

Ю. А. Мышковец, Г. В. Толкач
Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ И ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ЕЕ ОЦЕНКИ

В статье рассматриваются вопросы оценки эффективности деятельности различных подразделений компаний, выступающих в качестве отдельных центров инвестиций с использованием показателей рентабельности инвестированного капитала (ROI) и остаточного дохода (RI). Дается сравнительная характеристика основных преимуществ и недостатков применения указанных показателей, а также рекомендации по их применению в процессе оценки эффективности деятельности подразделений. Проводится анализ влияния избранной модели оценки эффективности деятельности на принятие инвестиционных решений руководством подразделения и его финансовую мотивацию.

Ключевые слова: эффективность деятельности подразделений, учет по центрам ответственности, центры инвестиций, рентабельность инвестированного капитала, прибыль подразделения, величина использованного капитала, остаточный доход, инвестиции, стоимость используемого капитала

Y. Myshkavets, G. Tolkach
School of Business of BSU, Minsk, Belarus

DIVISIONAL PERFORMANCE AND MAIN CRITERIA OF ITS APPRAISAL

The article examines the divisional performance monitoring issues with treatment of different company divisions as investments centers using return on investment (ROI) and residual income (RI). Comparative characteristics of main advantages and weaknesses of these divisional performance techniques as well as recommendations regarding the best practices of their usage are given. The analysis of interrelation between applied technique of divisional performance appraisal and division investment activity behavior as well as divisional managers motivation are made

Keywords: divisional performance, responsibility accounting, investment centres, return on investments, divisional profit, capital employed, residual income, investments, cost of capital

Введение

В настоящее время для многих крупных отечественных компаний, осуществляющих деятельность и инвестирование в различных отраслях экономики, характерно использование децентрализованной дивизиональной организационной структуры управления. При этом руководители отдельных бизнес-единиц (дивизионов или подразделений) наделяются полномочиями самостоятельно принимать управленческие решения, например устанавливать отпускные цены на производимую продукцию, выбирать поставщиков сырья и материалов, определять ассортимент производимых товаров и т.д.

Основными преимуществами использования децентрализованных дивизиональных организационных структур управления являются:

- улучшение качества принимаемых управленческих решений руководителями бизнес-единиц на основе более глубокого знания отраслевой специфики внешней и внутренней среды деятельности своих компаний;
- увеличение скорости принятия управленческих решений вследствие отсутствия стадии согласования важных текущих операционных вопросов с топ-менеджментом компании (при

этом решения, отражающие изменения условий деятельности компании, принимаются непосредственно на уровне бизнес-единицы);

- повышение финансовой мотивации руководства бизнес-единицы на принятие наиболее эффективных управленческих решений, способствующих достижению утвержденных показателей КРІ, влияющих на их дополнительное вознаграждение;

- предоставление возможности топ-менеджменту компании больше концентрироваться на вопросах стратегического планирования вследствие освобождения от необходимости осуществления повседневного детального контроля за текущей деятельностью различных бизнес-единиц, входящих, например, в группу компаний;

- возможность получения для будущих членов высшего руководства необходимого управленческого опыта в ходе их работы на руководящих должностях отдельных дивизионов компании [1, с. 138].

Вместе с тем децентрализованные дивизиональные организационные структуры не лишены и определенных недостатков. Во-первых, существует опасность, что решения, принимаемые руководством отдельной бизнес-единицы, будут сфокусированы на создании наиболее благоприятных условий для повышения эффективности именно ее деятельности, без учета при этом интересов других бизнес-единиц и компании в целом. Для этого в целях обеспечения баланса интересов всех бизнес-единиц высшее руководство должно зарезервировать для себя определенную власть и полномочия, чтобы бизнес-единицам не было позволено принимать полностью независимые решения, негативно влияющие на достижение согласованных целей отдельными бизнес-единицами и всей компанией. Во-вторых, высшее руководство управляющей компании, делегируя право принятия решений руководителям бизнес-единиц и не имея при этом соответствующей системы финансовых критериев оценки эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц (*divisional performance*), может потерять реальный контроль над деятельностью компании в целом [1, с. 142].

Результаты и их обсуждение

Для успешного функционирования компаний с децентрализованной дивизиональной организационной структурой управления исключительно важно наличие необходимого рабочего инструментария оценки эффективности деятельности различных бизнес-единиц, рассматриваемых управляющей компанией как отдельные центры инвестиций (*investment centres*). Оценка эффективности деятельности конкретной бизнес-единицы при этом может осуществляться с использованием показателя рентабельности инвестированного капитала (*ROI*) и показателя остаточного дохода (*RI*) [4, с. 435].

Показатель рентабельности инвестированного капитала (*ROI*) обычно рассматривается как ключевой показатель, применяемый для оценки эффективности деятельности центров инвестиций. Основной причиной его широкого применения является его непосредственная взаимосвязь с данными ключевых отчетов компании – баланса и отчета о прибылях и убытках [4, с. 442]. Показатель рентабельности инвестированного капитала (*ROI*) в самом общем виде – величина прибыли, сгенерированная в результате использования инвестированного в бизнес-единицу капитала, рассчитывается следующим образом:

$$ROI = \frac{P}{I}, \quad (1)$$

где P – прибыль, полученная бизнес-единицей компании; I – величина использованного капитала.

Например, предположим, что у компании есть две бизнес-единицы, представляющих собой инвестиционные центры A и B , результаты работы которых за отчетный год отражены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты деятельности инвестиционных центров компании

Показатель	Инвестиционный центр А	Инвестиционный центр В
Полученная прибыль, ден. ед.	60 000	30 000
Величина использованного капитала, ден. ед.	420 000	125 000
Рентабельность инвестированного капитала (<i>ROI</i>), %	14,29	24

Источники: разработано авторами.

Прибыль инвестиционного центра А в два раза превышает прибыль инвестиционного центра В, и принимая во внимание лишь величину полученной прибыли, его деятельность можно признать более успешной. Однако важно иметь в виду, что инвестиционный центр В добился получения своей прибыли с гораздо меньшими вложениями капитала, и поэтому получил более высокую рентабельность инвестиций. Это говорит о том, что именно инвестиционный центр В был более успешным объектом инвестирования, чем инвестиционный центр А.

Необходимо учитывать, что общепринятой методики расчета показателя рентабельности инвестированного капитала не существует, и в этой связи сотрудники экономических служб компаний могут использовать различные варианты расчета этого показателя. Тем не менее при выборе конкретной методики расчета показателя *ROI* необходимо делать акцент не на оценку краткосрочной эффективности деятельности той или иной бизнес-единицы компании, а уделять большее внимание долгосрочности характера инвестирования в ее деятельность и корректности оценки величины капитала, используемого бизнес-единицей.

Например, при расчете показателя *ROI* величина использованного капитала может приниматься равной сумме среднегодовой остаточной стоимости основных средств бизнес-единицы и величины ее собственных оборотных средств. Пример использования данной методики расчета показателя *ROI* приведен в табл. 2 (при этом предполагается применение линейного метода начисления амортизации по используемым бизнес-единицей основным средствам).

Таблица 2

Расчет показателя *ROI* (вариант 1)

Год	Первоначальная стоимость основных средств, ден. ед.	Амортизация, начисленная за год, ден. ед.	Среднегодовая остаточная стоимость основных средств (NBV), ден. ед.	Величина собственных оборотных средств (WC), ден. ед.	Использованный капитал, ден. ед.	Прибыль, ден. ед.	<i>ROI</i> , %
0	100 000	—	—	10 000	110 000	10 000	—
1	100 000	20 000	90 000	10 000	100 000	10 000	10,00
2	100 000	20 000	70 000	10 000	80 000	10 000	12,50
3	100 000	20 000	50 000	10 000	60 000	10 000	16,70
4	100 000	20 000	30 000	10 000	40 000	10 000	25,00
5	100 000	20 000	10 000	10 000	20 000	10 000	50,00

Источники: разработано авторами.

Анализируя данные табл. 2 можно прийти к выводу, что если бизнес-единица получает примерно одинаковую величину прибыли в течение определенного периода времени, не обновляя состав используемых основных средств, показатель рентабельности инвестированного в него капитала будет постепенно расти просто вследствие уменьшения величины остаточной стоимости основных средств, тем самым создавая ложную видимость улучшения эффективности деятельности бизнес-единицы. Более того, руководители бизнес-единиц могут сознательно проявлять

нежелание приобретать новые основные средства и производить замену старых, так как вследствие подобных инвестиций показатель *ROI* их бизнес-единиц может снизиться.

Другим вариантом расчета показателя *ROI* является использование величины среднегодовой первоначальной стоимости основных средств бизнес-единицы. Применение указанного подхода позволяет устранить проблему увеличения показателя *ROI* бизнес-единицы с течением времени по мере того, как основные средства подвергаются амортизации. Допустим, бизнес-единица владеет основными средствами стоимостью 40 000 ден. ед., которые будут подвергаться в течение следующих 4 лет амортизации, при этом величина годовой амортизации составит 10 000 ден. ед. ежегодно. Сравнительный расчет показателя рентабельности инвестированного капитала с использованием величины среднегодовой остаточной и первоначальной стоимости основных средств представлен в табл. 3.

Таблица 3

Расчет показателя *ROI* (вариант 2)

Год	Прибыль, ден. ед.	Среднегодовая остаточная стоимость основных средств (NBV), ден. ед.	<i>ROI</i> по среднегодовой остаточной стоимости основных средств, %	Первоначальная стоимость основных средств, ден. ед.	<i>ROI</i> по среднегодовой первоначальной стоимости основных средств, %
1	8000	35 000	22,9	40 000	20,0
2	8000	25 000	32,0	40 000	20,0
3	8000	15 000	53,3	40 000	20,0
4	8000	5 000	160,0	40 000	20,0

Источники: разработано авторами.

Расчет показателя рентабельности инвестированного капитала с использованием величины среднегодовой первоначальной стоимости основных средств, приведенный в табл. 3, базируется на справедливом утверждении, что основные средства использовались бизнес-единицей в течение всех 4 лет, выступающих продолжительностью периода оценки эффективности деятельности бизнес-единицы. Вместе с тем данная методика расчета показателя *ROI* также имеет определенные недостатки, поскольку игнорирует последствия физического и морального износа объектов основных средств. Так, значение показателя рентабельности инвестированного капитала может существенно снижаться вследствие использования более старого оборудования, требующего больше затрат на ремонт и обслуживание. Или, например, если одна бизнес-единица приобрела 8 лет назад основные средства стоимостью 1 млн долл. США, а вторая бизнес-единица купила современные основные средства для тех же технологических нужд также за 1 млн долл. США совсем недавно, очевидно, что технологический потенциал второй бизнес-единицы может существенно превышать технологические возможности первой, а значит, применение для расчета показателя *ROI* величины среднегодовой первоначальной стоимости основных средств будет некорректным.

Использование для оценки эффективности деятельности бизнес-единиц показателя *ROI* может оказывать существенное влияние на их инвестиционную активность. В частности, если система мотивации руководства бизнес-единицы поставлена в зависимость от достижения определенного значения показателя *ROI*, оно будет заинтересовано только в тех инвестициях, которые либо позволят сохранить существующий уровень *ROI*, либо улучшить его. Так, например, если бизнес-единица *A* в настоящее время имеет значение показателя рентабельности инвестированного капитала, равное 40 %, его руководитель будет мотивирован на осуществление только тех инвестиций, которые не допустят уменьшения показателя *ROI* ниже его нынешнего значения.

В качестве дополнительного примера, раскрывающего механизм влияния показателя *ROI* на принятие инвестиционных решений руководством бизнес-единицы, рассмотрим следующую

ситуацию (табл. 4). Допустим, что величина капитала, инвестированного в бизнес-единицу *B*, составляет 1 млн ден. ед., при этом руководство планирует получение бизнес-единицей в текущем отчетном году прибыли в размере 400 тыс. ден. ед. Целесообразно ли для бизнес-единицы *B* осуществление в текущем отчетном году дополнительных инвестиций, связанных с приобретением оборудования и способных принести 75 тыс. ден. ед. дополнительной прибыли, если величина инвестиций составляет 250 тыс. ден. ед.?

Таблица 4

Влияние показателя *ROI* на принятие инвестиционных решений

Показатель	Без дополнительных инвестиций	С учетом дополнительных инвестиций
Прибыль, ден. ед.	400 000	475 000
Величина использованного капитала, ден. ед.	1 000 000	1 250 000
<i>ROI</i> , %	40	38

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что несмотря на рост прибыли бизнес-единицы *B*, осуществление дополнительных инвестиций для нее не целесообразно, так как повлечет снижение показателя рентабельности инвестированного капитала с 40 % до 38 %. Если бизнес-единица *B*, рассматриваемая в этом примере, входит в состав группы компаний, чей целевой показатель рентабельности инвестированного капитала составляет 25 %, то дополнительные инвестиции являются оправданными для всей группы компаний в целом, но даже генерируя *ROI*, превышающий целевое значение по группе компаний ($75\,000/250\,000 = 30\%$), они все равно будут существенно ухудшать оценку результатов деятельности бизнес-единицы *B*. В этом случае руководство бизнес-единицы *B* предсказуемо будет преследовать цель сохранения существующего значения *ROI* своего подразделения, даже если это будет диссонировать с целями всей компании. Таким образом, можно констатировать, что использование показателя *ROI* для оценки эффективности деятельности конкретной бизнес-единицы может создать существенные проблемы в сфере мотивации ее руководства. При этом может сложиться ситуация, когда перспективные инвестиционные решения, способные принести пользу всей компании в долгосрочной перспективе, могут снизить значение показателя *ROI* отдельной бизнес-единицы в обозримой краткосрочной перспективе, тем самым непосредственным образом оказывая негативное влияние на уровень оплаты труда руководства бизнес-единицы.

Альтернативным способом оценки эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц, рассматриваемых в качестве центров инвестиций, служит показатель остаточного дохода (*RI*). Указанный показатель рассчитывается как разница между прибылью, полученной подразделением, и стоимостью используемого (контролируемого) им капитала. При этом при определении стоимости используемого капитала может быть использована ставка банковского кредита, в случае наличия у компании обязательств перед банками, либо величина ее показателя средневзвешенной стоимости капитала (*WACC*) [4, с. 453].

Для примера рассмотрим ситуацию, когда текущая величина используемого бизнес-единицей капитала составляет 400 тыс. ден. ед. и уровень показателя рентабельности инвестированного капитала для бизнес-единицы равен 22 %. Руководство бизнес-единицы рассматривает возможность приобретения основных средств стоимостью 50 тыс. ден. ед. При этом предполагается, что срок их полезного использования составит 5 лет, остаточная стоимость к концу использования будет нулевой, прибыль компании в результате осуществления этих инвестиций составит 50 тыс. ден. ед., а стоимость используемого бизнес-единицей капитала будет равна 14 %. Оценка целесообразности инвестирования может быть дана на основе анализа величины остаточного дохода бизнес-единицы до приобретения основных средств и после него (табл. 5).

Таблица 5

Анализ величины остаточного дохода бизнес-единицы

Показатель	До приобретения основных средств	После приобретения основных средств
Прибыль, ден. ед. ($400\,000 \cdot 22\%$)	88 000	100 000
Стоимость используемого капитала, ден. ед.	56 000 ($400\,000 \cdot 0,14$)	63 000 ($450\,000 \cdot 0,14$)
Показатель остаточного дохода (<i>RI</i>), ден. ед.	32 000	37 000

И с т о ч н и к: разработано авторами.

Показатель остаточного дохода бизнес-единицы после приобретения основных средств увеличится на 5 тыс. ден. ед., что позволяет сделать положительный вывод о целесообразности приобретения основных средств.

В качестве основных преимуществ применения для оценки эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц показателя *RI* можно выделить:

- возможность для руководства бизнес-единиц планирования их деятельности и инвестиционной активности таким образом, что будут приниматься решения об осуществлении только тех инвестиций, прибыль от реализации которых будет превышать стоимость используемого бизнес-единицей капитала;

- необходимую гибкость его применения поскольку для инвестиций с различными характеристиками риска может потребоваться применение различных значений показателя стоимости капитала (в частности, если инвестиции бизнес-единицы сопряжены с существенной долей риска при расчете показателя остаточного дохода, целесообразно использовать более высокое значение показателя стоимости используемого капитала).

Говоря о недостатках использования показателя *RI* необходимо упомянуть о невозможности проведения с его помощью корректного сравнения результатов деятельности и инвестиционной активности различных бизнес-единиц (инвестиционных центров), равно как и о невозможности с его помощью в полной мере увязать уровень показателя прибыли с величиной осуществленных инвестиций. Необходимо также отметить, что применение показателя остаточного дохода в недостаточной мере способствует повышению мотивации руководства на достижение максимальной эффективности деятельности контролируемых ими бизнес-единиц. В частности, если будет приниматься решение о приобретении основных средств, использование которых принесет компании лишь незначительную прибыль, значение показателя *RI*, тем не менее, все равно будет демонстрировать положительную динамику, что может способствовать ошибочному предпочтению руководством бизнес-единиц тех вариантов инвестирования, которые не способны в должной мере генерировать прибыль (*marginally profitable investments*) [3, с. 351].

Если же эффективность деятельности бизнес-единицы контролируется при помощи показателя рентабельности инвестированного капитала, подобные незначительно выгодные инвестиции будут менее вероятными, потому что они приведут к нежелательному снижению величины *ROI* бизнес-единицы. Рассмотрим сравнительный пример применения показателей рентабельности инвестированного капитала и остаточного дохода для предварительной оценки влияния на результаты деятельности бизнес-единицы решения об осуществлении дополнительных инвестиций в размере 10 тыс. ден. ед., позволяющих при уровне стоимости используемого бизнес-единицей капитала, равной 12 %, увеличить прибыль бизнес-единицы на 1400 ден. ед. (табл. 6).

Анализ данных табл. 6 позволяет сделать следующие выводы: если оценка эффективности деятельности бизнес-единицы осуществляется посредством использования показателя рентабельности инвестированного капитала, ее руководство будет негативно относиться к дополни-

**Оценка влияния на результаты деятельности бизнес-единицы решения
об осуществлении дополнительных инвестиций при помощи показателей *ROI* и *RI***

Показатель	До осуществления инвестиций	После осуществления инвестиций
Прибыль, ден. ед.	30 000	31 400
Величина использованного капитала, ден. ед.	100 000	110 000
Стоимость используемого капитала (12 %), ден. ед.	12 000	13 200
Рентабельность инвестированного капитала, %	30,00	28,50
Показатель остаточного дохода, ден. ед.	18 000	18 200

И с т о ч н и к: разработано авторами.

тельному инвестированию 10 тыс. ден. ед. в капитал бизнес-единицы, так как показатель *ROI* снизится на 1,5 %. Если же деятельность бизнес-единицы будет оцениваться с применением показателя остаточного дохода, то ее руководство будет с заинтересованностью относиться к указанным инвестициям, позволяющим, пусть и незначительно (в данном примере на 200 ден. ед), но повысить остаточного дохода бизнес-единицы.

Выводы

Успешное функционирование компаний с децентрализованной дивизиональной организационной структурой управления предполагает обязательное наличие системы оценки эффективности деятельности различных бизнес-единиц, выступающих в качестве отдельных центров инвестиций. Оценка эффективности деятельности конкретной бизнес-единицы при этом может осуществляться с использованием показателей *ROI* и *RI*.

Показатель рентабельности инвестированного капитала обычно рассматривается как ключевой показатель, используемый для оценки эффективности деятельности центров инвестиций. Данный показатель отражает величину прибыли, генерируемую в результате использования инвестированного в бизнес-единицу капитала. При выборе конкретной методики расчета показателя *ROI* необходимо делать акцент не на оценку краткосрочной эффективности деятельности той или иной бизнес-единицы компании, а уделять большее внимание долгосрочности характера инвестирования в ее деятельность и корректности оценки величины капитала, используемого бизнес-единицей. Применение для оценки эффективности деятельности бизнес-единиц показателя *ROI* может оказывать существенное влияние на их инвестиционные предпочтения и уровень инвестиционной активности в целом.

Альтернативным способом оценки эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц, рассматриваемых в качестве центров инвестиций является показатель остаточного дохода, который рассчитывается как разница между прибылью, полученной подразделением, и стоимостью используемого (контролируемого) им капитала. Основными преимуществами использования для оценки эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц показателя остаточного дохода являются:

- возможность для руководства бизнес-единиц планирования их деятельности и инвестиционной активности таким образом, что будут приниматься решения об осуществлении только тех инвестиций, прибыль от реализации которых будет превышать стоимость используемого бизнес-единицей капитала;
- гибкость его применения для инвестиций с различными характеристиками риска, требующих использования различных значений показателя стоимости капитала. Говоря о недостат-

ках применения показателя остаточного дохода необходимо учитывать фактор невозможности проведения с его помощью корректного сравнения результатов деятельности и инвестиционной активности различных бизнес-единиц (инвестиционных центров), а также его недостаточную направленность на повышение мотивации руководства к достижению максимальной эффективности деятельности контролируемых ими бизнес-единиц.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ACCA Paper F5 Study Text: Performance management. – 3d ed. – London : BPP Learning Media Ltd., 2009. – 395 p.
2. *Erickson, K. H.* Investment Appraisal: A Simple Introduction / К. Н. Erickson. – New York : Omega-L, 2015. – 472 p.
3. *Fairbanks, S.* Performance-Based Strategy: Tools and Techniques for Successful Decisions / S. Fairbanks. – Boston : Emerald Publishing Limited, 2018. – 364 p.
4. *Horngren, C. T.* Cost Accounting: A managerial emphasis / C. T. Horngren [et al.]. – 13th ed. – Houston : Pearson Prentice Hall, 2009. – 753 p.
5. *Richard, I.* Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects / I. Richard, D. Don. – Cambridge : Cambridge University Press, 2012. – 432 p.

Статья поступила 20.10.2018