

# **Использование финансового анализа в качестве инструмента бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности предприятия**

Поченчук А.А., Водоносова Т.Н.  
Белорусский национальный технический университет  
Минск, Беларусь

## **Реферат**

Цель работы – оценка практической применимости бенчмаркинга для улучшения экономического состояния деятельности предприятий в Республике Беларусь

Актуальность работы – апробация новой методики была проведена на примере строительной отрасли, крайне чувствительно реагирующей на любые кризисные изменения, в разрезе тематики управления рисками, которой уделяется все больше значение в последнее время. Кроме того, повышению эффективности деятельности предприятия всегда уделяется главенствующее внимание менеджеров и управленцев.

Новизна работы – обогащение имеющегося арсенала методов бенчмаркинга новыми подходами, в частности, используя инструментарий финансово-экономического анализа в новой, для бенчмаркинга, интерпретации.

Практическая значимость работы - использование усовершенствованной методики позволит руководителям более уверенно принимать управленческие решения, полагаясь не только на плановые расчеты и интуицию, но также, на имеющийся опыт реальных предприятий.

## **Введение**

Особенность текущего этапа развития Республики Беларусь обуславливается обострившейся борьбой за инвестиции, стремлением выиграть конкурентную борьбу, а, значит, улучшить собственные экономические параметры. Для решения данной задачи используются многообразный арсенал методов. Однако на практике результаты нарастают не так быстро, как хотелось бы. Кроме того, предприятия строительства всегда являлись

индикатором состояния экономики страны, поэтому их параметры во многом крайне важны в оценке экономического потенциала в целом.

Бенчмаркинг – это одно из современных направлений стратегического менеджмента, представляющий собой тип эталонного сравнения посредством поиска лучших практик и идей.

Ярчайшим примером, доказывающим эффективность применения бенчмаркинга на практике, служит КНР, стремительное развитие которого в настоящее время можно объяснить тщательным изучением и грамотным применением на практике лучшего зарубежного опыта. Уникальность применения чужого опыта в КНР состоит в пропуски всего увиденного и услышанного через призму своего сознания, с последующей адаптацией к национальным традициям и своему менталитету, отличному от окружающего мира. Даже лучшие мировые методики и практики переосмысливаются и адаптируются.

Данную точку зрения подтверждают Д. Асемоглу, называющий КНР «извлекающим институтом», который копирует технологии развитых стран в процессе догоняющего развития <sup>[1]</sup>, Б. Нотон, говорящий о том, что китайский подход к реформам кардинально отличается от строительства с «чистого листа» <sup>[2]</sup>, а также В. Цзябао, описывающий КНР как «учащееся государство» <sup>[3]</sup>.

На взгляд автора бенчмаркинг – это часто неиспользуемый резерв повышения эффективности деятельности предприятия, с одной стороны, а также возможности изучения контрагентов в повседневной работе с ними – с другой. Тематика бенчмаркинга, настолько популярная в КНР, должна быть актуализирована и в Республике Беларусь.

На начальном этапе реализации подходов бенчмаркинга проведение анализа финансово-экономического состояния предприятия в качестве неотъемлемой части новой методики, может сыграть серьезную роль, позволив сделать декомпозицию целей более обоснованной. Так, «учащаяся» компания сможет выявить реальную причину критических точек на предприятии и конкретизировать объект изучения, уточнив либо вовсе изменив поставленную ранее цель.

С другой стороны, факторный анализ следует использовать и в процессе непосредственного изучения опыта «образцовой» компании. Так, управленческое решение следует считать обоснованным, когда комплексной и разносторонней оценке, помимо объекта исследования, подлежит и деятельность изучаемой фирмы в целом. Например, посредством применения факторного анализа имеется возможность получить сведения о кредитной политике компании, рассчитать размер финансового рычага, запаса финансовой прочности и показателей деловой активности, оценить экономический потенциал, деловую активность и т.д. Посредством использования Ms Excel указанные расчеты возможно провести в течении одного-двух часов.

В процессе изучения чужого опыта неизбежно возникает проблема сопоставимости. Используя бенчмаркинг для изучения управленческой политики других предприятий, помимо сопоставимости по сфере деятельности, масштабам присутствия на рынке, составу капитала и другим аспектам, рекомендуется применять сопоставимость по динамике показателей.

#### **Основная часть новый методический подход и результаты его использования.**

Тематика управления рисками, получившая широкое распространение в последнее время, в частности, при управлении проектами, представляется крайне актуальной применительно к строительной отрасли Республики Беларусь. Тот факт, что предприятия данной отрасли чувствительнее всего реагируют на кризисные изменения, принимая на себя первый удар кризиса с одной стороны, и получая инвестиции в последнюю очередь, с другой, подтверждает практическую значимость проведения работы в указанном направлении.

Качественно разработанная и вовремя скорректированная политика в области управления рисками в состоянии не только снивелировать угрозы, которые несут в себе риски, но и открыть новые возможности для деятельности.

Рассмотрим ряд крупных домостроительных комбинатов и трестов Республики Беларусь, модернизации которых в последнее время было уделено пристальное внимание на правительственном уровне. Для этих предприятий по данным публичной отчетности и

учетным документам рассчитаем характеристики производственного (операционного) и финансового рисков. Результаты расчетов сведем в таблицу 1.

Сила воздействия операционного рычага рассчитывается по формуле 1.

$$СВОР = \frac{Выручка - Зперем}{Псмр} \quad (1)$$

где *Выручка* – *Зперем* – валовая маржа предприятия, определяемая долей постоянных затрат в стоимости СМР;

*Псмр* – нетто-прибыль от реализации СМР, определенная по данным отчета о прибылях и убытках.

Сила воздействия финансового рычага рассчитывается по формуле 2.

$$СВФР = 1 + \frac{ФИ}{Поби} \quad (2)$$

где *ФИ* – финансовые издержки предприятия за отчетный год;

*Псмр* – нетто-прибыль от реализации СМР, определенная по данным отчета о прибылях и убытках.

Таблица 1 – Показатели риска предприятий на начало и конец года

Наименование показателя	Светлогорский ДСК		Солигорский ДСК		Гомельский ДСК		Бобруйский ДСК	
	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года	На начало года	На конец года
СВОР (сила воздействия операционного рычага)	11,95	5,58	3,44	2,28	8,84	5,15	8,85	6,06

Сопряженный риск (суммарный риск)	Сила воздействия финансового рычага	СВОР (сила воздействия операционного рычага)	Сопряженный риск (суммарный риск)	Сила воздействия финансового рычага	СВОР (сила воздействия операционного рычага)	Сопряженный риск (суммарный риск)	Сила воздействия финансового рычага
-2,72	0,4	-6,80	15,26	1,4	10,9	28,68	2,4
-138,74	2,4	-57,81	8,36	1,4	5,97	11,61	2,0
-125,31	-6,3	19,89	14,68	1,2	12,23	4,48	1,3
75,77	4,7	16,12	42,00	5,7	7,37	2,51	1,1
9,36	1,5	6,24	-1409,58	-12,0	117,50	12,38	1,4
13,62	1,6	8,51	34,87	2,2	15,85	8,24	1,6
-4,78	0,3	-15,93	11,72	1,5	7,81	16,81	1,9
5,28	-0,3	-17,59	8,12	1,4	5,79	9,09	1,5

Анализируя данные таблицы 1, в которой представлены значения показателей внутреннего риска, видим, что размер СВОР и СВФР крайне велик. При значительном внешнем риске, даже небольшое изменение внутренних рисков способно сгенерировать реальные угрозы для существования предприятия.

Несмотря на то, что значения риска отличаются для каждого предприятия, представляется возможным проследить наметившиеся тенденции изменений в течение года. Графически относительные показатели изменений уровня рисков изображены на рисунке 1. Были отобраны шесть строительных предприятий, которые имеют аналогичную динамику и схожую величину изменений операционных, финансовых и суммарных рисков. Показатели предприятий, сопоставимых по динамике, представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Относительное изменение показателей производственного риска в течение года

Наименование показателя	Светлогорский ДСК	Солигорский ДСК	Гомельский ДСК	Бобруйский ДСК	Витебский ДСК	Стройтрейт №3
СВОР	0,5	0,7	0,6	0,7	0,6	0,7
СВФР	0,8	0,9	1,1	0,8	1,0	0,9
Сопряженный риск	0,4	0,5	0,7	0,6	0,6	0,7

Операционный анализ, отслеживающий зависимость финансовых результатов предприятия от объемов реализации, является эффективным методом для оперативного и стратегического планирования посредством поиска наиболее выгодного сочетания постоянных и переменных затрат, цены и объема реализации. Однако отсутствие на большинстве предприятий четко поставленного управленческого учета, а также недостатки бухгалтерского учета не позволяют использовать метод калькулирования «директ-костинг» в полной мере. Кроме того,

риски постоянно изменяются, и информация крайне быстро устаревает. Поэтому можно использовать опыт других предприятий для того, чтобы оценить влияние на итоговую результативность их структуры затрат в части постоянных и переменных издержек, ценовую и сбытовую политику и др. для того, чтобы попытаться внедрить выигрышные практики.

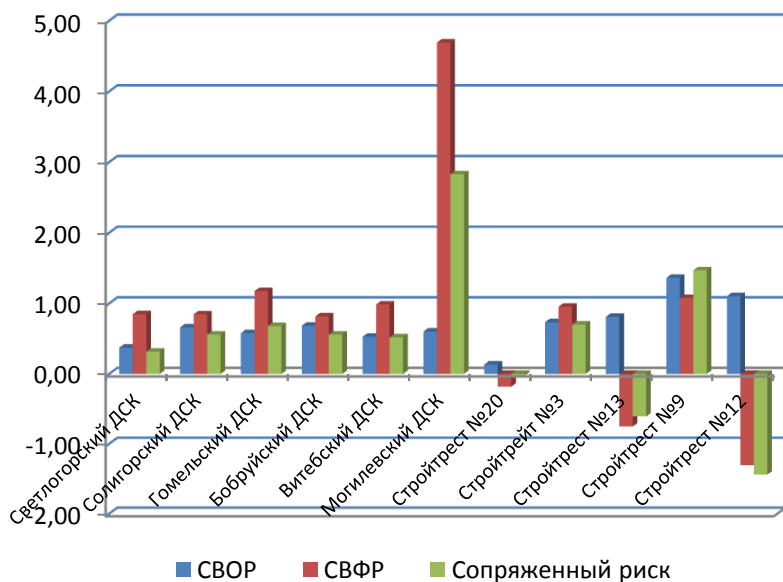


Рисунок 1 – Динамика изменения рисков в течение года

Проведение факторного анализа позволяет увидеть реальные причины, вызвавшие изменение показателей. Кроме этого, данные расчеты способны показать основные тенденции, сложившиеся в отрасли.

Факторный анализ силы влияния операционного рычага для предприятий, имеющих схожую динамику рисков, представлен в таблице 3, а графическая иллюстрация «наполнения» показателя СВОР – на рисунке 2.

Таблица 3 – Факторный анализ показателя СВОР

Наименование показателей	Светлогорский ДСК	Солигорский ДСК	Бобруйский ДСК	Гомельский ДСК	Витебский ДСК	Стройтрест Солигорск
Выручка от реализации	-10,2	-2,31	-6,60	-7,00	-8,81	-5,88
Затраты переменные	1,22	0,11	0,48	1,98	1,91	1,22
Затраты постоянные	2,6	1,03	3,33	1,33	1,97	2,64
Итого изменение СВОР	-6,37	-1,16	-2,79	-3,69	-4,93	-2,02

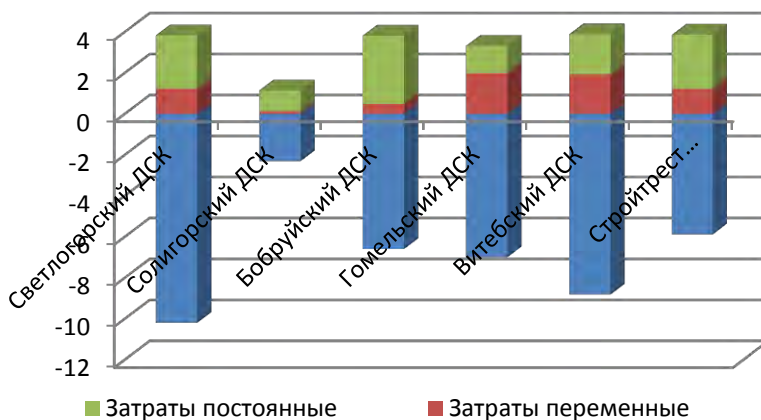


Рисунок 2 – Факторный анализ СВОР

Оценивая результаты расчетов в таблице 2, мы видим, что в группе равнодинамичных по уровню риска предприятий наиболее важным является фактор выручки, а затем – фактор доли



постоянных затрат. Таким образом, в борьбе за устойчивую прибыль следует изучить причины динамики выручки на исследуемых предприятиях: ценовая политика, изменение объемов производства, структуры строительной продукции. Чувствительность риска к доле постоянных затрат требует повышенного внимания к фондоемкости предприятия. Поэтому максимальное внимание необходимо уделять поиску ответов на эти вопросы, используя практику предприятий-представителей.

В финансовом менеджменте важно спроектировать будущую финансовую операцию, максимально точно оценив все возможные выгоды и потери. Однако при разработке стратегии, моделируя ту или иную ситуацию, невозможно спрогнозировать все возможные помехи и благоприятные события. В данном случае на примере ряда сопоставимых предприятий имеется возможность увидеть на практике, к чему может привести та или иная политика. Учитывая то, что приведенные в пример предприятия сопоставимы не только по сфере деятельности и условиям хозяйствования, но и по динамике показателей, можно утверждать, что их практики – это многовариантная иллюстрация итоговых результатов разнообразных политик. Так, Светлогорский ДСК может оценить опыт Солигорского ДСК, Бобруйского ДСК и Стройтреста №3 в области управления постоянными расходами, а затем сравнить их практики со своими, сделав выводы о преимуществах и недостатках каждой из применяемых методик.

Производственный леверидж при правильном его использовании позволяет регулировать уровень доходности и уровень риска. Управляя производственным риском можно выбирать проекты с большими или меньшими постоянными издержками. Например, при уверенности в объемах продаж, значительно превышающих точку безубыточности, возможно использование технологий, требующих высоких постоянных затрат, реализация инвестиционных проектов по установке высокоавтоматизированных линий, других капиталоемких технологий.

В настоящее время большинство предприятий готово к сотрудничеству в области изучения и обмена опытом. Однако, как показала практика, конкретные ответы можно получить лишь на

конкретные вопросы. Наиболее частым и, на взгляд автора, наиболее некорректным вопросом является прямой вопрос о том, какие именно факторы стали ключом к успеху. Поэтому, применительно к рассматриваемому примеру, вместо распространенного вопроса о том, какая стратегия управления СВОР применяется в изучаемой фирме, более целесообразным представляется вопрос о политике в области постоянных и переменных затрат, непосредственно влияющих на значение операционных рисков.

### **Заключение**

1. В борьбе за выживание и прибыли используются различные стратегии, составной частью которых является финансовый анализ. Существенным дополнением архива методик может стать бенчмаркинг, который, при умелом его использовании, открывает колоссальные перспективы повышения эффективности деятельности компании. В Республике Беларусь необходимо актуализировать китайский подход к копированию передового опыта с погружением в суть изучаемого явления.

2. При проведении аналитических расчетов наиболее острой становится проблема несопоставимости показателей по разным критериям. Для целей стратегического менеджмента при выборе предприятий для изучения передового опыта рекомендуется использовать сопоставимость по динамике показателей.

3. Использование инструментария анализа производственно-хозяйственной деятельности в бенчмаркинге позволит:

- Путем нахождения критических точек конкретизировать объекты изучения и уточнить направления исследования

- Оценить сопоставимость изучаемых предприятий по динамике рассчитываемых показателей

- Получить наглядное представление о состоянии дел исследуемых предприятий посредством расчета их критических точек

- Повысить практическую ценность ответов и советов от изучаемых предприятий по мере увеличения конкретики поставленных вопросов

– Проанализировать опыт изучаемых предприятий путем расчета «наполнения» показателей, используя факторный анализ

### **Список использованных источников**

1. Асемоглу, Д. «Мир, который унаследуют наши внуки: революция гражданских прав и не только» / Д. Асемоглу.

2. Китай: в поисках модели развития / А. Кириллов, Е. Нечаева // "Эхо планеты". – 2010. - № 14.

3. Что такое "китайская модель развития" и существует ли она вообще? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rodon.org/>.