

### 4.3. КОНТРОЛЛИНГ И АУДИТ ПРОЦЕССОВ ПРИ СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры экономического анализа Финансового университета при Правительстве РФ;

Гавель О.Ю., к.б.н., ассистент кафедры экономического анализа и аудита Российского государственного аграрного университета

В статье рассматриваются перспективы использования контроллинга и аудита бизнес-процессов при создании конкурентоспособных моделей ведения агробизнеса. Выявлены общие черты и частные особенности в целях, задачах и процедурах контроллинга бизнес-процессов и бизнес-аудита. Уточнены требования к разработке, мониторингу и оценке эффективности бизнес-процессов. Определены критерии формирования информационно-аналитической системы для адаптивного управления.

В условиях возросшей неопределенности состояния внешней экономической среды и усиливающейся конкуренции на сельскохозяйственных рынках агропромышленные структуры должны уделять повышенное внимание вопросам разработки, мониторинга и оптимизации бизнес-моделей, основанных на использовании адаптивных бизнес-процессов. Даже те организации, которые функционируют в режиме хозяйственной изоляции, т.е. не участвуют в процессах межхозяйственной кооперации, зависят от состояния экономической среды в части поставок нефтепродуктов, удобрений и ядохимикатов, а также сбыта готовой продукции. Таким образом устойчивые взаимовыгодные связи с контрагентами – важный элемент бизнеса, составляющий основу бизнес-модели компании (business model, BM).

Под BM мы понимаем внутреннюю логику создания добавленной стоимости в сегментах бизнеса и ее распределения между стейкхолдерами с целью достижения их удовлетворенности на основе максимальной организационно-технологической эффективности. Для обеспечения эффективности коммерческая организация, осуществляя управление по целям, придерживается определенной стратегии поведения, реализуемой путем создания рациональной организационной структуры, соподчиненной поддерживаемой ею совокупностью бизнес-процессов. Проблема достижения организационной эффективности – одна из наиболее актуальных управленческих дилемм наших дней, решаемых коммерческими организациями с помощью методик бизнес-аудита и контроллинга.

Бизнес-модель коммерческой организации всегда индивидуальна, так как: учитывает состояние и тенденции развития внешней экономической среды; отражает особенности выстраивания отношений с внешними контрагентами; учитывает взгляды бенефициаров на парадигму развития организации и склонность к риску (риск-аппетит); определяет пороговые требования к системе компетенций и моделям мотивации персонала и менеджмента компаний. Любая BM предполагает идентификацию структуры целей, системное упорядочивание ключевых и вспомогательных бизнес-процессов, ориентированных на их достижение. Сбалансированная модель ведения бизнеса предполагает одновременное наличие в организационной структуре операционных и

проектных единиц, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Цель такого комбинирования – создание устойчивого бизнес-ядра, обеспечивающего формирование профицитного свободного денежного потока. Периодический вывод инвестиционных проектов на продуктивную стадию позволяет проводить модернизацию или своевременную замену ликвидируемых или подвергающихся плановой реструктуризации бизнес-единиц [3].

Под бизнес-процессом мы понимаем устойчивую совокупность хозяйственных операций связанных между собой причинно-следственными связями, преследующими общую цель и имеющих соответствующий регламент исполнения.

Важнейшими критериями состояния и качества процесса являются: следующие параметры:

- результативность / качество. Подтверждает, насколько результаты процесса соответствуют потребностям клиентов и характеризуют результаты изменений;
- эффективность. Определяет, насколько оптимизированы ресурсы и устранены возможные потери при достижении необходимого результата;
- гибкость. Характеризует способности процесса приспосабливаться к изменениям внешней среды и требованиям заказчика (потребителя).

В сельском хозяйстве требования к гибкости бизнес-процесса усиливаются в результате влияния природно-климатического фактора внешней среды. В условиях быстрой смены моделей массового производства имеет место перманентные изменения в регламентах бизнес-процессов. Это происходит в связи с непрерывным изменением условий, целей и задач, преследуемых при их организации, что обуславливается сменой парадигм ведения бизнеса компании и необходимостью непрерывной адаптации к меняющимся условиям среды. Однако сфокусированность менеджмента на бюджетные ориентиры зачастую блокирует его внимание к условиям реализации отдельных операций в процессах, в результате чего возникает опасность несвоевременной (запаздывающей) реакции на изменения среды. Типовые технологические карты, упорядочивающие основные операции, и устанавливающие причинно-следственную связь в производственных подпроцессах определяют нормативные затратные ориентиры. В результате, при использовании технологий традиционного бюджетирования, – как экономия на текущих эксплуатационных затратах, так и их перерасход – трактуется менеджментом как отклонение от оптимальных параметров. Рабочие технологические карты достаточно редко используются в агробизнесе. Многообразие применяемых машин и оборудования, возможность исключения отдельных или изменения последовательности их выполнения в фактических условиях диктуют необходимость обеспечения гибкости операционных цепочек. Например, использование энергонасыщенных тракторов иностранного производства в ООО «Русские Фермы» позволило провести совмещение сразу нескольких технологических операций за один цикл использования техники, что потребовало корректировки операционных нормативных ориентиров. Переход от одной организационно-технологической системы к другой требует адекватного изменения как алгоритма осуществления самого процесса, так и возможность (необходимость) включения (исключения) отдельных операций. Традиционное нормативное калькулирование себестоимости при планировании производственно-коммерческой деятельности нуждается в корректирующих

действиях, иначе планируемые и впоследствии осуществляемые затраты могут приводить к нежелательным результатам, т.е. неэффективности. Практика калькулирования затрат по продуктам уступает место расчетам основанным на применении гибких внутрифирменных нормативов. Расчеты нормативных затрат производятся по основным и вспомогательным бизнес-процессам. При этом затраты на процесс признаются эффективными до тех пор, пока сравнительные выгоды потребителя результата процесса превышают совокупные затраты на процесс, т.е. обеспечивается эффективная конверсия ресурсов в результат. Расчетные нормативные затраты теряют свою актуальность, а потребность в организационно-технологических регламентах обеспечивается на основе разработки и применения рабочих технологических карт. Роль рабочих технологических карт в процессе эффективного планирования и контроля ведения бизнеса чрезвычайно велика, а сами они представляют важный элемент нематериальных активов организации.

Недостаточная адаптируемость производственных и иных операционных процессов существенно снижает текущую эффективность бизнеса и подрывает уровень его стратегической конкурентоспособности. Таким образом, возникает необходимость проведения периодического аудита бизнес-процессов, в результате чего создаются условия введения необходимых изменений в действующие регламенты процессов. Для этого должна проводиться оценка текущей эффективности и стратегической конкурентоспособности бизнес-процессов на основе методик бенчмаркинга. Важнейшее требование, которым пренебрегают бизнес-консультанты при проведении сравнительного анализа, – обеспечение сопоставимости бизнес-процессов по целям и условиям их осуществления. Практические рекомендации, имеющие рациональность для повышения эффективности в одних условиях, могут становиться бесполезными и даже вредными в иных условиях ведения бизнеса.

Уникальная технологическая идентичность не так давно еще обеспечивавшая наилучшие индикаторы роста и развития, в условиях Internet и полулегального копирования (параллельный НИОКР), все больше уступает адаптивности, эффективной координируемости и простой логике мотивации действий персонала. Организации, реализующие модели гибкого бизнеса, отказываются от иерархических управленческих структур, основанных на жестком контроле и унитарных действиях. Внутренний текущий и итоговый контроль все более замещается упреждающим самоконтролем, а жесткие внутрифирменные регламенты – инициативными действиями персонала направленными на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнес-процессов. Бенефициары такого бизнеса строят его на управлении знаниями, которое включает в себя как деятельность, направленную на создание фонда знаний (научные исследования и конструкторские разработки), так и процедуры, преследующие цель рационального использования этого фонда (коммерциализация знаний в инновации). Нематериальные активы, а не учтенные затраты на финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), формирование уникальных клиентских предложений и ликвидация непродуктивных издержек, а не борьба за фонды государственной поддержки и последующее «освоение» бюджетных средств, становятся основой современного агробизнеса. Таким образом, целя-

ми гибкого управления становятся обеспечение текущей эффективности деятельности и адаптация бизнеса к вызовам будущего, что создает дополнительные стратегические конкурентные преимущества компании. Ни у кого не вызывает сомнений, что именно стратегический анализ, операционный аудит и упреждающий контроль, основанные на непротиворечивой системе оценки и простых форм расчета стимулирующих выплат, заложенных в систему деловой мотивации – залог устойчивой маржинальности продаж и стратегической гибкости бизнеса [7].

Традиционное бизнес-администрирование, основанное на управлении по целям (management by object, MBO) и преимущественном анализе по отклонениям (variable analysis) не признает активного участия персонала в процессе принятия решений, отводя ему роль пассивного статиста. Это увеличивает затраты на организацию системы внутреннего контроля, повышает риски, связанные с устойчивостью хозяйственной деятельности, и препятствует созданию и накоплению знаний в пределах компании. В результате способность компании, ее отдельных структурных единиц и процессов приспосабливаться к изменяющимся условиям экономической среды снижается, само управление бизнесом принимает форму бессмысленной констатации упущенных возможностей и ликвидации последствий реализации ранее запланированных, но ставших ошибочными в складывающихся условиях мероприятий. Такое управление не позволяет оперативно корректировать цели, координировать программы и планы достижения целей, мотивировать персонал условиях нестабильной экономики. Как следствие, стратегические цели вступают в противоречие с текущими задачами развития бизнеса, текущая бюджетная эффективность становится самоцелью, а не средством обеспечения устойчивости темпов экономического роста.

Условием достижения долгосрочного успеха в бизнесе в современных условиях становится реализация принципа думай глобально – действуй локально, т.е. на основе оценки текущего состояния и прогноза развития экономической среды. Проблемы перспективного развития, «узкие места» в цепочках создания ценности, риски сопряженные с участием в их реализации лучше выявляются именно на уровне бизнес-процессов и операций, причем их стратегическая гибкость и текущая эффективность достигаются в так называемых «площадках», клиент-ориентированных организационных структурах. Передача полномочий и ответственности за результаты с уровня корпоративного центра на уровень процесса и хозяйственной операции, т.е. рабочего места, позволяют персоналу и менеджменту не действовать исходя из заранее утвержденного бюджета, а формировать наилучшие результаты в складывающихся условиях. Использование принципов внутрифирменного коммерческого расчета (business unit management, BUM), ориентация на потребности клиентов и состояние экономической среды позволяют повысить точность и скорость реакции на происходящие изменения, не следовать, а создавать маркетинговые ориентиры, ставя во главу угла отбор и реализацию конкурентных процессных и продуктовых инноваций. Задача корпоративного центра в этом случае сводится к стратегической навигации развития организации с позиций внутреннего единства и непротиворечивости, блокирования возможной деструктивной конкуренции между структурными подразделениями, обеспечения единства интересов

различных групп стейкхолдеров. Контроллинг бизнес-процессов становится механизмом обеспечения стратегической конкурентоспособности и операционной эффективности агробизнеса, необходимым условием своевременной корректировки и достижения долгосрочных приоритетов.

Индивидуализация бизнеса, усиление роли нематериальных активов в формировании текущей рыночной маржи и поддержании стратегической конкурентоспособности организации предполагают наличие значительного разнообразия организационно-технологических регламентов. Фокус в управлении смещается в сторону необходимости проведения периодического аудита бизнес-процессов, что создает основу для выявления «узких мест» в процессной цепочке, а также сравнительного анализа продуктивности и экономичности процессов на основе их бенчмаркинга. К сожалению, российская практика информационной поддержки агробизнеса не обеспечивает хозяйствующих субъектов необходимой для сравнительного анализа информацией из-за закрытости большинства организаций и отсутствия регламентации процессов.

Традиционные подходы к идентификации целей, планированию проведения и координации операций «сверху - вниз» и «снизу - вверх» предполагают прогнозирование состояния внешней экономической среды, использования сценарного анализа, проведения бенчмаркинга и операционного аудита.

Аудитор, имея большую практику рыночного консалтинга, может с успехом решать эту задачу. Цель аудита состоит в выявлении необычных событий, противоречащих бизнес-логике и принятым регламентам реализации процессов. Тем не менее, мы не разделяем мнение А.А. Ситнова относительно существа аудита как «абсолютно новой концепции современного системного и комплексного управления хозяйствующими субъектами» [14, с. 28]. Аудит – это традиционная для рыночной экономики услуга, оказываемая не аффилированными к организации лицами (аудиторами), на основе заключаемого договора с заказчиком. Контроллинг – присущая развитой коммерческой организации функция управления, преследующая цель информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений, и последующего контроля за их исполнением. Рекомендации аудитора всегда носят рекомендательный характер, оставляя большую свободу выбора лицу, принимающему решение. В то же время заключения контроллера должны приниматься к исполнению менеджерами при выработке управленческих решений ориентированных на достижение поставленных целей, а также учитываться собственниками при корректировке парадигмы развития бизнеса. Аудитор имеет более широкие компетенции в области практики управления, а его рекомендации могут быть учтены при формировании перспективной стратегии и текущей тактики развития бизнеса. Мера ответственности аудитора всегда ограничена его репутацией на рынке и пределами страховой ответственности. Контроллер, работая в организации, имея лучшую осведомленность о состоянии бизнеса и особенностях интересов стейкхолдеров бизнеса, выполняет функцию навигации, т.е. выявления и усиления позитивных и ослабления влияния негативных внешних и внутренних факторов бизнеса. Он несет персональную ответственность за рекомендации и результаты решений, принимаемых менеджерами на их основе.

В сельском хозяйстве роль бизнес-аудиторов, как правило, выполняют созданные при региональных отделениях министерства сельского хозяйства информационно-консультационные службы (ИКС), зарекомендовавшие себя с положительной стороны в странах с развитыми рыночными отношениями. Их деятельность частично финансируется из средств региональных и федеральных бюджетов. За рубежом доля государственных источников в финансировании деятельности ИКС составляет около 40% от сметы их плановых расходов. Развитие бизнес-аудита в сельском хозяйстве позволит сократить дефицит специалистов на селе, повысить качество их работы, снизив нагрузку на себестоимость продукции выпускаемой многочисленными малыми предприятиями. Одним из перспективных направлений бизнес-аудита является технико-экономическое обоснование создания в средних и крупных многоотраслевых организациях подразделений контроллинга, целью которых должно стать обеспечение информационно-аналитической поддержки оперативного и стратегического управления бизнесом, упреждающее реагирование на изменения условий бизнес-среды на основе использования информации в режиме «нужного» времени. Непосильными для большинства сельскохозяйственных предприятий в настоящее время является самостоятельный выбор и настройка ИТ-систем на основе построения OLAP-приложений и систем бизнес-интеллекта (business intelligence, BI). В большинстве организаций в качестве базовой информационной системы используется комплекс «1С: Предприятие» с весьма ограниченной функциональностью, и ориентированный на формирование информации в режиме текущего времени. Аудит системы управления процессами позволяет, в дополнение к опросам клиентов и сотрудников, установить, насколько успешно осуществляется единая стратегия управления, формируются интегрированные системы управления, развивается обучающаяся организация. В случае применения интегрированной системы управления задачами бизнес-аудита состоят в следующем:

- объективной и нейтральной проверке действенности элементов частных систем управления;
- использовании в качестве эталона утвержденных нормативов;
- проверки того, действительны ли письменные инструкции относительно используемых технологий и методов работы и насколько точно они соблюдаются в практической деятельности;
- выявлении недостатков в организации работ и выработке предложений по их устранению;
- мониторинге и контроле мероприятий по устранению выявленных нарушений [4, с. 272].

Перечисленные пункты соответствуют основным принципам модели контура управления производством и могут быть применены для обучающейся организации. Процедура аудита начинается с постановки целей и задач проверки (плана), планирования ее проведения (разработки программы). Процессу бизнес-аудита присущи традиционные риски:

- неотъемлемый риск;
- риск средств контроля;
- риск необнаружения.

Совокупный аудиторский риск, связанный с действием перечисленных выше аудиторских рисков, должен быть согласован с заказчиком, и предопределяет выбор адекватных аудиторских процедур. В процессе непосредственного проведения аудита осуществляется регистрация нарушений, приводящих к неэффективности, оценивают-

ся результаты проверки, и формируется заключение. Содержание аудиторского заключения доводится до сведения сотрудников, после чего администрацией и менеджментом аудируемой организации принимаются меры по устранению выявленных недостатков. На заключительном этапе аудита проверяются осуществление и эффективность проведенных мероприятий. Все результаты аудита поступают в информационную систему в качестве элемента нематериального актива – корпоративных знаний, основанных на общей картине процессов. Важнейшей задачей проведения аудита является не только выявление недостатков и нарушений в регламентах и их исполнении, но и сохранение и закрепление специфических знаний и ноу-хау, что усиливает ключевые компетенции организации и способствует их защите от несанкционированного копирования. Впоследствии они становятся необходимым инструментом фокусирования стратегии развития организации на основных стратегических перспективах: клиентах, персонале и бизнес-процессах (табл. 1).

Аудит бизнес-процессов предполагает сбор и верификацию информации о действующих регламентах процессов, соответствия их требованиям рациональности, а также оценкой соответствия фактической практики исполнения операций и их устойчивых совокупностей (процессов) разработанным в организации регламентам. Состояние процессов оценивается с позиций формирования критических факторов для достижения успеха (critical factor success, CFS), т.е. факторов, достаточных для реализации миссии (обычно их не более семи-восьми). Диагностика проводится по основным и вспомогательным процессам, поддерживаемым коммерческой организацией. Важным моментом становится определение соответствия реального владельца процесса и номинального ответственного за его реализацию (в идеале это должно быть одно и то же лицо). Хозяйственный опыт в агробизнесе свидетельствует о желательности избегать кросс-функциональности процессов, так как в этом случае становится затруднительно определить меру ответственности каждого из совладельцев за выявленную неэффективность.

Таблица 1

### АУДИТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ДЛЯ СОЗДАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БИЗНЕСА

Перспективы совершенствования	Направления совершенствования
Фокус – интересы клиентов	Совершенствование потребительских качеств за счет оптимизации процесса
	Организация гибких и высокопроизводительных процессов
Фокус – персонал и развитие	Формирование рабочего процесса на основе команд в рамках иерархических структур в целях повышения ответственности и развития самоконтроля
	Создание цепочек операций, на которых возможны передача ответственности работникам и самоконтроллинг
	Развитие навыков самообучения, взаимозаменяемости и освоения смежных операций
	Внедрение «сквозных» информационных систем с созданием автоматизированных рабочих мест работника
	Непрерывное совершенствование процессов с внесением изменений в гибкие регламенты

Перспективы совершенствования	Направления совершенствования
Фокус – процессы	Достижение синхронизации бизнес- и техно-процессов на основе информационного единства
	Повышение надежности процессов на основе фиксации сигналов раннего оповещения и реализации обратной связи в культуре управления
	Разработка внутренних регламентов и систем нормирования целевых и критических значений индикаторов состояния и развития
	Изучение и расширение потенциала процессов (результативность, продуктивность)

Качество процесса целесообразно оценивать по следующей шкале:

- А – отличная работа, соответствующая регламенту и передовой хозяйственной практике;
- В – хорошая работа, соответствующая действующему регламенту, но отличающаяся по результативности и экономичности от передовой практики;
- С – удовлетворительная работа, соответствующая действующему регламенту, и не соответствующая среднему состоянию экономичности и результативности в сравнимых условиях;
- D – неадекватная работа, проводящаяся с нарушениями действующих регламентов и не соответствующая по указанным выше критериям экономичности и продуктивности;
- Е – плохая работа, т.е. деятельность проводимая в условиях отсутствия регламентов и с критически низкой эффективностью.

После оценки состояния процесса на основе применения аудиторских процедур необходимо выделить процессы, являющиеся «узким местом» в цепочке формирования стоимости и нуждающиеся в приоритетном улучшении. Для этих целей целесообразно использовать следующие четыре критерия:

- стратегическая важность процесса. Вряд ли имеет смысл подвергать реинжинирингу все процессы сразу, так как это может дестабилизировать состояние всего бизнеса клиента. Обычно такой подход целесообразен лишь при полной смене бизнес-модели коммерческой организации с выходом ее на новые и отказа от традиционных сегментов;
- жизнеспособность, необходимо оценивать процесс с позиций их гибкости. Те процессы, которые организация неспособна изменять в соответствии с изменениями состояния внешней среды – первые кандидаты на реструктуризацию. Гибкие процессы могут совершенствоваться параллельно с изменением их целевых ориентиров и, как правило, характеризуются способностью гибкого управления текущими эксплуатационными затратами;
- степень соответствия клиентским ожиданиям. Гибкость процесса является не только характеристикой способности управления затратами в зависимости от ожидаемых результатов (тактическая гибкость), но возможностями соответствовать меняющимся потребностям внутренних и внешних клиентов (стратегическая гибкость). Достижению стратегической гибкости способствует применение системы непрерывных изменений и управления качеством процесса;
- возможность достижения целевых результатов. Применяемые технологии производства и управления должны соответствовать целям и задачам бизнеса. Осуществляемые изменения или улучшения должны носить опережающий характер, нацеливая собственников процесса на философию постоянных упреждающих улучшений, обеспечивающих стратегическую конкурентоспособность.

По мнению известных американских специалистов в области доказательного менеджмента проф. Дж. Пфайфера и Р. Саттона при проведении предварительного анализа для обеспечения информационной поддержки процедуры принятия решений в области реинжиниринга

необходимо избегать следующих распространенных ошибок:

- применения бессистемного бенчмаркинга. Хотя эффективность или неэффективность лучше всего видна в сопоставлении собственного состояния и результативности с результатами деятельности и положением собственной организации, однако необходимо учитывать, что сравниваемые компании чаще всего придерживаются различных стратегий и моделей бизнеса, действуя в различной деловой среде. То, что формирует факторы конкурентного успеха для одной компании, может существенно повредить для развития другой;
- «слепого» следования рецептам, успешным в прошлом. Существуют многочисленные факты того, что многие компании попадали в сложное положение внедряя чьи-то сбалансированные системы показателей и управленческие новации. Применение бизнес-консультантами атласов показателей эффективности без учета целей развития, стадии жизненного цикла, и состояния зрелости ключевых бизнес-процессов нами рассматривается как контрпродуктивный инструмент;
- использования укоренившихся стереотипов мышления. Например, часто при формировании факторов мотивации деятельности большая роль отводится материальному вознаграждению. Однако при определенном уровне заработной платы, применение стимулирующих выплат теряет свою роль, или приводит к нежелательным последствиям. Применение бонусных пакетов для топ-менеджеров компаний в виде опционов эффективно в период бурного роста бизнеса, в условиях его зрелости профоцирует менеджмент на манипулирование показателями и отчетностью, что повышает риски непрерывности бизнес-деятельности [11, с. 19-27].

Таким образом, бизнес-аудитор должен не только диагностировать наличие отклонений от типичного состояния, или принятых регламентов, но и выявить их вероятные причины и последствия. Он должен классифицировать отклонение от действующего регламента как разрушительное, нежелательное, нейтральное, желательное и созидательное, и выстроить концепцию развития компании и ее бизнес-модели на основе ослабления влияния негативных отклонений для достижения целей развития, или усиления действия позитивного отклонения. В результате проведения аудита клиенту необходимо предложить план реструктуризации не только отдельного бизнес-процесса, но и всего операционного потока бизнес-процессов. Цель такого плана состоит в: ликвидации непродуктивных операций; устранении «петель» переделки и исправления брака; минимизации точек контроля и прочих операций, не приводящих к увеличению ценности.

Контроллинг как функция внутрифирменного управления ориентированная на достижение стратегических целей и текущую эффективность процессов, являясь чрезвычайно востребованной со стороны специалистов и персонала организации, пока еще не получила широкого распространения. Это вызвано малыми размерами большинства хозяйствующих субъектов, а также недостаточной ролью, которые играют нематериальные активы в агробизнесе. По мере роста масштабов и повышения наукоемкости бизнеса востребованность контроллинга будет только повышаться, так как задачи координируемости действий работников и адаптации внесения упреждающих корректировок в их планы возрастают. Прогнозирование состояния внешней экономической среды, выявление потенциалов роста и рисков, связанных с их использованием, координация развития бизнеса «во времени и пространстве» методами бюджетинга или иными инструментами, обоснование и реализация

упреждающих действий, ориентированных на стратегический успех – наиболее востребованные направления контроллинга. Применительно к нашей области исследования стратегический контроллинг ориентирован на выработку конкурентоспособной бизнес-модели, а оперативный – на обеспечение экономичности бизнес-процессов и хозяйственных операций, совершенствовании поведенческой мотивации менеджеров и персонала.

Контроллер в соответствии с миссией, разработанной Международной группой контроллинга (International Group of Controlling):

- обеспечивает прозрачность результатов, процессов и стратегий, способствуя тем самым достижению более высокой эффективности;
- выстраивает процесс постановки целей, планирования и управления так, чтобы каждый сотрудник, принимающий решения, ориентировался на цели компании;
- координирует подцели и подпланы в рамках единого целого и организует систему внутрифирменной отчетности;
- обеспечивает сбор и систематизацию необходимой для этого информации;
- создают и обслуживают контроллинговые системы [6].

Контроллинг бизнес-процессов предполагает прежде всего оценку их успешности и сбалансированности. При проведении реструктуризации организации, особенно для новых процессных структур, не гарантируется безошибочность их организации и соответствие целям формирования. Часто работники либо неверно, либо не до конца понимают новые технологические регламенты и инструкции. Вероятны случаи, когда при реализации процесса обнаруживаются непредвиденные ранее негативные эффекты, или в результате изменения внешних условий его осуществления, сам процесс теряет актуальность и требует либо реинжиниринга, либо ликвидации.

В процессе контроля результатов или методов обнаружения отклонений необходимо дать ответ на следующие вопросы:

- правильно ли поставлена цель, и насколько процесс соответствует цели;
- оценить степень учета волатильности при формировании приоритетов и целей развития;
- насколько измерима степень достижения целей;
- правильно ли осуществлен подбор сотрудников и методов мотивации их деятельности;
- все ли занятые в процессе работники правильно понимают его цели, а также пространственно-временные и ресурсные ограничения;
- использовались ли при реализации процесса заранее запланированные ресурсы и средства;
- насколько планы по реализации процесса согласованы с иными процессными планами и общими условиями внешней и внутренней экономической среды;
- выдерживается ли система приоритетов по срочности и важности исполнения процесса в связи с приоритетами развития организации и бизнеса.

В табл. 2 приведены сгруппированные по стратегическим приоритетам показатели контроллинга для организации, специализирующейся на производстве товарного молока.

Контроллинг бизнес-процессов фиксирует не только ситуацию «как есть» в режиме реального времени, но и формирует видение «как надо» в режиме нужного времени. Контроллер, в отличие от бизнес-аудитора занимается процессом перманентной оптимизации, проводимых с помощью разнообразных аналитических инструментов. Среди наиболее распространенных и востребованных из них можно назвать сценарный анализ,

теорию ограничений, анализ разрывов, пирамиду показателей, панели управления, операционно-стоимостной анализ.

Таблица 2

### СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНТРОЛЛИНГА МОЛОЧНОГО БИЗНЕСА

Стратегические перспективы	Ключевые показатели системы
Клиенты	Карта по рекламациям
	Абсолютная и относительная маржинальность клиента
	Период пересмотра условий договора поставки по инициативе производителя
	Доля клиента в портфеле сбыта
Персонал и развитие	Удельный вес в затратах на производство и продажу продукции затрат на повышение квалификации работников
	Индекс удовлетворенности работников
	Коэффициент закрепления кадров
	Охват работников кружками качества по совершенствованию процессов
	Результат и коммерческий эффект от рационализаторских предложений
Бизнес-процессы	Уровень профилактического технического обслуживания
	Производительность машин и оборудования
	Среднегодовая продуктивность коров
	Процент несортного молока в объеме производства и продаж
	Коэффициент конверсии корма в молоко

Структура функциональных задач контроллера включает нижеперечисленное.

1. Формирование информационно-аналитической базы управления эффективностью. Для этого он:
  - о выявляет цепочки создания ценностей, в которых участвует организация (обычно их несколько, и каждая из них нуждается в адаптивном управлении);
  - о регистрирует внутрифирменные процессы и участвует в разработке регламентов по ним;
  - о определяет значимость процессов с позиции миссии организации и стратегических целей ее развития;
  - о идентифицирует и оценивает возникающие проблемы в отношении как поставщика ресурсов, так и потребителя продукции и услуг;
  - о ранжирует процессы по приоритетности и степени зрелости по графику жизненного цикла.
2. Выбор процессов для целей повышения их эффективности. Решение этой задачи включает:
  - о определение приоритетности процессов в цепочке и поиск «узкого места», т.е. процесса снижающего совокупную результативность деятельности стратегической бизнес-единицы или сегмента бизнеса;
  - о определение собственников (владельцев) процесса с выстраиванием системы мотивации их деятельности на принципах коммерческого расчета.
3. Контроль и оптимизация процессов, предполагает:
  - о разработку методики разработки адаптивного регламента по процессам, обеспечивающего гибкое реагирование на изменение целей или условия их реализации;
  - о создание системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, учитывающую процессную составляющую;
  - о оптимизацию организационных структур и управленческих систем.
4. Собственно управление процессами, предусматривающее:
  - о мониторинг условий и результатов функционирования процессов;
  - о выявление направлений и определение параметров совершенствования;

- о инициирование позитивных улучшений и блокировка негативных изменений;
- о закрепление достижений в процессных регламентах и корпоративных базах данных с защитой их от несанкционированного доступа.

Бизнес-аудит и контроллинг бизнес-процессов, таким образом, имеют один и тот же объект изучения. Однако, методический подход контроллинга заключается в непрерывном поступательном совершенствовании процесса и их цепочек, направленном на повышение экономичности и результативности бизнеса, его упреждающую адаптацию к ожидаемым изменениям экономической среды, тогда как бизнес-аудит в большей мере ориентирован на дискретные оценки сравнительного состояния процесса и выработку его идеального видения. Последнее может быть использовано при процессном реинжиниринге и планировании стратегических изменений. Принципиальные различия в целях и процедурах операционного аудита и контроллинга бизнес-процессов приведены в табл. 3.

Таблица 3

### СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ОПЕРАЦИОННОГО АУДИТА И КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Классификационный признак	Операционный аудит	Контроллинг бизнес-процессов
Цели	Выявление причин операционной неэффективности. Формирование предложений по повышению эффективности бизнес-процессов	Оценка состояния и планирование системы мероприятий по повышению результативности и экономичности бизнес-процессов, оценка структурной сбалансированности цепочки создания стоимости
Методы и инструменты	Сравнительный анализ (бенчмаркинг), формирование рейтингов эффективности	Моделирование развития бизнес-систем на основе OLAP-приложений в режиме «нужного» времени
Информационная база	Базы данных, накапливаемые в результате проведения аудита, перспективные регламенты и формы организации бизнес-процессов	Внутрифирменные регламенты, результаты операционного аудита, данные стратегического и оперативного управленческого учета
Критерии и результаты	Формирование системы полезных предложений для контроллеров коммерческих организаций, затраты на выработку и реализацию которых могут окупиться в результате их применения	Рост конкурентоспособности бизнес-модели и повышение эффективности бизнес-процессов

Разработка методики аудита бизнес-процессов хозяйствующего субъекта видится нами эффективным подходом к разработке стратегии проведения аудиторской проверки. Рассматривая бизнес-процессы в качестве предметной области аудиторской проверки, аудитор должен дать оценку операций, составляющих основу процесса, оценить их продуктивность и экономичность на основе расчета коэффициентов конверсии входного ресурса в продукт, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешним по отношению к процессу участником цепочки формирования ценности. Это предполагает необходимость

включения в методику аудита не только процедур подтверждения отчетных данных, но и процедур направленных на оценку эффективности деятельности (продуктивности и экономичности процесса), системы управления и реализацию поставленных целей, выработку предложений по корректировке приоритетов в системе целей.

Таким образом, подходы, основанные на оценке комплексной эффективности бизнес-процессов, позволяют:

- сформировать модель деятельности экономического субъекта как динамической системы имеющей стохастический характер формирования результата;
- идентифицировать и определить потенциал рисков, присутствующих отдельным бизнес-процессам, оценить последствия их реализации, сформулировать предложения по их скринингу и текущему мониторингу;
- дать комплексную оценку эффективности функционирования отдельных бизнес-процессов в цепочке формирования ценности и выявить «узкие места», сформулировав предложения по их устранению.

Эффективность аудита и связанного с ним консалтинга во многом предопределяется комплексностью решения аналитических задач в части оценки важнейших аспектов деятельности аудируемой организации, или ее бизнес-процессов. Необходимо выделять следующие аспекты аудиторской оценки:

- ознакомление с существующей бизнес-моделью компании и структурой ее целей, определяющих логику развития бизнеса;
- идентификация видов и оценка потенциалов риска сохранения процессов «как есть», их реинжиниринга в состояние «как надо», или передачи процессов на аутсорсинг, оптимизирующая функциональность бизнеса с точки зрения непрерывности функционирования компании и создания ценности для ключевых групп стейкхолдеров бизнеса;
- измерение эффективности бизнес-процессов и сопоставление фактического их состояния с целевым состоянием (анализ разрывов) и уровня их текущей конкурентоспособности (бенчмаркинга), и показателей динамики сравнительной эффективности. При оценке эффективности целесообразно пользоваться как запаздывающими, так и опережающими показателями;
- насколько, созданная в компании ВМ эффективна и конкурентоспособна. Для коммерческих организаций, как правило, критериями успешности бизнес-модели являются показатели генерируемого организацией свободного денежного потока (*FCF*), чистой кредитной позиции (*NCP*), коэффициента процентного покрытия (*TIE*) и динамики добавленной рыночной стоимости (*MVA*). У нас не вызывает сомнений и тот факт, что в процессе оценки, наряду с финансовыми показателями, определяющими итоговую результативность, необходимо широко применять нефинансовые индикаторы составляющие основу стратегических карт сбалансированных показателей (strategy map).

Бизнес-аудит строится на потенциале стратегического анализа, проведение которого позволяет:

- уточнить действующую и предложить перспективную бизнес-модель организации;
- спрогнозировать эффективность и конкурентоспособность организации в будущем в разрезе отдельных процессов и операций;
- идентифицировать виды и оценить потенциалы рисков;
- предложить направления совершенствования системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, адекватные внешней среде.

Результаты аудита должны быть изложены в виде системы предложений с оценкой их экономического эффекта и сопряженных с их осуществлением (или игнорированием) рисками для непрерывности бизнеса.

Большинство задач решаемых аудитом бизнес-процессов и их контроллингом совпадают. Однако, часть вопросов, касающихся создания и функционирования системы риск-менеджмента, структуризации результатов НИОКР для их последующей коммерциализации, координации действий структурных подразделений и функциональных служб, может решить лишь контроллинг. По нашему мнению, контроллинг бизнес-процессов более предпочтителен для крупных диверсифицированных агрокомпаний и холдингов, для которых характерны применение перекрестного финансирования стратегических бизнес-единиц, наличие критических факторов успеха (*critical factors success, CFS*), носящих характер ноу-хау; высокий удельный вес в структуре численности персонала функциональных специалистов. В этих случаях затраты на создание информационно-аналитических приложений для компании могут быть оправданы за счет оформления прав на результаты НИОКР и закрепления ключевых компетенций за компанией, что защищает ее от риска их утраты в результате ухода ключевых специалистов. Напротив, для малых сельскохозяйственных организаций (с численностью работников до 100 человек) затраты на создание контроллинговых систем вряд ли могут быть признаны обоснованными, за исключением тех случаев когда они занимаются НИОКР и (или) иной проектной деятельностью. Для таких организаций наиболее верным может быть признано проведение периодического операционного аудита, результатом которого становятся предложения по повышению конкурентоспособности используемой бизнес-модели.

Любая бизнес-модель проходит стадии создания стоимости, ее удержания и потери («миграции») [15]. Непредвиденные изменения состояния среды способны нарушать диалектическое развитие этого процесса. Построенная на инновациях ВМ может стать неконкурентоспособной уже в самом начале своего осуществления. Известно множество примеров, когда реализация проектных инициатив, вместо ожидаемого приращения стоимости бизнеса компании, приводила к миграции стоимости в компании с более гибкой реакцией на внешние изменения. Это усложняет проблему принятия управленческих решений о необходимости перехода на новые модели, внесения коренных изменений в бизнес-процессы в рамках действующих бизнес-моделей. Так, проект создания современных мощностей по производству быстрозамороженной морепродукции привел компанию «Ледово» к банкротству: как его реализация осуществлялась в условиях непредвиденного ранее снижения объемов и маржинальности продаж, в условиях кризиса 2008-2009 гг.

Проект создания новых производственных мощностей по производству молока основанных на технологиях low-cost в ряде областей Центра Российской Федерации ООО «Русские Фермы» вынуждено было также приостановить, так как философия бизнес-партнеров (администрации ряда областей Черноземья) не совпадала с философией основного его бенефициара А. Даниленко. Нарастание доли участия ООО в софинансируемых проектах, которое было предусмотрено инвестиционными соглашениями, подписанными компанией в 2007-2008 гг. с администрациями областей, стало серьезно угрожать платежеспособности компании в условиях кризиса.

Таким образом, в адаптивном управлении, наряду с рациональными мотиваторами позитивных изменений и блокираторами деструктивных действий, возникает проблема иррационального, т.е. умения предвидеть. На практике это проявляется в умении входить в бизнес в состоянии «нижней точки» и выходить из него в состоянии «верхней точки» вероятной капитализации. Прекрасным примером такого умения являются действия бывших владельцев компании «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», которые вошли в соковый и молочный бизнес в период его наименьшей инвестиционной стоимости и вышли из него в период наибольшей инвестиционной привлекательности и премиальном уровне консолидации, продав компанию за 5,5 млрд. долл. транснациональному гиганту «Pepsi-Cola». Потенциал неорганического роста бизнеса молочного бизнеса был практически исчерпан, а гипотетические риски государственного вмешательства в механизмы ценообразования и структуры владения собственностью в 2010 г. многократно возросли, что и послужило одной из причин продажи бизнеса компании. Однако, если бы с периода выхода компании на Нью-Йоркскую фондовую биржу, контролирующие бизнес собственники не проводили многочисленные реструктуризации, формируя оптимальную модель бизнеса, гибко не корректировали приоритеты развития, постоянно совершенствуя и координируя бизнес-процессы, то они наверняка не достигли столь впечатляющих результатов (рост рыночной стоимости компании с 2002 г. составил 6,5 раз).

При оценке бизнес-процесса важными аспектами являются:

- его непротиворечивость другим процессам компании;
- нацеленность их на текущую экономичность и перспективную результативность.

Мониторинг процессов должен осуществляться с применением панелей управления, включающих как западающие, так и опережающие индикаторы эффективности, характеризующие, соответственно его текущее состояние и сравнительную конкурентоспособность, и перспективную конкурентоспособность. Среди показателей панели управления для процессного уровня большое значение имеют коэффициенты конверсии располагаемых ресурсов в значение функционала по процессу, а также сравнительная экономичность процесса и динамика его оценок, определяющих стратегическую конкурентоспособность. Важнейшими аналитическими индикаторами могут быть:

- выработка продукции на одного работника;
- снижение материалоемкости выпускаемой продукции.

Например, для процессов: выполнения комплекса полевых работ по предпосевной подготовки почвы и последующего сева кукурузы – удельный расход топлива в расчете на гектар посевной площади и качество последующих всходов растений; уборки зеленой массы кукурузы на силос – удельный расход нефтепродуктов в расчете на 1 т зеленой массы, процент потерь зеленой массы при ее уборке на силос и др. Число показателей по процессу должно быть разумно ограничено, их измеримость – проста, а мотивация персонала – поставлена в зависимость от достижения целевых значений. Причем, целевые значения не могут рассматриваться как неизменные в плановый период (в отличие от систем бюджетинга). Их гибкость обеспечивает возможность учета изменчивости состояния внешней среды, в результате чего стимулируется достижение наилучших результатов в складывающихся условиях.

Таким образом, важным моментом контроллинга является разработка целевых значений процессных показателей. Методика их обоснования предполагает создание в компании системы гибкого нормирования, что в последующем должно быть положено в основу формирования системы мотивации персонала. Упреждающий контроль по процессу реализуется в виде обоснования «напряженного» значения показателя состояния или динамики процесса с учетом меняющихся условий среды или целевых ориентиров. При этом оценка фактических значений показателей целесообразно проводить не на основе отклонений средних значений от целевого уровня, а изучая вариацию индикаторов процесса, измеряемых на основе хозяйственной статистики. Достижение этих целей практически не возможно без использования современных информационных систем регистрации и анализа фактов хозяйственной жизни (системы SAP, ORACL, Microsoft, Инталев), применения современных «облачных» технологий, использования методики «Шести Сигм» и цикла PDCA Деминга / Шухарта / Исикава «планируй – испытывай – оценивай – делай».

Гибкая адаптация процессов, их пространственная и временная координация, индивидуализация при формировании ключевых процессов бизнес-ядра, защита интеллектуальной собственности от несанкционированного копирования – главные задачи, которые приходится решать российскому бизнесу в условиях интеграции в мировую экономическую систему. Под бизнес-ядром мы понимаем совокупность операционных единиц находящихся на разной стадии зрелости, и формирующих их бизнес-процессы, обеспечивающих формирование положительного свободного денежного потока (free cash-flow, FCF). Именно на уровне операционных единиц формируется добавленная стоимость для стейкхолдеров сегодня. В качестве периферии могут рассматриваться различные инвестиционные и научные проекты, реализуемые как компанией, так и дочерними и зависимыми обществами, ориентированными на создание добавленной стоимости для материнской организации. Как правило, это источник добавленной стоимости в будущем.

По мнению авторов книги «Менеджмент процессов», наиболее значимыми факторами конкурентного успеха являются скорость реакции на происходящие изменения, поддерживаемая адекватной сложности бизнеса информационно-аналитической системой, простота организационных конструкций и определенность позитивных мотиваций, и чувство уверенности в своих действиях [8].

В основе конкурентоспособности бизнес-модели компаний лежат три основополагающих принципа:

- идентичность, основанная на консенсусе понимания проблем и гибкости скоординированных действий;
- модульность, предполагающая автономность действий как ответ на изменения состояния окружающей среды;
- сети, предполагающие разрушение административных границ фирмы, выход бизнеса за пределы организационной формы, участие компании в нескольких цепочках создания стоимости, ликвидацию различий во внутрифирменных и межфирменных отношениях с использованием моделей координации действий и внутрифирменного коммерческого расчета (business unit management, BUM).

Значительная доля российских бизнес-структур, работающих в реальном секторе экономики, в настоящее время сочетает функционально-административную модель управления по стратегическим бизнес-единицам с



проектной моделью. Такой подход обеспечивает компромисс между контролем в рамках продолжающихся видов деятельности с относительной свободой действий менеджмента в направлении перспективных инициатив, в условиях высокой нестабильности экономической среды и возникновения периодических конфликтов между группами стейкхолдеров. В силу того, что большинство коммерческих структур стремится обеспечить рациональную диверсифицированность стратегических операционных бизнес-единиц (strategy business unit, SBU), что позволяет им снизить последствия конъюнктурных спадов на локальных рынках, задачей контроллера компании становится обоснование соотношения и пропорций между операционными и проектными единицами, находящимися на различных стадиях зрелости. Это обеспечивает, по мере старения операционных SBU, возможность своевременной их замены выводимыми на операционный уровень проектами. Организация реализует принцип катамарана, при котором место поврежденного поплавка занимает новый, что и гарантирует возможность обеспечения длительной непрерывности ее функционирования. Не менее важной задачей становится достижение непротиворечивости действий различных SBU, которые могут вступать в конфликты при распределении ресурсов, что требует определения приоритетов их развития с учетом перспективного видения бизнеса.

По мнению А. Сливотски, демонстрирующая премиальную маржинальность в текущем периоде стратегическая бизнес-единица может ее утрачивать в будущем. Основными факторами риска становятся: изменение клиентских предпочтений; успешная реализация системных инноваций конкурентами, позволяющая существенно снизить себестоимость или повысить качество продукции, товаров и услуг. Поэтому при решении вопроса о распределении ресурсов необходимо руководствоваться не только результатами текущей экономической и продуктивности, но и оценками перспективной результативности. Это требует формирования контроллером принципиально иной информации: его деятельность должна быть сфокусирована не на оценку и анализ текущих бюджетных отклонений, а на оценку перспектив развития с учетом возможных изменений состояния экономической среды и действий конкурентов. Позитивные отклонения должны мультиплицироваться, а негативные купироваться, но их оценка должна производиться исключительно исходя из перспектив развития компании. Новая технология может создать и удержать стоимость только до тех пор, пока она остается редкостью. Глобализация бизнеса и значительно увеличившиеся потоки капитала и информации не позволяют практически ни одному технологическому прорыву надолго оставаться уникальной особенностью его создателей. По мере того как конкуренты копируют и распространяют продукт новой технологии, рушатся ценовая маржа и валовая прибыль [15, с. 38].

Таким образом, эффективная бизнес-модель не может рассматриваться как устойчивая в течение длительного периода времени. Процесс изменения состава и качества бизнес-процессов должен носить непрерывный характер, а его цель – повышение адаптированности бизнеса к состоянию внешней экономической среды и вызовам предполагаемых ее изменений. Бизнес-модель может быть представлена в виде:

- клиентских баз и их маржинальной лояльности;

- совокупности отраслевой и организационной структур;
- систем ориентиров развития, реализуемых в стратегических и текущих горизонтах;
- методик идентификации ключевых факторов успеха (key factors success, KFS);
- методами и приемами формализации ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI);
- стратегическими картами показателей (strategy map), и панелями управления (dashboard) для различных уровней организации ведения бизнеса (компания в целом, сегмент, бизнес-процесс, рабочее место);
- подсистемами мотивации работников по достижению целевых ориентиров и формированию идей с их структуризацией в базы данных идей;
- эффективными системами коммерциализации идей в инновации [8].

Элементы системы, обладая достаточной устойчивостью и координированностью, должны обеспечивать упреждающую адаптацию бизнес-модели к меняющимся условиям ведения бизнеса. В противном случае имеет место снижение рыночной стоимости бизнеса, не связанное с ключевыми показателями хозяйственной деятельности (доли рынка, объема продаж, массы прибыли). Многие коммерчески успешные представители продовольственного бизнеса РФ начала XXI в. («Парнас», «НУТРИТЭК», «Кампомос» и др.) не осуществившие своевременную упреждающую корректировку бизнес-модели оказались неконкурентоспособными именно вследствие миграции ценности, выразившейся в изменении условий сырьевого обеспечения в результате протекционистских мер по квотированию импорта сырья. Реализация запоздалых мер по удлинению цепочки формирования стоимости, путем включения в нее дополнительных дивизионов (сельскохозяйственных, или оптовых продаж), производились уже в условиях кризисных процессов 2008-2009 гг. при снижающемся тренде рыночной капитализации бизнеса. Это привело к критическому соотношению стоимости долга и бизнеса компаний ( $TD / MV$ ), невозможности исполнения процентных обязательств (падение значения коэффициента процентного покрытия, TIE ниже критического для производственных компаний уровня 3-4). Напротив, действия лидеров рынка («Группа Компаний Черкизово», «Мираторг», «Вимм-Билль-Данн») всегда были направлены на выявление факторов конкурентного преимущества, создание и укрепление ключевых компетенций, обеспечивающих премиальную капитализацию в будущем. Например, «АПК Черкизово», представляющая вертикально интегрированную холдинговую структуру, несмотря на превышение текущего предложения отечественных птицепродуктов над уровнем платежеспособного спроса, заявила в начале 2011 г. о реализации мега-проекта по созданию производственных мощностей рассчитанных на 400 тыс. т мяса птицы в год. Это позволит ей не только стать в будущем лидером на российском рынке птицепродуктов, но и осуществлять внешнюю экспансию, используя лоббистские возможности своего акционера – банка Stenly Morgan. Обладая мощным сельскохозяйственным дивизионом и необходимыми мощностями по производству зерна и комбикормов, группа компаний осуществляет контроль за затратами начиная с производства зерна и заканчивая розничной реализацией птице- и мясопродуктов через сеть магазинов «МясновЪ». Волатильность стоимости комбикорма, основной статьи затрат при производстве птице- и свинопродуктов, составляет на предприятиях группы не более 10-15%, в

то время как рыночная цена на зерно и комбикорм в 2009-2011 г. претерпела в РФ практически двукратный рост вследствие неблагоприятных природно-климатических условий лета 2010 г., а коэффициент конверсии их использования сопоставим со странами лидерами промышленного животноводства. Большинство мелких и средних производителей птицепродуктов, не имеющих вертикально интегрированных агропромышленных структур, находятся в процессе банкротства. На момент ввода заявленного «Черкизово» проекта на рынке птицепродуктов может образоваться дефицит яиц и мяса птицы, что повысит маржинальность продаж, и будет способствовать ускоренной окупаемости капитальных вложений в создание новых производственных мощностей. Не менее существенным при создании конкурентной бизнес-модели в РФ является оптимизация структуры финансирования инвестиционной и операционной деятельности. Использование режима льготного кредитования с эффективной ставкой от 0% до 4% годовых на период от 5 до 11 лет, создает крупным интегрированным бизнес-структурам дополнительный фактор конкурентного преимущества, делая мелких товаропроизводителей заранее неконкурентоспособными в высокоиндустриальных сегментах агробизнеса.

Основным критерием эффективности бизнес-модели крупной компании является сохранение и наращивание ее рыночной стоимости оцениваемой с позиций различных групп стейкхолдеров, что гарантирует снижение вероятности возникновения имущественных и иных конфликтов в будущем. Причем, динамика добавленной стоимости должна соответствовать изменениям традиционных показателей результативности деятельности организации (стоимости продаж, активов, прибыли и др.):

- с позиций государственных интересов и интересов работников, бизнес-модель компании эффективна, если она обеспечивает опережающее увеличение темпов прироста валового дохода –  $T(CM)$  (валовой продукции за минусом стоимости материальных затрат и затрат на оплату услуг аутсорсеров) по сравнению с темпом прироста брутто-продаж –  $T(GS)$ , т.е.  $T(CM) : T(GS) \geq 1$ ;
- с точки зрения менеджмента, управленческая эффективность будет достигаться в том случае, если темпы прироста экономической добавленной стоимости –  $T(EVA)$  выше темпов прироста активов –  $T(TA)$ , т.е.  $T(EVA) : T(TA)$ ;
- с позиций собственников компании, бизнес-модель может оцениваться как эффективная если она приводит к опережающему темпу роста добавленной акционерной стоимости –  $T(SVA)$ , по сравнению с темпом прироста чистой прибыли –  $T(NP)$ , т.е.  $T(SVA) : T(NP) \geq 1$ ;
- со стороны кредиторов положительно будут оцениваться опережение темпов прироста свободного денежного потока –  $T(FCF)$  по сравнению с темпами изменения стоимости чистого долга –  $T(TD)$ , т.е.  $T(FCF) : T(TD) \geq 1$ .

Разработка перспективной бизнес-модели представляет непрерывный процесс, осуществляемый на уровне компании главным контроллером фирмы (директором по стратегическому развитию). В основу этого процесса может быть положена методика PDSA. Основными продуктивными действиями в модели PDSA являются наблюдение (мониторинг) и воздействие. Несомненно, что первое нуждается в инструментари (индикаторах), а второе в алгоритмах принятия управленческого решения, хотя в ряде случаев, как раз, заранее разработанный алгоритм может оказаться неэффективным. По нашему мнению, модель управления эффективностью

деятельности (performance management model, PMM) [9], представляющая совокупность процессов формирования видения, разработки и мониторинга реализации планов действий и системы вознаграждений, распределения ресурсов и координации деятельности может рассматриваться как возможный вариант создания и реализации процессно-ориентированной бизнес-модели компании (рис. 1).

В качестве основных аналитических инструментов контроллинга эффективности нами видятся следующие форматы методик:

- на уровне компании в целом и стратегических бизнес-единиц – карты сбалансированных показателей;
- на уровне бизнес-процессов – гибкие бюджеты;
- для рабочего места – панели управления, ориентированные на рабочие действия.

Модель PMM ориентирована на упреждающие действия, на разных уровнях организации управления бизнесом на основе мониторинга состояния экономической среды и уточнения критических факторов успеха, корректировки состава и целевых значений ключевых показателей эффективности. Ее применение обеспечивает ускоренную адаптацию бизнес-модели и бизнес-процессов к меняющимся условиям ведения, приоритетам развития и видению бизнеса, что отвечает целям гибкого управления.

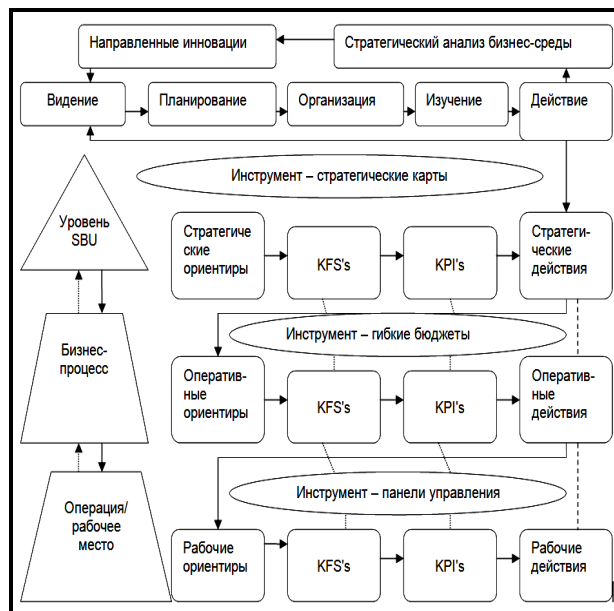


Рис.1. Контроллинговые инструменты разработки и реализации бизнес-модели [2]

Вопросы, связанные с разработкой бизнес-аналитики и контроллинга эффективности процессов, более подробно исследовались автором при разработке информационно-аналитических инструментов контроллинга [1, 2]. Большой научный интерес имеет реинкарнация взглядов на построение вертикально- и горизонтально-интегрированной системы индикаторов эффективности основанных на концепции прибавочной стоимости, позволяющих добиться консенсусности интересов как различных уровней управления (компания – бизнес-единица – бизнес-процесс – рабочее место), так и снижения потенциала рисков возникновения конфликтов между различными группами внутренних и внешних стейкхолдеров [5, 13].

Прогрессивным взглядом на создание конкурентоспособной бизнес-модели является требование реализации упреждающего бизнеса, который основан на трех основных блоках:

- «информационной шины», т.е системы информационной коммуникации деятельности компании как совокупности структурных подразделений, процессов и рабочих мест;
- методологии и технологии обработки и хранения информации с целью оценки состояния экономической среды и измерения результатов деятельности;
- управление бизнес-процессами, обеспечивающее необходимые поступательные действия в направлении позитивных изменений, ориентированных на текущую эффективность и стратегическую конкурентоспособность [12].

Каждый из блоков в свою очередь состоит из совокупности различных продуктов. Наиболее важными из них являются:

- управляемая событиями архитектура (event driven architecture, EDA) – система, поддерживающая информирование контроллеров в масштабе нужного времени и ориентированная на события, реагирующая на любые изменения экономической среды;
- сервисно-ориентированная архитектура (service-oriented architecture, SOA) – программная архитектура, работающая одновременно с несколькими информационными источниками и приложениями. Ее цель заключается в достижении свободного обмена между агентами;
- управление бизнес-процессами (business process management, BPM) – координация задач, операций и активов, формирующих бизнес-процессы путем определения методов работы компании. Цель – обеспечение гибкой адаптируемости бизнес-процессов в соответствии с изменением внешней среды;
- мониторинг бизнес-активности (business activity monitoring, BAM) – обеспечение доступа к ключевым индикаторам в режиме реального времени для улучшения скорости и эффективности бизнес-процессов. Цель – сокращение времени принятия решений и повышение их качества;
- обработка сложных событий (complex event processing, CEP) – инновационная технология, которая в реальном времени интегрирует информацию из различных баз данных, приложений и систем, с целью выявления закономерностей и тенденций, на основе усиления слабых сигналов.

Заслуживает внимание применение в контроллинге пятиступенчатой процессной модели создания эффективной организации, ориентированной на стратегический успех [10]. Она включает в себя следующие элементы: определение – измерение – анализ – совершенствование – контроль (табл. 4).

Хозяйственный опыт коммерчески успешных бизнес-структур в агропромышленном комплексе (АПК) демонстрирует преимущества диверсифицированных структур, реализующих родственную вертикальную интеграцию. Объединяя несколько SBU с находящимися на разной стадии цикла миграции ценности бизнес-моделями, компании добиваются эффекта стабильной синергии. Такая интеграция имеет технологическую, экономическую, финансовую, социальную и стратегическую мотивацию, и позволяет сглаживать неравномерность развития отдельных отраслей национальной экономики, компенсировать падение нормы прибыли в операционных единицах находящихся на стадии оттока ценности и формировать достаточный социально-экономический потенциал для реализации улучшающих и пионерных инноваций. Контроллинг эффективности позволяет определять «узкие места» в бизнесе, обеспечивая консенсус интересов различных групп стейкхолдеров, включая трудовые коллективы, и повышать социальную ответственность перед обществом. Перио-

дический мониторинг факторов создания стоимости и их изменений в будущем проводимый инструментами контроллинга позволяет своевременно вносить изменения в реализуемые бизнес-модели, упреждая возможность «миграции ценности».

Таблица 4

**ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Элементы	Действия	Результаты
Определение проблемы	Определение требований. Установление целей	Идентификация «узкого места» или «широкого плана». Определение видения цели / измерения. Уточнение масштабов и потребительских предпочтений
Измерение	Обоснование причин проблемы. Измерение проблемы. Уточнение основных шагов по ее устранению и сопряженных с ними затрат	Измерение текущих результатов относительно требований. Сбор данных об эффективности процесса
Анализ	Выработка причинно обусловленной гипотезы. Выявление источников проблемы. Подтверждение гипотезы	Выявление и изучение «лучших» практик. Оценка проектирования процесса на основе критериев: <ul style="list-style-type: none"> <li>• вклад в создание добавленной стоимости;</li> <li>• оценка «узких мест» / «разрывов»;</li> <li>• оценка альтернативных вариантов.</li> </ul> Уточнение требований к процессу
Совершенствование	Выработка альтернативных вариантов ликвидации проблемы. Практическая реализация решения / измерение результативности	Проектирование нового (усовершенствованного) процесса: <ul style="list-style-type: none"> <li>• устранение предположений и неясностей;</li> <li>• использование творческого подхода;</li> <li>• разработка карты процесса</li> </ul>
Контроль	Ввод стандартных измерений для поддержания показателей на заданном уровне. Корректировки состояний	Ввод изменений и регулярных процедур обновления информации для обеспечения ключевых индикаторов на целевом уровне. Внесение текущих и упреждающих корректировок в карту процесса

Подводя итог нашим размышлениям, подчеркнем, что контроллинг эффективности бизнес-моделей и аудит бизнес-процессов представляют собой два различных взгляда на общую проблему эффективности бизнеса. Контроллинг бизнес-моделей и процессов затрагивает финансовые, инвестиционные и операционные сферы деятельности организации. Он ориентирован на текущую экономичность и перспективную результативность, обеспечивая стратегическую конкурентоспособность компаниям его применяющим, предполагает непрерывные улучшения как упреждающие действия на слабые сигналы внешней среды. Одной из его приоритетных целей является достижение динамической и пространственно-тактической сбалансированности качества и параметров производительности ключевых бизнес-процессов. Оценка эффективности, диагностика непротворочивости и конкурентоспособности бизнес-процес-

сов проводится на основе коэффициентов конверсии и оценки вероятности возникновения «узких мест» в цепочках создания стоимости.

Аудит бизнес-процессов – востребованная консалтинговая услуга, проводимая, как правило, инициативно. Он позволяет оценить логическое соответствие качественных и количественных оценок основных и вспомогательных процессов бизнес-моделям, реализуемым организацией, диагностировать их стратегическую конкурентоспособность. Однако в силу особенностей проведения, его основными оценками являются дискретные параметры сравнительного состояния и оформленные в качестве аудиторского заключения рекомендации по поступательным изменениям характеристик состояния процесса. Большинство сельскохозяйственных организаций представляют малый и средний бизнес, и поэтому затраты на создание комитета по аудиту или контроллинговой структуры для них вряд ли экономически обоснованы. Перспективной организационной формой операционного аудита в сельском хозяйстве, по нашему мнению, является развитие информационно-консультационной служб, деятельность которых должна быть основана на принципах государственно-частного партнерства. Оказание региональными ИКС, по сути, аудиторских услуг требует постановки вопроса о вхождении этих структур в соответствующие саморегулирующие организации (СРО) аудиторов. Этот шаг обеспечит повышение методического уровня качества выполнения работ, повысит степень их ответственности перед клиентами. Финансирование деятельности ИКС необходимо осуществлять на паритетных началах, как за счет средств бюджета (Министерства сельского хозяйства РФ), так и за счет клиентских платежей. Результатом деятельности ИКС, под эгидой аудиторских СРО могли бы стать методическая поддержка создания в ряде крупных агропромышленных бизнес-структур подразделений, выполняющих функциональные задачи оперативного и стратегического контроллинга.

## Литература

- Бердников В.В. Информационно-аналитические инструменты контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Финансовая аналитика. Проблемы и решения. – 2011. – №16.
- Бердников В.В. Информационно-аналитические проблемы развития контроллинга эффективности в агробизнесе [Текст] / В.В. Бердников // Экономический анализ: вопросы теории и практики. – 2010. – №16.
- Бердников В.В. Использование аналитических приемов и методов в стратегическом контроллинге [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – №4.
- Биннер Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному [Текст] / Хармут Биннер ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблишерз, 2010.
- Булыга Р.П. Экономическая стратегия России на основе теории прибавочной стоимости [Текст] / Р.П. Булыга, П.А. Кохно // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2007. – №12.
- Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horváth & Partners ; пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации : учеб. / М.В. Мельник, В.В. Бердников. [Текст] – М. : Эксмо, 2011.
- Менеджмент процессов [Текст] : пер. с нем. / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др. – М. : Эксмо, 2010.
- Олве Н.Г. и др. Анализ эффективности компаний [Текст] : пер. с англ. / Н.Г. Олве, К.Ж. Петри, Ж. Рой, С. Рой. – М. : Вильямс, 2004.
- Пенди П.С. и др. Курс на Шесть Сигм. Как и другие ведущие компании мира совершенствуют свое мастерство [Текст] : пер. с англ. / П.С. Пенди, Р.П. Ньюмен, Р.Р. Лувенег. – М. : Лори, 2002.
- Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция от Гарвардской школы бизнеса [Текст] / Дж. Пфеффер, Р. Саттон ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008.
- Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Ранадиве ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008.
- Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Жак Ришар ; пер. с фр. – М. : ЮНИТИ, 1997.
- Ситнов А.А. Аудит в управлении современными хозяйствующими субъектами [Текст] / А.А. Ситнов // Аудитор. – 2011. – №1.
- Сливотски А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом завтра [Текст] / Андриан Сливотски ; пер. с англ. – М. : Иванов, Манн, Фербер, 2006.

*Бердников Виктор Вячеславович*

*Гавель Ольга Юрьевна*

## Ключевые слова

Контроллинг; аудит бизнес-процессов; гибкость; упреждающая бизнес-модель; адаптивное управление; бизнес-ядро; система показателей оценки эффективности.

## РЕЦЕНЗИЯ

Современные условия ведения агробизнеса выдвигают новые требования к информационно-аналитическому обеспечению управления. Действия, направленные на ликвидацию нежелательных отклонений от первоначального плана, характеризуются как запаздывающие, а, следовательно, не устраняющие причины, а лишь купирующие последствия ошибочных действий. Завершение процессов консолидации российского агробизнеса, приход в АПК крупных международных инвесторов привело к смещению приоритетов в управлении бизнесом. По мнению GEO крупных международных компаний, основными направлениями совершенствования ведения бизнеса являются: управление рисками (80% респондентов), разработки адаптивных бизнес-моделей (60%), использование KPI's при реализации стратегии развития бизнеса (54%). При этом во главу угла ставятся проблемы обеспечения стратегической гибкости и операционной эффективности. В последние годы в отечественной и зарубежной научно-методической литературе все большее внимание уделяется вопросам процессно-ориентированного менеджмента и связанного с ним информационно-аналитического обеспечения.

Представленная статья представляет успешную попытку консолидации прогрессивных взглядов на проблему контроллинга эффективности и бизнес-аудита применительно к агропромышленному сектору экономики. Авторский подход к решению проблемы отличается от иных, прежде всего тем, что в статье не предполагается единого решения «на все случаи жизни». Проблема неэффективности и стратегической негибкости, а, следовательно, и неконкурентоспособности, рассматривается в свете недостаточной адаптируемости логики создания стоимости для стейкхолдеров бизнеса, т.е. разработки бизнес-модели, которая предполагает каскадирование целей и действий от уровня фирмы до уровня рабочих мест. По мнению авторов, без запуска мотивационных факторов развития и доведения целей бизнеса до отдельных рабочих мест его развитие не может быть устойчиво-эффективным. Приведенные локальные примеры, в условиях отсутствия достоверной статистической информации о происходящих в агробизнесе изменениях, подтверждают гипотезу авторов о необходимости реализации контроллинга бизнес-процессов. Проведение бизнес-аудита гарантирует выработку и реализацию упреждающих изменений в информационно-аналитической и мотивационных подсистемах ведения бизнеса. Главными направлениями проведения бизнес-аудита являются: оценка эффективности бизнес-процессов, диагностика стратегической конкурентоспособности реализуемой компанией бизнес-модели; соответствие системы внутреннего контроля и риск-менеджмента вызовам времени.

Статья носит законченный вид, представляет научный интерес и рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Булыга Р.П., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Аудит и контроль» ФГБОУ Финансовый университет при Правительстве РФ*

### 4.3. CONTROLLING AND PROCESS AUDIT IN DESIGNING COMPETITIVE BUSINESS MODELS

V.V. Berdnikov, Ph.D., Associate Professor of Economic Analysis Department of Finance University Under the Russian Government;

O.J. Gavel, Ph.D., Assistant of Economic Analysis and Audit Department of the Russian State Agricultural University (RGAU Timiryazeva)

The article analyses the prospects of controlling implementation and process audit in designing competitive models of agricultural business. Common and specific features in the aims, tasks and procedures of business process controlling and audit have been identified. Requirements towards elaboration, monitoring and evaluation of business process efficiency have been specified. Criteria for the formation of analytical and information system of adaptive management were defined.

#### Literature

1. V.V. Berdnikov. Use of analytical methods and techniques in strategic controlling // *Audit and Financial Analysis* – 2008 – №4.
2. M.V. Melnik. Analysis and control in a commercial organization: a textbook / M.V. Melnik, V.V. Berdnikov – Moscow: Eksmo, 2011.
3. A.A. Sitnov. Auditing in the management of modern business entities // *Auditor* – 2011 – №1/
4. F. Hartmut. Binner Organization und internehmensmanagement: reihe organisationsmanagement und fertigungsautomatisierung. Translated from German – Moscow: Alpina Business Books, 2010.
5. Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management.* Harvard Business School Press, Translated from German, – Moscow: Eksmo, 2008.
6. The concept of controlling: Accounting management. Reporting system. Budgeting / Horváth & Partners; Translated from German. – 3<sup>rd</sup> edition. – Moscow: Alpina Business Books, 2008.
7. A.J. Slywotzky. Value Migration What will happen to your business the day after tomorrow / Adrian Slywotzky; Translated from English. Moscow: Ivan, Mann, Ferber, 2006.
8. *Prozess-Management: Translated from German.* / Iorg Becker, Martin Kugler, Michael Rosemann. – Moscow: Eksmo, 2010.
9. Olve Nils-Göran, Petri Carl-Johan, Roy Jan, Roy Sofie // *Marking Scorecards Actionable (balancing strategy and control)* Translated from English. Moscow: Publishing house «Williame», 2004.
10. V.V. Berdnikov. Informational and analytical problems development of controlling the effectiveness of agrobusiness / *Analysis Economical: Theory and Practicum* – 2010 – №16(181).
11. V.V. Berdnikov. Informational and analytical tools of controlling the effectiveness of business / *Financial analytics. Problems and solutions/* - 2011 – №16(58).
12. J. Richar. *Audit and Analysis of Business Interprises / Jacques Ricard, Ed.* Translated from France. Moscow: UNITY, 1997.
13. R.P. Bulyga, P.A. Kochno. Russias economic strategy based on the theory of surplus value // *Intellectual property.* – 2007 – №12.
14. V. Ranadivé. *Fofestinght: New evolutionary proactive business model / Vivek Ranadivé;* Translated from English. – Moscow: Eksmo, 2008.
15. P.S. Pande, R.P. Neuman, R.R. Cavanagh. *The six sigma way/ How GE, Motorola and other top companies are honing their performance.* Translated from English. Moscow: LORY, 2000.

#### Keywords

Controlling; business process audit; flexibility; preventive business model; adaptive management; business nuclear; system of performance measurement indicators.