

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДАННЫХ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Бердников В.В., к.э.н., доцент;
Гавель О.Ю., доктор философии (PhD), доцент
кафедры «Экономический анализ»

Финансовый университет при Правительстве РФ, (г. Москва)

В статье изложена точка зрения на стратегический анализ данных как основной элемент контроллинговой системы. Определены условия эффективного использования данных о бизнесе, поступающих в компанию из учетной и внеучетной информационных систем. Выявлены технологические и организационные барьеры применения стратегического анализа данных в практике контроллинга. Уточнены требования к раскрытию информации для ключевых стейкхолдеров бизнеса. Сформулированы предложения по созданию эффективной системы стратегического контроллинга для реализации модели упреждающего бизнеса в компании. Обоснована необходимость и инструментальные возможности корректировки и координации планируемых хозяйственных операций на основе методологии предвидения, ориентированные на результативность и эффективность. Практическая реализация сформулированных авторами предложений окажет положительное влияние на устойчивость развития бизнес-структур в интересах ключевых стейкхолдеров в условиях турбулентного состояния экономической среды.

Состояние проблемы и взгляды на ее решение

В условиях быстрых изменений успешными становятся не те компании, которые, определяя стратегические приоритеты развития и разрабатывая цели и планы их достижения, впоследствии занимают методичной их реализацией, а те, которые своевременно корректируют эти цели, пересматривая порой приоритеты развития, совершенствуют и (или) меняют бизнес-модель компании [2, 29]. В теории управленческого учета в качестве аксиомы принимается тот факт, что целями систем анализа и внутреннего контроля являются разработка механизмов координации действий при достижении целей ранее принятой стратегии развития, а также подготовка информации, необходимой для корректировки ранее планируемых действий, преследующих достижение целевого уровня состояния (результативности и эффективности) бизнеса. Определяющую роль в этом процессе играет контроллинг.

Мы разделяем точку зрения проф. А.Д. Шеремета, определившего контроллинг как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия и его структурных единиц, обеспечивающего информацион-

ную, методическую и организационную базу для реализации эффективных управленческих решений [27, с. 9].

Разработка систем стратегического контроллинга требует от персонала компании следующего:

- определения системы целей ее развития; оценки потребности и выделения ресурсов для их достижения;
- планирования скоординированных во времени и пространстве проектов, программ и бюджетов;
- использования методик и регламентов оценки достижения целей и согласования их на различных уровнях организации ведения бизнеса;
- разработки формальных и неформальных систем контроля и анализа состояния и перспектив развития бизнеса [30].

Ключевыми условиями успеха создания и функционирования систем стратегического контроллинга являются механизмы целеположения и согласования целей по уровням организации ведения бизнеса, методов распределения / перераспределения ресурсов и критериев оценки эффективности. Не менее важны разработка и применение организационных механизмов, необходимых для мониторинга и анализа состояния критических факторов успеха и поддержка системы координации и обучения.

В научных публикациях, посвященных проблеме создания эффективной системы управленческого контроля в компании, преобладает точка зрения об эффективности следующих информационно-аналитических инструментов [34, 35, 38]:

- циклы обратной связи;
- двойная петля обучения;
- анализ стратегических данных.

Однако влияние применения перечисленных инструментов стратегического анализа для построения эффективной системы стратегического контроллинга изучено недостаточно глубоко.

Несмотря на очевидность того, что широкое использование планово-контрольных механизмов влияет на успехи систем оценки финансовых показателей [33, 36, 37], проведенные исследования показывают, что большинство компаний, использующих системы оценки финансовых показателей, нерегулярно проводят стратегический анализ данных. Стимулом к его применению становится появление внешних признаков снижения результативности и эффективности текущей и инвестиционной деятельности. Лишь в этих условиях пристальное вынимание контроллера фокусируется на факторах, оказывающих определяющее влияние на динамику развития и эффективность экономического роста.

В проводимых в последние годы на кафедре «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве РФ исследованиях перечисленные выше вопросы изучались в различных контекстах: от оценки влияния инициатив по проведению модернизации производственных мощностей и удовлетворения запросов потребителей до разработки сбалансированных систем показателей и панелей индикаторов для управленцев на различных уровнях (от рабочего места специалиста до совета директоров компании) [1, 4, 5, 6, 8, 10, 11].

На основе обобщения результатов исследований в области применения систем стратегического контроллинга были определены причины, препятствующие реализации механизмов стратегического анализа данных в коммерческих организациях.

Роль анализа данных в системах стратегического контроллинга

В исследовании Г. Саймона о функции контроллинга были определены три роли учетной информации:

- мониторинг объектов управления;
- ведение учета и оценка состояния и динамики;
- выявление проблем и обоснование корректирующих действий [39].

В публикациях, посвященных стратегическому планированию, внутреннему контролю и управленческому учету, также определяются три основных задачи, решаемых посредством информационно-аналитических систем.

1. Коммуникативная, обеспечивающая следование стратегической направленности развития с выделением приоритетов, осуществление координации действий различных функциональных и линейных структурных подразделений компании.
2. Оценка соответствия состояния и динамики развития компании ранее определяемым видению и стратегиям.
3. Формирование требований и состава информационных баз, гарантирующих непрерывность процесса организационного обучения работников, а также выявление направлений повышения стратегической эффективности и адаптации стратегии к меняющимся условиям хозяйствования [27, 28].

Формирование баз данных, мониторинг и непрерывный анализ аккумулируемой и структурируемой в них информации рассматриваются как важнейшие условия создания эффективной контроллинговой системы в компании, основанной на парадигме предвидения. Процесс сбора, обработки и преобразования данных в информацию с последующим ее использованием генерирования знаний об эффективном бизнесе и их применение для инициации управленческих решений и упреждающего реагирования на идентифицируемые возможности и (или) риски представлен на рис. 1.

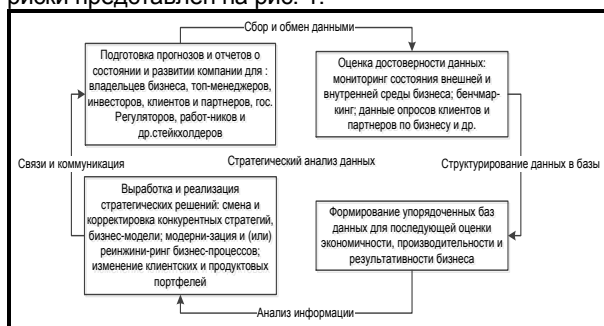


Рис. 1. Стратегический анализ данных в системе контроллинга

Оценка достоверности, интерпретация и анализ данных, поступающих контроллеру учетной и внеучетной систем, крайне важны для своевременного выявления потенциальных угроз и возможностей, что позволяет своевременно осуществлять стратегические изменения (изменения приоритетов

развития; смены бизнес-модели, пересегментирования бизнеса и др.). Р. Каплан и Д. Нортон ранее подчеркивали необходимость непрерывной проверки соответствия применяемой сбалансированной системы показателей уточняемым критериям и стратегии развития, а стратегии развития компании – состоянию экономической среды [35].

В работах Н. Олве и Ж. Рой, Дж. Хоупа и Р. Фрезера в качестве основной причины конфликтов между стратегическими целями развития и осуществляемыми оперативными действиями указывалось отсутствие гибкости систем показателей оценки эффективности к меняющимся условиям развития [21, 25]. Это снижает скорость и эффективность реакций менеджмента компании на внешние вызовы, приводит к кризисным явлениям в области финансовой устойчивости, отвлекая внимание руководителей на решение текущих задач в ущерб стратегической конкурентоспособности и экономическому росту бизнеса. Управленческая гибкость в условиях неустойчивого состояния экономической среды становится определяющим критическим фактором успеха и должна основываться не столько на интуиции менеджеров, сколько на результатах непрерывного анализа состояния и перспектив развития бизнеса. Это особенно актуально в области инвестиционных решений, где цена ошибки чрезвычайно высока [14]. Успешная реализация стратегии предполагает применение рефлексивного мониторинга в управлении, целью которого становятся бизнес-навигация развития и адаптация планов и программ компании к внешним вызовам [7].

В свою очередь оценка выполнения разрабатываемых планов в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности в условиях корректировки приоритетов развития требует разработки и применения системы показателей, определяющих наличие и уровень использования критических факторов успеха. Такая оценка предполагает охват всех уровней организации ведения бизнеса от рабочего места специалиста до председателя совета директоров компании.

Не меньшее значение имеет при этом согласование долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей для обеспечения оптимального баланса между ними. Таким образом, выделим три вектора анализа:

- виды деятельности;
- уровни организации их ведения;
- временные горизонты.

Обеспечение рефлексивного мониторинга по трем векторам анализа требует не только формирования и оценки доступных данных, поступающих из учетного контура, но и сбора информации о состоянии и перспективах изменения внешней и внутренней среды бизнеса, с последующей их интерпретацией в виде полезной для прогнозирования и принятия сбалансированных управленческих решений информации [24, 33].

Использование систем стратегической оценки в целях принятия решений и обучения требует от организаций проводить детальный анализ данных для выяснения драйверов развития и критических факторов успеха при обосновании структуры инвестиций или целесообразности деинвестиций из того

или иного сегмента бизнеса. Для оценки перспектив стратегического анализа данных в контроллинге было проведено исследование на материалах более чем 60 компаний, основанное на опросах и оценке устойчивости и динамики операционных и финансовых показателей. Выявлено три основных преимущества стратегического анализа данных:

- во-первых, возможность включения в модель результативных индикаторов факторов, считающихся ранее несущественными, и проведения оценки по принципу «что, если...»;
- во-вторых, идентификация и оценка факторов стратегической эффективности бизнеса;
- в-третьих, гибкое целеполагание и перераспределение ресурсов в соответствии с изменением приоритетов в целях.

Рассмотрим позитивную роль анализа стратегических данных в достижении устойчивости экономического роста на примерах. Попытки связать критерии своей эффективности со стратегией развития бизнеса компаний чаще всего основываются на интуиции менеджеров или на устойчивости в убеждениях и видении руководства организации, а не на скрупулезном анализе. Исследование систем стратегической оценки эффективности, проведенное на кафедре «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве РФ в рамках сотрудничества с Институтом делового администрирования и бизнеса (ИДАБ) выявили, что подавляющее число компаний предпринимают попытки определить взаимосвязь между критериями их эффективности и стратегией развития организации при выборе критериев эффективности. Однако лишь каждая пятая из них идентифицирует форму этой взаимосвязи [1, 3].

На важность использования интуиции в достижении стратегических целей неоднократно указывал известный специалист в области доказательного менеджмента Дж. Пфеффер [23]. Одной из основных причин широкого распространения интуитивного подхода при выборе критериев эффективности является отсутствие попыток формализации механизма сочетания финансовых и нефинансовых показателей состояния и развития компании или логического обоснования их практического использования для обеспечения реализации стратегических приоритетов развития.

Большинство ученых, приверженцев стратегической оценки эффективности бизнеса, придерживаются точки зрения, что компании должны разрабатывать карты факторов стоимости или бизнес-модели. Эти аналитические инструменты отражают причинно-следственные связи между критериями эффективности и долгосрочными целями развития и показывают, как их корректировки влияют на долгосрочную стратегическую результативность и текущую экономическую эффективность [15, 16, 22].

Несмотря на распространенность среди собственников и топ-менеджеров бизнеса дефиниции «бизнес-модель», реально менее трети исследованных нами компаний разрабатывали и применяли в практике управления бизнес-модели или карты факторов стоимости, еще меньшая доля компаний непрерывно отслеживает, насколько выбранные ими кри-

терии эффективности связаны с формированием ожидаемых результатов. Фактически только около 10% контролирующих бизнес лиц предпринимают попытку доказать, что совершенствование системы стратегической оценки эффективности действительно влияет на будущие финансовые показатели.

Стратегические маркетинговые показатели в сети круглосуточных торгово-заправочных центрах ГК «Трасса»

Характерный пример современной практики применения стратегического анализа данных при обосновании управленческих решений – крупная отечественная заправочная сеть «Трасса». Компания имеет в собственности собственные нефтебазы в ряде регионов Российской Федерации, три ресторана и обслуживает около 50 заправочных станций, продающих наряду с автомобильным топливом разнообразные товары широкого потребления и продукты питания. Особенностью бизнес-модели компании является контроль за качеством закупаемого у крупных нефтеперерабатывающих заводов топлива с формированием переходящих запасов на собственных нефтебазах, обеспечивающих непрерывность поставок на различные по формату торгово-заправочные станции с экспансией на перспективные локальные рынки за счет реализации конкурентного преимущества в культуре обслуживания и цен на моторное топливо.

Низкая маржинальность продаж по товарной группе моторного топлива компенсируется высокой рентабельностью продаж по большинству групп продовольственных и промышленных товаров, реализуемых через минимаркеты, сблокированные с заправочной станцией и образующие торгово-заправочные комплексы (ТЗК). Стратегический план развития компании и критерии эффективности его реализации основывались на ряде интуитивных предположений собственников бизнеса и использовании лучших практик бизнеса других компаний (British Petroleum, ЛУКОЙЛ) по повышению доходности активов.

Одним из таких предположений было то, что продажи бензина связаны с дополнительно оказываемыми сервисными услугами и продажами пищевых и непищевых продуктов. В компании рассматривали их как взаимодополняющий ассортимент продуктов, открывающий возможности перекрестных продаж: совместная реализация товаров рассматривалась как возможность увеличения среднего чека покупателя и размера вклада на покрытие постоянных затрат в расчете на одну заправочную станцию-минимаркет. Проведя опрос менеджеров на различных уровнях управления об этом предположении, была зафиксирована уверенность о существовании тесной взаимосвязи между продажами бензина и ассортиментом пищевых и непищевых продуктов (в продуктовой линейке компании их около 1400).

Однако при проведении более детальных исследований установлено, что такое утверждение существует в основном на уровне интуиции: на основа-

нии предположения о том, что продажи моторного топлива связаны с продажами сопутствующих продуктов. Продажи моторного топлива рассматривались основным центром прибыли, в то время как реально прибыль от продаж сопутствующих услуг перекрывала валовую прибыль от продажи топлива.

Маркетинговые решения относительно развития этих двух центров прибыли были не согласованы. Как следствие, критерии эффективности, сообщаемые менеджеру, ответственному за один центр прибыли, не были доведены до лица, ответственного за второй. Последовательно проанализировав данные о продажах и финансовых результатах компании по дням недели, мы обнаружили подтверждения ключевому стратегическому допущению компании: продажи бензина были тесно связаны с продажами пищевых и непивных сопутствующих продуктов. В то же время наличие широкого ассортимента товаров в минимаркетах оправдано лишь при привлечении части клиентуры супермаркетов в выходные и праздничные дни, когда имеет место волновая миграция населения за город.

При более высокой маржинальности продаж сопутствующих товаров рост совокупного финансового результата, оцениваемого на основе продаж и их рентабельности, можно было бы получить за счет снижения цен на бензин в пятницу и субботу за счет увеличения числа клиентов бензоколонок (продажи моторного топлива). Например, снизив цены на бензин по сравнению с ценами у ближайших конкурентов, магазины смогли бы привлечь больше платежеспособных клиентов, которые могли бы приобрести во время визита в магазин и пищевые продукты с высокой нормой прибыли. Суммарным эффектом было бы общее увеличение прибыльности заправочной станции. Напротив, при существующем стратегическом допущении о том, что продажи бензина и продажи пищевых продуктов зависят друг от друга, простое снижение цены на бензин в будние дни вряд ли может быть компенсировано ростом высокомаржинальных продаж в сегменте сопутствующих товаров.

Дополнительный анализ результатов продаж выявил, что эластичность между продажами сопутствующих товаров и услуг и моторного топлива подтверждена влиянию следующих факторов: размер заправочной станции, ее местонахождение и время года. В результате была показана необходимость проведения гибкой ценовой политики для каждой из пятидесяти заправочных станций. Например, в ситуации, когда на территории станции располагается ресторан, экономически целесообразно устанавливать розничные цены с дисконтом 5-10% к среднесетевым.

В случае низкой посещаемости заблокированного с заправочной станцией минимаркета предлагается следующее:

- ограничивать ассортимент сопутствующих товаров;
- повышать цены на моторное топливо до уровня с премией 5% к среднесетевым, при этом рекламировать и принимать скидочную карту «Трасса», которая позволяет компенсировать для постоянного клиента повышенный уровень маржи на топливо, что позитивно скажется на росте его продаж.

Для заправочных станций-минимаркетов с высоким товарооборотом по сопутствующим товарам, экономически оправданным снижением цен на нефтепродукты на 5% (и, как следствие, прибыли с его продаж). Такой подход к решению проблемы обеспечивает:

- рост продаж пищевых продуктов и промышленных товаров с повышенной, против моторного топлива, маржинальностью на 8-10%;
- увеличение валовой прибыли от эксплуатации заправочно-торгового комплекса против действующей модели продаж – на 10-15%.

Политика раздельного ценообразования на моторное топливо и сопутствующие продовольственные и промышленные товары оправдана лишь для тех ТЗК, в которых не зафиксированы устойчивые связи между продажами различных групп товаров. Как правило, это ТЗК, открываемые в глубинке (на расстоянии 150-200 км от Москвы), являющиеся объектом посещения местного населения с целью приобретения товаров первой необходимости.

Результаты данного анализа дали компании повод отчетливо сформулировать и проанализировать некоторые другие стратегические допущения. Среди них была и уверенность в том, что единственными факторами, обосновывающими прибыльность продаж пищевых продуктов, были местонахождение магазинов и уровень продаж табачных изделий и прессы.

Для оценки привлекательности местонахождения конкретного ТЗК компания использовала модель количественной оценки, учитывающей такие факторы, как уровень дохода, схемы движения транспорта и конкуренцию с другими минимаркетами и заправочными станциями по совокупности финансовых и нефинансовых показателей результативности и эффективности с учетом местонахождения. Метрики оценки персонала не рассматривались, как не имеющие значение для прибыли магазина, и не передавались менеджерам, ответственным за продажи бензина и сопутствующих пищевых и промышленных продуктов.

Анализ стратегической модели продаж лишь частично подтвердил эту гипотезу. Получившаяся в результате обработки данных управленческого учета логическая модель достижения целевых финансовых результатов, представленная на рис. 2, подтвердила ранее сформулированное интуитивное предположение: объем и прибыльность продаж пищевых продуктов прямо пропорционален уровню продаж табачных изделий и прессы. В ТЗК, демонстрирующих опережающий рост продаж табачных изделий и прессы, в процентном соотношении от общих продаж сопутствующих товаров (табачных изделий в структуре пищевых и прессы – в структуре непивных товаров), динамика продаж сопутствующих товаров и их прибыльность были существенно выше за счет более высокой маржинальности табачных изделий и прессы.

Однако продажи моторного топлива продолжили определять товарооборот и прибыльность продаж сопутствующих товаров. Кроме того, влияние оказывали такие факторы, как текучесть кадров и уровень соблюдения трудовой дисциплины на рабочем

месте, до этого не рассматривавшийся как существенные при оценке эффективности работы ТЗК.

Как показал опрос мнения покупателей «на выходе», высокий уровень текучести кадров оказывал косвенный эффект на прибыльность продаж пищевых продуктов, негативно влияя на удовлетворенность клиентских ожиданий. С другой стороны, количество нарушений регламентов сотрудниками оказало прямое негативное влияние на прибыльность продаж пищевых продуктов, являясь следствием проблем организации рабочего места, что приводило к ухудшению уровня обслуживания клиентов, снижения их удовлетворенности и, как следствие, роста объемов и маржинальности продаж. Фактор месторасположения магазина не имел значения для прибыльности продаж по группе пищевых продуктов, но сказывался на товарообороте и прибыльности по промысловенной группе товаров.

Также установлено, что некоторые индивидуальные факторы местонахождения, такие как количество парковочных мест и демографические показатели рынка, оказывали влияние на прибыльность, но интегральный индекс стратегической эффективности, учитывавшийся при принятии решений об открытии (иди закрытии) ТЗК, не имел большой ценности для прогнозирования достижения стратегических целей.

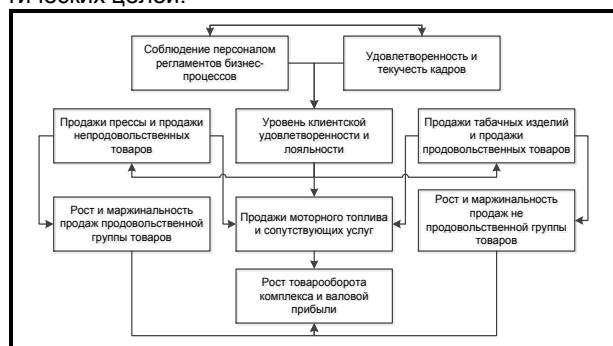


Рис. 2. Критические факторы успеха, определяющие маржинальность ТЗК ГК «Трасса»

Определяющей причиной этого послужил тот факт, что он основывался на анализе исторических данных и в недостаточной степени учитывал возможные изменения внешней экономической среды.

Полученная логическая модель является статической, что ограничивает ее применение в пределах устойчивости основных факторов состояния внутренней и внешней экономической среды компании, определяемых историческим прошлым. Тем не менее, значение интегрального индекса стратегической эффективности руководителя компании учитывали при оценке расположения новых магазинов и закрытия уже имеющихся.

На основе проведенного стратегического анализа данных контроллеры компании смогли согласовать маркетинговые и иные (регламентирование бизнес-процессов, повышение креативности сотрудников) инициативы, которые до этого сложно было согласовать, основываясь исключительно на финансовых показателях эффективности. Как следствие, стратегические инициативы стали не только преследовать

задачу достижения целевого значения операционной прибыли, но и предусматривать мероприятия и программы, имеющие долгосрочные последствия для компании. В результате создана база для бизнес-навигации в меняющихся условиях хозяйствования, основанная на корректном выборе критериев при оценке эффективности работы торгово-заправочных станций. К ним относятся, например, решение проблемы текучести кадров и нарушения регламентов бизнес-процессов; повышение трудовой дисциплины; совершенствования процессов за счет внутреннего рационализаторства и др.

Постановка и координация достижения задач развития бизнеса в ГК «Орловские кухни»

Традиционными целями системы управления является определение факторов успеха или причин неудачи. В условиях экономического роста многие компании следуют принципу «чем больше, тем лучше» при постановке задач в области операционной деятельности. Однако применение таких, например, критериев, как удовлетворение клиентских запросов или повышение уровня квалификации работников, могут приводить к обратным последствиям: снижению выручки от продаж и даже формированию операционного убытка. Без проведения предельного анализа затрат менеджмент компании рискует вовлечь ее в область неэффективных затрат, что может подорвать ее перспективную платежеспособность и привести к миграции ценности из компании [12, 18, 26].

Таким как раз является пример нишевого производителя кухонной мебели среднего ценового сегмента – ООО «Орловские кухни». Как и большинство других фирм, работающих по индивидуальным заказам, перспективы своего роста компания связывает с динамикой продаж жилья в московском регионе и лояльностью постоянных клиентов, обеспечивающих вторичные заказы и приток новых клиентов. Особенностью бизнес-модели компании является тот факт, что инженер-проектировщик предлагает клиенту в графическом редакторе варианты обустройства кухни, после чего производится расчет сметной стоимости выполнения заказа, заключается индивидуальный договор с заказчиком и принимается 50-70% предоплата. После чего, если это необходимо, закупается необходимая фурнитура и материалы и выполняется комплекс работ с последующей передачей встроенной кухни заказчику и окончательным расчетом за заказ. Предоплата, как правило, полностью покрывает расходы по покупке материалов и оплате предварительных работ по расчету стоимости, заключению договора. Возникающие риски по отказу клиента оплачивать заказ минимизируются в договоре и могут быть реализованы лишь при крайней неудовлетворенности клиента качеством и сроками исполнения работ.

Для оценки лояльности клиентов компания использовала пятибалльную шкалу измерения: от единицы (крайне неудовлетворительно) до пяти (высокий уровень удовлетворенности). Одним из

основных доводов в пользу такой системы является то, что удовлетворенные клиенты порекомендуют их продукцию большому числу потенциальных покупателей, увеличив, таким образом, объемы и рентабельность продаж. Поэтому целевое значение показателя оценки уровня удовлетворенности было 100% клиентов с баллом, равным пяти. Действительно, в условиях бурного роста рынка московской недвижимости многие клиенты, приобретая инвестиционные или доходные квартиры, оборудовали ее мебелью, а затем либо продавали, либо сдавали в аренду на длительный период. Последующий анализ накопленных данных не нашел подтверждения этому допущению в условиях стагнации рынка жилья.

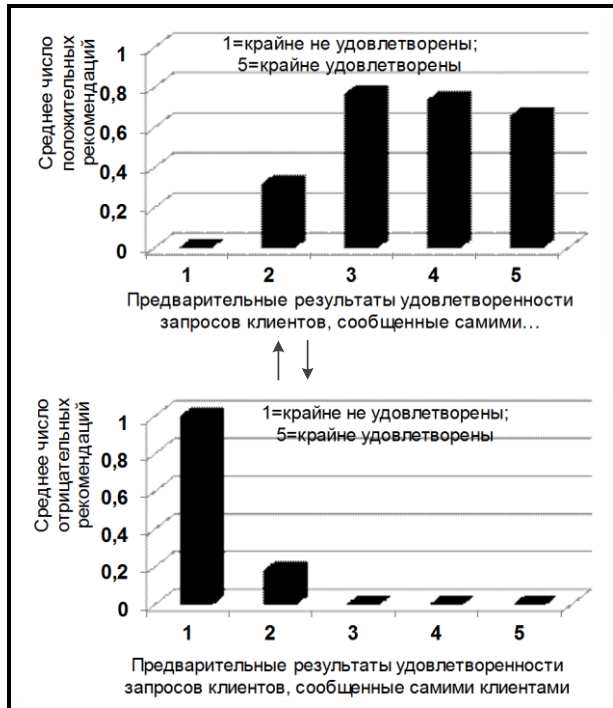


Рис. 3. Результаты оценки тесноты связей между уровнем удовлетворенности клиентских ожиданий и качеством выполняемых заказов

На рис. 3 отображена взаимосвязь между баллами удовлетворенности запросов имеющих клиентов и количеством последующих положительных и отрицательных отзывов (полученных с помощью последующего опроса по телефону). Было обнаружено, что отзывы от клиентов поступали даже в то время, когда их заказы не были окончательно исполнены. Клиенты, поставившие компании 1 или 2 балла по шкале удовлетворенности запросов, с более высокой вероятностью оставляли отрицательный отзыв, положительные отзывы поступали с куда меньшей вероятностью (если поступали вообще). При количестве баллов от трех до пяти статистически значимой разницы между оставленными впоследствии отзывами не наблюдалось.

Таким образом, определено, что целевой задачей является не достижение крайней удовлетворенности всех клиентов, а сокращение доли клиентов, поставивших один и два балла, в силу того, что поте-

ри расчетного дохода и прибыли связаны именно с этой группой. В условиях же кризиса на рынке жилья доля вторичных заказов клиентов имеет тенденцию к снижению, и описываемая бизнес-модель теряет свою конкурентоспособность, так как клиенты переключаются на массовые кухни ИКЕА и других крупных производителей.

Анализ факторов стратегической эффективности в инвестиционном подразделении компании, оказывающей финансовые услуги

Традиционные системы контроллинга, основанные на планировании и контроле традиционных бюджетных форм, подвергаются справедливой критике за то, что они дают мало информации об основных факторах создания стоимости и (или) ключевых факторах эффективности, затрудняя определение того, какие именно меры следует принять для достижения целевых значений стратегических результатов. При этом многие нефинансовые критерии, используемые при оценке результатов, являются драйверами эффективности, проясняющими причины изменения экономичности и продуктивности ранее действующих цепочек создания стоимости. Ряд компаний, таких как NORDEA Bank, учитывали существенность связи между факторами удовлетворения запросов клиентов и сотрудниками с финансовыми показателями [20, 21]. Однако обеспечить достижение сотрудниками удовлетворенности клиентских запросов – примерно то же самое, что и требовать от них обеспечивать формирование прибыли: такое требование почти не имеет конкретного содержания с точки зрения действий, определяющих результаты. Возникает вопрос: какие меры следует принять для повышения удовлетворенности клиентских запросов в сфере финансовых услуг?

К сожалению, в большинстве компаний не проводят качественного или количественного анализа взаимосвязей между действиями работников в направлении учета индивидуальных требований заказчика и формируемой прибылью по клиенту. В результате возникают сложности в мотивации действий работников, направленных на удовлетворение клиентских запросов. Это приводит к тому, что у менеджеров складывается односторонняя картина по связи между их возможными действиями и эффективностью затрат, сопряженными с их реализацией. В этих условиях планирование и координация работ по повышению эффективности финансовых услуг затрудняется, так как базируется не на аналитических закономерностях, а на интуиции менеджеров относительно факторов, лежащих в основе эффективности компании.

Стратегический анализ данных может помочь в выявлении факторов, составляющих основу стратегического успеха. Большинство исследованных нами компаний, специализирующихся на оказании финансовых услуг, стремились выявить ключевые факторы стратегической результативности, чтобы разработать стратегию и реализовывать плановые

работы и инвестиционные проекты с учетом наибольшего их влияния на рыночную стоимость компании. Особенностью такого рода услуг является факт, что рост удержания клиентов и находящийся в оперативном управлении активов непосредственно влияют на текущую финансовую устойчивость и перспективный экономический рост компании. Отсутствие формализованного механизма (алгоритма) связи между основными факторами удержания клиентской базы и динамикой активов, переданных в оперативное управление компании, представляет собой «узкое место» в ее контроллинговой системе.

Предварительный анализ обнаружил, что динамика переданных в доверительное управление активов напрямую зависела от того, насколько клиенты были довольны качеством инвестиционного консультирования, в то же время между характеристиками текущих размеров привлечения активов и степенью удовлетворенности отдельных клиентов тесной связи не установлено. Дальнейший анализ показал, что удовлетворенность работой консультанта по инвестициям была тесно связана с постоянством консультантов, т.е. клиенты хотели работать каждый раз с одним и тем же специалистом. Полученные результаты поставили задачу идентификации определяющих причин перехода консультантов на работу в другие компании. Результаты статистического анализа выявили несколько причин ухода консультантов по собственному желанию (рис. 4.).

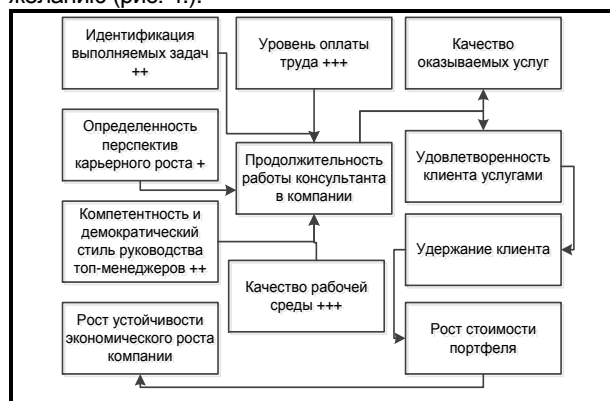


Рис. 4. Анализ взаимосвязи лояльности персонала и покупательского поведения клиентов в фирме, оказывающей финансовые услуги¹

Уровень заработной платы, организация рабочего места и качество рабочей среды (например, доступность помощи от более опытных коллег) были факторами, оказывающими наибольшее влияние на желание консультанта сменить компанию. Результаты анализа могут быть использованы при составлении плана мероприятий по снижению текучести кадров консультантов по инвестициям, а также положены в основу для оценки ожидаемого эффекта от найма более опытных консультантов и (или) реализации программ по повышению их лояльности.

¹ Знак +/- относится к сильной прямой / обратной статистической связи; большее количество знаков +/- отражает более тесные статистические связи.

Таким образом, первоначальное мнение о том, что текущие финансовые показатели деятельности компании в сфере услуг представляют основной критерий для выбора финансового консультанта для клиентов и обеспечивают априори высокий уровень их лояльности, что и становится основным фактором устойчивости экономического роста компании, оказывающей финансовые услуги, оказалось неверным. В условиях быстрых перемен в сфере услуг наиболее важным становится компетентность консультанта и скорость предоставления услуг клиенту, что напрямую зависит от качества менеджмента персонала в компании.

Прогнозирование результатов вывода на рынок новых продуктов компанией «Избёнка»

В отсутствии предварительного анализа существенности критериев стратегической эффективности исследуемые компании прибегали к различным способам оценки их применимости при принятии и реализации долгосрочных решений. Самым распространенным методом была субъективная оценка различных критериев, базирующаяся на интуитивном подходе их существенности для измерения достижения поставленных целей. Однако, как и любой подход, основанный на интуиции, такой метод несет потенциал серьезных ошибок.

- результаты зависят от степени развития интуиции у лица, принимающего решение. Даже опытный эксперт (группа экспертов) могут заблуждаться;
- в процесс принятия решений привносится элемент политики.

Например, введение в продуктовую линейку новой продукции было ключевым элементом стратегии нишевого продавца продукции органического сельского хозяйства. Для поддержки этой стратегии компания выбрала большое количество критериев успеха внедрения новых продуктов, включая такие опережающие индикаторы, как предварительные опросы покупателей, результаты опросов в фокус-группах и сбыта продукции на пробном рынке, а также запаздывающие индикаторы, связанные с соответствием новой продукции финансовым целевым показателям. Однако компания никогда не проводила тщательного анализа того, какие из предполагаемых индикаторов действительно отображают более высокую вероятность рыночного успеха новых продуктов.

Внутреннее исследование, проведенное компанией, обнаружило, что этот процесс послужил причиной ряда серьезных проблем в развитии.

- Из-за того, что распределение ресурсов, направляемых на финансирование роста, не определялось с использованием опережающих индикаторов, отражающих будущий успех новой продукции, их применение осуществлялось неэффективно, т.е. они использовались на контракцию с наиболее сильными, в маркетинговом аспекте, поставщиками. В результате перспективные продуктовые ниши занимались другими компаниями (например, «Прямо с фермы»).
- Поскольку нефинансовые индикаторы состояния и динамики развития использовались по усмотрению менеджеров и не были связаны с финансовыми результатами в стохастических моделях. В результате мене-

джеры могли принимать проекты, которые им больше нравились, используя критерии для подтверждения обоснованности выбора ранее принятых решений.

Это послужило причиной разработки и регламентации процесса принятия решений, основанного на работе с базами данных. В настоящее время в компании используется оценка ключевых индикаторов, отражающих аспекты динамики и статистики ее отношений со стейкхолдерами, что позволило избежать распыления ресурсов между различными проектами и сосредоточения их на проектах, составляющих бизнес-ядро компании, реализация которых отвечает стратегическим целям ее развития.

Трудности, с которыми сталкиваются контроллеры при проведении стратегического анализа данных, и пути их преодоления

Преимущества стратегического анализа данных при планировании, мониторинге и контроле развития бизнеса очевидны. Тем не менее, возникает закономерный вопрос: почему его использование ограничено в практике контроллинга? Не до конца также понятно, почему в большинстве компаний возникают практические затруднения в установлении взаимосвязи между критериями стратегической эффективности развития и текущими экономическими результатами.

Главными причинами этого являются препятствия технологического и организационного характера. Основные технологические барьеры связаны с такими проблемами:

- трудность формализации нефинансовых показателей (при разработке паспортов показателей и форм отчетности);
- слабая упорядоченность финансовых и нефинансовых индикаторов в панелях управления и стратегических картах показателей;
- неполное соответствие структур баз данных требованиям пользователей и слабая координируемость локальных систем между собой.

К организационным барьерам расширения области использования стратегического анализа можно отнести нежелание нести ответственность за выработку и реализацию управленческих решений, и попытку придания процессу обоснования решений коллегиальности; широкое распространение у квалифицированных практиков получило мнение о приоритете интуиции над анализом при построении информационно-аналитических систем. Рассмотрим некоторые из причин возникновения этих барьеров и возможности их устранения.

Одним из главных препятствий технологического характера, выявленных в процессе нашего исследования, была сложность разработки адекватных критериев для многих нефинансовых аспектов эффективности. В большинстве случаев оценочные подходы, основанные на нефинансовых критериях, например, таких, как руководство управлением или отношения с поставщиками, более абстрактны и противоречивы, чем индикаторы финансовой эф-

фективности, так как ориентированы на качественные критерии. Разработка алгоритмов перевода качественных индикаторов в количественные для последующего построения интегральных индикаторов эффективности остается наиболее трудной задачей при контроле исполнения стратегии и реализации проектов.

Излишнее ограничение числа показателей мониторинга и оценки чревато нежелательными последствиями. Одно из них связано с возможностью использования критериев с недостаточной статистической надежностью, отражающей степень, до которой критерий подпадает под случайную «погрешность измерений» в отличие от собственно изменений эффективности. Т.е. о высокой надежности можно говорить лишь при низкой погрешности измерений. Многие компании пытаются оценить ключевые аспекты эффективности, используя комбинацию финансовых и простых нефинансовых критериев. Предел статистической ошибки по первым в отечественном бухгалтерском учете определяется + (-) 3%, что на самом деле не вполне корректно [18, с. 355-358].

Последние основаны на опросах, содержащих только один вопрос или небольшой перечень вопросов с малым числом баллов по шкале исследования. Например, единица – самый низший балл и пять – наивысший. Статистическая надежность оценки также снижается, когда критерии формируются на небольшом количестве ответов. Например, крупный розничный банк каждые три месяца оценивал удовлетворенность клиентских запросов, используя выборку из 30 клиентов по каждому отделению. При такой небольшой выборке несколько ответов «очень хорошо» или «очень плохо» могут привести к высоким баллам оценки эффективности деятельности отделений за отчетный период. В результате уровень удовлетворенности клиентских запросов в отдельных подразделениях банка менялся, возрастая или снижаясь в случайном порядке на 20% или более за каждый квартал.

Также во многих компаниях значительная часть нефинансовых показателей эффективности основывается на субъективной оценке, выполняемой одним или несколькими внутренними контроллерами. Результаты исследований подтверждают, что субъективные и объективные оценки одного и того же аспекта эффективности обычно мало соотносятся друг с другом, и надежность субъективных оценок значительно ниже, когда они строятся на единственном суммарном рейтинге, а не на совокупности многочисленных субъективных критериев [31, 32].

Субъективная оценка также подвержена влиянию предвзятости и фаворитизма лица, ее проводящего, что становится еще одним дополнительным источником риска ошибок измерений. Например, розничный банк оценивал эффективность менеджеров филиалов в части качества «работы с людьми», т.е. управление эффективностью, согласованность работы в команде, обучение и развитие, удовлетворенность сотрудников, используя единственную субъективную оценку эффективности, выполненную руководителем отделения. После того как в каждом

отделении был проведен опрос об уровне удовлетворенности сотрудников, его последующий анализ не обнаружил значимого соотношения между субъективной оценкой эффективности «работы с людьми», проведенной руководством, и рейтингом удовлетворенности сотрудников для одного и того же менеджера отделения банка.

Обычная реакция контроллеров на эти несоответствия – избегать использования нефинансовых индикаторов эффективности, ориентированных больше на оценку качества результата или процессов, в силу трудности обеспечения объективности оценки. Основным препятствием для внедрения систем мониторинга стратегической эффективности на основе сбалансированной системы показателей (финансовых и нефинансовых, диагностических и прогностических) является стремление избежать оценки «сложных измерений» результатов деятельности со стороны контроллеров.

Большинство компаний на этапе планирования включают в паспорта показателей и панели управления индикаторы оценки, ориентированные на качество процессов, но почти не придают им значения при проведении промежуточного и итогового контроля. В качестве причины отказа от практического применения таких показателей указывалось недоверие к ним, связанное со значительным влиянием фаворитизма и предвзятости. Такое положение дел приводит к излишнему доверию финансовым индикаторам, подверженным воздействию бухгалтерских манипуляций.

Это приводит к дополнительной концентрации внимания менеджмента на продолжающихся видах деятельности в ущерб перспективным ее видам. В результате система оценки эффективности деятельности, основанная на легко измеримых ее аспектах в ущерб трудноизмеримым, но при этом являющимся основными движущими силами стратегического успеха бизнеса, может наносить серьезный вред управляемости компании и перспективам ее роста.

Первым шагом в процессе стратегического анализа данных является сбор данных по состоянию и использованию факторов, отображенных в бизнес-модели. Во многих организациях отслеживается большое количество натуральных и условно-натуральных показателей в повседневной планово-контрольной работе. Однако эти показатели часто находятся в разрозненных базах данных, а централизованные средства консолидации и информационного обмена (на основе прямого запроса с рабочего места специалиста) в компании отсутствуют. В результате складывается ситуация, что показатели, определяющие стратегический успех, не включаются в сбалансированную систему показателей или панели управления, поскольку разработчики систем не имеют информации о возможностях их аналитического формирования [5, 8, 9, 13].

Отсутствие единых баз данных во многих организациях (например, комбинация «1С Предприятие» и ORACL-Pillar/ Planning в ГК «Черкизово») осложняет объединение показателей стратегической эффективности из различных баз в единый информацион-

ный массив, что затрудняет анализ данных в различных контурах информации. Сбор и их консолидация из различных, не связанных между собой систем часто делает непрерывный анализ данных чрезвычайно сложным и затратным. Поэтому представляется необходимым проводить гармонизацию систем учета и хранения информации, предусматривая наличие конвекторов, облегчающих выкладку данных из одной системы и использования их в другой.

Применение реляционных баз данных, систем бизнес-интеллекта (BI-систем) может помочь в решении большинства вышеуказанных проблем, так как наиболее существенным препятствием для проведения стратегического анализа является противоречивость показателей, формируемых различными управленческими службами. Так, например, даже в одной и той же компании производительность труда работников и текучесть кадров, показатели качества бизнес-процессов, образ компании в глазах стейкхолдеров и другие подобные стратегические показатели оцениваются по-разному в каждом структурном подразделении. Например, в производственных предприятиях, входящих в крупный отечественный агропромышленный холдинг, оценка текучести кадров определялась как сумма уволившихся работников за период к их списочному составу на начало периода, в то время как остальные службы при расчете индикатора в числителе принимали в расчет только увольнения по собственному желанию.

Корпоративные службы внутреннего контроля оценивали общую стоимость брака через полные затраты на производство бракованных изделий, в то время как менеджмент производственных предприятий оценивал стоимость брака как нормативную стоимость продукции за вычетом средств, полученных от продажи некондиционной продукции.

Отсутствие единого регламента расчета ключевых показателей, закрепленного в их паспорте, осложняет проведение сравнительного анализа деятельности структурных единиц организации, так как применяемые методики расчета несогласованны, что при их мониторинге на различных уровнях организации бизнеса дает противоречивые результаты.

Помимо противоречивости расчетных алгоритмов и информационных баз на практике имеет место также нерегламентированность периодов, за который анализ проводился.

Так, например, попытки одного из лидеров продаж фермерских продуктов увязать рентабельность работы торговой точки с критериями оценки сотрудников глазами клиентов не имели успеха, поскольку клиентская удовлетворенность оценивалась на основе моментного опроса, а финансовые результаты формировались за месяц (квартал). Устранив это несоответствие путем введения в регламент расчета аналитических индикаторов средних моментных уровней, был выявлен более тесный характер взаимосвязи между оцениваемыми индикаторами.

Также в компании было обнаружено, что для одних критериев отчеты по индикаторам за неделю оканчивались субботой, а для других – воскресеньем. Поскольку дни наибольших продаж приходятся

на конец недели, это несоответствие затруднило выявление взаимосвязей. Выявив причины несоответствия различных индикаторов по времени их формирования, контроллеры фактически устранили барьер, препятствующий своевременному внесению изменений в бизнес-модель.

Смежным вопросом становится оценка индикаторов с разной степенью агрегирования. Так, например, финансовая компания имела более 1 000 крупных клиентов и стремилась идентифицировать связь между клиентской маржинальностью и процентной кредитной ставкой с оценками лояльности и креативности персонала и клиентской удовлетворенностью, размещаемыми на панели управления. Однако при проведении анализа было обнаружено, что индикаторы оценки на уровне клиентов не согласованы. Хотя отследить результаты опросов об удовлетворенности клиентов и статистику маржинальности по каждому клиенту возможно, результаты опросов мнения сотрудников не были привязаны к конкретным клиентам, а группировались по региональным филиалам.

В результате компания не могла установить, какие клиенты обслуживались конкретными сотрудниками, а, следовательно, у контроллера не было возможности оценить уровень влияния на маржинальность клиента опыта и уровня квалификации сотрудников и их лояльности компании. В этих условиях в компании удалось проводить мониторинг только ее доходов и затрат, а не маржинальности клиентов. Причиной было банальное отсутствие системы кодификации клиентов, что делало невозможным структурирование аналитической информации по этому признаку.

Не меньшими проблемами могут оборачиваться недостатки в системе организации информационно-аналитической работы в компании.

Распространенной проблемой организационного характера являются сферы владения данными. Релевантные характеристики эффективности можно обнаружить во всех функциональных сферах по всей организации. Обмен данными между функциональными сферами становится трудноразрешимой задачей. Так, например, в крупном государственном холдинге дочерним (зависимым) обществам приходится формировать отчеты для различных функциональных служб холдинга (департамента финансов; департамента зависимых и дочерних обществ и др.) по одним и тем же информационным запросам, но по разной номенклатуре отчетных показателей. При этом на корпоративном уровне в компании уже несколько лет успешно внедрена ИТ система класса **ERP** компании **SAP**.

Во многих организациях контроль над данными является гарантией не только экономической безопасности деятельности, но и банальной занятости работников департаментов. Поэтому владельцы информации крайне неохотно делятся ею с другими службами. Типичным примером такой ситуации была отечественная компания, производящая легковые автомобили.

Ее контроллеры пытались установить связи и идентифицировать их характер между внутренними

показателями качества бизнес-процессов, числом и характером внешних претензий в гарантийный период, удовлетворенностью клиентов и их лояльностью через статистическую обработку результатов опросов. Была собрана информация о претензиях, поступивших во время гарантийного периода от покупателей, и удовлетворенности клиентских запросов. Одновременно обобщены данные о внутренних критериях качества процессов. Априори считалось, что внутренние критерии качества были ведущими драйверами претензий по гарантии, показателей уровня удовлетворенности клиентских запросов и будущих продаж.

После административного решения о необходимости обмена информацией между отделом маркетинга и технической дирекцией ранее выдвинутая гипотеза была поставлена под сомнение. Повышение качества бизнес-процессов действительно снижало стоимость претензий во время гарантийного периода эксплуатации автомобиля, но на определенном этапе при усложнении конструкции автомобиля с использованием пионерных новаций начинают нарастать стоимость претензий и снижаться чистая маржинальность продаж автомобиля.

Распространенным явлением в практике управления является нежелание финансового отдела обмениваться данными о состоянии платежеспособности компании с другими функциональными отделами. Типичный аргумент при этом – конфиденциальность информации. Однако основная причина, по нашему мнению, – желание фиксации своего исключительного положения и роли центра оценки эффективности и принятия решений. Например, в Обществе с ограниченной ответственностью (ООО) «МАРИНАР», сохранение ранее эффективной практики продвижения продукции в торговые сети за счет льготного товарного кредитования привело в 2008/2009 гг. к серии технических дефолтов, закончившихся в 2011 г. банкротством организации. Активное товарное кредитование клиентов без мониторинга и прогнозирования их текущей и перспективной платежеспособности, не угрожавшие компании в условиях быстрого роста потребительского рынка, стало неприемлемым в условиях спада продаж рыбопродуктов в условиях кризиса.

Недостатки в обмене данными между различными линейными и функциональными службами компании часто усугубляются отсутствием мотивов для координации результатов их анализа при принятии и реализации управленческих решений. Большинство компаний, осуществляющих регулярно анализ эффективности, проводят его фрагментарно, т.е. по тем проблемным областям, которые снижали эффективность компании в прошлые периоды, и при этом не реализуют комплексный мониторинг эффективности бизнеса.

Так, например, отдел маркетинга мог исследовать факторы удовлетворенности клиентских запросов, функциональная служба контроля качества – причины возникающих нарушений в бизнес-процессах, а отдел кадров – причины текучести кадров. Однако периоды, за которые формировались итоги анализа,

могли различаться, и при этом не предпринималось попыток интеграции результатов проведенного ими анализа, даже если в бизнес-модели компании предполагались тесные взаимосвязи между перечисленными критическими факторами успеха. Отсутствие комплексности анализа лишало топ-менеджмент компании возможности получить полную картину состояния и эффективности использования факторов стратегического успеха.

Еще более серьезная проблема заключается в том, что результаты анализа в разных функциональных сферах используются руководителями функциональных и линейных служб для защиты и лоббирования своих позиций в корыстных интересах, вступающих в противоречие с интересами ключевых стейкхолдеров компании. Если результаты анализа не интегрированы, проводятся на основе разных баз данных, а алгоритмы расчета показателей не закреплены в корпоративном паспорте показателя, становится невозможно определить угрозы стратегическому развитию компании и области неэффективности бизнеса.

Создание службы корпоративного контроллинга, решающего эти проблемы, рассматривается нами как одно из важнейших условий устойчивого развития компании. Контроллинговая служба, выполняя методологическую и координирующую функции, способствует обеспечению информационно-аналитического единства компании и создает условия для формирования наилучших результатов в складывающихся условиях.

Результаты проводимого в компании контроллинга комплексного экономического анализа стратегических данных далеко не нейтральны по отношению к организационной структуре компании. Они оказывают определяющее влияние на распределение и перераспределение полномочий в организации через выявление областей неэффективности и обоснования действий по перераспределению ресурсов, расширение областей ответственности и перспектив профессионального роста сотрудников компании.

В результате неэффективные менеджеры могут заменяться на более эффективных коллег и (или) отдельные функциональные службы могут быть ликвидированы, и их функции отданы на аутсорсинг. Обобщение результатов наших наблюдений позволило выявить такую внешне неявную причину сопротивления реализации контроллинга в компании, как боязнь неэффективных менеджеров потерять работу. Реализация же стратегического анализа данных могла повысить ценность стратегического контроллинга в компании.

В целом ряде организаций у ключевых менеджеров наблюдалось убеждение, что априори существует связь между идентификацией критериев стратегической эффективности и достижением стратегического успеха. Поэтому широко встречалось мнение, что если обеспечиваются целевые значения критериальных показателей, то стратегический успех компании гарантирован. При этом смешивалось понятие агрегирования показателей в планировании и контроле и адаптивного характера

реакции на фиксируемые изменения в экономической среде.

Как показали ранее приведенные примеры, эти связи не являются прямыми, а причиной таких убеждений является интуиция и прошлый опыт менеджеров. Не сбрасывая со счетов эти составные элементы успешного управления, следует отметить, что в условиях быстрых изменений состояния экономической среды мониторинг и прогнозирование состояния внутренней и внешней среды должны проводиться непрерывно, а результаты оценки и прогнозирования – учитываться в корректирующих действиях в операционной, инвестиционной и финансовой сферах деятельности комплексно. В противном случае даже реализация конкурентной стратегии может привести компанию к потере контроля за активами и процессу миграции ценности.

Полученные результаты и краткие выводы

Развитие систем стратегического контроллинга обеспечило условия для применения новых методик оценки результативности и эффективности бизнеса, которые лучше отображают стратегические цели, использование критических факторов успеха и механизмов их конверсии в достижение целей. Применение современных систем оценки эффективности может быть обеспечено благодаря расширению спектра критериев стратегической эффективности, методик анализа достижения стратегических целей и мониторинга экономичности и продуктивности бизнес-процессов. Их практическое использование предполагает:

- отказ от ставших традиционными подходов к оценке эффективности на основе исключительно финансовых индикаторов;
- учет особенностей стадии жизненного цикла компании и состава бизнес-процессов, контролируемых компанией;
- фокусирование внимания на техниках качественного и количественного анализа индикаторов стратегической эффективности с использованием системы измерения, основанной на шкалах, характеризующих достижение целевых значений индикаторов. При использовании нескольких показателей в интегральной оценке стратегической эффективности необходимо учитывать доли вклада отдельных факторов в достижение целевых результатов. Целевые значения показателей эффективности должны определяться как наилучшие (потенциальные) значения в складывающихся условиях хозяйствования с использованием имитационных моделей индикатора, учитывающих состояние факторов экономической среды и фактической ресурсообеспеченности.

В том случае, если в процессе анализа эффективности выявляются определенные недостатки в составе ключевых индикаторов, включаемых в модель интегральной оценки, результаты его проведения обеспечивают основу для совершенствования системы стратегического контроллинга в организации. Ее направления могут выражаться в повышении корректности отображения взаимосвязей между ресурсами, условиями и результатами их использования, достижении целей перспективной

результативности и текущей эффективности, учитывающих интересы ключевых стейкхолдеров. Основными причинами недостатков в информационно-аналитической сфере контроллинга, снижающими стратегическую результативность компании, могут быть:

- ошибочное видение перспективного состояния компании и неверное целеположение, связанное с ориентацией на интуицию управленцев;
- применение неэффективных бизнес-моделей, характеризующихся низкой конверсией ресурсов в результаты и их адаптируемостью к внешним условиям ведения бизнеса;
- использование при формировании и корректировке бизнес-модели критериев и ограничений, игнорирующих интересы ключевых стейкхолдеров;
- проблемы в организации и архитектонике баз данных с перекосом на те или иные аспекты бизнеса (технические; организационно-технологические; социально-экономические; финансово-экономические; экологические и др.);
- ограничения организационного характера, препятствующие реализации внутрифирменного коммерческого расчета и программ модернизации.

Важным результатом анализа является идентификация проблемных областей, разработка и реализация мероприятий упреждающего характера по устранению «узких мест» на этапе их формирования. Успехи стратегического анализа предопределены:

- профессиональной компетенцией аналитиков и эффективностью методик идентификации критических факторов успеха и устойчивых связей в бизнесе, моделирования развития бизнес-проблем и возможных вариантов их решения;
- механизмов передачи полномочий по проведению анализа на уровень бизнес-процессов и хозяйственных операций (рабочих мест специалистов и линейных менеджеров);
- доступностью необходимой информации на уровне мест принятия решений;
- качеством кросс-функционального взаимодействия в пределах цепочек формирования ценности и бизнес-процессов;
- применением инструментов рефлексивного мониторинга с непрерывной оценкой фактических и возможных результатов деятельности в складывающихся условиях.

Практическое применение в контроллинговой деятельности динамического бенчмаркинга и прогнозного анализа представляются крайне важными для построения эффективного бизнеса, ориентированного на долгосрочный результат. Динамика циклических изменений в развитии компании, изменения в корпоративной стратегии и конкурентной среде могут существенно менять отношения между элементами бизнес-модели, вызывая необходимость ее корректировки или смены ввиду ее неконкурентоспособности. Динамический бенчмаркинг позволяет стейкхолдерам компании удостовериться в том, что используемая ею стратегия, бизнес-модель и бизнес-процессы скоординированы, результативны и эффективны.

Организационной формой реализации функций комплексного анализа стратегических данных должна стать служба контроллинга, ответственная за реализацию единой методологии информационно-аналитической поддержки адаптивного управления и

координацию усилий структурных подразделений и функциональных служб компании в достижении устойчивых темпов экономического развития бизнеса. К результатам применения комплексного анализа стратегических данных следует отнести: снижение риска конфликта интересов ключевых стейкхолдеров бизнеса; повышенную адаптивность бизнес-модели и бизнес-процессов, обеспечивающих формирование наилучших производственных, социальных, финансовых и экологических результатов в складывающихся условиях.

Литература

1. Бариленко В.И. и др. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса [Текст] / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2013. – №4. – С. 246-254.
2. Бариленко В.И. Концептуальные основы выбора путей инновационного развития хозяйствующих субъектов [Текст] / В. Бариленко // Экономика. Бизнес. Банки. – 2014. – №1. – С. 8-12.
3. Бердников В.В. Контроллинговые механизмы разработки и оценки эффективности бизнес-моделей компаний малого бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Вестн. Пермского ун-та. – 2014 ; Вып. 1. – С. 90-96.
4. Бердников В.В. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга [Текст] / В.В. Бердников // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №46. – С. 27-42.
5. Бердников В.В. Особенности проведения бизнес-аудита и организации контроллинга в агроформированиях [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2012. – №10. – С. 51-57.
6. Бердников В.В. Business-Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ М: 2012, №1, 261-269.
7. Бердников В.В. Рефлексивный мониторинг - эффективный инструмент контроллинга инновационно-инвестиционных проектов [Текст] // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №5. – С. 285-291.
8. Бердников В.В. Информационно-аналитические инструменты контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – №16. – С. 38-48.
9. Бердников В.В. Информационно-аналитические проблемы развития контроллинга эффективности в агробизнесе [Текст] / В.В. Бердников // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №16. – С. 42-52.
10. Бердников В.В. Использование аналитических приемов и методов в стратегическом контроллинге [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №4. – С. 336-345.
11. Бердников В.В. Контроллинг и аудит процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №4. – С. 236-247.
12. Бердников В.В. и др. Сравнительный анализ подходов прогнозирования банкротства коммерческих организаций [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, В.В. Бердников // Наука и мир : междунар. науч. ж-л. – 2014. – №8. – С. 92-96.
13. Гавель О.Ю. Об использовании бенчмаркинга в качестве инструмента оценки конкурентоспособной бизнес-модели [Текст] / О.Ю. Гавель // Экономика. Бизнес. Банки : междунар. науч.-практ. ж-л. – 2014. – №2. – С. 37-49.

14. Гавель О.Ю. Реализация требований управленческой гибкости в анализе и оценке инвестиционных решений [Текст] / О.Ю. Гавель // Инновационное развитие экономики. – 2013. – №1. – С. 46-52.
15. Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование рисков ориентированных стратегий агробизнеса [Текст] / О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №2. – С. 54-75.
16. Дебелак Д. Бизнес-модель. Принципы создания процветающего бизнеса [Текст] : пер. с англ. / Д. Дебелак. – М. : Изд. дом Гребенщикова, 2009. – 256 с.
17. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013 – №45. – С. 27-42.
18. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации [Текст] / М.В. Мельник, В.В. Бердников. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.
19. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с.
20. Горан Н. и др. Баланс между стратегией и контролем [Текст] / Нильс Горан, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
21. Ольве Н.-Г. и др. Оценка эффективности деятельности компаний [Текст] : практ. руководство по использованию сбалансированной системы показателей ; пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
22. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей [Текст] : настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
23. Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса [Текст] / Дж. Пфеффер, Р. Саттон ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
24. Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Ранадиве ; [Пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
25. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Джереми Хоуп, Робин Фрезер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
26. Сливоцки Адр. Дж. Кризис роста: как его преодолеть [Текст] : пер. с англ. / Адр. Дж. Сливоцки, Р. Уайз // Управление бизнесом в бурные времена. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 30-58.
27. Шеремет А.Д. Теория управленческого учета [Текст] / А.Д. Шеремет // Сибирская финансовая школа. – 2011. – №3/86. – С. 6-10.
28. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.
29. Хэмел Г. Конкурируя за будущее [Текст] / Гэри Хэмел, К.К. Прахалад ; пер. с англ. – М. : Олимп Бизнес, 2000. – 460 с.
30. Ahrens T., Chapman C.S. Management control systems and the crafting of strategy: a practice-based view // Chapman C.S. Controlling Strategy: management, accounting and performance measurement. Oxford: Oxford university press, 2005.
31. Bommer W.H., Johnson J.L., Rich G.A., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis // Personal psychology. 1995. Vol. 48. Pp. 587-605.
32. Heneman R.L., Moore M.L., Wexlty R.N. Performance-rating accuracy: a critical review / Journal of bussiness research. 1987. Vol. 15. Pp. 431-448.
33. Ittner C.D., Larcker D.F. Coming up short on nonfinancial performance measurement in financial services firms // Accounting, organizations and society. 2003. Vol. 28. Pp. 715-741/
34. Julian S.D., Scifres E. An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change / Journal of business strategies. 2002. Vol. 19. Pp. 141-159.
35. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard business school press, 1996.
36. Marr B. Business performance measurement: current state of the art. Granfield. Granfield school of management and hyperion, 2004.
37. Sandt J., Schaeffer U., Weber J. Balanced performance measurement systems and manager satisfaction – Empirical evidence from a German study // Working paper WHU-Otto Beisheim graduate school of management, 2001.
38. Schreyogg G., Steinmann H. Strategic control: a new perspective // Academy of management review. 1987. Vol. 12. Pp. 91-103.
39. Simon H.A., Kozmetsky G., Guetzkow H., Tyndall G. Centralization versus decentralization in organizing the controllers department. New York: Controllership foundation, 1954.

Ключевые слова

Бизнес; контроллинг; стратегический анализ; базы данных; бизнес-модель; информация; адаптивное управление.

Бердников Виктор.Вячеславович

Гавель Ольга Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

В условиях повышенной неустойчивости состояния экономической среды успеха достигают не те компании, которые на основе

итогового анализа выявляют отклонения от плановых (бюджетных) показателей и вносят на основании его результатов изменения в планы своего развития, а организации, применяющие модель адаптивного управления. Модель адаптивного управления предполагает гибкое преактивное реагирование на выявляемые возможности и риски, основанное на скользящем прогнозировании и стратегическом анализе состояния и сценариев развития экономической среды. В этой связи тема статьи Бердникова В.В. и Гавель О.Ю. представляет научный и практический интерес.

Структура статьи соответствует требованиям к научным работам такого характера. Во вступительной части обосновывается актуальность темы и формулируются основные дискуссионные вопросы. Далее следует достаточно подробный обзор научной литературы по теме исследования и формулируются особенности системы научных взглядов авторов на предмет и методы решения сформулированных задач.

Далее на практических примерах авторы доказательно аргументируют необходимость применения современных подходов и информационно-аналитических инструментов при решении задач, связанных с управлением, ориентированным на долгосрочный успех. Отмечая важность использования учетной информации при обосновании управленческих решений, авторы подчеркивают о необходимости активного применения внеучетной информации и определяют барьеры ее применения при организации информационно-аналитической работы растущих компаний.

Интегрирование учетной и внеучетной информации, устранение барьеров и противоречий при ее структурировании и использовании на различных уровнях управления бизнесом авторы видят в создании единой методологии аналитического обоснования управленческих решений. Как показывает обобщение лучших практик ведения бизнеса, организационной формой координации методик для различных уровней организации линейных и функциональных подразделений является контроллинговая служба. Именно ее создание формирует условия для устранения традиционного разрыва между стратегией развития и реализуемыми действиями, IT службой и структурами, реализующими учетно-контрольную функцию.

В заключение авторы формируют свое видение перспектив более широкого применения стратегического анализа в преактивном управлении, основанном на предвидении. Авторами определены основные условия эффективного использования аналитических инструментов стратегического управления. К ним отнесены: рост профессиональных компетенций аналитиков и использование методик идентификации устойчивых связей в бизнесе и моделирования их развития и последствий; передача полномочий по проведению анализа на уровень бизнес-процессов и хозяйственных операций; доступность информации на уровне мест принятия решений, необходимой для управления, ориентированного на результат; достижение консенсуса интересов и кросс-функционального взаимодействия в пределах цепочек формирования ценности; реализация текущей сравнительной оценки фактических и возможных результатов деятельности в складывающихся условиях.

Никифорова Е.В., д.э.н., профессор, проф. кафедры «Экономический анализ» Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации., г. Москва