

Бернард Марр

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

# 75

ПОКАЗАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР



**КЛЮЧЕВЫЕ  
ПОКАЗАТЕЛИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Bernard Marr

**Key**  
performance  
indicators

The **75**

measures every  
manager needs  
to know

**PEARSON**

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore • Hong Kong  
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Бернард Марр

# КЛЮЧЕВЫЕ

ПОКАЗАТЕЛИ

ЭФФЕКТИВНОСТИ

# 75

ПОКАЗАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ  
КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР

*5-е издание*

Перевод с английского  
канд. техн. наук, РМР  
А. В. Шаврина



Москва  
Лаборатория знаний

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
М28

**Марр Б.**

М28 Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр ; пер. с англ. А. В. Шаврина. — 5-е изд. — М. : Лаборатория знаний, 2021. — 340 с. : ил.

ISBN 978-5-00101-331-0

Книга описывает 75 действительно значимых ключевых показателей эффективности, как широко известных, так и новых. В ней разъясняется, что такое ключевые показатели эффективности, дается краткое описание каждого показателя и объясняется, как их эффективно использовать. Кроме того, раскрываются особенности сбора информации, описываются целевые значения, частота и риски измерений. С помощью приведенных примеров вы научитесь понимать, оценивать и интерпретировать наиболее важные аспекты любого бизнеса.

Для экономистов, менеджеров среднего и высшего звена, бизнес-консультантов, а также всех тех, кто интересуется вопросами менеджмента.

УДК 65.0  
ББК 65.290-2

(12+)

---

*Научно-практическое издание*

**Марр** Бернард

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ. 75 ПОКАЗАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ МЕНЕДЖЕР**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *Н. А. Новак*  
Технический редактор *Е. В. Денюкова*  
Компьютерная верстка: *Е. А. Голубова*

Подписано в печать 06.08.20. Формат 70×100/16.

Усл. печ. л. 27,95. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»

125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3

Телефон: (499) 157-5272, e-mail: info@pilotLZ.ru, http://www.pilotLZ.ru

---

- © Bernard Marr 2012.  
This translation of KEY  
PERFORMANCE INDICATORS (KPI):  
THE 75 MEASURES EVERY  
MANAGER NEEDS TO KNOW, First  
Edition is published by arrangement  
with Pearson Education Limited.
- © Перевод на русский язык, оформление.  
Лаборатория знаний, 2021

ISBN 978-5-00101-331-0

*Числа — это результат счета, но в жизни гораздо больше того, чего нельзя посчитать.*

*Я посвящаю эту книгу тем, кто дал мне безмерное понимание и счастье: моей жене Клэр и нашим трем детям Софии, Джеймсу и Оливеру.*

# Содержание

<i>Выражение признательности издателя</i> .....	11
<i>Введение</i> .....	12

## **Часть I. Финансовые показатели ..... 17**

1. Чистая прибыль.....	19
2. Маржа чистой прибыли .....	24
3. Маржа валовой прибыли.....	27
4. Маржа операционной прибыли .....	31
5. Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации.....	34
6. Темп прироста дохода .....	38
7. Совокупный доход акционеров .....	42
8. Экономическая добавленная стоимость.....	46
9. Доходность инвестированного капитала.....	51
10. Рентабельность используемого капитала.....	56
11. Доходность активов.....	60
12. Доходность капитала.....	63
13. Соотношение между заемными и собственными средствами .....	66
14. Цикл конверсии наличности .....	71
15. Коэффициент оборотного капитала .....	75
16. Коэффициент операционных расходов.....	79
17. Отношение капитальных затрат к выручке от продаж .....	82
18. Показатель доходности акций .....	85

## **Часть II. Клиентские показатели ..... 89**

19. Показатель лояльности клиентов .....	91
20. Коэффициент удержания клиентов .....	97

21. Индекс удовлетворенности потребителей .....	102
22. Рейтинг прибыльности клиента .....	107
23. Пожизненная ценность клиента .....	112
24. Коэффициент текучести клиентов .....	117
25. Вовлеченность клиентов .....	121
26. Претензии клиентов .....	126

### **Часть III. Маркетинговые показатели и показатели продаж ..... 131**

27. Темп роста рынка .....	133
28. Относительная доля рынка .....	136
29. Капитал (ценность) бренда .....	141
30. Цена за лид .....	146
31. Коэффициент конверсии .....	150
32. Рейтинг поисковых запросов (по ключевому слову) и отношение числа кликов к числу показов .....	154
33. Показатель просмотра страниц и показатель отказов .....	158
34. Уровень онлайн-вовлеченности клиентов .....	163
35. Доля онлайн-голосов .....	169
36. Покрытие социальных сетей .....	173
37. Клаут-рейтинг .....	178

### **Часть IV. Показатели операционной деятельности и логистики ..... 181**

38. Уровень шести сигм .....	183
39. Коэффициент использования производственных мощностей .....	187
40. Уровень производственных потерь .....	191
41. Логистический цикл .....	196
42. Полнота и своевременность поставок .....	200
43. Коэффициент потерь товарно-материальных ценностей .....	204
44. Отклонение по срокам проекта .....	207



45. Отклонение по стоимости проекта .....	211
46. Показатель освоенного объема .....	215
47. Потенциал потока инноваций .....	219
48. Доходность инвестированного в инновации капитала .....	223
49. Время вывода нового продукта на рынок .....	226
50. Норма качества .....	230
51. Коэффициент переделок .....	234
52. Показатель качества .....	238
53. Общая эффективность оборудования .....	242
54. Время простоя процесса или оборудования .....	247
55. Показатель разрешения проблем с первого обращения .....	250

## **Часть V. Показатели, относящиеся к персоналу... 255**

56. Добавленная стоимость человеческого капитала .....	257
57. Доход на одного сотрудника.....	261
58. Индекс удовлетворенности персонала.....	265
59. Уровень вовлеченности персонала.....	270
60. Показатель лояльности персонала .....	274
61. Коэффициент текучести персонала .....	278
62. Средний стаж непрерывной работы.....	282
63. Фактор абсентеизма Бредфорда .....	285
64. Оценка полного цикла обратной связи .....	289
65. Коэффициент конкурентоспособности зарплат .....	294
66. Время набора персонала .....	298
67. Окупаемость инвестиций в обучение персонала.....	301

## **Часть VI. Показатели корпоративной социальной ответственности..... 307**

68. Углеродный след .....	309
69. Водный след.....	315

70. Энергопотребление .....	320
71. Экономия за счет преобразований и совершенствований.....	323
72. Длина логистической цепочки.....	326
73. Коэффициент снижения содержания отходов.....	329
74. Коэффициент переработки отходов .....	333
75. Коэффициент вторичной переработки продукции.....	337
<i>Об авторе</i> .....	340

# Выражение признательности издателя

Мы благодарны всем, кто дал разрешение на воспроизведение авторских материалов.

Пример на с. 64 взят из отчета «Building and Communicating Shareholder Value», Business Intelligence (2000) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; пример на с. 81 взят из КПЭ 13 (D/E ratio), [www.fool.com/investing/value/2007/06/20using-the-debt-to-equity-ratio.aspx](http://www.fool.com/investing/value/2007/06/20using-the-debt-to-equity-ratio.aspx), © 2007 The Motley Fool, LLC ([www.fool.com](http://www.fool.com)); таблица на с. 138—139 взята с сайта [www.bcg.com](http://www.bcg.com) (The BCG Portfolio Matrix. From the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group); данные на с. 144 взяты с сайта [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com), Interbrand, 2010; пример на с. 166—167 взят по адресу <http://marketingroi.wordpress.com/2007/10/02/customer-engagement-is-measurable/> с любезного разрешения Рона Шевлина; выдержка на с. 192—193 взята на сайте [www.sprickstegall.com/blog-the-laboratory-strategy-space](http://www.sprickstegall.com/blog-the-laboratory-strategy-space), 8 Lean Wasters-3 Optional Metrics for Each. Автор: Сьюзан Стигалл. Напечатано 27 января 2010 г., Сьюзан Стигалл и Лесли Сприк (Sprickstegall); пример на с. 194 взят по адресу <http://SatiStar.com/Whitepapers/Cycle%20Time%20Reduction.pdf> с любезного разрешения SatiStar Corporation; таблица на с. 245 взята на сайте [www.oee.com](http://www.oee.com), Vome Industries, Inc.; пример на с. 283 взят из доклада «Building and Developing an HR Scorecard», Business Intelligence (Джеймс Крилман, 2001) с любезного разрешения Джеймса Крилмана; таблица на с. 321—322 взята на сайте [www.ntu.ac.uk/ecoweb/document\\_uploads/94617.pdf](http://www.ntu.ac.uk/ecoweb/document_uploads/94617.pdf).

*В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем материалов, защищенных авторским правом, и поэтому будем благодарны любой информации, которая поможет нам в этом.*

# Введение

## КПЭ — это жизненно важные инструменты управления

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются жизненно важными инструментами. Менеджеры используют их для понимания текущей ситуации в бизнесе: либо вы двигаетесь в направлении, которое приведет вас к успеху, либо вы свернули с благоприятного пути. Правильный набор индикаторов прольет свет на эффективность исполнения и выявит области, на которые следует обратить внимание. «Все, что можно измерить, можно выполнить» и «Если вы не можете что-то измерить, вы не сможете этим управлять» — вот всего лишь две популярных поговорки, которые подчеркивают особую важность КПЭ. Без использования правильных КПЭ менеджеры действуют вслепую.

Проблема заключается в том, что большинство менеджеров испытывают трудности в понимании и идентификации действительно необходимых показателей и вместо этого пишут отчеты на основе всего, что можно каким-то образом измерить. Как результат, испытывая недостаток информации, менеджеры прекращают анализировать нужные данные.

Эффективные управленцы и лица, принимающие решения, понимают эффективность всех ключевых показателей своего бизнеса, приводя их к критически важным КПЭ. Неясные ключевые показатели зачастую становятся причиной беспокойства и колебаний в принятии решений. В этой книге простыми словами объясняются наиболее важные КПЭ, используемые на сегодняшний день. Благодаря ей вы научитесь понимать, измерять и интерпретировать большинство важных аспектов любого бизнеса.

## Как использовать эту книгу

Вы можете использовать эту книгу как специальное руководство, которое позволит вам изучить КПЭ и понять, как и где их применять, либо вы можете использовать ее для создания собственной системы управления операционной эффективностью, бизнес-панели, системы сбалансированных показателей эффективности или стратегии бизнес-анализа.

Системы управления эффективностью, панели управления или сбалансированные показатели эффективности используются ком-

паниями для группировки КПЭ таким образом, чтобы они с одного лишь взгляда на них давали представление о ходе всего бизнеса или работе бизнес-подразделения. Для облегчения разработки панелей и системы показателей все КПЭ в этой книге отнесены в следующие ключевые группы, присущие большинству организаций, вне зависимости от их отраслевой принадлежности:

- группа финансовых показателей;
- группа клиентских показателей;
- группа маркетинговых показателей и показателей продаж;
- группа показателей операционной деятельности и логистики;
- группа показателей, относящихся к персоналу;
- группа показателей корпоративной социальной ответственности.

Каждый КПЭ в этой книге описан по одинаковой схеме с объяснением его важности, а также того, как он измеряется, как собираются данные по нему и как его вычислять. Описание каждого КПЭ также включает практический пример и замечания относительно источников данных, целевых значений, частоты измерения, «подводных камней», стоимости и трудозатрат при сборе информации и ссылки на литературу и сайты.

## **КПЭ должны измерять только то, что действительно значимо**

Чтобы КПЭ были жизненно необходимыми инструментами, помогающими понять правильность выбранного пути в бизнесе, мы должны прежде всего определить стратегию, а затем тесно привязать к ней наши КПЭ. Слишком много компаний попадают в ловушку подгонки целей под существующие и установленные показатели, а ведь все должно быть наоборот. Создание системы КПЭ должно начинаться с определения стратегии и целей, которые должен достигнуть бизнес.

Большую часть своей жизни я помогал организациям в определении их стратегии, разработке системы показателей и панелей управления, а также создании системы КПЭ, необходимых для мониторинга и управления бизнесом. Если вам нужно пошаговое руководство по созданию и использованию системы управления эффективностью, то я рекомендую вам мои две последние книги: *The Intelligent Company* (для коммерческих организаций) и *More with Less* (для государственных и некоммерческих организаций). Они проведут вас через весь процесс и станут хорошим дополнением к этой книге.

Я неоднократно указывал на это в моих других книгах и еще раз повторюсь, что КПЭ должны давать нам информацию и ответы на то, что нам необходимо знать. Прежде чем мы применим любой КПЭ, мы должны быть уверены в том, что мы знаем, какая информация нам нужна и ответы на какие вопросы мы хотим получить. Вот почему я разработал концепцию ключевых вопросов эффективности (Key Performance Questions, КРQ). КРQ — это управленческий вопрос, точно выхватывающий суть того, что нужно узнать менеджеру. КРQ концентрирует наше внимание на том, что действительно имеет наибольшее значение, и, следовательно, является руководством для выбора наиболее значимого КПЭ.

Многие из моих клиентов теперь используют концепцию КРQ при выборе собственных КПЭ и при формировании отчетности по ним. Возьмем, например, *Google* — одну из наиболее успешных и наиболее уважаемых компаний. Исполнительный председатель Эрик Шмидт теперь говорит: «Мы управляем компанией с помощью вопросов, а не ответов. В стратегическом процессе мы сформулировали 30 вопросов, на которые должны ответить... Если вы формулируете этот процесс как вопрос, а не как содержательный ответ, то вы стимулируете преобразования».

В данной книге я разработал КРQ для каждого рассматриваемого КПЭ. Это даст вам дополнительное содержание для каждого КПЭ и станет отправной точкой для использования КРQ в вашем собственном бизнесе.

## Ваш уникальный набор КПЭ

Я всегда подчеркивал важность разработки КПЭ, основанных на ваших собственных уникальных обстоятельствах и потребностях в информации. Однако за многие годы оказания помощи ведущим компаниям и правительственным организациям по управлению эффективностью и в бизнес-анализе я осознал, что существует ряд важных (и инновационных) КПЭ, о которых должен знать каждый. Они дадут вам прочную основу для ваших знаний. Однако есть и другие, более специализированные показатели, созданные применительно к вашей особой стратегии или к отраслевой специфике. Возьмем, например, показатель эффективности сети для оператора связи или индикаторы качества при предоставлении медицинских услуг. Они должны быть включены в ваш список КПЭ, но вы не найдете их в этой книге, так как они присущи только соответствующей отрасли. Для ознакомления с расширенным списком бизнес-показателей я отсылаю вас к онлайн-библиотеке КПЭ Института продвинутой эффективности (Advanced Performance Institute,

www.ap-institute.com). Здесь вы также найдете соответствующие исследования и примеры по нашей теме.

## **Последнее замечание: менеджмент — это не игра в числа**

Может показаться странным заканчивать вводную главу этой книги утверждением, что ключевые показатели эффективности не должны быть в первую очередь измерениями. Наоборот, необходимо сконцентрироваться на подборе таких показателей, которые будут основой для плодотворных дискуссий об эффективности реализации вашей стратегии.

Позволю себе подчеркнуть, что менеджмент — это не игра в числа. Для менеджеров существует соблазн вести свою компанию, используя данные для расчета КПЭ. Я хочу, чтобы вы запомнили, что за каждым числом стоят реальные люди — клиенты, которые покупают товары или услуги, или работники, которые могут быть и не быть довольными. Убедитесь, что вы поняли реальный смысл значений ваших КПЭ.





# Часть I

---

## **Финансовые показатели**

---



# 1

## Чистая прибыль

---

### Стратегический ракурс

Финансы

### Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель

Насколько велика наша прибыль?

---

### Почему этот показатель так важен

Прибыль имеет большое значение для любого бизнеса, и неважно, из частного он или государственного сектора. Другими словами, сущностью бизнеса является производство товаров или услуг, которые можно продать для получения финансовой прибыли. Если вы вычтете из выручки от продаж себестоимость произведенных товаров или оказанных услуг, то это и будет ваша прибыль.

Для любого бизнеса чистая прибыль (*net profit*) обычно является важнейшим показателем эффективности. Размер чистой прибыли показывает, остаются ли у нас деньги после вычета себестоимости и всех расходов. В этом случае прибыль может быть реинвестирована для развития компании (при этом она называется нераспределенной прибылью) и использована для выплат владельцам компании или акционерам (в виде дивидендов).

Для руководства и инвесторов компании крайне важно знать, приводит ли деятельность компании к достижению высоких финансовых показателей. Например, компания может иметь прекрасные показатели по объемам продаж, но если при этом не происходит генерирования прибавочной стоимости, компанию в скором времени ждут неприятности.

### Как проводить измерения

#### Метод сбора информации

Данные для вычисления чистой прибыли поступают из отчета о прибылях и убытках (см. пример).

## Формула

Чистая прибыль = Выручка от продаж – Общая себестоимость.

Ниже представлена последовательность вычисления чистой прибыли с использованием данных отчета о прибылях и убытках.

1. Выручка от продаж = Цена (единицы продукции) × Количество реализованных единиц.
2. Валовая прибыль = Выручка от продаж – Себестоимость и другие прямые затраты.
3. Операционная прибыль (прибыль до уплаты налога на прибыль и процентов) = Валовая прибыль – Накладные расходы и другие косвенные затраты.
4. Прибыль до уплаты налога на прибыль = Операционная прибыль – Единоразовые выплаты, выплаты выходных пособий, затраты на реорганизацию – Выплаченные проценты.
5. **Чистая прибыль** = Прибыль до уплаты налога на прибыль – Налог на прибыль.
6. Нераспределенная прибыль = Чистая прибыль – Дивиденды.

## Частота измерения

Чистая прибыль обычно оценивается ежемесячно в рамках подготовки отчета о прибылях и убытках.

## Источник данных

Данные по чистой прибыли являются частью бухгалтерской документации.

## Трудозатраты и стоимость сбора данных

Если в компании доступна соответствующая бухгалтерская информация, то затраты по расчету чистой прибыли невелики. Поскольку многие компании пользуются автоматизированными системами бухгалтерского учета, в них может быть встроена и операция расчета чистой прибыли.

## Целевые значения

Величина чистой прибыли варьируется в зависимости от отрасли, но при прочих равных условиях чем выше величина этого показателя, тем лучше.

**Пример.** Рассмотрим два случая. В первом в повествовательной форме описывается, каким образом рассчитывается чистая прибыль в выдуманной компании *Donna Manufacturing*, во втором — приводится фрагмент отчета о прибылях и убытках также выдуманной компании *Grande Corporation*.

В 2011 г. *Donna Manufacturing* реализовала 100 000 виджетов по цене 5 долл. за штуку при себестоимости 2 долл. за штуку. Операционные расходы составили 150 000 долл., а налог на прибыль — 52 500 долл.

Для вычисления чистой прибыли необходимо прежде всего рассчитать выручку от продаж. Если продано 100 000 виджетов по цене 5 долл., то выручка составит 500 000 долл. Так как себестоимость одного виджета 2 долл., общая себестоимость равна 200 000 долл. Следовательно, валовая прибыль составит 300 000 долл. ( $500\,000 - 200\,000 = 300\,000$ ). Вычитая из валовой прибыли операционные расходы, получаем, что прибыль до уплаты налога на прибыль равна 150 000 долл. ( $300\,000 - 150\,000 = 150\,000$ ). Вычтем из полученной разницы в 150 000 долл. налог на прибыль в 52 500 долл. и получим чистую прибыль 97 500 долл.

### Grande Corporation

#### Годовой отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 2011 г., тыс. долл.

Валовая выручка от продаж	33 329
Возвраты и скидки	346
Чистая выручка от продаж	32 983
<b>Себестоимость реализованной продукции</b>	
Прямые материалы	6 320
Прямые трудозатраты	6 100
<b>Накладные производственные расходы</b>	
Косвенные трудозатраты	5 263
Износ оборудования	360
Другие накладные производственные расходы	4 000
Чистые накладные производственные расходы	9 623
Чистая себестоимость продукции	22 043
Валовая прибыль	10 940
<b>Операционные расходы</b>	
Коммерческие расходы	
Зарплата продавцов	4 200
Затраты на гарантийный ремонт	730

<b>Годовой отчет о прибылях и убытках на 31 декабря 2011 г., тыс. долл.</b>	
Износ складского оборудования	120
Другие коммерческие расходы	972
Итого коммерческих расходов	6 022
Общие и административные расходы	
Зарплата административного персонала	1 229
Арендная плата	180
Износ компьютерной техники	179
Другие общие и административные расходы	200
Итого общих и административных расходов	1 788
Итого операционных расходов	7 810
Операционная прибыль до уплаты налога на прибыль	3 130
<b>Финансовые доходы и расходы</b>	
Доход от инвестиций	118
Расходы по уплате процентов	511
Чистые финансовые расходы	-393
Прибыль до вычета налога на прибыль и учета непредвиденных расходов	2 737
Налог на прибыль	958
Прибыль до учета непредвиденных расходов	1 779
<b>Непредвиденные расходы</b>	
Продажа земли	610
Потери на первоначальной стоимости	145
Чистый доход от продажи земли	465
Налог на прибыль	118
Непредвиденные расходы после налогообложения	347
<b>Чистая прибыль</b>	<b>2 126</b>

## Замечания

Чистая прибыль является одним из показателей, отвечающих на вопросы, является ли компания прибыльной, правильно ли она распоряжается своими активами, увеличивает ли свою стоимость для акционеров и способна ли компания расти и развиваться. Сам по себе показатель чистой прибыли не даст полной картины, и он должен рассматриваться вкуче с такими КПЭ, как маржа при-

были, операционная прибыль, доходность активов и доходность капитала.

Показатель чистой прибыли может также измеряться в отношении производственного подразделения или даже продукта или услуги, что часто дает более интересные результаты. Главная трудность здесь возникает при распределении на производственное подразделение накладных расходов (на административный аппарат, аренду и пр.). Исходя из названия, накладными являются расходы, которые нельзя напрямую отнести на любое отдельное производственное подразделение, продукт или услугу. Чтобы избежать излишнего усложнения расчетов, компаниям необходимо искать пути разделения накладных расходов.

Добавим, что сторонники расчетов экономической прибыли (например, показателя добавленной стоимости, рассматриваемого далее в этой главе) убеждают нас, что общепринятые показатели бухгалтерского учета (чистая прибыль и другие традиционные показатели прибыли) дают искаженное представление о возможностях организации по созданию ценности и об уровне ее эффективности. Главным аргументом является то, что при традиционном рассмотрении прибыли не учитывается стоимость капитала, что делает его «бесплатным». И если организация рассматривает эффективность исключительно с точки зрения прибыли, то капитал, являясь важнейшим ресурсом для бизнеса, не отражается при стоимостных расчетах. Организация может генерировать прибыль, но не создавать стоимость, так как стоимость инвестиций не компенсируется.

## Ссылки

[www.investopedia.com/terms/n/netincome.asp](http://www.investopedia.com/terms/n/netincome.asp)

# 2

## Маржа чистой прибыли

---

### Стратегический ракурс

Финансы

### Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель

Какова прибыль с каждого вырученного от продаж доллара?

---

### Почему этот показатель так важен

Предыдущий КПЭ характеризует чистую прибыль как абсолютный показатель. Для того чтобы придать чистой прибыли сравнительный характер и чтобы понять, сколько прибыли получает компания на каждый доллар полученной выручки, мы вводим показатель маржи чистой прибыли (*net profit margin*, также известный как рентабельность продаж), который рассматривает чистую прибыль компании в отношении к общей выручке от продаж.

Таким образом, маржа чистой прибыли является ключевым показателем успешности компании (т. е. насколько она эффективна и насколько хорошо контролирует свои расходы), так как низкое значение маржи чистой прибыли может свидетельствовать о слишком больших операционных расходах или об ошибках в ценообразовании продукции.

Низкий показатель маржи чистой прибыли означает, что у компании низкий «запас прочности» и что малые изменения, такие как небольшой спад продаж или рост операционных расходов (например, рост расходов на электричество или увеличение закупочных цен на сырье), могут быстро уменьшить любую рентабельность и превратить компанию из прибыльной в убыточную.

Для менеджеров показатель маржи чистой прибыли особенно полезен при сравнении различных компаний из одной отрасли. Инвесторы часто сравнивают отраслевые показатели маржи чистой прибыли, чтобы определить наиболее выгодные для инвестиций секторы экономики и компании.



## Как проводить измерения

### Метод сбора информации

Данные для вычисления маржи операционной прибыли берутся из отчета о прибылях и убытках (см. предыдущий КПЭ).

### Формула

$$\text{Маржа чистой прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% .$$

### Частота измерения

Обычно измеряется ежемесячно при подготовке отчета о прибылях и убытках.

### Источник данных

Источником информации о чистой прибыли и выручке являются данные бухгалтерского учета.

## Трудозатраты и стоимость сбора данных

Если в компании доступна соответствующая бухгалтерская информация, то затраты по расчету чистой прибыли невелики. Поскольку многие компании пользуются автоматизированными системами бухгалтерского учета, в них может быть встроена и операция расчета чистой прибыли.

## Целевые значения

Величина маржи чистой прибыли варьируется в зависимости от отрасли, но, при прочих равных условиях, чем выше этот показатель, тем лучше. В самом общем случае (тем не менее сильно зависящем от отрасли) считается очень хорошей величиной показателя в диапазоне от 20 до 40%. Для примера приведены данные по некоторым наиболее прибыльным компаниям из списка S&P 500:

- *Public Storage* (NYSE<sup>1</sup>: PSA) — 46,14% ;
- *Coming Incorporated* (NYSE: GLW) — 45,65% ;
- *Altera Corporation* (NASDAQ: ALTR) — 40,97% ;

---

<sup>1</sup> Сокращенно от *New York Stock Exchange* — Нью-Йоркская фондовая биржа. — *Прим. ред.*

- *Linear Technology Corporation* (NASDAQ: LLTC) — 39,14% ;
- *CME Group Inc.* (NASDAQ: CME) — 37,20% .

В среднем все компании списка S&P 500 имеют показатель маржи чистой прибыли около 10% .

**Пример.** При описании предыдущего КПЭ мы вычисляли чистую прибыль и чистую выручку от продаж для *Grande Corporation* на основе отчета о прибылях и убытках.

Для вычисления маржи чистой прибыли мы просто разделим одно число на другое:

$$\text{Маржа чистой прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистая выручка от продаж}} \times 100\%.$$

$$\text{Маржа чистой прибыли} = \frac{2\,126\,000}{32\,983\,000} \times 100\%.$$

$$\text{Маржа чистой прибыли} = 6,4\%.$$

## Замечания

Так же как и чистая прибыль, маржа чистой прибыли может измеряться по отношению к производственному подразделению или даже по отношению к продукции или услуге, что часто дает более интересные результаты.

## Ссылки

[www.investopedia.com/terms/p/profitmargin.asp](http://www.investopedia.com/terms/p/profitmargin.asp)

[www.in-business.org.uk/formula-for-calculating-net-profit-margin/](http://www.in-business.org.uk/formula-for-calculating-net-profit-margin/)

[www.ccdconsultants.com/documentation/financial-ratios/net-profit-margin-interpretation.html](http://www.ccdconsultants.com/documentation/financial-ratios/net-profit-margin-interpretation.html)

# 3

## Маржа валовой прибыли

---

### Стратегический ракурс

Финансы

### Ключевой вопрос, на который помогает ответить этот показатель

Какова прибыль с каждого вырученного от продаж доллара?

---

### Почему этот показатель так важен

Другим широко применяемым показателем прибыльности является маржа валовой прибыли. В отличие от маржи чистой прибыли, где мы вычитаем все затраты из выручки от продаж, здесь мы вычитаем только себестоимость реализованной продукции. Себестоимость продукции — это прямые затраты, которые несет компания на производство и дистрибуцию товаров или услуг.

Сравнение затрат компании на производство товаров или услуг с выручкой от продаж показывает нам эффективность производства компании. Если маржа валовой прибыли равна 30%, это говорит о том, что на каждый вырученный доллар от продаж компания расходует 70 центов на производство реализуемых товаров или услуг.

Маржа валовой прибыли показывает, сколько средств остается у компании из выручки от продаж после вычета себестоимости реализованной продукции, и, следовательно, сколько у компании есть денег, чтобы покрыть накладные и другие расходы, а также получить нераспределенную прибыль и выплатить дивиденды. Это также означает, что маржа валовой прибыли должна быть существенно выше, чем маржа чистой прибыли (см. предыдущий КПА).

Высокий уровень маржи валовой прибыли показывает, что компания достаточно прибыльная, а также держит свои расходы под контролем. Вместе с тем низкий уровень маржи показывает, что себестоимость продукции слишком высока, а управление эффективностью производства находится не на должном уровне.

Для менеджеров показатель маржи валовой прибыли особенно полезен при сравнении различных компаний из одной отрасли. Инвесторы часто сравнивают отраслевые показатели маржи валовой

прибыли, чтобы определить наиболее выгодные для инвестиций секторы экономики и компании.

## Как проводить измерения

### Метод сбора информации

Данные для вычисления маржи валовой прибыли берутся из отчета о прибылях и убытках в ходе стандартного бухгалтерского учета.

### Формула

$$\text{Маржа валовой прибыли} = \frac{\text{Выручка от продаж} - \text{Себестоимость продукции}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%.$$

### Частота измерения

Маржа валовой прибыли вычисляется ежемесячно как элемент стандартного цикла управленческой отчетности.

### Источник данных

Источником информации о себестоимости продукции и выручке от продаж являются данные бухгалтерского учета.

## Трудозатраты и стоимость сбора данных

Поскольку вычисление маржи валовой прибыли является в коммерческих организациях стандартной процедурой, трудозатраты и стоимость сбора данных равны нулю.

## Целевые значения

Величина маржи валовой прибыли варьируется в зависимости от отрасли, но, при прочих равных условиях, чем выше этот показатель, тем лучше. В некоторых отраслях, например в легкой промышленности, показатель равен 40%. В других отраслях, таких как разработка программного обеспечения, где затраты на создание многочисленных копий продукта незначительны, маржа валовой прибыли может превышать 80%.

Также необходимо отметить, что показатель маржи валовой прибыли должен оставаться стабильным. Он не должен сильно изменяться с течением времени, если только в отрасли не произошли значительные изменения, которые могут оказать влияние на себестоимость продукции или политику ценообразования.

**Пример.** Маржа валовой прибыли представляет собой разницу между общей выручкой от продаж и себестоимостью реализованной продукции.

Например, если общая выручка от продаж составляет 1000 долл., а себестоимость проданной продукции — 300 долл., то маржа равна 700 долл.

Маржа валовой прибыли может измеряться в денежном или процентном выражении. В процентном выражении маржа валовой прибыли вычисляется как проценты от выручки от продаж.

Используя данные примера, получаем показатель маржи, равный 70%.

$$\frac{(1000 - 300)}{1000} \times 100\% = 70\%.$$

Данная величина означает, что 70 центов из каждого доллара выручки компания может отнести на другие расходы и прибыль.

## Замечания

Являясь важным показателем деятельности компании, маржа валовой прибыли может анализироваться по отношению к производственному подразделению или к продукции. Такой подход может выявить реальные стимулы к наращению прибыли в компании.

Также необходимо иметь в виду, что наценка и маржа валовой прибыли по отношению к товару или товарной группе — не одно и то же (как многие ошибочно считают). Маржа валовой прибыли составляет процент от продажной цены, а наценка традиционно рассматривается как процент от затрат продавца.

На основании данных рассмотренного выше примера, если организация закупает товар за 300 долл., а продает его за 1000 долл., то наценка равна 700 долл. В процентах наценка составляет 233%:

$$\frac{(1000 - 300)}{300} \times 100\% = 233\%.$$

Другими словами, если вам необходимо показать маржу в 70%, то средняя наценка должна быть 233%.

Этот пример доказывает, что, хотя в долларах наценка и маржа одинаковы, в процентах они характеризуют два различных подхода к вычислениям.

При организации многих новых бизнесов допускается ошибка по отношению к ожидаемой прибыли, так как владельцы считают,

что если наценка равна  $x\%$ , то и маржа валовой прибыли также равна  $x\%$ . На самом деле это не так.

## Ссылки

[www.investopedia.com/articles/stjcks/08/operating-margins.asp#axzz1UA03Rbu5](http://www.investopedia.com/articles/stjcks/08/operating-margins.asp#axzz1UA03Rbu5)

[http://bizfinance.about.com/od/financialratios/a/Profitability\\_Ratios.htm](http://bizfinance.about.com/od/financialratios/a/Profitability_Ratios.htm)

<http://beginnersinvest.about.com/od/incomestatementanalysis/a/gross-profit-margin.htm>

[www.cedconsultants.com/documentation/financial-ratios/gross-profit-margin-interpretation.html](http://www.cedconsultants.com/documentation/financial-ratios/gross-profit-margin-interpretation.html)

[ . . . ]

# Об авторе

Бернард Марр — ведущий мировой авторитет и успешный автор книг в области эффективности организаций и достижения успеха в бизнесе. В этом качестве он регулярно консультирует ведущие компании, организации и правительства многих стран мира, что делает его признанным докладчиком, исследователем, консультантом и преподавателем. Журнал СЕО признал его одним из ведущих бизнес-мыслителей современности.

Бернард является автором таких книг, как *The Intelligent Company*, *Managing and Delivering Performance*, *Strategic Performance Management* и *More with Less: Maximizing Value in the Public Sector*.

Его консультациями пользовались такие организации, как *Accenture*, *Astra Zeneca*, Банк Англии, *Barclays*, *BP*, *DHL*, *Fujitsu*, *Gartner*, *HSBS*, *Mars*, министерство обороны Великобритании, министерство внутренних дел Великобритании, национальная служба здравоохранения, *Orange*, *Tetley*, королевские *BBC*, *Royal Dutch Shell*.

До назначения на должность исполнительного директора Института продвинутой эффективности (*Advanced Performance Institute*) Бернард занимал влиятельные должности в Кембриджском университете и школе менеджмента Крэнфилдского университета. В настоящее время он также является приглашенным профессором в ряде организаций и входит в состав редакционных коллегий многих ведущих журналов и изданий, включая издательскую серию по бизнес-стратегии.

Экспертные мнения Бернарда Марра по проблемам эффективности организаций регулярно публикуются на страницах многих профессиональных периодических изданий, включая *The Financial Times*, *The Times*, *The Sunday Times*, *Financial Management*, *CFO Magazine* и *The Wall Street Journal*.



ПРАКТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК  
ПО НАИБОЛЕЕ ДЕЙСТВЕННЫМ ФИНАНСОВЫМ  
И НЕФИНАНСОВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ,  
ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМЫМ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ЛЮБОГО БИЗНЕСА

Эта книга является обязательной для прочтения любым деловым человеком. Показатели эффективности – важнейшие инструменты, говорящие о том, все ли в порядке с вашим бизнесом и не отклонился ли он от выбранного курса. Применение правильных показателей поможет вам достичь нужных результатов. Вы можете обратиться к описанию отдельных показателей эффективности, которые необходимы в конкретной ситуации, либо прочитать всю книгу целиком, чтобы создать систему управления операционной эффективностью, систему сбалансированных показателей эффективности и стратегию бизнес-анализа.

