

## 9.6. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Панов Г.А., к.э.н., доцент

*Всероссийская государственная налоговая академия Министерства финансов РФ*

Динамичное развитие современного бизнеса требует более совершенных концепций и методов ориентации менеджеров в конкурентной среде.

В статье исследуются возможности и взаимосвязи различных направлений и систем, в частности системы сбалансированных показателей (balanced scorecard), универсальной системы показателей (total performance scorecard), процессно-ориентированного анализа рентабельности (activity-based performance analysis), используемых при формировании и реализации стратегии, а также оценки эффективности деятельности как основных элементов финансовой политики организации.

Природа денег и финансов не подвержена изменениям через политическое и экономическое устройство общества. Меняются лишь масштабы реального использования товарно-денежных отношений в хозяйстве, целевые установки различных уровней управления, которые служат практической основой проявления финансов в экономике и применения соответствующих финансовых механизмов и инструментов.

Способом воздействия на существующую практику и является финансовая политика, определяющая содержание экономических и финансовых отношений, а также базу функционирования экономических категорий и категории «финансы». Фундаментальные основы финансовой политики и финансов не тождественны, так как последние рассматриваются через призму финансовых категорий, а финансовая политика концентрирует внимание на финансовой реальности и служит средством раскрытия соотношения между сущностью категории «финансы» и ее содержанием в тот или иной период времени экономической и финансовой жизни организации. Поэтому финансовая политика организации выходит за пределы чистых финансов и предстает как денежная. Именно через денежную форму выражения она модифицируется в финансовую политику в области инвестиций, техники и технологии, а также организации экономических процессов, структурных сдвигов и развития экономики организации в целом. По своему содержанию финансовая политика в зависимости от степени изменений проводится в направлениях: достаточно радикальных изменений, так называемой консервативной политики и финансовой неустойчивости и перспектив банкротства.

Активность менеджеров в области финансовой политики связана с организацией финансов, где большую роль играет управленческий аспект. Управление финансовой деятельностью организации в общем виде представляет собой систему принятых политико-экономических и финансовых решений по изменению существующего состояния бизнеса и составляет основу процесса разработки и реализации стратегии, которая первична по отношению и к финансовой политике, как долгосрочной, так и краткосрочной. Эта мысль выражена в определенной мере и в разделе IV приказа Министерства экономического развития РФ «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» от 1 октября 1997 г. №118 [7], исполь-

зуемых и в настоящее время, но не отвечающих на ряд ключевых вопросов современного бизнеса, в частности, оценки экономической эффективности и инструментария стратегического управления.

Формирование стратегии составляет содержание стратегического менеджмента, развитие которого началось с середины 1970-х гг., но его становление произошло с начала XX в. через бюджетирование и контроль, долгосрочное планирование (середина XX в.) и стратегическое планирование. Исследованиями Г. Минцберга, З. Ольстрада и Д. Лемпеля [5] в стратегическом менеджменте были выделены и проанализированы десять школ, отличающихся различными методологическими приоритетами, и в зависимости от специфики процесса формирования стратегии подразделяющихся на четыре группы:

- первая группа представлена школами дизайна, планирования и позиционирования, которые описывают, как должны формироваться стратегии;
- вторая – школой предпринимательства, когнитивной школой и школой обучения, где стратегию рассматривают как результат предвидения будущего в условиях реального поведения организации, т.е. стратегия связывается с процессами, происходящими в сознании менеджера;
- третья – школами обучения, власти, культуры и внешней среды, которые пытаются преодолеть неопределенности, связанные с поведением индивида, и на этой основе проанализировать процесс стратегического управления;
- четвертая – так называемая школа конфигураций, объединяющая задачи всех предшествующих школ и опирающаяся на принципы и методы организационного развития, выводя из них закономерности стратегических изменений.

Большое внимание на использование школ на практике оказывают организационные проблемы, поэтому эффективность их методологии для различных условий, в частности, для традиционных и инновационных отраслей бизнеса, неодинакова. Отсюда важно научиться правильно применять методы, предоставляемые школами для решения задач стратегического менеджмента в конкретных организациях и в конкретный момент времени.

Базой стратегического менеджмента является стратегическое планирование, представляющее собой сложный структурированный процесс, включающий разработку:

- последовательности действий по определению миссии организации;
- системы взаимосвязанных целей;
- альтернатив: поиск, их оценку и отбор;
- условий необходимости корректировки плана и методов такой коррекции;
- системы контроля реализации стратегии.

Теоретик стратегического менеджмента И. Ансофф сформулировал методику стратегического планирования следующим образом: «...фирма определяет ряд целей, в соответствии с ними диагностируется нынешнее состояние и определяется разница между этими показателями (называемая «разрывом»). Затем проводится поиск стратегии, которая уменьшит разрыв. Если результаты удовлетворительные, то стратегия принимается; если разрыв не исчез до конца, стратегия условно принимается и производится поиск новой; если стратегия оказывается неудовлетворительной, она отбрасывается, и также производится поиск новой стратегии». Стратегическое планирование отражает процессы анализа и декомпозиции, что предполагает наличие устойчивых организационно-экономических отношений. Однако анализ и декомпозиция способст-

вуют аналитическому, но не творческому процессу, т.е. синтезу; они не заменяют его, а лишь дополняют синтез, классифицируя и формализуя последствия проводимых действий. Отсюда предсказать непериодические события с помощью формальных процедур не представляется возможным, что существенно снижает сферу применения методов стратегического планирования, рассчитанного на долгосрочную перспективу. Вот почему Г. Минцберг склоняется к созданию адаптивных, самообучающихся организаций и к разработке идей синергетики, связанных с понятиями бифуркации, управляемого хаоса и т.д., в рамках которых были предложены подходы и методы, учитывающие нестабильность среды существования организации.

Поэтому процесс разработки стратегии характеризуется комбинацией отдельных элементов из различных школ:

- с одной стороны, он должен быть оснащен формальными моделями, эффективными методами и инструментами,
- с другой – в рамках формирования стратегии должны быть проработаны организационные, психологические и политические аспекты, чтобы сбалансировать различные центры власти и группы интересов, существующие в организации, и в конечном итоге создать максимально действенную стратегию.

Современные менеджеры находятся перед необходимостью стимулирования не только изменений на рынке и вокруг него вместе с масштабными переменами внутриорганизационного характера, но и адаптации организации к возникающим условиям. Поэтому при разработке стратегии закладывают как фундамент будущего, так и успех организации в настоящем. В связи с этим следует обращать внимание на следующие факторы:

- изменения, доминирующие в бизнес-среде в тот или иной период времени;
- ассортимент новых продуктов и услуг;
- конвергенцию технологий;
- размывание границ между отраслями и сегментами;
- глобальную конкуренцию;
- быстрое устаревание информации;
- рост профессионализма;
- возможности сохранения лидерства.

При сочетании указанных факторов главной характеристикой конкурентного рынка становится не просто изменение, а разрывы, превращающие текущую стратегию в типовую и потому не дающую конкурентных преимуществ. Управление столь быстрыми изменениями требует не только понимания процесса поведения организации в конкурентной среде, но и его правильного использования в своих интересах. Менеджмент же должен решить три задачи, связанные с управлением рыночной стратегией, организацией и уровнем взаимодействия между стратегией и организационными процессами. Способами управления изменениями в организации являются: выбор масштабов действия стратегии, создание дифференциации и постановка рыночных целей. Результатами усилий менеджеров служат:

- определение потребительских запросов в региональном разрезе с выделением и учетом заинтересованных сторон, а также активов и технологий, с помощью которых организация может обслужить выбранные сегменты рынка и продукции;
- выявление видов конкуренции (или разновидностей дифференциации), т.е. выбирается комбинация, в частности, ассортимента и характеристик продукции, обслуживания, имиджа и репутации, продаж и т.д., определяющая конкурентную мощь организации, но и создает отличный от других облик, позволяющий привлечь заказчиков;

- постановка рыночных целей, показывающая, чего хотят добиться менеджеры на рынке для заинтересованных сторон. В любой организации существует иерархия целей, включающая в разной степени рынок, финансы, технологии и т.д.

На практике рассматривают по крайней мере четыре их уровня:

- первый уровень отражает долгосрочную концепцию того, что менеджеры хотят достичь относительно составляющих, и выражают свое намерение (стратегическую перспективу) в соответствующем «заявлении»;
- второй – значимость инвестиционного вклада для организации в различные виды бизнеса;
- третий – преобразование стратегической направленности в программу действий и конкретизация результатов с учетом временного горизонта;
- четвертый – краткосрочные цели, достигаемые в течение одного года и являющиеся конкурентными, измеряемыми и сформулированными подробно.

При разработке стратегии возможны комбинации масштабов бизнеса, облика организации и основных целей, что воплощается в трех ипостасях стратегии: инновационной, обновления и постепенного совершенствования. Все они не только имеют различия, но и много общего, что позволяет расширить понимание сущности стратегии и определить условия её успешной реализации на рынке. Итак, с позиции общего стратегия:

- есть серия решений, связанных с масштабом действий, обликом и целями;
- дает результаты лишь при создании новых возможностей;
- должна подвергаться непрерывной адаптации, несмотря на успешность реализации текущей стратегии;
- всегда устремлена в будущее, что требует от менеджеров понимания условий его наступления и готовности пойти на риск;
- требует не только опережения конкурентов, но и непосредственных действий на рынке;
- связана с достижением поставленных целей, т.е. конкретных результатов, оцениваемых по ряду показателей.

Здесь стратегия является лишь ступенью логической последовательности шагов, где через видение менеджеров и поиск стратегических целей определяется направление деятельности организации, а также запускается механизм движения: от стабильности миссии и ключевых ценностей к динамике стратегий и соответственно к целям и мероприятиям, отвечающим на изменяющиеся условия внешней среды и внутренние возможности.

Реализация стратегии осуществляется с помощью процесса генерирования альтернатив, которым необходимо управлять. Ведь будущее организации как раз и зависит от способности менеджмента идентифицировать и разрабатывать многоуровневые альтернативы. Все они должны быть обоснованы с точки зрения финансовой привлекательности. Исходными данными здесь служат: допущения о будущих издержках, поступлениях и инвестиционных требованиях по каждой альтернативе, которые должны свидетельствовать об устойчивом конкурентном преимуществе организации. Наиболее известной оценкой стратегических альтернатив считается их способность обеспечить более высокую акционерную стоимость. В основу этого подхода положено следующее допущение: рыночная стоимость акций зависит от ожиданий инвесторов и от способности каждого вида бизнеса генерировать деньги, т.е. инвесторы вкладывают в организацию свои средства, если будут уверены, что менеджеры получают на них более

высокие доходы, чем они могли бы сделать это сами, при равном уровне риска. Именно минимально ожидаемые поступления и определяют стоимость капитала для организации. Эта же идея использовалась и при оценке стратегии, но ее ярко выраженная финансовая ориентация вызвала критику со стороны теоретиков и практиков менеджмента, поскольку здесь большую роль играют нематериальные активы, выступающие мощным рычагом создания стоимости капитала.

Современными моделями, демонстрирующими как стратегия объединяет нематериальные активы и процессы создания стоимости, являются сбалансированная система показателей (ССП) и универсальная система показателей (УСП), которые служат инструментами конкретизации формирования и реализации стратегии, а также адекватной оценки потенциала стоимости организации, включая развитие и обучение сотрудников в условиях изменяющейся деятельности.

Первое описание ССП принадлежит Р. Каплану и Д. Нортону. Опубликованная в 1992 г. она предназначалась для устранения недостатков классических систем показателей, основанных прежде всего на финансовых показателях. Интерес к нефинансовым показателям вызван желанием топ-менеджеров полнее раскрыть содержание эффективности организации. Причем с развитием систем качества (в частности, Т.М. Балдриджа, процессного управления качеством ISO-9000 и т.д.) они стали восприниматься наравне с финансовыми, что привело к созданию специальных моделей бизнеса. В основе разработанных моделей как раз и лежала идея сбалансированных систем управления в различных по масштабу организациях.

Позже ССП [2, 3], при соответствующем подборе целей и показателей, стала использоваться для разъяснения базовой стратегической ориентации и представления ее в измеряемом виде. При таком подходе внимание фокусируется на стратегических целях, т.е. ССП обеспечивает преобразование видения и стратегии через интерактивный процесс разработки стратегических целей и установления причинно-следственных связей между ними в пакет конкретных стратегических мероприятий, по каждому из которых определяются бюджет, сроки реализации и ответственность. Структура ССП состоит из четырех составляющих (перспектив):

- финансовой;
- клиентской;
- внутренних процессов;
- обучения и развития (рис. 1).

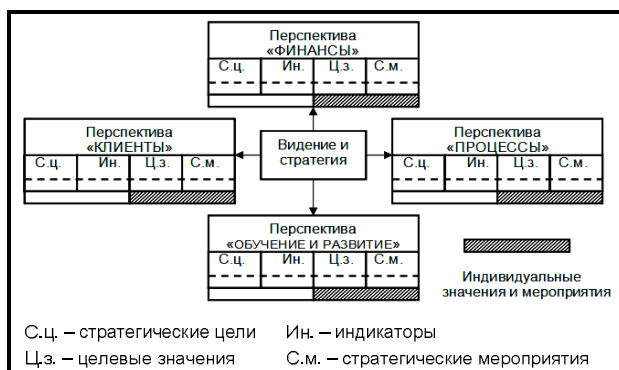


Рис. 1. ССП

Финансовая составляющая описывает стратегию посредством показателей, определяющих финансовые

результаты организации и зависящих от двух факторов: роста доходов и производительности, при установлении равновесия между которыми достигается связь стратегии и составляющей, обеспечивая устойчивый рост стоимости.

Клиентская составляющая определяет предложение потребительской ценности для клиентов и служит условием создания стоимости нематериальными активами, где результатом является удержание и завоевание клиентов. Две другие составляющие (внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) формируют способы реализации выбранной стратегии, т.е. организация осуществляет управление производством, клиентами, инновационным, регулирующим и социальным процессами, а также развитием своего человеческого, информационного и организационного капитала с целью предоставления дифференцированного потребительского предложения, отражающего данную стратегию.

Количество перспектив в каждом конкретном случае может варьироваться одновременно с изменением их содержания, где важным условием служит проверка перспектив на значимость. Совместное их рассмотрение и позволяет получить сбалансированную систему целей организации. Достичь же этих целей можно лишь запустив комплекс программ, называемых стратегическими инициативами, для которых организация имеет достаточные ресурсы: мощности, людей, финансирование. Поэтому для каждого показателя ССП менеджеры выстраивают стратегические инициативы, порождающие результат, а затем определяют ресурсы согласно стратегическим направлениям, отражающим конкретную деловую ситуацию. План же действий формируется как комплекс интегрированных ситуаций, а не перечень обособленных проектов.

Таким образом, ССП представляется в виде интегрированной системы стратегических целей, связей между ними (стратегическая карта), объясняющих стратегию, показателей, целевых значений и стратегических мероприятий. Главное же ее преимущество как модели состоит в возможности принятия решений в направлении достижения успеха, основываясь на наиболее важных сторонах деятельности организации в настоящее время и в перспективе. Это относится и к ключевым показателям, характеризующим как достигнутые результаты, так и обусловившие их факторы. Однако следует отметить, что ССП, являясь ядром управленческого цикла формирования и внедрения стратегии, составляет все-таки лишь его часть. Сам же процесс разработки, хотя и в значительной степени систематизированный, остается по большей части искусством.

УСП продолжает направление, заявленное ССП, но в то же время позиционируется как целостная концепция управления развитием и переменами в организации, в рамках которой объединены идеи и преимущества ССП, TQM (Total Quality Management или Всеобщее управление качеством), результативностью и управления компетенциями (УРиУК). Основным нововведением системы стала ориентация на индивидуальность сотрудника, т.е. в УСП точкой отсчета считаются цели отдельных сотрудников, что предполагает развитие личности и рациональное использование их возможностей [9].

УСП формируется с помощью интерактивного, циклического процесса непрерывного балансирования трех составляющих: совершенствования, различия,

анализа и обучения. Этот процесс направлен на устойчивый рост результатов сотрудников и организации. Главными вопросами составляющих УСП являются соответственно:

- эффективность;
- выработка необходимых для работы умений сотрудника;
- анализ систем показателей и документирование деятельности, а также создание условий для постоянной трансформации личности, т.е. изменения поведения сотрудников, чтобы они могли действовать более эффективно.

Структура УСП состоит из пяти элементов.

Первые два элемента связаны с формулированием личной (ЛССП) и организационной (ОССП) ССП. Разработка ЛССП посвящена созданию баланса между личными целями и поведением сотрудников и целями организации.

Разработка ОССП позволяет определить общее устремление организации, которое необходимо для объединения сотрудников организации и их целенаправленной работы.

Основу ЛССП и ОССП определяют те же четыре перспективы ССП (рис. 2).

← Личная ССП:	личная миссия ↔ видение ↔ ключевые роли ↔ ключевые факторы успеха ↔ цели ↔ показатели результативности ↔ целевые значения ↔ действия по совершенствованию
← Организационная ССП:	миссия организации ↔ видение ↔ ключевые ценности ↔ ключевые факторы успеха ↔ цели ↔ показатели результативности ↔ целевые значения ↔ действия по совершенствованию
← Перспективы ССП:	финансы ∩ внутренние бизнес-процессы ∩ клиенты ∩ обучение и непрерывный рост

Рис. 2. Перспективы ССП

Третьим элементом служит цикл Деминга, являющийся базой модели **TQM**, позволяющей контролировать и оценивать качества производственных и организационных бизнес-процессов, а значит и управлять ими, совершенствуя деятельность организации (рис. 3).

Воздействуйте	Планируйте
Проверяйте	Делайте

Рис. 3. Цикл Деминга

Четвертый элемент определяет содержание процесса непрерывного развития человеческого потенциала в организации через УРИУК (рис. 4).

Развитие профессиональных компетенций	Планирование результатов
Аттестация	Коучинг

Рис. 4. Цикл развития

Пятым элементом является цикл обучения Колба, с помощью которого реализуется процесс так называемого интуитивного обучения или обучения на практике. Вместе с обучением на основе обязательных про-

грамм он служит изменению индивидуального и коллективного поведения (рис. 5).

Представленные элементы объединяются и повторяются в процессе формирования УСП вплоть до принятия окончательного решения (рис. 6).

Экспериментирование	Планирование Результатов
Выводы	Наблюдение и рефлексирование

Рис. 5. Цикл Колба

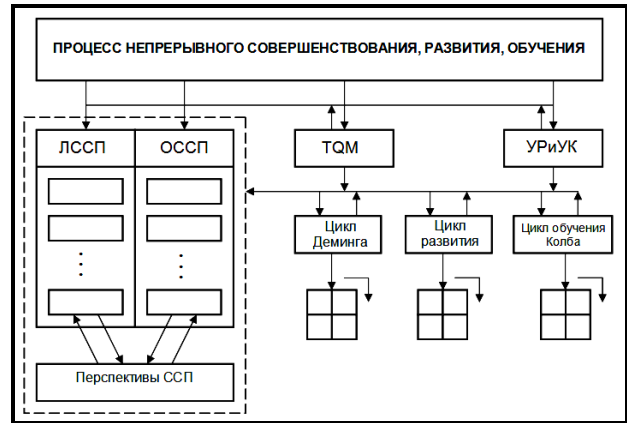


Рис. 6. Связь между элементами УСП

ССП, как и УСП, объединяют множество элементов, характеризующих конкурентоспособность организации и выступающих аналогом внутренних всеобщих моделей, где показатели эффективности отражают возможности менеджеров во внешней среде и внутри организации, накладывая тем самым ограничения на использование их на практике. Формирование ограничений требует выявления, измеряемости и прогнозирования большого количества показателей при различных состояниях организации, в связи с чем возникают трудности определения объективных результатов деятельности. Интересно, что Р. Каплан и Д. Нортон рассматривали ССП как средство донесения информации о стратегии, т.е. миссия организации представлялась в виде набора показателей, документов, содержащих причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями, и уже позже пытались применить ее в качестве оценки эффективности и расчета вознаграждения менеджеров. А поскольку основу УСП составляет ССП, сказанное выше относится и к этой системе. И если первое направление достаточно хорошо разработано и воплощается в бизнесе, то второе требует дальнейших исследований. Важность второго направления исторически обусловлено зависимостью между увеличением стратегических возможностей менеджеров и разработкой более совершенных показателей эффективности.

На практике существуют большие сложности при измерении долгосрочной эффективности и устойчивости организации, влияющих непосредственно на денежные потоки (финансовые результаты), так как все показатели оценки неустойчивы из-за имеющих место больших или меньших недостатков. Причем в качестве показателей эффективности выступают как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Считается, что менеджеры осуществляют управление, моделируя будущую деятельность (доходы, операционные расходы, инвестиции) организации, базируясь на ее стоимости. Последняя формируется в виде чистой приведенной стоимости (NPV) организации будущих денежных потоков, вычисленной при ставке финансирования, равной средневзвешенной цене капитала (**WACC**), где роль стоимости как показателя, определяющего успешность организации в достижении целей ее инвесторов, широко известна и характеризует эффективность организации в целом, а также мотивацию и вознаграждение топ-менеджеров. Однако отсутствие надежных моделей и объема инвестиций, а также значения **WACC**, дает основание связывать проблему управления стоимостью организации по-прежнему в значительной степени с интуицией менеджеров.

В финансовом анализе для оценки результатов деятельности организации используется метод чистых инвестиций с его известными инструментами:

- добавленная экономическая стоимость (**EVA**);
- возврат (эффективность) используемого капитала, представленный показателями: **ROE, ROCE, ROI, ROIC**, которые отражают инвестиционные возможности организации и дают сигнал инвесторам для дальнейших вложений с целью увеличения массы прибыли.

В частности, показатель **EVA**, по мнению одних аналитиков [11], является важнейшим инструментом оценки эффективности и управления стоимостью организации, а по мнению других [12] – не обладает подобными возможностями. Такие же разногласия существуют и по остальным показателям. Но наиболее жесткая критика идет со стороны [1]. В работе приводятся серьезные доказательства ошибочности метода чистых инвестиций и вводится новый показатель эффективности: достигнутая в отчетном периоде эффективность (возврат инвестиций (**ROAA**), который показывает долю инвестиций (**I**), возвращающуюся инвесторам в каждом году в виде свободного остатка (или годового свободного денежного остатка на 1 руб. инвестиций).

$$ROAA = \frac{F = R - I}{I} = \frac{R}{I = PAC} = \frac{OPLAT}{PAC} = \frac{PAC * k * (p - c)(1 - Tax) + D}{PAC},$$

где

**F** – свободный денежный поток в отчетном периоде;

**PAC** – производственные активы с первоначальной стоимостью, равной сделанной в организацию инвестиции, т.е. накопленные в организации инвестиции ( $PAC = \sum I_i$ ), но если активы в течение отчетного периода изменяются, то в этом случае используется их среднее количество **PAC**;

**R** – свободный денежный поток, являющийся полезным эффектом от инвестиций;

**OPLAT** – нормализованная операционная прибыль, уменьшенная на скорректированные налоги, являющаяся ключевым отчетным показателем отчета о прибылях и убытках, основу расчетов составляют все активы организации, созданные для производства и реализации продукции, а не производственные активы, отраженные в балансе;

**k** – количество выпущенной за период продукции в расчете на 1 руб. **PAC**;

**Tax** – эффективная ставка налога на прибыль;

**D** – амортизация.

При пересчете в соответствующую стоимость, где показатель **ROAA** играет роль ключевого фактора, определяется так называемая достигнутая стоимость, выражающая количественную оценку степени достижения цели топ-менеджеров при управлении организацией, связанную с ее наращиванием. Важным условием реализации таких расчетов служит установление взаимосвязи **ROAA** (доходность инвестиций) с ее **WACC**, что осуществляется за счет принципа стационарности, т.е. достигнутое в отчетный период значение **ROAA** и объем активов **PAC**, созданных организацией к концу этого периода, сохранятся в будущем. На основе этого предположения строится процедура обновления значения стоимости при изменении условий видения бизнеса.

Проведенные исследования в [1] позволяют:

- решить проблему многокритериальности в управлении стоимостью организации;
- определить количественную оценку степени наращивания стоимости в отчетном периоде;
- выявить вклад в **ROAA** операционной прибыли и амортизации;
- рассчитать значения **ROAA** для бизнес-единиц, а также их вклад в создание стоимости организации.

С точки зрения [10] трудности оценки эффективности организации объясняются тем, что все используемые показатели, как отдельные (или интегральные), так и множественные, недостоверны, поскольку не учитывают глубинные причины природы организации и поведения в ней людей. Если основное внимание в [1] концентрируется на конструировании одного «истинного» показателя эффективности, то в [10] – на выявлении возможностей всей совокупности показателей, включая нефинансовые, с учетом фактора организационной структуры для организаций различного размера и сложности управления. Все показатели здесь разделены на две группы: внешние и внутренние. Объединяющим началом для показателей первой группы является расположение организационной пирамиды и использование ее как для малых, так и крупных организаций. Вторая группа показателей, расположенная внутри пирамиды и изменяющая свою значимость с изменением организационной структуры, предназначена для обобщения снизу вверх, а также каскадного распределения сверху вниз и сравнения.

Концептуальная основа организационной пирамиды проявляется при росте и усложнении организации, когда показатели, определяющие оценку эффективности, начинают быстро терять в точности измерения (из-за рассеивания функциональной составляющей по специализированным бизнес-единицам, чего не происходит в небольших организациях). В частности, рыночная оценка стоимости организации на финансовом рынке служит средством измерения ее эффективности, но не бизнес-единиц, и тем более отдельных подразделений организации, т.е. этот показатель не может быть получен путем обобщения снизу вверх и каскадного дезагрегирования простым способом сверху вниз, хотя такие попытки предпринимались неоднократно. В целом финансовые показатели могут быть использованы для этих целей, но не ниже уровня бизнес-единиц. Еще од-

на группа – показатели затрат, несмотря на их ограниченный потенциал измерения эффективности, способны контролировать организацию от верхнего уровня управления до конкретного исполнителя.

Следовательно, с помощью финансовых показателей, для нужд топ-менеджеров и акционеров рекомендуется осуществлять сравнение эффективности отдельных бизнес-единиц и организации в целом. Показатели же затрат поддаются сравнению на любом уровне управления организацией независимо от их функционального назначения.

Рыночная оценка финансовых результатов, как и сами эти результаты, производны от процессов функционирования организации, описываемых множеством нефинансовых показателей. Главной трудностью использования последних является нестандартный, постоянно меняющийся набор показателей, объективно формируемый для оценки эффективности подразделений, что обусловлено их специализацией и условиями функционирования. Более того, эти трудности становятся непреодолимыми при оценке эффективности бизнес-единиц и организации в целом, поскольку большинство нефинансовых показателей не удается обобщить снизу вверх или каскадно дезагрегировать сверху вниз до уровня управления из-за специфической информации о процессах функционирования организации, содержащейся в том или ином показателе. Однако они могут быть использованы для сравнения эффективности различных подразделений, выполняющих одну и ту же функцию в разных частях организации или в разных организациях.

Управление фокусирует внимание на будущем, т.е. на измерении экономической эффективности. Если выводы о ней выражены показателями, в частности финансовыми, имеющими статистическую основу, то всегда содержится элемент неопределенности самой оценки, уменьшающей период прогнозирования до краткосрочного. Другими факторами, ограничивающими возможность менеджмента по оценке эффективности, является большое количество показателей сверху вниз по структуре организации и обобщению нефинансовых показателей снизу вверх. По этой причине не удается соединить нефинансовые показатели и финансовые результаты с помощью аналитических методов. К тому же нефинансовые показатели могут и не указывать на будущие денежные потоки и на связь их с финансовыми показателями в явном виде. Поэтому поиск нефинансовых показателей, определяющих будущее, а также использование их для вознаграждения и мотивации, весьма сложны.

Пути решения указанных проблем для различных по масштабу организаций неодинаковы и основаны на принципе компрессии [8]. В небольших организациях возможен поиск оперативных нефинансовых показателей, достаточно точно предсказывающие будущие финансовые результаты с помощью метода проб и ошибок, и поэтому эти проблемы минимальны. Они резко усложняются для более крупных и менее сфокусированных организаций, которые невозможно представить в виде однородных бизнес-единиц. Соответственно, возникает задача упрощения оценки. Решение ее состоит в организации процесса формирования более агрегированных показателей из набора имеющихся до тех пор, пока они не смогут давать обоснованные предположения об экономической эффективно-

сти. Далее процесс управления идет в направлении сжатия и локализации организационных элементов. Одни крупные организации могут быть уменьшены или представлены небольшими организациями. Другие – в целях сохранения эффекта масштаба могут рассматриваться в разрезе более мелких элементов: бизнес-процессов, функций организаций и отдельных клиентов при условии, что доход и затраты связаны между собой на уровне этих элементов.

Серьезную проблему представляет и раскрытие прогностических возможностей самих оценочных показателей. Причинами такого положения являются:

- воздействие на них деятельности людей, вызывающей устаревание практически всех известных показателей эффективности, т.е. различия между показателями эффективности нивелируются и не позволяют отличить высокую эффективность от низкой (деградация показателей в общую оценку эффективности);
- совмещение финансовых и нефинансовых показателей в общую оценку эффективности для оценки вознаграждения персонала ограничивает выбор только плохими вариантами, комбинирование которых на формальном и субъективном уровне приводит либо к манипулированию составляющими, либо к потере персоналом мотивации, так как люди перестают понимать, как и за что вознаграждаются их труд.

На действенность показателей оценки эффективности воздействует и внешняя среда. В стабильной среде показатели эффективности деградируют если не полностью, то частично, что обусловлено, в частности, позитивным и искаженным обучением, отбором, давлением и консенсусом. Уменьшается деградация показателей эффективности при значительных потрясениях в деловой среде, но при этом сокращается и способность менеджмента к прогнозированию будущего и одновременно его уверенность, в том, что любой из показателей содержит достоверную информацию об экономической эффективности организации. Значит, в измерении эффективности существует и риск того, что показатели, сохранившие вариативность в кризисных условиях, утратят свою способность к прогнозированию будущих экономических результатов в связи с резкими изменениями среды. Деградируя, показатель утрачивает свою силу, и любой другой показатель, имеющий сильную корреляцию с ним, оказался бы непригодным. Точнее, корреляция новых показателей по отношению к утратившим силу, должна быть слабой или несущественной, но не обратной, поэтому осуществляется поиск показателей, которые отличались бы, но не были бы полностью антагонистичны.

Итак, гипотеза взаимосвязи ССП и показателей долгосрочной эффективности организации не подтвердилась, но идеи, заложенные в системе, по существу явились первыми и важными шагами на пути разрешения ключевых проблем оценки эффективности. Тем не менее ССП и, в большей степени, УСП, могут содействовать менеджменту в направлении превращения организации в самообучающуюся организацию и способствовать решению вековой проблемы разделения ответственности в организации на стратегическую и операционную, поскольку с помощью этих систем структурируется и оживляется обсуждение стратегических задач, позволяющих выработать ясное понимание стратегии, используемых показателей и предлагаемых решений. Однако реализация систем требует значительных усилий и средств, обработки большого количества разнородной информации при том, что вероятность получения достоверных конечных результатов невысока. Более того,



ССП и УСП реализуются в иерархической структуре организации и поэтому не учитывают особенностей функционирования в эпоху компетенций сетевого характера. Они также ограничены рамками моделируемых направлений бизнеса, что, в свою очередь, ограничивает ее обучающие возможности. Отсюда ССП и УСП не в полной мере отвечают на новые реалии современного бизнеса, выдвигающего и новые факторы: инновации, скорость и гибкость, взаимодействие которых порождает весьма своеобразные стратегии, бизнес-операции и связи между ними. В этих условиях для реализации стратегии основное внимание менеджеров должно концентрироваться на:

- отказе от вертикальной и переходе к горизонтальной деятельности, т.е. фокусом действий становятся бизнес-процессы, а не структура;
- постоянно уменьшающемся времени реализации стратегии и соответственно ускорении процессов обработки поступающих данных и принятии необходимых решений, что достигается благодаря использованию известных мощных технологий, не просто встраиваемых в существующие бизнес-процессы, но кардинально меняющих их, определяя при этом пространство и границы ведения бизнеса;
- квалификации сотрудников, которые должны быть стимулированы прямым и понятным для них способом;
- обеспечении эффективного взаимодействия административной деятельности с потребителями.

Следующим шагом в разработке гипотезы является смещение оценки с организаций и бизнес-процессов на клиентов, так как жизнеспособность любого бизнеса зависит от желания и способности клиента покупать его продукцию и услуги, т.е. клиент является при таком подходе центром прибыли и организация должна способствовать его требованиям и выполнять некие действия, определяющие причины осуществления затрат и получения доходов. При этом достаточно просто устанавливается связь, с одной стороны, между процессами и себестоимостью бизнес-процессов, а с другой – между доходами и рентабельностью, что позволяет определить в каких случаях сокращение расходов возможно без ущерба для доходов, а также рассчитать клиентскую рентабельность. Предлагаемый показатель отвечает важнейшему условию для показателей, используемых в качестве оценки эффективности: его можно агрегировать снизу вверх по всем уровням управления организации. В этом и состоит идея современного подхода к измерению эффективности, называемого «процессно-ориентированным анализом рентабельности» (**ABPA**).

Оценка эффективности с помощью метода **ABPA** осуществляется через величину доходов, генерируемых бизнес-процессами, за вычетом расходов, необходимых для их функционирования, а базой его служит известный метод, именуемый процессно-ориентируемым учетом затрат (**ABC**), используемый для расчета величины себестоимости процессов. Это делает метод **ABPA** весьма сложным в реализации, так как, свою очередь, **ABC** представляет собой комплексную систему, требующую постоянной модернизации. Сложности инициируются и самим методом **ABPA**, в частности, из-за необходимости мониторинга транзакций и их оценки, а также воздействия продуктов на доходы, не все они перекрываются потенциальными выгодами от применения метода. Причина же отличия методов **ABPA** и **ABC** заключается в различной трактовке взаимосвязи себестоимости и доходов:

- для **ABC** определяется клиентская рентабельность путем сопоставления затрат на исполнение бизнес-процессов

для каждого клиента и доходов, источником которых он является;

- для **ABPA** устанавливается также размер доходов по каждому бизнес-процессу, а рентабельность каждого вида деятельности определяется путем попроцессного сопоставления доходов и затрат.

Метод **ABPA** расширяет **ABC** и через обнаружение показателей деятельности организации, влияющих на доходы помимо затрат, фокусируясь изначально на клиенте как точке пересечения затрат и доходов. Речь идет о возможности использования нефинансовых показателей в случае, когда они доступны в разрезе отдельных клиентов, в том числе и по стоимости сбора соответствующей информации. Это позволяет говорить не о снижении затрат вообще или во что бы то ни стало, а только при условии, если уровень доходов определяется полезными характеристиками продукта, т.е. эффективностью продукта с точки зрения клиента. Сами же характеристики можно поддерживать на определенном уровне или даже улучшить, а бизнес-процессы, которые привели к производству неэффективного продукта, преобразовать или удалить из практики бизнеса.

Итак, **ABPA** является результатом переосмысления деятельности организации с позиции оценки ее эффективности. На основе цепочки оценки эффективности (бизнес-процессы – затраты – добавленная стоимость для потребителей – выручка за вычетом затрат – долгосрочная выручка) осуществляется сопоставление с отдельными потребителями и бизнес-процессами доходов и затрат. При таком подходе организация рассматривается как система бизнес-процессов, где большинство транзакций инициируется клиентами и направлены на подразделения, занимающиеся продажами, обслуживанием клиентов и разработкой стратегий, а также внутренним обслуживанием, которые и обладают всей информацией. Поэтому для построения цепочки эффективности именно им делегируются права операционного и стратегического выбора, вместе с выбором различных бизнес-моделей, определяющих альтернативные пути достижения рентабельности.

Управление организацией посредством **ABPA** позволяет осуществить:

- комбинацию децентрализованных и централизованных решений, где:
  - в первом случае включаются процессы принятия решений (как операционных, так и стратегических), включается клиент;
  - во втором – операции, связанные с клиентом в рамках крупных или удаленных от клиента организаций, централизуются;
- создание организационных структур, имеющих целый ряд преимуществ перед традиционными: функциональной, дивизиональной и т.д.;
- уход от агрегирования нефинансовых показателей и совмещение их с финансовыми результатами;
- снижение влияния некачественных решений менеджмента по поводу воздействия на доходы процесса снижения затрат;
- упрощение процессов расчета вознаграждения сотрудников:
  - непосредственно отвечающие за клиентов получают вознаграждение на основе клиентской рентабельности;
  - остальные – за вклад в рентабельность клиентских транзакций, за которые отвечают или обслуживают;
- обучение персонала, располагая гораздо большими возможностями по сравнению с моделями, описанными с помощью ССП и УСП из-за их информационной ограниченности, и особенно финансовыми показателями, этой функцией вообще не обладающих, поскольку оценка финансовой эффективности, являясь итоговым результатом, полностью описывает эффективность организации;

- отслеживание отношений между транзакциями организации, ее клиентами и финансовыми результатами, а также и стратегии этих отношений с течением времени, что является основанием для модификации стратегии организации и соответственно ее отношений с клиентами по мере накопления опыта.

Система **ABPA**, фокусируясь на деятельность организации вокруг подразделений, ориентируемых на работу с конечным клиентом, в значительной степени снимает с высшего звена менеджмента функции формирования и реализации стратегии и расширяет возможности ее децентрализации. При этом имеет место множество бизнес-моделей и бизнес-стратегий подразделений, возникающих при обслуживании ими разных секторов потребительского рынка, что имеет как свои положительные стороны: сокращение времени на обучение персонала и быстрая адаптация организации к внешней среде, так и отрицательные: прежде всего большое количество альтернатив, возникающих в связи с удовлетворением предпочтений клиентов (различия в ассортименте, ценах и т.д.). Все это требует решения непростой задачи – обоснования диверсификации стратегии внутри организации. Однако **ABPA** предоставляет и другую возможность – когда подразделения будут развиваться в соответствии с различными, но в то же время взаимодополняющими, стратегиями, в частности, низкой себестоимости, реализующей эффект масштаба для удовлетворения потребностей клиентов в стандартных продуктах (услугах), и дифференциации, обеспечивающей предоставление специализированных продуктов (услуг).

Таким образом, более совершенный механизм идентификации различий в восприятии клиентами процессов в организации дает возможность менеджерам получать устойчивый доход. Естественный предел идентификации, связанный с высоким уровнем неопределенности внешней среды, служит существенным преимуществом перед другими методами. Отсюда финансовая оценка эффективности организации возможна при выпуске одного вида или стандартной продукции, где различия восприятий клиентов будут, в первом случае, отражаться напрямую в показателях доходов, во втором, – нивелироваться рынком. Применение же системы **ABPA** на практике принесет наибольшую пользу организациям с большим количеством клиентов, чьи предпочтения по отношению к продуктам (услугам) весьма отличаются.

Представленная система расчета оценки эффективности организации связана с построением организационной структуры, основанной на горизонтальных отношениях и выработке стратегических решений с учетом интересов всех участников процесса, включая покупателей. Такая модель позволяет организации быстро адаптироваться к условиям постоянно изменяющейся среды.

Проблема здесь заключается только в том, что радикальные организационные нововведения и стратегическая переориентация в современных условиях страны вряд ли могут произойти эндогенно, так как в Российской Федерации сформировалась своя, не похожая ни на одну страну, модель, в которой множество недостатков. Но если рассматривать перспективу развития системы в целом, то можно увидеть тенденции движения в сторону более универсального консенсуса.

*Панов Геннадий Андреевич*

## Литература

1. Битюцких В.Т. Мифы финансового анализа и управление стоимостью компании [Текст] / В.Т. Битюцких. – М. : Олимп-бизнес, 2007.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2003.
3. Каплан Р. Стратегические карты [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2008.
4. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Текст] / под ред. Фазы Л., Ранделл Л. – М. : Альпина бизнес букс, 2004.
5. Минцберг Г. и др. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Д. Лэмпел. – СПб., 2000.
6. Ользе М. и др. Оценка эффективности деятельности компании [Текст] / М. Ользе, Ж. Рай, М. Ветер. – М. : Вильямс, 2003.
7. Приказ Минэкономики РФ №118 от 01.10.1997 года «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)».
8. Jhonson G., Fire in Mind. New York, Knopf, 1995.
9. Рамперсад Х. К. Система показателей производительности. Шидам, Нидерланды: Скриптур Менеджмент, Октябрь 2002г. Total performance Scorecard. Schiedam, The Netherlands: Scriptorum Management, October, 2002.
10. Mayer M/W/ Rethinking performance Measurement. Beyond the Balance Scorecard. The Uneverisity of Cambridge, 2002.
11. "The real key to creating wealth", "Fortun", 128,6, 1993.
12. Dodd D.L., Chen S. «EVA a new panacea?» Business and Economic Review, 42, 4, 1996.

## Ключевые слова

Финансовая политика; стратегия; цепочка оценки эффективности; Система сбалансированных показателей; Универсальная система показателей; финансовые и нефинансовые показатели; процессно-ориентированный анализ рентабельности; процессно-ориентированный учет затрат; бизнес-процесс.

## РЕЦЕНЗИЯ

Целенаправленное использование финансов для достижения стратегических и тактических целей составляет ядро финансовой политики организации. Здесь менеджеры имеют дело не просто с проблемой, а с очень сложной проблемой, возникающей благодаря нестабильности внешней среды. Поэтому любые разработки и обобщения, выполненные в направлении построения адекватной финансовой политики являются актуальными.

В статье анализируются последние достижения в этой области, рассматриваются принципы формирования и реализации стратегии, которые и определяют исходную точку для исследования возможностей современного направления проблемы, представленного системой сбалансированных показателей, универсальной системой показателей и системой процессно-ориентированного анализа рентабельности. В рамках этих систем решались две исторически взаимосвязанные задачи: формирование и реализация стратегии и оценка эффективности деятельности организации, поскольку решение второй задачи одновременно расширяет и стратегические возможности организации. Показано, что для первых двух систем такая поставка задачи оказалась несамостоятельной из-за замкнутости их на организацию. Третья система обладает высокой степенью адаптивности к условиям функционирования, но весьма сложна в реализации. она требует создания новой концепции построения организационной структуры, направленной на потребителя, что в условиях Российской Федерации представляет весьма непростую задачу. Тем не менее потенциальные возможности этой системы очень высоки. Особенно большие перспективы от ее применения можно ожидать в корпорациях, где важно находить баланс между централизованным и децентрализованным способами формирования и реализации стратегии.

Выводы, сделанные в статье, будут интересны для организаций, имеющих сложный бизнес и ориентированных на инновационную деятельность.

Статья написана грамотным доступным языком и соответствует требованиям предъявляемым к подобным публикациям и может быть напечатана в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Ишина И.В., д.э.н., заведующая кафедрой «Финансы и кредит» Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов РФ*



## 9.6. MANAGEMENT ASPECTS OF ENTERPRISE FINANCIAL POLICY

G.A. Panov, Ph.D, Associate Professor

*Tax Academy of the Russian Ministry of Finance*

The dynamic development of modern business requires more sophisticated concepts and methods of targeting managers in a competitive environment.

In the article there was investigated the possibilities and relationship between different areas and systems, in particular the Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard, Activity-Based Performance Analysis, used in the formulation and implementation strategy and performance assessment as the main elements of the financial policy of the organization.

### Literature

1. Bityutsky V.T. Myths of financial analysis and cost management company. CJSC «Olympus-business», M., 2007.
2. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. CJSC «Olympus-business», M., 2003.
3. Kaplan R., Norton D. Strategy maps. «Olimp-Business», M., 2008.
4. MBA course on strategic management, Ed. Faey L, Randell L. ALPINA BUSINESS BOOKS. M., 2004.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., D. Lempel Strategies schools. St. Petersburg, 2000.
6. Olze M., J. Ray, M. Weter Assessment of the activity effectiveness of the company. Publishing house "Williams." M., 2003.
7. Jhonson G., Fire in Mind/ New-York^ Knopf, 1995/
8. Rampersad H.K. Total Performance Scorecard. Schiedam, The Netherlands: Scriptum Management, October, 2002.
9. Mayer M.W. Rethinking performance Measurement. Beyond the Balance Scorecard. The University of Cambridge, 2002.
10. The real key to creating wealth», «Fortun», 128, 6 (September 1993).
11. Dodd D.L., Chen S. «EVA a new panacea?». Business and Economic Review, 42, 4 (July-September 1996).

### Keywords

Financial policy; strategy; chain effectiveness evaluation; Balanced Scorecard universal system of indicators; financial and nonfinancial indicators, «process-oriented cost-benefit analysis», «process-oriented cost accounting»; business process.