

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО АНАЛІЗУ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Розглянуті основні положення методики процесно-орієнтованого аналізу рентабельності, наведені особливості та вимоги до використання АВРА, докладно розглянуті переваги використання АВРА для оцінки ефективності діяльності.

The substantive provisions of method of the process-oriented analysis of profitability were considered, features and requirements to the use of AVRA were resulted, advantages of the use of AVRA were thoroughly considered for the estimation of efficiency of activity.

В умовах глобалізації світової економіки, посилення мінливості й динамічності економічного середовища, посилення конкуренції відбувається зміна правил, які застосовувалися протягом багатьох років. Сучасний бізнес вимагає швидкості прийняття рішень і підвищеної гнучкості, що, у свою чергу, базується на точній оцінці ефективності діяльності. Повідомлення про нові концепції, методи й моделі виміру ефективності з'являються із завидною регулярністю. В аспекті оцінки ефективності підприємства можуть конкурувати методи оцінки ефективності бізнесу на основі ринкових показників вартості компанії (MVA – ринкова додана вартість, EVA – економічна додана вартість та ін.), збалансована система показників (Balanced scorecard) та її модифікації, комплексний аналіз даних (Data Envelopment Analysis) і інші. Серед новітніх розробок у цій області слід визначити методику АВРА (Activity-Based Performance Analysis) – процесно-орієнтований аналіз рентабельності. У Росії вона освітлена тільки в одній перекладній книзі Маршала В. Мейера «Оцінка ефективності бізнесу» [4] і поки не знайшла достатньої уваги та широкого обговорення серед спеціалістів та застосування на практиці. В періодичній пресі з'являлись деякі згадування про АВРА одразу ж після появи книги у світ [1, 2, 3, 5]. Хоча дана методика містить дійсно цінні ідеї й підходи, практичне застосування яких обіцяє значні економічні вигоди.

Процесно-орієнтований аналіз рентабельності (Activity-Based Profitability Analysis, АВРА) – методика оцінки ефективності, яка розроблена Маршалом В. Мейером на основі принципів ФСА й збалансованої системи показників. Даний метод припускає для оцінки ефективності організації використовувати співвідношення доходів з бізнес-процесами й окремими споживачами.

Якщо розкласти компанію на елементарні складові: на бізнес-процеси, витрати, а також на клієнтів і доходи, то АВРА з'єднує ці складові воедино, зв'язуючи бізнес-процеси, які здійснюються в інтересах клієнта, витрати, обумовлені виконанням цих бізнес-процесів, і доходи, джерелом яких є клієнт. Подібний взаємозв'язок дозволяє оцінити рентабельність окремих видів бізнес-процесів, транзакцій або продуктів (які, у свою чергу, складаються з наборів транзакцій). Рентабельність окремого процесу, транзакції або продукту можна оцінити для всієї клієнтської бази компанії або для окремих сегментів її клієнтів. Рентабельність роботи із клієнтами визначає рентабельність усіх продуктів і транзакцій, тобто доходи за винятком витрат на дані продукти й транзакції.

АВРА фокусується на клієнтові як на точці перетинання витрат і доходів. Підхід АВРА встановлює величину собівартості бізнес-процесів, використовуючи АВС, однак потім у ньому встановлюється також розмір доходів по кожному бізнес-процесу, а рентабельність кожного виду діяльності визначається шляхом попроцесного зіставлення доходів і витрат.

Вимогою АВРА є наявність трьох типів даних: собівартість процесу, доходи в розрізі клієнтів, а також дані про процеси, які здійснюються для кожного клієнта. У системі АВРА відслідковуються всі три параметри й потім дається оцінка чистого доходу як функції від процесів, що виконуються для клієнта. У такий спосіб система фіксує прямий і непрямий внесок процесів у величину чистого доходу, де останній показник виражається значенням рівня взаємин із клієнтом.

Організаційна структура компаній, що використовують АВРА, включає три елементи: підрозділи по роботі із клієнтами (фронт-офіс), які займаються продажем продуктів, обслуговуванням клієнтів і розробкою клієнтських стратегій; внутрішні обслуговуючі підрозділи (бек-офіс), які підтримують діяльність фронт-офісу своїми продуктами й послугами; а також системні підрозділи, що підтримують інформаційні потоки.

Система АВРА відкриває ряд багатообіцяючих можливостей. Однією з них є можливість визначення недорогих транзакцій, які можна пакетувати у єдиний продукт і продавати за ціною, яка у кілька разів перевищує собівартість. Іншою можливістю є виявлення клієнтів, що не приносять доходу, для того, щоб змінити в їхньому відношенні цінову політику або стимулювати їх до перенесення справ у яку-небудь іншу компанію. Однак більш важливою є можливість визначення того, які транзакції й продукти, тобто які взаємини із клієнтами, є рентабельними в довгостроковому плані. І це більш важлива можливість, чим пошук недорогих за собівартістю продуктів і клієнтів, які рентабельні на даний момент.

Виявлення транзакцій і продуктів, що вносять свій внесок у рентабельність відносин із клієнтами,

критично важливо з кількох причин. По-перше, у цьому є економічна перевага: транзакції й продукти, що вносять внесок у рентабельність відносин із клієнтами, можна просувати й надалі, у той час як транзакції й продукти, що знижують рентабельність, можна поступово ліквідувати або раціоналізувати. По-друге, у цьому є й конкурентна перевага: конкурентам порівняно легко імітувати продукти вашої компанії з низькою собівартістю й підірвати прибутковість продуктів, відіграючи на зниженні цін, але їм важко зрозуміти, продаж яких продуктів і яким групам клієнтів буде рентабельною. Для цього їм довелося б створити систему, яка б дозволила зрозуміти, які продукти слід продавати тому або іншому типу клієнтів, і це вже не просто зробити, а оцінки споживчої рентабельності, які генеруються системою, належать тільки самій компанії.

Особливість методики АВРА в тому, що вона дозволяє відокремити рентабельні процеси від нерентабельних і здатна провести даний процес для кожного споживчого сегмента, визначити рентабельність тих або інших продуктів і послуг і тим самим рекомендувати ті або інші продукти або послуги до продажу, а в деяких випадках рекомендувати, які продукти або послуги слід поставляти без націнки.

Перевага АВРА полягає в повноті оцінки ефективності: система створює взаємозв'язки між процесами, які здійснює компанія, і фінансовою ефективністю компанії. Більше того, якщо із часом характер таких взаємозв'язків стабілізується, АВРА наблизиться до того, щоб з'єднати показники процесів діяльності компанії з її дійсною економічною ефективністю. Перевага ж фінансової оцінки ефективності укладається в простоті її використання, і в багатьох випадках це може бути вирішальним фактором. Фінансові показники зрозумілі всім, більшість із них засновані на бухгалтерських стандартах, і в більшості випадків їх можна порівнювати в розрізі різних компаній. Фінансові показники існують для оцінки фінансових досягнень компанії, але з їхньою допомогою вдається зафіксувати результати тільки на рівні компанії в цілому і її бізнес-одиниць. Споконвічно система нефінансових показників замислювалася так, щоб нефінансові показники співвідносилися з фінансовими показниками рентабельності компанії, однак ця відповідність не завжди досягається. Більше того, набори нефінансових показників, так само як і фінансові показники, відображають результати діяльності на рівні компанії в цілому й на рівні її бізнес-одиниць. Напроти, показники клієнтської рентабельності й рентабельності клієнтських транзакцій АВРА співвідносяться з фінансовими цілями компанії й відображають результати по всіх рівнях організації. У цьому й полягає перевага АВРА.

Однак при використанні АВРА слід урахувувати наступне. Умови, які можуть розв'язати питання вибору показників ефективності на користь АВРА можуть бути пов'язані з вирішальною перевагою АВРА (яке, звичайно, не можна одержати безкоштовно). Ця перевага укладається в тому, що система АВРА визначає й знаходить можливості для одержання прибутку в існуючих відмінностях у сприйнятті клієнтами корисності процесів, здійснюваних компанією.

Звідси випливає, що АВРА не принесе переваг тим компаніям, для яких відмінності в сприйнятті клієнтами цінності її послуг або продукції не існують або не можуть бути оцінені. До них відносяться компанії, що мають одного клієнта (маючи одного клієнта, неможливо вивчати відмінності); компанії, що випускають єдиний вид продукції або одну послугу (відмінності в сприйнятті відображаються безпосередньо в показниках доходів); компанії, які випускають стандартну продукцію (близьку до біржових або сировинним товарам) або роблять стандартизовану послугу (тому що відмінності сприйняття будуть нівельована ринком); компанії, що надають ідентичні продукти й послуги всім своїм клієнтам (внесок різних продуктів і послуг у фінансові результати неможливо оцінити, тому що продукти використовуються всіма клієнтами однаково). Отже, найбільшу користь система АВРА принесе компаніям з більшим числом клієнтів, чиї переваги стосовно продукції й послугам відрізняються, але не знаходять відбиття в більш простих системах оцінки.

Рівень невизначеності (або складності, що рівнозначно невизначеності) визначається умовами зовнішнього середовища, які також впливають на можливість застосування АВРА. Під час відсутності невизначеності взаємини між процесами, витратами, клієнтами й доходами стають якщо не явними, то інтуїтивно зрозумілими, ефективність компанії буде повністю виражатися у фінансових результатах, а система АВРА буде в найкращому разі приносити хоч якусь невелику користь. Напроти, високий рівень невизначеності буде сприяти тому, що показники АВРА, як і всі інші показники ефективності, стануть неточними й повністю або частково втратять свою придатність для прогнозування. Отже, максимальний ефект АВРА приносить при середніх рівнях невизначеності. У такому середньому стані рівень невизначеності буде занадто високим, щоб продовжувати сподіватися на інтуїтивні знання про взаємозв'язки між процесами, витратами, клієнтами й доходами, але разом з тим буде досить низьким, щоб показники рентабельності АВРА залишалися якщо й недосконалими, але корисними показниками економічної ефективності компанії.

Існують також деякі обмеження застосування системи АВРА: фактори, що визначають нефінансові результати, які не можна зафіксувати в розрізі окремих клієнтів, не так просто оцінити в рамках системи АВРА; АВРА не може дати оцінку впливу на доходи тих дій адміністрації й співробітників компанії, які вони виконують в інтересах усіх клієнтів; складність використання АВРА, оскільки система залежить від

провесно-орієнтованого обліку витрат і систем моніторингу клієнтських транзакцій, фінансових і нефінансових показників у режимі реального часу.

У цілому, можна зробити висновок, що АВРА відрізняється в позитивну сторону від фінансових показників і збалансованої системи показників тим, що показники в ній приводяться у відповідність із цілями компанії по досягненню рентабельності. Вона також має переваги в області визначення факторів, що визначають ефективність, у способах розрахунку винагороди персоналу й наявності можливостей для навчання й організаційного розвитку. Оскільки ефективність співробітників можна оцінювати й винагороджувати згідно з поставленими цілями клієнтської рентабельності, АВРА не тільки дозволяє компаніям визначати рентабельні й нерентабельні бізнес-процеси, але й винагороджувати співробітників за їхній внесок у рентабельність і поліпшувати показники рентабельності їх діяльності. Незважаючи на те, що АВРА є складною системою, це потужний інструмент приведення поведінки співробітників у відповідність із фінансовими цілями компанії. Показники клієнтської рентабельності й рентабельності клієнтських транзакцій АВРА співвідносяться з фінансовими цілями компанії й відображають результати по всіх рівнях організації. У цьому полягає перевага АВРА.

Література

1. Беседин А.Л., Липская Е.В. Проблема совершенствования оценки стоимости бизнеса и подходы к ее решению // Управление корпоративными финансами. – 2005. – № 1. – С. 13-17.
2. Духонина О.В., Горянский П.С. Business performance management: источники эффективности // Финансовая газета. – 2004. – № 20. – С. 14-15.
3. Каплан Р. Система в действии // Экономические стратегии. – 2005. – № 1. – С. 84 – 86.
4. Маршал В. Мейер. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
5. Сухов П., Антропова Т. Панацея Роберта Каплана. Как использовать Balanced Scorecard // Компания. – 2004. – № 343. – С. 2-3.

Надійшла 12.05.2009

УДК 657:336

Р. О. КОСТИРКО

Державна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Обґрунтовано передумови оцінки та сутнісну характеристику потенціалу прибутковості підприємства. Визначено прибуткоутворюючі чинники та систему показників, надано опис моделей і критеріїв потенціалу прибутковості для прийняття управлінських рішень. Аргументовано залежність потенціалу прибутковості від умов розвитку підприємства.

The pre-conditions of estimation and essence description of profitability potential of enterprise were grounded in the article. The profit-making factors and system of indexes were determined, description of models and criteria of profitability potential was given for making administrative decisions. The dependence of potential of profitability on the terms of development of enterprise was argued in this work.

Постановка проблеми. В умовах економічної кризи в Україні, зростаючої частки підприємств, що припиняють свою діяльність, в реальному секторі економіки актуалізуються питання виявлення та оцінки потенціалу прибутковості для прийняття управлінських рішень. Однією з важливих задач оцінювання потенціалу є виявлення резервів прибутковості з метою їх мобілізації для покриття можливих збитків через наявність значних ризиків бізнесу. Для вирішення цього завдання необхідна розробка відповідної методики оцінювання потенціалу прибутковості.

Практика функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах свідчить про недостатньо ефективне використання їх потенціалу, що пов'язане, зокрема, з використанням неадекватних ринковій економіці методів управління. Це вимагає розробки нової методології оцінювання потенціалу підприємства, орієнтованої на вибір доцільних управлінських рішень. Формування такої методології і відповідного методичного інструментарію повинне базуватися на однозначному тлумаченні сутності потенціалу економічних суб'єктів і його функціональної структури (елементів або складових).

У теорії і практиці в це поняття вкладається широкий спектр смислових варіацій. Відповідно до прийнятої в концепції початкової посилки потенціал – це інтегральна і структурована характеристика діяльності економічної системи, що відображає результативність діяльності, відповідність місії, цілям і задачам. Системний аналіз цієї найважливішої економічної категорії, здійснюється останніми роками багатьма дослідниками у зв'язку з вивченням питань стабілізації діяльності суб'єктів господарювання в складних ринкових умовах [1, с. 123; 2, с. 267; 3, с. 351; 4, с. 5].