

3.3. КОНТРОЛЛИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

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

*Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье изложена точка зрения на контроллинг в качестве информационно-аналитического инструмента управления результативностью и эффективностью бизнеса. Уточнен подход теории игр и экономического поведения для учета требований различных групп заинтересованных лиц при обосновании и реализации управленческих решений. Определено место и значение бизнес-модели компании для реализации стратегических целей развития и роста компании в оперативном горизонте. Обоснована целесообразность идентификации бизнес-модели как нематериального актива компании и предложена методика оценки его стоимости. Доказана необходимость и важность использования сценарного и ситуационного анализа в качестве инструментов контроллинга в условиях полной или частичной неопределенности. Сформулирован перечень контроллинговых инструментов для разработки, мониторинга эффективности и обоснования направлений корректировки бизнес-модели компании, ориентированной на устойчивую результативность.

Одним из важнейших условий успешной реализации стратегии устойчивого развития российской экономики является поддержание долгосрочной макроэкономической стабильности, а также создание экономических условий для существенного повышения деловой активности частного сектора и роста его конкурентоспособности на внутренних и внешних рынках. Достижение устойчивых темпов экономического роста и бездефицитность региональных бюджетов невозможны без качественной модернизации российской промышленности и сельского хозяйства, широкого применения новых способов организации и мониторинга развития бизнеса, к которым относятся бизнес-моделинг и контроллинг.

Отсутствие стабильных экономических правил, неудовлетворительная координируемость текущих и стратегических инициатив, игнорирование стратегических целей в текущем управлении в условиях быстрой смены приоритетов развития приводят к замедлению экономического роста большинства хозяйствующих субъектов, что создает условия для наступления рецессии в отечественной экономике. В то же время целый ряд хозяйствующих субъектов (Технониколь, МИРАТОРГ, ГК Черкизово и др.) даже в условиях снижения спроса на традиционную продукцию показывают достаточно устойчивые темпы экономического роста и сравнительную эффективность.

В чем причина этого феномена? Только ли прозорливость инвесторов и «управленческая мудрость» управляющих компаниями владельцев бизнеса? Анализ практик управления этих и других компаний показывают, что ключевым фактором их успеха является способность адаптации к быстро меняющимся условиям развития. По мнению известного американского экономиста Э. Деминга, эффективная работа каждого из внутрифирменных структурных подразделений не является основным условием долгосрочного успеха компании: каждое подразделение занимается субоптимизацией своей работы вме-

сто того чтобы работать единой командой. Поэтому требуется «согласование действий талантливых людей на благо всей компании» [11, с. 76]. Способность согласования совместных усилий достигается с помощью интегрированных информационно-аналитических систем. Их применение позволяет осуществлять координацию стратегических инициатив и оперативных планов, обеспечивая возможность использования гибких бизнес-моделей, представляющих собой действенный инструмент контроллинга [6, с. 28].

Проблеме типизации, разработки и оценки бизнес-моделей были посвящены публикации А. Сливотски, А. Остервальдера, С. Зотта, И. Пинье, Г. Шербурга и др. [14, 16, 19, 23]. Отмечая вклад этих авторов в формирование и развитие концепции бизнес-модели, следует отметить, что целый ряд вопросов, касающихся идентификации бизнес-модели как нематериально-го актива компании, оценки ее рыночной стоимости, изучения контроллинговых аспектов планирования, мониторинга и анализа остаются не достаточно исследованными. Слабо изученными остаются вопросы применения бизнес-моделей в условиях повышенной неустойчивости состояния экономической среды и возможности применения таких инструментов контроллинга как ситуационный анализ.

Целью настоящего исследования является идентификация бизнес-модели как объекта анализа и, одновременно, инструмента контроллинга в современных условиях хозяйствования. Объектами исследования явились процессы формирования и распределения добавленной стоимости в коммерческих организациях потребительского сектора отечественной экономики. В качестве рабочей гипотезы рассматривается необходимость оценки бизнес-модели как комплекса взаимосвязанных между собой нематериальных активов, обеспечивающих устойчивую непрерывность деятельности компании, удовлетворение требований ее ключевых стейкхолдеров.

Современные тенденции хозяйствования предопределяют смену приоритетов в развитии бизнеса. Основной задачей в условиях роста стоимости ресурсов и ограничений технологического трансферта, при реализации политики реиндустриализации стран с развитой экономикой, становится повышение эффективности их использования и обеспечение стратегической результативности компании в различных сферах деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой). Такие традиционные подходы и инструменты аналитического обоснования и контроля реализации управленческих решений как управление по целям, бюджетирование, целевая себестоимость, трендовый анализ более не обеспечивают формирование устойчивых результатов в постоянно меняющейся экономической среде.

По мнению А. Браденбургера, важнейшим объектом оценки должно стать внимание на действие других акторов бизнеса, при этом точка зрения, что «наша победа – их поражение», утрачивает актуальность. Мы разделяем точку зрения этого автора, что в современных условиях основополагающим условием устойчивого успеха становится выстраивание паритетных взаимоотношений между разными акторами бизнеса. Основанием для этого должен стать механизм формирования и распределения добавленной стоимости между различными участниками бизнеса, выработка правил, тактики и границ их действий, возможностей изменения одного или нескольких из них [9, с. 73-74].

Таким образом, наряду с компанией и ее бенефициарами необходимо выделять следующие группы участников бизнеса: потребители, поставщики, субтиторы – альтернативные компании-игроки бизнеса – и комплементароры – игроки, у которых потребители приобретают взаимодополняющие продукты и услуги, либо те, которым поставщики продают взаимодополняющие ресурсы. Их меняющиеся интересы необходимо учитывать при выработке и корректировке стратегических ориентиров развития бизнеса и реализации оперативных действий в виде ограничений с учетом обратной связи.

Попытка увеличить часть добавленной стоимости, присваиваемой компанией, обеспечивающей кратковременный эффект, но осуществляющей ущерб интересам иных участников бизнеса, является контрпродуктивной. Она может вызвать миграцию стоимости компании в будущем за счет возникновения конфликта интересов. Например, замена молочного жира в кисломолочных продуктах растительными эквивалентами, в отсутствие жестких социальных регламентов вначале приводит к снижению производственных издержек и росту массы прибыли. Однако впоследствии при снижении клиентской лояльности и сокращения объемов сбыта даже при сохранении прежней маржинальности продаж происходит снижение рентабельности активов и капитала компании, уменьшение ее доли на рынке за счет прироста доли у компаний субтитороров. Такой эффект наблюдался на соковом рынке Российской Федерации в начале 2000-х гг., когда рыночная доля компании «Сады Придонья» прирастала за счет падения продаж сокодержавших напитков лидеров сокового рынка «Вимм-Билль-Данн», «Мултон», «Лебедянский» и др., широко использовавших более дешевые компоненты китайского производства для снижения себестоимости продукции.

В условиях неопределенности как стратегические ориентиры, так и текущие цели нуждаются постоянно в кор-

ректировке с учетом результатов мониторинга и прогнозирования развития внешней и внутренней среды компании. Обсуждаемые ограничения на экспорт и импорт могут существенно сказаться не только на выполнении производственной программы, но и на стратегических целях ряда российских предприятий. Например, осуществляя поставки своей продукции, прежде всего, на рынки развивающихся стран, ГК «Вертолеты России» приобретает часть авионики и двигатели за рубежом (поставщик двигателей – украинское предприятие «Мотор СІЧ»). Таким образом, возникает необходимость импортозамещения и освоения производства аналогов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса РФ, что предполагает проведение параллельных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и создание новых производственных мощностей.

Необходимо учитывать, что те события, которые в традиционном анализе отклонений воспринимаются как несущественные, при проведении интеллектуального анализа обеспечивают возможность своевременного (упреждающего) выявления потенциальных возможностей роста и (или) угрозы развитию компании (рис. 1).

Например, при создании высокотехнологичной продукции стоимость отдельных компонентов может быть, с точки зрения бухгалтерской парадигмы, ничтожно малой, т.е. менее 3%, однако без этой компоненты невозможно создать продукцию, соответствующую потребностям заказчика и обеспечивающую его производителю нормативную добавленную стоимость. Это может спровоцировать начало миграции стоимости из компании в организации-субтиторы.

Нельзя также не учитывать и то, что любая коммерческая организация, ориентированная на устойчивую непрерывность функционирования, должна соответствовать определенным требованиям к социальным и экологическим результатам ее деятельности, которые выступают одновременно и как ограничения, и как подцели ее развития.

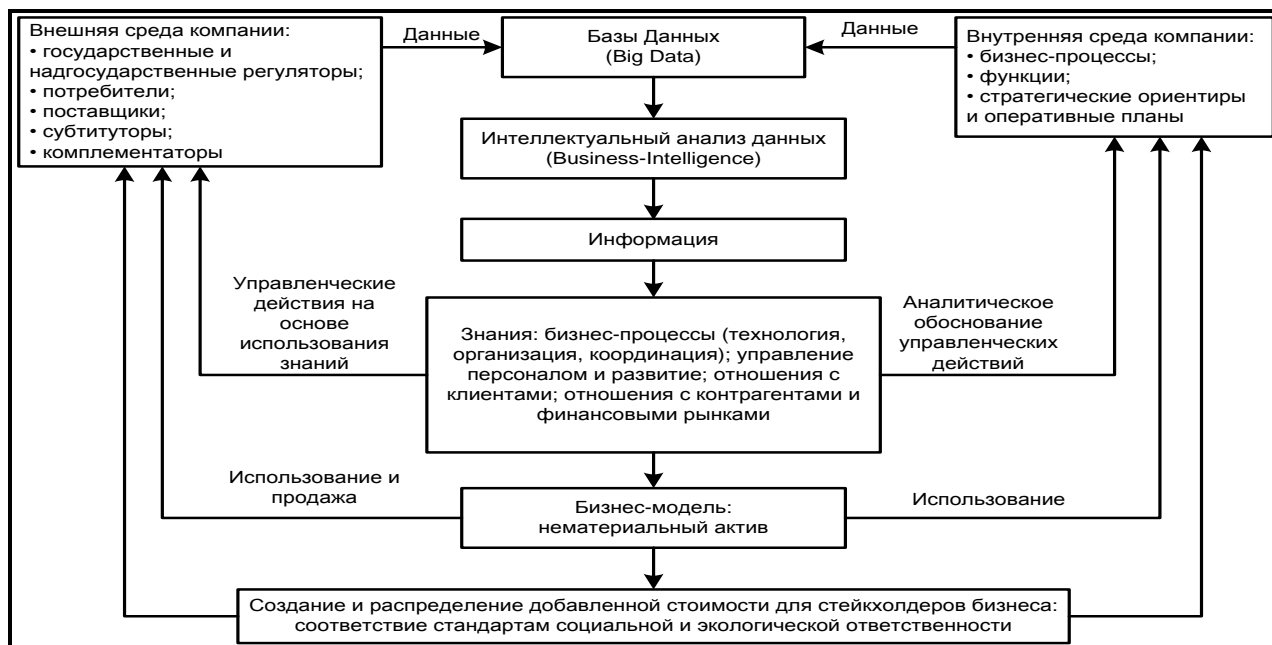


Рис. 1. Бизнес-модель – инструмент контроллинга

Традиционно управленческий учет рассматривается как система обеспечения информацией менеджеров, направляющих и контролирующих деятельность внутри организации [10, с. 15]. При этом их интересы чаще всего ограничиваются текущим горизонтом развития бизнеса и сосредоточены на индикаторах технологического состояния и экономической результативности.

Внешняя среда представляет интерес лишь в той части, в которой она влияет на реализацию стратегии развития бизнеса, что соответствует эволюционной модели индустриальной экономики. Однако в условиях перехода к новому технологическому укладу основным элементом которого становится интеллектуальный капитал (наряду с финансовым, трудовым, промышленным). Он представляет собой систему полезных знаний о формировании, организации и мониторинге цепочек создания добавленной стоимости. Знания о закономерностях развития внутренней и внешней среды становятся наиболее ценными. Источником таких знаний уже не может быть традиционный бухгалтерский учет (финансовый или управленческий). Поступающие в организацию внешние и внутренние данные, признаваемые бесполезными при поддерживаемой (бюджетинговой) парадигме хозяйствования, становятся очень ценными в условиях ее изменения в пользу аналитической парадигмы. Интеллектуальный анализ данных обеспечивает возможность создания системы знаний о ключевых аспектах бизнес-деятельности (бизнес-процессы, отношения с клиентами, отношения с финансовыми рынками, организация системы развития и мотивации персонала и др.). При этом эти знания могут представлять не только ценность для обоснования и последующего мониторинга реализации управленческих решений, но и для трансферта в другие коммерческие структуры, которые таковыми не обладают.

Систематизация знаний о внутренних и внешних бизнес-процессах компании, обеспечивающая при их полезном использовании устойчивое формирование и рациональное распределение ее доходов и защиту собственности от внешних и внутренних рисков, формализованная в виде упорядоченного алгоритма действий, представляет собой бизнес-модель. Бизнес-модель становится необходимым условием создания потребительской ценности, приводя к формированию стоимости, превышающей стоимость потребленных при этом ресурсов. По сути, она представляет важнейший элемент нематериальных активов, утрата которого приводит к процессу оттока ценности из фирмы. Напротив, доступ и использование конкурентоспособной бизнес-модели представляет для компании, не обладающей ею, ключевой фактор успеха, что и предопределяет целесообразность проведения сделок слияния / поглощения успешных компаний с другими, не имеющими в конкретной области бизнеса упорядоченного набора ключевых компетенций. Например, компания «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» была приобретена PepsiCo, не обладавшей ключевыми компетенциями в области производства молочных продуктов со значительной премией к стоимости ее чистых активов. Уплаченная собственникам компании премия в виде превышения цены над рыночной стоимостью компании представляет стоимость нематериального актива – бизнес-модели, которая представляет собой упорядоченную совокупность знаний о ведении бизнеса в РФ и формирования премиальной стоимости в молочном и соковом бизнесе.

Особое значение имеет бизнес-модель для организаций малого бизнеса, как правило, имеющих незначительные накопленные внеоборотные материальные активы. Ее правильная оценка и отражение на балансе организации позволяет более качественно определить рыночную стоимость компании, что соответствует правилам международных стандартов финансовой отчетности (МСФО).

Увеличение ценности бизнес-модели должно приводить одновременно к увеличению стоимости собственного капитала компании в части добавочного капитала, а уменьшение – к снижению его стоимости.

Что делает бизнес-модель ценной для покупателя? Несомненно, это результативность и эффективность, присущая бизнесу при условии ее использования. При применении неконкурентоспособной бизнес-модели, затрачивая ресурсы, компания создает ценность меньшую стоимости потребленных ресурсов, в результате чего либо ресурсы (трудовые, природные) оказываются недооцененными при формировании финансовых результатов хозяйствования (что практически невозможно в условиях развитых рынков), либо финансовые результаты хозяйствования становятся ничтожными, что провоцирует отток капитала из фирмы.

Под результативностью мы понимаем достижение целевых уровней развития и состояния бизнеса (технологического, экономического, социального и экологического) в определенные основными стейкхолдерами (бенефициарами) бизнеса сроки. Под эффективностью – характеристику достижения целевой результативности, определяющую условия привлечения и результаты использования основных ресурсов. Таким образом, считаем необходимым выделять: организационно-технологическую, производственно-экономическую, социально-экономическую и экологическую виды эффективности.

Сравним бюджетинговую и аналитическую модели контроллинга. В традиционном бюджетировании получила распространение следующая цепочка действий:

- видение;
- стратегическое планирование;
- годовой бюджет;
- наблюдение;
- контроль за исполнением бюджета;
- корректировка бюджетных параметров.

Автоматизация этого процесса по сути не устраняет, а фиксирует недостатки бюджетинга, лишая учетно-аналитическую деятельность творческого начала и превращая ее в фиксирование упущенных возможностей.

В условиях быстрых изменений постоянно появляются нештатные ситуации, связанные с ведением бизнеса, которые не могут быть выявлены на основе анализа отклонений и положительно разрешены в рамках действующих бюджетов. Время действия успешных стратегий развития компании, обеспечивающих умножение и защиту их стоимости, сокращается. Возникает необходимость не только корректировки или смены бизнес-модели компании, но и корректировки приоритетов развития. В то же время в компаниях, копирующих немецкую модель менеджмента, внимание контроллера сфокусировано на вопросах годового и квартального планирования, производственного учета и управленческой отчетности. Разделение текущего и стратегического контура управления становится одной из причин разрыва между стратегией и действиями, что приводит либо к отказу от проектов развития, либо к участию в проектах, масштабы которых не соответствуют внутренним возможностям компании. Успеш-

ное решение этих и иных задач требует от контроллера выработки и инициации нетрадиционных, и при этом скоординированных по уровням организации ведения бизнеса и горизонталм управления действий. В данном контексте становится необходимым не только осуществление непрерывного мониторинга состояния бизнес-процессов и их цепочек, но и принципиально иной подход к информации, когда предел существенности изменения факторов определяется творчески, на основе квалифицированного мнения с использованием средств анализа и интуиции. Данные преобразуются в информацию, информация в знания, а знания – в ключевой ресурс – ключевые компетенции, обладание которым представляет главное конкурентное преимущество компании. Эффективное управление бизнесом более не представляется возможным без учета различных его аспектов и перспектив, оно должно быть основано на гибкой координации бизнес-процессов и цепочек создания ценности в интересах стейкхолдеров.

Требования ключевых стейкхолдеров могут задаваться как ограничения при решении задачи обеспечения устойчивости экономического роста, т.е. непрерывности хозяйственной деятельности:

$$SGREVA \rightarrow \max,$$

и

$$v(SGREVA) \rightarrow \min \tag{1}$$

при условии:

$$\min VaR \leq VaR \leq \max VaR;$$

$$SGREVA = ROICEVA * KRP,$$

где

$$ROICEVA = \sum (ROA_j * A_j / TA) * TTA * EM - WACC,$$

при условии:

$$B_i^{min} \leq \sum B_{ij} * A_j \leq B_i^{max},$$

где $SGREVA$ – реальный темп устойчивого экономического роста;

$\min (\max) VaR$ – минимальное и максимальное значение стоимости риска, определяемое риск-аппетитом инвесторов;

$ROICEVA$ – рентабельность инвестированного капитала компании, определяемая на основе добавленной экономической стоимости;

ROA_j – рентабельность формируемого j -го актива;

A_j – стоимость j -го актива;

TA – совокупная стоимость активов компании;

TTA – оборачиваемость активов компании;

EM – мультипликатор собственного капитала;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость инвестированного капитала;

$B_i^{min} (B_i^{max})$ – минимальное и, соответственно, максимальное требования i -го стейкхолдера в части реализации конкретного требования;

B_{ij} – характеристика i -го требования стейкхолдера, реализуемое за счет j -го актива.

Быстрая смена (корректировка) приоритетов развития бизнеса требует от контроллера выработки и реализации скоординированных действий на различных уровнях организации. При этом при определении приоритетов более не ставится достижение целевой прибыльности бизнеса, а обеспечение устойчивой непрерывности бизнеса, результатом которой становится формирование добавленной стоимости для всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). При этом индикатором результативности становится формирование наилучших результатов в складывающихся условиях. В свою очередь устойчивая непрерывность хозяйственной деятельности есть результат компромисса между текущими экономическими выгодами и ответственности компании перед своими владельцами, потребителями и обществом, что и предполагает несколько аспектов оценки эффективности бизнеса (экономичность, продуктивность и результативность) и видов эффективности (рис. 2).

Если рассуждать о логике эффективного бизнеса, ориентированного на непрерывность и устойчивую результативность бизнес-деятельности, то ее можно иллюстрировать следующими критериями по совокупности индикаторов, отражающих финансовую, инвестиционную и операционную виды деятельности (рис. 3).

Аспекты оценки	Виды эффективности			
	Производственно-технологический	Производственно-экономический	Социально-экономический	Экологический
Экономичность	Потери ресурсов и коэффициент их полезного использования	Цена единицы ресурсов	Условия и последствия применения ресурсов	Затраты на устранение последствий использования ресурсов
Продуктивность	Конверсия ресурсов и производительность	Добавленная стоимость (валовой доход)	Противоречия при формировании и распределении добавленной стоимости	Добавленная стоимость в расчете на единицу невозполненного ресурса
Результативность	Объем выпуска и качество продукции	Стоимость проданной продукции. Лояльность и удовлетворенность клиентов	Степень достижения ожиданий стейкхолдеров бизнеса	Степень наносимого ущерба природной среде
Интегральная	Устойчивая непрерывность бизнес-деятельности при условии достижения интересов ключевых стейкхолдеров (формула 1)			

Рис. 2. Виды эффективности бизнеса и аспекты ее измерения и оценки

Цель бизнеса – устойчивое экономическое развития, и создание добавленной стоимости для стейкхолдеров: собственников – $MVA \geq 0$ и $FCF \geq 0$; менеджеров и персонала – $EVA \geq 0$ и $NCF \geq 0$; банков и прочих кредиторов – $NCP \geq 0$ и $NCF_{operating} \geq 0$; бюджета – $EBT \geq 0$, и $NCF_{operating} \geq 0$			
Результаты	Виды деятельности	Локальные цели	Глобальные цели
Сумма инвестированного капитала – IC	Финансовая	Снижение цены капитала $WACC \rightarrow \min$	Прирост чистых активов – $\Delta NA \geq 0$
Рыночная стоимость создаваемых активов – ATA	Инвестиционная	Прирост рыночной стоимости активов $TA_{t+1} \geq TA_t$;	Прирост рыночной добавленной стоимости, $\Delta MVA \geq 0$, где: $MVA = MV - IC$;
Чистый денежный поток от операционной деятельности – $NCF_{operating}$	Операционная	Темп роста продаж – $T_{NS} \geq 1$; маржинальность продаж – $CM \geq 0$	Прирост рентабельности чистых активов $\Delta RONA \geq 0$

Рис. 3. Логика бизнеса, ориентированного на непрерывность

Объектами для сравнительного анализа в контроллинге должны служить не только результаты прошлых периодов хозяйствования и (или) некие плановые уровни, но и условия и результаты хозяйствования организаций, отбираемых в качестве объекта для сопоставления. Т.е. применять необходимо не только динамический, но и пространственный бенчмаркинг: эффективный контроллинг должен обеспечивать организации сравнительно более высокие темпы роста и низкие падения относительно объектов сравнения.

К особенностям современного контроллинга относятся:

- включение в сферу целеположения, наряду с финансовыми и производственно-технологическими бенчмарками, различных производственно-экономических, социально-экономических, экологических и иных индикаторов, учитывающих прогнозы состояния и динамики внешней среды, показатели лучших практик бизнеса и иных ориентиров;
- мотивация и прозрачная система вознаграждения в зависимости от сравнительного успеха относительно конкурентов;
- интеграция стратегического и оперативного планирования хозяйственной деятельностью на основе прямой и обратной связи для достижения управленческой гибкости;
- реализация возможности привлечения дополнительных и отказа от задействованных ресурсов за пределами ранее установленных лимитов;
- координация процесса организации использования ресурсов на основе принципов внутрифирменного коммерческого расчета;
- возможность проведения наблюдения, оценки и координации за предпринимаемыми действиями и используемыми ресурсами на разных уровнях организации ведения бизнеса (бизнес-единицы, бизнес-процессы, хозяйственные операции и рабочие места) на основе открытой информационной системы.

Организация информационно-аналитического инструментария обоснования и мониторинга реализации управленческих решений контроллером должна базироваться на:

- изменении системы планирования с тотальной на индикативную с возможностью внесения изменений не только в годовые, но и в средне- и долгосрочные планы на основе скользящих прогнозов;
- расширении области прогнозирования с состояния внешней среды организации на процессные и событийные области хозяйственной деятельности;
- широком применении нефинансовых оценок эффективности и результативности бизнеса на основе методики бенчмаркинга с расширением области использования производственного, социального и экологического учета;
- гибких регламентах отдельных процессов и алгоритмов хозяйственных операций в ходе их реализации на основе событийного анализа;
- устранении противоречий между текущей прибылью бизнеса и его устойчивой непрерывностью на основе своевременной реализации инновационно-инвестиционных инициатив в направлении модернизации бизнес-процессов, представляющих «узкие места»;
- применении современного программного обеспечения с использованием платформы business-intelligence с формированием баз данных big-data, обеспечивающим возможность интеллектуального анализа данных и информационное единство компании на разных уровнях принятия управленческих решений [8].

Как показывает анализ лучших практик ведения бизнеса, основным фактором повышения конкурентоспособности и устойчивости коммерческих организаций является поиск (разработка) и применение современных бизнес – моделей, отвечающих критериям результативности и адаптивности. Бизнес-модель для субъ-

ектов малого и среднего бизнеса становится важнейшим критическим фактором успеха. От степени ее конкурентоспособности зависит, будет ли стоимость компании возрастать, или наоборот.

Разработка и реализация бизнес-модели (бизнес-моделинг) позволяет обеспечивать общность понимания бизнес-процессов у внутренних стейкхолдеров компании (собственников, менеджеров и работников), что способствует консолидации их интересов при достижении устойчивых темпов экономического роста. Бизнес-моделинг предполагает идентификацию форм и методов конверсии расходов (затрат ресурсов) в ценности (финансовые, социальные, технологические и экологические результаты), дальнейшее использование и перераспределение этих ценностей между стейкхолдерами в интересах гарантии непрерывности бизнес-деятельности компании.

Бизнес-моделинг требует использования специального аналитического инструментария, позволяющего реализовать цели управления на различных его этапах:

- анализа соответствия текущего состояния бизнеса видению;
- прогнозирования динамики развития ситуации – формирования нового видения;
- выбора и реализации направленного ресурсного, технологического или организационного воздействия;
- наблюдения за состоянием на основе оценки значений и динамики ключевых показателей эффективности.

В результате проведенной нами классификации бизнес-моделей выделим три основных типа: закрытую (традиционную), открытую модель бизнес-инноваций и смешанную (комбинированную). Традиционная бизнес-модель (**TBM**) предполагает реализацию устойчивых во времени бизнес-процессов, подлежащих жесткому регламентированию. Она представляет базу формирования системы управления на основе бюджетинга, декларирует постепенные преобразования бизнес-процессов и их цепочек. Инновационная бизнес-модель (**OIBM**), получившая название открытой модели бизнес-инноваций, ориентирована на быстрые изменения состояния экономической среды и, как результат, высокую изменчивость состава цепочек создания стоимости, в которых задействована компания. При этом возникают проблемы с невозможностью регламентации бизнес-процессов, что повышает риски, связанные с применением бюджетинга в планировании и контроле. Применение **OIBM** предъявляет повышенные требования к предвидению и интуиции менеджеров, предполагая использование ими разнообразных прогностических моделей [3].

Наибольшую результативность и эффективность **OIBM** показывают в инновационно-активных компаниях и отраслях малого бизнеса на стадии стартапов. Комбинирование **TBM** с элементами **OIBM** в компаниях, находящихся на стадии зрелости, увеличивает степень адаптивности их бизнеса. Это позволяет нам рекомендовать ее использование для групп компаний, объединяющих производственные и проектные единицы. Выбор типа бизнес-модели предопределяется целями собственников, контролирующими бизнес, их риск-аппетитом, а также фазами жизненного цикла организации и развития экономики. Так, например, в условиях стабильного экономического окружения и стадии бизнеса (зрелость – старение) приоритет может быть отдан **TBM**. При неустойчивости состояния внешней среды и ранних или поздних стадиях развития компании (перинатальная – юношеская и старения) предпочтительным становится применение

OIBM, использование которых позволяет создавать принципиально новые ценности для стейкхолдеров [6].

Формирование уникального клиентского предложения и (или) реализация низкозатратной технологии создания клиентского предложения позволяют обеспечивать опережающий темп роста стоимости бизнеса компаний-«газелей», что соответствует приоритетным задачам развития отечественной экономики. Поэтому государственному регулятору необходимо реализовать механизмы хеджирования или смягчения последствий реализации рисков ускоренного роста, прежде всего, для субъектов малого и среднего бизнеса, посредством реализации программ государственной поддержки инновационно-активных организаций.

Отмечаемое в большинстве отраслей национального хозяйства РФ по сравнению со странами с развитой рыночной экономикой технологическое и организационное отставание приводит к качественным разрывам в экономичности и производительности отечественных предпринимательских структур в сравнении с лучшими практиками ведения бизнеса. Производительность живого труда в отраслях национального хозяйства составляет лишь 40% от уровня США и 60% по сравнению с периферийными странами Европейского союза. Это обуславливает актуальность и практическую значимость изучения и трансферта бизнес-моделей компаний – лидеров бизнеса.

Реализация политики протекционизма развития отраслей национальной экономики ограничивается регламентными ограничениями Всемирной торговой организации (ВТО), интегрирование в которое не обеспечило России ожидаемых технологических трансфертов и притока инвестиций. Прямое субсидирование производства входит в перечень мероприятий, включаемых в состав «красной» корзины и попадает под прямой запрет. В то же время в состав мероприятий «зеленой корзины», не попадающий под регламентные ограничения, относится большинство мер, связанных со стимулированием инноваций (включая трансферт моделей бизнеса, разработку и освоение технологий производства и др.).

Анализ сложившейся ситуации демонстрирует, что энерго-, материало- и трудоемкость производства в малом и среднем бизнесе на 40-60% выше, чем в интегрированных корпоративных структурах. Это обусловлено массовым применением архаичных технологий в силу неравных условий доступа организаций к технологическим новациям. Несмотря на сравнительно более низкие управленческие затраты и высокую гибкость бизнеса, выпускаемая малыми структурами продукция, оказывается неконкурентоспособной на внутреннем и внешнем рынках.

Меры по стимулированию перехода субъектов малого и среднего бизнеса на новые бизнес-модели, основывающиеся на современных достижениях науки и техники, относятся к «зеленой» корзине. Важным импульсом повышения наукоемкости малого и среднего бизнеса могло бы стать развитие кластеризации российской экономики. Развитие отечественных предприятий-комплементаторов для крупных производств может стимулировать долгосрочный устойчивый экономический рост отечественной экономики и переломить негативные тенденции, связанные с возможным введением экономических санкций и ухудшением внешней конъюнктуры на основные отечественные экс-

портные товары. РФ может заявлять о себе в качестве экспортера товаров с высокой добавленной стоимостью (технологии), создавая при этом высокотехнологичные рабочие места, формируя кооперативные структуры малых предприятий, обеспечивающих большую устойчивость и эффективность при тиражировании успешных практик хозяйствования.

В условиях неустойчивости внешней экономической среды предусматриваемая аналитической моделью контроллинга оперативная рефлексия предопределяет своевременную идентификацию возникающих возможностей и рисков бизнеса, корректировку регламентов бизнес-процессов и изменение их цепочек, упреждающее перепозиционирование бизнеса [4].

Методика аналитической оценки рыночной стоимости бизнес-модели основана на идентификации и сценарном прогнозировании денежных потоков компании и сопряженных с их генерированием рисков. Стоимость бизнес-модели определяется нами как разность между рыночной стоимостью бизнеса и суммой инвестированного в него капитала, с учетом принимаемых рисков. Т.е. если бизнес-модель успешна, то стоимость мигрирует с рынка в компанию, если нет – то из компании на рынок – то есть в другие организации.

Для диагностики рыночной стоимости бизнес-модели предлагается использовать показатель проектной эффективности – чистую дисконтированную стоимость – net present value (**NPV**). По экономическому содержанию этот показатель близок к индикатору экономической добавленной стоимости (economic value added, **EVA**), рекомендуемому для оценки результативности бизнес-моделей [2, 3]. Расчет значения **NPV** основан на идентификации свободного денежного потока (free cash flow, **FCF**):

$$FCF = NOPAT + DA - \Delta WC - Capex,$$

где

NOPAT – чистая прибыль от текущих операций;

DA – сумма начисленной амортизации за отчетный период;

ΔWC – изменение рабочего капитала;

Capex – капитальные вложения.

Расчет справедливой рыночной стоимости бизнес-модели (free market value business-model, **FMV BM**) предлагается проводить по формуле:

$$FMV BM = M (NPV_i / LR_i) - M (IC_i),$$

где

M – математическое ожидание;

NPV_i – значение чистой приведенной стоимости бизнеса по *i*-му сценарию развития бизнеса;

LR_i – индикатор совокупного риска *i*-го сценария развития бизнеса;

IC_i – стоимость инвестированного в бизнес капитала.

Диагностика значений операционного и финансового риска проводилась с использованием методики, предложенной В.Г. Когденко и М.В. Мельник [12, с. 336-346]. Значение индикатора совокупного риска (**LR**) необходимо определять в виде производного значения от показателей операционного и финансового рисков развития компании:

$$LR_i = LOR_i * LFR_i,$$

где

LOR_i – уровень операционного риска при реализации *i*-го сценария;

LFR_i – характеристика финансового риска при условии реализации *i*-го сценария.

Методика сравнительного анализа стоимости бизнес-моделей и тестирование ее устойчивости на изменение драйверов создания позволяют контроллеру выбирать наиболее перспективные управленческие решения с различными горизонтами их реализации, оценивать их комбинации, обеспечивающие эффект синергии, определять целесообразность и момент перехода на ту или иную модель.

В качестве перспективного аналитического приема управления стоимостью бизнес-модели нами рассматривается рефлексивный мониторинг – **RMA**. В ходе его проведения производится корректировка не только внутренних по отношению к организации бизнес-процессов, но и идентифицируются:

- соответствие бизнес-модели внешнему окружению;
- степень и характер влияния самой бизнес-модели на непрерывность и динамику развития бизнеса компании;
- видение целевого состояния и направленности изменений [5].

Использование бизнес-моделей в качестве инструмента контроллинга предполагает применение следующих методик:

- поведенческий анализ (анализ мотивов участников и причин отказа от участия на основе прогнозирования состояния внешней и внутренней среды);
- системный анализ (анализ процессов и элементов);
- стратегические карты показателей (strategy map's);
- сбалансированная система показателей и панели управления (balanced scorecard&dashboard);
- анализ бизнес-процессов на основе симуляционного моделирования;
- скользящие прогнозы и сравнительный анализ динамик развития;
- монографический анализ и аудит эффективности рабочих мест.

При всем разнообразии и уникальности малых предприятий, все они используют определенные типы бизнес-моделей как способ внутренней организации бизнеса. Применение существующих методик исследования бизнес-моделей к объектам малого бизнеса сопряжено с рядом ограничений, которые связаны со сложностью определения способов оценки базовых характеристик бизнес-моделей. Прежде всего это:

- сложность определения места малых компаний в отраслевой бизнес-системе;
- недостаточная формализация организационной структуры компаний;
- интуитивный характер выработки стратегий развития компаниями;
- отсутствие критериев оценки их эффективности и механизма мониторинга.

Среди совокупности компаний, реализующих модель «производителя точечного продукта», был выделен модельный объект – Компания «ОРГАНИКО», специализирующаяся на разработке рецептуры, размещении заказа и поставке стартерных кормов в малые сельскохозяйственные предприятия Центральной РФ. Особенность бизнеса компании – отсутствие на балансе внеоборотных реальных активов. Модель можно представить в виде упорядоченной цепочки бизнес-процессов, контролируемых с определением прямых и обратных связей:

- формирование заказа на изготовление партии стартерных кормов – с аудитом стада животных и разработкой индивидуальной рецептуры;

- размещение заказа на производство кормов по рецептуре на производственных мощностях комбикормовых заводов – с контролем срока, качества и стоимости производства кормов;
- поставка кормов заказчику – с оценкой эффективности их использования (конверсии корма в животноводческую продукцию);
- оценка эффективности использования кормов – с пополнением банка данных по кормовым рационам и рецептурам.

Каждый контролируемый бизнес-процесс имеет свои условия реализации, вход (ресурсы) и выход (технологический и / или экономический) результат, что позволяет оценивать его эффективность как достижение наилучшего результата в складывающихся условиях. Применяя комбинацию аналитических процедур, собственник обеспечивает координацию бизнес-процессов в цепочке создания ценности, оценивает маржинальность предлагаемых на рынок продуктов, перспективы роста клиентов, эффективность и результативность деятельности.

Для ООО «ОРГАНИКО» увеличение доходов и денежных поступлений фирмы может быть обеспечено либо на основе органического роста существующей клиентской базы либо путем заключения контрактов с крупными компаниями – производителями животноводческой продукции. Первое направление развития ограничивается неустойчивостью параметров деятельности крестьянских фермерских хозяйств и кооперативов, низкой их платежеспособностью. В то же время крупные животноводческие фермы, объединенные в группы компаний, уже имеют собственные центры научных разработок, и рассматривают механизмы конверсии ресурсов в продукцию как важнейшие факторы конкурентного успеха. Это снижает вероятность интеграции фирмы в орбиту их деятельности.

Перспективы развития компании по первому направлению оценивались с использованием методики сценарного анализа. Ее применение предполагало проведение нескольких этапов работ:

- анализ факторов внешней среды компании и выделение движущих сил, определяющих развитие компании;
- построение логически обоснованных непротиворечивых сценариев на основе комбинаций ключевых движущих сил;
- описание логики каждого из сценариев, выделение наиболее вероятных из них;
- исследование наиболее вероятных сценариев с разработкой плана действий для каждого из них и оценкой эффективности;
- построение систем рефлексивного мониторинга реализации планов.

Таблица 1

**ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ
ООО «ОРГАНИКО» ПРИ РАЗЛИЧНЫХ
СЦЕНАРИЯХ ЕГО РАЗВИТИЯ**

Аналитические индикаторы	Сценарий развития		
	1	2	3
Вероятность реализации сценария, P_i	0,2	0,7	0,1
NPV_i , тыс. руб.	685,5	6966,4	(2 034,3)
IRR_i , %	36	28	11
LOL_i (оценка уровня операционного риска)	1,0	1,5	2
LFL_i (оценка уровня финансового риска)	1	2	3
LR_i (оценка совокупного риск)	1	3	6
FMV_{BM} , тыс. руб.	185,5	1 988,8	(12 205,6)
Рыночная стоимость бизнес-модели, FMV_{BM} , тыс. руб.	208,7		

Особенность состава активов компании предопределяет необходимость совершенствования инструмен-

тов и методов управления оборотными активами, применения аналитических инструментов (расчет целевой себестоимости, гибкой маржи, оценки совокупного риска), что повышает уровень адаптивности бизнеса.

Были сформулированы три сценария среднесрочного развития бизнеса при условии равной стартовой суммы собственных оборотных средств (500 тыс. руб.), и по каждому из них проведена оценка вероятности реализации и оценки результативности бизнес-модели (табл. 1).

- Сценарий 1 предполагает органический рост бизнеса с темпами, определяемыми возможностями реинвестирования прибыли без привлечения заемных средств. Фактически динамика хозяйственной деятельности организации связана с темпами наращивания кредиторской задолженности перед заказчиками. Расчетный годовой результат хозяйственной деятельности: выручка от продаж – 36 млн. руб., чистая прибыль 4,4 млн. руб.
- Сценарий 2 предполагает рост продаж за счет товарного кредитования, что требует привлечения 30 млн. руб. Привлечение кредитных средств (необеспеченные кредиты под 20% годовых) предполагает значительные суммы процентных расходов, что рассматривается как дополнительный фактор риска. В результате при условии неизменной рентабельности продаж (11%) годовая выручка от продаж составит 216 млн. руб., а прибыль после уплаты налогов – 19,3 млн. руб. год.
- Сценарий 3 предполагает реализацию агрессивной кредитной политики. При условии привлечения 60 млн. руб. кредитов, компания может нарастить годовой товарооборот до 396 млн. руб. Однако в условиях конкурентного рынка, это предполагает снижения маржинальности продаж, а удвоение процентных расходов приведет к существенному падению прибыли после налогообложения до 17,6 тыс. руб.

Таким образом, с учетом вероятности реализации каждого из сценариев рыночная стоимость бизнес-модели ООО «ОРГАНИКО» составляет всего 200 тыс. руб. Переход от консервативного сценария развития на сценарий, основанный на взвешенном отношении к риску, обеспечивает существенный прирост ценности бизнес-модели. Проведение более агрессивной политики товарного кредитования сопряжено с падением маржинальности продаж и замедлением оборачиваемости активов. Рост ставки кредитования и совокупных процентных расходов приводит к разрушению стоимости бизнеса компании. В то же время проведенные аналитические оценки дают основание утверждать, что при условии снижения годовой эффективной ставки привлечения заемного капитала с 20% до 12%, реализация сценария 3 развития позволит сохранить стоимость капитала на уровне первоначально авансированного. При дальнейшем снижении ставки кредитования еще на 5 процентных пунктов приближает стоимость до уровня ее оценки при реализации сценария развития бизнеса основанного на взвешенном отношении к риску.

Требование ускорения темпов экономического роста предполагает необходимость координации усилий всех стейкхолдеров бизнеса, включая действия государственного регулятора. Условием успеха становится понимание специфики малого предпринимательства, не имеющего материального залогового обеспечения и, как следствие, возможности привлечения кредитных средств по конкурентной ставке под реализацию проектов, содержащих инновационную компоненту. Успешное развитие малого бизнеса предполагает создание дружественного информационного поля, которое позволило бы предпринимателям знакомиться с

лучшими практиками ведения бизнеса, идентифицировать и тиражировать успешные бизнес-модели. Открытый доступ малых предприятий к информационным ресурсам, их вертикальное и горизонтальное кооперирование, снижение эффективной ставки кредитования для инновационно-активных субъектов до 7% годовых, будет стимулировать выбор эффективных бизнес-моделей, и обеспечит импульс росту стоимости бизнеса отечественных предприятий.

Развитие практики бизнес-анализа привело к ситуации, в которой в компаниях, реализующих эффективную систему контроллинга, планирование и контроль все большего числа бизнес-процессов осуществляется с применением информационных систем, представляющих совокупность явных моделей бизнес-процесса [6, с. 31]. Автоматическая координация параметров повышает точность и эффективность выполнения бизнес-процессов организации. Однако с появлением более динамичной организационной среды, некоторые модели бизнес-процессов оказались негибкими, что сделало трудновыполнимой их адаптацию к новым условиям. Между тем в условиях нарастающей неопределенности, гибкость бизнес-процессов признается одной из важнейших характеристик качества управления компанией. Исследованию проблематики разработки и применения способов и приемов увеличения гибкости бизнес-процессов были посвящены работы ряда отечественных и зарубежных исследователей [2, 15, 17]. Большинство этих подходов ориентировано на обеспечение адаптируемости бизнес-процессов к ожидаемым изменениям внешней среды, однако они не обеспечивают их гибкость при наступлении ранее непредвиденных событий.

По мнению ряда исследователей, такая гибкость представляет собой результат идентификации, на момент создания модели, множества вариантов реализации будущих событий. Это дает основание рассматривать подход, основанный на событиях (event-based approach), как более перспективный в практике контроллинга, так как он позволяет определять внешние события, не привязывая их к конкретному бизнес-процессу. Одним из самых распространенных примеров этого подхода являются событийные цепи процессов (event-driven process chains, *EPC's*), которые поддерживаются системой *ARIS*, и применяются для целей планирования, анализа и контроля состояния бизнес-процессов. Хотя метод *EPC* использует концепцию событий, основные параметры бизнес-процессов обычно определяются во время их разработки, так как внимание во время его использования не сосредоточено на гибкости бизнес-процесса. Предлагаемый ниже подход позволяет учитывать больший спектр событий непосредственно во время выполнения бизнес-процесса, что делает его более адаптивным.

Концепция событийной среды организации основана на определении события. Событие – значимое изменение, происходящее внутри или за пределами организации [22]. События генерируются либо в результате завершения внутреннего действия, или потому что другие события произошли. Таким образом, событие может быть вызвано управленческим действием (бездействием) или другим событием, или тем и другим. Любой бизнес – это цепочка событий, которая предполагает упорядоченность управленческих процессов, имеющих, соответственно, вход и выход. Параметры реализации того или иного процесса связаны с оценкой событий.

В агробизнесе, например, результат зависит от многих событий, имеющих трудно прогнозируемый характер. Тем не менее, события должны объединяться посредством причинно-следственной связи, что позволяет обосновывать параметры управленческих решений и прогнозировать затраты и результаты.

Рассмотрим, например, событие «Дождь», происходящее в период проведения уборочных работ при производстве зерновых культур (овес). Это событие необязательно приведет к какому-то другому конкретному событию. Тем не менее, при высокой интенсивности оно может привести к событию «Зерновые полегли», что в свою очередь вызовет событие «Изменение сроков и технологии комбайновой уборки». Этот пример показывает простые отношения, но могут быть события, которые происходят по причине наступления двух других и не наступления третьего. Например, при условии затяжных дождей и недостатке фуража, зерновые могут использоваться для заготовки зернофуража (в виде, например, зерносенажа), что не потребует последующего обмолота скашиваемых растений, а лишь их измельчения. Таким образом, скашивание зерновых в валки не обязательно потребует в дальнейшем процедуру их транспортировки на ток для последующего обмолота. Такие события мы назовем сложными (complex events). Понятие определения и использования отношений (времени, причинности и т.д.) между событиями входит в обработчик сложных событий (complex events processing) [21, с. 43]. Основные события и причины их возникновения изображены на рис. 4.

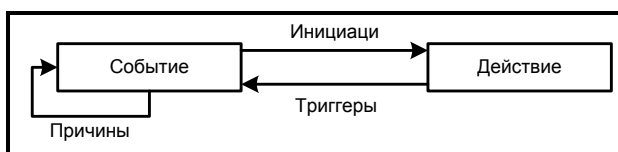


Рис. 4. Моделирование бизнес-процессов, основанных на событиях

Одно событие может привести в действие другое событие, прямо или косвенно, через действия к которым приводит первое событие. Логика событийного моделирования может быть использована для разработки модели бизнес-процессов (BPM), кардинально отличающихся от стандартных процессов, основанных на действиях.

В подходе, основанном на действиях, функциональность процесса представлена в виде единиц измерения, действий которые тесно связаны между собой с помощью заранее заданных последовательностей, т.е. бизнес-процесс изображает поток выполнения действий. При моделировании, основанном на событиях, напротив, акцент делается не только на действиях, но и на событиях которые к ним привели, и событиях, вызвавших последующую реализацию сценариев развития процесса. В подходе, основанном на действиях, события происходят по цепочке. Последовательный переход, например, от действия к другому, происходит после завершения первого действия, что означает тот факт, что следующее действие может начаться только при условии завершения предыдущего.

Тем не менее, события, рассматриваемые как отдельные объекты управления, обеспечивают возможность контроля выполнения действий, обеспечивая в то же время слабую связь между ними. Каждое действие рассматривается как автономная единица управления, в то время как мы осуществляем мониторинг не только собы-

тий, инициирующих его, а также событий, инициируемых им. В этом смысле понятие бизнес-процесса как таковое устраняется; функциональность предприятия описывается в терминах автономных действий, событий и соответствующих комбинаций событий. Поток действий является определяемым с помощью триггеров. Поэтому цепи бизнес-процессов развиваются гибко с течением времени. Независимость действий способствует гибкости, так как увеличивает количество вариантов моделей бизнес-процесса. Таким образом, изменения, касающиеся последовательности действий, и (или) удаления / добавления действий могут производиться более эффективно и результативно.

Принимая во внимание тот факт, что на практике управления лица, принимающие решения (ЛПР), обычно выполняют действия в ответ на происходящие события, считаем, что подход на основе событий позволяет лучше моделировать инициацию действий ЛПР. Это становится особенно актуальным в динамической среде, где необходимо реагировать на ранее непредвиденные события. Действия рассматриваются как единица функциональности организации, в то время как прямая идентификация всех вариантов действий будет трудной и неэффективной процедурой. В подходах ориентированных на действия, моделирование часто начинается с идентификации бизнес-процесса как «черного ящика», который затем раскладывается на подпроцессы, пока варианты действий не будут определены.

Аналогичным образом для усовершенствования событийного моделирования применяется системный подход к управлению организацией: предприятие – устойчивая система с четко определенными границами [6, 7]. Эти границы выделяют организацию в рамках внешней среды, представляющей собой совокупность субституторов и комплементаров, а также ее стейкхолдеров (клиентов, поставщиков, партнеров и т.д.). Взаимодействие с внешней средой представляет собой как события. Таким образом, предприятие реагирует, как на события, оказывающие внешнее воздействие, так и на процессы, происходящие внутри организации.

В связи с внешним воздействием такие события принято называть «краевые события». По отношению к внешней среде «краевые события» целесообразно подразделять на входящие, и исходящие. Предприятия, рассматриваемые как системы, могут быть проанализированы разложением на подсистемы (блоки), каждая из которых рассматривается как контроллинговая единица. Такое разложение может быть произведено логически либо на основе организационной или функциональной структуры организации (отделы). В свою очередь каждый блок может быть представлен как совокупность единиц более низкого порядка. Таким образом организация дифференцируется на единицы управления, каждая из которых может представлять отдельную функцию организации. Функциональность контроллинговых единиц самого низкого уровня, которые в дальнейшем не подлежат структурированию, описывается путем определения событий, действий и их взаимосвязей. Происходящие из внешней среды события распространяются вплоть до единиц иерархии и, в конечном счете, инициируют действия. При этом внешние события могут быть распространены на более чем одну контроллинговую единицу каждого

уровня. Подчеркнем, что связь блока одного уровня с другими блоками может рассматриваться как некая внешняя среда.

Основанная на процессно-ориентированном подходе идентификация объектов управления на основе их функциональности существенно отличается от традиционного подхода к моделированию. При традиционном моделировании каждая единица рассматривалась отдельно, тогда как в событийном моделировании – контроллинговые единицы управления рассматриваются только вместе с возникающими между ними взаимосвязями. Такой подход помогает контроллеру определить события и действия на более низком уровне и понять их существенность как для предприятия в целом, так и для конкретной структурной (функциональной) единицы предприятия. Принципиальная разница событийно-функционального подхода, по сравнению с процессным, заключается в том, что процессный подход определяет все процессы заранее, а в событийном моделировании происходит в цепочках во время реализации процесса, что и обеспечивает ему большую гибкость.

В основанном на событиях подходе выявление значимых событий и инициируемых ими действий является одним из важнейших вопросов. Однако выявление наиболее важных событий из числа всех возможных может стать трудной задачей. Более эффективным, на наш взгляд, можно считать идентификацию существенных событий на основе инициируемых действий, и действий, запускающих их (триггеры). В этом смысле моделирование действия может помочь контроллеру выявить и смоделировать значимые события. Проблема сводится к идентификации действий. Для этого используется субъектно-ориентированный подход. Моделирование, реализующее субъектно-ориентированный подход (actor-action-event, **AAE**) предполагает следующие четыре этапа.

- Этап 1: идентификация субъектов. Субъекты – лица, ответственные за выполнение заданий в компании. Известны несколько методов для определения субъектов. **AAE** не привязана к конкретной методологии, или набору субъектов. Сам процесс моделирования происходит в зависимости от контекста и временной структуры. Таким образом, решение о выборе субъектов остается за контроллером.
- Этап 2: идентификация иерархии и действий. Каждый субъект может описать свои повседневные обязанности. На основе этих описаний могут быть определены основные действия. Граничные события для организации также могут быть идентифицированы.
- Этап 3: моделирование действий. Каждое действие, определенное на предыдущем этапе, моделируется как отдельное, а не как часть бизнес-процесса. Составляющие определения действий могут быть изображены в качестве диаграммы E_i – события (рис. 5).
- Этап 4: определение событий и связей. Моделирование действий позволяет определить события, которые вызывают или инициируются ими. Следующим шагом будет указание связей между событиями. Эти связи определяют поток действий во время выполнения процесса. Самым простым является отношения причинности, например $E_1 \rightarrow E_2$. То есть событие E_1 вызывает событие E_2 . Более сложные связи могут быть построены с помощью логических операторов. Определение таких связей позволяет определить возможные цепочки действий. С помощью соответствующего программного обеспечения такие цепочки могут быть смоделированы автоматически. Кроме того, могут быть найдены ошибки в цепочках действий, что позволит подробнее описать бизнес-процесс.

Реализация модели планирования и контроля бизнеса, основанной на событийном подходе, обеспечивает

контроллеру возможность более полного учета реакции (действий) различных групп его стейкхолдеров. Это создает благоприятные условия для согласования интересов при выборе алгоритма действий в конкретных событиях и способствует его непрерывности и устойчивости экономического роста [13, с. 49].

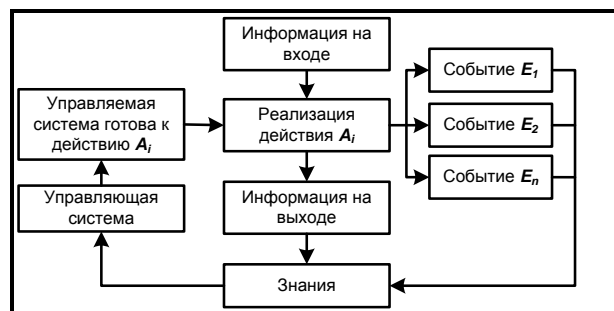


Рис. 5. Составляющие определения действий

Таким образом, достижение адаптируемости процессно-событийных цепочек создания ценности может быть обеспечено с использованием методов моделирования, основанного на событиях. Для обеспечения наибольшей гибкости управления контроллеру целесообразно использовать методологию **AAE**. В соответствии с этой методологией пользователь осуществляет мониторинг и прогнозирование субъектов низшего уровня организации, получая при этом модели цепи действий и событий, которые в последствие могут быть инсталлированы в процессные цепочки создания ценности более высокого уровня, непосредственно уже в ходе их реализации. Это повышает качество управления и устойчивость экономического роста коммерческой организации, позволяя обеспечить необходимую «прозрачность» механизмов принятия решений в условиях частичной неопределенности.

В заключение отметим, что, бизнес-модель компании как объект и одновременно инструмент контроллинга представляет собой важнейший элемент ее нематериальных активов. Обладание ею обеспечивает возможность создания добавленной стоимости для различных групп стейкхолдеров бизнеса. В определенных случаях права на ее использование могут быть переданы другим хозяйствующим субъектам (например, по договору франчайзинга), что обеспечивает компании владельцу эффективной бизнес-модели дополнительный источник дохода (в виде роялти, или единовременного платежа).

Для оценки и последующего отражения его стоимости предлагается применять модель, основанную на добавленной рыночной стоимости. Рыночную оценку бизнес-модели необходимо отражать в составе внеоборотных активов компании (нематериальные активы), с соответствующей переоценкой стоимости собственного капитала компании в составе добавочного капитала. Процедура переоценки должна быть приурочена к формированию годовой финансовой отчетности компании.

Обеспечивая возможность изменения текущих уровней результативности и эффективности бизнеса, бизнес-модель устраняет разрыв между действиями в стратегическом и оперативном контурах управления. Аналитическое обоснование, мониторинг состояния и оценка текущей стоимости бизнес-модели должна быть включена в состав задач контроллера компании.

В силу того что бизнес-модель компании представляет важнейший критический фактор успеха, она представля-

ет интерес как для конкурентов, так и для инвесторов. Поэтому она нуждается, с одной стороны, в защите от несанкционированного копирования, а с другой – соотвествующего раскрытия для инвесторов. Формой такого раскрытия информации может стать интегрированная отчетность компании, включающая упорядоченный набор индикаторов. Система таких индикаторов в составе интегрированной отчетности компании должна отражать комбинацию ключевых факторов успеха при создании добавленной стоимости для стейкхолдеров.

В условиях неустойчивого состояния экономической среды бизнес-процесс не может рассматриваться в качестве элементарной контроллинговой единицы. Использование событийного анализа позволяет контроллеру уменьшить масштаб объекта прогнозирования и мониторинга до события, что соответствует аналитической парадигме контроллинга и способствует повышению устойчивости организации в экономической среде.

Литература

1. Аналитическое обеспечение реализации инновационного развития бизнеса [Текст] : монография / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, В.В. Бердников, Ч.В. Керимова ; под ред. проф. Бариленко В.И. – М. : Экономическая газета, 2013. – 304 с.
2. Бариленко В.И. Основы бизнес-анализа [Текст] : учеб. пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга и др. ; под ред. В.И. Бариленко. – М. : КНОРУС, 2014. – 272 с. – (Магистратура).
3. Бариленко В.И. и др. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса [Текст] / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2013. – №4. – С. 246-254.
4. Бердников В.В. Контроллинг и аудит процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – №4. – С. 236-247.
5. Бердников В.В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей [Текст] / В.В. Бердников, О.Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №3. – С. 283-294.
6. Бердников В.В. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга [Текст] / В.В. Бердников // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013. – №46. – С. 27-42.
7. Бердников В.В. Инструменты обоснования и мониторинга эффективности бизнес-моделей организаций малого бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. – 2014. – №3. – С. 73-77.
8. Бердников В.В. Business-Intelligence – перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса [Текст] / В.В. Бердников // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №1. – С., 261-269.
9. Брэденбургер А. Что такое правильная игра: теория игр и стратегия компании [Текст] / Адам Брэденбургер, Барри Нейблафф // Управление в условиях неопределенности / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 73-110.
10. Гаррисон Р. и др. Управленческий учет [Текст] / Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр ; пер. с англ. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 592 с.
11. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст] / Эдвард Деминг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
12. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013. – №45. – С. 41-51.
13. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент [Текст] : учеб. / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.
14. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2012. – 288 с.
15. Ранадиве В. Предвидение. Новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / Вивек Ранадиве ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
16. Сливотски А. Кризис роста: как его преодолеть [Текст] / Андриан Дж. Сливотски, Ричард Уайз // Управление бизнесом в бурные времена / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 30-58.
17. Anand D. Adaptive complex enterprises // Communications of the ACM. 2005. Vol. 48 ; No. 5. Pp. 32-35.
18. Bae J., Bae H., Kang Suk-Ho, Kim Yeongho. Automatic control of workflow processes using ECA rules // IEEE transactions on knowledge and data engineering. 2004. Vol. 16 ; No. 8. Pp. 1010-1023.
19. Chesburg H. Why companies should open business models // MIT SLOAN management review. 2007. Winter ; Vol. 48. Pp. 21-29.
20. Haecckel S.H. Adaptive enterprise: creating and leading sense-and-respond organizations. Harvard business school press, Boston. 1999.
21. Luckham D. The power of events. Addison-Wesley. 2002.
22. Michelson M.B. Event-driven architecture Overview. Patricia Seybold Group. 2006. <http://dx.doi.org/10.1571/bda2-2-06cc>.
23. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective // Long range planning. 2010. Vol. 43. Pp. 2016-2026.

Ключевые слова

Развитие; контроллинг; устойчивость; результативность; эффективность; бизнес-модель; нематериальный актив; теория игр; стейкхолдерский подход; оценка; мониторинг; событийный анализ; стоимость.

Бердников Виктор Вячеславович

РЕЦЕНЗИЯ

Тема статьи, собранный и обобщенный автором материал являются актуальными и представляют интерес для научной общественности. В последнее время в средствах массовой информации и научных публикациях достаточно часто используются термины «контроллинговые механизмы» и «бизнес-модель». Однако при этом разные авторы вкладывают в них разное содержание. В этой связи статья Бердникова В.В. в известном смысле устраняет эту проблему, так как консолидирует различные подходы к аналитическому обоснованию и мониторингу эффективности бизнес-модели компании. Если ранее основной целью компании воспринималось увеличение прибыльности их бизнеса, в наши дни все чаще возникает необходимость обеспечения устойчивой непрерывности хозяйствования и соответствие интересам основных стейкхолдеров.

Автор статьи дает краткий обзор научных публикаций по теме исследования, показывая важность применения контроллинговых инструментов в процессе управления результативности и эффективности хозяйственной деятельности. В результате обобщения различных подходов к разработке информационно-аналитического инструментария контроллинга автором выделены особенности его состава и применения в условиях повышенной волатильности состояния экономической среды. Автором определены необходимость и возможность и сформулированы методические положения по осуществлению конкурентоспособной бизнес-модели в форме нематериального актива оценки. Отмечена практическая целесообразность применения событийного анализа при создании механизма конкурентоспособной бизнес-модели.

Структура статьи Бердникова В. В. выдержана в виде законченной научной работы, содержит не только постановку задач, но механизм их решения, оформленный в виде апробированной методики.

Содержащиеся в заключении выводы и предложения соответствуют целям и задачам, сформулированным во введении, а методика и методы исследования и их эмпирическое применение поясняет логическую последовательность работ по доказательной аргументации, научной гипотезы выдвинутой в процессе обзора научных публикаций по теме.

Таким образом, рецензируемая статья может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ», а знакомство с ней читателей расширит их понимание ценности в создании конкурентоспособных бизнес-моделей.

Бариленко В.И., д.э.н., проф., зав. кафедрой «Экономический анализ», ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)