

УДК 65.01: 657

Эталонное управление на основе бизнес-модели совершенства

ЧУГУМБАЕВ РОМАН РЫСПЕКОВИЧ,

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
Московского государственного гуманитарно-экономического университета, г. Москва, Россия

E-mail: romanry@ya.ru

АННОТАЦИЯ

Целью данной статьи является исследование аналитических принципов управления компанией, реализующей бизнес-модель совершенства, с учетом сложившейся среды ее функционирования и развития.

Современная наука и практика экономического анализа и контроля остро нуждаются в развитии тех методологических разделов, которые способствуют обеспечению предварительно обоснованного принятия управленческого решения, учитывающего тот факт, что современный бизнес имеет стратегическую направленность на достижение позиции лидера.

Для исследования эволюции экономического анализа применялся исторический метод. Применялись также абстрактно-логический метод, системный, комплексный, стейкхолдерский подходы для формирования принципов эталонного анализа. В статье также упоминаются методы таксонометрического анализа, оболочечного анализа данных, метод достижимых целей. Кроме того, была использована аналогия методологических основ анализа зависимости «затраты – объем – прибыль».

Исследование показало, что инструменты анализа, связанные с процессами бизнес-моделирования, приобретают особое значение, когда долгосрочный успех субъекта экономики зависит от способов его рефлексии на внешние воздействия. Бизнес-модель представляет собой комплексное и целостное описание бизнеса, представление его ключевых аспектов бизнеса, создающих ценность в соответствии с запросами стейкхолдеров, а ее анализ позволяет разработать и использовать систему показателей, дающую возможность принимать стратегические и тактические решения менеджерам компании в условиях высокой динамичности внешней среды. В данной среде следует определить и проанализировать эталоны – компании, достигшие наивысшего уровня совершенства. Для оценки эффективности инновационных мероприятий, призванных повысить уровень совершенства бизнеса, предлагается проводить анализ зависимости инвестированных финансовых ресурсов, уровня развития компании и ее стоимости.

Ключевые слова: эталонный анализ, бизнес-модель совершенства, стейкхолдерский подход, гудвилл, эффективность инноваций.

Benchmark management on the basis of the business excellence model

ROMAN R. CHUGUMBAEV,

PhD in Economics, Associate Professor of "Accounting, Analysis and Auditing" Department, Moscow State Humanitarian-Economic University, Moscow, Russia

E-mail: romanry@ya.ru

ABSTRACT

The purpose of this article is to study the analytical principles of managing a company which implements the business excellence model under existing conditions of its functioning and development.

Modern science and practice of economic analysis and control are in dire need of development of methodological approaches that could help to make such an educated management decision taking into account the fact that modern business has a strategic direction in achieving the leader's position.

To study the evolution of the economic analysis the historic parametric method was used along with abstract and logical methods, systemic, integrated, stakeholders approaches to formation of benchmarking principles. The article also touches upon taxonomic methods of analysis, data envelopment analysis, method of achievable goals. In addition the analogy of the methodological foundations of the analysis of the relationship "cost – volume – profit" was used.

The research shows that the analysis tools associated with the processes of business modeling is of a great importance when long-term success of an economic agent depends on its reflection on external influence and actions. The business model represents a comprehensive and holistic description of the business, the key performance aspects of the business, which creates value for stakeholders. Its analysis allows to develop and use a scorecard, giving managers an opportunity to make strategic and tactical decisions in highly dynamic external environment. In this environment, the peer companies that have achieved the highest level of perfection should be identified and analyzed. To evaluate the effectiveness of innovative measures designed to raise the level of business excellence, the author offers to conduct analysis of invested financial resources, level of development of the company and its value.

Keywords: *benchmarking analysis, business excellence model, the stakeholder approach, goodwill, innovation efficiency.*

Предлагаемая методология эталонного анализа хозяйственной деятельности предприятий на основе бизнес-модели совершенства имеет теоретическую платформу, которая представляет собой синтез концепций и методологических подходов ряда отечественных и зарубежных исследователей.

В исследовании проведен анализ стадий эволюции экономического анализа как научной дисциплины с учетом их влияния на расширение возможностей обоснованного принятия решений в хозяйственной практике. Результаты проведенной работы показали, что на каждом этапе экономический анализ как научная дисциплина предоставлял солидный комплекс аналитических средств в ответ на запросы субъектов экономики, который учитывал возможности последних достижений в области обработки информации, а также текущее состояние развития экономических, социальных, статистических, управленческих, математических и других наук.

Научная дисциплина экономического анализа выполняла главенствующую роль при формировании целостной учетно-аналитической системы знаний, необходимой для реализации

адекватного современной среде уровня совершенства субъектов экономики.

В настоящее время, когда долгосрочный успех хозяйствующего субъекта зависит в большей степени не от наличия технико-технологической обеспеченности организации, а от способов рефлексии организации на внешние воздействия, особое значение приобретают инструменты анализа, связанные с процессами бизнес-моделирования.

Бизнес-моделирование часто связывают с операционным аспектом хозяйственной деятельности организаций. Согласно одному из исследований бизнес-модель предприятия — это представление реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным [1]. В эту же группу определений можно включить представление бизнес-модели как описание набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в

рамках единой системы [2]. Гарвардское издание также направляет термин «бизнес-модель» в плоскость понимания операционной сущности бизнеса, поскольку представляет эту категорию как совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, действовавших компанией для извлечения прибыли [3].

В публикациях периодической литературы профессионального и научного характера можно выделить группу определений бизнес-модели, которые связаны со стоимостной природой хозяйствующего субъекта.

Согласно одному исследованию бизнес-модель представляется как логическое описание того, каким образом организация создает, предоставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости [4]. В другом исследовании бизнес-модель определяют как способ, которым хозяйствующий субъект создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль [5]. Исследователи Финансового университета при Правительстве Российской Федерации последовательно придерживаются понимания бизнес-модели как внутренней логики создания добавленной стоимости в сегментах бизнеса на основе достижения организационной эффективности и последующего распределения этой стоимости между стейкхолдерами, гарантирующего их удовлетворенность [6].

Обобщая определения бизнес-модели, можно сказать, что данная категория направлена на комплексное и целостное описание бизнеса, представление его ключевых аспектов, создающих ценность в соответствии с запросами стейкхолдеров, а ее анализ позволяет разработать и использовать систему показателей, позволяющих принимать стратегические и тактические решения менеджеров компании в условиях высокой динамичности внешней среды. Поэтому экономический анализ должен быть направлен на анализ бизнес-модели.

Исходя из проведенного рассмотрения разнообразия современных бизнес-моделей, особенно целесообразным для дальнейшего исследования являются группы процессно-ориентированных моделей, моделей сбалансированного управления, моделей совершенства.

В практике управления современными корпорациями сочетаются элементы указанных групп. Можно утверждать, что компании необходима такая бизнес-модель, которая через понимание об эталонном состоянии ее бизнеса формирует направления для совершенства бизнес-процессов, что достигается с помощью эффективной (сбалансированной) системы контроля и анализа экономических показателей.

Для компаний, реализующих бизнес-модель совершенства, в экономическом анализе следует развивать основы планирования и контроля потенциала долгосрочного развития. Многие независимые исследования в области разработки показателей, комплексно характеризующих хозяйственную деятельность организаций, содержат требование о включении подсистемы (блока), обеспечивающей всестороннюю оценку аспекта, от состояния которого зависит долгосрочный успех компании. В управленческой технологии, основанной на разработке и использовании сбалансированной системы показателей, этот аспект называется «Обучение и развитие», в отечественной экономической школе выделяют блок «Технико-организационный уровень», в модели совершенства EFQM¹ анализируют комплекс показателей «Возможности». Показатели данного блока являются «фундаментом» для остальных блоков, что говорит о принципиальном их смысле и особой роли в архитектонике показателей бизнеса.

Для компаний, реализующих бизнес-модель совершенства, важно правильно обосновать целевые значения планов по достижению уровня совершенства. Ориентация таких компаний на достижение наивысшего уровня совершенства или эталонного состояния нуждается в развитии соответствующего аналитического инструментария анализа показателей.

В качестве инструмента проведения эталонного анализа предлагается применение механизма таксонометрического анализа, с помощью которого можно определить наиболее предпочтительное (эталонное) состояние показателей. После этого осуществляется расчет

¹ EFQM (European Foundation for Quality Management) — Европейский фонд управления качеством.

целевых уровней показателей хозяйственной деятельности.

Как правило, используя эталонный подход, традиционно как в практике, так и в теории предполагается наличие одного эталона, самого наилучшего, с наибольшими (или наилучшими) уровнями показателей. Существует ряд предпосылок, аргументирующих необходимость определения не одного эталона, а множества эталонов.

К таким предпосылкам, по нашему мнению, следует отнести:

1. Индивидуальное видение стратегии развития бизнеса.
2. Долгосрочный характер стратегического планирования.
3. Развитие среды функционирования бизнеса.
4. Многоаспектный характер экономической эффективности современного бизнеса.
5. Гипотетический характер взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности и их значений.

Некоторые из них требуют отдельного пояснения. Вопросы измерения влияния среды на деятельность организации мы предлагаем рассматривать через возможные значения экономических показателей отдельных компаний.

Если среда ограничивает возможности эффективного хозяйствования субъектов бизнеса, которые могут выражаться однородными показателями, то средой нужно называть все возможные значения данных показателей. Иными словами, среда определяет множество потенциальных состояний субъектов бизнеса. По мере совершенствования бизнеса возможности альтернативных способов функционирования сужаются. Согласно принципу необходимого разнообразия Эшби при повышении качества управления уменьшается энтропия состояний управляемого объекта [7].

Требуется также отметить, что с точки зрения временного фактора эталонные состояния не постоянны. По мере развития потенциала бизнеса формы функционирования переходят на другой, более отдаленный от эталонного и низкий, уровень совершенства бизнеса. Непрерывный процесс совершенствования способов и технологий производства, технологий

управления хозяйством, возможностей внешней среды предусматривает альтернативные состояния на всех уровнях развития бизнеса, в том числе и на эталонном.

Многоаспектность экономической эффективности современного бизнеса объясняется при системном анализе его сущности. В условиях его функционирования отдельный субъект хозяйствования существует тогда, когда он способен удовлетворять интересы различных заинтересованных сторон. Это значит, что бизнес-аналитик должен выполнять роль посредника между всеми заинтересованными сторонами, анализируя ситуацию, выявляя и формулируя требования к изменениям бизнес-процессов, корпоративной политики и систем информационного обеспечения деятельности фирмы [8].

Согласно концепции бизнес-анализа допускается, что для каждого стейкхолдера имеются собственные потребности и интересы, часто не совпадающие с потребностями и интересами других стейкхолдеров [9]. Компромисс возможного соотношения целей, т.е. удовлетворения потребностей и интересов стейкхолдеров, является индивидуальным выбором или стратегией развития и функционирования отдельного бизнеса.

Таким образом, стратегические особенности хозяйственного развития организаций предполагают определенную степень индивидуальности, и модели оценки интегрального показателя, рейтинга или целевых значений должны обеспечивать возможность это учитывать. Сказанное означает, что, осуществляя сравнительный анализ экономической эффективности компаний, может сформироваться не один эталон, а *эталонная группа* компаний. Наиболее подходящее эталонное состояние для определения целевых значений показателей каждая организация определяет с учетом собственного стратегического видения. В целях определения и анализа релевантной эталонной группы и анализа разрывов между фактическим состоянием показателей компании и эталонным предлагается использовать приемы оболочечного анализа данных и метода достижимых целей.

Для достижения рассчитанных целевых значений показателей требуется реализовать определенные мероприятия и инициативы. Если

требуется изменить уровень функционирования компании на совершенный, то для этого необходимо реализовывать соответствующие мероприятия и инициативы. При этом выделяют два принципиальных подхода к ним — революционные и эволюционные изменения [10].

Объясняя сущность стратегических инициатив, авторы методологии сбалансированной системы показателей сравнивают их с импульсами в законах динамики Ньютона [11, с. 115]. Для того чтобы организации преодолеть противодействующие силы, направленные из внешней и внутренней среды, а также находиться в общем строю с конкурентами, следует осуществлять соответствующие инициативы и мероприятия. Но для того чтобы выйти из строя вперед и обогнать конкурентов, необходимо разработать и реализовать действенный комплекс мер, которые в сумме существенно превосходили бы силы противодействия. Такие инновационные мероприятия требуют специального внимания, отдельной ответственности, дополнительных ресурсов и издержек.

Для экономического обоснования инвестиций на указанные инновации предлагается авторская методика анализа их взаимосвязи с уровнем развития бизнеса (уровнем его совершенства) и стоимостью компании. Чтобы приемы и способы оценки параметров взаимосвязи «активы — потенциал — гудвилл» реализовались на практике, необходимо обеспечить соответствующий учет активов компании. Когда компания принимает решение по инвестированию капитала в активы, она имеет возможность сформировать свои активы для обеспечения:

- 1) процессов, которые приведут к расширению бизнеса, росту его масштаба. При этом не предполагается коренных изменений в характере бизнеса, серьезных структурных изменений;

- 2) реализации мероприятий и инициатив, которые позволят компании перейти на более совершенное функционирование (например, изменить технологию производства, скорректировать функции управления, повысить квалификацию сотрудников и т.п.).

Если в модель зависимости инвестиций в активы компании включить показатель уровня развития компании, совершенства ее

функционирования, то таким показателем может послужить интегральное значение эффективности. Например, можно взять показатель относительной эффективности, рассчитанный по методике оболочечного анализа (Data Envelopment Analysis) [12, 13].

В результате таких мероприятий не продукция компании становится более дорогой и притягивающей к себе внимание покупателей (точнее, это не является обязательным условием), а растет ценность самой компании. Компания в целом становится более привлекательной в своей среде функционирования. Таким образом, данные активы влияют на уровень развития компании, а переход на более высокий уровень увеличивает ее стоимость.

Согласно представленной в данной работе концепции гудвилл определяется как накопленный прирост стоимости компании, полученный в результате реализации мероприятий и инициатив, направленных на продвижение компании на соответствующий уровень развития, при условии покрытия стоимости активов, обеспечивающих масштаб ее деятельности.

Похожее понимание факторов формирования гудвилла излагали и другие исследователи. В рамках данной работы особый интерес также вызывает исследование отечественных ученых, представивших аргументы, доказывающие взаимосвязь гудвилла и уровня соответствия модели совершенства компании [14].

Исходя из вышесказанного, при планировании и реализации мероприятий и инициатив по качественному совершенствованию бизнеса, его инновационному преобразованию целесообразно проводить анализ зависимости «активы — потенциал — гудвилл».

Данный анализ является модифицированной аналогией метода операционного анализа «затраты — объем — прибыль», в основе которого положен анализ влияния объема продукции на показатели затрат и доходов.

Мероприятия и инициативы, с помощью которых компания переходит на более высокий уровень развития, должны планироваться исходя из результатов анализа «активы — потенциал — гудвилл». Для каждого мероприятия важно оценить, каков размер активов потребуется для обеспечения решения его задач, в какой

степени совершенствуется бизнес компании, как это все отразится на стоимости компании и ее гудвилла.

Таким образом, открываются перспективы нового понимания гудвилла, рационального

решения ключевых задач финансового управления организацией, более обоснованной разработки программы по достижению необходимого уровня совершенства коммерческой организации в среде ее функционирования.

Литература

1. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
2. Шингарев А.В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие. М., 2002. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm> (дата обращения: 10.11.2015).
3. Sahlman W.A., Stevenson H.H., Roberts M.J. and Bhidé A. The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series), 2nd edition. Harvard Business School Press, 1999, 622 p.
4. Федоренко А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия. 2011. URL: <http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190> (дата обращения: 10.11.2015).
5. Солянт А.Ю. Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инновации // Менеджмент инноваций. 2010. № 1 (09). С. 6–15.
6. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Контроллинг бизнес-процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей в агробизнесе // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С. 68–73.
7. Ashby W.R. An introduction to cybernetics. London, Chapman & Hall, 1956, 295 p.
8. Бариленко В.И. Роль бизнес-анализа в обосновании направлений инновационного развития // Инновационное развитие экономики. 2012. № 2 (8). С. 124–131.
9. Бариленко В.И. Бизнес-анализ // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики: материалы межд. науч.-практ. конф. Новополюк: ПГУ, 2011. Ч. 1. С. 162–166.
10. Малышева Л.А., Шестаков И.В. Алгоритмы внедрения и методы оценки эффективности управленческих и организационных инноваций // Контроллинг. 2012. № 46. С. 62–72.
11. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010, 368 с.
12. Charnes A., Cooper W.W. and Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Research, 1978, no. 2, pp. 429–444.
13. Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K. Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software, 2nd edition. New York, Springer-Verlag, 2006, 528 p.
14. Шарипов Т.Р., Акатов Н.Б. Деловая репутация организации как стоимостной индикатор ее совершенства // Креативная экономика. 2011. № 8 (56). С. 34–40.

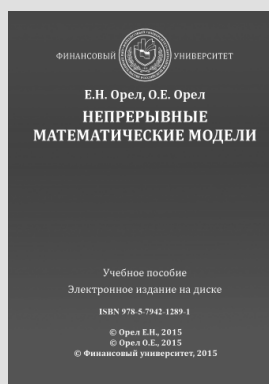
References

1. Kotel'nikov V.Ju. Novye biznes-modeli dlia novoi epokhi bystrykh peremen, dvizhimykh innovatsiyami [New business models for a new era of rapid change driven by innovation]. Moscow, Eksmo — Ecsmo, 2007, 96 p. (in Russ.).
2. Shingarev A. V. Postroenie biznes-modeli korporatsii, orientirovannoi na razvitie [Development of the business model of the Corporation, oriented to development]. Moscow, 2002. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm> (accessed: 10.11.2015) (in Russ.).
3. Sahlman W.A., Stevenson H.H., Roberts M.J. and Bhidé A. The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series), 2nd edition, Harvard Business School Press, 1999, 622 p.
4. Fedorenko A. Strategiiia predpriatii vs. Biznes-model' predpriatiiia. 2011 [Business Strategy vs Business Model of an Enterprise, 2011]. URL: <http://socium.com.ua/2011/02/business-strategy-vs-business-model/#more-1190> (accessed: 10.11.2015) (in Russ.).

5. *Sooliatte A.Iu.* Бизнес-модель — ключ к развитию бизнеса на основе инноваций [Business model — the key to business development on the basis of innovation]. *Menedzhment innovatsii — Management of innovations*, 2010, no. 1 (09), pp. 6–15 (in Russ.).
6. *Berdnikov V.V., Gavel' O.Iu.* Kontrolling biznes-protsessov pri sozdanii konkurentosposobnykh biznes-modelei v agrobiznese [Controlling of business processes while creating competitive business models in agribusiness]. *Sibirskaja finansovaja shkola — Siberian Financial School*, 2011, no. 3, pp. 68–73 (in Russ.).
7. *Ashby W.R.* An introduction to cybernetics. London, Chapman & Hall, 1956, 295 p.
8. *Barilenko V.I.* Rol' biznes-analiza v obosnovanii napravlenii innovatsionnogo razvitiia [Role of business analysis in a substantiation of directions of innovative development]. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki — Innovative development of the economy*, 2012, no. 2 (8), pp. 124–131 (in Russ.).
9. *Barilenko V.I.* Biznes-analiz [Business analysis]. *Sovershenstvovanie ucheta, analiza i kontrolia kak mekhanizmov informatsionnogo obespecheniia ustoichivogo razvitiia ekonomiki: materialy mezhd. nauch.-prakt. konf. — Improvement of accounting, analysis and control as mechanisms of information support for sustainable economic development: proceedings of scientific and practical. conf.* Novopolotsk: PGU — PSU, 2011, part 1, pp. 162–166 (in Russ.).
10. *Malysheva L.A., Shestakov I.V.* Algoritmy vnedreniia i metody otsenki effektivnosti upravlencheskikh i organizatsionnykh innovatsii [Algorithms of implementation and the methods of evaluation of managerial and organizational innovations]. *Kontrolling — Controlling*, 2012, no. 46, pp. 62–72 (in Russ.).
11. *Kaplan R., Norton D.* Nagrada za blestiaschuiu realizatsiiu strategii. Sviaz' strategii i operatsionnoi deiatel'nosti — garantiia konkurentnogo preimushchestva [Award for the excellent implementation of the strategy. Communication strategy and operations as a guarantee of competitive advantage]. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes» — Olympus-Business, Ltd, 2010, 368 p. (in Russ.).
12. *Charnes A., Cooper W.W. and Rhodes E.* Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 1978, no. 2, pp. 429–444.
13. *Cooper W.W., Seiford L.M., Tone K.* Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software, 2nd edition. New York, Springer-Verlag, 2006, 528 p.
14. *Sharipov T.R., Akatov N.B.* Delovaia reputatsiia organizatsii kak stoimostnoi indikator ee sovershenstva [Reputation of an organisation as a cost indicator of its perfection]. *Kreativnaia ekonomika — Creative Economy*, 2011, no. 8 (56), pp. 34–40 (in Russ.).



КНИЖНАЯ ПОЛКА



Орёл Е.Н., Орёл О.Е.

Непрерывные математические модели: учеб. пособие. М.: Финансовый университет, 2015. 122 с.

ISBN 978-5-7942-1289-1

Пособие содержит описание статических и динамических непрерывных математических моделей с ориентацией на экономические приложения. Рассматриваются вопросы оптимизации систем, причем большое внимание уделено проблеме поиска глобального (абсолютного) экстремума, который требуется для принятия экономических решений. Пособие содержит много иллюстраций, примеров и упражнений для самостоятельного изучения. В пособии гармонично сочетаются математические и прикладные аспекты дисциплины. Пособие рассчитано в первую очередь на студентов финансово-экономических вузов, обучающихся по программе магистров в области прикладной математики и информатики. Пособие может вызвать интерес у математиков и экономистов, специализирующихся в области экономико-математических моделей и методов.

Публикуется в авторской редакции.