

## 9.2. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КОНТРОЛЛИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ В АГРОБИЗНЕСЕ

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры экономического анализа

*Финансовая академия при Правительстве РФ*

В статье исследованы проблемы формирования информационной базы контроллинга эффективности в агробизнесе. Определена ответственность адекватной информации в процессе непрерывных преобразований для выбора эффективной комбинации мотиваторов и катализаторов процессных изменений с учетом потенциала проводников и блокираторов изменений. Уточнены инструменты контроллинга эффективности. Изучен и обобщен опыт создания информационных систем адаптивного контроллинга, сформулированы основные требования и рекомендации по вариантам создания систем бизнес-интеллекта с учетом характера бизнеса компании.

Развитие теории и практики анализа в последние десятилетия позволило сформировать новые направления его прикладного использования в менеджменте, среди которых особое внимание на себя обращает контроллинг эффективности бизнеса. Целью контроллинга эффективности является повышение результативности и экономичности бизнеса, ориентация действий менеджмента не на бюджетный горизонт планирования, а на долгосрочный успех, и устойчивый рост стратегической конкурентоспособности бизнеса компании. Менеджменту компании, по сути, необходим бизнес-навигатор, который бы обеспечивал процесс координации проводимых в компании стратегических преобразований, обеспечивая гибкую реакцию на изменение состояния внешней и внутренней экономической среды, переводя стратегические инициативы в оперативные действия. Традиционный разрыв между объявленной стратегией и её реализацией связан с тем, что традиционные циклы хозяйственного планирования и разработки системы бюджетов на основе учетной информации не соответствуют требованиям быстроты реакции на происходящие в экономике изменения и устаревают раньше, чем их утверждают и принимают к действию [2, 6, 10]. В то же время смысл контроллинга эффективности сводится не к повышению эффективности вообще, а к росту рациональности и скоординированности действий менеджмента и персонала компании для достижения ее стратегических целей, т.е. обеспечения устойчивого роста результативности и поддержания приемлемой экономичности.

Реализация контроллинговой функции в управлении предьявляет повышенные требования к организации информационно-аналитического обеспечения системы управления. Информация должна быть не просто достоверной, актуальной и достаточной для решения стандартных задач, но и специальным образом упорядоченной, что обеспечивает возможность ее структуризации под цели анализа и решения новых, нестандартных задач, которые в условиях неустойчивости бизнес-среды приходится решать менеджменту. Главными критериями к качеству информации и способам ее организации является обеспечение возможности эффективного принятия управленческого решения на основе ее исполь-

зования. Роль эффективной организации информационного контура управления в условиях инновационной экономики очень велика. По мнению известного американского специалиста в области стратегического анализа проф. Анд. Сливоцки, информационные активы, относящиеся к категории «скрытых» активов, способны помочь менеджменту в управлении рисками, рационализации производственных процессов и предупреждения проблем, а также могут облегчить принятие стратегических решений [11, с. 54].

Экономический анализ представляет собой ключевой элемент цикла управления, отвечающий за эффективное использование информации. Это – «мегатехнология управления», имеющая принципиальное значение для всех его стадий, начиная с целеположения, и заканчивая организацией, наблюдением (контролем) и воздействием (научением) [1, с. 19]. Чрезвычайно важным для достижения успеха в условиях турбулентности экономической среды становится инкрементный подход в управлении, основанный на концентрации мельчайших подмножеств фактов без общего видения проблемы, т.е. без накопления знаний. Инкрементный подход основывается на смешанном анализе и предполагает использование технологии адаптивного решения, включающего два этапа: сначала устанавливаются общие цели и политика организации, а потом принимаются небольшие экспериментальные решения, основанные на изучении некоторого подмножества фактов и вариантов [12, с. 49].

Процесс непрерывных преобразований бизнес-модели компании, технологического и организационного уровня ведения бизнеса рассматривается как одно из условий по обеспечению непрерывности его существования. Преобразования организационно-технологического уровня обеспечивают поддержание стратегической конкурентоспособности бизнес-структуры в условиях ускорившихся и подчас несистемных смен стадий жизненного цикла продукта-технологии. Наиболее предпочтительным способом организационно-технологических преобразований является диалектический способ, основанный на единичных или множественных объектах анализа и рациональных способов преобразования. В соответствии с теорией рациональной адаптации в бизнес-структуре происходят преобразования, благодаря реализации намеренно спланированных изменений стратегии, тактики ведения бизнеса и его организационной структуры в ответ на изменения среды, выявление потенциальных угроз и открывающихся благоприятных возможностей. Таким образом, трансформации, происходящие в бизнес-структурах, представляют в основном целенаправленные изменения в ответ на возникающую конфронтацию и конфликт элементов бизнес-модели и внешней среды. Т.е. управляемые трансформации – есть результат диалектического принципа развития, а не хаотического способа преобразования, в результате случайного развития или эволюционных изменений в результате динамики эволюционного развития компании [7, с. 18-19].

Одной из задач контроллинга является придание процессу организационно-технологических и экономических преобразований, происходящих в компании, формы рациональной адаптации, что повышает эффективность реагирования на происходящие и предполагаемые изменения экономической среды, снижает риски потери контроля над собственностью владель-

цев бизнес-структур и тем самым соответствует интересам большинства их стейкхолдеров. Процессный взгляд на организационные преобразования и развитие бизнес-структур [15] предусматривает идентификацию и практическое использование в менеджменте трех основных процессных элементов: носителей преобразований, процессов преобразования и результатов преобразования. На рис. 1 приведена схема управляемого процесса непрерывных преобразований в системе управления бизнесом, являющихся предметом контроллинга эффективности.

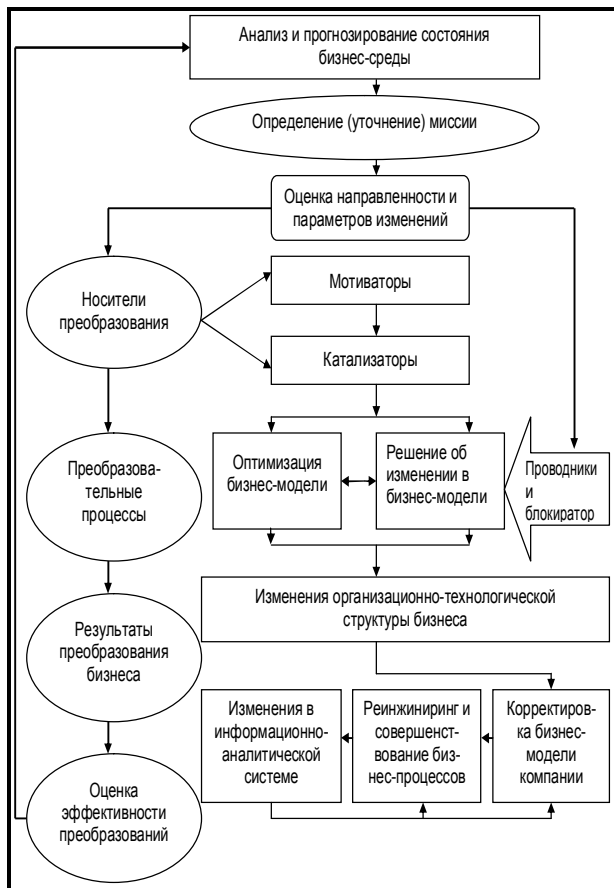


Рис. 1. Процесс преобразования в системе управления бизнесом

Носителями преобразования являются действия, события, субъекты действия и обстоятельства (или их изменения), которые служат причиной, стимулируют или облегчают возникновение процессов преобразования. Согласно мнению Инесса и Митчелла, носителей преобразования необходимо дифференцировать на три категории: проводники, мотиваторы и катализаторы [13]. Например, к носителям преобразований можно отнести в агробизнесе введение частной собственности на землю.

Проводники – это совокупность факторов, способствующих преобразованию, однако их наличие является обязательным, но недостаточным условием для того, чтобы преобразования состоялось, и были успешными. Например, включение земельных участков сельскохозяйственного назначения в рыночный оборот с принятием закона РФ «Об ипотеке», несомненно, способствует успеху рыночных преобразований в агробизнесе. Однако без четких драйверов его развития, определяемых ры-

ночными регуляторами, в виде предельных ставок по ипотечным кредитам, устойчивых и четких форм реализации протекционизма по отношению к собственному сельскохозяйственному товаропроизводителю вряд ли способствует ходу организационно-технологических изменений в процессе которых их неконкурентных в технологическом отношении низкотоварных сельских хозяйств должны возникнуть высококонкурентоспособные фермы и кооперативы, отличающиеся сопоставимыми по трудо-, энерго- и материалоемкости производства основных видов продовольствия с европейскими и североамериканскими сельхозтоваропроизводителями.

Мотиваторы – факторы, воздействующие на процесс преобразования в общей форме: они обуславливают мотивацию менеджмента и персонала организации, предоставляя им основания для инициирования (менеджмент) и реализации (персонал) преобразования. Мотиватором преобразований может служить форма гибкой финансовой поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя, которая предполагает не компенсацию замыкающих затрат товаропроизводителей по ключевым видам продукции, включаемым в программу государственной поддержки, а лишь их эффективного уровня. Эффективный уровень бюджетной поддержки целесообразно аналитически обосновывать и регулярно осуществлять мониторинг в разрезе территориальных сегментов (федеральные округа) с использованием методики ранжирования эффективности в перспективе продуктовых сегментов с учетом потребностей формирования так называемых государственных фондов продовольствия. Дополнительным мотиватором повышения технического уровня агробизнеса, на наш взгляд, может стать также практика бюджетного хеджирования повышенных процентных ставок по кредитам, привлекаемым сельскохозяйственными товаропроизводителями под реализацию инновационных проектов в области технического перевооружения аграрного производства и переработки сельскохозяйственного сырья.

Изучая феномен мотиваторов процессов преобразований, принято выделять:

- динамику (международной) конкуренции;
- государственное регулирование и дерегулирование;
- увеличение потребительского спроса;
- ограниченность доступа к дефицитным ресурсам.

Основными последствиями динамики международной конкуренции являются следующие бизнес-ориентации:

- пересмотр конкурентного положения компании;
- сфокусированность на потребности клиента;
- коренное улучшение финансовых показателей;
- переход к упреждающему стилю в управлении бизнесом.

Так, например, компания Valio, предвидя возможность повышения ввозных пошлин на молоко и молочные продукты в Российской Федерации, в 2007-2008 гг. приступила к локализации производства части ассортимента молочных продуктов. Компанией, в Ленинградской и Московской областях, были созданы и введены в эксплуатацию современные мощности по производству молочных продуктов и плавленых сыров. Это позволило ей существенно снизить логистические издержки и получить дополнительные конкурентные преимущества по производственным затратам.

Аналогичные действия предприняли после кризиса 1997-1998 г. мировые лидеры рынка пищевкусовой и хлебобулочной промышленности (Coca-Cola, Pepsi-Cola, Nestle, Kraft Foods и др.), проводящие консолидацию производств с высокой добавленной стоимостью:

- были приобретены основные производители соков («Мултон», «Лебедянский» и «Нидан»);
- был установлен контроль над ключевыми активами в кондитерской и других отраслях («СладКо», «Большевик», «Россия» и др.).

В рамках государственного регулирования и дерегулирования рынка пищевых продуктов выявлены следующие основные бизнес-ориентации:

- разработка новых продуктов и развитие новых рынков;
- ликвидация некоторых непрофильных направлений хозяйственной деятельности;
- переход к коммерчески ориентированной управленческой политике;
- развитие государственно-частного партнерства.

Основные бенефициары и управляющие собственники ряда бизнес-структур (депутат Государственной Думы А. Хайруллин – «Красный Восток Агро» и А. Даниленко – «Русские фермы») активно лоббировали интересы своих коммерческих структур. Результатом их действий явилось принятие технического регламента на производство молочных продуктов в 2009 г.

Увеличение потребительского спроса выявило необходимость приводить в соответствие соотношение качество и затраты, развивать экономическую бизнес-ориентацию в следующих направлениях:

- клиентско-ориентированные стратегии развития бизнеса;
- повышение качества продукции;
- рост эффективности хозяйственных операций и бизнес-процессов;
- тотальное снижение издержек.

В российских условиях при снижении платежеспособного спроса на продовольствие данный носитель преобразований не имеет принципиального значения, что приводит с технологической стагнации производства, замедлению технического перевооружения отрасли. Изменение этого негативного тренда может быть изменено за счет программ субсидирования экспорта продовольствия по примеру стран Евросоюза и Северной Америки.

Ограниченность доступа к дефицитным ресурсам приводит обычно к:

- расширению инвестиционной базы и инвестированию привлекаемых средств в инновации;
- заключению кооперативных и международных соглашений с другими компаниями участниками рынка;
- разрыву ряда ранее заключенных кооперативных договоренностей.

Финансовый кризис 2008-2009 гг. привел к срыву обязательств перед партнерами со стороны ряда дистрибьютеров продовольствия и организаций ритейла. В результате несоблюдения графика платежей со стороны официального дистрибьютера, компания Valio, например, вынуждена была создать дочернюю фирму для продвижения своей продукции в торговые сети.

На текущем этапе развития российского агробизнеса наиболее существенным могут быть влияние первых двух мотиваторов, причем в условиях усилившейся защиты внутреннего рынка продовольствия в условиях мирового экономического кризиса, основным становится именно государственное регулирование и дерегулирование рынка продовольствия, которое принимает в последнее время все большее значение.

Перечисленные изменения бизнес-ориентации являются преобразованиями второго порядка, т.е. преобразованиями системы ценностей и стратегии развития. Для того чтобы они реально были осуществлены, необходимо задействовать преобразования первого

порядка, т.е. изменять принципы организации и ведения бизнеса (преобразования первого порядка). Как правило, при разработке новых бизнес-моделей хозяйствующие субъекты используют два методических подхода:

- первый из них связан с поиском уже готовых стандартных решений и тиражированием передового опыта за счет его гибкой адаптации;
- второй – поиск уникальных вариантов решений, что связано с проектированием бизнес-систем и созданием новых инструментов организации и ведения бизнеса [15].

Катализаторы – это факторы, напрямую связанные с выбором момента преобразования, их существование предопределяет момент осуществления эффективного преобразования. Например, кризис 2008-2009 гг. мог бы стать «очистительным» для неэффективных, и, как следствие, неконкурентоспособных бизнес-структур, исповедующих затратный принцип ведения бизнеса и не ориентированных на системные инновации. Любой кризис становится мощнейшим катализатором изменений и инноваций в бизнесе. Успешный инноватор, осуществивший упреждающие изменения в бизнес-модели компании, адаптирует ее к меняющимся условиям ведения бизнеса и получает существенное временное преимущество. Результатом этого преимущества становится формирование и присвоение дополнительной предпринимательской ренты в период действия эксклюзивных прав на нововведение.

Однако катализатор процесса может быть эффективно использован при наличии мощных мотиваторов, основанных на системе четкого видения, системы корпоративных ценностей, персонификации ответственности и внутрифирменного коммерческого расчета (*business unit management, BUM*), и системы проводников, определенных нами выше. В том случае, если уровень поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя слабо регламентирован и определяется наличием «добрых» отношений между собственниками бизнес-структур и чиновниками, реализующими программу, сама программа из проводника превращается в блокиратор.

Таким образом, проводники, мотиваторы и катализаторы в бизнес-системах играют независимую роль в процессах их динамического преобразования, но вместе с тем их совместное и направляемое взаимодействие обеспечивают мощный эффект. Задачей менеджмента является обеспечение достаточной информационной открытости для внешних пользователей информации, что обеспечит для них достаточную «прозрачность» бизнес-структур и их стратегических целей. Годовые финансовые (*annual report*) и промежуточные статистические отчеты бизнес-структур должны содержать информацию, достаточную для проведения бенчмаркинга состояния бизнеса и мониторинга проблем его развития государственными регуляторами рынка. Ограниченность информации форматом финансовой отчетности должна быть восполнена формированием полноценной отраслевой статистической отчетности, содержащей систему нефинансовых и финансовых индикаторов в соответствии с реальной спецификой бизнес-процессов и в контексте ведущих рыночных сегментов (клиентских и продуктовых). Это обеспечит возможность создания государственными регуляторами более эффективных мотиваторов экономического развития для бизнес-структур, а также стимулирования процессов эффективных преобразований за счет устранения

возможных блокираторов развития. Таким образом, возможно формирование государственно-частного партнерства без вхождения государства в капитал коммерческих структур, что для области сельского хозяйства вряд ли может иметь устойчивый успех.

Преобразовательные действия, осуществляемые лицами, принимающими решения, известны как решение об изменении бизнес-модели и действия по ее оптимизации. Решение об изменении в бизнес-модели компании предполагает соответствующие изменения в системе организационных ценностей, которые иногда называют процессами второго порядка ввиду их возможного продолжительного влияния на характер и функционирование компании в будущем [14]. Преобразовательные действия в отношении бизнес-систем связаны с непосредственно наблюдаемыми изменениями и нововведениями в организационной структуре и процессах. Примером этому может служить внедрение новых принципов учета (учет по функциям, например) при проектировании новой информационно-аналитической системы в условиях реструктуризации бизнеса компании. Это приводит к изменениям организационного характера, которые носят название преобразований первого порядка. Преобразования первого порядка могут происходить (или не происходить) в результате решений лиц, принимающих решение (ЛПР), об изменении бизнес-модели компании. На процесс, в ходе которого мотиваторы и катализаторы влекут за собой смену бизнес-модели, изменение организационной и технологической структур, влияют проводники и блокираторы.

Проводники преобразований представляют собой в основном ситуации, решения и действия, увеличивающие способность и мотивацию основных бенефициаров содействовать процессу преобразований. Проводники преобразований, как и блокираторы, могут быть определены как критические факторы успеха (или неуспеха) преобразований. Проводники соотносятся с рядом условий, способствующих успешности преобразований: их наличие необходимо, но недостаточно, для того чтобы преобразование состоялось успешно. Примерами проводников могут быть поддержка со стороны руководителей компании процессу изменений в информационно-аналитической системе менеджмента; достаточность мощности располагаемых информационных технологий для реализации проекта преобразования, отказ традиционных клиентов от привычных вариантов изготовления и упаковки продукции. Блокираторы наоборот, действуют в противоположном направлении: их действие препятствует успешным преобразованиям. Примером блокираторов могут служить действующие на предприятии системы финансового планирования (бюджетирования) и финансового учета, ориентированная в основном на фискальные цели.

Результатами преобразования являются изменение бизнес-модели и реструктуризация компании, реинжиниринг бизнес-процессов и введение адекватной организационно-технологическим изменениям информационно-аналитической системы. Реструктуризация компании соединяет в себе изменения организационной структуры, процессов принятия решения и операционных (производственно-коммерческих) систем. Изменения в информационно-аналитической системе могут либо усиливать, либо ослаблять потенциал новой организационно-технологической структуры компании. Успешность процессов преобразования зависит от консенсуса интересов всех участников преобразовательно-

го процесса, их заинтересованности и мотивированности, а также гарантий позитивности последствий преобразований для всех участников процесса.

Компании мирового уровня оказываются состоятельными в упреждающем изменении условий, в которых им приходится работать, и умеют адаптироваться к конъюнктурным изменениям. Информационно-аналитическая функция играет большую роль в процессах непрерывных преобразований. С одной стороны, учетно-аналитическая информация дает возможность своевременно выявить и оценить возникающие проблемы и угрозы, последствия которых следовало бы избежать или минимизировать, и, с другой стороны, – потенциальные возможности, которые могут появиться в будущем, и одновременно будут способствовать последовательным процессам принятия управленческих решений. Таким образом, информация учетно-аналитического характера играет важную роль в повышении адаптивности и конкурентоспособности компаний. Однако, с другой стороны, эта информация может тормозить позитивные преобразования. Например, информация, относящаяся к измерению и контролю эффективности, направлена на мотивацию предсказуемого и надежного поведения менеджмента и персонала организации. Стабильность и непрерывность основных бизнес-процессов и учетно-аналитических процедур (вспомогательных процессов) усиливает контроль в компании и снижает необходимость в подотчетности перед внутренними и внешними стейкхолдерами. Неточность и двусмысленность отражения и нарушения в информационно-аналитических системах, непрерывное усовершенствование, вносимые в системы плановых и контрольно-ревизионных мероприятий, в ходе их реализации, увеличивают вероятность того, что система показателей, используемая для управления бизнесом, может в будущем не заслуживать доверия. Таким образом, учетно-аналитическая функция в процессе преобразования играет двойную роль: проводника и блокиратора. В ней представлены две важные положительные характеристики эффективного менеджмента:

- гибкость, т.е. способность быстро приспосабливаться к меняющимся условиям;
- стабильность, т.е. возможность достигать высоких уровней надежности и предсказуемости.

Завершение процессов консолидации бизнеса в рамках вертикально-интегрированных агрохолдингов предполагает смену приоритетов в системе их стратегического и оперативного управления. В качестве основного драйвера формирования стоимости, в новых условиях, выступает не экономический рост, основанный на процессах слияния и поглощения, а органический рост, базирующийся на повышении эффективности бизнеса. В качестве базового инструмента реализации потенциала органического роста нами рассматривается контроллинг как система методов и приемов адаптивного целеположения, формирования и организации исполнения стратегических программ и оперативных планов, а также аналитической оценки текущего состояния и осуществления упреждающего контроля хода их реализации. Эффективность менеджмента должна достигаться за счет повышения адаптивности бизнес-модели компании к изменению состояния внешней и внутренней экономической среды бизнеса в условиях снижения продолжительности и возможности изменения очередности стадий его жизненного цикла.

Одновременная реализация нескольких стратегических и оперативных планов и программ в условиях высокой неустойчивости экономической среды требует создания классифицированной многоуровневой информационной среды управления, использование которой должно обеспечивать возможность осуществления упреждающего контроля состояния бизнеса. Причем контроль и мониторинг со стороны собственников, а также необходимость повышения результативности и экономичности при реализации менеджментом стратегических приоритетов, определяемых собственниками, требует несколько иного подхода к организации информационного обеспечения. Он должен быть основан как на финансовых, так и не финансовых оценках состояния внешней и внутренней среды бизнеса, и ориентирован не на ретроспективные индикаторы их состояния, а на изучение перспектив ее развития [4, с. 66]. Успешный опыт создания и использования гибких адаптивных информационных систем, ориентированных на долгосрочный успех, организации прогнозирования, контроля за состоянием, и перспективами развития бизнеса в режимах реального и нужного времени накоплен в компаниях являющихся флагманами российского агропродовольственного бизнеса (ОАО «Черкизовский», ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», ЗАО «Русские фермы»). Их практическое применение в менеджменте стало одним из условий перехода от традиционного управления бизнесом, основанного на принципах «планируй → делай → контролируй (образно «туши пожар»)» к адаптивному управлению, основанному на цикле *PDSA* Эд. Деминга («планируй → делай → изучай → воздействуй») [5]. В рамках этой парадигмы к информационному обеспечению менеджментом предъявляются качественно иные требования. Информация должна позволять своевременно выявлять потенциальные возможности развития бизнеса и риски связанные с реализацией, или отказом от их использования.

По мнению специалистов из компании *Horváth & Partners*, создание информационной системы контроллинга должно осуществляться с оценки потребности менеджмента и лиц, контролирующих бизнес, в информации, главными критериями к которой становится разумная достаточность и оперативность [3]. В этой связи информация, формируемая в рамках традиционного финансового учета, носящая исторический характер и структурируемая не в соответствии с поддерживаемыми компанией процессами, функциями и рыночными сегментами, а в связи со сложившейся организационной структурой бизнеса вряд ли может отвечать этим требованиям. Попытка модифицировать систему структуризации информации по бизнес-процессам на основе реализации процессного учета, без формирования блока генерирования упреждающей информации о состоянии внутренней и внешней среды бизнеса, ключевых бизнес-процессов и моделей их результативности – представляет собой соглашение с заранее определенными условиями между собственниками и менеджментом («владельцами» процессов). Такого рода соглашения инициируют управленцев на совершение различного рода манипуляций с отчетностью, в результате чего собственники бизнеса не располагают реальной информацией о состоянии и перспективах развития бизнеса, имея возможность лишь утверждать и контролировать исполнение бюджетов и стратегических программ. Создание до-

рогостоящих систем внутреннего аудита не спасает положение, выявляя не более 50% всех злоупотреблений. Разрабатываемые и исполняемые плановые сметы, даже при использовании технологии «гибкого» и «скользящего» бюджетирования, представляют собой систему финансовых индикаторов, игнорирующих открывающиеся перед бизнесом потенциалы роста, не учитывают критические факторы достижения успеха (*critical success factors, KSF*), что противоречит парадигме адаптивного управления бизнесом. Именно четкая идентификация перспектив реализации стратегии и связанных с ними факторов успеха определяют параметры и сферы информационного обеспечения эффективного менеджмента, формализуемых в виде систем сбалансированных показателей (*balanced scorecard, BSC*) – для уровня стратегических бизнес-единиц (*SBU*) и структурных подразделений компании, и панелей индикаторов (*performance dashboard*) – для рабочих мест.

Особенно важным, на наш взгляд, представляется формирование адекватных сложности и ответственности, решаемым конкретными работниками, задачам операционных панелей индикаторов (*operational dashboard*). Эти инструменты являются основой системы управления эффективностью на уровне бизнес-процессов, представляя информацию для мониторинга состояния и динамики процессов, создавая базу для их анализа и планирования. Приоритет при создании операционных панелей индикаторов, традиционно, отдается нефинансовым диагностическим показателям (*diagnostic indicator*). Например, уровень загрузки производственных мощностей, расход сырья и затраты рабочего времени на единицу готовой продукции и технологическую операцию и др.

Несмотря на актуальность применения операционных панелей индикаторов, содержащих показатели производственно-технологической эффективности, для повышения эффективности управления бизнес-процессами в российском агробизнесе, не меньшее, а может быть и большее, значение имеют разработка системы ключевых показателей эффективности для включения их в стратегические карты показателей на уровне *SBU* (*strategy map*). Под ключевым показателем эффективности (*key performance indicator, KPI*) понимают параметры, позволяющие определить, насколько хорошо данная организация или индивидуум выполняет текущие, тактические или стратегические операции и плановые задания, критически важные для конкурентного успеха бизнеса конкретной организации. Таким образом, в отличие от панели индикаторов, карта показателей должна охватывать не отдельную область управления (например, операционную), а комплекс различных стратегических перспектив (клиенты, финансы, бизнес-процессы, персонал и развитие – инновации), и включать в себя как запаздывающие индикаторы, так и опережающие индикаторы развития. Запаздывающие индикаторы (*lagging indicator*), позволяют оценивать, в основном, результаты прошлой деятельности компании. Они представлены, как правило, итоговыми операционными (например, объем переработки сырья, уровень загрузки производственных мощностей или среднесписочная численность работников) или финансовыми показателями (например, выручка от продаж, операционная прибыль, операционный денежный поток и др.). Опережающие (прогнозные) индикаторы (*leading indicator*) – показатели деятельности, которые во многом пре-

допределяют выбор будущих приоритетов и формирование перспективных результатов финансово-хозяйственной деятельности (полученные и подтвержденные заказы от покупателей, уровень лояльности клиентов, нетто-приток капитала в компанию, доля процессов инновационного характера и др.).

При создании информационной системы контроллинга необходимо обеспечивать приоритет стратегических целей компании над тактическими ориентирами на уровне структурных подразделений и бизнес-процессов, и оперативными задачами рабочих групп. Связь показателей эффективности в проекции стратегические карты → панели управления обеспечивается технологией «каскадирования» индикаторов более высокого уровня (включаемых в карты) в показатели подразделений и операционные индикаторы рабочих мест (панели управления), что представляет один из ключевых инструментов контроллинга эффективности, обеспечивающий координацию действий (рис. 2).

Таким образом, обеспечивается возможность иерархической структуризации системы индикаторов экономического развития бизнеса, на разных уровнях его организации. Это создает благоприятные условия, с одной стороны, для реализации принципа холизма в управлении, а с другой – предопределяет приоритет стратегических целей бизнеса и интересов его собственников над оперативными планами, доводимыми до персонала компании. В результате достижение оперативных индикаторов на уровне рабочих мест, включаемых в панели инструментов, создает веские предпосылки для позитивной динамики операционных и иных индикаторов на уровне бизнес-процессов и бизнес-единиц, соответственно, в силу их непротиворечивости.

Как правило, панели индикаторов используются для отслеживания (мониторинга и анализа) оперативных процессов в связи со сферами ответственности конкретных менеджеров и исполнителей, тогда как сбалансированная система показателей – для отслеживания продвижения компании к достижению тактических и стратегических целей. Т.е. панели индикаторов и сбалансированные системы показателей представляют собой механизм визуализации проблем на разных уровнях управления эффективностью бизнеса, причем обеспечение ЛПР критически важной информации в режиме «одного окна» [11, с. 34-36].

Информационная система контроллинга должна обеспечивать возможность создания и контроля достижения значений индикаторов эффективности. Традиционные учетные и статистические информационные системы ввиду принципиальных отличий целей их создания не могут обеспечить должный уровень информированности ЛПР в бизнесе. Учетная система, предполагающая три уровня формирования отчетной информации об итогах и состоянии развития бизнеса: управленческий – для менеджмента; финансовый – для собственников бизнеса и иных стейкхолдеров и налоговый – для фискальных служб, – не может рассматриваться как идеальное средство информационной поддержки действий менеджмента в современных условиях хозяйствования. Статистическая система информации в свою очередь сфокусирована на цели мониторинга массового движения стоимости в масштабах национального хозяйства и чрезвычайно мало внимания отводит процессной составляющей, мониторинг которой традиционно обеспечивался ранее за счет так называемой отраслевой статистики. Необходимость возрождения производственного учета и гармонизация его с воссоздаваемой отраслевой статистикой, типизация формы отражения состояния бизнес-процессов и хозяйственных операций в первичных отраслевых формах производственного учета – одна из важнейших задач информационного обеспечения контроллинга на предприятиях отраслей АПК.

В «плоских» бизнес-структурах, ориентированных на клиентские сегменты, в процесс управления вовлекаются не только линейные и функциональные менеджеры, но и значительная часть персонала, занятого на рабочих местах, что инициирует реализацию принципа холизма. При этом главной целью компании становится не исполнение заранее утвержденного бюджета, а достижение наилучших результатов в сложившейся хозяйственной ситуации. В результате создаются стимулы к повышению эффективности бизнеса за счет его гибкой адаптации в соответствии с меняющимися условиями его ведения. Однако без создания адекватных многомерных информационных баз, использования необходимых панелей индикаторов для каждого участника бизнес-процесса становится невозможным, а их действия могут характеризоваться как бессистемные, с возможным отрицательным эффектом синергии.

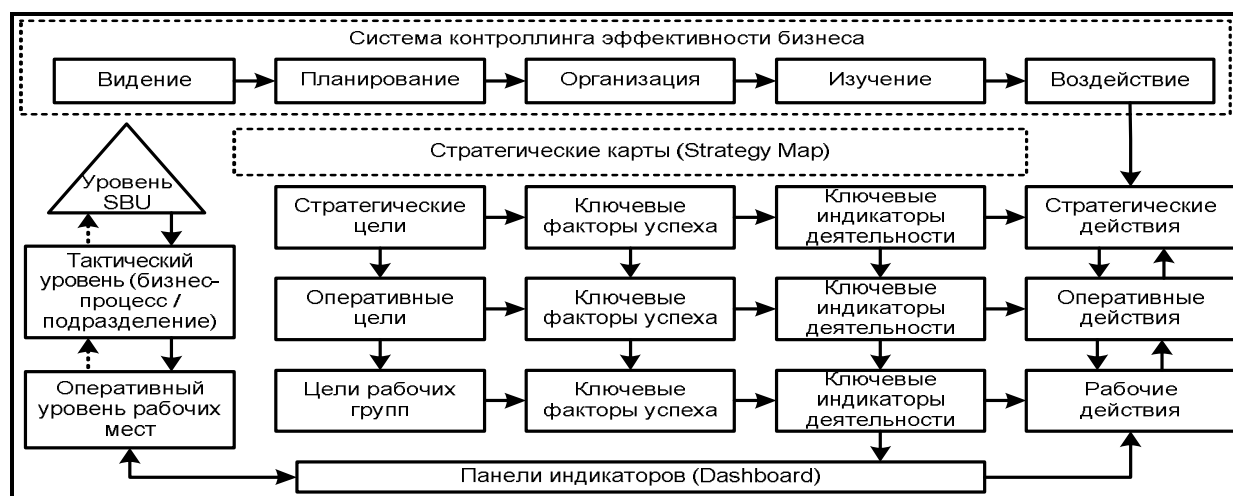


Рис. 2. Система ключевых инструментов контроллинга эффективности

Информационная система поддержки эффективных управленческих решений должна пронизывать все уровни управления компании, позволять пользователям формировать параметризованные отчеты, позволяющие отфильтровывать ненужную информацию из отчета в динамическом режиме, тем самым, имитируя функции **OLAP** (онлайновой аналитической обработки), представляя ее в режиме нужного времени, что необходимо для принятия упреждающих управленческих решений.

Управление эффективностью бизнеса (*business performance management*, **BPM**) – эта подсистема менеджмента, содержащая нижеперечисленные информационно-аналитические приложения и инструменты, ни один из которых не может рассматриваться в качестве самодостаточного для управления эффективностью бизнеса:

- система планирования и стратегические карты показателей;
- система производственного учета;
- панели индикаторов;
- система управленческой и финансовой отчетности;
- система финансовой консолидации;
- система бизнес-анализа;
- порталы со встроенными ключевыми показателями эффективности;
- программное обеспечение для прогнозирования;
- инструменты имитационного моделирования для вариантного индикативного планирования [10, с. 56].

Современный бизнес-анализ представляет основной элемент современной системы управления эффективностью. Бизнес-анализ включает в свою очередь следующие подсистемы:

- среду хранения данных;
- среду отчетности;
- собственно среду анализа.

Для создания среды хранения и интеграции данных в большинстве успешных компаний используют множество разных инструментов интеграции и в том числе те, которые в режиме реального времени структурируют эти данные по сегментам бизнеса, уровням и функциям управления. Такая организация **OLAP**-системы позволяет пользователям формулировать запросы, генерировать отчеты, выполнять анализ и иные операции в среде хранения данных.

Компания должна располагать различными инструментами для разных категорий пользователей в соответствии с их аналитическими потребностями. Тщательный подбор инструментов бизнес-анализа в части методов обработки информации и форм создаваемой планово-прогнозной и итоговой отчетности должны соответствовать информационным потребностям пользователей бизнес-аналитики.

Современной средой анализа являются панели индикаторов. Их содержание представляет интеграцию функций отчетности и анализа в рамках единого интерфейса. Их применение позволяет повысить оперативность и качество принятия управленческих решений за счет структурирования для каждого участника бизнес-процесса необходимой и достаточной информации с предварительной аналитической оценкой ее существенности с точки зрения решаемых управленческих задач.

Алгоритм создания информационного обеспечения ЛПР можно структурировать в виде нескольких этапов:

- во-первых, определение информационных потребностей ЛПР (состава, точности и периодичности актуализации информации);
- во-вторых, сбор и обработка информации (выбор и структуризация внешних и внутренних информационных источ-

ников, создание ее классификаторов с целью повышения действенности ее использования благодаря гарантии сфокусированности на информационные потребности ЛПР);

- в-третьих, обработка и интерпретация информации на основе структурирования планово-отчетных систем аналитических показателей с выработкой для стандартных хозяйственных ситуаций оптимальных сценариев управленческих действий;
- в-четвертых, создание хранилищ данных с целью гармонизации и упорядочивания планово-нормативной и учетно-аналитической информации, обеспечивающей возможность использования методов сравнительного анализа, что необходимо для оценки динамики экономического роста бизнеса и его позиционирования относительно ближайших конкурентов. Это позволяет идентифицировать сильные и слабые стороны реализуемой компанией бизнес-модели развития, определить возможности и направления ее совершенствования, а также потенциал рисков сопряженных с ее реализацией.

Для того чтобы создать действенную систему контроллинга эффективности компании необходимо интегрировать все эти компоненты в единый комплекс с общей стратегической и технической структурой.

Основой для формирования классифицированной информационной базы является система показателей, главным принципом создания которой является сжатие отдельных информационных данных для отражения хозяйственных ситуаций при помощи определенной измеряемой величины. Принцип разумной достаточности может быть определен для каждого отдельного вида бизнеса посредством идентификации ключевых факторов достижения успеха, и определения связанных с ними ключевых индикаторов, с использованием принципов сбалансированности по стратегическим перспективам. Несмотря на наличие специфических для каждого конкретного хозяйствующего субъекта ключевых факторов успеха, для однородных направлений бизнеса можно установить некую общность факторов и, соответственно, единый набор индикаторов их состояния и эффективности трансформации факторов успеха в хозяйственные результаты.

При создании системы сбалансированных показателей необходимо учитывать следующие признаки ее формирования:

- показатели должны иметь количественное выражение, т.е. быть однозначно измеряемыми, при этом отличаться высокой информативностью, однозначно характеризую ту или иную перспективу бизнеса (финансы, клиенты, персонал и развитие, бизнес-процессы, отношения с обществом и партнерами по бизнесу и др.);
- в ней не должны закладываться конфликтные отношения, то есть она должна быть упорядочена на основе объективно-логических критериев эффективности развития бизнеса (например, рост его рыночной стоимости, повышение адаптированности к изменениям условий развития и др.);
- систему необходимо классифицировать по периодам актуализации (отчетные – исторические, оперативные, перспективные – прогнозные), что обеспечивает базу для внутрифирменного анализа (анализ динамики) и внешнего сравнительного анализа – бенчмаркинга (сопоставление показателей, относимых к одному периоду, между собой);
- индикаторы должны быть практически полезны в управлении и при этом эффективны, т.е. затраты на сбор, обработку и хранение информации должны быть существенно ниже дополнительных выгод получаемых их пользователями (бенефициарами и менеджерами компании).

Использование систем планово-аналитических показателей должно обеспечивать ЛПР информацией для оценки состояния и формирования прогнозов сценарно-

го развития бизнеса на основе формализации основных логических взаимосвязей между ключевыми показателями, что создает возможность осуществлять упреждающую диагностику бизнеса с целью повышения его стратегической конкурентоспособности и эффективности. Горизонт прогнозирования зависит от особенностей отрасли, целей и масштабов планирования. Сравнительно большие горизонты области достоверных прогнозов присущи отраслям АПК, на продукцию которых на мировом рынке имеется устойчивый неудовлетворенный спрос (например, производство зерна, масличных и др.). Таким образом, для эффективного управления нужны не только диагностические показатели, позволяющие оценить состояние или результативность того или иного процесса, но и прогностические индикаторы, использование которых обеспечивает менеджмент возможностью формировать достоверные оценки вариантов альтернатив развития бизнеса, сравнивать их потенциальные возможности и связанные с ними риски.

Не вызывает сомнений, что предметом оценки является достижение формируемых целей, число которых должно быть лимитировано с обеспечением их иерархии. Число индикаторов, с помощью которых оценивается уровень достижения цели, должно быть объективно ограничено, а сами индикаторы – ключевые показатели – интегрированы как в систему итоговых, так и в систему прогнозных отчетных форм. Роль и значение прогнозных форм отчетности в управлении бизнесом будет постоянно возрастать.

Современная коммерческая организация основана на лидерстве и коммуникациях, которые присущи человеческой природе. Интегрировав лидерство и коммуникации со стратегиями и текущими задачами компании, менеджмент получает эффективный инструмент управления эффективностью. Инструментом такой интеграции является системы внутрихозяйственного расчета (**BUM**). Риск, присущий организации и ведению любого бизнеса, позволяет дифференцировать менеджеров компании на лидеров, оценивающих и принимающих отдельные риски, и традиционных управленцев – решительно избегающих любых рисков. Для последних представляется наиболее важным не превысить бюджетные лимиты затрат и достичь запланированные значения параметров, для первых – обеспечить максимум из возможного в конкретной хозяйственной ситуации, что предполагает позитивное их отношение к рискам. Причем в условиях повышенной турбулентности экономики риск существует даже тогда, когда ЛПП обладает всей необходимой для принятия решения информацией. Учет риска при обосновании, организации, и контроле исполнения управленческих решений, – основывается не только на аккумулируемой информации о прошлых транзакциях и состоянии внутренней и внешней среды, но и на прогнозном анализе. Прогнозный анализ (*forecast analysis*) становится необходимым условием для обеспечения устойчивого экономического роста компаний, он не только позволяет сформировать мнение о результативности того или иного сценария или программы перспективного развития бизнеса, но и сопоставить ожидаемый результат с сопряженным с его получением потенциалом риска. Таким образом, лидеру необходима информация не только о том, что произошло и почему это произошло, но и о том, что было бы, если действия компании были бы иными, и какой вариант дальнейшего развития бизнеса является наиболее

оптимальным. В этой связи традиционные рейтинги эффективности по параметрам рентабельности бизнеса, его финансовой устойчивости и деловой активности, позволяющие позиционировать бизнес относительно внешних конкурентов и позиционировать стратегические бизнес-единицы внутри компании, должны быть дополнены индикаторами динамики изменения ключевых показателей развития бизнеса при реализации различных сценариев его развития.

Современные информационные системы должны обеспечить лидерам бизнеса возможность перейти от традиционного исторического подхода в анализе и прогнозировании развития к стратегическому подходу. Первый основан на сметных предположениях, основанных на принципе обеспечения минимально достаточного роста бизнеса и описательной информации исторического характера, формировании трендовых моделей развития. Второй связан с:

- оценками открывающихся возможностей экономического роста в различных сегментах бизнеса и диагностикой рисков сопровождающих их реализацию;
- выбором оптимальных альтернатив;
- планированием и реализацией управленческих действий направленных на достижение устойчивого стратегического конкурентного успеха.

Для этого аналитическая платформа адаптивного контроллинга должна включать в себя следующие уровни.

- Транзакционные системы, представляющие источник первичной аналитической информации, используемой для аналитической обработки данных. В качестве таковых чаще всего выступают системы **CRM**- и **ERP**-классов, структурирующие учетно-управленческую информацию (бухгалтерскую, биллинговую, кассовую, складскую и т.п.) в удобном для последующего ее использования виде. Данные системы формируют информацию о состоянии бизнес-процессов в режиме реального времени, т.е., например, для предприятия, производящего молочную продукцию, **ERP**-система позволяет:

- формировать видение того, как исполняются плановые сметы производственных программ, происходит отгрузка продукции и поступление денег;
- отражать предельные показатели дебиторской задолженности, блокируя отгрузки для клиентов, уровень задолженности которых превысил критический;
- фиксировать лимиты основных статей затрат локальных бюджетов и др.

Однако моделировать ситуацию динамики наличия рублевых средств на счетах предприятия при изменении спроса на молочные продукты на 5% и изменения закупочной цены на сырье на 3% практически невозможно, а формализация и визуализация фиксируемых зависимостей требует привлечения специалистов IT-службы.

- Системы бизнес-интеллекта (*business intelligence, BI*), позволяют осуществлять гибкое управление эффективностью бизнеса в режиме реального времени, формируя оценки с позиции будущего. Они объединяют различные средства анализа и обработки данных в рамках компании, связанных с поддержанием операционной, инвестиционной и финансовой деятельности при вариантном планировании. Основным критерием необходимости применения систем **BI** является использование нескольких информационных источников при принятии управленческого решения, то есть, например, учетной и внеучетной информации. Составными элементами систем **BI**-класса являются хранилища данных, витрины данных, инструменты оперативной аналитической обработки информации, средства обнаружения знаний, а также инструменты конечного пользователя, предназначенные для выполнения запросов и построения отчетов. Их возможности позволяют оценивать текущее состояние бизнеса, повысить его устойчивость к возмущениям внешней и внутренней среды бизнеса. Обработка



данных происходит в режиме реального времени, что позволяет оперативно оценивать и контролировать данные для принятия упреждающих решений и обеспечивает получение нужных информационных отчетов по возникающим проблемам.

- Аналитические приложения, представляющие информационные системы, обеспечивающие потребности менеджмента компании в автоматизации процедур обработки, анализа и оптимизации бизнес-процессов и цепочек создания стоимости при осуществлении вариантного планирования. Использование аналитических приложений позволяет не только быстро проанализировать ситуацию в конкретном сегменте бизнеса, но и на основании фактической информации сформировать квалифицированное мнение о тенденциях в ключевых процессах, рассчитать оптимальные для структурных подразделений бюджеты, а в случае выявления сверхнормативных отклонений – обосновать управленческие действия, усиливающие положительные и ослабляющие отрицательные последствия фактической волатильности.

Основой системы **BI**-класса является **OLAP**-приложение, представляющие собой классифицированные хранилища данных, состоящие из специальных баз данных, в которых она хранится по принципу «кубов», осями которых являются классификационные единицы измерения. Преимуществом инструментов онлайн-аналитической обработки (**OLAP**) является размещение информации в многомерных структурах в специальной базе данных. Причем количество уровней аналитик является неограниченным, что позволяет выбирать метрики и параметры при генерировании запросов и отчетности в соответствии с существенными элементами бизнеса. Подобно электронным таблицам, инструменты онлайн-аналитической обработки позволяют пользователям выполнять над данными сложные преобразования и создавать иерархии в пределах каждого измерения. Например:

- пространственные иерархии – регион, область, район, офис;
- временные иерархии – год, квартал, месяц, декада, день.

Таким образом «кубы информации» позволяют пользователю иметь беспрепятственный доступ к любой интересующей его информации, генерируемой в рамках компании, что обеспечивает возможность не только фиксации отклонений факта от плана, но и на основе расширения факторной связи идентификации истинных причин и возможных последствий отклонений для реализации программ и достижения стратегических целей. Такой подход к упорядочиванию информации позволяет быстро оценивать различные аналитические ракурсы изучаемой проблемы, при обосновании управленческих решений, т.е. по существу выявляются потенциальные угрозы и открывающиеся возможности для развития бизнеса компании.

Функциональные возможности **BI**-системы изложены на рис. 3.

При всем многообразии возможностей, связанных с имитационным моделированием ситуации в бизнесе, которые представляет системы **BI**-класса, например, прогнозирование, анализ вероятностей, интеллектуальный анализ и др., наиболее востребованными в РФ являются традиционные проекты по бюджетированию, консолидации данных и построению управленческой отчетности. Однако зарубежные компании, такие как *Dapone, Ertan, Caprina* и др., активно используют инструменты интеллектуального анализа при обосновании вариантов управленческих решений, лежащих в области инвестиционной, финансовой и операционной деятельности.



Рис. 3. Функциональные возможности системы бизнес-интеллекта

Наиболее востребован интеллектуальный анализ при выявлении «узких мест» и «болевых точек» в бизнесе. Например, при разработке механизма предоставления скидок на размер отгружаемой и реализуемой партии продукции, сроки ее оплаты, обоснование уровня цен в зависимости от степени вероятной загрузки производственных мощностей; выявления вероятных мошеннических действий персонала и др. Эффективным инструментом интеллектуального анализа стал поиск знаний в базе данных (**KDD**), использование которого позволяет выявлять наличие связей и закономерностей в массовых данных и генерирует соответствующие статистические модели и закономерности, которые возможно использовать для прогнозирования, классификации, сегментирования и выработке рекомендаций по повышению эффективности бизнеса.

Как показывает практика, наиболее затратными при внедрении **BI**-системы является создание методологии ее построения, т.е. формирование видения о том, каким образом она должна быть настроена. То есть:

- Какие показатели необходимо извлекать и автоматически пересылать в хранилище данных?
- Какие индикаторы важны для многомерного анализа данных?
- Какие индикаторы должны присутствовать на панели управления топ-менеджеров компании, владельцев процессов и рабочих мест (структура документов, приемы визуализации данных и др.).

Главным требованием к ключевым показателям эффективности, при включении их в панель индикаторов (performance dashboards), являются их информативность, т.е. гарантия обеспечения точности оценки состояния бизнеса и возможности прогнозирования развития ситуации для обоснования управленческих решений. Например, для дирекции розничного магазина, специализирующегося на реализации молочной продукции, это может быть выручка, маржинальный доход, средний чек клиента, число товарных позиций, эффективная скидка (продажа трех товаров по цене двух, например, и др.).

Весьма важной функциональной особенностью систем **BI**-класса является возможность реализации удлинения факторной связи при анализе ключевых показателей эффективности. Например, коммерческий директор, используя технологию углубления в данные (drill-down), может оперативно выявлять причины, приведшие к сверхнормативному отклонению контролируемого показателя по цепочке, например, продажи → клиентский сегмент продаж → товарный сегмент продаж → действия персонала, приведшие к отклонению от плана продаж. Такой анализ обеспечивается, как правило, предварительными настройками системы.

Современные системы, предлагаемые лидерами в области автоматизации управления бизнесом (компаниях SAP, Oracle, Microsoft, IBM и др.), предполагают специализированные приложения для решения задач бюджетного планирования, консолидации финансовой и управленческой отчетности и бизнес-моделирования. Использование аналитических приложений позволяет лидерам рынка своевременно осуществлять оперативный и упреждающий контроль состояния ключевых бизнес-процессов, в частности, стратегических бизнес-единиц и компании в целом.

Среди программных продуктов предлагаемых на рынке софтов бизнес-анализа выделяются приложения (Oracle Hyperion Financial Management и SAP Business Objects Business Planning and Consolidation и др.) и технологии создания BI – систем (Microsoft SGL Server, Oracle BI Suite Enterprise Edition Plus и др.). Первые содержат предварительные настройки для решения стандартного круга управленческих задач (например, бюджетирования, консолидации финансовой отчетности в различных стандартах ее презентации, диагностики потенциала устойчивого экономического роста, анализа разрывов и др.) и не могут учитывать специфику конкретной отрасли, например, пищевой промышленности или сельского хозяйства. Они содержат стандартный набор показателей и моделей для проведения бизнес-анализа, основанных на передовом опыте деятельности лидеров бизнеса. Технологии **BI** предполагают возможность индивидуализации системы ключевых показателей, и уже на этой основе – формирования заказа для специалистов службы IT по программированию и настройке системы под конкретные цели менеджмента. Это позволяет решать нетривиальные задачи управления бизнеса. Приложения пользуются большим спросом у компаний последователей, а технологии создания **BI** – у компаний инноваторов – лидеров рынка.

Современные информационно-аналитические системы контроллинга должны выполнять следующие функции:

- повышать оперативность движения информации, исключая искажения и потери ее качества при многоуровневой передаче за счет передачи функции формирования необходимой для процесса принятия решения информации и последующего его сопровождения непосредственно ЛПР;
- обеспечивать коллегиальность в принятии и реализации решения, реализуя принцип холизма по отношению ко всем участникам бизнес-процесса, или участникам контролируемой цепочки создания стоимости, что снижает вероятность ошибок и возникновения конфликтов интересов при последующем выполнении решения;
- сопровождать реализацию управленческого решения и давать текущую и перспективную оценку их сравнительной эффективности;
- использовать опыт лидеров бизнеса на основе выявления и последующего распространения по компании инноваций,

сформированных в рамках отдельного подразделения или за пределами компании. Накопление и тиражирование передового опыта обеспечивает рост уровня инновационности компании, повышая ее стратегическую конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность;

- противодействовать нерациональным решениям посредством своевременной реакции на действия отдельных менеджеров и (или) их групп, что позволяет осуществлять текущий и упреждающий контроль со стороны собственников и служб, ответственных за осуществление внутреннего контроля.

Для эффективной диагностики и реализации потенциала роста бизнеса необходимым условием становятся использование в управлении трех аналитических приемов:

- прогнозирование на основе алгоритмических зависимостей основанных на логических закономерностях, а не на исторических трендах;
- сценарный анализ, основанный на анализе системной динамике и оценке чувствительности;
- многокритериальная оптимизация, основанная на компромиссном подходе в условиях действия ресурсных и иных ограничений.

Чрезвычайно актуальным инструментом контроллинга в современных условиях хозяйствования является сценарный анализ. Использование сценарного анализа требует точных прогнозных оценок состояния внешней и внутренней хозяйственной среды, что невозможно без современных информационных систем.

Например, каждая компания на определенном этапе развития бизнеса сталкивается с проблемой, либо расти «вширь», т.е. наращивать масштабы хозяйственной деятельности в рамках традиционных продуктовых и клиентских сегментов, или «вверх», включая в бизнес-модель и интегрируя в пределах компании новые виды бизнеса или переделы, связанные с обслуживанием потребности клиентских сегментов.

Первая стратегия обычно обеспечивает экономию текущих затрат за счет технологического совершенствования, что позволяет компании рассчитывать на стратегическое преимущество по издержкам. Однако такая стратегия на монопольных рынках последующих переделов не обеспечивает компаниям формирование необходимой нормы добавленной стоимости. Показательным в этом плане является опыт компаний, специализирующихся на производстве высококачественного сырого молока. Даже лидеры по издержкам (например, компании «Русские фермы» и «Красный Восток-Агро»), при себестоимости 1 л цельного молока в 8,5-9,5 руб. в начале-середине 2009 г. не могли обеспечить необходимый уровень окупаемости инвестиций в молочные активы. По нашим расчетам, инвестиционная составляющая в цене 1 л сырого молока должна составлять минимум 3 руб., тогда как в настоящее время она равна 1,5-2 руб. Таким образом «справедливый» уровень закупочных цен, определяемый на основании издержек компаний – лидеров, должен составлять как минимум 12-12,5 руб. за 1 л молока. В условиях возникшего в конце 2009 - начале 2010 гг. дефицита сырого молока, в результате ужесточения технического регламента на молоко и молочные продукты, и квотирования ввоза сырого молока и молочного порошка из стран СНГ, закупочные цены на сырое молоко скорректировались на уровне 13-14 руб./л. Последствия реализации этих мер просматривались ведущими бизнес-аналитиками, использовавших системы бизнес-анализа (компания **Nelsen**). Их реализа-

ция привела к улучшению финансового положения сельскохозяйственных товаропроизводителей; обеспечения возможности обслуживания взятых кредитных обязательств под инвестиционные проекты в отрасли.

Вторая, наоборот, может за счет экономии коммерческих затрат, связанных с осуществлением трансакций в рамках последовательных переделов, позволять компании достигать преимуществ в приведенных затратах в расчете на единицу готового продукта. Так, например, компания «Русские фермы» запустила в Белгородской области проект по производству моцареллы зимой 2008/2009 гг. За счет организации производства продукции с более высокой долей добавленной стоимости, компания стала контролировать уже два технологических передела в цепочке формирования добавленной стоимости (первичное производство и переработку молочного сырья). Кроме того предприятия входящие в группу полностью обеспечивают стадо животных в высокоэнергетическом корме – кукурузном силосе, производимом по особой технологии с закладкой его на хранение «курганном» способом. Это позволило обеспечить расчетный уровень окупаемости инвестиций в проект пищевого производства три-четыре года, а за счет эффекта синергии – по двум взаимодополняющим проектам (производство сырого молока – его переработка в сыр) семь-восемь лет, даже в условиях неблагоприятной рыночной конъюнктуры на рынке сырого молока.

По мнению экспертов, вертикальная интеграция в молочном бизнесе – крайняя мера, так как инвестиции должны идти по трем направлениям – производство сырья (очень сложный и наиболее капиталоемкий бизнес), переработка и весьма затратная оптово-розничная реализация. Однако при условии дефицита производственных мощностей по производству качественных сыров в РФ создание бизнеса, связанного с организацией глубокой переработки молока, может быть оправдано даже в условиях последующего роста закупочных цен на сырое молоко. Продажа конкурентоспособных активов по производству сыров с гарантией поставки высококачественного сырья на эти мощности может быть признана вполне эффективным шагом в области инвестиционной деятельности компании «Русские фермы», собственник которой использовал сценарный анализ развития бизнеса при оценке целесообразности создания перспективного актива.

Результатом сценарного анализа развития локального рынка молочных продуктов, оптимизации комбинации мотиваторов и катализаторов процессных изменений и оценки потенциала возможных блокираторов и проводников явилось решение регионального участника молочного рынка (агрофирма «Труд» Пермского края) о создании дополнительной стратегической бизнес-единицы – молочного ритейла. Сеть специализированных магазинов малого формата шаговой доступности «Сливки», по мнению владельцев агрофирмы «Труд», должна обеспечить дополнительный импульс для развития основного бизнеса – производства и переработки сырого молока за счет возможностей использования пробного маркетинга и сокращения периода инкассации денежной выручки в ритейле.

Аналогичная система малых форм розничной торговли создана другим локальным производителем молока «Русское молоко» под названием «Живое молоко». Сеть «Живое молоко» специализируется на розничных продажах молочной продукции премиального уровня собственного производства. Торговая сеть объединяет около 50 передвижных ларьков и магазинов в городах Московского региона. Средняя площадь торгового зала молочного бутика составляет 50-60 кв. м. Создание собственной торговой сети не только повышает эффективность стратегии развития «Русского молока» на создание и вывод на рынок локальных премиальных брендов, но и представляет инвестиционно-

привлекательный бизнес для федеральных молочных компаний, которые в последние годы испытывают жесткий прессинг со стороны торговых сетей, присваивающих до 50% добавленной стоимости.

Как показывают проведенные нами исследования, осуществление успешных преобразований, обеспечивающих компании стратегический конкурентный успех, таким образом, во многом зависит от правильности выбора момента реализации преобразовательных действий с позиций потенциала проводников и блокираторов процессов, рациональности выбора адекватных решаемой проблеме мотиваторов и катализаторов. Варианты эффективных комбинаций преобразовательных действий должны оцениваться с помощью сценарного анализа, позволяющего обосновывать эффективные варианты действий в рамках различных горизонтов управления, обеспечивающих компании устойчивый конкурентный успех.

При проведении сценарного анализа лежит «цикл управления Деминга», практическое использование которого позволяет наблюдать за изменением ключевых характеристик бизнеса, моделируя различные сценарии его развития и оценивая эффективность тех или иных форм воздействия на него в условиях различных сочетаний действия блокираторов и проводников, что требует соответствующих ресурсных возможностей информационных систем.

Решения об инвестициях в профильные и непрофильные активы, их параметры должны обосновываться на основе использования многокритериальной оптимизации. Понятно, что у любой компании, рассчитывающей на долговременный успех на рынке, имеется набор стратегических целей, выражающихся в реализации стратегических программ и оперативных планов. В наши дни все большее понимание находит тезис о том, что извлечение максимальной прибыли для коммерческих структур является скорее средством достижения, а не основной целью ведения бизнеса [1, 5, 9]. Система целей каждой компании индивидуальна, однако всем им присуще сфокусированность на продолжение бизнеса и повышение его стратегической конкурентоспособности, что выражается в показателях темпов устойчивости экономического роста и динамике лояльности основных групп потребителей. Структуризация целей, определение критериев в пределах каждой из них, последующее решение оптимизационных задач методом уступов, сущность которого сводится к поэтапной оптимизации от критериев более высокого уровня к критериям более низкого уровня, позволяет получать оптимальный сценарий развития бизнеса компании в пределах задаваемого ЛПР риск-аппетита и изменении оценочных параметров лимитирующих факторов. По существу это дает возможность перейти к гибкому адаптивному управлению, целью которого является достижение наивысших хозяйственных результатов в конкретных условиях ведения бизнеса.

Комбинация:

- прогнозирования возможного состояния и перспектив развития бизнеса на основе установления логических связей;
- алгоритмизация связей и использование средств и возможностей сценарного анализа и имитационного моделирования;
- применение многокритериальной оптимизации;
- учет возможных блокираторов и проводников процессных изменений;
- выбор эффективной комбинации их мотиваторов и катализаторов,

Все это позволит достичь цель контроллинга, – повышения гибкости бизнес-модели компании, обеспечивая эффективный экономический рост бизнеса в неустойчивых условиях экономической среды.

Контроллинг эффективности, таким образом, представляет собой систему менеджмента эффективности, исполь-

зующую в качестве информационно-аналитических инструментов системы аналитических показателей, основанные на критических факторах успеха, основным элементом которых являются ключевые показатели эффективности. Системы показателей включаются в контуры адаптивного управления: либо в виде стратегических карт показателей (уровень стратегических бизнес-единиц и внутрихозяйственных подразделений); либо в форме панелей управления (уровень процессов и рабочих мест). В составе систем показателей должны присутствовать как опережающие (прогнозные), так и запаздывающие индикаторы, что позволяет формировать аналитические оценки в режимах реального и нужного времени. Поддержание этих режимов требует специально классифицированной системы информационного обеспечения управления эффективностью, основой которой является **OLAP**-системы. Необходимость опережающих и запаздывающих аналитических оценок, с использованием приемов имитационного моделирования для эффективного управления предполагает необходимость применения в качестве информационной системы систем бизнес-интеллекта (**BI**), которые в зависимости от специфики характера бизнеса (новаторский, или бизнес-последователь) могут строиться в виде приложений, или платформ. Опыт лидеров агробизнеса наглядно демонстрирует, что применение контроллинга эффективности на основе систем бизнес-интеллекта повышает устойчивость их развития по отношению к неблагоприятным изменениям факторов бизнес-среды, и, как результат, увеличивает стратегическую конкурентоспособность компаний, позволяя в полной мере использовать им потенциал органического роста в условиях турбулентности. Важным вопросом является процесс осуществления преобразования бизнес-системы с переходом ее на новый высококонкурентный уровень. При этом при организации процесса управляемых преобразований одинаково важно использование как носителей преобразований (мотиваторы и катализаторы), так их проводников и возможных блокираторов. Последние формируют потенциал риска реализации стратегии, а вопрос деэавуирования или изменения направленности их действия представляется весьма существенным при реализации контроллинговых процедур. Результатом практического использования носителей преобразований и их проводников в контроллинге должны быть эффективные преобразовательные действия, что выражается в непрерывном совершенствовании и повышении гибкости бизнес-модели компании, реструктуризации бизнес-процессов и соответствующих изменениях в информационно-аналитической системе менеджмента.

## Литература

1. Барнгольц С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта [Текст] : учеб. пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] / Гэри Кокинз ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horvath & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
4. Мельник М.В. Финансовый анализ: система показателей и методика проведения [Текст] : учеб. пособие / М.В. Мельник, В.В. Бердников ; под ред. М.В. Мельник. – М. : Экономистъ, 2006. – 159 с.
5. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга [Текст] / Генри Нив ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

6. Ольве Н.Г. и др. Баланс между стратегией и контролем [Текст] / Н.Г. Ольве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С. Рой ; пер. с англ. ; под ред. Е. Добровольского. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
7. Практика управленческого учета: опыт европейских компаний [Текст] / Т. Аренс, У. Аск, А. Баретта и др. ; общ. ред.: Т. Гроот и К. Лука ; пер. с англ. – Минск : Новое знание, 2004. – 416 с.
8. Сливоцки А. Дж. Кризис роста: как его преодолеть [Текст] / Адр. Дж. Сливоцки, Р. Уайз // Управление бизнесом в бурные времена. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 30-58.
9. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management [Текст] / У.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. ; под ред. Г.В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
10. Хоуп Д. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2007. – 272 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.
12. Энциони А. Простое решение [Текст] // Эффективное принятие решений / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 49-60.
13. Innes J., Mitchell F. The Process of Change in Management Accounting: some field study evidence // Management Accounting Research. 1990. 1 (1), 3-19.
14. Laughlin R., Broadbent J., Sthern D., Willig-Atherton H. Absorbing LMS: The coping Mechanism of a small group // Accounting, Auditing and Accountability Journal. 1994. 7 (1). 59-85.
15. Mintzberg H., Raisingani D., Theoret A. The Structure of unstructured decision processes // Administrative Science Quarterly. 1976. 21. 246-275.

## Ключевые слова

Агробизнес; контроллинг; преобразования; преобразования первого и второго порядка; мотиваторы; катализаторы; системы бизнес-интеллекта; результаты; эффективность.

*Бердников Виктор Вячеславович*

## РЕЦЕНЗИЯ

В статье изложен авторский взгляд на систему информационного обеспечения управления эффективностью в агробизнесе. На основе проведенного анализа состояния процессов управления в агробизнесе определена необходимость реализации функции контроллинга для достижения устойчивого конкурентного успеха. Отсутствие информационного единства при обосновании, контроле и мониторинге реализации управленческих решений не позволяет современным российским компаниям иметь систему гибкой, адаптивной навигации при достижении стратегических целей ориентированных на долгосрочный горизонт. В этих условиях, по мнению автора, использование информационного обеспечения, основанного на системе бизнес-интеллекта, позволит лицам, принимающим решения, эффективно осуществлять бизнес-анализ, оценивая не только текущие их последствия, но и моделировать ситуации в части состояния внешней и внутренней экономической среды, «заглядывая» в будущее.

Автором справедливо подчеркивается, что основанием для принятия управленческих решений не могут служить традиционные учетные системы информационного обеспечения. Им определены необходимость использования приемов имитационного моделирования для оценки устойчивости реализуемых на предприятии планов-бюджетов и стратегических инициатив, обоснована возможность и необходимость многокритериальной оптимизации, с учетом параметров риск-аппетита и системы целей.

Статья соответствует профилю журнала «Финансовый анализ и аудит» и может быть рекомендована к опубликованию.

*Карзаева Н.Н., д.э.н., проф., зав. каф. экономического анализа и аудита ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева*

## 9.2. INFORMATION AND ANALYSIS DIFFICULTIES OF CONTROLLING EFFICIENCY IN AGRIBUSINESS

V.V. Berdnikov, Ph.D. in Economics, Associate Professor  
in Economic Analysis Department

*Finance Academy of the Russian Federation*

The article analyses difficulties in forming information base of controlling efficiency in agribusiness. The materiality of adequate information which is necessary for making a choice of effective combination of motivators and catalysts in the process of changes with taking into account the potential of facilitators and obstructers of changes is defined. Instruments of controlling the efficiency are made more precise. The previous experience of creating adaptive controlling information systems is learned and generalized. Main requirements and recommendations on variants of creating business intelligence systems with due account taken of company's business type are formulated.

### Literature

1. S.B. Bamgolz, and M.V. Melnik // Methodology of economic analysis business the firm. – M.: Financial & Statistic, 2003. – 240 p.
2. M.V. Melnik, and V.V. Berdnikov // Financial analysis: system indicators & methods lead – M: Economist, 2006. – 159 p.
3. Gary Cokins // Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap). // the Lane with English – M: Alpina Business Bukce, 2007. – 315 p.
4. Dás Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen. Cntrollingsystem / Von Horvath &Partners. // the Lane with Almane – M: Alpina Business Bukce, 2005. – 269 p.
5. R. Henry. Neave // The Deming Dimension. // the Lane with English – M: Alpina Business Bukce, 2007. – 370 p.
6. Nils-Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy, Sofie Roy // Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control. // the Lane with English – SPb: Piter, 2005. – 320 p.
7. Cases in Management Accounting: Current Practices in European Companies // Edited By Tom Groot and Kari Lukka. // the Lane with English – Mn, Novoe Znanie, 2004/ – 416 p.
8. Management of efficiency. Conception the Business Performance Management // E. Duchonin, D. Icaev, E/ Mostovoi the outré. – M: Alpina Business Bukce, 2005. – 269 p.
9. Jeremy Hope, Robin Fraser // Beyond Budgeting. How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap. // the Lane with English – M.-St-Petersburg, Verchina, 2007. – 272 p.
10. W. Wayne. Eckerson // Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business // the Lane with English – M: Alpina Business Bukce, 2007. – 396 p.
11. Amitay Enziony // Solution Simplicity//On Decision Making // the Lane with English – M: Alpina Business Bukce, 2007. p.49-60.
12. Adrian Slyvozky & Richard Uaise // Crisis the Growth: How Overcome? //On Leading in Turbulent Times // the Lane with English – M: Alpina Business Bukce, 2006. p.30-58.
13. J. Innes and F. Mitchell. // The Process of Change in Management Accounting: some field study evidence. Management Accounting Research, 1990, 1 (1), 3-19.
14. R. Laughlin, J. Broadbent, D.Sthern and H. Willig-Atherton. Absorbing // LMS: The coping Mechanism of a small group/ Accounting, Auditing and Accountability Journal, 1994, 7 (1), 59-85.
15. H. Mintzberg, D. Raisingani, A. Theoret. // The Structure of instructed decision processes. Administrative Science Quarterly, 1976, 21, 246-275.

### Keywords

Agribusiness; controlling; transformation; second-order transformation; first-order transformation; catalysts; motivators; business intelligence systems; results; efficiency.