



Key Management  
Ratios: How  
to Analyze,  
Compare and  
Control the  
Figures That Drive  
Company Value  
Ciaran Walsh

# Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании

Киран Уолш

**Smart Reading**  
**Ключевые идеи книги:**  
**Ключевые показатели**  
**менеджмента: как**  
**анализировать, сравнивать**  
**и контролировать данные,**  
**определяющие стоимость**  
**компании. Киран Уолш**  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»

*Текст предоставлен издательством*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57077246](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57077246)*

*Краткое содержание книги: Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. Киран Уолш: Smart Reading; 2020*

### **Аннотация**

*Этот текст – сокращенная версия книги Кирана Уолша «Ключевые показатели менеджмента: как анализировать,*

*сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.*

### **О книге**

Сколько вы знаете миллионеров, построивших состояние на процентах с депозита? Правильно, таких нет. За финансовым успехом всегда стоит профессионализм, способность видеть реальные деньги за цифрами в отчетах и умение рисковать. Но чтобы идти на риск, желательно понимать, что ставится на карту и чем грозит проигрыш.

Киран Уолш – главный эксперт по финансам Ирландского института менеджмента в Дублине – считает, что есть всего 20 главных финансовых показателей, которые выявляют основные зависимости для любой компании. «Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании» Кирана Уолша – классика и отличная книга-инструмент, которая научит быстро считать пропорции, мыслить категориями риска, соизмерять доходности, видеть потоки денежных средств. Разобравшись в «Ключевых показателях» Уолша, можно быстро оценить жизнеспособность любого бизнеса и определить самую важную для него цифру – стоимость.

### **Зачем читать**

- научиться говорить на языке финансов;
- легко освоить ключевые финансовые коэффициенты, которые помогут оценить деятельность любой коммерческой структуры;
- получить доступ к уникальным приложениям с аналитическими инструментами и таблицами коэффициентов.

## **Об авторе**

Киран Уолш – главный эксперт по финансам Ирландского института менеджмента в Дублине. Получил экономическое образование (управленческий и бухгалтерский учёт), член Института дипломированных бухгалтеров-аналитиков.

Практическая деятельность в высшем управленческом составе компаний на протяжении 15 лет стала основой его уникального метода подготовки специалистов по корпоративным финансам. Преподавал во странах Восточной и Западной Европы, Ближнего Востока.

Научные интересы сконцентрированы в сфере установления связей между темпами роста компаний, структурой их капитала и их стоимостью на рынке.

# Содержание

Просто о сложном мире финансовых показателей	8
Часть I. Основы	10
Глава 1. Обоснование важности экономических и финансовых показателей	10
Метод	10
Наиболее информативные данные в бизнесе	10
Глава 2. Финансовая отчетность компании	12
Глава 3. Баланс: основные понятия	13
Часть баланса – «Активы»	13
Часть баланса – «Пассивы/Капитал»	15
Глава 4. Отчет о прибылях и убытках	16
Основные показатели отчета о прибылях и убытках	17
Часть II. Оценка деятельности	18
Глава 5. Показатели эффективности деятельности	18
Взаимосвязи показателей баланса и отчета о прибылях и убытках	18
Коэффициенты для оценки эффективности компании	19
Доходность собственного капитала (ДСК)	19

Доходность совокупных активов, или совокупного капитала (ДСА)	20
Глава 6. Показатели эффективности управления	21
Доходность инвестиций	21
Составляющие коэффициента доходности совокупных активов	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Краткое содержание книги:  
Ключевые показатели  
менеджмента: как  
анализировать, сравнивать  
и контролировать данные,  
определяющие стоимость  
компании. Киран Уолш**

Оригинальное название:

**Key Management Ratios: How to Analyze, Compare and  
Control the Figures That Drive Company Value**

Авторы:

**Ciaran Walsh**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Просто о сложном мире финансовых показателей

Успешная компания – это большой размах, финансовое благополучие, любовь клиентов и возможность существовать очень долго. Сколько миллионеров, которые построили свое состояние на процентах с депозита, вы знаете? Правильно, таких нет. За успехом всегда стоит большой труд профессионалов, которые видят за цифрами в отчетах реальные деньги и умеют рисковать.

Но там, где нет знаний, нет и смелости. «Ключевые показатели менеджмента» Кирана Уолша – это средство от лобного страха перед финансами. Автор шаг за шагом, от формулы к формуле ведет читателя к пониманию финансовых инструментов, выходя далеко за рамки бухгалтерии.

Уолш отдал бизнесу более 15 лет, прежде чем присоединился к академическому кругу и стал ведущим экспертом по финансам в Ирландском институте менеджмента в Дублине. Благодаря многолетнему опыту работы с топ-менеджерами возник его уникальный подход к обучению корпоративным финансам, который и лег в основу этой книги. Здесь представлена система коэффициентов, состоящая из относительно небольшого числа экономических и финансовых показателей, которые помогут оценить деятельность любой ком-

мерческой структуры.

Данные из 200 компаний по всему миру, сквозные примеры, схемы, диаграммы, формулы расчета помогут читателю легко освоить материал. Он быстро научится считать пропорции, мыслить категориями риска, соизмерять доходности, видеть потоки денежных средств. Уникальные приложения с аналитическими инструментами и таблицами коэффициентов помогут применить полученные знания на практике.

Книга не просто информирует читателя, она меняет ракурс оценки, преобразая в итоге саму парадигму мышления и восприятия финансов. Подход Уолша стал классикой, фундаментом для дальнейшего развития знаний и навыков. Он одинаково удобен для управленческой команды, потенциальных инвесторов и просто любознательных наблюдателей, поэтому книга не утратила своей актуальности и по сей день.

# **Часть I. Основы**

## **Глава 1. Обоснование важности экономических и финансовых показателей**

### **Метод**

Финансовые коэффициенты четко отражают соотношения и зависимости, которые существуют между различными аспектами бизнеса. Если менеджеры компании понимают суть ключевых коэффициентов, то они действуют более согласованно и говорят на одном языке. И этот язык – финансы.

Финансовых показателей много. Но есть 20 (по мнению Уолша, самых главных), которые выявляют ключевые зависимости для любого бизнеса.

### **Наиболее информативные данные в бизнесе**

Базовые понятия для определения жизнеспособности

бизнеса – это активы, прибыль, темп роста и поток денежных средств. Эти четыре переменные взаимосвязаны. Существует равновесное состояние, при котором они находятся в оптимальном соотношении. Цель анализа – его найти. В этом случае можно определить самый важный показатель любого бизнеса – его стоимость.

## Глава 2. Финансовая отчетность компании

В компании существуют только три документа, которые содержат данные для финансового анализа. Они образуют единую систему отчетности.

Документ	Содержание
Баланс	Статический документ — «моментальный снимок», привязанный к фиксированной точке времени. «Фотографирование» происходит каждый месяц, квартал, год
Отчет о прибылях и убытках	Показательный документ — регистрация прибылей и убытков от операций за определенное время. Измеряется совокупный доход за вычетом издержек по четко установленным правилам
Отчет о движении денежных средств	Информативный отчет — фиксация притока и оттока денежных средств. Отражает учет первичных документов, которые подтверждают приток или отток денег

## Глава 3. Баланс: основные понятия

Для работы с примерами Уолш использует схему баланса из пяти блоков, где два раздела – это два разных аспекта отражения одной и той же суммы. Пассивы рассматриваются как источники поступления капитала, активы – как его использование.

### Часть баланса – «Активы»

**Оборотные активы (ОА) (current assets)** – это краткосрочные активы, которые можно снова быстро превратить в денежные средства. К ним можно отнести товарно-материальные запасы, дебиторскую задолженность, деньги и то, что обычно относят к категории «прочие».

**Внеоборотные активы (ВА) (fixed assets)**, которые часто называют долгосрочными инвестициями, могут быть нескольких видов.

*Схема баланса из пяти блоков*

Активы	Пассивы/Капитал	
<p>Внеоборотные активы (ВА) 600</p>	<p>Собственный капитал (СК) 450</p>	
<p>Оборотные активы (ОА) 400</p>	<p>Долгосрочные заимствования (ДЗ) 250</p>	<p>Краткосрочные обязательства (КО) 350</p>
<p>1000</p>	<p>1000</p>	

Виды внеоборотных активов	Содержание
<p>Балансовая стоимость основных средств</p>	<p>Это крупные, дорогие, длительного пользования материальные активы: земля, здания и строения, оборудование, транспортные средства и т. п.</p>
<p>Долгосрочные финансовые вложения</p>	<p>Ценности, находящиеся в долгосрочном владении: ценные бумаги, вклады в капиталы сторонних организаций, выданные займы и т. п.</p>
<p>Нематериальные активы (intangibles)</p>	<p>Активы, не имеющие физического воплощения. Сюда же относят то, что имеет отношение к репутации компании (goodwill): патенты, лицензии и т. п.</p>

Компания должна постоянно производить переоценку активов, чтобы понимать действительное положение дел.

# Часть баланса – «Пассивы/Капитал»

Виды капитала	Содержание
Собственный капитал (СК) (owner's funds)	Здесь отражаются все требования собственников компании: акции в обращении, резервы, накопленная прибыль и т. п.
Долгосрочные заимствования (ДЗ) (long-term loans)	Сюда относят займы со сроком погашения более одного года: закладные, необеспеченные облигации, банковские кредиты и т. п.
Краткосрочные обязательства (КО) (current liabilities)	Это платежи, которые необходимо исполнить в течение одного года: кредиторская задолженность, краткосрочные займы, банковские овердрафты, заработная плата, проценты, дивиденды и т. п.

# Глава 4. Отчет о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках – мост между балансами начала и конца отчетного периода. Он учитывает совокупные доходы и совокупные расходы. Разница между ними показывает величину прибыли. При финансовом анализе любой компании используются несколько ключевых терминов из баланса и отчета о прибылях и убытках. Бизнес оперирует ими постоянно.

Термин	Определение	Варианты расчета
Совокупные активы (CA) (total assets)	Сумма всех основных составляющих по каждому подразделу балансового отчета	1) Баланс — «Активы»: $CA = BA + OA$ . 2) Баланс — «Пассивы»: $CA = CK + ДЗ + КО$
Инвестированный капитал (ИК) (capital employed)	Учитываются только данные долгосрочных источников капитала	1) $ИК = BA + OA - КО$ 2) $ИК = CK + ДЗ$
Собственный капитал (СК) (net worth)	Нетто-величина капитала включает три составляющие: акции в обращении, резервы, накопленная прибыль	1) $СК = \text{акции} + \text{резервы} + \text{прибыль}$ 2) $СК = BA + OA - КО - ДЗ$
Оборотный капитал (ОК) (working capital)	Измеряет ликвидность, иными словами, способность быстро превратить ОК в денежные средства	1) $ОК = OA - КО$ 2) $ОК = CK + ДЗ - BA$

# Основные показатели отчета о прибылях и убытках

Уолш предлагает использовать четыре показателя прибыли, которые строго различаются по принципу ее распределения: сначала кредиторам, потом государству, затем акционерам.

Показатель прибыли	Очередность	Распределение
Прибыль до выплаты процентов и налогов (ПВПН) (profit before interest and tax, PBIT)	Первая очередь	Кредиторы (ДЗ) и (КО)
Прибыль до выплаты налогов (ПВН) (profit before tax, PBT)	После вычитания расходов на выплату процентов	Государство (налоги)
Прибыль после выплаты налогов (ППН) (profit after tax, PAT)	После вычитания расходов на выплату налогов	Акционеры (дивиденды)
Нераспределенная прибыль (НИ) (retained earnings, RE)	После вычитания дивидендов	Кредитуется на счет акционеров в балансе (СК)

# **Часть II. Оценка деятельности**

## **Глава 5. Показатели эффективности деятельности**

### **Взаимосвязи показателей баланса и отчета о прибылях и убытках**

Три понятия из отчета о прибылях и убытках тесно связаны с тремя базовыми понятиями баланса. Таким образом, можно получить девять коэффициентов, которые выполняют роль показателей.

На практике используются все варианты, но не 9 сразу, а в разных комбинациях. Какое же соотношение самое подходящее? Суть оценки деятельности компании как раз и заключается в выявлении оптимальной зависимости между ними.

*Соотношение основных показателей баланса и отчета о прибылях и убытках*

## Показатели отчета о прибылях и убытках

Прибыль до выплаты процентов и налогов (ПВПН)

Прибыль до выплаты налогов (ПВН)

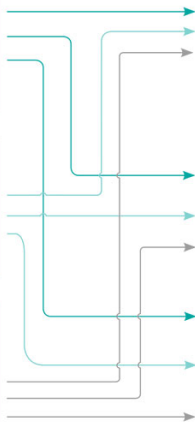
Прибыль после выплаты налогов (ПВ)

## Показатели баланса

Совокупные активы (СА)

Инвестированный капитал (ИК)

Собственный капитал (СК)



## Коэффициенты для оценки эффективности компании

Существует два коэффициента, которые, по мнению Уолша, являются лучшими для оценки рентабельности компании.

### Доходность собственного капитала (ДСК)

ДСК – один из ключевых показателей эффективности

управления компанией. Он показывает, каким образом операционная эффективность трансформируется в благополучие собственников. Его высокое значение говорит об успехе компании, высоком рыночном курсе ее акций, о доверии инвесторов.

*Последовательность вычисления доходности собственного капитала*

$$\boxed{\text{ДСК}} = \frac{\text{ППН}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 = \boxed{\%}$$

## **Доходность совокупных активов, или совокупного капитала (ДСА)**

ДСА демонстрирует степень устойчивости компании, имеет ли она базу для высокой доходности капитала. Соотношение ПВПН и величины совокупных активов показывает ставку доходности (прибыль на инвестиций акционеров).

*Последовательность вычисления доходности совокупных активов (совокупного капитала)*

$$\boxed{\text{ДСА}} = \frac{\text{ПВПН}}{\text{Совокупные активы}} \times 100 = \boxed{\%}$$

# **Глава 6. Показатели эффективности управления**

## **Доходность инвестиций**

Оценить эффективность управления – значит выявить, насколько умело менеджеры компании используют все ее активы. Если они используются эффективно, то каждый вложенный рубль приносит выгоду.

Показатель доходности инвестиций (ДИ) связывает величину этой выгоды с теми активами, на основе которых она получена. Если ДИ равен затратам на капитал или превышает их, компания жизнеспособна. Если он ниже затрат на капитал, то будущего у бизнеса нет.

## **Составляющие коэффициента доходности совокупных активов**

Основной инструмент для измерения «здоровья» бизнеса – это уже знакомый нам коэффициент ДСА.

Все значимые решения в бизнесе зависят от его величины. Как правило, его разбивают на два вспомогательных показателя, а затем на еще более мелкие значения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.