

ISSN 2311-8768 (Online)  
ISSN 2073-4484 (Print)



ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

# ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА

## ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ СБОРНИК

**2017** ТОМ 10  
Выпуск 1

**FINANCIAL  
ANALYTICS**

SCIENCE AND EXPERIENCE

A peer reviewed information and analytical journal  
Volume 10, Issue 1  
2017, January

# ФИНАНСОВАЯ<sup>®</sup> АНАЛИТИКА

## ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

**Цель журнала** – предоставить возможность научному и бизнес-сообществу публиковать оригинальные результаты своих исследований, привлечь внимание к перспективным и актуальным направлениям экономической науки, усилить обмен мнениями между научным и бизнес-сообществом России и зарубежных стран

**Главная задача журнала** – публикация оригинальных теоретических и научно-практических статей, освещающих актуальные вопросы макро- и микроэкономики, методологию и содержание банковской и финансовой аналитики, мониторинг и прогнозирование экономического потенциала

### Учредитель

ООО «Информационный центр «Финансы и Кредит»  
Юр. адрес: 123182, г. Москва, ул. Авиационная, 79-480  
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20  
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10

### Издатель

ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»  
Юр. адрес: 111411, г. Москва, Зеленый проспект, д. 8, кв. 1  
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20  
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10

### Редакция журнала

Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20  
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10  
Тел.: +7 (495) 989-9610  
E-mail: [post@fin-izdat.ru](mailto:post@fin-izdat.ru)  
Website: <http://fin-izdat.ru>

Подписано в печать 27.12.2016  
Выход в свет 16.01.2017  
Валовый (сквозной) номер 331  
Формат 60x90 1/8. Объем 15,5 п.л. Тираж 1 170 экз.  
Отпечатано в ООО «КТК»  
Юр. адрес: 141290, Российская Федерация, Московская обл., г. Красноармейск, ул. Свердлова, д. 1  
Тел.: +7 (496) 588-0866

Журнал доступен в EBSCOhost™ databases  
Электронная версия журнала: <http://elibrary.ru>, <http://dilib.ru>,  
<http://biblioclub.ru>

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции

Редакция приносит извинения за случайные грамматические ошибки  
© ООО «Информационный центр «Финансы и Кредит»

### Научно-практический и информационно-аналитический сборник

Основан в 2007 году  
Выходит 1 раз в месяц  
До января 2017 выходил 48 раз в год\*  
Статьи рецензируются

Рекомендован ВАК Минобрнауки России для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских и докторских диссертаций по следующим отраслям:  
– экономические науки (08.00.00)  
– математика (01.00.00)  
– информатика, вычислительная техника и управление (05.13.00)  
Реферируется в ВИНТИ РАН  
Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)  
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-66230 от 01 июля 2016 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций  
Предыдущее свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-29584 от 21 сентября 2007 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия

Главный редактор **Ю.А. Кузнецов**, доктор физико-математических наук, профессор, Нижний Новгород, Российская Федерация

Зам. главного редактора  
**С.Н. Голда**, Москва, Российская Федерация

### Редакционный совет

**М.В. Грачева**, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация

**А.В. Гукова**, доктор экономических наук, профессор, Волгоград, Российская Федерация

**Д.А. Ендовицкий**, доктор экономических наук, профессор, Воронеж, Российская Федерация

**В.М. Заернюк**, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация

**В.С. Левин**, доктор экономических наук, профессор, Оренбург, Российская Федерация

**Я.С. Матковская**, доктор экономических наук, доцент, Волгоград, Российская Федерация

**Э.В. Пешина**, доктор экономических наук, профессор, Екатеринбург, Российская Федерация

**С.В. Ратнер**, доктор экономических наук, доцент, Москва, Российская Федерация

**Е.А. Федорова**, доктор экономических наук, профессор, Москва, Российская Федерация

Генеральный директор **В.А. Горохова**  
Управляющий директор **А.К. Смирнов**  
Зам. генерального директора по производству **А.А. Клюкин**

Ответственный секретарь **И.Л. Селина**  
Перевод и редактирование **О.В. Яковлева**, **И.М. Комарова**  
Верстка и дизайн **С.В. Голосовский**  
Контент-менеджеры **Е.И. Попова**, **В.И. Романова**  
Менеджмент качества **А.В. Бажанов**, **Е.И. Попова**  
Корректоры **О.А. Ковалева**, **В.А. Нерушев**  
Подписка и реализация **Т.Н. Дорохина**

### Подписка

Агентство «Урал-Пресс»  
Агентство «Роспечать» – индекс 80628  
Объединенный каталог «Пресса России» – индекс 44368  
Свободная цена

\* Подробнее об изменении периодичности выхода журнала см. информацию на сайте: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fa/about.php>

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

*Гавель О.Ю.* Перспективы использования контроллинговых систем в стратегическом управлении 4

*Исмаилова Т.Р.* Процедура определения и восстановления убытков от обесценения нематериальных активов 20

### **РИСКИ, АНАЛИЗ И ОЦЕНКА**

*Грачёва М.В., Степанова М.В.* Методы управления рисками инвестиционных программ нефтегазовой отрасли 29

### **ОЦЕНКА И ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

*Ситникова В.А.* Оценка результатов исследований и разработок 49

### **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА**

*Хабеев С.Г., Крадинов П.Г.* Оценка экономической заинтересованности негосударственных организаций в оказании государственных (муниципальных) услуг 57

*Гришунина И.А.* Оценка платежеспособности и качества управления финансами муниципальных образований как мера повышения эффективности управления общественными финансами (на примере Нижегородской области) 74

*Тётушкин В.А.* Оценка государственного участия в экономике в кризисных условиях 85

*Зуйков А.В.* Влияние имущественного налогообложения на фискальную нагрузку: методический аспект 104

### **НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ**

*Игонина Л.Л.* Теоретические представления о сущности финансовой системы 114

# FINANCIAL ANALYTICS®

## SCIENCE AND EXPERIENCE

**The objective** of the journal is to provide an opportunity to the scientific and business community to publish original research findings, draw attention to promising and important fields of economic science, strengthen the comprehensive and useful exchange of views between the scientific and business communities in Russia and abroad

**The journal's main task** is to publish original theoretical and practical articles covering topical issues of macro- and microeconomics, methodology and content of the banking and financial analysis, monitoring and forecasting of economic potential

### Founder

Information center Finance and Credit, Ltd.  
Office: 123182, Aviatsionnaya St., 79-480, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610

### Publisher

Publishing house FINANCE and CREDIT  
Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610

### Editorial

Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation  
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation  
Telephone: +7 495 989 9610  
E-mail: [post@fin-izdat.ru](mailto:post@fin-izdat.ru)  
Website: <http://www.fin-izdat.ru>

Printed by KTK, Ltd., 141290, ul. Sverdlova, 1, Krasnoarmeysk, Russian Federation  
Telephone: +7 496 588 0866  
Published January 16, 2017. Circulation 1 170

### Subscription

Ural-Press Agency  
Rospechat Agency  
Press of Russia Union Catalogue

### Online version

EBSCOhost™ databases  
Scientific electronic library: <http://elibrary.ru>  
University Library Online: <http://biblioclub.ru>

Not responsible for the authors' personal views in the published articles

This publication may not be reproduced in any form without permission

All accidental grammar and/or spelling errors are our own

© Information center Finance and Credit, Ltd.

A peer reviewed information and analytical journal

Since 2007

**Monthly**

Until January 2017, the journal publication frequency was 48 issues per year\*

The journal is recommended by VAK (the Higher Attestation Commission) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation to publish scientific works encompassing the basic matter of theses for advanced academic degrees in Economic Sciences, Mathematics, Computer Science, Computer Engineering and Controlling Indexing in Referativny Zhurnal VINITI RAS  
Included in the Russian Science Citation Index (RSCI)  
Registration Certificate ПИ № ФС77-66230 of July 01, 2016 by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media  
Previous Registration Certificate ПИ № ФС 77-29584 of September 21, 2007 by the Federal Service for Supervision in Mass Media, Communications and Cultural Heritage Protection

Editor-in-Chief **Yurii A. Kuznetsov**, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation

Deputy Editor  
**Sergei N. Golda**, Moscow, Russian Federation

### Editorial Council

**Marina V. Gracheva**, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

**Al'bina V. Gukova**, Business School Volgograd State University, Volgograd, Russian Federation

**Dmitrii A. Endovitskii**, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation

**Viktor M. Zaernyuk**, Russian State University for Geological Prospecting, Moscow, Russian Federation

**Vladimir S. Levin**, Orenburg State Agrarian University, Orenburg, Russian Federation

**Yana S. Matkovskaya**, Volgograd State Technical University, Volgograd, Russian Federation

**Evelina V. Peshina**, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation

**Svetlana V. Ratner**, Trapeznikov Institute of Control Sciences RAS, Moscow, Russian Federation

**Elena A. Fedorova**, Financial University under Government of RF, Moscow, Russian Federation

Director General **Vera A. Gorokhova**  
Managing Director **Aleksey K. Smirnov**  
Chief Production Officer **Anton A. Klyukin**

Executive Editor **Inna L. Selina**  
Translation and Editing **Olga V. Yakovleva, Irina M. Komarova**  
Design **Sergey V. Golosovskiy**  
Content Managers **Elena I. Popova, Valentina I. Romanova**  
Quality Management **Andrey V. Bazhanov, Elena I. Popova**  
Proofreaders **Oksana A. Kovaleva, Viktor A. Nerushev**  
Sales and Subscription **Tatiana N. Dorokhina**

\* For information on the journal publication frequency change please visit: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fa/about.php>

## **CONTENTS**

### **MONITORING OF ECONOMIC PROCESSES**

- Gavel' O.Yu.* Prospects of controlling systems in strategic management 4
- Ismagilova T.R.* The procedure for identifying and recovering losses from impairment of intangible assets 20

### **RISK, ANALYSIS AND EVALUATION**

- Gracheva M.V., Stepanova M.V.* Methods for managing risks of investment programs in Oil & Gas 29

### **ASSESSMENT AND APPRAISAL ACTIVITIES**

- Sitnikova V.A.* Measurement of Research & Development results 49

### **ECONOMIC POLICY**

- Khabaev S.G., Kradinov P.G.* Evaluating economic interest of non-public organizations in the delivery of State (municipal) services 57
- Grishunina I.A.* Evaluation of solvency and quality of municipal finance management as a measure to enhance the efficiency of public finance management: evidence from the Nizhny Novgorod oblast 74
- Tetushkin V.A.* Evaluating the State intervention in the economy during the crisis 85
- Zuikov A.V.* An impact of property taxation on fiscal burden: methodological considerations 104

### **SCHOLAR DISPUTE**

- Igonina L.L.* Theoretical views of the substance of the financial system 114

**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРОЛЛИНГОВЫХ СИСТЕМ  
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ****Ольга Юрьевна ГАВЕЛЬ**

доктор философских наук, доцент департамента учета, анализа и аудита,  
 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация  
 olga-gavel@mail.ru

**История статьи:**

Принята 22.11.2016  
 Принята в доработанном  
 виде 28.11.2016  
 Одобрена 12.12.2016  
 Доступна онлайн 16.01.2017

УДК 338.22.021.1

JEL: M52, O15, P47

**Аннотация**

**Тема.** Рассматривается ряд ключевых аспектов процесса эмпирического исследования контроллинговых систем в стратегическом управлении. В сфере изучения оказались взаимосвязи между показателями эффективности деятельности, системами оплаты труда и стратегией развития бизнеса.

**Цели.** Критическое обобщение и систематизация взглядов на роль и значение контроллинговых систем в стратегическом управлении, уточнение основных параметров и направлений их развития. Анализ каждого аспекта с точки зрения практической значимости результатов исследования.

**Методология.** Исследование базируется на принципах системного и комплексного подходов. Инструментарий включает в себя методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, приемы логического и семантического анализа.

**Результаты.** Установлены причины и условия применения контроллинговых систем в стратегическом управлении в условиях повышенной турбулентности экономической среды. Определены перспективы их использования в управлении крупными компаниями, обеспечивающие своевременность инициации и координируемость действий на различных уровнях бизнеса, что при внедрении прогрессивной системы мотивации позволяет наращивать и эффективно реализовывать инвестиционно-инновационный потенциал компаний для формирования их устойчивого экономического роста на основе корректировки параметров бизнес-модели.

**Выводы.** Потребность в непрерывном мониторинге и прогнозировании вероятных сценариев развития бизнеса меняет приоритеты в использовании информационно-аналитических систем, делая акцент на выработку и реализацию преактивных управленческих действий. Это предполагает использование в практической деятельности контроллеров моделей, основанных на ситуационном анализе. Децентрализация управления активами требует формирования общности видения состояния бизнеса и целей его развития лицами, принимающими управленческие решения, гибкой координации действий в их реализации. Контроллинговые системы – ключевой инструмент мотивированной координации оперативных и стратегических действий в компаниях, необходимый для обеспечения их устойчивого развития.

**Ключевые слова:**

контроллинговая система,  
 бизнес-анализ, стратегия,  
 турбулентность,  
 эффективность

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

В последние годы отмечается возрастающий интерес к теме применения контроллинговых систем (Controlling Systems, CS) в стратегическом управлении крупным бизнесом. Это связано:

- с усилением турбулентности экономической среды;
- требованиями сокращения сроков принятия управленческих решений и делегирования полномочий по разработке и реализации

операционных стратегий на уровень дочерних и зависимых обществ;

- необходимостью упреждающего реагирования на внешние вызовы и открывающиеся возможности развития бизнеса.

Под контроллинговыми системами понимается совокупность методов и приемов сбора, обобщения и систематизации информации о состоянии бизнеса и экономической среды для последующей их аналитической обработки с

формированием новых знаний, использование которых в бизнесе обеспечивает последнему очень высокую результативность.

Публикации, посвященные данной тематике, содержат практические рекомендации по разработке и внедрению CS, а также формированию и реализации стратегий для различных типов организаций.

Контроллинговые системы при этом играют двоякую роль:

- *во-первых*, выработки стратегического видения и на этой основе идентификации стратегических целей развития компании;
- *во-вторых*, формирования информационно-аналитического инструментария для контроля и мотивации достижения намеченного.

Несмотря на активный интерес к теме разработки и реализации стратегий развития фирм до середины 1990-х гг. было опубликовано малое число фундаментальных работ, посвященных CS в стратегическом управлении. Проведенный обзор исследований позволил выявить проблемные и перспективные области научных исследований [1–3]:

- процессы инвестиций в основной капитал и инициация проектов в области стратегических капиталовложений;
- интерактивные системы контроля и механизмы корректировки стратегии;
- операционные стратегии фирм и системы управления;
- разработка CS и использование их при гармонизации отношений между отдельными компаниями при реализации совместных проектов или передаче бизнес-процессов на аутсорсинг;
- обеспечение стратегических приоритетов корпорации в дочерних структурах.

В сфере интересов данной статьи оказались взаимосвязи между параметрами эффективности

деятельности, системами оплаты труда и стратегией развития бизнеса.

Большинство ученых рассматривали CS в качестве инструмента для сравнительного анализа вариантов стратегий из ранее определяемых альтернатив, сосредотачиваясь на вопросах согласования деловой стратегии в рамках компании, отдельных механизмов реализации CS и оценки эффективности организационной структуры.

Деловую стратегию, как правило, определяли в рамках различных классификаций:

- наступательная или оборонительная;
- стратегия дифференциации или лидерства по издержкам;
- стратегия роста или «сбора урожая» [4–6].

Отмечалось, что в зависимости от уровня неопределенности состояния внешней среды эти стратегии группируют в диаметрально расположенные подгруппы [1, 7]. Такое допущение позволило систематизировать и обобщить результаты различных исследований, развивая при этом контроллинговый подход к управлению бизнесом в условиях турбулентного состояния экономики.

В конце прошлого века в науке доминировали исследования, базировавшиеся на результатах обработки опросов, которые давали срез состояния деловой стратегии и различных аспектов CS в конкретный момент. В большинстве трудов использовались статистические методы обработки результатов массовых наблюдений, и лишь немногие основывались на монографическом анализе процессов, связанных с разработкой и исполнением бизнес-стратегий [8, 9].

Не вызывает сомнений, что реализация успешных стратегий развития бизнеса должна основываться на адекватной целям развития системе оценки его результативности и эффективности и соответствующей мотивации действий. В противном случае между

объявленной стратегией и ее осуществлением могут возникать существенные разрывы [10].

Система контроля, основанная на количественных и качественных оценках достижения целей, должна включать в себя эффективный контур мотивации и обеспечивать трансляцию стратегических целей развития в оперативную плоскость корректирующих действий на различных уровнях ведения дела (контроллинговых единицах). В этой связи важной областью исследований является изучение отношений между стратегией компании и системами оценки эффективности работы и оплаты труда [1, 11].

В публикациях ряда зарубежных авторов получило распространение мнение о том, что оценки эффективности деятельности и системы оплаты труда, построенные на расчетных алгоритмах, использующих учетную информацию, более оптимальны для оборонительной стратегии. Для наступательной же большую результативность демонстрируют субъективные подходы к оценке текущих и прогнозных результатов, основанные на интуиции и фортсайт-анализе [6, 12–14].

В то же время целесообразность широкого использования наступательных стратегий обусловлена высокой неопределенностью внешней среды, что затрудняет точную постановку целей и объективную оценку эффективности управленческих решений.

В таких случаях решающими факторами успеха становятся результативные продуктивные и процессные инновации, включающие в себя помимо прочего оригинальные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Долгосрочный характер целей предопределяет трудности их идентификации в виде количественно измеряемых индикаторов, что обеспечивает предпочтения системам субъективных оценок со стороны менеджмента компаний и ключевых владельцев бизнеса.

Оборонительные стратегии, наоборот, ассоциируют с низким уровнем неопределенности экономической среды, а их фокусирование на поддержании стабильности и внутренней эффективности подразумевает четкое понимание соотношений «затраты – результаты», что позволяет применять устойчивые во времени системы показателей результативности и эффективности как на этапе идентификации целей, так и на стадии мониторинга и контроля за их достижением.

Постоянство целей на уровне рабочих мест специалиста, владельца бизнес-процесса, стратегической бизнес-единицы, продуктового (клиентского) сегмента позволяет создавать алгоритмы оценок эффективности, которые используют информационно-аналитические материалы.

Традиционные базы данных формируются в основном на учетной информации и строятся на принципах накопления и систематизации непротиворечивой информации о состоянии объекта управления.

Координируемость действий ключевых специалистов и персонала компании предполагает гибкую систему оценки и мотивации труда. В качестве решений этой проблемы нами рассматривается выполнение принципов внутрифирменного коммерческого расчета (Business Unit Management, BUM) в компании, что в практике управления предусматривает:

- выявление взаимосвязей эффективности управления с эффективностью деятельности отдельных подразделений и всей компании в целом;
- персонификацию ответственности за вверенные работникам активы и результаты их использования;
- гибкую комбинацию окладных и премиальных, индивидуальных и групповых компонентов оплаты труда;



- регламентацию периодичности проведения контрольно-оценочных мероприятий и последующих стимулирующих выплат денежных вознаграждений;
- разработку методик оценки эффективности деятельности и систем оплаты труда рядовых сотрудников на основе методики грейдинга [15].
- партнеров по бизнесу – к параметрам соблюдения договорных отношений и дисциплины расчетов;
- представителей государства – к повышению прозрачности и социальной ответственности бизнеса, доли прибыли, направляемой на выплату дивидендов и др.

На примере крупного отечественного агрохолдинга в работе В.В. Бердникова [16] представлены результаты исследований использования систем оценки эффективности работы структурных подразделений и обоснования уровня оплаты труда, основанной на участии сотрудников в доходах компании, что имеет принципиальное значение для реализации стратегических изменений на протяжении обозримого временного горизонта.

Предложенная система контроллинга была ориентирована на управленческий персонал всех уровней и рядовых сотрудников. Целевые индикаторы базировались на объемах выпуска продукции и производительности труда. Уже на раннем этапе применения такая CS смогла преодолеть конфликты интересов и враждебность среди работников, стимулировать их кооперацию для совместной результативной реализации стратегических инициатив.

Система оплаты труда, основанная на участии работников в доходах компании, является, по сути, механистической системой контроля и мотивации. Она демонстрирует наибольшую эффективность в условиях относительной определенности и стабильности внешней и внутренней среды, а также целей, связанных с устойчивым органическим ростом бизнеса.

В настоящее время отечественным компаниям приходится действовать в условиях растущей конкуренции и экспансии международных корпораций на национальный рынок. Все это проходит на фоне растущих требований:

- потребителей – к качеству продукции и скорости выполнения заказов;

Ряд крупных отечественных государственных компаний в этих условиях начал утрачивать операционную эффективность и терять долю рынка. Менеджмент, осознавая важность снижения издержек и повышения гибкости управления, направляет усилия на совершенствование планирования и контроля операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, широко используя при этом информационно-аналитические платформы, такие как SAP R3<sup>1</sup>.

Результатами этой работы стали выделение контроллинговых единиц, управление общим и частными бюджетами, финансовым циклом на основе сокращения продолжительности производственного, а также регулирования объемов и сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей.

Однако привнесенная программным продуктом система целевых индикаторов развития не была адаптирована в соответствии с новыми потребностями в сфере повышения производительности и совершенствования системы оплаты труда. Механизмы участия работников в доходах компании, по сути, отсутствовали. Нижние уровни контроллинга реально не работали из-за неэффективной регламентации бизнес-процессов, в нормативы которых по факту закладывались текущие затраты, отличавшиеся низкой продуктивностью и стратегической результативностью.

В финансовом управлении фирм преобладает затратный подход, при котором дочерние (зависимые) общества не стремятся повышать

<sup>1</sup> Система SAP R3 состоит из набора прикладных модулей, которые поддерживают различные бизнес-процессы компании и интегрированы между собой в масштабе реального времени.

свою операционную эффективность и инновационность, работая в рамках бюджетов и смет, утверждаемых им соответствующим департаментом материнской компании. Это предполагает разработку и реализацию более креативных способов создания конкурентных преимуществ, основанных на смелом новаторстве, чтобы вернуть утраченные позиции и выйти на новые уровни эффективности бизнеса.

В качестве инструментов предложены модели управленческих инициатив таких, как комплексное управление качеством (Total Quality Management, TQM); управление, нацеленное на формирование стоимости (Value-Added Management, VAM). Их использование предполагает создание самоуправляемых рабочих групп и делегирование им полномочий в области оперативных действий.

Осуществление принципов внутрифирменного коммерческого расчета на уровне дочерних (зависимых) обществ в крупных компаниях с государственным участием позволяет уйти от распределительной системы оплаты труда, перейдя к системе, основанной на участии работников в доходах организации.

Стимулируя трудовой энтузиазм сотрудников к реализации намечаемых стратегических перемен, компаниям следует переходить от прямого оперативного управления активами к управлению на основе владения долями капитала в дочерних (зависимых) структурах, что обеспечивает сравнительно более высокую рентабельность активов (как было продемонстрировано, например, в ОАО РЖД).

Однако переход от прямого управления активами к управлению долями еще не гарантирует роста эффективности бизнеса компаний в целом. Причинами этого являются половинчатость реформ, нежелание использовать гибкие индикативные бюджеты, приоритет систем тотального планирования и контроля. Механистический характер подобных

технологий препятствует укреплению личного доверия, необходимого для выработки у сотрудников креативных и гибких походов к эффективному управлению и работе в рамках создаваемых бизнес-структур.

С начала 1990-х гг. в практике стратегического управления набрал популярность такой аналитический инструмент контроллинга, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), комбинирующая финансовые и нефинансовые показатели эффективности.

Подобный принцип применялся и при построении отечественной концепции системы показателей, широко использовавшейся во второй половине XX в. при разработке планов социально-экономического развития предприятий<sup>2</sup>.

Благодаря выявлению четких взаимосвязей между целями, стратегией и показателями оценки результативности работы сбалансированная система показателей была позиционирована в качестве аналитического инструмента достижения премиальных результатов деятельности [17].

Этот подход рассматривался также как инструмент презентации и последующей оценки достижения стратегических инициатив и мотивации целенаправленных действий менеджеров и персонала компаний [18].

Наилучшие результаты при этом достигаются в том случае, если BSC разрабатывается в соответствии с функциональными стандартами:

- сбалансированная система показателей (формирование стратегических карт и идентификация связей между соответствующими целями и параметрами);
- стратегическое обучение и коммуникации (способность фиксировать и отражать

<sup>2</sup> Кованов С.И., Свободин В.А. Экономические показатели деятельности сельскохозяйственных предприятий: справочник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Агропромиздат, 1991. 304 с.

описания целей и задач посредством упреждающих и запаздывающих показателей оценки);

- применение в бизнесе (структуризация задач управления, связанных с реализацией стратегий развития);
- обеспечение обратной связи и непрерывного обучения персонала (визуализация связей между стратегическими целями прошлой и текущей деятельности в графическом и ином наглядном выражении, формализующим особенности бизнес-модели).

Однако, несмотря на достаточно широкое использование BSC в практике управления, в научных публикациях начала XXI в. было уделено мало внимания исследованию предпосылок и результатов применения этой системы, а также организационным процессам и регламентам, сопряженным с опытом успешного использования [11, 18–20].

Одними из первых исследовали эмпирические взаимосвязи между системой показателей и стратегией развития компании З. Гоке и В. Джеймс [21]. Рассматривая этот вопрос с учетом регламентных ограничений горизонта перспективы развития, ученые выдвинули гипотезу о влиянии применяемой в контроллинге бизнес-процессов системы показателей на стратегические результаты компании.

При идентификации системы индикаторов в составе стратегических карт и панелей управления предлагалось учитывать три контекстные составляющие:

- размер организации;
- стадия жизненного цикла товара;
- положение компании на рынке.

Позже вопросы анализа эффективности бизнес-процессов на основе бизнес-анализа исследовались в работах У. Эккерсона и В. Ранадиве [22, 23].

Впоследствии практика применения сбалансированной системы свелась к отбору соответствующих профилю и целям организации индикаторов из «атласов показателей», формируемых аудиторско-консалтинговыми компаниями на основе изучения опыта организаций, применяющих соответствующий контроллинговый инструмент в стратегическом управлении бизнесом.

Например, в книге Н. Олве и соавторов [24] по каждой из стратегических перспектив развития (финансовые рынки, клиенты и продукты, бизнес-процессы, персонал и развитие) предлагался выбор из 20 наиболее информативных индикаторов, которые можно и нужно использовать для идентификации стратегических целей.

Исследование показало, что наиболее крупные фирмы склонны использовать комбинации различных оценочных показателей. Одним из объяснений выявленной тенденции было то, что большим по размерам компаниям легче приобретать лицензии на использование более сложных информационно-аналитических систем.

Инновационно активным компаниям с высокой долей новых продуктов в портфеле, применяющим традиционные системы финансовых показателей, формируемых на бухгалтерских оценках, представляется необходимым наряду с запаздывающими использовать опережающие индикаторы, которые поставляют прогнозные оценки состояния финансовой, инвестиционной и операционной деятельности.

В то же время эмпирически не установлена взаимосвязь между позицией компании на рынке и использованием ею BSC. Важной особенностью последней, которой не уделили должного внимания Д. Нортон, Р. Каплан и их последователи, является обеспечение соответствия между конкретной формой системы показателей и стратегией развития фирмы.

Проведенные на кафедре «Экономический анализ» Финуниверситета в 2009–2015 гг. исследования под руководством профессора В.И. Бариленко [25, 26]<sup>3</sup>:

- *во-первых*, не выявили наличия четко определенных причинно-следственных связей между показателями в системе с точки зрения различных перспектив развития компании;
- *во-вторых*, не установили наличия параллелей между используемыми BSC, бизнес-моделью и конкурентной стратегией компаний.

Сбалансированная система показателей – не просто набор финансовых и нефинансовых индикаторов, а оценочный комплекс, строящийся на конкретной бизнес-модели предприятия, подлежащей непрерывному мониторингу и корректировке. Это дало нам основание считать, что даже при условии тщательного отбора показателей, оптимально отражающих конкретную стратегию развития и бизнес-модель, существенные изменения в состоянии внешней среды компании могут поставить под сомнение достижение ранее заявленного баланса в системе индикаторов между перспективами развития.

Проведенные в России и за рубежом исследования показали возможности использования BSC для построения систем бонусного вознаграждения персонала компаний, стимулирующих рост экономичности и продуктивности операционной и инвестиционной деятельности.

Такой подход к оплате труда позволяет компенсировать многие недостатки систем, традиционно нацеленных на достижение краткосрочных финансовых результатов компании [10, 20]<sup>4</sup>. Однако, как показывает

<sup>3</sup> Методология анализа результатов операционной и финансово-инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов: монография / под ред. В.И. Бариленко. М.: Финакадемия, 2010. 460 с.

<sup>4</sup> Чалдаева Л.А. Кадровый потенциал инновационной экономики: проблемы мотивации и стимулирования // Вестник Московской гуманитарно-технической академии. 2011. № 13. С. 19–24.

практика, субъективизм в обосновании индивидуальных ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI), используемых при построении интегральных оценок, давал возможность вышестоящим управленцам игнорировать многие существенные параметры при определении конечных результатов и выплате бонусов даже при том, что многие из них напрямую связаны с критическими факторами успеха бизнеса.

Значительная часть бонусов не относилась к легитимной системе оплаты труда, определяясь на основе критериев, не входящих в систему взаимосвязанных показателей. Используемые при построении системы грейдов весовые коэффициенты были восприняты с недоверием и подверглись критике со стороны менеджеров и персонала как основанные на фаворитизме. В итоге от применения системы взаимосвязанных показателей и основанной на ней системе оплаты труда отказывались [27].

Анализ практических результатов инициатив, связанных с внедрением BSC для повышения операционной и стратегической эффективности, выявил: сбалансированная система показателей использовалась для решения задач текущей результативности и продуктивности бизнеса, фактически противоречащих стратегическим целям компаний.

В реальности система показателей, на основе которых выплачивались бонусы, была ориентирована на достижение краткосрочных финансовых результатов в условиях действия нефинансовых ограничений. Впоследствии данные инициативы вылились в создание концепции интегрированной отчетности [28].

Основным препятствием для внедрения систем мониторинга стратегической эффективности на основе сбалансированной системы показателей (финансовых и нефинансовых, диагностических и прогностических) является стремление

избежать оценки сложных измерений результатов работы со стороны контроллеров.

Большинство фирм на этапе планирования в паспорта показателей и панели управления включают индикаторы оценки, ориентированные на качество процессов, но почти не придают им значения при проведении промежуточного и итогового контроля.

Такое положение дел формирует излишнюю приверженность к финансовым индикаторам, подверженным воздействию бухгалтерских манипуляций. Это приводит к дополнительной концентрации внимания менеджмента на продолжающейся деятельности в ущерб перспективе. В результате система оценки эффективности работы, основанная на легко измеряемых аспектах в ущерб трудноизмеримым, но при этом являющимся основными движущими силами стратегического успеха бизнеса, может наносить серьезный вред управляемости компании и перспективам ее роста.

Внутренние и внешние условия ведения бизнеса, как показывает практика, оказались при отборе ключевых показателей эффективности не менее существенным фактором введения в карты стратегических показателей и панели управления, чем учет вертикальных и горизонтальных причинно-следственных связей между отдельными структурными подразделениями компании.

Таким образом, в ряде случаев технические детали механизма оплаты труда или системы взаимосвязанных показателей могут иметь меньшее значение, чем влияние условий, в которых они применяются. Успех конкретной схемы трудового вознаграждения персонала обусловлен в большей степени корректным учетом психологических аспектов в коллективе, чем экономическими целями [27, 29].

Дальнейшее подтверждение важности учета стратегических аспектов при формировании и использовании BSC получило развитие в статье Р. Бэнкера и его коллег, посвященной

оценке взаимного влияния оценочных показателей деятельности компании и особенностей ее стратегии [30].

Было установлено, что оценки руководителей подразделений более зависели от показателей, связанных со стратегией их деятельности, чем от параметров, не связанных со стратегией, но только при условии, что сами управленцы имеют правильное понимание стратегии.

Работа М. Малина и Ф. Сельто, первыми использовавшими инновационный подход к изучению систем BSC, представляет собой монографическое исследование применения системы сбалансированных показателей в качестве коммуникативного элемента управленческого контроля [9].

Эту систему исследователи рассматривали как элемент, поддерживающий внутрифирменную коммуникацию за счет демонстрации причинно-следственных связей между различными оценочными показателями, оперативными и стратегическими результатами и обеспечивающий на основе этого общность понимания персоналом необходимости принятых решений и выполнения связанных с их реализацией действий.

Обобщив характеристики эффективного инструментария контроллинга, позволяющего достичь целевых результатов, экономисты установили необходимость наличия некоторых контрольных признаков.

*Во-первых*, это обеспечение совместимости частных инициатив с фирменной стратегией: всеобъемлющий, но компактный набор оценочных показателей для ключевых переменных характеристик компании, увязанный с ее стратегией. Ключевые оценочные показатели имеют четкие причинно-следственные связи с оцениваемыми результатами деятельности организации. Оценочные показатели должны быть точными, объективными и поддающимися проверке.

*Во-вторых*, инструмент контроллинга для обеспечения положительной мотивации должен включать в себя:

- оценочные показатели, отражающие управляемые и (или) поддающиеся корректировке действия управленческого персонала;
- стимулирующие, но при этом достижимые цели или промежуточные ориентиры;
- оценочные показатели, связанные со значимыми вознаграждениями [9].

Данное исследование на конкретном примере позволило доказать, что система взаимосвязанных показателей может обеспечить возможности для развития стратегии и доведения ее до персонала. Управленцы проводили реорганизацию ресурсов и своих действий для достижения поставленных перед ними целей, которые воспринимались ими одновременно как вклад в повышение эффективности деятельности всей компании в целом.

Однако, как и в случае с другими оценочными системами, отмечались сложности при разработке и внедрении схемы взаимосвязанных показателей. К этим сложностям относились:

- включение в систему неточных или субъективных оценочных показателей;
- превалирование не горизонтальных, а вертикальных коммуникаций сверху вниз;
- использование неадекватных индикаторов для оценки результатов деятельности.

Возникновение этих трудностей не вызывает удивления, поскольку все они являются типичными проблемными местами всех систем оценки эффективности работы [31].

Основной причиной конфликтов между стратегическими целями и оперативными действиями в работах Н. Олве и Ж. Рой,

Дж. Хоупа и Р. Фрейзера [24, 32] отмечалось отсутствие гибкости систем показателей оценки эффективности в меняющихся условиях развития.

Исследование систем стратегической оценки эффективности, проведенное на кафедре «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве РФ в рамках сотрудничества с Институтом делового администрирования и бизнеса [25], выявило, что в целом ряде организаций у ключевых менеджеров наблюдалось убеждение, что стратегический успех компании гарантирован, если обеспечиваются целевые значения критериальных индикаторов. При этом проходило смешение понятия агрегирования показателей в планировании и контроле и адаптивного характера реакции на фиксируемые изменения в экономической среде.

Как показала практика [33], данные связи не являются прямыми, а причиной таких мнений выступают интуиция и прошлый опыт менеджеров.

Несомненно, учитывая эти элементы успешного управления, следует отметить, что в условиях быстрых изменений состояния экономической среды мониторинг и прогнозирование состояния внутренней и внешней среды должны проводиться непрерывно. Результаты оценки и прогнозирования могут использоваться комплексно в корректирующих действиях в операционной, инвестиционной и финансовой сферах деятельности, а также при формировании и корректировке бизнес-модели компании.

Это возможно лишь при условии использования в качестве рабочих инструментов преактивного управления методов и приемов бизнес-анализа:

- рефлексивного мониторинга с непрерывной оценкой фактических и возможных результатов деятельности в складывающихся