



Один бизнес, три проекции. Как задача аналитика меняет анализ в модулях Э.1, Э.2 и Э.3

Оценка результатов бизнеса кажется одной из самых понятных задач финансового специалиста: берём результат, сравниваем его с чем-нибудь подходящим и делаем вывод. Прибыль выросла – хорошо, рентабельность снизилась – плохо, бюджет выполнен – можно выдохнуть. В реальности всё намного сложнее. Один и тот же результат может выглядеть совершенно по-разному для инвестора, оценивающего компанию по финансовой отчётности, для руководителя бизнес-направления, отвечающего за результат своего подразделения, и для операционного менеджера, пытающегося понять, почему вчерашняя смена произвела меньше продукции, чем планировалось.

Кандидаты НАФД замечают это раньше, чем мы успеваем объяснить. Готовясь к экзаменам экспертного уровня, они видят, что похожие темы встречаются в разных модулях, а в заданиях Э.1, Э.2 и Э.3 звучат одни и те же слова: рентабельность вложенного капитала, остаточная прибыль, маржа, оборачиваемость активов. Отсюда законный вопрос: если во всех трёх модулях считают примерно одно и то же, зачем спрашивать об этом трижды? И чем ответ на одном экзамене должен отличаться от ответа на другом?

Объяснять это различие через «уровни» – стратегический, тактический и операционный – заманчиво, но неверно. Такое объяснение подсказывает, что модули отличаются размером рассматриваемого объекта: Э.1 про компанию целиком, Э.2 про подразделение, Э.3 про участок и смену. На практике это не подтверждается. В Э.1 кандидат вполне может анализировать одно направление бизнеса, а в Э.2 – сравнивать два подразделения холдинга, каждое из которых крупнее иной самостоятельной компании. Объект совпадает, а задания остаются совершенно разными. Значит, дело не в объекте.

Различие проходит по другой линии: кто вы в этой ситуации, что вы можете изменить и что вы сделаете с полученным ответом. Именно профиль аналитика – его позиция, его полномочия и его ответственность – определяет, какие показатели уместны, какая глубина анализа достаточна и какой вывод кандидата считается сильным.

Если сформулировать это в трёх фразах:

- Э.2 отвечает на вопрос, как компания измеряет сама себя и как это измерение влияет на решения её менеджеров.
- Э.1 отвечает на вопрос, что можно узнать о компании по тому, что она о себе сообщила, и что с этим знанием делать.
- Э.3 отвечает на вопрос, что получится, если поступить определённым образом, и что произошло по сравнению с тем, что планировалось.

Ниже мы разбираем эти три профиля, показываем их на пяти сюжетах, каждый из которых встречается больше чем в одном модуле, и объясняем, почему одни и те же показатели в разных экзаменах означают разное.

А кто спрашивает? Три профиля аналитика

В Э.1 кандидат почти всегда оказывается тем, кому результат предъявляют. Акционер, которому на собрании показали презентацию. Аналитик инвестиционного фонда, рассматривающего сделку. Руководитель группы финансового анализа в компании-покупателе. Финансовый директор, впервые открывший отчётность в свой первый рабочий день. Общее у них одно: они не участвовали в формировании результата, не отвечают за него и не могут изменить ни сам бизнес, ни то, как он о себе отчитался. Единственное, чем они распоряжаются, – собственное решение относительно этой компании и содержание своего заключения.

В Э.2 кандидат находится внутри компании и отвечает за то, как компания измеряет свои подразделения и своих менеджеров. Он может изменить цели и показатели, базу их расчёта, границы ответственности, принципы трансфертного ценообразования, состав стимулов – и через них повлиять на решения и поведение людей. Информация здесь не данность, а конструкция: кандидат сам решает, что считать контролируемой прибылью и какую базу активов относить на подразделение.

В Э.3 кандидат готовит решение к принятию и контролирует его исполнение. Он считает варианты до того, как деньги потрачены, формирует план и нормативы, а затем сопоставляет с ними фактический результат, чтобы понять, требуется ли вмешательство.

Из этих трёх позиций выводятся всё остальное.

	Э.1	Э.2	Э.3
Кто вы в кейсе	Тот, кому результат предъявляют: инвестор, покупатель, аналитик фонда, консультант совета директоров, новый финансовый директор. Вы не формировали этот результат и не отвечаете за него.	Тот, кто проектирует систему, по которой компания измеряет себя сама: финансовый директор, руководитель направления, экономист службы управления эффективностью.	Тот, кто готовит решение к принятию и контролирует исполнение плана: экономист, плановик, финансовый менеджер.
Что вы можете изменить	Ни бизнес, ни отчётность. Только собственное решение относительно этой компании и содержание своего заключения.	Цели и показатели, базу их расчёта, границы ответственности, трансфертные принципы, стимулы – и через них решения и поведение менеджеров.	План, норматив, выбранный вариант – до того, как деньги потрачены. После – подать сигнал о необходимости вмешаться.
Цель анализа	Понять, что в действительности стоит за сообщёнными цифрами, насколько результат устойчив и воспроизводим и какие риски несёт бизнес-модель.	Понять, достигают ли подразделения и менеджеры поставленных целей, справедлива ли оценка и направляет ли она решения на цели компании.	Определить, что получится при выбранном варианте, и что произошло по сравнению с тем, что планировалось.
С чем сравнивается результат	С той же компанией, очищенной от разовых статей и внешних факторов; с прошлыми периодами и сопоставимыми компаниями; в конечном счёте – с доходностью, которую инвестор вправе требовать.	С целью, поставленной конкретному менеджеру, с сопоставимым подразделением и с границами его ответственности.	С планом и нормативом, пересчитанными на фактический объём деятельности; с заданной пороговой доходностью.
Характерные инструменты	Система финансовых коэффициентов по отчётности – рентабельность, оборачиваемость, ликвидность, финансовая	ROI, RI, маржа, оборачиваемость, контролируемая прибыль; типы центров ответственности и принцип подконтрольности;	Анализ «затраты – объём – прибыль»; релевантные затраты; гибкий бюджет и анализ отклонений; коэффициенты использования

	Э.1	Э.2	Э.3
	устойчивость, покрытие процентов, – которую кандидат подбирает под вопрос анализа и читает в связке; нормализация прибыли; конверсия прибыли в денежный поток; потребность в капитальных затратах и возраст активов; структура капитала и график погашения; операционный цикл; пересчёт результата без учёта разовых и внешних факторов.	трансфертное ценообразование; финансовые и нефинансовые показатели и их каскадирование.	мощностей и эффективности; оценка ёмкости рынка.
Чем заканчивается анализ	Суждением о компании и решением относительно неё: вкладывать, покупать, доверять руководству, предупредить совет директоров. Плюс перечень вопросов и недостающей информации.	Изменением системы оценки и адресными управленческими действиями, направленными на конкретные подразделения и решения.	Выбором варианта, утверждённым планом или решением о вмешательстве.
Что делает ответ сильным	Связное суждение, привязанное к сценарию; обоснованный выбор показателей; названные допущения и пределы вывода.	Показатель соотнесён с объектом оценки и зоной ответственности; названы стимулы, которые он создаёт; предложенные действия оценены по влиянию на другие цели.	Корректный расчёт, явные допущения и вывод, обращённый к лицу, принимающему решение.

Обратите внимание на строку «что вы можете изменить»: она объясняет большинство различий, которые иначе выглядят произвольными.

Например, в заданиях Э.1 показатели, как правило, выбирает сам кандидат: «рассчитайте шесть коэффициентов, выбор которых остаётся за вами», «не более четырёх», «не более шести». Это не стилистическая особенность формулировок. Никто не обязан предоставлять постороннему читателю именно тот разрез информации, который ему удобен, поэтому умение извлечь максимум из того, что дали, и обосновать свой выбор – часть проверяемого навыка. В Э.2, наоборот, показатели обычно названы в самом задании, потому что они и есть предмет работы: обсуждается их уместность, а не их наличие.

По той же причине в Э.1 постоянно присутствует нормализация отчётных данных. Информацию готовил тот, у кого есть интерес в том, как её прочтут, поэтому прежде чем делать выводы, разовые статьи и внешние факторы приходится убирать. В Э.2 такого вопроса не возникает: компания ведёт управленческий учёт для себя, и вопрос не в том, правдивы ли данные, а в том, правильно ли они нарезаны по зонам ответственности.

Так же объясняется и присутствие денежных потоков. Внешний или новый по отношению к результату аналитик не может спросить у начальника цеха, почему было столько простоев; он видит только то, что ему сообщили. Денежный поток в этих условиях – один из немногих тестов, который трудно приукрасить, поэтому в Э.1 он встречается постоянно: конверсия прибыли в деньги, капитальные затраты, потребность в реинвестициях. В Э.2 такой необходимости нет: там доступ к операционным причинам открыт, и анализ идёт вглубь процессов.

И наконец, принцип подконтрольности. В Э.2 он занимает центральное место, потому что решение направлено на человека, а человека нельзя оценивать по тому, чем он не управляет. В Э.1 подконтрольность практически не используется: тому, кто решает, вкладывать ли в бизнес капитал, безразлично, кто именно внутри компании виноват в полученном результате.

Пять сюжетов

Ниже – пять ситуаций, каждая из которых встречается сразу в двух модулях. Это и есть те самые «сиамские близнецы», о которых спрашивают кандидаты. Сюжет в каждой паре действительно один и тот же. Сильные ответы не пересекаются.

Сюжет 1. Новая система ключевых показателей (Э.1 и Э.2)

Компания привязала премии топ-менеджеров к росту выручки и EBITDA. По этим показателям год выглядит успешным.

Э.1: что эта система сделала с компанией	Э.2: как эту систему починить
Кандидат не проектирует систему показателей и не обсуждает, справедливо ли она распределяет ответственность. Он читает её следы в отчётности. Выручка выросла на 17%, но валовая прибыль – только на 9%, а средняя сумма заказа снизилась: рост, судя по всему, куплен скидками. Запасы и дебиторская задолженность выросли быстрее выручки, операционный цикл удлинился со 112 до 133 дней, коэффициент срочной ликвидности упал с 1,45 до 1,03, а восстановленный операционный денежный поток составил 86 млн рублей при EBITDA 490 млн.	Кандидат работает с самой системой. Он проверяет, соответствуют ли выбранные показатели объекту оценки и зоне ответственности менеджеров и какие решения они провоцируют. Премия за рост выручки в высококонкурентной отрасли предсказуемо толкает к скидкам, к либеральной кредитной политике и к накоплению запасов «для операционной готовности». Каждое из этих решений улучшает премируемый показатель и ухудшает результат компании. Дальше кандидат предлагает, чем дополнить или заменить показатели: включить в систему

Э.1: что эта система сделала с компанией	Э.2: как эту систему починить
Отсюда вывод, адресованный совету директоров: компания генерирует «бумажную» прибыль, находится в кризисе ликвидности и нуждается в дополнительном долевым финансировании. Система показателей в этом рассуждении – не объект правки, а гипотеза, объясняющая найденное: фокус на выручке и EBITDA без противовесов в виде денежного потока и оборачиваемости приводит ровно к такому результату.	оборачиваемость оборотного капитала, конверсию прибыли в денежный поток, остаточную прибыль вместо валовых метрик, развести ответственность за цену и за объём. И оценивает предложенное на побочные последствия: слишком жёсткие требования к запасам в производстве под заказ приведут к срыву сроков поставки.

Разница здесь не в глубине и не в масштабе. Э.1 смотрит на систему показателей как на обстоятельство, объясняющее состояние компании, – это взгляд назад, по следам. Э.2 смотрит на неё как на инструмент, направляющий будущие решения, – это взгляд вперёд, на поведение.

Сюжет 2. Два объекта, одинаковые коэффициенты (Э.1 и Э.2)

Перед кандидатом два бизнеса, которые надо сравнить. В обоих модулях он посчитает доходность вложенного капитала, маржу и оборачиваемость активов, а возможно, и остаточную прибыль. Расчёты будут выглядеть похоже. Вопросы – нет.

Э.1: прибыль ли это вообще	Э.2: чью прибыль мы измеряем
Предмет разбирательства – сама прибыль. Две компании с почти одинаковой EBITDA могут иметь совершенно разную ценность для покупателя, потому что EBITDA не учитывает того, что происходит ниже: амортизации, отражающей капиталоемкость модели, обязательных реинвестиций, обслуживания долга. Отношение капитальных затрат к EBITDA 46% против 17% означает, что из каждой ста рублей операционной прибыли одна компания может распорядиться пятьюдесятью четвертями, а другая – восьмьюдесятью третями. Отношение капитальных затрат к амортизации, оценочный возраст и остаточный срок службы основных средств, покрытие процентов, график погашения займов – всё это нужно, чтобы понять, какой денежный поток в итоге останется собственнику и насколько он устойчив. Вывод адресован тому, кто решает, какую компанию покупать и на каких условиях.	Предмет разбирательства – база расчёта. Если на подразделения распределяются затраты общего центра обслуживания и головного офиса, вопрос не в том, правдивы ли цифры, а в том, можно ли по ним судить о менеджере. Кандидат отделяет контролируемое от неконтролируемого, пересчитывает прибыль и доходность на контролируемой базе и получает картину, заметно отличающуюся от отчётной. Затем объясняет разницу между подразделениями – через капиталоемкость, возраст активов, различия бизнес-моделей – и обсуждает, какой показатель здесь уместен: доходность вложенного капитала подталкивает менеджера отказываться от проектов, выгодных компании, но снижающих его собственный коэффициент, поэтому её стоит дополнить остаточной прибылью. Вывод адресован системе оценки и мотивации.

Коротко: Э.2 спрашивает, чью прибыль мы измеряем. Э.1 спрашивает, прибыль ли это вообще.

Сюжет 3. Покупка бизнеса (Э.1 и Э.3)

Компания рассматривает приобретение другого бизнеса. Решение одно, аппарат разный.

Э.3: что получится, если купить	Э.1: что именно покупается
Задача – посчитать. Какой объём продаж обеспечит безубыточность при сложившейся структуре продаж. Какой объём даст результат не хуже, чем нынешнее размещение той же суммы под заданный процент. Каков потолок спроса в регионе при известном числе домохозяйств и цикле замены продукции. Пороговая доходность в таких заданиях присутствует, но как заданный параметр расчёта, а не как предмет обсуждения. Итог – аналитическая записка руководству: целесообразна ли покупка при принятых допущениях и какие ещё факторы следует учесть.	Задача – понять, что стоит за цифрами продавца. Одинаковая операционная прибыль двух объектов ещё ничего не говорит об их ценности для покупателя, пока не изучены капиталоемкость модели, состояние и возраст производственных активов, предстоящие капитальные затраты, структура и график долга, зависимость от контрагентов и устойчивость сложившейся бизнес-модели. Здесь же выясняется, чего в предоставленных данных не хватает и какие вопросы надо задать продавцу до сделки. Итог – суждение о рисках приобретения и о том, какой из объектов соответствует стратегии покупателя.

Показательно, что пороговая доходность есть в обоих модулях. В Э.3 она задана условием и служит основанием расчёта. В Э.1 обсуждается она сама: откуда взялась, соответствует ли риску этого бизнеса и что произойдёт при её пересмотре.

Сюжет 4. Фактическая прибыль оказалась ниже бюджетной (Э.3 и Э.2)

Анализ отклонений присутствует и в Э.2, и в Э.3. Это не ошибка в матрице и не попытка дважды спросить кандидата об одном и том же. Один инструмент используется для разных управленческих задач. Вопрос звучит так: что произошло и чья это ответственность?

Э.3: что произошло	Э.2: почему это произошло и кто мог на это повлиять
В Э.3 главный вопрос – первая часть заголовка. Сначала отделяется влияние изменения объёма деятельности. Гибкий бюджет показывает, каким должен был быть финансовый результат при фактическом объёме производства и продаж. Его сравнение с фактическим результатом позволяет увидеть влияние остальных факторов, определить существенные	В Э.2 на первый план выходит вторая часть вопроса. Если затраты на материалы оказались выше ожидаемых, причиной могут быть более высокая закупочная цена, повышенный расход или оба фактора одновременно. Далее анализ переходит к качеству сырья, браку, технологии, организации производства, условиям закупок и решениям конкретных менеджеров. При этом «кто виноват?» не всегда имеет простой ответ: неблагоприятное отклонение

Э.3: что произошло	Э.2: почему это произошло и кто мог на это повлиять
отклонения и понять, требуется ли управленческая реакция.	может быть вызвано внешними факторами или сознательным решением, которое улучшило другие показатели и в итоге способствовало созданию ценности.

Различие здесь снова не в самом инструменте, а в фокусе анализа. В Э.3 отклонения рассматриваются прежде всего как элемент бюджетного контроля: важно понять, что произошло по сравнению с планом и требуется ли управленческая реакция. В Э.2 фокус смещается на причины отклонений и ответственность за них: какие операционные факторы сформировали результат, какие решения на них повлияли и находились ли эти факторы в зоне ответственности конкретного менеджера.

Сюжет 5. План производства перевыполнен, но мощности использованы не полностью (Э.3 и Э.2)

Насколько эффективно работает производство? Вопрос один, а ответы принадлежат разным модулям.

Э.3: где результат отличается от ожидаемого	Э.2: что стоит за этим результатом и к чему он приводит
Управленческая отчётность позволяет увидеть разные стороны операционной деятельности. Относительный объём производства показывает фактический выпуск по сравнению с бюджетным, коэффициент использования мощностей – насколько полно использовались предусмотренное бюджетом рабочее время, а коэффициент эффективности – насколько производительно использовались фактически отработанное время. Поэтому перевыполнение плана по выпуску само по себе ещё не означает, что производство работало эффективно: сочетание этих показателей позволяет получить более полную картину использования ресурсов и выявить области, требующие внимания.	Фокус смещается на причины полученного результата и его последствия. Почему мощности использовались не полностью? Почему фактическая производительность отличалась от ожидаемой? Причинами могут быть простои оборудования, организация смен, качество материалов, квалификация работников, узкие места производственного процесса или сознательные управленческие решения. Далее оценивается, как эти факторы повлияли на затраты, качество, сроки, использование активов и финансовый результат и способствовала ли организация производства созданию ценности.

Здесь различие между модулями проявляется уже не через финансовые показатели, а непосредственно на операционном уровне. Э.3 помогает увидеть, где результат отличается от ожидаемого. Э.2 – разобраться, что стоит за этим результатом и к каким последствиям это приводит.

Почему в разных экзаменах звучат одинаковые слова

Кандидаты справедливо замечают, что рентабельность вложенного капитала, остаточная прибыль и маржа встречаются в разных экзаменах. Это не дублирование. Показатель не принадлежит модулю; различается то, что с ним делают.

Остаточная прибыль в Э.2 – средство против неправильных стимулов. Она ориентирует менеджера на прибыль сверх стоимости капитала и снимает соблазн отказываться от проектов, которые выгодны компании, но снижают собственный коэффициент доходности подразделения. В Э.1 та же остаточная прибыль – мера того, покрывает ли бизнес требуемую доходность, то есть создаёт он ценность или разрушает.

Доходность вложенного капитала в Э.2 считается на контролируемой базе: из прибыли исключается то, чем менеджер не управляет. В Э.1 та же доходность считается на нормализованной прибыли, из которой исключены разовые статьи. Из одной и той же отчётности получаются два разных числа, и оба верны – просто они отвечают на разные вопросы.

При этом у каждого модуля есть и собственные инструменты, которые в других почти не встречаются. Для Э.1 это нормализация прибыли, конверсия прибыли в денежный поток, отношение капитальных затрат к амортизации и к операционной прибыли, оценочный возраст активов, пересчёт результата без учёта разового внешнего фактора, например по плановому курсу валют вместо фактического. Для Э.2 – принцип подконтрольности, типы центров ответственности, трансфертное ценообразование, каскадирование финансовых и нефинансовых показателей. Для Э.3 – гибкий бюджет и анализ отклонений, анализ «затраты – объём – прибыль», релевантные затраты, коэффициенты использования мощностей и эффективности.

Отсюда простое правило. Увидев знакомый показатель, не спрашивайте себя, «из какого он модуля». Спросите, что вы должны с ним сделать.

Что именно спрашивают в каждом модуле

Модуль Э.1: достоверность и устойчивость финансовой картины

Важно сразу снять распространённое заблуждение: Э.1 – не «оценка эффективности на уровне компании». Эффективность здесь лишь один из входов в суждение, наряду с финансовым положением, качеством прибыли, структурой капитала, потребностью в инвестициях и рисками бизнес-модели.

Позиция и цель анализа

- кандидат получает результат в готовом виде и не отвечает за него; изменить он может только собственное решение и содержание своего заключения;
- цель – понять, что стоит за сообщёнными цифрами, насколько результат устойчив и воспроизводим и какие риски несёт бизнес-модель;

- заявление руководства, презентация для акционеров, поручение финансового директора или вопрос председателя совета директоров задают рамку анализа: на них нужно ответить прямо, подтвердив или опровергнув. Ответ вполне может оказаться и утвердительным, и дифференцированным: например, заявления руководства подтверждаются на горизонте года и не подтверждаются на более длинном горизонте.

Работа с достоверностью данных

- выбор коэффициентов под вопрос анализа, их чтение в связке, а не по одному, сопоставление в динамике и с сопоставимыми компаниями, расчёт на нормализованных данных;
- нормализация: исключение разовых доходов и расходов, чтобы сравнение периодов было корректным;
- отделение эффекта внешних факторов от результата собственных усилий, вплоть до пересчёта отчётности по альтернативному сценарию;
- проверка качества прибыли: конверсия операционной прибыли в денежный поток, анализ источников прироста денежного потока, различие устойчивых и разовых источников;
- оценка последствий учётных решений: непризнание отложенного налогового актива, непроведение теста на обесценение, отражение результата от выбытия активов в составе операционных расходов.

Устойчивость и воспроизводимость результата

- вопрос «повторится ли это в следующем году без разовых событий и без внешней удачи» как основной критерий оценки;
- потребность в капитальных затратах: их отношение к амортизации и к операционной прибыли, возраст и остаточный срок службы активов;
- операционный цикл и структура оборотного капитала как индикатор давления на ликвидность;
- структура капитала, покрытие процентов, график погашения и риск рефинансирования.

Бизнес-модель и риски

- связь финансовых показателей со стратегическими решениями: переход на аутсорсинг, контрактное производство, выход на экспорт, изменение продуктового портфеля;
- концентрация выручки, зависимость от единственного контрагента, переговорная позиция в цепочке поставок;
- операционный рычаг и чувствительность результата к изменению объёмов и цен.

Работа с неполной информацией

- явное указание на то, каких данных не хватает и зачем они нужны;
- формулировка вопросов к руководству компании;
- обозначение допущений и пределов, в которых сделанный вывод остаётся справедливым.

Модуль Э.2: система оценки и управление эффективностью

Само название модуля показывает, что его содержание шире собственно оценки. В нём можно выделить два тесно связанных направления. Первое – оценка эффективности: как построить систему оценки, определить цели и показатели, оценить полученный результат, выявить причины отклонений и определить ответственность за него. Второе – управление эффективностью: какие решения и действия необходимо предпринять, чтобы достичь поставленных целей, устранить причины неблагоприятных результатов или использовать выявленные возможности.

Эти направления образуют единый цикл. Система оценки позволяет определить, какой результат должен быть достигнут, оценить фактический результат и понять причины отклонений. На этой основе принимаются управленческие решения, последствия которых вновь отражаются в показателях эффективности.

Оценка здесь не сводится к расчёту отдельных показателей и выводу о том, хороший или плохой результат получила компания. Она начинается с построения системы координат. Стратегические цели компании должны быть последовательно переведены в цели направлений, подразделений, центров ответственности и менеджеров, а затем в показатели, позволяющие оценить их достижение. При этом система должна быть построена так, чтобы достижение локальных целей способствовало достижению целей компании в целом, а менеджеры оценивались прежде всего по тем результатам, на которые они действительно способны влиять.

Формирование системы оценки эффективности

- связь стратегических целей компании с целями подразделений, центров ответственности и менеджеров;
- определение объектов оценки и соответствующих им показателей;
- учёт типа центра ответственности и принципа контролируемости: менеджер должен оцениваться по результатам, на которые он способен влиять;
- сочетание финансовых и нефинансовых показателей и их каскадирование по уровням управления;
- единство целей: достижение локальных показателей должно способствовать достижению целей компании в целом.

Оценка полученного результата

- ROI, RI, прибыль, маржа, оборачиваемость, показатели оборотного капитала и другие финансовые показатели как сигналы об эффективности;

- «разматывание» финансового результата до сформировавших его решений и операционных драйверов: цены, объёма, ассортимента, производительности, качества, брака, простоев, использования ресурсов;
- разграничение эффективности подразделения и эффективности его руководителя;
- оценка результата с учётом зоны ответственности менеджера и факторов, находящихся вне его контроля.

Взаимосвязь показателей и влияние системы оценки на поведение

- финансовые показатели не заменяются операционными, а объясняются ими;
- нефинансовые показатели могут выступать ранними индикаторами будущих финансовых результатов;
- система оценки влияет на решения и поведение менеджеров;
- достижение одного показателя не должно происходить за счёт других целей и приводить к локальной оптимизации;
- ROI и RI, трансфертные цены и системы взаимосвязанных KPI как характерные примеры влияния системы оценки на управленческие решения.

От оценки к управлению эффективностью

- результаты оценки используются для выявления проблем и возможностей повышения эффективности;
- определяются управленческие действия, необходимые для достижения целевых показателей;
- возможные решения оцениваются с учётом их влияния на другие показатели, подразделения и цели компании;
- анализ работает в обе стороны: система целей и показателей – решения – операционные результаты – финансовый результат – создание ценности, а полученный результат, в свою очередь, становится основой для оценки и последующих управленческих действий.

Модуль Э.3: подготовка решений, планирование и контроль

Э.3 не сводится к анализу отклонений. Модуль охватывает весь контур: расчёт варианта до принятия решения, перевод решения в план и норматив и последующее сопоставление факта с планом.

Подготовка решения

- анализ «затраты – объём – прибыль»: точка безубыточности, целевая прибыль, влияние структуры продаж;
- релевантные затраты и доходы, учёт альтернатив, в том числе доходности, которую приносит имеющаяся сумма при текущем размещении;

- оценка ёмкости рынка и потенциального спроса как ограничения для планируемого объёма;
- оформление вывода в виде аналитической записки для лица, принимающего решение, с указанием факторов, выходящих за рамки расчёта.

Планирование и бюджет

- перевод принятого решения в бюджет и нормативы;
- гибкий бюджет: пересчёт плановых показателей на фактический объём деятельности;
- допущения, на которых построен план, и их влияние на итоговые показатели.

Контроль исполнения

- анализ отклонений: отделение влияния объёма от влияния прочих факторов, выделение существенных отклонений;
- показатели относительного объёма производства, использования мощностей и эффективности использования рабочего времени;
- определение того, требуется ли управленческая реакция, и передача вопроса о причинах и ответственности в предметное поле Э.2.

Как будет меняться подход к формированию заданий

Описанное разграничение – не только объяснение уже сложившейся практики, но и ориентир того, в каком направлении развиваются задания квалификации.

- меньше механического расчёта и констатации «показатель вырос или снизился»;
- больше внимания к тому, правильно ли сформирована система оценки, соответствует ли показатель объекту оценки и зоне ответственности менеджера (Э.2);
- больше внимания к достоверности и воспроизводимости результата, к качеству прибыли и к рискам бизнес-модели (Э.1);
- больше анализа причин, взаимосвязей и последствий управленческих решений;
- особый акцент на связи между целями, показателями, решениями, операционной деятельностью, финансовым результатом и созданием ценности;
- обоснованные альтернативные объяснения результата и варианты управленческих действий допустимы, если они соответствуют условиям ситуации.

Вместо заключения: три роли одного человека

Разделение, которое мы здесь провели, не означает, что финансовые специалисты бывают трёх сортов. Скорее наоборот. Один и тот же человек в понедельник читает

отчётность компании, которую его работодатель собирается купить, и не имеет никакого влияния на то, как эта отчётность составлена. Во вторник он решает, каким показателем измерять руководителя направления и не подтолкнёт ли этот показатель к решениям, выгодным направлению и вредным компании. В среду он считает, выдержит ли бюджет следующего года новый крупный контракт при нынешней структуре затрат. Это три разные позиции, и каждую надо уметь занимать отдельно – в том числе понимать, в какой из них вы сейчас находитесь.

Реальный бизнес не слишком уважает границы учебных программ. Финансовый результат невозможно полностью отделить от решений, которые его сформировали, операционную эффективность – от планов, с которыми она сопоставляется, а качество планирования – от информации о том, что произошло после утверждения бюджета. Поэтому отдельные показатели и инструменты неизбежно пересекаются между модулями. Различается профиль аналитика и управленческая задача, которую он решает.

Более того, это разделение постепенно теряет значение при переходе на стратегический уровень квалификации. Там финансовому специалисту уже приходится видеть компанию как единую систему: связывать стратегические цели с финансовыми и операционными результатами, учитывать влияние решений разных функций и оценивать их совокупное воздействие на создание и сохранение ценности. То, что на экспертном уровне рассматривается в Э.1, Э.2 и Э.3 с разных позиций, на стратегическом уровне снова собирается вместе. В реальной управленческой ситуации ответ «это вопрос из другого модуля» вряд ли кого-нибудь устроит.

Но пока вы готовитесь к экзаменам экспертного уровня, у вас есть простой практический тест. Прочитав условие кейса, ответьте себе на один вопрос: что я здесь могу изменить?

- Если вы можете изменить показатели, границы ответственности и поведение менеджеров – перед вами задача Э.2.
- Если вы можете изменить план или выбрать вариант до того, как деньги потрачены, – это Э.3.
- Если вы не можете изменить ничего, кроме собственного решения относительно этой компании, – это Э.1.

И, пожалуй, самый короткий способ сформулировать общую идею статьи таков: один и тот же бизнес можно рассматривать с разных точек зрения, но ценность у него одна. Э.1 помогает понять, действительно ли она создаётся и насколько этот результат устойчив. Э.2 – увидеть, как она создаётся или теряется в решениях и операционной деятельности. Э.3 – связать ожидаемые результаты с фактическими и замкнуть контур планирования и контроля. А дальше эти три взгляда снова должны стать одним.