

А.А. Кайсаров¹

МОДЕЛИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Развитие информационных систем в менеджменте за последние сто лет объективно шло в направлении интеграции финансовых и нефинансовых показателей. Эту тенденцию можно объяснить конвергенцией интересов внешних и внутренних агентов организации, развитием стратегического взгляда на управление. Проблема адаптации финансовых показателей к нефинансовым потребностям компании активно разрабатывается специалистами на протяжении последних десятилетий². Несмотря на национальные различия в подходах, как правило, компании обязаны готовить два финансовых отчета на ежегодной основе: бухгалтерский баланс, показывающий активы и пассивы в конце отчетного периода, и отчет о прибылях и убытках, отражающий работу бизнеса во время отчетного периода. Информация, содержащаяся в указанных отчетах, является базовой при разработке бюджетов компании. В традиционном бюджете и отчете о прибылях и убытках представлены статьи доходов и расходов: себестоимость произведенной продукции или услуг, заработная плата, аренда, материалы, амортизационные отчисления, налоги на прибыль и т. д. При таком подходе воспроизводится обычный формат отчетов, традиционно подготавливаемых различными отделами. В этих отчетах содержится сводная информация о ресурсах, которые должны быть приобретены, и доходах от реализации. Анализ результатов работы компании строится на модели сопоставления фактических данных за отчетный период с цифрами бюджета. Это позволяет выявить отклонения и, что важно, выделить стоимостные драйверы отклонений.

Напомним, что речь идет о подходе, оформившемся в начале XX в. Однако многие финансовые менеджеры считают такой подход к планированию не особенно полезным.

Во-первых, отчеты, подготовленные на основе анализа, носят исключительно финансовый характер, в то время как сотрудники, занятые решением производственных задач, обычно мыслят в других категориях. Чтобы стать руководством к действию, такие отчеты должны быть переведены в термины, которыми оперируют производственники.

Во-вторых, основная задача бюджетирования как процедуры, следующей за анализом финансовой информации, видится в распределении ресурсов и контроле выполнения заданий по бюджетным статьям. При этом вопрос создания новой стоимости (ценности) в лучшем случае присутствует в виде декларации о намерениях. Тради-

¹ Александр Александрович Кайсаров, доцент кафедры менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», канд. экон. наук, e-mail: vpk1081@ya.ru

² Однако тенденция к конвергенции видна и в отношении финансовой отчетности как таковой. Существенно, что конвергенция осуществляется не в сторону «американского» метода управленческого учета, а скорее к ряду мировых практик, одинаковых в использовании во всех фирмах конкретной отрасли, но отличающихся в различных отраслях промышленности. Некоторые исследователи, например Н. Макинтош [4], рассматривают конвергенцию как следствие усиления конкуренции. Наличие схожих операционных технологий, недорогих и быстрых коммуникации и транспортировки, повышение глобальной гомогенизации образования в области финансового менеджмента, рост глобальных консалтинговых фирм, а также развитие глобальных корпораций, являются ключевыми факторами, объясняющими конвергенцию в этой области.

ционное бюджетирование не дает инструментов контроля над затратами в период роста масштабов деятельности компании.

В-третьих, процедура бюджетирования обычно строится на основе выделения центров ответственности и центров учета затрат исходя из существующей организационной структуры. Крайне редко менеджеры проводят полный организационный аудит с выделением бизнес-процессов и последующим реинжинирингом. Эта процедура является достаточно дорогостоящей, требует немалых усилий и воли для преодоления сопротивления действующей структуры. К тому же выгоды не всегда очевидны. Достаточно вспомнить о возможностях развивающегося рынка, информационной асимметрии, установления корпоративного контроля и т. д. Иными словами, результат может быть достигнут без организационных изменений.

В-четвертых, анализ отклонений финансовых показателей не дает корректной информации об изменениях качества продукции, поведения потребителей, поставщиков, конкурентов и т. д. и скрывает истинные причины отклонений. Это приводит к тому, что менеджеры начинают «охоту» за финансовыми показателями, манипулируя и играя электронными таблицами.

В-пятых, бюджетный процесс в компании носит циклический характер. Зачастую составление бюджетных заявок происходит почти в авральном режиме, основное внимание уделяется контролю за постоянными и переменными издержками и гораздо меньшее — неиспользуемым функциональным возможностям, что больше соответствует стратегическим целям компании (созданию ценности, завоеванию нового сегмента рынка, обеспечению устойчивого роста и т. д.).

«Новая экономика» требует от компании быстрой адаптации к новым бизнес-возможностям путем правильного построения своей стратегии для успешного создания стоимости. Следовательно, эволюция информационных систем финансового управления связана не столько с разработкой новых подходов к бюджетированию, сколько с необходимостью разработки целостного подхода к стратегическому управлению, бизнес-планированию, постановке целей, постоянному прогнозированию и управлению бизнес-процессами на основе финансовых и нефинансовых ключевых показателей эффективности.

Нередко организации сталкиваются с необходимостью изменять и выполнять новую стратегию во время периодического анализа мероприятий по повышению эффективности. В арсенале современных систем бизнес-интеллекта есть различные инструменты и лучшие модели интерпретации, которые менеджеры могут использовать для анализа и интерпретации текущей стратегической ситуации. Различные стратегические показатели предупреждений основаны на опережающих нефинансовых показателях и запаздывающих финансовых мероприятиях по повышению эффективности. Понимание отношений между неизмеряемыми факторами и финансовыми показателями является ключевым для эффективного стратегического управления.

Возможность настройки стратегий по краткой информации является ключевым моментом для быстрого реагирования на изменяющиеся рыночные условия. Менеджер должен оценить ряд возможных направлений в комплексной среде, учитывая временной лаг между вашим решением и его результатами; форсировать достижение результатов. Например, при использовании модели «Beyond Budgeting» система управления производительностью нацелена на информационную поддержку стратегических самоуправляемых бизнес-единиц (SBU), и руководители устанавливают цели относительно внутренней или внешней конкуренции таким образом, чтобы SBU всегда могли самостоятельно приспособиться к рыночным условиям.

Разработка системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Р. Капланом и Д. Нортеном изменила идеологию управленческого контроля, который, согласно концепции, распространяется на четыре перспективы: финансовую, клиентскую, внутренние бизнес-процессы и нововведения и обучение. По многим параметрам система сбалансированных показателей напоминает Tableau de Bord (TdB) во Франции, которая спонтанно возникла в 1960-х гг. и развилась в формально структурированный инструмент с четкой целью, содержанием и формой. Оба подхода используют контроль физических и финансовых показателей для оценки и прогнозирования производительности, облегчая стратегическое и оперативное управление, при этом они различаются в ключевых аспектах: основных стратегических концепциях, причинно-следственных моделях поведения, способах постановки целей, индикаторах в рамках организации и взаимосвязях между критериями качества и наградами. Причинами различий являются разные идеологические основы общества и, как следствие, различные способы управления. Так, система сбалансированных показателей не получила достаточно благоприятного отклика во Франции. В Японии отношение к финансовым показателям традиционно было более гибким, чем на Западе. Это объясняется меньшей озабоченностью японцев точностью данных, большей готовностью менеджеров принять долгосрочную перспективу и основывать свои решения на интуиции, традициях, здравом смысле и опыте. Кроме того, японские финансовые менеджеры несут ответственность за расчеты не только ожидаемых и реальных издержек, но также реальных и ожидаемых рабочих часов, требуемых для производства одной единицы продукции или для выполнения одного задания [5].

Итак, отметим ключевые особенности систем финансовых и нефинансовых показателей [3]:

- в систему входят показатели, характеризующие все стратегически важные аспекты деятельности организации;
- существует причинно-следственная связь между показателями системы и стратегическими целями и «маршрутами» их достижения;
- системы объединяют запаздывающие и опережающие показатели;
- финансовый результат организации, понимаемый как денежный поток, остающийся в ее распоряжении, зависит от всех сторон деятельности.

Несмотря на очевидные преимущества системного взгляда на формирование показателей деятельности компании, для многих менеджеров сама процедура контроля выполнения стратегических целей в бюджетах компании остается весьма проблематичной.

Во-первых, на примере популярной сбалансированной системы показателей (BSC) видно, что причинно-следственная связь между измерителями и различными перспективами часто фиксируется на уровне качественных характеристик. В самом деле, если на уровне финансовой перспективы можно построить количественно определенную зависимость между, например, показателем экономической добавленной стоимости и структурой капитала, то на уровне клиентской составляющей зависимость между финансовыми показателями и удовлетворенностью клиента определяется не столь однозначно. Еще сложнее ситуация с перспективой обучения и персонала. Безусловно, высокая удовлетворенность работой и регулярное повышение квалификации улучшают показатели бизнес-процессов. Однако традиционные стратегические карты не дают информации о количественных значениях влияния каждого из этих параметров.

Во-вторых, причинно-следственные зависимости между показателями стратегической карты BSC действительно в течение предполагаемого периода времени. Улучшение финансовых показателей в результате повышения квалификации персонала происходит не мгновенно, а спустя определенный временной промежуток. Следовательно, количе-

ственные характеристики зависимости показателей должны быть дополнены параметрами времени.

В-третьих, причинно-следственные связи между компонентами BSC не могут быть жестко детерминированы. Результаты НИОКР на предприятиях не всегда приводят к появлению новых продуктов. В свою очередь, новые продукты не всегда означают рост показателей продаж и т. д.

В-четвертых, известные методики анализа управленческих решений основаны на предположении, что различные цели в перспективах BSC независимы. На практике это предоставляет менеджерам широкие возможности для манипулирования показателями и, как следствие, вызывает у пользователей недоверие к любым информационным системам. Поясним на примере. Предположим, в организации могут быть реализованы два различных сценария стратегического развития – А и Б, параметры которых зафиксированы в процентных пунктах по различным перспективам BSC.

В таблице сценарий А представляет ситуацию, когда организация реализует целевые показатели по перспективам «Обучение и персонал» и «Бизнес-процессы» на 100% при невыполнении финансовых показателей и показателей удовлетворенности клиентов. Соответственно результативность в целом по организации составит 50%. Оценка производится на основе средневзвешенного значения показателей каждой перспективы в 25%. Невыполнение финансовых показателей ведет к невозможности создания цепочки ценности от обучения. В таких ситуациях финансовые показатели имеют большее значение. При сценарии Б реализуется «краткосрочный взгляд» на формирование показателей BSC. Показатели финансовой и клиентской перспективы выполнены на 100%, в то время как показатели других перспектив полностью провалены. Статичные значения средних весов приводят к заключению, что полезность сценариев одинакова. С практической точки зрения такой подход не только дает искаженное представление о степени выполнения стратегических инициатив, но и фактически подталкивает менеджеров, действующих во временных рамках своих контрактов, к решениям, нацеленным на достижение краткосрочных результатов.

Оценка выполнения сценариев развития в BSC

Перспектива	Сценарий А	Сценарий Б	Значение веса
Финансы	0%	100%	0,25
Клиенты	0%	100%	0,25
Бизнес-процессы	100%	0%	0,25
Обучение и персонал	100%	0%	0,25
Общий балл выполнения			50%

Мы представили крайние варианты развития сценариев А и Б, чтобы проиллюстрировать некорректность применения статичных значений весов показателей для оценки результатов реализации стратегических инициатив.

В-пятых, моделирование системы показателей должно быть интегрировано с системой стратегического финансового анализа, чтобы обеспечить информацион-

ную и методологическую поддержку формирования будущих сценариев развития организации.

Система показателей будет точнее соответствовать управленческим запросам, если в параметры стратегических карт ввести вероятностные, временные, количественные характеристики, отражающие действие причинно-следственных зависимостей между целями различных перспектив BSC. Наличие количественных характеристик причин и следствий позволяет создавать имитационную модель и проводить анализ результатов выполнения стратегических инициатив в разрезе перспектив BSC [1]. На этой методологической основе представляется возможным предложить формальный механизм, увязывающий развертывание стратегических инициатив с фактическим достижением целевых показателей.

Создание вероятностных стратегических карт в BSC предполагает введение трех измерений: количество, время и неопределенность. Таким образом, для каждой цели в BSC могут быть определены количественный показатель, период времени и вероятность. Например, результатом НИОКР, соответственно — результатом расходования бюджета на эти цели, может стать появление нового продукта или качественное улучшение старого продукта в течение двух лет. Количественное значение будущего улучшения является вероятностной характеристикой. Период времени помогает также в проведении трэйд-офф анализа. Традиционно менеджеры, формирующие систему сбалансированных показателей, используют целевые средневзвешенные значения чистого денежного потока, чтобы определить целевые значения расходов на НИОКР. Введение параметров вероятности и времени дает возможность оценить ожидаемый чистый денежный поток на протяжении всего временного горизонта стратегической инициативы. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности — это всегда компромисс [2, с. 932]. Использование трех измерений в стратегических картах помогает визуализировать конфликт фаз времени и выбрать альтернативу, отвечающую стратегии.

Список литературы

1. *Abu-Suleiman, A. A. Framework for Quantitative Enterprise Strategy Management Using Strategy Maps/A. Abu-Suleiman, J. Priest//The proceedings of the 15th Annual Industrial Engineering Research Conference. — Orlando, FL, 2006.*
2. *Akkermans, H. A. Relevance Assumed: A Case Study of the Balanced Scorecard development using system dynamics/H. A. Akkermans, K. E. Oorschot//Journal of the Operational Research Society. — 2005. — № 56. — P. 931–941.*
3. *Kaplan, R. Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcome/R. Kaplan, D. Norton//Harvard Business School Press. — Boston, MA, 2004.*
4. *Macintosh, N. B. Management Accounting in Europe: A View from Canada/N. B. Macintosh//Management Accounting Review. — 1998. — № 9. — P. 495–500.*
5. *Yoshikawa, T. A Review of Japanese Management Accounting Literature and Bibliography/T. Yoshikawa, F. Mitchell, J. Moyes. — London: CIMA, 1994.*

Статья представлена в научно-редакционный совет 15.06.2012 г.

В.К. Севек¹

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

Теоретико-методологические и прикладные аспекты развития хозяйствующих субъектов в инвестиционно-строительной сфере достаточно широко представлены в современной экономической литературе (см., например, [1, 2, 9, 10, 11, 12, 16]). Однако исследованию процесса идентификации развития как экономической категории во взаимосвязи с философской и другими научными концепциями уделено недостаточно внимания.

Для обоснования научного подхода к разработке стратегии социально-экономического развития России, народно-хозяйственных комплексов, видов экономической деятельности, организаций и предприятий [3, 5, 8, 17] требуется проработка вопросов теории и методологии развития хозяйствующих систем с учетом влияния большого количества взаимосвязанных социально-политических, производственно-технологических, социально-экономических, организационно-управленческих, инвестиционно-инновационных и иных связей и факторов. Вполне очевидно, что на стадии обоснования и реализации стратегии развития соответствующего хозяйствующего субъекта неизбежно будут возникать трудности, противоречия и противодействия. Это актуализирует проблему качественного обоснования теоретических основ развития социально-экономических систем, позволяющих четко и ясно формулировать научные и практические требования к разработке долгосрочных стратегий развития хозяйствующих субъектов, в том числе организаций инвестиционно-строительной сферы.

Эффективность управления процессом развития социально-экономических систем определяется широким комплексом условий и факторов. основополагающим условием нам представляется дальнейшее развитие концептуально-методологических основ теории в области развития социально-экономических систем на макро- и микроуровнях. Для начала обратимся к различным аспектам трактовки понятия «развитие». В общепhilosophическом смысле развитие — это «... существенное, необходимое движение, изменение чего-либо во времени»². Данное определение исходит из посылки диалектики как учения о всеобщих законах бытия, согласно которому объективный мир пребывает в постоянном движении, изменении и развитии. Это позволяет уточнить понятие «развитие» путем соотнесения с понятиями:

- *изменения* как перехода предметов, явлений из одного состояния в другое [6, с. 220], имеющего направленный характер (прогрессивный или регрессивный), что противоположно понятию «устойчивость»;
- *движения*, которое является более широким понятием, чем развитие, однако развитие по своему содержанию глубже, чем понятие «движение».

¹ Вячеслав Кыргызович Севек, декан экономического факультета Тувинского государственного университета, канд. экон. наук, доцент, e-mail: vsevek@mail.ru

² Словарь философских терминов/под науч. ред. профессора В. Г. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 731 с.