрочными показателями, финансовыми и нефинансовыми, результирующими и опережающими. Сбалансированная система показателей предполагает, что предприятие рассматривается с точки зрения шести взаимосвязанных аспектов:

- финансы;
- клиенты;
- обучение и развитие персонала;
- внутренние бизнес-процессы;
- удовлетворенность сотрудников;
- окружающая среда/сообщество.

В настоящее время сбалансированная система показателей рассматривается в качестве одного из важнейших инструментов системы управления организацией [3].

В результате проведенного анализа можно сделать вывод о многообразии методик оценки эффективности, а также о значительном увеличении их количества в последнее время. Наиболее рациональным является комплексный, системный подход к оценке эффективности деятельности, предусматривающий разработку и внедрение на предприятии индивидуаль-

ной системы показателей, учитывающей особенности деятельности данного предприятия и демонстрирующей причинно-следственные связи процессов, способной дать полную картину деятельности.

Авторами статьи на основании проведенного исследования теоретических трудов зарубежных и отечественных авторов приведен вариант систематизации существующих подходов к определению понятия «эффективность деятельности» и подходов к измерению эффективности. Предложенная систематизация имеет практическую значимость в случае формирования критериев оценки эффективности деятельности подразделений и предприятий. Бессистемно сформированные наборы критериев оценки деятельности предприятия могут иметь различные недостатки, такие как информационная избыточность или недостаточность набора показателей, противоречивость отдельных показателей, неоднозначность используемых методик расчета показателей. Все это снижает качество проводимой оценки, следовательно, принимаемых на ее основе управленческих решений. Поэтому систематизация подходов видится необходимой с практической точки зрения, так как она облегчает восприятие, а также может служить основой для выбора менеджером того или иного подхода.

Рассмотрим практические аспекты оценки эффективности деятельности на примере крупного регионального предприятия нефтепродуктообеспечения ОАО «Нефтепродукт». Крупный холдинг, в состав которого входит ОАО «Нефтепродукт», охватывает все процессы – от извлечения из недр сырых углеводородов до дистрибуции конечному потребителю продукции нефтепереработки.

Нефтяная индустрия, являющаяся частью мировой экономики и мирового рынка, объединяет в относительно единое целое три основных технологических и рыночных цикла: разведку и добычу сырья, транспортировку морским или трубопроводным транспортом и переработку, маркетинг и реализацию нефтепродуктов на рынке. Являясь дочерним предприятием холдинга,

ОАО «Нефтепродукт» реализует часть третьего этапа цепочки, т. е. осуществляет торговую деятельность.

Определение информативного и управляемого набора финансовых и нефинансовых критериев оценки эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» как одного из самых крупных розничных сбытовых активов холдинга – это одна из основных проблем управленческого контроля, стоящая не только перед менеджерами ОАО «Нефтепродукт», но и перед менеджерами головной компании холдинга.

В настоящее время оценку эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» осуществляют работники планово-экономического отдела. При этом используется экономический подход к оценке эффективности функционирования предприятия, предполагающий управление ресурсами. Информационной базой служат данные бухгалтерской отчетности, а индикаторами эффективности деятельности выступают показатели рентабельности и деловой активности (рис. 3).

Уровень информативности используемых менеджментом ОАО «Нефтепродукт» показателей представляется недостаточным для формирования полного грамотного заключения об эффективности деятельности предприятия как с точки зрения менеджмента, так и с точки зрения собственников. С помощью данного подхода можно определить эффективность использования отдельных ресурсов, сбалансированность развития предприятия. При этом традиционным показателям эффективности,

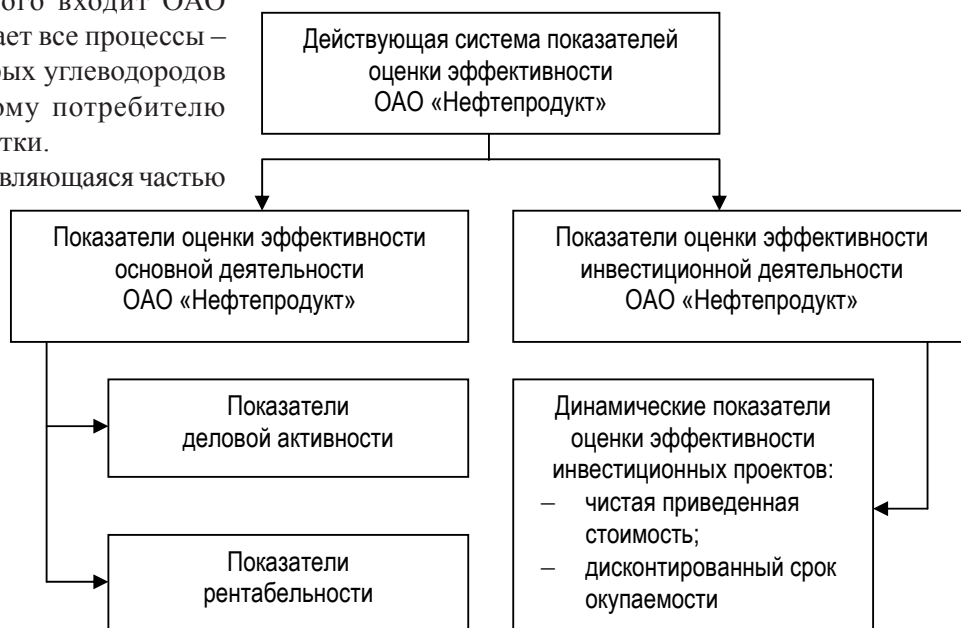


Рис. 3. Система показателей оценки эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт»

таким как прибыль и рентабельность, присущ ряд недостатков, в числе которых можно выделить ограниченность сферы применения, возможность манипулирования, недостаточную корреляцию со стоимостью акций. Эффективность следует рассматривать также и с управленческих позиций, а потому нецелесообразно ограничиваться используемыми в настоящее время способами оценки.

Оптимальным аналитическим идентификатором эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» является система ключевых показателей эффективности, структурированная в соответствии с составляющими сбалансированной системы показателей и учитывающая особенности деятельности предприятия. Ключевым моментом разработанной системы показателей оценки эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» является наличие двух взаимосвязанных обязательных к внедрению блока показателей. Блок-схема предлагаемой системы показателей представлена на рис. 4.



Рис. 4. Структура системы оценочных показателей эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт»

Первый блок – система показателей эффективности деятельности предприятия как условно самостоятельного хозяйствующего субъекта, как бизнеса, структурированная по перспективам сбалансированной системы показателей. Первый блок включает показатели деятельности предприятия и показатели деятельности сбытовых подразделений. Второй блок – показатели эффективности деятельности предприятия как составной части холдинга, предусматривающие сравнительную оценку результатов деятельности. Второй блок является скорее вспомогательным, подчиненным по отношению к основной системе показателей.

Осуществление процесса разработки стратегической карты холдинга не сверху вниз, а снизу вверх является типичной ошибкой, с которой сталкиваются менеджеры при внедрении системы сбалансированных показателей в холдингах. Предлагаемая авторами система показателей является инструментом измерения эффективности работы ОАО «Нефтепродукт» и в случае внедрения в холдинге сбалансированной системы показателей может быть встроена в нее в качестве одного из элементов.

Первый блок содержит как финансовые, так и нефинансовые показатели, как качественные, так и количественные. Традиционные финансовые показатели торговли дополнены показателями, рассчитываемыми на основе данных, не попадающих в финансовую отчетность.

Целеполагание является важнейшим исходным моментом процесса управления и предопределяет выбор оценочных показателей эффективности. В настоящее время основная целевая установка ОАО «Нефтепродукт» – это рост масштабов деятельности, который должен быть выражен в росте объемов продаж и увеличении генерируемого предприятием денежного потока. Влияющие цели – это увеличение доли рынка, оптимизация политики ценообразования, оптимизация структуры выручки, оптимизация затрат. Исходя из целей, построена система показателей эффективности деятельности предприятия, представленная в табл. 1–7.

Целеполагание является важнейшим исходным моментом процесса управления и предопределяет выбор оценочных показателей эффективности. В настоящее время основная целевая установка ОАО «Нефтепродукт» – это рост масштабов деятельности, который должен быть выражен в росте объемов продаж и увеличении генерируемого предприятием денежного потока. Влияющие цели – это увеличение доли рынка, оптимизация политики ценообразования, оптимизация структуры выручки, оптимизация затрат. Исходя из целей, построена система показателей эффективности деятельности предприятия, представленная в табл. 1–7.

В качестве основных измерителей финансовых результатов при оценке эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» наиболее целесообразным представляется использовать показатель денежного потока и показатели, рассчитанные на его основе (табл. 1). Денежный поток показывает величину действительно заработанных предприятием денежных средств и представляет наибольший интерес для собственника.

В качестве индикаторов эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт» представляется целесообразным использование стоимостных показателей экономической добавленной стоимости (EVA) или денежной добавленной стоимости (CVA). Данные показатели позволяют анализировать работу подразделений компании не с позиций прибыли, а с точки зрения эффективности используемого капитала. Преимуществом указанных показателей является то, что при их расчете учитывается средневзвешенная цена капитала как следствие инвестиционной и финансовой политики компании, в результате чего через эти показатели можно оценить эффективность финансовых решений.

Предприятие является дочерней компанией и крупным сбытовым активом холдинга, т.е. центром дохода, поэтому для оценки эффективности деятельности предприятия предлагается выбрать показатель денежной добавленной стоимости. Достоинства данного показателя в том, что он объ-

единяет положения концепции остаточного дохода с преимуществами операционного денежного потока в измерении доходов, приносимых бизнесом. Денежная добавленная стоимость на определенный период является хорошим предварительным подсчетом движения денежной наличности, произведенной ОАО «Нефтепродукт» сверх или ниже требований инвестора на данный период.

Среди ключевых показателей эффективности ОАО «Нефтепродукт» особое внимание следует уделить такому нефинансовому критерию, как индекс удовлетворенности клиентов (Customer value index, CSI) (табл. 2). Этот показатель является агрегированным, т.е. состоит из ряда качественных и количественных показателей. Он показывает степень удовлетворенности товарами и услугами компании, выступает прогнозным индикатором дальнейших продаж, поэтому данный показатель можно трактовать как опережающий фактор успеха. Предлагаемая методика расчета индекса удовлетворенности клиентов для ОАО «Нефтепродукт» приведена в табл. 7.

Удельный вес каждого составляющего показателя для расчета индекса должен устанавливаться менеджерами предприятия. Разложение индекса удовлетворенности клиентов на составляющие даст менеджменту необходимую информацию о направлениях совершенствования условий и качества обслуживания потребителей, следовательно, завоевания новых и удержания старых клиентов.

Таблица 1

Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Финансы»

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Экономическая добавленная стоимость	Раз в год	Рост стоимости компании
Денежная добавленная стоимость	Раз в год	Рост стоимости компании
Средневзвешенная стоимость капитала	Раз в год	Рост стоимости компании
Денежное содержание операционной прибыли	Раз в квартал	Эффективные операции
Рентабельность продаж	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Рентабельность собственного капитала	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Рентабельность активов	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Рентабельность продаж подразделений	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Прибыль в расчете на сотрудника	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Скорость роста объема продаж по территориальным сегментам рынка	Раз в квартал	Повышение доли рынка
Коммерческие расходы/Выручка	Раз в квартал	Эффективные операции
Управленческие расходы/Выручка	Раз в квартал	Эффективные операции
Затраты на маркетинг/Выручка	Раз в квартал	Эффективные операции
Денежный поток	Раз в квартал	Повышение ликвидности
Коэффициенты ликвидности	Раз в квартал	Повышение ликвидности
Обеспеченность выручки денежным потоком	Ежемесячно	Повышение ликвидности
Оборачиваемость активов и их элементов	Ежемесячно	Эффективные операции
Средний период хранения товара на складе	Ежемесячно	Повышение прибыльности
Процентное отношение безнадежных долгов к обороту	Ежемесячно	Повышение прибыльности

Таблица 2

**Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Клиенты»**

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Коэффициент комплексности покупки (среднее число единиц товара в чеке)	Ежемесячно	Повышение прибыльности. Развитие сопутствующего бизнеса
Коэффициент конверсии по прочим товарам (отношение покупателей, совершивших покупку прочих сопутствующих товаров, к числу всех клиентов АЗС)	Ежемесячно	Развитие сопутствующего бизнеса
Среднесуточная проходимость АЗС	Раз в квартал	Прогнозирование объема продаж
Доля рынка	Раз в квартал	Повышение прибыльности
Индекс лояльности клиентов (процент сохранения клиентов в различных потребительских категориях)	Раз в квартал	Долговременные отношения с прибыльными клиентами
Индекс удовлетворенности клиентов	Раз в квартал	Увеличение доли рынка
Потерянные клиенты	Ежемесячно	Повышение прибыльности
Привлечение клиентов (коэффициент привлечения внимания или завоевания новых индивидуальных или корпоративных клиентов оптовым сбытовым подразделением)	Ежемесячно	Увеличение доли рынка
Уровень цен по сравнению с ценами основного конкурента	Еженедельно	Увеличение доли рынка
Проблемы с качеством, обнаруженные при проверке готовых товаров	Во время проверок	Долговременные отношения с клиентами

Таблица 3

**Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Внутренние бизнес-процессы»**

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Время простоев АЗС за месяц из-за несвоевременных поставок	Ежемесячно	Эффективные операции
Доля платежей, сделанных вовремя и в полном объеме, %	Ежемесячно	Эффективные операции
Доля выписанных вовремя счетов-фактур	Ежемесячно	Эффективные операции
Простои бухгалтерской системы в рабочее время	Ежемесячно	Эффективные операции
Точность выписывания счетов	Ежемесячно	Эффективные операции
Число просроченных отчетов/документов	Ежемесячно	Эффективные операции
Ошибки в отчетности	Ежемесячно	Эффективные операции
Численность сотрудников	Ежемесячно	Эффективные операции
Число связей с основным поставщиком	Ежемесячно	Эффективные операции
Излишек запасов	Ежемесячно (еженедельно)	Повышение прибыльности
Жалобы на продукцию	Еженедельно	Эффективные операции
Точность ценообразования (своевременное и точное изменение цен на стеллах)	Еженедельно	Эффективные операции

Таблица 4

**Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Сотрудники»**

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Число претендентов на работу (стажировку, практику)	Раз в квартал	Предпочтительное место работы
Удовлетворенность сотрудников (по результатам опросов)	Раз в квартал	Улучшение условий труда
Индекс передачи полномочий (доля сотрудников и менеджеров, считающих, что получили полномочия)	Раз в квартал	Предпочтительное место работы
Число сотрудников, чьи заслуги были отмечены за период	Ежемесячно	Предпочтительное место работы
Сотрудники, которым организация задолжала более 30 дней отпуска	Ежемесячно	Улучшение условий труда
Текучесть кадров	Ежемесячно	Предпочтительное место работы

Таблица 5

**Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Обучение и развитие персонала»**

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Процент сотрудников с высшим образованием	Раз в год	Квалифицированная и опытная рабочая сила
Средний стаж работы сотрудников в компании	Раз в год	Привлекательное место работы
Доля сотрудников, повысивших квалификацию за период	Раз в полгода	Квалифицированная и опытная рабочая сила
Процент менеджеров с удовлетворительным знанием информационных технологий	Раз в квартал	Эффективные операции
Доля расходов на развитие и обучение персонала	Раз в квартал	Эффективные операции
Число внутренних продвижений по службе	Раз в квартал	Квалифицированная и опытная рабочая сила
Число сотрудников, прошедших внутренние курсы подготовки и обучения	Раз в квартал	Квалифицированная и опытная рабочая сила
Доля сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами	Ежемесячно	Эффективные операции

Таблица 6

**Составляющая системы показателей оценки эффективности деятельности
ОАО «Нефтепродукт» «Окружающая среда/Сообщество»**

Показатель	Частота оценки	Стратегическая цель
Доля расходов на благотворительность и спонсорство в выручке	Раз в квартал	Хорошие отношения с местным сообществом
Количество наград	Раз в квартал	Позитивное восприятие местным сообществом
Число событий, освещенных в средствах массовой информации	Ежемесячно	Позитивное восприятие местным сообществом
Число позитивных (негативных) отзывов в средствах массовой информации	Ежемесячно	Позитивное восприятие местным сообществом
Число жалоб на загрязнение окружающей среды, поступивших за период	Еженедельно	Позитивное восприятие местным сообществом
Удельное потребление энергии (Вт/Объем продаж)	Еженедельно	Уменьшение воздействия на окружающую среду
Удельное потребление воды	Еженедельно	Уменьшение воздействия на окружающую среду

Таблица 7

Методика расчета индекса удовлетворенности клиентов (по розничной реализации)

Показатель	Методика расчета	Удельный вес показателя в индексе
Опрос удовлетворенности клиентов уровнем обслуживания Y_o	$Y_o = \frac{K_{y.o}}{K} 100 \%,$ <p>где $K_{y.o}$ – количество клиентов, довольных уровнем обслуживания, либо нейтрально относящиеся к данному фактору; K – общее количество опрошенных</p>	0,1
Уровень своевременности обслуживания $Y_{c.o}$	$Y_{c.o} = 100 \% - \frac{K_o}{K_n + K_o} 100 \%,$ <p>где K_o – число клиентов, отказавшихся от обслуживания в связи с необходимостью ожидания загрузки топлива в резервуары сбытового подразделения; K_n – число клиентов, которые осуществили покупку нефтепродуктов</p>	0,1

Окончание табл. 7

Показатель	Методика расчета	Удельный вес показателя в индексе
Опрос удовлетворенности качеством нефтепродуктов Y_k	$Y_k = \frac{K_{y,k}}{K} 100 \%,$ где $K_{y,k}$ – количества клиентов, не имеющих претензий к качеству товара	0,3
Опрос удовлетворенности клиентов уровнем цен $Y_{ц}$	$Y_{ц} = \frac{K_y}{K} 100 \%,$ где K_y – количество клиентов, считающих, что цены АЗС ОАО «Нефтепродукт» ниже или равны ценам в других сетях	0,15
Уровень удовлетворенности ценами по сравнению с ценами основного конкурента $Y_{y,ц}$	$Y_{y,ц} = \sum_{i=1}^n q_i \frac{p_i^k}{p_i^h}, \quad \sum_{i=1}^n q_i = 1,$ где q_i – доля продаж (в натуральном выражении) i -го нефтепродукта в общем объеме продаж ОАО «Нефтепродукт» или значение продукта в ассортиментной группе; p_i^k и p_i^h – цена реализации i -го нефтепродукта соответственно конкурентом и ОАО «Нефтепродукт»	0,15
Динамика объема продаж в натуральном выражении	Темп роста объемов продаж нефтепродуктов	0,2
Индекс удовлетворенности клиентов, %	Интегральный показатель определяется путем сложения взвешенных значений промежуточных показателей	1

Предлагаемые показатели существенны для критических факторов успеха ОАО «Нефтепродукт». База данных показателей не является закрытой, она должна периодически обновляться, совершенствоваться. В случае внедрения данной системы показателей на предприятии создается общедоступный и удобный источник информации для руководителей всех уровней. Таким образом, данная система измерения эффективности является не только инструментом оценки результатов деятельности, но и информационной системой менеджмента, используемой для принятия своевременных управленческих решений, своего рода информационным навигатором руководства предприятия.

Поскольку ОАО «Нефтепродукт» входит в группу компаний, то при оценке эффективности нельзя не учитывать взаимодействие ОАО «Нефтепродукт» с другими входящими в группу компаний хозяйствующими субъектами. Информационной базой для расчета показателей второго блока следует избрать консолидированную финансовую отчетность группы и индивидуальную финансовую отчетность предприятий.

В первую очередь необходимо проводить сравнительный анализ укрупненных показателей деятельности ОАО «Нефтепродукт» с консолидированными показателями отчетности группы, тем самым можно выявить влияние показателей деятельности предприятия на консолидированные показатели. Для этого

следует разработать ряд сравнительных коэффициентов, характеризующих сравнительную эффективность деятельности ОАО «Нефтепродукт».

Предлагается следующая общая формула расчета сравнительного коэффициента K_c ОАО «Нефтепродукт» и консолидированной группы:

$$K_c = \frac{НП}{H} 100 \%,$$

где $НП$ – значение показателя для ОАО «Нефтепродукт» за период;

H – значение показателя для группы предприятий за период.

Поскольку ОАО «Нефтепродукт» – это торговое предприятие, то целесообразно рассчитывать сравнительные коэффициенты через показатели продаж и затрат.

Рекомендуемая частота расчета коэффициента – не реже одного раза в полугодие. Если сравнительный коэффициент, базой расчета которого являются доходы, имеет тенденцию к увеличению, то эффективность деятельности ОАО «Нефтепродукт» относительно увеличивается. Если сравнительный коэффициент, базой расчета которого являются расходы, имеет тенденцию к увеличению, то эффективность деятельности ОАО «Нефтепродукт» снижается.

На основе анализа предложенных сравнительных коэффициентов можно сделать дополнительные выводы об эффективности работы ОАО «Нефтепродукт». Благодаря расчету сравнительных коэффициентов,

анализу их динамики можно сравнить показатели деятельности предприятия как центра дохода холдинга с показателями деятельности всего холдинга, тем самым оценить эффективность деятельности ОАО «Нефтепродукт» через призму вклада в общий результат. Если рассматривать холдинг как единое экономическое образование, то такой подход позволяет оценить сравнительную эффективность деятельности входящих в него предприятий. Несомненным достоинством данных показателей является то, что появляется возможность сопоставить тенденции динамики доходов и расходов предприятия с тенденциями, происходящими в целом по холдингу.

С точки зрения собственника целесообразно проводить также сравнение показателей деятельности ОАО «Нефтепродукт» с показателями других предприятий, являющихся сбытовыми активами холдинга, для сравнения результатов деятельности. Рекомендуемая частота проведения данного анализа – не реже одного раза в год.

Второй блок показателей является не только элементом методики оценки эффективности деятельности ОАО «Нефтепродукт», но и первым этапом анализа деятельности холдинга и компаний, входящих в его состав. Взаимодействие входящих в группу компаний хозяйствующих субъектов на практике представляет собой взаимосвязанную совокупность отдельных хозяйственных операций материального, денежно-кредитного и информационного характера. Предлагаемые показатели позволят не только оценить вклад ОАО «Нефтепродукт» в деятельность холдинга, но и сопоставить результаты деятельности с результатами деятельности предприятий – аналогов группы.

Достоинствами предлагаемой системы показателей являются высокая степень гибкости относительно целей оценки, а также обеспечение согласованности интересов разных партнерских групп предприятия. Внедрение данной системы показателей обеспечит оперативное получение необходимых менеджерам данных.

Список литературы

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебник / под ред. проф. В. Я. Позднякова. М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М.: Омега-Л, 2010.
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-бизнес, 2006.

4. Ендовицкий Д. А., Соболева В. Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний: научное издание. М.: КноРус, 2010.

5. Инвестиции: учебник / под ред. В. В. Ковалева, В. В. Иванова, В. А. Лялина. М.: Проспект, 2006.

6. Инвестиции: учеб. пособие / под ред. М. В. Чиненова. М.: КноРус, 2007.

7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Бизнес-Олимп, 2006.

8. Когденко В. Г. Анализ показателей создания стоимости // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 19.

9. Лахметкина Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия: учеб. пособие. М.: КноРус, 2007.

10. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии: в 3 т.: пер. с нем. М.: Политиздат, 1985.

11. Мельник М. В., Бердников В. В. Анализ и контроль в коммерческой организации: учебник. М.: ЭКСМО, 2011.

12. Мейер М. В. Оценка эффективности бизнеса: пер. с англ. М.: Вершина, 2004.

13. Михалева О. Л. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия для целей принятия управленческих решений // Управленческий учет. 2009. № 3.

14. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

15. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

16. Филатов О. К. Экономика предприятий (организаций): учебник / О. К. Филатов, Т. Ф. Рябова, Е. В. Минаева. М.: Финансы и статистика, 2008.

17. Хелферт Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. М.: Аудит; Юнити, 1996.

18. Черемушкин С. В. Критический анализ показателя рыночной добавленной стоимости MVA в контексте измерения создания богатства акционеров // Финансовый менеджмент. 2009. № 3.

19. Шеремет А. Д., Ионова А. Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

20. Шишкин А. А. Стоимостная модель управления организацией: требования и алгоритм // Управленческий учет. 2010. № 1.