

В. П. Савчук

— **диагностика** —

ПРЕДПРИЯТИЯ

поддержка управленческих
решений

Баланс и отчет о прибыли

Отчет о движении
денежных средств

Горизонтальный
и вертикальный анализ
финансовой отчетности

Финансовые
коэффициенты

Мониторинг
текущего состояния

УДК 658.012.4
ББК 65.290-2
С13

Савчук В. П.

С13 Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. — 3-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 176 с. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00101-681-6

Рассмотрен комплекс вопросов финансовой диагностики и мониторинга деятельности предприятия с позиций принятия обоснованных управленческих решений. Методические положения диагностики иллюстрируются на сквозном примере предприятия, имеющего характерные для отечественной экономики особенности. Вопросы финансового анализа рассмотрены в их органической взаимосвязи со стратегией и маркетингом, а также внутренними бизнес-процессами предприятия. Большое количество численных примеров, практических расчетов и деловых ситуаций способствует приобретению устойчивых практических навыков.

Для руководителей предприятий, финансовых директоров и менеджеров всех уровней, а также для преподавателей и студентов экономических специальностей университетов и слушателей программ MBA.

УДК 658.012.4
ББК 65.290-2

Деривативное издание на основе печатного аналога: Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений / В. П. Савчук. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 175 с. : ил. — ISBN 5-94774-195-4.

В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Диагностика и ее роль в управлении предприятием	5
1.1. Общие положения и принципы диагностики	5
1.2. Предварительная диагностика предприятия для выявления проблемных областей деятельности	10
1.3. Сбалансированная система показателей деятельности как инструмент анализа и поддержки принятия решения	17
Раздел 2. Диагностика предприятия с помощью баланса и отчета о прибыли.	28
2.1. Основные понятия	28
2.2. Характеристика активов предприятия.	32
2.3. Характеристика обязательств предприятия.	45
2.4. Характеристика собственного капитала предприятия	48
2.5. Характеристика отчета о прибыли	50
Раздел 3. Отчет о движении денежных средств и его использование для диагностики предприятия	52
Раздел 4. Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности предприятия	63
Раздел 5. Диагностика предприятия с помощью финансовых коэффициентов	72
5.1. Система финансовых коэффициентов.	72
5.2. Показатели операционного анализа	74
5.3. Показатели операционных издержек	78
5.4. Показатели эффективности управления активами	79
5.5. Показатели ликвидности	85
5.6. Показатели прибыльности (рентабельности)	87
5.7. Показатели структуры капитала	92
5.8. Показатели обслуживания долга.	95
5.9. Рыночные показатели	97
Раздел 6. Мониторинг текущего состояния предприятия.	102
Раздел 7. Финансовый анализ рыбоконсервного комбината с точки зрения западного инвестора	109
Раздел 8. Контрольные вопросы, упражнения и задачи	131
8.1. Контрольные вопросы	131
8.2. Задания с решениями	135
8.3. Задания для самостоятельного решения	155
8.4. Ответы к заданиям	165
Список литературы	173

Раздел 1

Диагностика и ее роль в управлении предприятием

1.1. Общие положения и принципы диагностики

Если мы исходим из того, что предприятие должно рассматриваться как механизм, пребывающий в состоянии непрерывного совершенствования своей деятельности, то естественно возникает вопрос, с чего начать этот процесс. Комплекс диагностических процедур является очевидной стартовой фазой любого процесса реструктуризации. Подобно тому, как больной человеческий организм нуждается в основательной диагностике перед началом лечения, предприятие должно пройти не менее основательную диагностику прежде, чем приступить к трансформации. Данная аналогия является весьма уместной, многие западные финансовые менеджеры используют термин «финансовое здоровье» (*financial health*). Предположим, что диагностика проведена, найдены «болевы́е точки» бизнеса, проведен комплекс мер по улучшению состояния предприятия, и, казалось бы, цель достигнута. Но успокаиваться рано. Каждый врач знает, что любой его выздоровевший больной нуждается в постоянном контроле здоровья, основательном, скажем раз в году (это, кажется, называется диспансеризацией) и менее основательном, ежемесячно. Точно также следует контролировать финансовое здоровье предприятия. По меньшей мере, раз в году предприятие должно «сдавать по возможности» все анализы, а ежемесячно – только часть из них, которые являются наиболее важными с точки зрения последующего возможного ухудшения состояния.

А что делать, если предприятие имеет сравнительно хорошее финансовое здоровье? Нужно ли о нем беспокоиться? Каждый человек, особенно в возрасте, взяв на вооружение медицинскую аналогию, понимает, что данный вопрос является глупым. В условиях современной конкуренции сохранить финансовое здоровье чрезвычайно нелегко. Если предприятие постоянно не следит за основными показателями, то очень скоро выяснится, что финансовые результаты компании стали существенно хуже, чем в прошлом периоде. Операционный механизм предприятия становится менее эффективным с точки зрения получения конечного результата.

Понимая важность данного тезиса, у менеджера возникает вопрос, **что и как** следует контролировать? Обратимся опять к медицинской аналогии. Когда врач получит результаты ваших анализов, он обязательно начнет выяснять, каков ваш образ жизни. Другими словами, что же в образе жизни пациента привело к такому его состоянию. Говоря языком более характерным для менеджмента, врач начинает изучать **основные процессы** жизнедеятельности пациента. Сейчас очень популярен термин «бизнес-процесс». В самом деле, чтобы лучше понять причины «финансового нездоровья» предприятия, необходимо глубоко изучить основные бизнес-процессы с тем, чтобы потом попытаться их изменить.

Многим может показаться несерьезной медицинская аналогия. Дескать тут бизнес, а здесь медицина. Автор очень далек от медицины, но он, как и любой читатель этой книги, знает, что медицина появилась очень давно и совершенствовалась столетиями, в то время как у современного менеджмента не более ста лет активного существования. И почему бы не использовать «все лучшее», что достигнуто человечеством.

На этом можно прекратить проведение простых популярных сравнений. Говоря более профессиональным языком, в диагностике предприятия существуют два основных объекта анализа:

- 1) результаты деятельности предприятия за период и его состояние на текущий момент;
- 2) основные бизнес-процессы предприятия.

Таким образом, мы формулируем **первое положение** диагностики, которое определяет две сферы приложения (см. рис. 1.1).

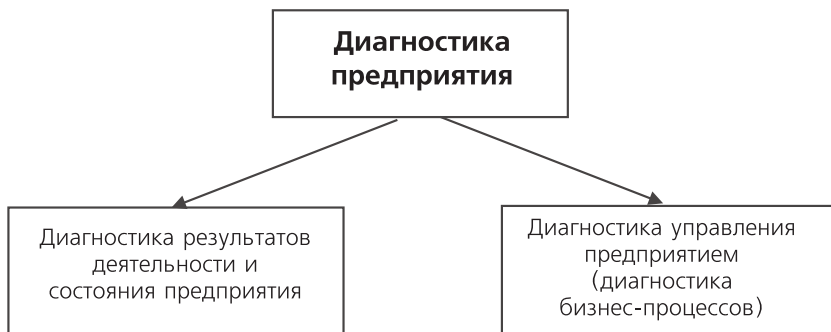


Рис. 1.1. Объекты диагностики предприятия

Определив основные объекты диагностики, попытаемся связать тематику данной книги, посвященной финансовой диагностике, с общим диагностическим процессом. Представляется очевидным **положение (второе)** о том, что нельзя ограничить инструментарий диагностики расчетом только финансовых показателей. Финансовые показатели должны появляться на конечной стадии диагностики. Они и являются по своей сути замыкающими: весь менеджмент предприятия упорно работал в течение месяца или квартала, потом посчитали финансовые показатели и «прослезались» – оказалось хуже, чем в прошлом периоде. Спрашивается почему? Ответить на этот вопрос принципиально нельзя, если использовать только финансовые показатели. Следует не забывать, что диагностика не делается сама по себе – она служит целям управления. А управлять предприятием с помощью только финансовых коэффициентов – это то же самое, что управлять автомобилем, используя зеркало заднего вида. Это в одинаковой степени относится как к левой, так и к правой стороне рис. 1.1. Анализировать следует не только бизнес-процессы, обеспечивающие «финансовую функцию» предприятия, но и все основные бизнес-процессы, связанные с деятельностью предприятия.

Остановимся на структуре диагностики. Начнем с диагностики результатов деятельности и состояния предприятия. Финансовый инструментарий данной части диагностики весьма обширен, он включает большое количество финансовых показателей (коэффициентов), которые зачастую дублируют друг друга, и не всегда очевидна необходимость использования тех или иных коэффициентов. Представляется целесообразным следующее, **третье, положение** финансовой диагностики сформулировать в виде принципа разумной достаточности использования методов финансового анализа. Суть принципа чрезвычайно проста – для целей диагностики следует использовать только те показатели, которые являются информационной основой для принятия управленческих решений. Практическая полезность данного принципа очевидна, учитывая то обстоятельство, что на многих предприятиях используется зачастую большое количество финансовых коэффициентов, перечень которых определяет финансовый директор. Эти показатели «кладутся на стол» генерального директора, и он нередко не знает, что с ними делать, как их использовать для целей принятия последующих управленческих решений. Гораздо лучше дело пойдет тогда, когда генеральный директор укажет финансовому директору свои предпочтения с точки зрения критериев принятия управленческих решений, а финансовый директор, в свою очередь, «подберет» соответствующие финансовые показатели. Дело в том, что основная

задача финансового директора – указать «слабые места» бизнеса, говоря образно, «доложить начальству», кто и где плохо работает. На этом миссия финансового директора заканчивается, он «умывает руки» до следующего раза. Конечно же, результаты диагностики могут служить основой для поощрения работников, если результаты бизнеса улучшились.

Если говорить о практическом воплощении принципа разумной достаточности, то на основе своего опыта работы с отечественными предприятиями, автор считает достаточным ограничиться набором средств финансовой диагностики, представленным на рис. 1.2.

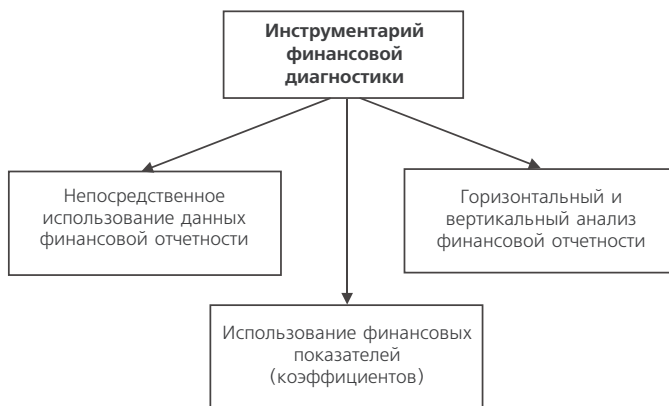


Рис. 1.2. Инструментарий финансовой диагностики

Остановимся коротко на содержании каждой из составляющих. *Непосредственное использование данных финансовой отчетности* является первым, но не основным шагом финансовой диагностики. Прежде всего подчеркнем разницу между понятиями «информация» и «данные». Под информацией в области финансового менеджмента обычно понимается набор каких-либо сведений, главным образом количественного характера, которые в той или иной манере характеризуют предприятие. Существенно то, что на основе этой слабо структурированной информации принципиально невозможно произвести эффективную диагностику. Термин «данные» предполагает некоторую степень организации информации, причем порядок упорядочивания информации служит целям ее использования.

Первый этап структурного упорядочивания финансовой информации как раз и состоит в составлении финансовой отчетности, когда финансовые данные организуются по специальным форматам, образуя баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Можно ли произвести обстоятельный анализ предприятия с помощью этих данных? Принципиально, да. Но это может сделать только опытный финансист. Еще ранее было упомянуто, что конечным потребителем результатов диагностики является высшее руководство, и «не царское это дело» копаться в данных баланса и отчета о прибыли. Руководителю необходима некоторая более обобщенно представленная и лаконичная система данных. В то же время получить ответы на некоторые более уточняющие вопросы можно только на основании первичных финансовых отчетов. Какие же обобщающие данные можно извлечь непосредственно из финансовых отчетов? Во-первых, сумму основных и оборотных средств предприятия, величину его задолженностей и собственного капитала. Далее, данные по величине операционной и чистой прибыли из отчета о прибыли. И, наконец, результирующие денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности из отчета о движении денежных средств.

Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности является следующей стадией упорядочивания финансовой информации. Его содержание чрезвычайно просто. В горизонтальном анализе сопоставляются (в абсолютном и процентном соотношениях) основные статьи баланса, отчета о прибыли и отчета о движении денежных средств. В вертикальном анализе все данные финансовых отчетов представляются в относительном (процентном) выражении.

Данный инструментарий финансовой диагностики иллюстрирует **четвертое положение** финансовой диагностики, которое можно сформулировать как **принцип сравнимости**. Суть этого принципа состоит в том, что сами по себе финансовые показатели являются бесполезными для принятия решения, если менеджер не сопоставляет их с каким-то другими данными, имеющими отношение к объекту диагностики. Существуют два вида показателей для сопоставления:

- 1) показатели данного предприятия за предшествующие периоды;
- 2) аналогичные показатели других предприятий, принадлежащих той же отрасли (обычно предприятий-конкурентов).

Данное положение символизирует прагматическую простоту основной цели диагностики – по результатам диагностики следует сделать по возможности два вывода.

1. Состояние предприятия по сравнению с предшествующими периодами (ухудшилось или улучшилось).
2. Успехи нашего предприятия по сравнению с успехами конкурентов.

В данном контексте уместно упомянуть пришедшее «из глубины социалистических лет» понятие норматива. Во многих книгах по финансовому анализу наряду с определением того или иного финансового показателя обычно указывают его целевой норматив, например, сумма заемных средств не должна превышать 50% общей суммы источников финансирования. Дескать, в этом случае предприятие будет иметь достаточную финансовую автономию и ему не грозит банкротство. Утверждения подобного рода являются, мягко говоря, наивными и непрофессиональными. Дело в том, что самой высокой оценкой эффективности менеджмента предприятия является его способность успешно работать за счет «чужих денег», т. е. заемных источников. Достаточно вспомнить, что активы, пожалуй, самой успешной компании всех времен *General Motors* капитализируются в настоящее время 90% заемных финансовых ресурсов.

Что же является методическим заменителем норматива финансового показателя? Традиционно в мировой практике используют «средние по отрасли» значения финансовых показателей. Эти значения оцениваются каждый год на основании фактических результатов деятельности реальных предприятий с учетом отраслевой принадлежности и масштаба деятельности. Например, можно найти средние показатели по деревообрабатывающим предприятиям с величиной валовой выручки от 5 до 10 млн долл. Многие отечественные менеджеры берут эти ориентиры для сопоставления с результатами диагностики собственных предприятий.

Если же таких данных нет, или они не сопоставимы, то единственным источником сравнения является такой показатель предприятия за прошедший период. Наблюдая позитивную (т. е. направленную на улучшение) динамику какого-либо показателя предприятия, его менеджмент делает выводы о том, что команда работает успешно. В то же время негативная динамика заставляет искать слабые места деятельности.

Третий инструментарий (см. рис. 1.2) финансовой диагностики – это традиционный набор финансовых коэффициентов, или *ratio analysis*, как часто говорят западные финансовые аналитики. И вот здесь наступает самая большая неопределенность. Каждый автор книги по финансовому анализу считает своим долгом предложить собственную классификацию финансовых коэффициентов. Зачастую признаки таких классификаций не очевидны. Следует отметить, что обычно не так уж важно, в какой последовательности рассчитывать и анализировать коэффициенты. Важно не упустить какие-либо ключевые показатели и дать им правильную интерпретацию.

Автор считает целесообразным упорядочить финансовые показатели по признаку операционной деятельности как главного фокуса предприятия с учетом рыночной ориентации. Этот несколько туманный на первый взгляд признак иллюстрирует рис. 1.3. Суть предлагаемого подхода состоит в том, что основным показателем результативности предприятия признан показатель прибыльности собственного капитала (обычно обозначается ROE). Таким образом, на первое место ставится интерес собственника. Данный показатель обеспечивается, главным образом, двумя факторами: *прибыльностью продаж* (этот показатель принадлежит группе показателей операционной деятельности) и *оборачиваемостью активов* (группа показателей эффективности использования активов). В самом деле,

каждый предприниматель понимает, что высокую отдачу от использования вложенных средств можно обеспечить высокой «маржей продаж» и/или высокой оборачиваемостью оборотных средств. Оценка показателей ликвидности является неотъемлемой частью диагностической процедуры. Их назначение состоит в том, чтобы предостеречь менеджмент предприятия от излишнего увеличения оборачиваемости. «Помни об угрозе банкротства», – говорят эти показатели. Наконец, отдачу от использования вложенных собственником средств можно увеличить за счет использования долгосрочных заемных ресурсов. Эту часть деятельности компании (она называется финансовой) характеризует группа показателей структуры капитала.

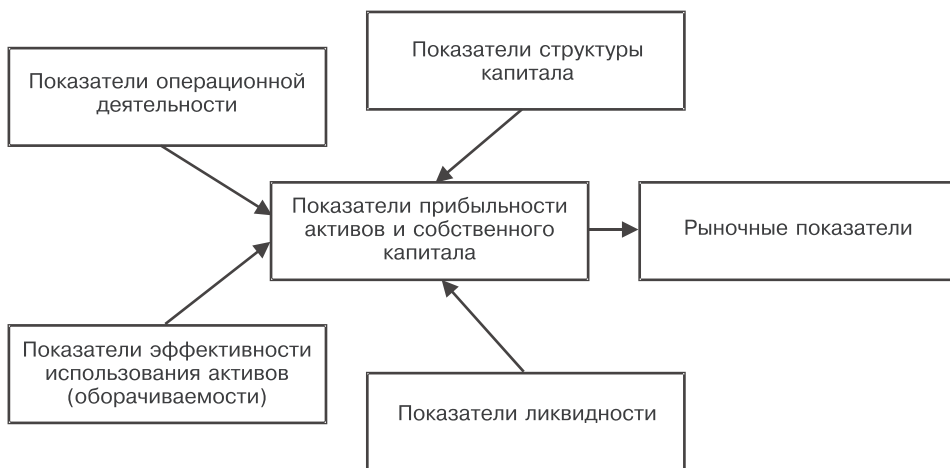


Рис. 1.3. Структура финансовых показателей предприятия

Этим можно было бы окончить описание структуры финансовых показателей. Но она будет не полной. В том случае, когда предприятие является акционерным обществом и когда существует развитый рынок ценных бумаг, имеет смысл анализировать так называемые «рыночные показатели» типа прибыль на одну акцию, коэффициент дивидендных выплат и т. п.

После определения структуры финансовых показателей возникает вопрос о временном аспекте диагностики, т. е. когда и в каком объеме производить диагностику предприятия. Данное положение может быть характеризовано с помощью **принципа временной согласованности** финансовой диагностики. Согласно этому принципу диагностика предприятия должна производиться согласно определенному временному регламенту. Наиболее привлекательной с практической точки зрения представляется регламент диагностики, при котором:

- один раз в году (в период подготовки годового отчета) производится фундаментальная диагностика, предполагающая использование всего диагностического инструментария, представленного на рис. 1.3;
- ежемесячно производится оценка ограниченного количества показателей по результатам текущего месяца (обычно это делается в первых числах последующего месяца).

Последняя процедура носит название «мониторинга» деятельности предприятия. В процессе мониторинга осуществляется контроль показателей, которые характеризуют оперативные результаты деятельности. В частности, в состав показателей мониторинга не имеет смысл вводить показатель прибыльности активов или собственного капитала. Данный показатель является интегральным, он формируется в течение всего года. В то же время в состав показателей мониторинга следует обязательно включить показатель валовой прибыльности (отношение валовой прибыли к выручке). Эту характеристику следует «мониторить» как можно чаще, чтобы вовремя обнаружить негативную тенденцию ухудшения операционной эффективности предприятия.

1.2. Предварительная диагностика предприятия для выявления проблемных областей деятельности

Первый, очевидный для любого практического действия, вопрос «с чего начать» возникает и при постановке системы диагностики предприятия. Естественное стремление каждого прикладного специалиста – не начинать с очень сложных технологий. Желательно приступить к вопросу диагностики постепенно. Ниже предлагается такой инструмент в большей степени качественного анализа состояния предприятия. Этот инструмент основан на ранжировании определенных, заранее прописанных проблемных особенностей предприятия.

Общая схема анализа такова. Устанавливается некоторый принцип сегментирования проблемных областей деятельности предприятия. По каждому сегменту формулируются типовые проблемы, которые, по мнению специалистов предприятия, могли бы иметь место. Значимость каждой проблемы оценивается для предприятия по трехбалльной системе:

- Н – низкая значимость проблемы (т. е. пока можно почти не беспокоиться);
- С – средняя значимость проблемы;
- В – высокая значимость проблемы (должна вызвать беспокойство у менеджеров).

Для полноты представления оценки вводится четвертый уровень – «?», означающий, что на данный момент менеджмент предприятия затрудняется оценить значимость проблемы. Ниже представлен один из возможных вариантов построения такой системы, который был разработан с участием автора этой книги в рамках проекта финансовой реструктуризации АМП США фирмой «Делойт-Томасу».

Сегментация проблемных областей выполнена в предлагаемой технологии по принципу анализа финансовой отчетности (баланса, отчета о прибыли и отчета о движении денежных средств) с добавлением трех общих блоков:

- 1) маркетинга;
- 2) состояния планирования и общего управления предприятием;
- 3) стратегии предприятия.

В результате, эксперт по диагностике предприятия должен поставить специальные отметки в одной из клеточек в одном ряду с оцениваемой проблемой. В результате появится некий «портрет» предприятия, с помощью которого можно легко визуальным образом оценить остроту стоящих перед предприятием проблем. В частности, если основные отметки появляются во второй и третьей колонках, то дела на предприятии идут достаточно плохо.

Проблема	Острота проблемы			
	Н	С	В	?

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

1. Актив

1.1. Дебиторская задолженность

1.1.1	Продажа продукции клиентам, не способным ее оплачивать, – слабая или отсутствующая кредитная политика (в отношении продаж)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.2	Нечетко определенный общий процесс погашения дебиторской задолженности; слабая или отсутствующая политика взыскания долгов потребителей, в том числе в судебном порядке (после продажи)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.1.3	Показатель оборачиваемости дебиторской задолженности значительно превышает средний срок кредита	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.4	Большой объем бартера, который невозможно обернуть на денежную наличность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.5	Не проводится взаимозачет кредиторских и дебиторских записей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.6	Чрезмерный процент возвращений продукции, заявок на предоставление кредита и спорных счетов-фактур в общем объеме сбыта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1.7	Отсутствие эффективной политики скидок, которая приводит к увеличению объема продаж и денежного потока	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Товарно-материальные запасы

1.2.1	Весьма большие товарные запасы, сравнительно с объемами сбыта <u>Индикатор</u> Низкий коэффициент оборачиваемости товарных запасов относительно среднего показателя по области	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.2	Чрезмерно широкий ассортимент товарных запасов <u>Индикатор</u> Соотношение между количеством видов продукции, которая сохраняется в товарных запасах, и общим количеством видов продукции, которая выпускается предприятием	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.3	Значительное количество устаревших или бракованных товаров <u>Индикатор</u> Стоимость устаревших или бракованных товаров превышает 10% от общей стоимости товарных запасов (или выше, чем в среднем по области)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.4	Весьма стремительный рост товарных запасов <u>Индикатор</u> Темпы роста товарных запасов превышают темпы роста сбыта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2.5	Недостаточный запас необходимого сырья <u>Индикатор</u> В прошедшие периоды имели место сбои производства из-за недостаточной обеспеченности сырьевыми материалами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3. Основные средства

1.3.1	Низкий уровень использования основных фондов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.2	Чрезмерное инвестирование средств в основные фонды <u>Индикатор</u> В течение последних лет возрастает удельная стоимость основных фондов на одного работника (превышает отраслевую норму)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.3	Простаивают отдельные производства или вспомогательное производственное оборудование	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3.4	Некоторые виды продукции изготавливаются по весьма сложным технологическим цепочкам и проходят через разные цеха	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.5	Некоторые виды оборудования находятся в плохом состоянии и порождают проблемы как в процессе эксплуатации, так и с качеством продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.6	Невыполненный план капитальных инвестиций <u>Индикатор</u> Замерло на месте новое строительство, застройка земельного участка или приобретения нового оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.7	Отдельные основные фонды не имеют прямого отношения к основной производственной деятельности компании <u>Индикатор</u> Приблизительная стоимость этих фондов превышает 25% от суммарной стоимости основных фондов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.8	Производственное оборудование не подходит для выпуска современной продукции <u>Индикатор</u> Возраст производственных сооружений, оборудования и станков указывает на устарелость производственного оснащения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3.9	Чрезмерность объектов социальной сферы <u>Индикатор</u> Стоимость объектов социальной сферы превышает 5% от общей стоимости чистых основных фондов (увеличилась ли эта стоимость в последнее время?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Пассив

2.1. Кредиторская задолженность

2.1.1	Большая просроченная кредиторская задолженность перед ключевыми поставщиками, что может поставить под угрозу будущие поставки (или они уже прекращены)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.2	Условия закупочных контрактов накладывают на компанию непосильное бремя: требуется предоплата, весьма короткие сроки оплаты, жесткие условия и т. п.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.3	Отсутствует политика регулирования кредиторской задолженности или же согласованность в проведении существующей политики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.4	Оплата закупок путем бартера по заниженным ценам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1.5	Кредиторская задолженность есть предмет спора, устарела или потенциально подлежит обжалованию в суде	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Другие задолженности

2.2.1	Компания не в состоянии выплачивать процентные платежи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.2	Большая сумма непогашенных кредитов <u>Индикатор</u> Сумма долгосрочных кредитов, отнесенная к сумме чистых активов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.3	Значительные краткосрочные ссуды под высокие проценты <u>Индикаторы</u> 1. Соотношение между суммой краткосрочных кредитов под высокие проценты и суммарной стоимостью краткосрочных обязательств превышает 25% и продолжает возрастать 2. Соотношение между суммой краткосрочных займов и ежемесячными операционными затратами больше 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.4	Большие различия в объемах, распределении и условиях займов – существует определенный потенциал реструктуризации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.5	Высокий суммарный объем долга по сравнению со стоимостью предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.6	Большая сумма неуплаченных налогов <u>Индикаторы</u> 1. Показатель «Отчисление в государственный бюджет + Резерв в уплату налогов» превышает 25% от общей суммы краткосрочных обязательств 2. Показатель «Отчисление в государственный бюджет и Резерв в уплату налогов», просроченных свыше 90 дней, превышает 15% от их общей суммы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2.7	Большая задолженность по зарплате <u>Индикаторы</u> 1. Возрастание отношения задолженности по зарплате в общей сумме краткосрочных обязательств 2. Сумма задолженности по зарплате, просроченной свыше 90 дней, превышает 10% от ее общей суммы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

3. Выручка (отгрузка)

3.1	Нереалистичное и чрезмерно оптимистичное планирование сбыта (существенные отрицательные отклонения от плана)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Имеет место сокращение объемов сбыта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Сезонные трудности: компания не имеет возможности выравнять сезонные колебания прибыли и денежного потока	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Неконкурентоспособные цены по сравнению с продукцией отечественных или зарубежных конкурентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Небольшой портфель сбыта (контракты, невыполненные заказы и т. п.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Высокая степень зависимости от ограниченного количества клиентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Издержки предприятия

4.1	Объемы валовых продаж ниже уровня безубыточности по большому количеству продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Некоторые виды продукции нерентабельные, о чем свидетельствуют показатели операционной прибыли	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3	Низкая производительность производства <u>Индикаторы</u> Отношение валовой выручки к численности заработной платы выше, чем у конкурентов, и имеет тенденцию к росту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Численность рабочей силы больше, чем это нужно для нормального функционирования компании <u>Индикаторы</u> Численность административного персонала составляет больше 15% от численности персонала, занятого на производстве (или превышает средний отраслевой показатель)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Децентрализованные административные службы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Высокий уровень постоянных затрат <u>Индикаторы</u> Доля постоянных затрат в общей структуре себестоимости возрастает	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Продолжительные перерывы в выпуске продукции становятся помехой оптимальному производственному процессу <u>Индикаторы</u> Продолжительность простоев превышает 15% от фонда потенциального рабочего времени (т. е. имеют место значительные простои производственного оборудования из-за текущего ремонта, замены, отсутствия сырья и т. п.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Высокий процент отходов, брака, переработок, возвращенной продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Чрезмерная зависимость от ограниченного числа поставщиков	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	Некоторые производства или виды услуг, которые функционируют или предоставляются в рамках компании, можно найти за более низкую цену за ее пределами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Имеют место чрезмерные затраты на приобретение ресурсов <u>Индикатор</u> Относительный показатель затрат на оплату коммунальных услуг и ресурсов (электроэнергию, теплоснабжение, вспомогательные материалы и механизмы) имеет тенденцию к росту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Отсутствие активного контроля и регулирование затрат (в том числе административных и накладных)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	Отсутствует эффективная система управленческого учета издержек как средство поддержки принятия управленческих решений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Движение денег

5.1	Отсутствие эффективной системы бюджетирования на предприятии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Показатель быстрой ликвидности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Отрицательный денежный поток от операционной деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4	Снижение денежного потока от операционной деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Отсутствие баланса между закупками в кредит и продажами в кредит	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Длительность финансового цикла имеет тенденцию к росту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	В случае недостатка оборотного капитала для приобретения основных фондов используются денежные средства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Маркетинг, продажи и сбыт продукции

6.1	Не определены и активно не изучаются целевые рынки сбыта; не определена стратегия продвижения продукции на эти рынки; недостаточное внимание уделяется экспортным возможностям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Не появляются ни новые потребители, ни новые рынки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Неудовлетворительное функционирование отдела сбыта (количество работников, эффективность их работы)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Не ведется эффективный сбор информации в плане изучения конкурентов, отраслевых тенденций, потребительских рынков	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Маркетинговый отдел не изучает предпочтение конечных потребителей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	Отдел продаж работает без надлежащей системности, не имеет ни долгосрочных, ни тактических планов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7	Отдел сбыта не знает, какие виды продукции или потребители наиболее прибыльные, и не сосредоточивает всех усилий на зонах высочайшей отдачи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8	Маркетинговый отдел не умеет выделить (сделать исключительными) изделия компании среди продукции конкурентов (они продаются как обычные потребительские товары, и единым важным фактором выступает только цена)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9	Модели, которые выпускаются, не отвечают потребностям, желаниям и образу жизни потребителей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10	Розничная сеть, в которой ведется реализация изделий или услуг, является непривлекательной для потребителей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11	Отсутствие контроля качества, в том числе на уровне сбыта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12	Неспособность выполнять специальные заказы или все, что выходит за ограниченный круг серийной продукции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.13	Неудовлетворительное сервисное обслуживание приводит к отказу потребителей от повторных закупок	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.14	Компания не проводит активного поиска новых каналов сбыта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.15	Не существует ни единого бюджета затрат на рекламу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Общее планирование и управление

7.1	Не применяются современные подходы к управлению бизнесом (принципы MRP и ERP). Отсутствует компьютеризация поддержки управленческих решений				
7.2	Руководящему составу не хватает надлежащего мастерства для выполнения своей работы; отсутствуют перечни функциональных должностных обязанностей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Отсутствует эффективное планирование деятельности. Производственное планирование не связано с планированием прибыли и денежных потоков	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Регулирование денежных операций неудовлетворительное <u>Индикаторы</u> 1. Недостатки денежной наличности приводят к взятию краткосрочных займов 2. Сроки погашения дебиторской задолженности превышают сроки погашения кредиторской задолженности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Отсутствует процессная организация бизнеса. Основные бизнес-процессы не прописаны и не изучены	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	Организационная структура служит причиной путаницы в процессе принятия решений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	Существующая система отчетности не обеспечивает своевременного получения нужной информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	Взаимодействие руководства компании с внешними партнерами (например, банками, кредиторами и т. п.) неудовлетворительное	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9	Отсутствует внутреннее взаимодействие в работе руководства компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10	Руководство компании не имеет представления о последних технологических новшествах в области своей компетенции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Стратегические вопросы

8.1	Высшее руководство не имеет четкого представления о перспективах деятельности компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Руководство предприятия не в состоянии сформулировать миссию и видение перспектив развития бизнеса	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Руководство не понимает и не формулирует стратегических целей компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	Не разработана и не реализуется стратегия долгосрочного инвестирования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	Не определены и не используются решающие факторы успеха компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	Не применяется SWOT-анализ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7	Руководство четко не определило целевой рынок для ключевого вида продукции или услуг компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.8	Руководство не имеет четкого представления о ключевых показателях экономической деятельности компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.9	Структура распределения обязанностей не соответствует реализации целей компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Для усиления эффекта визуализации можно предложить изображать состояние предприятия в виде матрицы, подобной той, которая помещена ниже для сегмента «Операционные издержки».

Объем продаж ниже точки безубыточности			
Отрицательный валовый доход по отдельным видам продукции			
Низкая производительность труда			
Число рабочих и служащих выше, чем необходимо для бизнеса			
Высокий уровень постоянных издержек			
Оборудование часто простаивает			
Высокая доля брака/производственных потерь			
Большая доля издержек является неконтролируемой			

Автору приходилось использовать подобную технологию для выполнения практических работ по диагностике предприятия. В приведенной выше матрице одна закрашенная клеточка соответствовала низкой остроте проблемы, две – средней и, наконец, три – высокой. Реально был использован красный цвет, как наиболее яркий. Обилие красного цвета соответствовало высокой остроте стоящих перед предприятием проблем. Одновременно с этим улучшение деятельности предприятия рассматривалось как «борьба с красным цветом».

В заключение отметим важность добросовестности эксперта по диагностике при проведении оценки предприятия. Здесь важно понять, что эта оценка делается для себя. Следовательно, если возникает вопрос о том, какую оценку ставить «В» или «С», то предпочтительнее поставить «В». Тем самым оценка как бы занижается, и, следовательно, менеджменту по идее придется приложить больше усилий для устранения проблемы.

1.3. Сбалансированная система показателей деятельности как инструмент анализа и поддержки принятия решения

Сбалансированная система показателей, в дальнейшем BSC (Balanced Scorecards), в настоящее время является «хитом сезона» менеджмента. Многие отечественные и западные компании используют ее в качестве реальной технологии. Эта система в свое время была предложена Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном и опубликована в двух книгах «Сбалансированная система показателей» [6], первая из которых переведена на русский язык. Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансированно) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;
- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

Ввиду того что книга имеет узкое направление диагностики, в дальнейшем мы будем использовать только первое положение. В самом деле, одних финансовых показателей недостаточно. Сбалансированные счетные карты сохраняют традиционные финансовые показатели. Но финансовые показатели дают характеристику прошлых событий. Базировать свои выводы и управляющие решения только на финансовых показателях – все равно что управлять автомобилем, глядя в зеркало заднего вида. Такой подход был адекватен для индустриальной эпохи, когда инвестиции в долгосрочные конкурентные преимущества и отношения с клиентами не были принципиально важными для успеха бизнеса.

Чем принципиально отличается современная информационно-инновационная эпоха от индустриальной? Вот характерные особенности эпохи промышленной конкуренции:

- преобладающая роль материальных активов;
- значимость передовых промышленных технологий;
- эффективное управление активами и пассивами бизнеса;
- преобладание иерархических организационных структур.

А вот что в противовес мы имеем в современных условиях:

- преобладающая роль нематериальных активов;
- ориентация на потребителя;
- необходимость учитывать фактор глобализации;
- новые сетевые организационные структуры и методы управления бизнесом.

Для того чтобы развивать нематериальные активы, которые в современных условиях играют решающую роль, предприятие должно:

- развивать отношения с клиентами, которые позволяют сохранить существующих клиентов и дают возможность выхода на новые потребительские сегменты и эффективного обслуживания новых областей рынка;
- предлагать инновационные продукты и услуги, на которые есть спрос в целевом сегменте потребителей;
- производить ориентированные на потребителя высококачественные продукты и услуги по низким ценам и с коротким временем выхода в лидеры;
- мобилизовать опыт работников и мотивировать их на непрерывное совершенствование возможностей, качества и времени реакции;
- разворачивать информационные технологии, базы данных и системы.

Понятно, что одних финансовых показателей недостаточно, чтобы учесть все эти факторы и увеличить стоимость фирмы путем инвестиций в установление отношений с клиентами, поставщикам, служащими, а также в бизнес-процессы, технологии, и инновации.

Основная структурная идея BSC состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп. Логика взаимосвязи этих показателей представлена на рис. 1.4.

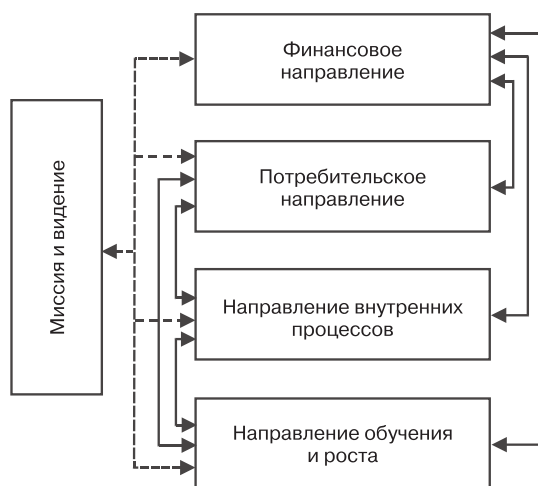


Рис. 1.4. Структура сбалансированной системы показателей

Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания здесь выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия, в частности:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Наконец, **четвертая группа** позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется на следующих факторах:

- людях с их способностями, навыками и мотивацией;
- информационных системах, позволяющих поставлять критическую информацию в режиме реального времени;
- организационных процедурах, обеспечивающих взаимодействие между участниками процесса и определяющих систему принятия решения.

В последующих разделах книги в основном излагаются методы финансового описания деятельности предприятия. В данном подразделе мы кратко охарактеризуем три нефинансовых сегмента сбалансированной системы показателей. Причем характеристику проведем в духе количественных оценок, а не общих рассуждений.

Потребительское направление сбалансированной системы показателей прежде всего связано с созданием потребительской стратегии. Главный фокус внимания здесь состоит в установлении предпочтения потребительских групп в части цены, качества, функциональности, престижа, репутации и характера взаимоотношений с клиентом. Важно понимать, что всегда существует альтернативность выбора. В частности, далеко не всегда более низкая цена определяет конкурентное преимущество товара или услуги. Многие потребительские группы в большей степени привлекает престиж фирмы, качество товара и выгодность долгосрочного сотрудничества.

В потребительском направлении наиболее важным аспектом анализа является оценка *ценности предложения для потребителя*. Потребительская ценность предложения – качественные характеристики, создающие базу приверженности клиентов и основу удовлетворения спроса. Ценность товара или услуги – ключевое понятие системы оценочных показателей удовлетворения спроса, его поддержания и создания, а также рыночной доли.

Обычно используются следующие три вида показателей:

- 1) характеристики товара или услуги;
- 2) отношения с потребителями;
- 3) престиж и репутация.

Характеристики товара или услуги включают:

- функциональность;
- цену;
- качество.

Полезно сегментировать потребителя исходя из его приверженности:

- к низкой цене;
- к дополнительной функциональности и более высокой цене;
- к более высокому качеству и более высокой цене.