

Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности функционирования системы финансового планирования

В статье анализируются следующие методы оценки эффективности системы финансового планирования: система оценки по результату, оценка системы финансового планирования как инвестиционного проекта, динамическая оценка системы финансового планирования, оценка системы финансового планирования на основе собственной систему оценочных показателей.

Результат проведенного исследования позволяет авторам перейти к формулированию интегрального подход к оценке эффективности функционирования системы финансового планирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, оценка по результату, сбалансированная система показателей, система ключевых показателей, оценка по отклонениям, оценка на основании анализа динамики изменения значений показателей, собственная система оценочных показателей.

Проблематика оценки эффективности системы финансового планирования весьма актуальна, как, впрочем, проблематика оценки эффективности любой системы управления. Применительно к финансовому планированию данный вопрос разработан, на первый взгляд, неплохо; однако это не означает объективного отсутствия необходимости в совершенствовании принципов и подходов к оценке, а также оптимизации самих систем оценивания эффекта от функционирования системы финансового планирования. Прежде чем изложить свои соображения в связи с этим, систематизируем и дадим краткую характеристику существующих подходов к оценке эффективности финансового планирования, изложенных как в научной литературе, так и обсуждающихся

в различных профессиональных средах, соприкасающихся с финансовым планированием.

Первую группу подходов к оценке эффективности можно условно обозначить как «системы оценки по результату». Суть подходов этой группы довольно проста – система финансового планирования может считаться эффективной, если она позволяет достичь желаемого для организации результата либо совокупности таких результатов. К данной группе относится довольно много различных оценочных систем, однако в своей основе все они являются разновидностями двух основных направлений: оценка на основе специальных систем показателей и оценка на основе степени достижения желаемого результата (или оценка по отклонениям).

Первое направление предполагает оценку на основе сбалансированной системы показателей (ССП или BSC¹) либо системы ключевых показателей результативности деятельности организации (КПЭ или KPI)². Последняя система чаще используется для оценки эффективности деятельности не самой организации, а ее сотрудников, однако изначально она имела смысл именно системы оценки результативности деятельности самой организации (включая деятельность ее сотрудников), в этом аспекте система BSC является скорее разновидностью системы KPI, чем самостоятельной системой оценки. Однако исследование сути различий в системах оценки BSC и KPI не является предметом данной статьи – для нас более важно то, что в различных публикациях и внедренческих проектах в качестве основы для сегмента контроллинга в рамках системы финансового планирования можно встретить все четыре упомянутых сокращения: BSC, KPI, СПП и КПЭ.

Суть оценки посредством указанных систем показателей заключается в совмещении оценки эффективности функционирования самой системы финансового планирования с оценкой степени достижения заданных показателей деятельности в ходе реализации утвержденного финансового плана. Несомненное преимущество такого подхода заключено, по нашему мнению, в оптимизации расходов – поскольку оценка степени достижения заданных показателей в любом случае является неотъемлемой частью системы финансового планирования, ее реализует, как было упомянуто выше, сегмент контроллинга. Однако это совмещение неизбежно ведет к упрощению оценки собственно работы системы финансового планирования, поскольку в данном случае критерий оценки можно выразить следующим образом: если созданный финансовый план позволяет достичь желаемых значений показателей системы BSC (KPI), то он хороший и сама система

финансового планирования работает эффективно. Нетрудно заметить, что при таком подходе к оценке не принимается во внимание огромное количество факторов, оказывающих реальное влияние на фактический уровень эффективности системы финансового планирования: от факторов деятельности самой организации (например, в случае, когда продукция пользуется повышенным спросом и имеет невысокую эластичность по цене, получение высоких значений рентабельности – заслуга товара, а не качества составления финансового плана) до факторов деятельности самой системы финансового планирования (например, совершенно не учитывается то, сколько ресурсов было фактически затрачено на составление финансового плана, как часто он корректировался и почему и т. п.).

Таким образом, видно, что системы BSC и KPI в своих классических вариантах слабо подходят для оценки эффективности функционирования систем финансового планирования, поскольку изначально они не ориентированы на применение в столь узких специализированных областях. Однако при этом возможно (и целесообразно) создать специальную систему KPI для оценки эффективности функционирования именно системы финансового планирования – применить аббревиатуру в данном случае позволяет тот факт, что, в отличие от системы BSC, KPI никогда не разрабатывалась как система с четко регламентированной структурой и содержанием. П. Друкером был предложен общий подход к оценке, а не сама система оценки; таким образом, теоретически любую систему можно считать системой KPI, если она: а) позволяет оценить результативность деятельности любой системы управления либо части такой системы (неважно – кого или чего и в какой сфере); б) состоит из двух и более показателей, на основании которых производится оценка.

Второе направление предполагает оценку эффективности системы финансового планирования на основе того, настолько фактически полученные значения отклоняются от запланированных. По сути это направление является составным элементом широко известной системы управления по отклонениям³. Идея оценки эффективности в данном случае аналогична идее первого направления – оптимизировать затраты на функционирование системы финансового планирования, совместив оценку эффективности этой системы с оценкой качества составления финансового плана (точнее, с одной стороной оценки качества, а именно – со степенью расхождения фактических показателей с плановыми). Общий принцип оценки также аналогичен принципу оценки на основании

системы показателей BSC либо KPI, его можно сформулировать следующим образом: чем меньше фактические значения отклоняются от запланированных, тем выше качество разработанного финансового плана и, следовательно, тем эффективнее функционирует система финансового планирования.

Оценка по отклонениям во многом схожа с оценкой по достижению системы показателей, разница между ними во многом условна и заключается только в моменте времени, который берется для оценки:

- при оценке на основании систем BSC/KPI можно ориентироваться как на момент создания самого финансового плана: если план позволяет достичь желаемых значений показателей (при этом пока не принимается в расчет – будут ли эти показатели фактически достигнуты или нет), то система, создавшая такой план, эффективна; так и на момент фактической реализации плана: насколько в ходе его реализации были достигнуты желаемые значения показателей;
- при оценке по отклонениям ориентироваться можно только на момент фактической реализации плана, поскольку на момент его создания фактические значения будущих отклонений неизвестны.

Еще одно отличие между этими направлениями заключается в традиционно применяемой информационной базе оценки, а именно – тех системах показателей, которые принимаются во внимание. В системе BSC показатели заданы авторами, поэтому любой отход от авторского состава или хотя бы принципа выбора по сути будет являться отходом от применения системы BSC (в сторону системы KPI). Система KPI и система BSC как ее разновидность ориентированы на оценку результативности всей системы управления организацией, поэтому совокупность входящих в них показателей традиционно охватывает все основные аспекты деятельности. Управление по отклонениям, в отличие от «глобальных» BSC/KPI, традиционно носит более узконаправленный характер.

Например, в системе управления финансами и финансовом планировании управление по отклонениям традиционно используют в системе управления затратами и при контроле исполнения финансового плана. В первом случае в систему показателей, отклонения по которым принимаются во внимание, включаются только показатели затрат, во втором – ключевые статьи сводного финансового плана (планового баланса, плана прибылей, плана движения денежных средств).

Резюмируя изложенное выше, необходимо отметить, что и это направление оценки – оценку по отклонениям – нельзя рассматривать в качестве полноценной системы оценки эффективности функционирования системы финансового планирования. Основными причинами этого являются узкая направленность оценки (т. е. фрагментарность общего результата оценки) и отсутствие возможности учесть целый ряд «управленческих» аспектов функционирования системы финансового планирования.

В качестве *второго подхода* к оценке эффективности системы финансового планирования мы хотим выделить весьма интересную концепцию оценки системы финансового планирования как инвестиционного проекта. Степень популярности данного подхода не так высока, как предыдущего, по сути он встречается только как способ обоснования целесообразности внедрения в организации системы бюджетирования. В рамках этого подхода разрабатываемая для конкретной организации система бюджетного управления рассматривается как инвестиционный проект и оценка эффективности системы бюджетного управления проводится стандартными способами оценки эффективности инвестиционных проектов.

Весьма показательная дискуссия по вопросу целесообразности применения данного подхода развернулась на Круглом столе, проведенном компанией iTeam «Проблемы внедрения бюджетного управления на российских предприятиях»⁴. Отметим, что данный подход имеет право на существование, однако возможности его фактического применения весьма ограничены вследствие ограниченности самого подхода инвестиционной оценки. По сути, инвестиционную оценку можно применять только в случаях, когда в организации формируется либо реорганизуется система финансового управления. Для постоянного мониторинга качества работы уже функционирующей системы финансового планирования данный подход применить сложно прежде всего в силу его громоздкости, которая приведет к росту затрат на проведение подобной оценки. Еще одним аргументом «против» может являться опять-таки невозможность учета большего числа значимых факторов, от которых фактически зависит эффективность функционирования системы финансового планирования.

Третьим подходом можно назвать попытки оценивать эффективность систем финансового планирования при помощи метода оценки, предложенного И.М. Сыроежиным⁵. Опишем кратко суть данного метода, основываясь на первоисточнике⁶. Прежде всего, отметим, что на этапе постановки задачи автор не ставит задачу изменить основную цель оценки, формулируя ее вполне традицион-

ным образом: «Переход к оценке работы любого звена по конечным результатам означает применение расчетного аппарата, который позволил бы выразить числом общую характеристику деятельности большого коллектива людей за определенный промежуток времени в таком виде, что была бы очевидной, исчислимой, пригодной к использованию в управлении зависимость между этой деятельностью и тем, что мы называем здесь конечными результатами»⁷. Из приведенной постановки задачи видно, что проводить оценку автор предполагает по конечным результатам деятельности, что, в принципе, соответствует первой группе описываемых нами подходов. Однако подход Сыроежина тем не менее целесообразно выделить отдельно, поскольку он принципиально отличается от всех традиционных подходов первой группы: оценку эффективности и качества в нем предполагается проводить на основании структуры и динамики выбранного конечного результата.

Алгоритм оценки, по Сыроежину, выглядит следующим образом⁸. Выбирается нормативная система – система показателей, по которым будут оцениваться эффективность и качество работы исследуемой хозяйственной системы; для этой системы определяется нормативное упорядочение – ранговый ряд, в котором все показатели ранжируются в зависимости от уровня значимости динамики (в оригинале – ускорения⁹) каждого элемента системы для достижения необходимого результата хозяйствования. Далее по историческим данным определяется фактическая динамика (ускорение) каждого элемента системы, которая определяет фактический ранговый ряд (фактическое упорядочение).

На следующем этапе производится сравнение идеального и фактического ранговых рядов, при этом совпадение/расхождение рядов оценивается по двум критериям:

1) по разнице номеров каждого элемента системы в двух рядах (или по отклонениям рангов), оценка производится при помощи коэффициента Спирмена:

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{6 \sum_{s=1}^n y_s^2}{n(n^2 - 1)},$$

где $y_s = s - x_s$ – разность между рангом в фактическом упорядочении и местом показателя s ; $s = 1, 2, \dots, n$; s – место показателя в нормативном упорядочении; x_s – ранг показателя в фактическом упорядочении; n – число показателей, включенных в нормативную систему;

2) по инверсии одного полного ряда по отношению к другому, оценка проводится при помощи коэффициента Кендалла:

$$K_{\text{ИНВ}} = 1 - \frac{4 \sum_{s=1}^n m_s}{n(n-1)},$$

$$m_s = \sum_{p=s+1}^n a_p, \quad a_p = \begin{cases} 1, & \text{если } x_s > x_p, \\ 0, & \text{если } x_s < x_p, \end{cases}$$

где m_s – число инверсий для показателя s ; p – места показателей, сравниваемых с рассматриваемым; a_p – функция, показывающая, находится или нет показатель p в инверсии с рассматриваемым показателем s ; $x_s(x_p)$ – ранг, который в фактическом упорядочении имеет показатель, имеющий в нормативном упорядочении место $s(p)$.

Итоговая оценка результативности деятельности исследуемой хозяйственной системы производится на основании полученных оценок $K_{\text{откл}}$ и $K_{\text{инв}}$ по формуле:

$$P = \frac{(1+K_{\text{откл}})(1+K_{\text{инв}})}{4}.$$

Значение P изменяется в диапазоне от 0 до +1 и интерпретируется весьма простым образом: чем ближе полученное значение P к +1, тем выше результативность функционирования исследуемой организации.

Оценка результативности, по Сыроежину, довольно широко применяется в настоящее время при решении задач по оценке эффективности хозяйственной деятельности, а также в системах управления качеством. На наш взгляд, эта система обладает одним весьма важным достоинством – позволяет проводить оценку на основании анализа динамики, а не статических значений тех или иных показателей, какими они были на некоторый выбранный момент времени.

Динамическая оценка (оценка по ускорениям) позволяет, по нашему мнению, решить две важнейшие задачи, без которых невозможна адекватная оценка эффективности хозяйствования: во-первых, в определенной мере исключить «влияние момента» на значения показателей нормативной системы¹⁰, что повышает достоверность оценки; во-вторых, позволяет включать в нормативную систему несравнимые напрямую показатели (например, выручку и численность рабочих). Дополнительные аналитические

возможности предоставляют и сами значения ускорений, на основе которых производится оценка: анализ их фактических величин позволяет экспертным путем оценить уровень значимости динамики показателей для повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также обеспечения сбалансированного развития хозяйственной системы.

Но, несмотря на все достоинства оценки по Сыроежину, ее вряд ли можно применить для оценки эффективности функционирования системы финансового планирования, поскольку она изначально ориентирована на решение совершенно иных задач, а именно оценку эффективности хозяйствования на макроуровне и уровне хозяйствующих субъектов. Для многих факторов, по которым целесообразно оценивать эффективность именно системы финансового планирования, рассчитать ускорения можно, но практически невозможно дать им адекватную аналитическую интерпретацию. Укажем в качестве примера такой простой показатель: время на подготовку годового финансового плана организации, для которого не только сложно объяснить влияние ускорения (как, впрочем, и замедления) на повышение качества финансового планирования, но и вообще целесообразнее отслеживать уровень стабильности (т. е. величину среднего квадратического отклонения на исследуемом временном интервале).

И, наконец, в качестве *четвертого подхода* следует выделить попытки разработать для оценки эффективности функционирования системы финансового планирования собственную систему оценочных показателей. Примером реализации этого подхода является, например, методика оценки эффективности системы бюджетирования, предлагавшаяся консалтинговой компанией «БИК-Проджект»¹¹.

Специалисты данной компании справедливо отмечали неадекватность оценки эффективности функционирования системы бюджетирования путем оценки эффективности хозяйственной деятельности. Предлагавшийся ими подход наиболее соответствует решаемой задаче по сравнению с ранее описанными.

В методике «БИК-Проджект» предлагалось оценивать эффективность системы бюджетирования по схеме оценки эффективности бизнес-процессов с использованием следующих оценочных критериев:

- сокращение сроков подготовки бюджетов/управленческих отчетов;
- повышение качества бюджетного планирования;
- оценка адекватности/удобства системы бюджетного управления;

– интегральная оценка эффективности системы бюджетного управления.

Первый критерий (сокращение сроков подготовки бюджетов/отчетов) предполагает оценку одновременно в двух аспектах (сокращение времени осуществления процесса и сокращение количества функций в процессе), исходя из чего оценочный коэффициент $K_{\text{спб}}$ имеет вид:

$$K_{\text{спб}} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L t_{i0} * x_{j0}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L t_{i1} * x_{j1}},$$

где j – счетчик функций оцениваемой системы бюджетирования; i – счетчик временных характеристик данных функций; t_i – соответствующая временная характеристика функции (0 – в предыдущем периоде, 1 – в настоящем периоде); x_j – соответствующая функция системы бюджетирования (0 – в предыдущем периоде, 1 – в настоящем периоде).

Следующий критерий (повышение качества бюджетного планирования) предполагает оценку отклонений факт/план на основании контроля выполнения показателей по распределению ресурсов. Разработанный авторами методики оценочный коэффициент имеет вид индекса качества бюджетного управления BI :

$$BI = 1 - \frac{\sum_i |B_i^{\text{факт}} - B_i^{\text{план}}|}{\sum_i B_i^{\text{план}}},$$

где $B_i^{\text{факт}}$ – фактическое значение i -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств; $B_i^{\text{план}}$ – плановое значение соответствующего бюджетного показателя.

Оценку адекватности/удобства системы бюджетного управления авторы предлагали производить путем среднестатистической количественной оценки адекватности планирования операционных бюджетов; соответствующий коэффициент имеет вид:

$$K_i^{\text{адоб}} = \frac{\sum_{i=1}^N P_i^{\Phi}}{N * A},$$

где P_i^{Φ} – фактическая оценка планирования i -го операционного бюджета в баллах, выставленная одним экспертом; A – максимально допустимая оценка бюджета в баллах (по мнению авторов методики $A = 10$); N – количество экспертов.

Далее специалисты «БИК-Проджект» предполагали проводить интегральную оценку эффективности системы бюджетирования, для чего всем трем вышеописанным показателям присваивались определенные баллы и веса. Для организаций нужен интегральный показатель (коэффициент) оценки эффективности системы бюджетирования, для определения которого на основании полученных расчетных значений каждому из вышеперечисленных показателей присваивается определенная сумма баллов, помимо этого определяются веса показателей. Окончательно оценка проводилась при помощи коэффициента $K_{\text{изсб}}$, который имеет следующий вид:

$$K_{\text{изсб}} = \sum B_j * V_j$$

где B_j – балл j -того показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления; V_j – вес соответствующего показателя.

Отметим, что, на наш взгляд, описанная выше методика «БИК-Проджект» не лишена отдельных недостатков и вполне может быть усовершенствована. Однако этот факт совершенно не умаляет основного достоинства данной методики – максимальную из всех описанных в данной статье подходов адекватность решаемой нами задаче.

Примечания

- ¹ Balanced Scorecard (BSC) – система оценки эффективности деятельности организации, предложенная в начале 1990-х годов Институтом Нолана Нортон (научное подразделение KPMG). Наиболее полно принципы этой в общем-то неплохой системы изложены в работах ее авторов Д. Нортон и Р. Каплана, в частности на русском языке: *Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Пер. с англ. М. Павловой. М.: Олимп-Бизнес, 2008.*
- ² Key Performance Indicators (KPI) – еще одна система оценки эффективности деятельности организации и ее менеджеров, в русских переводах более распространено название «ключевые показатели эффективности» (КПЭ), однако перевод «performance» как «результативность деятельности», по мнению многих специалистов, более соответствует терминологии стандарта ISO 9000:2008. Исходной точкой для создания систем KPI считается работа П. Друкера «The Practice of Management» (1954), в которой он впервые сформулировал подход «Управление по целям».

- ³ В управлении по отклонениям сложно выделить какую-то основополагающую работу, в которой была бы впервые изложена вся совокупность принципов, условий, ограничений и инструментов такого управления, а также сформулирована теория оценки эффективности функционирования систем управлений по отклонениям. Вместе с тем работ, посвященных данной проблематике, огромное количество как в России, так и за рубежом. Таким образом, выделить какие-либо работы в качестве основных трудов, описывающих данный подход, крайне сложно по целому ряду соображений, в том числе и этического характера. Применительно к системе управления финансами управление по отклонениям с той или иной степенью подробности описано в любом учебнике и в большей части научных работ, посвященных проблемам финансового планирования и бюджетирования, а также отдельным вопросам финансового менеджмента, таким, например, как управление затратами. Вместе с тем можно привести ссылку на довольно интересный материал, отражающий мнение практиков по проблеме применения управления по отклонениям в системе управления финансами: [Электронный ресурс] URL: <http://www.prestima.ru/article/3447915>.
- ⁴ Текст основного выступления по рассматриваемой в данной статье проблеме, а также материалы развернувшейся дискуссии можно посмотреть на портале компании iTeam по следующему адресу: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_14/article_515/. Заранее отмечаем невысокий финансово-экономический уровень данной дискуссии, который объясняется тем, что в обсуждении участвовали в основном специалисты в области IT-технологий.
- ⁵ Попытку применения этой системы оценки можно найти, например, в работе: *Клейман А.В., Карих П.И.* Актуальные вопросы финансового планирования на малых предприятиях // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2013. Вып. 40. № 8 (299). С. 147–153. Отметим, что, указывая данную работу в качестве примера, мы, тем не менее, не рекомендовали бы использовать ее в качестве основы для формирования реальной системы оценки функционирования системы финансового планирования. Основное возражение с нашей стороны вызывает выбор авторами совокупности показателей, используемых в качестве основы для оценки – по нашему мнению весьма трудно обосновать связь большинства (если не всех) выбранных авторами данной статьи показателей с функционированием собственно системы финансового планирования.
- ⁶ *Сыроежкин И.М.* Совершенствование системы показателей эффективности и качества. М.: Экономика, 1980.
- ⁷ Там же. С. 8–9.
- ⁸ Там же. С. 74.
- ⁹ По Сыроежину, ускорения показателей рассчитываются следующим образом. Пусть A_1, A_2, A_3 – значения показателя A в трех последовательных годах (хронологический порядок соответствует возрастанию номера). Тогда скорости определяются следующим образом: $C_1 = A_2/A_1, C_2 = A_3/A_2$. Ускорение определится по формуле: $У = C_2/C_1$.

- ¹⁰ Для иллюстрации «влияния момента» можно привести простейший пример – распространенную ошибку, допускаемую неопытными финансовыми менеджерами при анализе денежного потока. Представим, что анализ уровня чистого денежного потока в организации с сильно выраженной сезонностью деятельности (для усиления эффекта предположим, что самым неблагоприятным является конец IV квартала) производится по схеме анализа прибыли, а именно только данным годовой отчетности. Понятно, что вследствие влияния неблагоприятного сезона некумулятивный (в отличие от прибыли) показатель чистого денежного потока по данным годовой отчетности будет значительно ниже своего фактического среднегодового уровня.
- ¹¹ В 2010 г. компания прекратила свое существование. К сожалению, в настоящее время не представляется возможным указать источник в сети Интернет, содержащий более подробную информацию о методике оценки эффективности, разработанной специалистами данной компании. Однако мы считаем целесообразным оставить в настоящей статье упоминание данной методики для того, чтобы показать наиболее полную картину рассматриваемой нами проблемы.