

9.1. КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕС-СИСТЕМ: ПРОБЛЕМЫ, МОДЕЛИ, РАЗВИТИЕ И ОПЫТ

Бердников В.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры
«Экономический анализ»

Финансовый университет при Правительстве РФ

В статье изложена точка зрения на контроллинг как информационно-аналитическую систему поддержки эффективного управления. Определены основные особенности современных бизнес-систем, уточнены требования к информации о бизнес-процессах, предложена система ключевых индикаторов оценки их эффективности. Сформулированы характеристики моделей контроллинга и приведена статистика их применения в коммерческих организациях различных секторов экономики.

Условием достижения долгосрочного успеха в современном бизнесе становится реализация принципа «думай глобально, действуй локально», т.е. исходя из оценки состояния и прогноза развития экономической среды. Проблемы формирования и применения локальных инноваций, устранение «узких мест» в цепочках создания ценности, идентификация возможностей и рисков, сопряженных с участием в альтернативных цепочках формирования стоимости (value chain), наилучшим образом выявляются и решаются именно на уровне сравнительной оценки состояния и эффективности бизнес-процессов и операций (рабочих мест). В этих условиях необходимы следующие изменения в бизнес-системе, реализация которых позволит повысить эффективность управления и точность реакции менеджмента на изменения состояния экономической среды:

- передача управленческих инициатив с уровня корпоративного центра на уровень бизнес-единиц (strategy business units, **SBU**) и бизнес-процессов (business-process, **BP**);
- наделение соответствующими полномочиями и ответственностью владельцев рабочих мест;
- ориентация не на заранее утвержденный бюджет, а на удовлетворение потребностей клиентов;
- анализ действий конкурентов, своевременное выявление, изучение и использование лучших практик ведения бизнеса.

В результате организация не следует за потребностями клиентов, а, используя клиентско-ориентированные модели ведения бизнеса, предвосхищает их возникновение. Применение такой модели стимулирует своевременную разработку и использование процессных и продуктовых инноваций. Задача корпоративного центра в этих условиях сводится к системной бизнес-навигации развития организации с позиций внутренней непротиворечивости и ориентации на интересы различных групп стейкхолдеров. Инструментом решения этой задачи, по нашему мнению, является контроллинг – система информационно-аналитической и методической поддержки обоснования и реализации управленческих решений на всех уровнях организации ведения бизнеса. По сути, контроллинг – это дирижер развития и роста компании, обеспечивающий непротиворечивость стратегических и оперативных целей, а также действий, предпринимаемых различными группами заинтересованных лиц при их достижении.

Если ранее контроллинг ассоциировался с триединством управленческого учета, бюджетирования и системы отчетности, то в наши дни область его интересов смещается в сторону регулирования динамических бизнес-систем и бизнес-процессов. В условиях услож-

няющихся информационных потоков в современных коммерческих организациях его постановка становится необходимым условием их динамичного роста и устойчивого развития бизнеса, достижения текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности.

Среди задач, решаемых современным контроллингом, выделяются:

- своевременное выявление перспектив развития и корректировка целей бизнеса в соответствии с изменениями прогноза состояния внешней экономической среды и приоритетов его стейкхолдеров;
- идентификация, связанных с реализацией альтернативных сценариев развития операционных, финансовых и иных рисков;
- обоснование структуры и состава ключевых показателей, включаемых в стратегические карты для уровня компании и ее стратегических бизнес-единиц (сегментов);
- оценка критических факторов успеха при достижении цели и разработка панелей управления для рабочих мест владельцев бизнес-процессов;
- выявление «узких мест», возникающих в цепочках создания стоимости.

В условиях обострения конкурентной борьбы на рынках решение этих задач должно проводиться в режиме «нужного» времени, т.е. с оценкой прогнозного состояния и развития в различных временных горизонтах.

В научной литературе преобладающей точкой зрения на цели организации и ведения бизнеса является ориентация управления на приращение ценности для различных групп заинтересованных лиц (стейкхолдеров). В силу того, что система ценностей по разным группам лиц имеет определенные различия, а сами они могут быть конкурирующими, условием устойчивости функционирования компаний может рассматриваться достижение динамической уравновешенности между этими ценностями. Таким образом, для наращивания стоимости бизнеса необходимо обеспечить баланс между удовлетворением потребностей покупателей и конкурентными силами рынков, на которых присутствует компания, с одной стороны, и внутренними затратами (экономичностью) и расширением бизнеса (ростом) – с другой.

Практическое достижение консенсуса интересов между отдельными группами стейкхолдеров, а также между текущей эффективностью и стратегическим развитием обеспечивается использованием в практике управления метода бизнес-систем. Его применение позволяет рассматривать каждую организацию как систему:

- взаимосвязанных факторов стратегии, тактики и рабочих действий;
- интересов владельцев компании, инвесторов, менеджеров, работников, конкурентов и клиентов;
- финансовой, инвестиционной и операционной деятельности;
- состояния и динамики развития организации, ее бизнес-единиц, а также связанных с их работой бизнес-процессов и операций.

Компромисс между устойчивым ростом и эффективностью может достигаться при использовании методики многокритериального принятия решений на различных уровнях организации ведения бизнеса, в разных управленческих горизонтах и перспективах развития, обязательного обеспечения каскадирования целей верхнего уровня организации на нижние уровни управления.

Традиционными перспективами управления и направлениями оценки его эффективности являются:

- финансовая с фокусом на сбалансированность движения денежных потоков между компанией, контрагентами и финансовыми рынками. Цель – обеспечение компромисса между текущей платежеспособностью и перспективной доходностью инвестиций в компанию, параметрами риск-аппетита, задаваемыми инвесторами;
- клиентская, с ориентацией на удовлетворенность, лояльность и маржинальность клиентов. Цель – состоит в выстраивании дружественных отношений с потребителями, включения их в процесс инициирования непрерывных улучшений операций, определения параметров и направлений создания инноваций;
- внутренних бизнес-процессов (операционная), с ориентацией на текущую экономичность и продуктивность, а также перспективную результативность и конкурентоспособность, с ориентацией на сбалансированность и ценностную непротиворечивость операций, включаемых в процессы;
- обучение персонала, рост и инновации (организационная), с включением работников в процесс оперативного управления, использования их творческого потенциала при формировании внутренних факторов конкурентного успеха при реализации принципа социальной ответственности. Здесь целью может выступать формирование интеллектуального капитала компании на основе концепции обучающейся организации;
- экологическая, преследующая цель снижения неблагоприятного влияния на окружающую среду;
- социальная, проявляющаяся в понимании ответственности организации перед обществом за последствия планируемых и осуществляемых хозяйственных операций.

В качестве индикаторов эффективности бизнес-процесса в системе могут рассматриваться:

- непротиворечивость процесса целям развития бизнес-системы, а также его сбалансированность в цепочке формирования стоимости;
- коэффициент конверсии ресурсов в результат процесса;
- динамика изменений процесса, определяемая на основе бенчмаркинга.

Таблица 1

КОНТРОЛЛИНГ БИЗНЕСА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА ДОЛГОСРОЧНЫЙ УСПЕХ

Принципы и объекты	Виды контроллинга	
	Оперативный	Стратегический
Парадигма	Делать вещи «правильно»	Делать «правильные вещи»
Фокус действий	Снаружи → вовнутрь	Изнутри → наружу
Концентрация внимания на:	Текущих операциях, и бюджетах	Перспективных инновациях, и программах развития
Цель	Текущая эффективность	Рост и конкурентоспособность
Ответственный менеджмент	Работа, ориентированная на текущее состояние бизнеса	Работа над перспективами развития бизнеса
Стратегическое руководство	Полномочия и ответственность	Смелое инноваторство
Бизнес-процессы	Сбалансированность и экономичность	Динамизм поступательных изменений
Идентификация возможностей и рисков	Ожидание, оценка и поиск форм хеджирования рисков	Смелый эксперимент
Управление изменениями	Адаптация к меняющимся условиям	Упреждающие действия
Лояльность потребителей	Учет мнения потребителей	Использование мнения для генерирования идей развития
Создание альянсов для достижения синергии действий	Преимущества ауторсинга, выявление и использование хозяйственного опыта	Использование разнообразия для обеспечения гибкости и динамизма изменений

Баланс между текущим планированием и контролем (фокус действий снаружи – вовнутрь) и перспективным ростом и развитием (фокус изнутри – вовне) достигается на основе обеспечения компромиссов между текущей эффективностью и стратегической конкурентоспособностью по объектам наблюдения и регулирования при соблюдении принципов (табл. 1).

Достижение компромиссов обеспечивается за счет двух видов (подсистем) контроллинга, ориентированных на достижение целей (эффективности – оперативный и конкурентоспособности и роста – стратегический).

Особенностью оперативного контроллинга является то, что основным его объектом служат процессы и операции, т.е. известные действия, управляемые на основе «старых» знаний. Они обычно составляют определенный шаг бизнес-процесса и могут быть изображены схематически, а также измерены.

Процесс (activity) – единица работы или задача, подразумевающая определенный результат с фиксируемыми затратами. Процесс предполагает совокупность упорядоченных действий (операций), которые должны иметь определенные цели и регламенты. Результаты и связанные с их достижением затраты подлежат планированию и контролю. Однако временные периоды жизненного цикла процесса ограничены во времени. Это связано с происходящими изменениями экономической среды, которые могут приводить к неактуальности или снижению сравнительной эффективности ранее рациональных действий. Современные методы управленческого учета и анализа (учет затрат по операциям – activity based costing, **ABC**, и анализ отклонений – variance analysis), дополняемые информационными технологиями бизнес-анализа (business intelligence, **BI**), ориентированными на поддержку адаптивного управления, достаточно точно позволяют оценивать и управлять эффективностью бизнес-процессов, формировать краткосрочные прогнозы результатов продолжающейся деятельности [1].

Самым важным для достижения текущей эффективности становится позиционирование бизнеса и определение неэффективных бизнес-процессов и операций на основе ранжированных эффективностей, оперативное выявление перспективных знаний с помощью бенчмаркинга, организация успешного трансфера технологий (копирование, покупка лицензий, заключение временных союзов с конкурентами).

В качестве действенного инструмента мониторинга состояния объектов оперативного контроллинга нами рассматриваются панели управления – dashboard. На них выносятся ключевые показатели эффективности, используемые для оценки индивидуальных усилий владельцев бизнес-процессов и рабочих мест по достижению краткосрочных целей. Состав, целевые (желаемые) и критические значения показателей, включаемых в состав dashboard, отличается низкой временной устойчивостью. Они должны пересматриваться и корректироваться в зависимости от прогнозов развития бизнес-процессов, в которых задействованы эти рабочие места, на основе методики имитационного моделирования, что соответствует идеологии адаптивного управления.

Делегирование на уровень рабочих мест ответственности и правомочий гибкого реагирования на изменение состояния среды (при соответствующей квалификации работников) позволяет ускорить процесс реакции на

изменения среды, перейти от модели экстенсивного роста к адаптивной модели развития, основанной на накоплении и тиражировании знаний. Стимулирование хозяйственной инициативы работников с использованием принципов коммерческого расчета (*business unit management*, **BUM**) способствует генерированию и трансферту знаний работниками компании, что приводит к повышению эффективности. Хозяйственные операции и связанные с их осуществлением рабочие места представляют собой объекты учета и контроля. В то же время устанавливаемые для операций и рабочих мест нормативы и регламенты должны своевременно корректироваться для обеспечения актуализации в соответствии с проводимыми изменениями в составе и целях развития бизнес-процессов, а контроль в большей степени приобретает характер самоконтроля по цепочке формирования стоимости.

Совокупность, связанных последовательно или параллельно выполняемых процессов (операций), образует более устойчивый во времени объект управления – бизнес-процесс (*business-process*, **BP**). Разрабатываемый в организации регламент **BP** задает определенный порядок выполнения операций во времени и пространстве, имеет начало и конец, определенные точки входа (ресурсы) и выхода (результаты). В ходе этих действий осуществляется работа, потребляются ресурсы, и формируется результат. Результативность процесса определяется конверсией ресурсов, т.е. производительностью совокупности действий (операций), их слаженностью и сбалансированностью.

Параметры **BP** непрерывно корректируются для адаптации бизнес-системы к происходящим в экономической среде изменениям. Поэтому для обеспечения гибкости процессов перспективным аналитическим инструментом контроллинга нами видятся скользящие прогнозы (*rolling forecast*), которые формируются для оценки достижения оперативных целей развития в складывающихся условиях. Объектами прогнозирования могут быть как финансовые (бюджетные), так и нефинансовые ключевые показатели состояния и развития процесса. Скорость, точность прогноза, адекватность реагирования на него представляют собой важнейшую характеристику современного управления, ориентированного на долгосрочный успех. Поддержка данной модели управления, ориентированной снаружи – вовнутрь, предполагает исходное прогнозирование потребностей клиентов и возможные реакции конкурентов на те или иные действия, осуществляемые организацией на внешних рынках. Затем моделируется и организовывается процесс создания ценности на основе рационализации цепочки ее составляющих процессов, операций и действий. Таким образом, обеспечивается наилучшая конверсия вовлекаемых в бизнес ресурсов.

Бизнес-процессы часто рассматриваются как объекты бюджетирования. Однако такой подход может противоречить целям обеспечения гибкости бизнес-системы. Тем не менее, при реинжиниринге бизнес-процессов и реализации программ их модернизации или инновационных изменений стратегические бюджеты с определением лимитов затрат могут быть весьма полезны для реализации текущего контроля сроков и объемов выполняемых работ. Для повышения текущей прибыльности компаний целесообразно использовать процессно-ориентированное управление (*activity-based management*, **ABM**), основанное на оценке информации, формируемой учетной подсистемой *activity-based costing*.

Его целью служит управление организацией не через функционально-структурные подразделения, а через бизнес-процессы, оцениваемые через призму соответствия ценностей, которые они формируют для потребителя и объемов выполняемых работ и потребляемых ресурсов. Процессно-ориентированный учет затрат позволяет отойти от традиционного бухгалтерского классификатора затрат по статьям учета и перейти к отнесению их непосредственно на выполняемые действия, хозяйственные операции и процессы, что создает благоприятные условия для децентрализации управления бизнесом и передачи ответственности за результаты непосредственно на рабочие места.

Организации, использующие бюджетинг в качестве инструмента управления, должны, по крайней мере, дополнять его скользящими прогнозами (*rolling forecast*) ключевых финансовых и нефинансовых индикаторов (*key performance indicator's*) на следующий за отчетный период. Причем горизонты прогнозирования индикаторов должны различаться: в части финансовых рынков – они могут быть более короткими, в то время как в области клиентской перспективы и инноваций – иметь более продолжительные периоды оценки. Такая практика дает возможность контроллерам постоянно отслеживать и целенаправленно корректировать стратегию управления оборотными активами и потребность в их финансировании, а также своевременно проводить десементацию клиентско-продуктового портфеля компании и реализовывать «точечные» инновации.

Целью контроллинга бизнес-процессов становится разработка и корректировка совокупности адаптивных технологий (**BPM**-блок), интегрирующих и контролирующих различных активы (материальные, информационные и человеческие), необходимые для поддержания эффективности бизнес-процессов. Их наличие позволяет организациям осуществлять планирование, мониторинг и совершенствование бизнес-процессов, т.е. реализовать цикл управления «**PDSA**». Контролинг бизнес-процессов позволяет обеспечить приоритет корпоративных целей над целями владельцев процесса, что создает условия для создания эффекта синергии действий.

Важнейшим объектом оперативного контроллинга в коммерческих организациях является управление денежными потоками. Успешные проектные инициативы, несоответствующие по масштабам и временным периодам реализации возможностям организации, могут привести к разбалансированности ее денежных потоков. Это негативно сказывается на прогнозах рыночной стоимости организации, повышает вероятность технических дефолтов, приводит к потере контроля над активами со стороны владельцев компании. Координация масштабных и временных параметров движения денежных потоков по видам деятельности позволяет сокращать процентную нагрузку и высвобождать денежные средства для инвестирования в прирост и модернизацию действующих активов, направлять их на финансирование проектного развития, снижать зависимость организации от кредитов и займов.

Обеспечение текущей сбалансированности развития достигается за счет выработки конкурентоспособной бизнес-модели компании. Она, как правило, предполагает выполнение следующих условий:

- рациональную диверсификацию текущей хозяйственной и проектной деятельности;

- наличие в его структуре стратегических операционных бизнес-единиц (**SBU**), находящихся на разных стадиях зрелости, а также проектных бизнес-единиц (**PBU**);
- рациональное комбинирование различных источников привлечения капитала, обеспечивающее его минимальную цену (**WACC**) и оптимальные условия привлечения;
- участие фирмы в различных цепочках («решетках») создания стоимости с сочетанием собственных высококонкурентных компетенций в ключевых бизнес-процессах с аутсорсингом, обеспечивающим эффект экономии затрат на поддержании компетенций в вспомогательных бизнес-процессах.

Цепочка бизнес-процессов, контролируемая организацией, должна отвечать требованиям экономичности и продуктивности. Их выполнение в совокупности обеспечивает необходимую маржинальность и формирование положительного значения свободного денежного потока (free cash-flow, **FCF**) в рамках **SBU**. По **PBU** наблюдается активный отток денежных средств по инвестиционной деятельности. Комбинация положительного монетарного результата по текущей деятельности и отрицательного, получаемого, по крайней мере, от инвестиций в реальные активы, должна опираться на структурную сбалансированность их параметров (рис. 1).

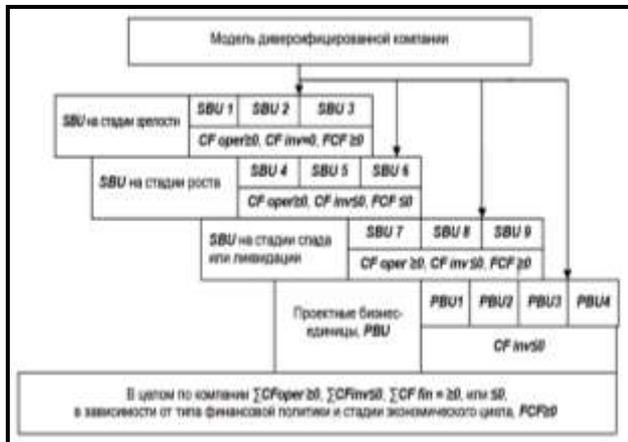


Рис. 1. Структура денежных потоков компании при реализации диверсифицированной бизнес-модели

Совокупный монетарный результат операционных бизнес-единиц должен быть положителен и обеспечивать возможность полного или частичного финансирования развития **PBU**. Параметры развития **PBU** необходимо согласовывать с возможностями их финансирования, предопределяемыми состоянием финансовых и товарных рынков, возможностями организации по рефинансированию и обслуживанию долга, типом финансовой политики. Соотношение чистых притоков и оттоков денежных средств по сегментам бизнеса может существенно различаться по стадиям жизненного цикла развития основных продуктовых сегментов в рамках бизнес-единиц, а также фазы цикла развития рынка.

Мониторинг эффективности организации бизнес-процессов и управления ее сегментами (бизнес-единицами) может быть проведен на основе сравнительного анализа фактических (планируемых) значений денежных потоков с нормативными параметрами, обеспечивающими создание целевой добавленной рыночной стоимости бизнеса для ключевых групп его стейкхолдеров (табл. 2).

В качестве критериев успешности реализации системы оперативного контроллинга могут выступать

следующие финансовые индикаторы, характеризующих текущую платежеспособность компании:

- изменение чистой кредитной позиции, ΔNCP ;
- значение расчетного операционного денежного потока (операционная прибыль до уплаты процентов и кредитов плюс начисленная за период амортизация), **EBITDA**;
- динамика значений стоимости (**IC**) и цены инвестированного в бизнес капитала (**WACC**), включая стоимость накопленного капитала (**EQ_{RP}**), сформированного за счет реинвестирования нераспределенной прибыли (**RP**);
- коэффициента процентного покрытия, $TIE = EBITDA / Interest$;
- рентабельности инвестиций в форме денежного потока, **CF ROI**;
- коэффициента покрытия долга, $CTD = TD / EBITDA$;
- рентабельности активов с поправкой на их риск, $RAROC = ROA / (1 + VaR)$, где **VaR** – цена риска.

Таблица 2

ХАРАКТЕР ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ОПЕРАЦИОННЫМ БИЗНЕС-ЕДИНИЦАМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ФАЗ РАЗВИТИЯ РЫНКА И ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА РАЗВИТИЯ СБЕ

Виды деятельности / / показатели / / денежные потоки	Значение совокупного денежного потока по продол-жающимся видам деятельности, NCF		Стадии жизненного цикла операционной бизнес-единицы					
			Рост		Зрелость		Старение	
	Стадии развития рынка							
	Спад	Рост	Спад	Рост	Спад	Рост	Спад	Рост
Операционная, NCF_{oper.}	≤ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0
Инвестиционная, NCF_{inv.}	≈ 0	≤ 0	≈ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≥ 0	≥ 0
Финансовая, NCF_{fin.}	≤ 0	≥ 0	≈ 0	≥ 0	≤ 0	≥ 0	≤ 0	≤ 0
Свободный денежный поток, FCF	≈ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≈ 0	≥ 0

Пороговые значения этих показателей для российских компаний зависят от специфики бизнеса (производственно-коммерческий, ритейл, услуги и др.) Опыт компаний дает основание определить в качестве критических следующие уровни индикаторов: $\Delta NCP \geq 0$, $TIE \geq 1,5-2$, $CTD \geq 6-8$, $EQ_{RP(t+1)} \geq EQ_{RP(t)}$ и $RAROC$ – не менее 10% соответственно.

При возникновении диспропорций в бизнес-модели либо на счетах компании скапливается излишняя наличность, что свидетельствует об отсутствии перспективных проектов ее развития, либо возникает ее дефицит, что негативно сказывается на значении показателя чистой кредитной позиции (при чрезмерных параметрах стратегических бюджетов и низкой операционной маржинальности). Как правило, результатом слабой инвестиционно-инновационной активности становится снижение рыночной стоимости компании до стоимости сумм наличности, накопленной на ее счетах, что не соответствует интересам ее владельцев. В условиях чрезмерных параметров инвестиционных бюджетов при неблагоприятном стечении обстоятельств возможным вариантом развития событий может стать устойчивая неплатежеспособность организации.

При системной сбалансированности, даже при недостаточности возможностей рефинансирования экономического роста за счет реинвестирования прибыли, умеренное привлечение заемных средств не становится для компаний критическим, так как наращивание процентной и долговой нагрузки сопровождается опе-

режающим ростом товарооборота и чистого денежного потока по операционным бизнес-единицам. В условиях экономического спада многие компании заинтересованы в снижении процентной и долговой нагрузки, так как масштабы бизнеса и связанные с ними операционные денежные потоки сокращаются. Игнорирование этого факта финансовыми директорами приводит к повышению финансовой зависимости компании, подрывает ее платежеспособность в краткосрочном периоде, увеличивает время вывода проектных единиц на операционный уровень.

Для достижения устойчивости экономического роста бизнеса необходимым становится оценка вероятности возникновения конфликтов в производственно-обменных отношениях различных групп стейкхолдеров (контрагентов, собственников, владельцев и кредиторов, персонала и представителей государственных регуляторов) при реализации различных вариантов программ развития бизнеса. Это требует многокритериальной оценки эффективности, усложняет процесс воспроизводства капитала, предполагая множественность целей организации. Поэтому аналитическая составляющая контроллинга должна обеспечивать многоаспектность оценок. Иначе, развитие компании, оцениваемое как эффективное с позиций одних групп выгодоприобретателей, может иначе оцениваться другими бенефициарами. Возникновение и расширение конфликтов снижает устойчивость развития бизнеса и тормозит его экономический рост.

Достижение процессной эффективности – это не только текущая экономичность и сравнительная производительность, но и неуклонный рост результативности бизнеса. Применение различных моделей управления экономическим ростом бизнеса выявило приоритет стоимостного подхода к оценке его эффективности. Добавленная экономическая стоимость (*EVA*), сформированная компанией в процессе финансово-хозяйственной деятельности, представляя результат текущей и финансовой деятельности, учитывает интересы подавляющего числа заинтересованных лиц. Основными критериями достижения консенсуса интересов бенефициаров являются:

- работников – уровень и динамика заработной платы и размер премий;
- кредиторов – способность выплачивать проценты по кредитам и своевременность погашения долга,
- владельцев недвижимости – отсутствие просрочек при перечислении арендных платежей и сохранность передаваемых в пользование активов;
- государственных регуляторов рынка – полнота налоговых поступлений в бюджет, занятость населения территорий,
- собственников бизнеса – увеличение справедливой рыночной стоимости бизнеса и др.

В процессе формирования *EVA* крайне важное условие для стратегического успеха любого бизнеса.

Практическая задача контроллинга в области управления эффективностью бизнеса лежит в обеспечении оптимальной сбалансированности действий менеджмента компании в следующих трех проекциях (плоскостях):

- эффективности деятельности в различных временных горизонтах (прежде всего, эффективности ретроспективной, текущей и перспективной деятельности);
- эффективности отдельных составляющих бизнеса (операций и бизнес-процессов, структурных бизнес-единиц и компании в целом);
- эффективности различных видов деятельности (маркетинговой, операционной, инвестиционно-инновационной и финансовой).

Традиционным пониманием целей стратегического контроллинга является информационно-аналитическое и методологическое обеспечение системы управления, ответственное за способность «делать правильные вещи». Эта способность во многом основана на компромиссе между сохранением того, что организацию делает сильным сегодня и созданием инноваций, позволяющих выйти за пределы прошлых успехов. При этом эффективность имеет как минимум две стороны. Одна из них экономичность, характеризующая затраты компании на выполнение единицы работ, а другая – результативность, т.е. способность обеспечивать целевые результаты. Когда компания, и ее менеджмент делает «правильные вещи» «правильно», и при этом экономно, то такой бизнес и его управление могут признаваться эффективным [2]. Таким образом, задача эффективного управления бизнесом сводится к тому, чтобы активы компании возрастали, а издержки, в расчете на единицу полезности, снижались [3].

В зарубежной и отечественной литературе все чаще предлагаются аналитико-прогностические подходы оценки эффективности активов, основанные на модели создания стоимости бизнеса (*value-based management, VBM*) [4, 5].

Добавленная экономическая стоимость компании (*economic value added, EVA*) формируется лишь в том случае, если на дополнительно привлеченный капитал компания получает добавочный денежный поток, стоимость которого превышает стоимость этого капитала. То есть выполняется следующие условия:

$$ROCE \geq WACC,$$

и

$$EVA = (ROCE - WACC) * EC,$$

где:

ROCE – рентабельность инвестированного капитала определяемая как соотношение между прибылью до уплаты процентов, но с учетом налогообложения и величиной инвестированного (используемого) капитала (*Return on Capitalization on Invested Capital*);

WACC – средневзвешенная цена капитала (*Working Average Cost Capital*);

EC – среднегодовая стоимостная оценка капитала инвестированного в бизнес (*Employ Capital*).

Направления бизнеса, демонстрирующие отрицательное значение *EVA* в течение длительного периода времени, вряд ли могут быть признаны коммерчески успешными, а их бизнес-модели конкурентоспособными. Однако фиксирование положительной добавленной стоимости – еще не факт достижения эффективности бизнеса, так как полученные расчетные значения необходимо сравнивать со среднеотраслевыми показателями, которые в отечественной статистической отчетности малодостоверны. Таким образом, диагностика эффективности на основе оценки динамики *EVA* позволяет сформировать мнение лишь о динамике абсолютной экономической эффективности.

Причина широкого использования добавленной стоимости в практике ценностно-ориентированного управления связана с тем, что этот показатель сочетает в себе простоту расчета, возможность мониторинга как в целом, так и в отдельных сегментах компании и, таким образом, является индикатором качества управленческих решений. Его положительная динамика, при прочих равных условиях, свидетельствует о создании благоприятных условий для роста стоимости бизнеса.

Реализуемая стратегия экономического роста компании не должна приводить к росту операционных и финансовых рисков сверх определяемого собственниками бизнеса уровня риск-аппетита. Рост объемов выпуска и продаж продукции, превышающий расчетное значение коэффициента устойчивости экономического роста **SGR**, связан с необходимостью увеличения доли заемных средств в источниках финансирования, ускоренным ростом доли процентных обязательств в составе операционного денежного потока. Это снижает финансовую устойчивость компании и повышает финансовые риски ее развития.

Мониторинг финансовой устойчивости может быть осуществлен на основе оценки значения коэффициентов процентного покрытия (**TIE**) и показателя покрытия долга (**TTD**). При этом в качестве индикаторов целесообразно использовать соотношение расчетного денежного потока и суммы процентных (финансовых) обязательств (**EBITDA / TD**), а также рыночной стоимости компании и стоимости долга (**MV / TD**). Снижение свободного денежного потока в расчете на инвестированный капитал – **ROI_{FCF} (FCF / IC)** расценивается как фактор, негативно влияющий на динамику рыночной стоимости компании.

Управление динамикой экономического роста и стоимости бизнеса требует не только знания факторов их формирования, но и применения моделей ее создания на основе идентификации причинно-следственных связей [5].

Фундаментальным фактором создания стоимости в настоящее время становятся базовые компетенции менеджмента и персонала организации, их эффективная мотивация, которые, при прочих равных, лежат в основе (социальный фундамент) конкурентоспособности любого бизнеса. Важным условием создания стоимости является также благоприятное состояние внешней среды, которое должно учитываться при выработке стратегии и тактики. Идентификация и прогнозирование возможных динамик драйверов создания стоимости, разработка алгоритмов, основанных на инструментах их управления, лежат в области интересов стратегического контроллинга. Эти задачи не могут быть реализованы без использования современных информационных систем класса business-Intelligence (**BI**).

Перспективным направлением повышения ответственности и мотивированности линейного и функционального менеджмента среднего и низшего звена, персонала компаний должно стать использование идей внутрифирменного предпринимательства **BUM** и методологии оценки эффективности деятельности персонала с использованием ключевых показателей эффективности **KPI**, интегрируемых в панели управления (dashboards).

Разработка и реализация успешных инвестиционных программ, даже в пределах зрелого бизнеса, позволяет не только поддерживать его маржинальность и конкурентоспособность в течение продолжительного времени, но и создавать перспективные направления роста. Важно, чтобы финансирование инвестиционных программ, направленных на прирост и модернизацию активов, не приводило к повышению финансовых рисков сверх пределов риск-аппетита, обеспечивало адекватный объемам инвестирования экономический рост и его эффективность. Это создает условия для формирования положительной добавленной рыночной стоимости **MVA**.

В продолжающемся бизнесе, используя прогнозные стоимостные параметры основных групп оборотных активов, можно оценить плановую потребность в источниках финансирования оборотных активов и величину чистого оборотного капитала **NWC**. Различные модели финансирования (агрессивная, взвешенная и консервативная) предполагают существенное различие в оценке источников текущего финансирования. Как правило, при агрессивной стратегии целевое значение **NWC** рассчитывается исходя из необходимости финансирования затрат незавершенного производства. При реализации взвешенной стратегии – на основе его достаточности для покрытия запасов готовой продукции и затрат незавершенного производства, в то время как при консервативной – с учетом необходимости полного соответствия источника расчетному среднегодовому запасу и затратам незавершенного производства.

Анализ и планирование движения денежных средств и их эквивалентов чрезвычайно важны для обеспечения достаточности средств в условиях реализации проектов модернизации и расширения активов. Расчет свободного денежного потока **FCF** проводится на основе идентификации чистого денежного потока по операционной деятельности **NCF_{oper}** и вычитания из него капитальных вложений в продолжающийся бизнес **Capex**:

$$FCF = NCF_{oper} - Capex,$$

где

NCF_{oper} – формируется как разность всех притоков и оттоков денежных средств в разрезе операционной (продолжающейся) деятельности за период;

Capex – капитальные вложения в текущую (продолжающуюся) деятельность фирмы.

Источниками финансирования **Capex**, кроме чистого операционного денежного потока **NCF_{oper}**, в порядке убывания приоритетности могут выступать:

- высвобождение денежных средств из краткосрочных финансовых вложений **Cash_{fa}**, например, закрытие депозитов;
- дополнительная эмиссия уставного капитала ΔEq ;
- прирост долгосрочных кредитов и займов ΔLTD ;
- денежные средства, поступающие в организацию от продажи долей в зависимых и дочерних обществах (и иные поступления денежных средств по инвестиционной деятельности) – **Cash_{inv}**.

В зависимости от комбинации источников финансирования капитальных вложений в продолжающуюся деятельность, проводимая финансовая политика может классифицироваться как:

- консервативная ($NCF_{oper} \geq Capex$);
- взвешенная ($NCF_{oper} \geq Capex + Cash_{fa} + \Delta Eq$), при условии $\Delta LTD / \Delta PR \approx const$, где ΔPR – прирост реинвестируемой прибыли;
- агрессивная ($NCF_{oper} \geq Capex + Cash_{fa} + \Delta Eq + \Delta LTD$);
- увеличивающая риски, связанные с контролем над собственностью ($NCF_{oper} \geq Capex + Cash_{fa} + \Delta Eq + \Delta LTD + Cash_{inv}$).

В отличие от оперативного, стратегический контроллинг сконцентрирован на организационно-экономических инновациях, особенностью создания которых является дефицит информации о состоянии ключевых перспектив ведения бизнеса (финансы, процессы, клиенты, персонал и развитие, экология). Его целью является выработка механизмов предвидения развития и использование этой информации для разработки перспективных конкурентоспособных моделей ведения бизнеса. Основными инструментами, по нашему мнению,

должны стать карты стратегических показателей (strategy maps). Их формирование проводится на принципах системной сбалансированности, сценарного прогнозирования, основе анализа состояния и перспектив развития компании, в режиме нужного времени, определения областей допустимых значений целевых индикаторов развития и идентификации критических факторов успеха [6].

Поиск и последующее структурирование в базах данных стратегически важной информации позволяет более объективно оценивать динамику процессов развития в таких областях, как:

- данные о клиентских предпочтениях и тенденциях их изменений;
- открывающиеся рыночные возможности и возникающие угрозы;
- анализ поведения и эффективности действий конкурентов;
- перспективные технологические и организационные инновации;
- изменения в составе и структуре цепочек формирования стоимости, в которых задействована организация;
- прибыльность продуктовых, территориальных и клиентских сегментов.

Наиболее результативная работа в условиях неопределенности возможна на основе использования в контроллинге методологии предвидения (the power to predict). Ее применение позволяет формировать гипотезы относительно перспектив развития компании, конкурентные предложения в ответ на возникающие вызовы и неопределенности экономической среды, организовывать динамичный процесс обучения персонала, формировать и капитализировать человеческий капитал. В результате достигается своевременная идентификация стратегических перспектив развития компании, оценка и анализ которых позволяет интегрировать и гармонизировать интересы стейкхолдеров бизнеса, т.е. фактически формируются новые знания об объектах, технологиях и условиях создания и бесконфликтного распределения будущей стоимости. Такая система знаний – источник процессных и организационных инноваций, обеспечивающий компании стратегическую рыночную конкурентоспособность за счет способности бизнес-системы к гибкой адаптации в меняющихся условиях.

Прогнозный анализ состояния бизнес-системы и ее элементов при реализации различных сценариев развития и сравнительная оценка результативности вари-

антов программ представляют собой важнейший инструмент перевода стратегических целей в оперативное русло. В то же время ориентиры изменения бизнеса должны быть выражены в виде поступательного тренда сбалансированной системы показателей, выражающих как приоритеты развития, так и интересы стейкхолдеров, каскадируемого до руководителей SBU.

В качестве технологии сценарного прогнозирования развития бизнес-систем нами рассматривается бизнес-анализ (business intelligence, **BI**), основанный на прогрессивной организации информационных потоков, позволяющий формировать необходимую для принятия управленческих решений информацию в режиме нужного времени.

Механизмом связи стратегических инициатив с координируемыми рабочими действиями может служить методика каскадирования стратегических показателей развития **SBU** на процессный уровень, а тактических показателей роста **BP** на уровень рабочих мест. В результате идентификации характера связи, определяются параметры модели прямой и обратной связи, как по вертикали, так и по горизонтали. Т.е. устанавливаются формы зависимости между параметрами состояния и развития бизнес-единиц, отдельными бизнес-процессами в цепочках создания стоимости, рабочими местами, создаваемыми для достижения целей бизнес-процессов. Также могут быть определены критерии оценки эффективности деятельности отдельных объектов планирования, учета и анализа:

- бизнес-единиц – добавленная стоимость и (или) расчетный остаточный доход;
- бизнес-процесса – коэффициенты конверсии ресурсов;
- рабочих мест – удельная производительность и ресурсоемкость.

Разработка перспективной бизнес-модели в условиях турбулентного состояния экономической среды представляет, по сути, непрерывный процесс, осуществляемый на уровне компании контроллером фирмы (в Российской Федерации это, как правило, директор по стратегическому развитию). В основу этого процесса может быть положена методология **PDSA**, разработанная Э. Демингом. Она предполагает непрерывность управленческих действий: планируй; делай; изучай (наблюдай); воздействуй (т.е. переводы в другое состояние, корректируй приоритеты развития. – *Б.В.В.*).

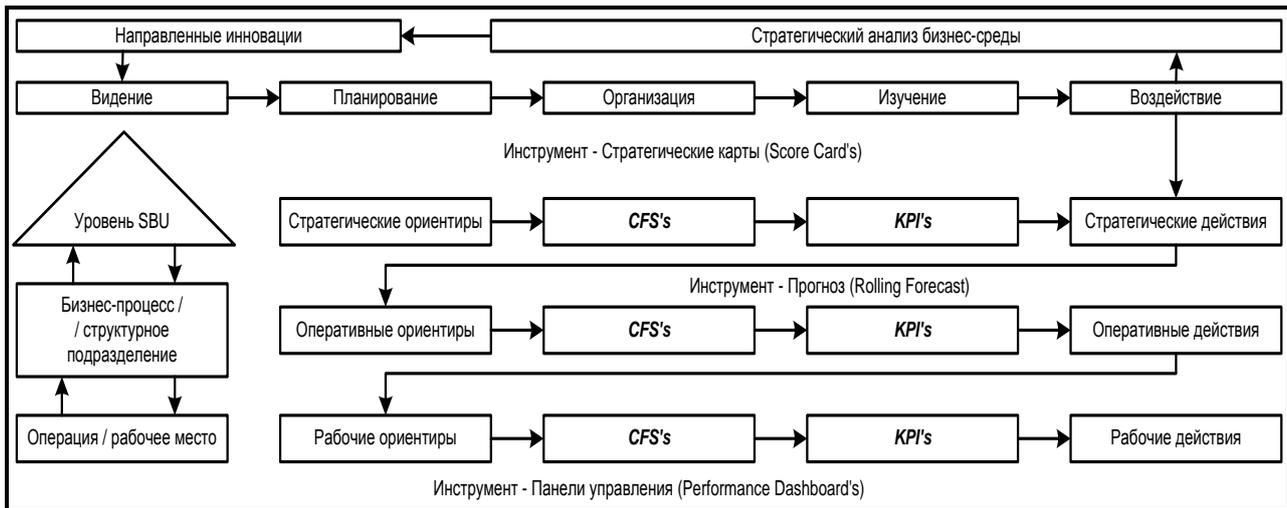


Рис. 2. Контроллинговые инструменты разработки и реализации бизнес-модели

Такой подход соответствует целям адаптивного управления, минимизирует функцию административного контроля, инициирует смелое новаторство персонала и менеджмента, разрушает привычную административную модель, основанную на системе бюджетов, которая, по образному выражению д-ра Дж. Хоупа, является системой управления с заранее определенными результатами [7]. Основными продуктивными действиями в модели *PDSA* являются наблюдение (мониторинг) и воздействие. Несомненно, что первое нуждается в инструментари (индикаторах), а второе в алгоритмах принятия управленческого решения, хотя в ряде случаев, как раз, заранее разработанный алгоритм может оказаться неэффективным. По нашему мнению, модель управления эффективностью деятельности (*performance management model, PMM*), представляющая совокупность процессов формирования видения, разработки и мониторинга реализации планов действий и системы вознаграждений, распределения ресурсов и координации деятельности, может рассматриваться как возможный вариант создания и реализации бизнес-модели компании (рис. 2).

Логика модели заключается в следующем. Направленные инновации формируются как ответ на диагностируемые «слабые сигналы» изменения внешней среды. Получаемые эффекты от успешных инноваций усиливаются и коммерциализуются, в то время как отрицательные – минимизируются. Стратегические ориентиры, определяемые на уровне стратегических бизнес-единиц, реализуются в виде стратегических действий, которые, в свою очередь, определяют совокупность оперативных ориентиров для успешного их осуществления. Оперативные действия предполагают корректировку рабочих ориентиров с последующей организацией системы рабочих действий для успешного их достижения.

Модель *PMM* ориентирована на реализацию упреждающих действий бизнес-системой, основанных на мониторинге состояния экономической среды с помощью решений класса *BI*, уточнения критических факторов успеха, корректировки состава и целевых значений ключевых показателей эффективности. Она предполагает ускоренную адаптацию компании, ее *SBU* и бизнес-процессов в условиях турбулентности к меняющимся

условиям ведения и приоритетам бизнеса, что отвечает целям гибкого управления.

Очевидно, что изменения экономической среды приводят к смене или поиску новых или корректировке ранее определенных приоритетов развития бизнес-системы, ее подсистем и отдельных элементов. Следование измененным приоритетам требует идентификации критических факторов успеха, постановки и достижения новых стратегических, оперативных, рабочих целей и, соответственно, перечня целевых и критических значений ключевых показателей эффективности. Это, в свою очередь, предполагает необходимость пере-позиционирования в оценке эффективности отдельных бизнес-процессов и хозяйственных операций (рабочих мест), определении «узких мест» в системе и отборе совокупности эффективных действий по их устранению (включая реинжиниринг).

Оценка современного состояния и приоритетов использования контроллинговых моделей свидетельствует о наличии, по крайней мере, двух «чистых» моделей и нескольких «смешанных».

- Во-первых, модели, основанные на классическом бизнес-администрировании. Они используют в качестве контроллинговых механизмов традиционный управленческий учет, классическое или улучшенное бюджетирование и систему управленческой отчетности [8]. Данная модель реализует методологию управления на основе реактивных действий (запаздывающих реакций на фиксируемые изменения). В условиях турбулентного состояния экономической среды она может быть классифицирована как управление с упущенными возможностями. Улучшенное бюджетирование, использующее скользящие прогнозы основных финансовых показателей состояния и развития, не позволяет в полной мере устранить эти недостатки. Основная масса аналитических оценок носит либо непосредственно исторический характер, либо принципы их формирования основываются на исторических взаимосвязях критических факторов успеха – ключевых показателей эффективности и меры достижения цели. Как правило, фокус управления эффективностью смещен в область операционной эффективности, текущей прибыльности, отличается низкой стратегической гибкостью (*strategy flexibility*), так как используемые регламенты бизнес-процессов корректируются по мере выявления их неконкурентоспособности, а инициативы владельцев бизнес-процессов ограничиваются лимитами бюджетных параметров.
- Во-вторых, модель, использующая концепцию управления с ориентацией на будущее (*future orientation of*), или

«вне бюджетирования» (beyond budgeting), она предполагает реализацию проактивных действий, предполагающих создание стратегических возможностей (creation of strategic opportunities). Реализация этой модели ориентируется на информационно-аналитические потребности не только оперативного управления, но и стратегические горизонты и предполагает блок задач, связанных с инвестированием в будущие возможности (investing for future capabilities) [9].

Эта модель использует следующие контрольно-аналитические инструменты:

- балансировый протокол (balance scorecard system), предполагающий прогнозирование и мониторинг бизнес-активности на основе финансовых и нефинансовых показателей;
- стратегические карты (strategy map's), обеспечивающие навигацию развития бизнеса во времени и пространстве;
- монитор управления (performance dashboard's), конкретизирующий значения индикаторов состояния бизнеса на процессном уровне и уровне рабочих мест.

Кроме того, для разработки стратегии развития, формирования бизнес-модели и портфеля технологий, систем критических факторов успеха и ключевых индикаторов эффективности достаточно широко используются аналитические подходы, основанные на управлении знаниями с последующей их материализацией в проектные инвестиции.

Первую модель широко используют компании с государственным участием, работающие в условиях неконкурентных или слабоконкурентных рынков с низкими потенциалами экономического роста. Ее применение не стимулирует переход от экономики индустриальной к экономике знаний, так как не стимулирует смелое инноваторство и накопление хозяйственного опыта с переводом его в высокодоходный нематериальный актив. Массовое принуждение к инновациям путем доведения государственными регуляторами плановых показателей по «внедрению» новых технологий и повышению коэффициентов конверсии ресурсов не дает позитивных результатов.

Вторую модель контроллинга применяют в основном компании, работающие на высококонкурентных рынках новых продуктов (IT, консалтинга, НИОКР, био- и нанотехнологий). Для них характерна премиальная оценка стоимости активов по сравнению с расчетной стоимостью чистых активов, сопряженная с высокими рисками, связанными с платежеспособным спросом на продукцию (услуги) и «тяжелой» структурой затрат. Реализация этой модели предполагает принципиально иное качество информационно-аналитического обеспечения, основой которого становятся методы и приемы бизнес-анализа [10, 11].

Кроме чистых моделей, широко применяются смешанные, комбинирующие бюджетное планирование и контроль с применением различного рода систем оценки и мотивации персонала на основе *KPI*. Наиболее широко такие модели используются в компаниях потребительского сектора, занятых массовым производством, с преимущественно частным капиталом, с приоритетами наращивания стоимости бизнеса с возможностью последующей продажи владельцами стратегическим инвесторам.

Проведенный нами опрос мнений представителей бизнес-структур по поводу их приверженности той или иной модели организации системы контроллинга в Московском регионе выявил, что в сфере услуг (аудит и сопутствующие ему услуги, проектное и юридическое обслуживание) предпочтение отдается первой – демократической модели. В производственной сфере и ри-

тейле приоритет остался за второй – административной моделью контроллинга. Мониторинг проводился по группе критериев оценки эффективности, в число которых вошли:

- скорость и точность реакции на изменения экономической среды;
- способность обеспечивать координацию развития различных направлений бизнес-деятельности с целью достижения эффекта синергии;
- обеспечение приоритетов интересов собственников организации при выборе и реализации управленческих решений;
- административная экономичность.

Максимальное число баллов по каждому критерию составило десять, перечисленные критерии рассматривались как равнозначные. В результате последующей обработки мнений респондентов соотношение приоритетов в сфере обслуживания составило 7 : 3 в пользу демократической системы, в то время как в сфере ритейла и производственного бизнеса, соответственно, 4 : 6 и 3 : 7 в пользу административного контроллинга. Отмечено также, что чем крупнее организация, тем сильнее желание топ-менеджмента планировать и контролировать все действия персонала. Было установлено, что демократическая модель контроллинга наиболее востребована на «перинатальной» и «младенческой» стадии развития бизнеса организации. Однако уже на этапах «роста», «зрелости» и «старения» предпочтение руководителями отдается административному контроллингу. Также, чем более конкурентным является рынок, на котором работает организация, тем больше интерес руководители организаций проявляют к использованию современных инструментов бизнес-анализа, среди которых мы выделяем панели управления. Их использование, по мнению респондентов, обеспечит необходимую гибкость и возможность упреждающего реагирования на изменения потребительских предпочтений, действий других участников рынка, условий доступности и стоимости привлечения ресурсов.

Отказ от демократической модели контроллинга в пользу административной, при переходе из юношеской стадии развития бизнеса в зрелую, сопряжен с заменой плоской клиентско-ориентированной организационной структуры управления на иерархическую. Это, по нашему мнению, наносит существенный вред развитию бизнеса, так как подавляет инициативу владельцев бизнес-процессов и снижает адаптивность рабочих мест, стимулирует финансовые злоупотребления со стороны руководителей. Приобретаемая инерционность противоречит парадигме эффективного управления *PDSA*, в результате чего организация и ее информационно-аналитическая система в большей степени сфокусированы «вовнутрь», неадекватно оценивают изменения состояния внешней среды и несвоевременно корректируют бизнес-модель.

В условиях турбулентного состояния экономической среды устойчивость экономического роста может обеспечивать лишь модель упреждающего бизнеса. Ее использование предполагает отказ от административной модели контроллинга, основанной на бюджетинге и традиционном управленческом учете. Демократическую модель контроллинга, применяющую инструменты бизнес-анализа, среди которых мы выделяем карты стратегических показателей Strategy Maps (на уровне компании, и ее стратегических бизнес-единиц); гибкие прогнозные сметы Forecast (на уровне бизнес-процесса); и

панели управления Dashboards (для рабочих мест) позволяют реализовывать гибкое управление бизнесом. Финансовые и нефинансовые ключевые показатели эффективности, отражающие факторы достижения успеха и индикаторы их конверсии в результаты, становятся приоритетными по отношению к стоимостным индикаторам в информационно-аналитическом обеспечении модели упреждающего бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги нашим рассуждениям, отметим, что:

1. Достижение наилучших результатов в складывающихся условиях турбулентной среды предполагает смену парадигмы управления, отказ от принципов жесткого бизнес-администрирования, основанного на бюджетировании, с переносом зоны ответственности за принимаемые управленческие решения на нижние уровни организации ведения бизнеса – уровни рабочих мест. Концепция управления «вне бюджетирования» (beyond budgeting) в настоящее время завоевывает все большее число своих приверженцев, как в РФ, так и за рубежом. Главным доводом от beyond budgeting стало повышение экономичности и оперативности управления. Эта модель управления основана на следующем:

- системе балансового протокола (balance scorecard system), предполагающего прогнозирование и мониторинг бизнес-активности на основе финансовых и нефинансовых показателей;
- стратегических картах (strategy map's), обеспечивающих навигацию развития бизнеса во времени и пространстве;
- мониторах управления (performance dashboard's), конкретизирующих значения индикаторов состояния бизнеса на процессном уровне.

2. Процесс обоснования и контроля исполнения управленческого решения должны быть адаптированы к потребностям процессных менеджеров, несущих прямую ответственность за реализацию бизнес-процессов. Поддержка адаптивного управления требует разработки механизмов предвидения, результатом которого становится выработка видения, определяющего направления развития (качественный аспект) и целевых параметров (количественный аспект), что:

- во-первых, формирует идеальную картину будущего, характеризующего то состояние бизнеса, которое может достигаться при тех или иных состояниях его внешней и внутренней среды;
- во-вторых, обеспечивает необходимую преемственность бизнеса на основе согласованности целей его развития во времени и пространстве;
- в-третьих, ориентируя и объединяя усилия работников на достижение согласованных параметров, может использоваться в качестве эффективного инструмента мотивации на основе единого эталона ценностей.

Реализация концепции beyond budgeting предполагает широкое использование аналитических приемов контроллинга (анализа разрывов, теории ограничения и диагностики «узких мест», расчета плановой себестоимости с по-процессной калькуляцией издержек, использования критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности) и средств экономико-математического моделирования, без использования которых практически невозможно реализовать сценарный анализ.

3. В РФ сложились и достаточно широко используются две основные модели контроллинга: административная, основанная на ранее разработанных сценариях поведения, бюджетинге и формализованном анализе отклонений, и демократическая – базирующаяся на предвидении (идентификации и текущей корректировке целей и критических факторов успеха), качественном анализе «слабых сигналов» внешней среды, стратегических картах показателей и панелях управления.

Демократическая модель контроллинга в наибольшей мере соответствует приоритетам инновационного развития экономики, однако требует качественного изменения системы информационно-аналитического обеспечения управления. Преобразования

учетно-аналитической системы в систему бизнес-аналитическую соответствует изменениям приоритетов развития бизнеса в условиях турбулентной экономической среды (с текущей прибыльности компании на их стратегическую конкурентоспособность и «гибкость»). Основанная на решениях класса **BI, BPM** модель позволяет наращивать и эффективно использовать интеллектуальный капитал организации, обеспечивать инновационность процессов и лояльность ключевых работников, гарантировать защиту и устойчивое приращение стоимости бизнеса за счет коммерциализации знаний и преобразования их в основной актив организации.

Литература

1. Бердников В.В. Business-Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №1. – С. 261-269.
2. Drucker P.F. The effective executive. New York, Harper Collins, 2002.
3. Drucker P.F. The five rules of successful acquisition // Wall Street journal. 1981. October.
4. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] / Гэрри Кокинз ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
5. Бердников В.В. Управление факторами эффективности экономического роста в агробизнесе [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – №1. – С. 246-265.
6. Бердников В.В. Использование аналитических приемов и методов в стратегическом контроллинге [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №4. – С. 336-345.
7. Хоуп Д. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horváth & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
9. Ранадиве В. Предвиденье: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Ранадиве ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
10. Олве Н.-Г. Баланс между стратегией и контролем [Текст] : пер. с англ. / Нильс-Горан Олве, Карл Йохан Петри, Жан Рой, Софии Рой. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
11. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов [Текст] / Уэйн У. Эккерсон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

Ключевые слова

Бизнес-система; бизнес-процесс; информационная аналитическая поддержка управления; модели контроллинга; эффективность бизнеса.

Бердников Виктор Вячеславович

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Бердникова В.В. представляет изложение целостной концепции контроллинга в условиях инновационного развития экономики, для которого характерна быстрая смена направлений развития отдельных субъектов хозяйствования, неустойчивость спроса и повышение инновационности всех элементов производства, определяющих рост неопределенности и высокой степени риска при принятии стратегических решений.

В этих условиях значительно возрастает роль контроля, на основе которого принимаются корректировочные решения, позволяющие своевременно менять условия и факторы, определяющие ожидаемую результативность деятельности организации. Новая ситуация в соотношении стратегии и тактики предопределяет все возрастающее значение контроллинга как важного элемента современной системы управления.

В статье, обобщая взгляды разных авторов, изложена концепция контроллинга как информационно-аналитической системы поддержки эффективного управления.

Контроллинг рассматривается как инструмент координации стратегических ориентиров и оперативно-тактических задач развития бизнеса на различных уровнях, начиная с рабочего места и до уровня группы компаний. Такой подход позволяет, во-первых, довести идеи стратегического развития до каждого исполнителя, задействуя всех участников бизнес-процессов. Во-вторых, обеспечивает достижение стратегических целей при гибком изменении условий и факторов их достижения. В условиях турбулентного состояния экономической среды роль контроллера в разработке и адаптации методологии стратегической навигации и методики оперативно-тактической координации развития и роста часто становится определяющей. В статье на основе процессного подхода к управлению динамическими системами определена важность координации бизнес-процессов и хозяйственных операций, дана методика переноса полномочий и ответственности за хозяйственные результаты на уровень рабочих мест.

Автор справедливо подчеркивает значимость координации и поддержания сбалансированности бизнес-процессов, что реализуется при рациональном сочетании стратегического и оперативного контроллинга.

Результат создания подсистемы оперативного контроллинга, по мнению автора, проявляется в сбалансированности денежных потоков в рамках оперативного горизонта управления. Своевременное выявление «узких мест», упреждающее реакцию на происходящие изменения ситуаций на рынке и в клиентских предпочтениях обеспечивают стабильность экономического роста бизнеса. Цель стратегического контроллинга определяется устойчивой динамикой стоимости, что достигается за счет формирования конкурентоспособных бизнес-моделей, достижения консенсуса интересов при формировании механизма распределения экономической добавленной стоимости между группами стейкхолдеров.

В статье рассматриваются модели организации системы контроллинга на предприятиях отрасли, определены основные их характеристики и предпочтения руководителей компании в зависимости от стадии цикла развития и состояния товарно-сырьевых рынков. На наш взгляд, особо следует отметить стремление автора показать влияние на стратегию развития особенностей позиционирования компании на рынке – устойчивый спрос или постоянно меняющийся спрос оказывает принципиальное влияние на траекторию развития субъектов хозяйствования.

Оправданно сравниваются две концепции контроллинга – административная и демократическая, что соответствует эволюции системы управления в целом. Автор доказывает преимущества демократической модели контроллинга для повышения конкурентоспособности и эффективности компаний, определяет необходимые условия и инструменты информационно-аналитического сопровождения преактивного управления бизнесом.

Таким образом, статья В.В. Бердникова содержит серьезные научные обобщения, определенные элементы научной новизны, которые могут вызвать живую научную дискуссию в журнале, которая будет способствовать развитию научной мысли. Это дает основание рекомендовать ее для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Мельник М.В., д.э.н., профессор кафедры «Аудит и контроль» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», заслуженный деятель науки РФ