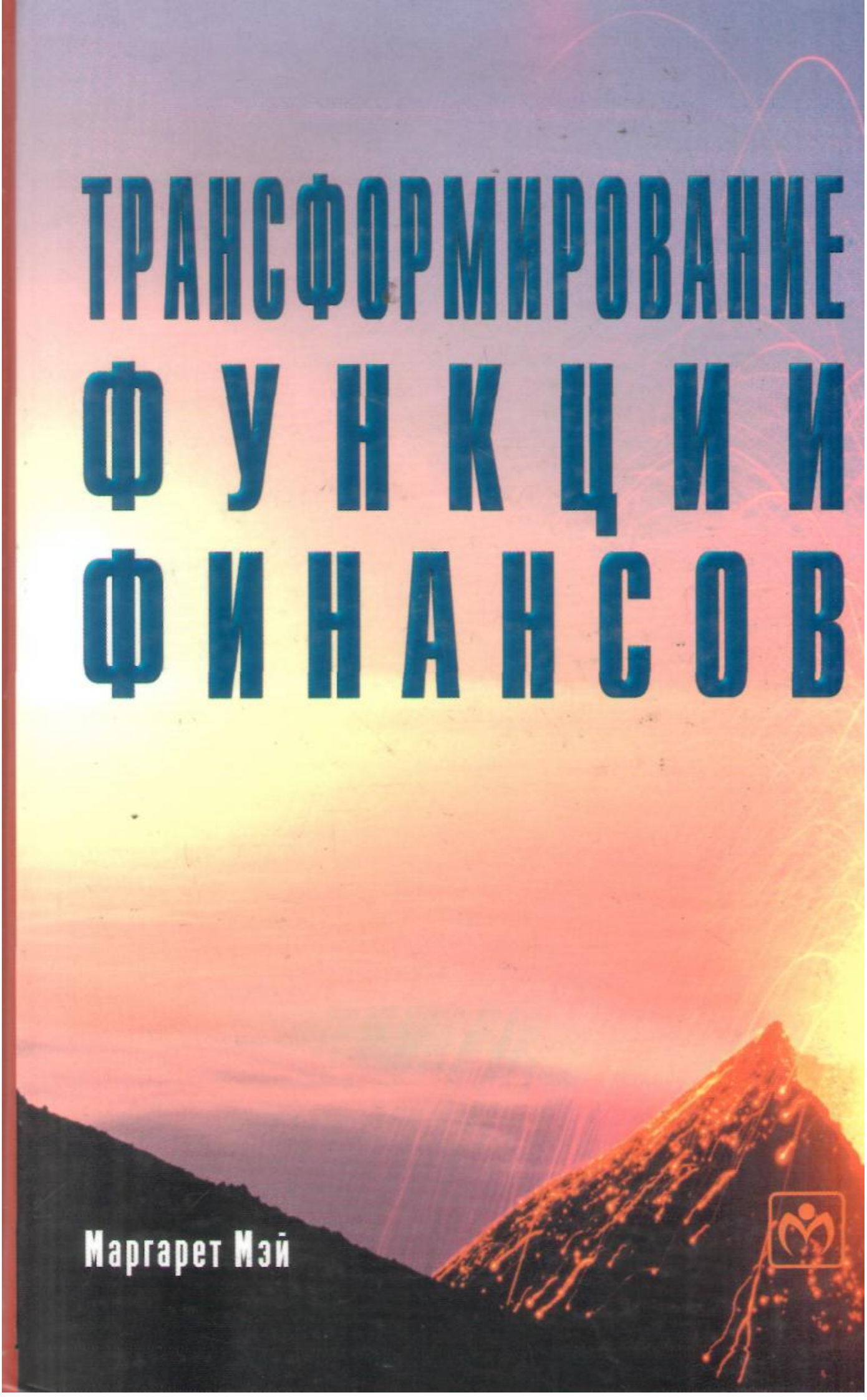
ТРАНСФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ



Маргарет Мэй

Margaret May

TRANSFORMING THE FINANCE FUNCTION

Adding company-wide value in a technology-driven environment

Second Edition

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

An imprint of Pearson Education

London • New York • Toronto • Sydney • Tokyo • Singapore • Hong Kong • Cape Town
New Delhi • Madrid • Paris • Amsterdam • Munich • Milan • Stockholm

Маргарет Мэй

ТРАНСФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ

Как получить добавленную стоимость в масштабах всей компании в условиях динамичного развития технологий

Перевод со второго английского издания

Москва
ИНФРА-М
2009

ББК 65.261
УДК 336.6
М97

Рецензент и научный редактор –
д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова,
декан Высшей школы финансового менеджмента
Академии народного хозяйства при Правительстве
Российской Федерации

Мэй Маргарет

М97 Трансформирование функции финансов: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2009. — XX, 232 с.

ISBN 5-16-002428-X (рус.)
ISBN 0-273-65666-X (англ.)

Предлагаемое практическое пособие позволит руководителям компаний освоить современные приемы менеджмента и инструменты управления финансами: центры общих услуг, аутсорсинг, информационные технологии. Трансформирование функции финансов покажет, как на практике отойти от традиционного бюджетного планирования и перейти к новым методам анализа финансов, позволяющим с упреждением выявлять негативные тенденции в конкретном бизнесе. Приводятся примеры того, как крупные мировые компании переходят от специализированной контрольно-учетной функции к новой роли финансов, которая помогает улучшить их конкурентные позиции и извлечь дополнительную прибыль из всестороннего анализа положения бизнеса.

Для руководителей финансовых и плановых отделов компаний и организаций. Может быть рекомендовано в качестве учебного пособия для студентов старших курсов финансовых вузов, слушателей магистерских программ и курсов повышения квалификации в области финансов.

ББК 65.261

ISBN 5-16-002428-X (рус.)
ISBN 0-273-65666-X (англ.)

© Pearson Education Limited, 2002
© Перевод, оформление.
Издательский Дом «ИНФРА-М», 2005

ОБ АВТОРЕ

Маргарет Мэй (*Margaret May*), член Института *CMA*, управляющий директор фирмы *Management Accountants in Practice*, известной также как *MAP*. Компания состоит из членов Института профессиональных бухгалтеров по управленческому учету (*Chartered Institute of Management Accountants, CIMA*). Офис *MAP* находится недалеко от Гатвика. Компания специализируется на разработке современных приемов менеджмента, разрабатываемых с целю подготовить организацию-заказчика к изменению ее текущего состояния и переходу к более результативному управлению бизнесом в будущем.

Целенаправленно поднимаясь по карьерной лестнице в областях финансов и администрирования в частном и общественном секторах и поработав, помимо прочего, в *British Steel, North West Securities (Bank of Scotland), Cheshire Police, Southern Electricity* и *Bowthorpe Holdings*, в конце концов Маргарет Мэй стала заниматься вопросами общего менеджмента и управляла подразделением *Therhermoplastic Sheet Division* из *Doeflex plc*. Позднее она занялась консультированием, учредив в начале 1990-х гг. вместе с рядом других практикующих членов *CIMA* компанию *MAP*. М. Мэй специализируется на разработке приемов, в основу которых положены процессы и виды деятельности, управления показателями функционирования, улучшения этих показателей, управления информацией и изменениями; в основном занимается практическими аспектами реализации разрабатываемых фирмой приемов.

Помимо педагогической и консалтинговой работы М. Мэй регулярно выступает на семинарах и конференциях, в качестве приглашенного педагога читает лекции в университетах и с 1994 г. является членом совета *CIMA*. В настоящее время она входит в исполнительный, международный и технический комитеты *CIMA*. К ее последним публикациям относятся статьи в *Management Accounting / Financial Management, Real Finance* и *Finance Today*, глава в «Руководстве по управленческому учету» (*Handbook of Management Accounting*), изданному *Gee/CIMA*, и отчет по результатам исследования, опубликованный *IFAC* под названием «Подготовка организации для управления в будущем» (*Preparing Organisations to Manage the Future*). Данная книга дополняет еще одну работу автора — «Управление бизнес-процессом: интеграция в среду с сетевой поддержкой» (*Business Process Management: Integration in a*

web-enabled environment), также опубликованную *Pearson* в серии книг для руководителей бизнеса, издаваемых по программе *Financial Times Prentice Hall.*

Автор книги проводит семинары, организуемые *MAP* как для общественных организаций, так и более узких кругов специалистов, в которых особенно заинтересованы организаторы семинаров, по темам, которые она анализирует в своих книгах. С ней можно непосредственно установить контакт по электронной почте (mmay@m-a-p.co.uk).

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ XI
ВВЕДЕНИЕ XV
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ XX

РАЗДЕЛ I
ФУНКЦИЯ ФИНАНСОВ В XXI в.

1. ФИНАНСЫ В ОРГАНИЗАЦИИ XXI в. 3
   - 1.1. Финансы и новейшие технологии: от ручных к автоматизированным 3
   - 1.2. Приоритеты, связанные с изменением делового окружения 6
   - 1.3. Преобразование роли профессионалов-финансистов в XXI в. 11
   - 1.4. Финансы — катализатор изменений, добавляющих ценность всей компании 16
   - 1.5. Кейс: ведущие организации XXI в. 18
2. ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ 22
   - 2.1. Введение 22
   - 2.2. Разработка проекта трансформации 23
   - 2.3. Анализ сложившихся функций финансов 25
   - 2.4. Разработка концепции будущего финансов 29
   - 2.5. Формирование стратегии изменений 34
   - 2.6. Согласование навыков, опыта и компетенций персонала 36
   - 2.7. Процесс трансформации 38
   - 2.8. Мониторинг результатов 39
   - 2.9. Кейс: *мировые достижения в сфере финансов* 39

РАЗДЕЛ II
ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

3. ЦЕНТРЫ ОБЩИХ УСЛУГ 45
   - 3.1. Введение 45
   - 3.2. Какие процессы лучше всего размещать в центрах *SSC*? 47
   - 3.3. Контрольный список технических аспектов организации центров *SSC* 48
   - 3.4. Этапы создания центра *SSC* 50
   - 3.5. Преимущества центра *SSC* 53
   - 3.6. Кейс: *SSC* в компании *Ciba Speciality Chemicals* (*CSC*) 54

4. АУТСОРСИНГ 55
4.1. Введение 55
4.2. Аутсорсинг в области информационных технологий: риски, проблемы и уроки 56
4.3. Аутсорсинг финансов 58
4.4. Провайдеры прикладных услуг 65
4.5. Партнерство в сфере аутсорсинга 66
4.6. Кейс: совместные услуги в корпорации *BBC*, предоставляемые на условиях аутсорсинга 67
5. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ДЕЛОВОГО ИНТЕЛЛЕКТА 77
5.1. Введение 77
5.2. Формулировка требований бизнеса 79
5.3. Технологические разработки 81
5.4. Формулировка информационной стратегии для всей компании 83
5.5. Управление знаниями 85
5.6. Инструменты принятия решений и решение задач делового интеллекта 87
5.7. Кейс: хранилище данных в *Nationwide* 96

РАЗДЕЛ III
УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ

6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ 103
6.1. Введение 103
6.2. Теория Раппапорта 105
6.3. Модели расчетов ценности для акционеров 106
6.4. Упражнение на вычисление *EVA* 108
6.5. Пример *EVA* 110
6.6. Матрица *SVA* 111
6.7. Программа *Best Value* 111
6.8. Встроенные рычаги управления на основе ценности 114
6.9. Организации, действующие на основе *VBM* 116
6.10. Взаимные платежи и соглашения об уровне обслуживания 117
6.11. Кейс: создание ценности в корпорации *Wienerberger* 118
6.12. Кейс: управление на основе ценности в *British Aerospace* 119

7. ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ/ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА 128
7.1. Введение 128
7.2. Потребительский капитал (капитал отношений) 129
7.3. Организационный капитал (структурный капитал) 131
7.4. Человеческий капитал 133
7.5. Репутация корпорации 134
7.6. Управление риском предприятия 135
7.7. Отчеты об этических, экологических и социальных аспектах 140
7.8. Кейс: управление нематериальными активами 142

РАЗДЕЛ IV
ПО ТУ СТОРОНУ ТРАДИЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

8. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ 147
8.1. Распределение ресурсов 147
8.2. Организационная культура и распределение работ 148
8.3. По ту сторону традиционного бюджетирования 151
8.4. Сценарное планирование 156
8.5. Прогнозирование 159
8.6. Кейс: по ту сторону традиционного бюджетирования 162
9. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 166
9.1. Введение 166
9.2. Измерения, определяющие показатели функционирования 167
9.3. Организация, ориентированная на стратегию 170
9.4. Распределение весовых коэффициентов в системе сбалансированных показателей 175
9.5. Десять заповедей внедрения 177
9.6. Стыковка с моделями качества 178
9.7. Кейс: e-BBC 181
9.8. Кейс: информационная стратегия *Manchester Housing* 183
10. БЕНЧМАРКИНГ 193
10.1. Введение 193
10.2. Типы бенчмаркинга 193
10.3. Методы сбора данных 196

10.4. Этапы процесса бенчмаркинга 197
10.5. Кодекс поведения при проведении бенчмаркинга 200
10.6. Преимущества бенчмаркинга 202
10.7. Кейс: бенчмаркинговый проект Тауэр-Хамлетс 202

РАЗДЕЛ V
ОБОБЩЕНИЕ МАТЕРИАЛА

I. ФУНКЦИЯ ФИНАНСОВ В XXI в. 211
1. Финансы в организации XXI в. 211
2. Процесс трансформации функции финансов 212
II. ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ 214
3. Центры общих услуг 214
4. Аутсорсинг 215
5. Управление информацией для решения задач делового интеллекта 216
III. УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ 217
6. Обеспечение ценности для акционеров 217
7. Оценка нематериальных активов/интеллектуального капитала 219
IV. ПО ТУ СТОРОНУ ТРАДИЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 220
8. Сценарное планирование, прогнозирование и распределение ресурсов 220
9. Система сбалансированных показателей 223
10. Бенчмаркинг 225

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ 227

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ян Клайнман, финансовый директор по глобальным продажам и операциям *Reuters*

Начало нового тысячелетия — хороший повод подумать о прошлом и сформулировать прогнозы на будущее. Мы наблюдаем это почти ежедневно в многочисленных статьях и телевизионных программах. Можно назвать две часто обсуждаемые темы: реальное появление глобальной деревни, о которой Маршалл Маклюен писал еще примерно 30 лет назад, и постоянно ускоряющиеся темпы изменений. На оба эти тренда непосредственно и в значительной степени влияет развитие технологии. Глобальная деревня может существовать только потому, что в настоящее время есть электронная почта и Интернет, проникшие практически в самые отдаленные уголки земного шара. Все динамичные преобразования — результат внедрения новых промышленных и коммерческих технологий, в частности электронной коммерции. Чтобы убедиться в этом, достаточно лишь вспомнить об их влиянии на товары, издержки, процессы и даже способы ведения бизнеса.

Анализ и глубокое осмысление общего положения дел происходит также и в бизнесе. Все больше ориентированные на будущее компании активно используют возможность, появившуюся из-за угрозы сбоя компьютеров при переходе из одного тысячелетия в другое (так называемая опасность *Y2K*), и переосмысливают и пересматривают свои базовые бизнес-стратегии. Они стремятся понять, какое влияние любые масштабные изменения в конечном счете окажут на их бизнес-структуры и операции. Существуют и другие факторы, которые делают необходимость в подобных анализах еще более безотлагательной. Многие компании все чаще сталкиваются с тем, что им приходится действовать в условиях более жесткой конкуренции и во все более глобальном масштабе или в некоторых случаях — в региональной рыночной среде. Падение «железного занавеса», создание еврозоны, начало действия Североамериканского соглашения о свободной торговле (*NAFTA*) и формирование других региональных торговых зон — все это предоставляет компаниям более масштабные маркетинговые возможности, чем когда-либо в прошлом, к тому же — с меньшими издержками. Наряду с этим происходит и ускорение процесса дерегулирования деятельности рынков и отдельных отраслей. Часто это определяется интересами органов власти, старающихся

улучшить свою финансовую позицию, распродавая активы, которыми в прошлом владело государство, и гарантировать, чтобы экономика их страны оставалась конкурентной на международной арене. Одновременно происходит рост международных рынков, особенно финансовых, появление мультинациональных компаний. Это означает, что капитал и человеческие ресурсы более свободно, чем когда-либо, перетекают туда, где можно добиться наиболее высоких доходов. На стремление получать максимально возможные доходы напрямую влияет и растущая активность акционеров.

Однако наиболее важным фактором изменений в бизнесе, вполне вероятно, является воздействие технологий. Они не только ломают барьеры, препятствующие выходу на рынок новых участников, но и коренным образом изменяют правила конкурентной игры. Больше нет необходимости владеть всеми интегрированными операциями. У компаний появилась почти полная свобода размещения своих мощностей, они теперь могут почти мгновенно реагировать на запросы потребителей. Для понимания того, как это происходит на практике, можно познакомиться с надежно документированными кейсами, где анализируются варианты применения технологий электронной коммерции. Посмотрите на корпорацию *Dell Computer*. Ее предприятие в Лимерике, на восточном побережье Ирландии, поставляет персональные компьютеры, эти компьютеры собираются на основе запросов потребителей со всей Европы. Запросы на продукцию компании общей стоимостью 15 млн долл. в день поступают через веб-сайт и центры обработки телефонных заказов (колл-центры), информация о том, когда и какие компоненты необходимы для их выполнения, передается поставщикам через собственный экстранет корпорации. Таким образом, в общий процесс включены и потребители, и поставщики. Результаты такого прозрачного и осуществляемого в электронном виде процесса очевидны: более точное и своевременное финансирование сделок, в которые вовлечены одновременно заказчики, компании и их поставщики; более низкие издержки всех участников и в результате — более высокая степень их удовлетворенности. Здесь мы действительно наблюдаем ситуацию, в которой выигрывают все участники.

Однако какое отношение все это имеет к финансам и той функции, которую они призваны выполнять? Книга Маргарет Мэй — своевременное напоминание о том, что финансовая, как и все другие, функция должна правильно и своевременно реагировать на возможности, а также на вызовы, возникающие в результате

изменений. Эти изменения настолько глубокие, что ничем иным, кроме трансформации финансов, на них отреагировать не удастся. «От чего и к чему мы должны прийти?» — можете вы спросить. Попробуем кратко сформулировать эту мысль: от специализированной контрольной функции, где основное внимание уделяется учетным количественным данным, к положению бизнес-партнера, деятельность которого сконцентрирована на будущем и который готов применить все свои знания и опыт для всестороннего анализа бизнеса.

Из первого вопроса неизбежно вытекает следующий: как добиться такой трансформации? Книга Маргарет Мэй в этом отношении является практическим руководством, пользуясь которым можно провести необходимую трансформацию функции финансов. Прежде всего она объясняет, чем стали финансы в XXI в. Для этого она анализирует развитие технологий, потребность в переменах в компании — в новой организации бизнеса и новой роли — в результате происходящих изменений и проводит нас по всем этапам процесса трансформации функций финансов. Очевидно, в настоящее время финансы должны занять в организации новую позицию и изменить инструментарий, которым они пользуются. Чтобы разобраться в том, как это происходит практически, Маргарет Мэй рассказывает о новейших идеях и приемах, которые применили ведущие организации и их финансовые подразделения. Во втором разделе рассматривается влияние технологий на финансы: появляются центры общих услуг, внедряется аутсорсинг, информационные технологии, проводится анализа бизнес-информации в условиях среды с веб-поддержкой. В третьем разделе анализируются способы, гарантирующие предоставление заинтересованным лицам дополнительной ценности*, в том числе за счет оценки интеллектуальной собственности. В заключительном разделе приводится кейс, иллюстрирующий приемы интегрированного управления показателями функционирования, выходящего за пределы традиционного бюджетирования.

---

* В последние годы термин *value* в литературе по бизнесу на русский язык в основном переводится либо как «стоимость», либо — гораздо реже — как «ценность», еще реже — как «полезность». Здесь мы будем трактовать этот термин как «ценность», если речь идет о потребителях, так как их в первую очередь интересуют дополнительные свойства продукта, а не его себестоимость, которая может необоснованно расти, в том числе и из-за нерационального использования ресурсов, и как «стоимость», если этот термин применяется в первую очередь к компании, организации, бизнесу. Другими словами, каждая «ценность» имеет свою «стоимость», за каждую ценность надо платить. — *Прим. перев.*

Если в настоящее время вы работаете в финансовом отделе, особенно внимательно отнеситесь к этому материалу. Его значение можно проиллюстрировать при помощи следующей аналогии. Предположим, во время праздника вы находитесь на площади, где есть только один аттракцион — карусель. У вас есть три варианта действий: наблюдать за нею, вскочить на нее или ждать, пока карусель разгонится, и только затем попытаться присоединиться к другим участникам праздника. Когда вы на карусели, вы испытываете бодрость и воодушевление. Если вы попытаетесь вскочить на нее, когда она уже движется, то это будет не только трудно, но и опасно. Чем дольше вы ждете, тем быстрее разгоняется карусель и тем опаснее становится попытка в нее вскочить, т.е. оказаться в новых условиях. Вы можете, конечно, оставаться в стороне и наблюдать, как мир проносится мимо вас. Какой вариант поведения выберете вы?

ВВЕДЕНИЕ

У вас в руках второе издание книги, и, хотя первое было опубликовано менее трех лет назад, в новой книге произошли существенные изменения и внесены уточнения, в частности появились три новые главы (о финансах в XXI в., оценке нематериальных активов/интеллектуального капитала и сценарном планировании, прогнозировании и распределении ресурсов). Все главы скорректированы, книга в целом теперь структурирована в виде четырех разделов, каждый из которых содержит от двух до трех глав.

- В разделе I *Функция финансов в XXI в.* анализируется сущность организации и ее роль, а также процесс трансформации функции финансов.
- В раздел II *Финансы в условиях развития технологий* включены главы о центрах общих услуг, аутсорсинге и управлении информацией, позволяющие иметь системы сбора, управления и анализа бизнес-информацией, т.е., как их часто называют, системы делового интеллекта.
- В разделе III *Управление на основе ценности* разбирается, как происходит создание ценности для акционеров, внедрение лучших приемов деятельности и почему необходимо оценивать нематериальные активы, проводить политику интегрированного управления рисками и составлять отчеты об экологических, этических и социальных аспектах бизнеса.
- В разделе IV *По ту сторону традиционного бюджетирования* анализируется кейс, где показаны примеры действий без предварительного бюджета. Сюда включены главы о распределении ресурсов, прогнозировании, сценарном планировании, системе сбалансированных показателей и бенчмаркинге.

Новое издание отражает масштабы и темпы преобразований, происходящих в финансовой функции в начале нового тысячелетия, которые в основном определяются технологическими новинками и веб-поддержкой. Организации все чаще решают управлять своими неключевыми видами деятельности через процессы, выходящие за границы компании, т.е. передавая их партнерам, поставщикам, потребителям и сотрудникам, используя для этого веб-технологии.

При подготовке этого материала стало очевидно, что требуется дополнительная книга, чтобы охватить материал, не включенный в работу «Управление бизнес-процессом: интеграция в среду

с сетевой поддержкой», также опубликованной в серии книг для руководителей по программе *Financial Times Prentice Hall*. Эта серия помогает осуществить интеграцию бизнес-сообщества (*business community integration, BCI*), для чего, в частности, анализируются следующие темы: управление цепью поставок, управление взаимоотношениями с потребителями, планирование ресурсов предприятий и интернетовские технологии, управление бизнес-процессом, включающее анализ, реинжиниринг и управление изменениями, а также вопросы измерения показателей этих интегрирующих деятельность процессов. В книгу входят кейсы, показывающие деятельность таких компаний, как *Unilever, RNLI, Anglian Water* и *Averi Brown Boveri* (*ABB*).

В XXI в. неприемлемо затрачивать более 80% ресурсов работников, занятых выполнением финансовых функций, на обработку трансакций и другие виды деятельности, связанные с контролем, использовать устаревшие финансовые и компьютерные системы и заниматься бюджетированием, существенно не добавляющим стоимости продукции в масштабах всей компании. Обработка трансакций быстро становится полностью автоматизированной деятельностью, а информацией управляют так, чтобы обеспечивать работу систем сбора, управления и анализ бизнес-информации в прямом смысле нажатием кнопки. Такой уровень организации процессов высвобождает подготовленных профессионалов в области финансов для решения других задач (после соответствующей переподготовки), где они могут полностью проявить свои истинные способности и наращивать ценность (стоимость) компании, выполняя новые задачи. Эта работа с потребителями требует стратегического мониторинга финансового содержания всего бизнеса.

Вот что пишет по этому поводу Стивен Ходж, финансовый директор *Shell Group*:

> Shell *поняла, что концепция новой функции финансов, обосновывавшая в прошлом ее право на существование, теперь устарела. Поэтому финансам следует заново завоевать право на то, чтобы стать лидером в процессах перехода на цифровой формат, происходящих в* Shell, *а затем поддерживать их. Для этого им потребуется заниматься разработкой электронного бизнеса по всей цепочке создания стоимости (ценности). Поэтому задача для финансистов была сформулирована так: стать «лучшими по показателям функционирования, т.е. теми,*

кого выбирают в первую очередь», используя для этого финансовые услуги, предоставляемые Shell Financial Services, *чья миссия — обеспечивать профессиональное управление финансами и иметь навыки и опыт принятия решений в интересах основного производства, организованного в виде виртуального бизнеса, действующего в нескольких глобальных точках и способного конкурировать с внешними провайдерами аналогичных услуг* [1].

После проведения *Price Waterhouse* (в 1997 г.) специального исследования стало ясно, что приоритетом номер один у главных финансовых администраторов (*chief financial officer, CFO*) во всем мире является «максимизация богатства акционеров» (*shareholder value*). В Великобритании для всех, кто занят в общественном секторе, столь же важным направлением деятельности является выполнение программы *Best Value* («Лучшие достижения») (см. о ней ниже). Особенность этой программы заключается в том, чтобы успешно соединить стратегию с операционными задачами и измерить показатели и цели, которые гарантируют получение дополнительной стоимости/ценности. Модели управления показателями функционирования не должны ограничиваться только отдельными параметрами; в них необходимо инкорпорировать процессы изменений, которые будут способствовать успешной реализации стратегии.

Хотя большинство организаций уже восприняли идею наделения работников необходимыми полномочиями и начали строить свои структуры снизу вверх, функция финансов в основном действует под лозунгом «все ради бюджета», что по-прежнему отражает культуру организации командно-контрольного типа, построенную сверху вниз и сдерживающую инновации. Теперь, правда, появляется чувство, которого раньше не было: необходимо срочно заменить традиционные приемы составления бюджетов новыми методами. Топ-менеджеры уже понимают, что новые методы планирования, контроля, распределения/привлечения ресурсов должны быть введены до того, как долгосрочные негативные явления нанесут непоправимый урон бизнесу. К предлагаемым новым методам относятся: системы сбора управления и анализа бизнес-информации в масштабах всей компании (системы делового интеллекта), управление на основе стоимости/ценности, прогнозы, системы сбалансированных показателей, бенчмаркинг и управление бизнес-процессами.

Функция финансов должна быть трансформирована. Только тогда финансы начнут лидировать в формировании и применении такой модели, которая рациональным образом связывает стратегию, операции, распределение ресурсов и измерение показателей функционирования, а также облегчает проведение необходимых изменений на других участках. По сути функция финансов идеально подходит для решения этих задач, так как она — единственная в организации, играющая ключевую, центральную роль. Функция финансов реально связывает запросы заинтересованных лиц с бизнес-стратегией и операционными показателями функционирования.

Как практикующий консультант и наставник, выступающий в этой роли с начала 1990-х гг., я специализируюсь на разработке практических аспектов применения инструментов и приемов, позволяющих получить добавленную стоимость/ценность. В этой книге я постаралась не только объяснить, почему функцию финансов необходимо трансформировать, но и как провести необходимую трансформацию, какие инструменты и приемы, работающие на создание добавленной стоимости/ценности, вам потребуются для того, чтобы эффективно осуществить преобразования в масштабах всей компании. Я всегда придерживаюсь прагматичного подхода, объясняющего приемы, их происхождение и возможные варианты использования, для чего я часто и активно пользуюсь многочисленными примерами и скорректированными кейсами.

Как член совета института *CIMA* я полагаю, что финансовая функция и специалисты в области финансов могут добиться требуемых изменений и остаться в организации на ключевых позициях. Для студентов, которые готовятся стать бухгалтерами в сфере бизнеса, *CIMA*, как и другие бухгалтерские структуры, изменила свою программу подготовки и критерии членства, чтобы они могли точнее соответствовать своей новой роли. Во многом ответственность за происходящие и будущие изменения лежит на квалифицированных бухгалтерах, уже работающих и в частном бизнесе, и в общественном секторе, так как в настоящее время никакой профессиональный бухгалтерский орган постоянно профессиональным развитием своих членов не занимается. Поэтому вам, профессиональным бухгалтерам, потребуется быть активными, чтобы способствовать указанным изменениям и направлять их так, чтобы это гарантировало, что профессия бухгалтера-специа-

листа по управленческому учету осталась востребованной во всем мире по крайней мере в течение следующих 100 лет.

Литература

[1] Cedric Read et al. *eCFO*. Wiley, 2001.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Автор хотела бы поблагодарить следующие организации и лица за помощь, советы и вклад, в частности за разрешении использовать материал кейсов.

- *Management Accountants in Practice Limited* (*MAP*), ее работников, любезно согласившихся предоставить для широкого использования в этой книге материалы семинаров, сохранив при этом права на эту интеллектуальную собственность.
- Ричарда Хартта (*Richard Hartt*) из *MedAS* и Пенни Лаусона (*Penny Lawson*) из *BBC*, предоставивших материал для кейса, приводимого в гл. 4, где разбирается центр общих услуг в *BBC*.
- Абхая Райгуру (*Abhai Rajguru*), материалы которого, первоначально опубликованные *IFAC* в 1997 г., были использованы в кейсе о хранилище данных в гл. 5
- Тони Брайана (*Tony Bryan*) и Рогана Диксона (*Rogan Dixon*), принявших участие в составление кейса о *British Aerospace*, приведенного в гл. 6.
- Хилари Воган (*Hilary Vaughan*) и членов команды *Departmental Management Team* из совета *Manchester City Council Housing Department*, разрешивших использовать в кейсе в гл. 9 материал по их модели сбалансированных показателей.
- Майка Хауза (*Mike Howes*), составившего кейс по бенчмаркинговому проекту в районном совете *Tower Hamlets*, который первоначально был опубликован *IFAC* в 1997 г., а в этой книге приведен в гл. 10.
- Издательско-производственную команду из *Pearson* за их помощь в окончательной подготовке этой книги к публикации.

Разумеется, за любые ошибки или недостатки полную ответственность несет только автор.

Раздел I

Функция финансов в XXI в.

- Финансы в организации XXI в.
- Процесс трансформации функции финансов

1. ФИНАНСЫ В ОРГАНИЗАЦИИ XXI в.

1.1. ФИНАНСЫ И НОВЕЙШИЕ ТЕХНОЛОГИИ: ОТ РУЧНЫХ К АВТОМАТИЗИРОВАННЫМ

С момента изобретения в бухгалтерии использовались исключительно ручные приемы работы. До 1970-х гг. сохранялись гроссбухи — главные бухгалтерские книги, куда вставлялись страницы, заполняемые от руки, а отчеты последние сто лет печатали на пишущих машинках. Технология перфорирования карт, предложенная Холлеритом, позволила осуществлять механическую сортировку данных, хотя и этот вариант требовал огромных затрат труда, многочисленные вычисления проводились на логарифмических линейках, с помощью механических калькуляторов и арифмометров. Затем в конце 1960-х – начале 1970-х гг. появилось первое поколение компьютеров, это были огромные устройства, обрабатывающие данные для централизованных финансовых подразделений, они выдавали «на гора» тонны стандартных распечаток. В 1980-х гг. персональные компьютеры и дешевые локальные технологии, а также программное обеспечение для электронных таблиц привели к созданию специализированных финансовых отделов. Они взаимодействовали с каждой бизнес-единицей и вместе с головным офисом играли ведущую роль в консолидации бизнеса. Однако отчеты по-прежнему ежемесячно подавались в бумажном виде со стандартным набором документов; по мере необходимости готовились и разовые отчеты. Эволюция функции финансов показана на рис. 1.1.

В 1990-х гг. разработка технологий позволила получить гибкие системы клиент-сервер, позволяющие управлять центрами общих услуг (*shared services centre, SSC*), которые можно размещать в наиболее благоприятных географических точках, обеспечивающих эффективное по затратам функционирование, например в Индии. Такая организация операций благодаря стандартизации, рационализации и экономии на масштабах позволила добиться существенной экономии затрат при обработке трансакций. Кроме того, основной акцент делался на обеспечение гибких, экономически выгодных и необходимых клиентам услуг, предоставляемых в среде, позволяющей продемонстрировать ее возможности в численно измеряемых параметрах. Для этого применяются соглашения,

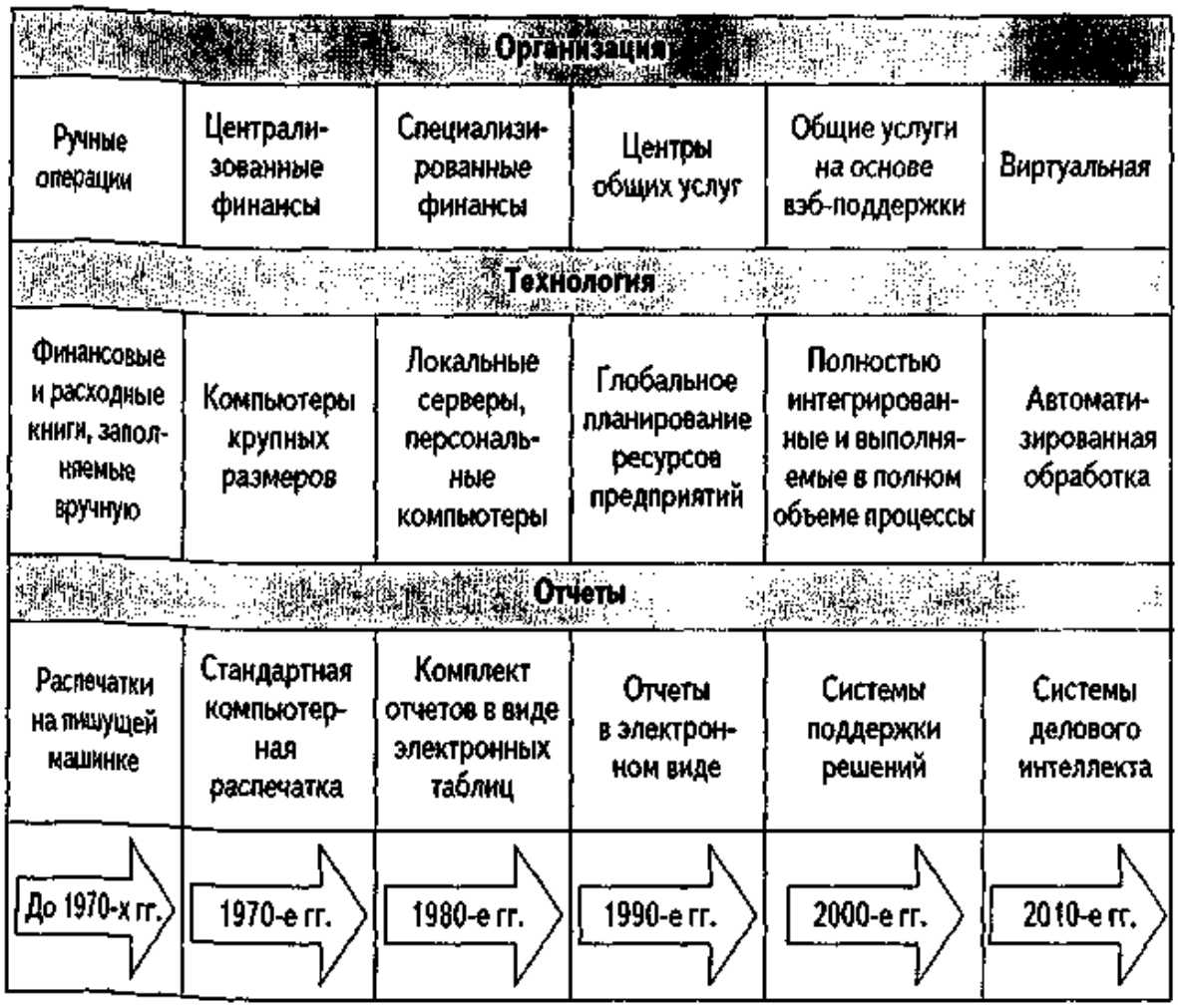


Рис. 1.1. Развитие финансов под воздействием технологии

в которых устанавливается уровень обслуживания (*service level agreement, SLA*). Теперь отчеты предоставляются в электронном виде и доступны из любой точки, а центры общих услуг (*SSC*) могут создавать стандартные отчеты и в случае необходимости дополнительного анализа выступают в качестве инструментов поддержки принятия решений.

Развитие веб-технологий в новом тысячелетии облегчило полное интегрирование бизнес-процессов, в том числе позволило установить прямые электронные связи с поставщиками, партнерами и заказчиками. Центры *SSC* с веб-поддержкой управляют всеми неключевыми процессами в системах планирования ресурсов предприятий (*enterprise resource planning, ERP*), совмещенных с системами управления цепями поставок (*supply chain management, SCM*) и управления взаимоотношениями с потребителями (*customer relationship management, CRM*). Теперь данные можно вводить в хранилище данных (*data warehouse*) и информации, измерять показатели функционирования и применять системы

делового интеллекта, вход в которые осуществляется через персонализированные интернет-порталы, интранеты и информационные системы предприятия (*enterprise information system, EIS*) (см. рис. 5.1 в гл. 5). Разработки в этой области приводят к созданию систем полностью автоматизированной обработки данных, для которой будут характерны следующие черты:

- оптические считывающие устройства, сканеры, мобильные устройства (*m*-коммерция), беспроводной протокол приложений (*wireless application protocol, WAP*) и другие автоматические устройства, устраняющие необходимость в ручном вводе данных;
- приложения для самообслуживания с веб-поддержкой, облегчающие ввод данных и запросов работниками (запросы категории бизнес–работники — *B2E*), заказчиками (бизнес–потребители — *B2C*) и поставщиками (бизнес–бизнес — *B2B*);
- управление потоками работ, управление документами, интегрирование компьютеров и телефонии, компьютерная телефония (*computer and telephony integration, CTI*), электронный обмен данными (*electronic data interchange, EDI*) и другие автоматизированные системы совместного ведения расчетов и обработки данных (компьютинга), облегчающие свободный обмен трансакциями, документами и информацией, который можно осуществлять автоматически между любыми географическими точками, где работает организация, либо за ее пределами;
- промежуточное программное обеспечение для интеграции электронных приложений (*electronic application integration, EAI*) и интернетовские стандарты, например, язык *XML* (*Extensible Markup Language*) для интеграции различных интеллектуальных систем, имеющихся в организации и за ее пределами, что позволяет автоматизировать процессы от начала до конца в масштабах всей бизнес-среды, благодаря чему устраняется необходимость в повторной клавиатурной обработке данных;
- современные интерактивные инструменты делового интеллекта, которые могут, например, проводить анализ в режиме реального времени и решать, какую информацию выводить на дисплей заказчика, партнера, поставщика или сотрудника, основываясь на анализе предыдущей истории трансакций этих участников, используя для этого их собственные персонализированные порталы.

Конечным результатом этого процесса станет появление виртуальных финансов и фактически устранение необходимости в обработке трансакций, которая будет заменена системами обслуживания и аудита на основе сетевых решений (рис. 1.2). Веб-технологии,

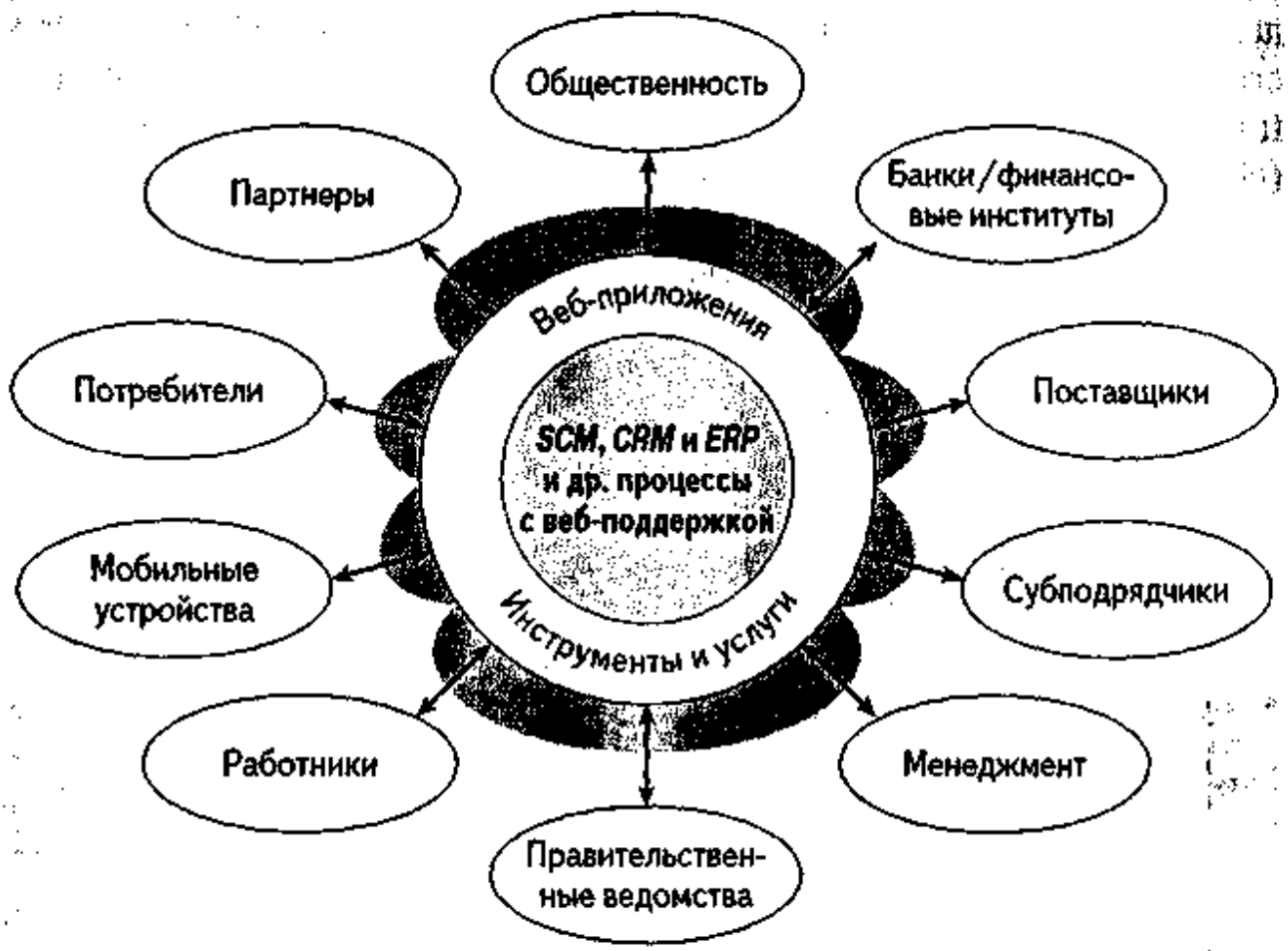


Рис. 1.2. Организация с веб-поддержкой

интеграция бизнес-сообщества, полные бизнес-процессы, *SCM*, *CRM* и *ERP* подробно рассматриваются в другой книге этого автора — «Управление бизнес-процессом: интеграция в среде с веб-поддержкой» [1].

1.2. ПРИОРИТЕТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ИЗМЕНЕНИЕМ ДЕЛОВОГО ОКРУЖЕНИЯ

Следует учесть и то обстоятельство, что, помимо влияния, которое на организации оказывает развитие технологий, в течение последних 10–15 лет все виды бизнеса претерпевают динамичные и масштабные изменения, причина которых приписывается новым задачам и проблемам, с которыми они столкнулись. Перечислим некоторые из них.

- ***Рост влияния акционеров.*** Мощь акционеров с точки зрения их возможности влиять на решения, принимаемые советом директоров, заставляет организации уделять теперь гораздо больше внимания приращению ценности для акционеров. Теперь уже недостаточно ограничиваться традиционными отчетами о прибылях и убытках и балансовыми отчетами —

следует столь же целенаправленно заниматься и факторами создания экономической стоимости, используя для этого приемы расчета величины акционерного капитала, демонстрирующие экономическую прибыль или экономические убытки. В организации XXI в. эти вычисления должны включать и выявление скрытой стоимости нематериальных активов, которая особенно важна, если речь заходит об организации, имеющей стратегию *e*-бизнеса. Требуется также защищать репутацию корпорации, которая может выступать в виде совокупности интеллектуального капитала и финансовых активов, для чего создается интегрированная в масштабах всей компании система управления рисками. На этом участке необходимо выявить и снизить все риски, которые могут рассматриваться как обязательства компании, и оценить с точки зрения интересов акционеров те риски, которые можно рассматривать как ее активы. В отчете *Turnbull Report*, описывающем ситуацию на начало 2000 г., приводятся правила того, как компании, акциями которых торгуют на Лондонской фондовой бирже, управляют бизнес-рисками и отчитываются о них.

Повышение экологической, этической и социальной ответственности бизнеса. Начиная с 2000 г. компаниям нужна встроенная система контроля, позволяющая отслеживать важнейшие угрозы, в том числе внешние, этические и социальные риски. Вложив в 2000 г. в «этическую составляющую» своего бизнеса почти 4 млрд ф.ст., компании больше не могут себе позволить игнорировать это направление. Это обстоятельство стало особенно важно в настоящее время, когда по Закону о пенсиях 2000 г. (*Pensions Act,* 2000) попечители пенсионных фондов обязаны показывать в отчетах, как они учитывают социальные, экологические и этические вопросы, когда принимают решения об инвестициях. В 2000 г. 37 из 100 компаний, входящих в 100 ведущих компаний, помещенных в список *FTSE* 100, уже опубликовали экологические отчеты, а еще 22 компании заявили, что сделают это в 2001 г. Министерство экологии, транспорта и регионов по поручению правительства страны оказывает давление и на оставшиеся компании, чтобы те также предоставляли такие же отчеты.

Законодательство, требующее, чтобы общественный сектор предоставлял потребителям ценность. За последние два десятилетия общественный сектор претерпевает качественные трансформации и изменения. Канцлер Казначейства (министр

финансов Великобритании) неоднократно заявлял о своей приверженности программе радикального совершенствования управления общественным сектором. По этому поводу он, в частности, заявил следующее:

> *Только приняв на вооружение серьезные подходы, принятые в бизнесе, правительство может продолжать снижать издержки налогоплательщиков, которые связаны с получением ими общественных услуг, и одновременно, в соответствии с «Хартией граждан», повышать стандарты обслуживания... Эти предложения, возможно, — самая важная реформа бухгалтерии и бюджетирования в общественном секторе в этом столетии... Чтобы успешно внедрить изменения, потребуется развитие новых навыков и опыта, а также активное вовлечение и лидерство менеджеров на всех уровнях общественного сектора* [2].

Изменения в этой области продолжаются. Наглядным примером этому служит программа *Best Value* («Лучший опыт»), которая стала обязательной для местных властей в 2000 г. Согласно этой программе прежний режим обязательных конкурентных торгов (*compulsory competitive tendering, CCT*) заменяется другим подходом — требованием, чтобы предложение обеспечивало самую высокую ценность.

- ***Изменения в организационной культуре.*** Это направление включает концентрацию на управлении качеством и изменение культуры, в том числе переход от управления и контроля и организационной структуры сверху вниз, к ситуации, когда работников наделяют широкими полномочиями, поддерживают инновации, а структуры создаются снизу вверх. В современной организации все подразделения должны адаптировать к своим условиям идею предоставления услуг, часто в виде соглашений об уровне услуг (*SLA*), внутренним потребителям, но финансовая функция в этом отношении обычно отстает и не может совершить необходимый прыжок в сфере культуры. Важнейшая часть этого изменения предусматривает необходимость замены традиционного бюджетного процесса сценарным планированием, скользящими прогнозами, системами сбалансированных показателей (связывающими стратегию с операциями) и бенчмаркингом, дополняемыми системами делового интеллекта и интегрированного управления показателями (рис. 1.3). Столь же серьезными для финансов являются

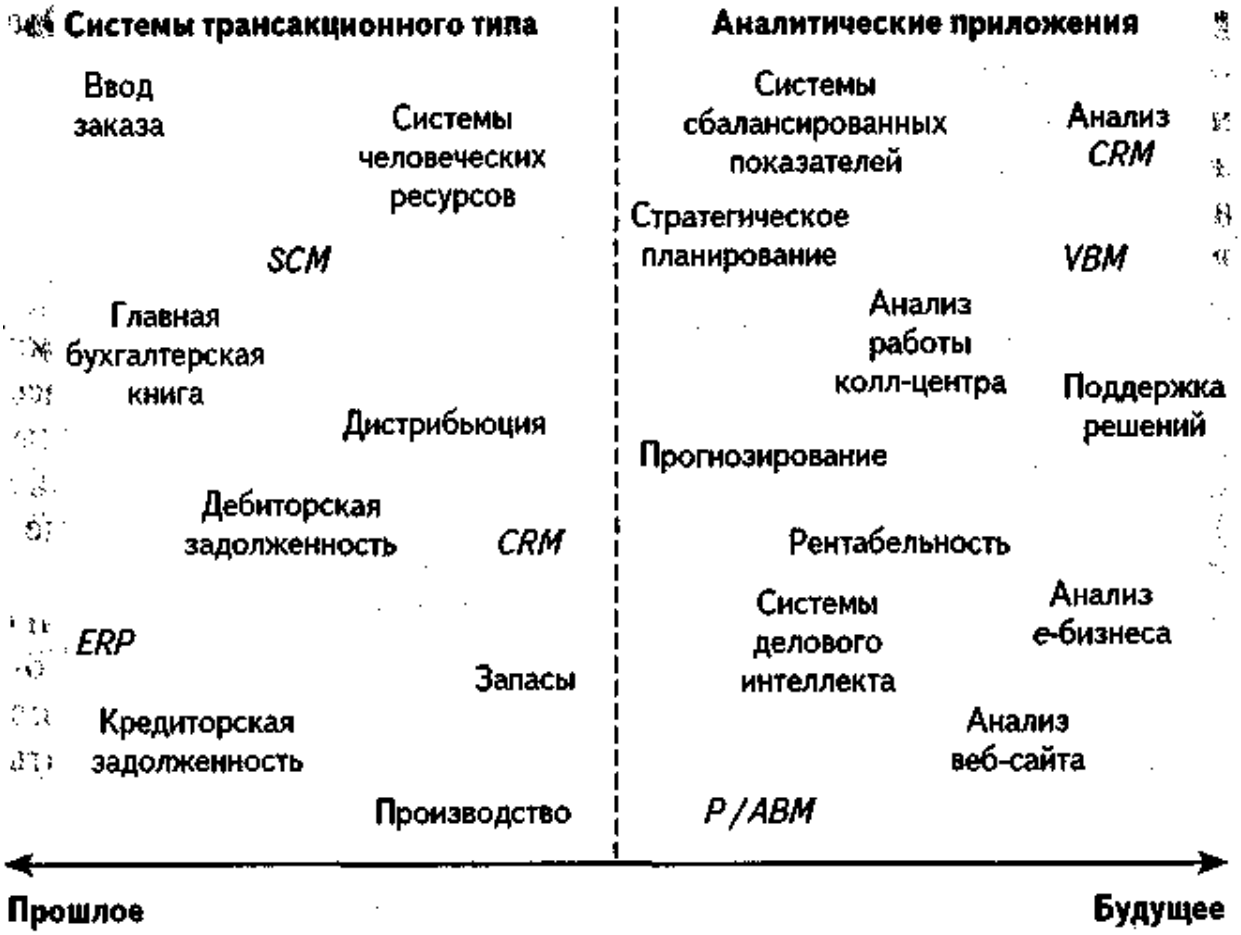


Рис. 1.3. Перспективное направление развития финансов

и изменения содержания своих функций — вместо «привратников» они должны стать «разведчиками возможностей».

- ***Изменения организационной структуры.*** В новых организационных структурах управления вспомогательные сферы деятельности должны строиться на основе процессов, а не функций, как это имеет место в традиционных организационных схемах. Часто такое управление осуществляется из центров *SSC* и операционных областей, разделенных на автономные стратегические бизнес-единицы (*strategic business unit, SBU*), имеющие мотивацию повышать ценности для потребителей. Переход к управлению бизнес-процессами требует реинжиниринга рабочих приемов и систем, а также использования приемов управления процессами, например составления мастер-бюджета на основе приоритетов (*priority-based budgeting, PBB*). Во многих организациях обычной практикой становятся партнерства с передачей на аутсорсинг неключевых видов деятельности, например функций финансов и информационных технологий, а в некоторых отраслях, например в электронике, даже самого производства.

- ***Глобализация деятельности бизнес- и финансовых центров.*** Эта тенденция приводит к увеличению числа стратегических союзов и партнерств, изменению образцов потребительского спроса и росту влияния потребителей, что проявляется, в частности, во время переговоров с поставщиками. Новые союзы требуют новых методов контроля и управления рисками, в основу которых положены веб-системы.
- ***Законодательная деятельность органов власти.*** Влияет не только на общественный сектор и регулируемые отрасли, но и на все виды бизнеса. Это влияние можно видеть на примере таких действий органов власти, как введение евро или изменение размеров платежей за виды деятельности, ведущие к изменению климата.

Так как организации пытаются продуманно реагировать на подобные задачи, чтобы стать структурами действительно «мирового класса», они неизбежно предъявляют новые требования к функциям финансов. В этих условиях финансы должны стать более эффективными в плане издержек, встраиваться в бизнес-процессы, ориентироваться на потребителя и обслуживание, добавлять ценность всей компании и быстро реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей. Всего этого можно добиться, если будут правильно трансформироваться финансы. Вопрос заключается не в том, должна ли каждая стратегическая бизнес-единица организации иметь новый стиль, т.е. включить «бизнес-аналитика» в состав ключевой управленческой команды, а в том, является ли этот специалист настоящим профессионалом в области финансов. Финансовая «составляющая» этой новой роли — менее 50%, и поэтому отбор на такие роли будут определять требования в области новых навыков и умений, связанных со стратегическими подходом к добавлению ценности. С проблемами этого рода столкнется не только индивидуальный профессионал в области финансов, но и бухгалтерские структуры, отвечающие за их подготовку.

В новом тысячелетии все элементы организации должны уметь демонстрировать, что они используют методологию, в основу которой положены лучшие приемы, доставлять потребителям максимальную ценность и уметь производительно и эффективно управлять издержками. Все элементы организации, отвечающие за предоставление услуг, в частности, финансовые подразделения должны сформировать такую культуру, которая была бы ориентирована на услуги и выполнение требований клиентов, используя для этого там, где это практически целесообразно, внутренние

соглашения об уровне услуг. В ходе трансформации функция финансов должна меняться с учетом общей программы, определяющей характер всего бизнеса. Поэтому она должна быть среди пионеров, прокладывающих путь, и своим примером показывать остальным подразделениям организации, как надо действовать в ходе преобразований. Эти преобразования не ограничиваются лишь внедрением и освоением новых приемов или использованием новых инструментов, а требуют полного изменения культуры, наличия гибкого и ответственного подхода, овладения новыми навыками и услугами как в сфере продаж, так и предоставления услуг.

1.3. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ РОЛИ ПРОФЕССИОНАЛОВ-ФИНАНСИСТОВ В XXI в.

Трансформирование функции финансов

Внедрение интегрированных компьютерных систем в масштабах всей компании с сетевой поддержкой, часто управляемых из географически отдаленных центров *SSC*, трансформирует функцию финансов, в том числе и за счет сокращения, иногда на две трети, видов деятельности, связанных с обработкой трансакций и требующих значительного времени. Это позволяет использовать по крайней мере часть освободившихся финансовых ресурсов, чтобы перебросить их на виды деятельности, добавляющие ценность в масштабах всей компании.

На рис. 1.4 показано изменение функции финансов, а также системы поддержки решений и другие виды деятельности, добавляющие стоимость/ценность, в результате чего обновленная функция финансов «сжимается», иногда до половины. Традиционные финансовые и управленческие виды деятельности также проектируются заново на основе веб-технологии, в результате чего затраты сокращаются наполовину от прежних средних значений. По результатам исследования функции финансов, постоянно проводимого *Hackett Benchmarking Solutions*, диапазон между самыми низкими и самыми высокими издержками на выполнении этой функции в Европе снизился с 0,61–6,93% в 1998 г. до 0,51–4,79% в 2000 г. [3]. Этот показатель получен по результатам изучения 75 европейских организаций со средним годовым доходом не менее 1 млрд долл. Он свидетельствует о том, что это изменение в сфере финансов является не случайным. Грегори Хакетт из группы *Hackett Group* заявил следующее:

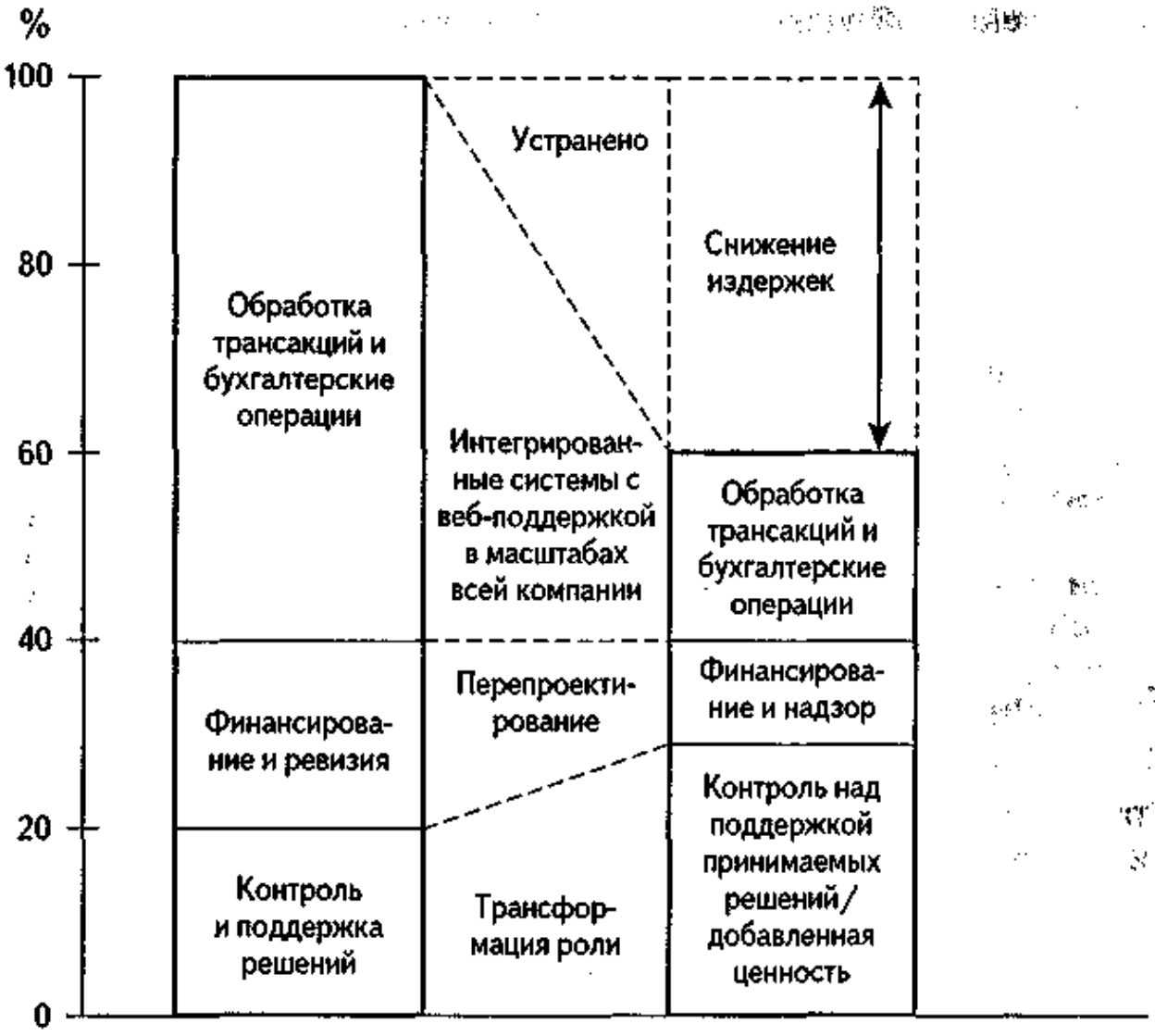


Рис. 1.4. Трансформация финансовой функции

К 2005 г. функция финансов в том виде, в котором мы ее знаем, качественно изменится.

В XXI в. с повсеместной веб-поддержкой бизнеса по крайней мере 50% всех видов функций финансов будут активно участвовать в деятельности организации в целом, они будут непосредственно направлены на достижение постоянного конкурентного совершенства. Такая позиция требует огромных перемен в прежней работе финансистов-профессионалов, многие из которых сейчас большую часть времени тратят на обработку трансакций и решение технических задач. Следует учитывать и то, что у многих нет потребности выйти из безопасной для них среды своих офисов. Одной из самых крупных задач в ходе общей трансформации будет повышение квалификации нынешних профессионалов в области финансов и интеграция их работы в остальные структуры бизнеса с учетом изменившихся условий.

Новая роль финансистов

Общество бухгалтеров по управленческому учету Канады (*Society of Management Accountants of Canada, SMAC*) в своем издании *Перепроектирование функции финансов* (*Redesigning the Finance Function*) [4] считает, что новая функция финансов требует навыков и опыта, позволяющего:

- предоставлять клиентам аналитические, стратегические и ориентированные на добавленную стоимость/ценность услуги;
- выступать в качестве бизнес-партнера и консультанта;
- стать участником и лидером процесса принятия решений;
- влиять на повышение показателей функционирования в масштабах всей компании.

Профессионалы-финансисты в ходе трансформации функции финансов, как правило, будут разделяться на три категории, когда нынешний персонал будет занимать новые позиции, опираясь на свои сильные стороны. Благодаря этому потенциал благодаря переподготовке повысится. Вот эти три новые позиции:

- Бизнес-консультанты. Обычно это — основные работники общекорпоративных подразделений, которые централизованно предоставляют услуги и специализируются на конкретных процессах, моделях или проектах. Они дают рекомендации и оказывают поддержку стратегическим бизнес-единицам (*SBU*). Они выступают как менеджеры информации, менеджеры и координаторы проектов, выполняемых в масштабах всей компании, — проектов, направленных на постоянное повышение показателей функционирования и добавление ценности. Это может быть, например, использование систем делового интеллекта в масштабах всей компании, выполнение процессов с веб-поддержкой, сценарное планирование, управление на основе ценности (*value-based management, VBM*), системы сбалансированных показателей (*balanced scorecard, BSC*), бенчмаркинг, реинжиниринг бизнес-процессов (*business process re-engineering, BPR*) и составление мастер-бюджета на основе приоритетов (*PBB*). Все они подробно объясняются в этой книге ниже (а также в книге *Управление бизнес-процессом*) [5]. Для достижения успеха необходимо использовать новые процедуры на основе лучших приемов и контроль за управлением глобальными процессами от их начала до конца с использованием веб-поддержки. К другим задачам, которые приходится решать специалистам этой категории, относятся глобальный мониторинг состояния экономики и бизнеса,

о компаниях *Dell* и *Cisco* показано, что они действуют либо с нулевыми, либо — в отдельных случаях — с небольшими объемами оборотного капитала. Эти специалисты часто размещаются в центрах *SSC* или в штаб-квартире, а их численность существенно ниже, чем при традиционном ведении финансов. Например, в *BBC MedAS SSC* (гл. 4) число квалифицированных финансистов сократилось всего до пяти человек.

Новые профессионалы, действующие в сфере динамичных финансов, станут лидерами межфункциональных команд, занимающихся стратегическим и тактическим планированием. Они возьмут на себя окончательную ответственность за будущий успех компании. На рис. 1.5 показаны роли, которые исполняют профессионалы-финансисты в новых организационных структурах с веб-поддержкой в XXI в. Эти структуры размещаются в географически благоприятных для бизнеса точках. Эти профессионалы идеально подходят для выполнения следующих ролей.

- Традиционные роли: казначей, секретарь компании и технические специалисты.
- Более широкие роли в бизнесе: главный операционный менеджер (*chief operating officer, COO*), главный менеджер по информации (*chief information officer, CIO*), главный финансовый менеджер (*chief financial officer, CFO*), главный исполнительный директор (*chief executive officer, CEO*), бизнес-консультанты.

Профессионалы, получившие подготовку в области финансов		
Бизнес-консультант, *CFO, CIO, CEO,* казначей, секретарь компании	Главные исполнительные директора *SBU,* менеджеры по коммерческим вопросам и бизнес-аналитики	*COO,* технические специалисты
Место нахождения штаб-квартиры		
Старшее руководство и консультанты, выполняющие свои функции централизованно	**Операционные стратегические бизнес-единицы**	**Общие услуги, выполняемые на основе процессов и с использованием веб-поддержки**
Организационная структура		
Штаб-квартира	**В глобальных масштабах**	**В благоприятных географических точках**

Рис. 1.5. Финансы в организации XXI в.

- Коммерческие роли: главные исполнительные директора стратегических бизнес-единиц, менеджеры по коммерческим вопросам и бизнес-аналитики.

Здесь целесообразно подчеркнуть, что ни одна из этих ролей не требует тех навыков и опыта, которые имел бухгалтер с традиционной подготовкой. К тому же большинство этих ролей предусматривает выполнение нефинансовых работ, составляющих значительную долю времени, из-за чего в прошлом чистые финансисты жестко конкурируют с профессионалами из других подразделений организации. Нельзя считать само собой разумеющимся, что финансам автоматически разрешат исполнять эту новую роль, добавляющую ценность всей компании. Существуют и другие направления бизнеса, представители которых уверены, что они в равной мере подготовлены для исполнения этой новой роли, тем более что нефинансовая составляющая в них не меньше финансовой. Сьюзан Джи, руководитель финансового отделения группы *Magnox Business Group* из *British Nuclear Fuels*, по этому поводу высказывает следующее предупреждение:

> *Нам придется завоевать такое положение, чтобы бизнес воспринимал нас серьезно. Мы должны доказать, что можем предоставлять не только цифры, хотя все понимают, что эти цифры очень важны. Мы проявим высокомерие, полагая, что если мы найдем время для изучения новых предложений, то автоматически добавим ценность нашему бизнесу. Люди, занятые в бизнесе, делают это очень хорошо и без нас, к тому же — уже в течение длительного времени* [5].

1.4. ФИНАНСЫ — КАТАЛИЗАТОР ИЗМЕНЕНИЙ, ДОБАВЛЯЮЩИХ ЦЕННОСТЬ ВСЕЙ КОМПАНИИ

Мы соглашаемся, что основными сферами ответственности финансов должны быть:

- гарантия предоставления ценности акционерам/другим заинтересованным лицам;
- постановка перед бизнес-менеджерами новых задач и оказание им помощи в генерировании ценности и мониторинг этих процессов;
- управление финансовыми рисками и осуществление финансового контроля.

Поэтому трансформирование финансов будет играть ключевую роль, способствуя улучшению показателей функционирования

и преобразованиям в масштабах всей компании, гарантируя, что финансы и другие ресурсы используются настолько производительно и эффективно, насколько это реально возможно в масштабах всего бизнеса. Из этого следует, что реализация процессов от начала до конца с веб-поддержкой и применение других инструментов и приемов, добавляющих ценность, должны осуществляться с учетом рекомендаций финансистов.

Вот как Уилсон и Чуа [6] определяют сущность управленческого учета.

> *Применение приемов и процессов, специально разработанных так, чтобы предоставлять финансовую и нефинансовую информацию работникам организации, чтобы они могли принимать более обоснованные решения и тем самым добиваться более полного организационного контроля и более высокой эффективности деятельности организации. Теперь ясно, насколько важна эта роль. Конечный показатель, свидетельствующий об успехе управленческого учета, состоит в том, мотивирует ли он менеджеров добиваться контроля над деятельностью организации и повышать ее эффективность и помогает ли он реально добиваться этого.*

Хотя финансы больше не являются собственниками информации, которую они предоставляют бизнесу, у них остаются четко очерченные задачи:

- Осуществлять профессиональную подготовку работников, гарантирующую понимание преимуществ и возможностей, предлагаемых Интернетом, и приемов и инструментов, добавляющих ценность в масштабах всего бизнеса.
- Собирать, анализировать и предоставлять информацию. Это направление должно включать проектирование и реализацию процессов с веб-поддержкой, использование моделей и систем делового интеллекта в масштабах всего предприятия и систем управления показателями функционирования.
- Выступать в качестве катализатора изменений, проводить межфункциональные семинары, руководить рабочими группами, управлять проектами, осуществлять веб-поддержку процессов, выполняемых в полном объеме с использованием инструментов, позволяющих добавлять ценность всему бизнесу.
- Учитывать финансовую перспективу при оценке идей и предложений, направленных на совершенствование бизнеса на основе указанных выше процессов, поощрять и спонсировать

новые деловые возможности, позволяющие генерировать ценность.

- Помогать планированию, прогнозированию, измерению показателей функционирования и мониторингу; выходить за пределы традиционного составления годового бюджета, чтобы создать организацию, где культивируется передача широких полномочий работникам.
- Проверять всю информацию. Это аудиторская роль, для выполнения которой финансы подготовлены лучше всего. Эта роль предусматривает выполнение процедур на основе лучших приемов и предоставление права проводить контроль в масштабах всей организации, действующей с веб-поддержкой.

Тема управления изменениями и реинжиниринга бизнес-процессов подробно рассматривается в книге «Управление бизнес-процессом» [1].

[illegible]

Microsoft UK [7]

Финансовая группа в *Microsoft UK* состоит всего из 12 человек, так как большая часть современных финансовых задач, как говорит Стив Харвей — директор *Microsoft UK* по персоналу, прибыли и обеспечению лояльности, выполняется на условиях аутсорсинга. Так, дебиторской задолженностью занимается производственное предприятие *Microsoft*, расположенное в Ирландии, а управление кредиторской задолженностью, производственными мощностями и вознаграждением работников по субконтрактам передано внешним организациям. Финансовой отчетностью и всеми вопросами, связанными с налогообложением, занимается компания *Andersen*. Харвей говорит:

> *Нам повезло, так как большую часть рутинной работы для нас выполняют внешние структуры, и поэтому ребята из финансовой службы могут помочь ребятам, занимающимся продажами... Из-за этого, правда, им приходится жить в ином режиме: день в конторе, день в разъездах, но это позволяет им дышать воздухом бизнеса.*

Intel [8]

Intel, американский гигант по производству компьютерных чипов стоимостью в 26 млрд долл., уже начал повышать эффективность работы с кредиторской задолженностью, на которую приходится почти 60% трансакций компании (приблизительно 1 млн трансакций в год) и 75% всех платежей *Intel*, установив для этого последний вариант *EDI* и используя технологии работы с изображениями. Ричард Тейлор, главный контролер компании, хотел более масштабных усовершенствований

и разработал план переноса всех операций в единый центр, расположенный, например, в Индии, благодаря чему сократились бы издержки, и дал своей финансовой группе три месяца на разработку более привлекательного варианта.

Джеф Лупиначчи, руководитель проекта по реинжинирингу бизнес-процессов, решил, что это недостаточно радикальный подход к проблеме, и в свою очередь предложил проект полностью автоматизированной бухгалтерии. Процесс можно сократить путем подтверждения заказа на закупку или получения квитанций: счета-фактуры становятся лишними, и поэтому от них можно отказаться. Основная цель — автоматизация двух механизмов за счет использования решения на основе информационных технологий с веб-поддержкой. При новой системе, когда работник *Intel* хочет что-то приобрести для компании, он выходит на веб-портал собственной фирмы, где содержатся каталоги выбранных и утвержденных *Intel* поставщиков, указываются цены, наличие продукции и условия контактов, после чего работник самостоятельно размещает заказ в онлайновом режиме. Когда приходит заказ, он вводит подтверждение в систему, что автоматически запускает систему оплаты. Средние издержки на одну трансакцию снизились с 8 долл. в 1999 г. до 1 долл. в 2001 г.

Существуют четыре основных типа платежей: за основные материалы, вспомогательные продукты производства и услуги, оплата консультантов и оплата временных работников. К счастью, группа смогла поэтапно реализовать текущие проекты: *e*-снабжение и *EDI*. Внутренний контроль был встроен в систему мониторинга доступа к дебиторской задолженности, гарантируя достаточно высокую безопасность, при которой выплата денег осуществляется только после выполнения заказа. Физические копии счетов-фактур хранятся только в тех странах, где их наличие является обязательным по закону.

Cisco [9]

На предприятиях компании *Cisco Systems*, расположенных по всему миру, занято около 40 тыс. человек. Ее доходы в 2000 г. составили 18 млрд долл. Майк Тьерни, финансовый директор компании *Cisco UK*, утверждает, что технологии *Cisco* и этика управления позволяют делать все проводки в бухгалтерских книгах в течение 24 часов. Такой подход был внедрен потому, что менеджеры хотели получать информацию в более полном виде и быстрее, чтобы обеспечить компании конкурентное преимущество. И именно это желание в значительной степени стимулировало изменения. Этому же помогло и то, что 90% заказов *Cisco* получает в электронном виде. Заказы фильтруются в офисе в Амстердаме, который выступает в качестве европейского центра *SSC* компании и участвует (не напрямую) в распределении заказов по нескольким сотням партнеров.

Например, предположим, что поступает заказ на «дешевый маршрутизатор». В электронном виде заказ встраивается в главный график работ в базе данных, располагающейся в Сан-Хосе. Далее этот заказ может поступить на производственную линию в компанию-субподрядчик, действующую в Шотландии, откуда он будет отправлен потребителю

и физически в центральных структурах *Cisco* никогда не появится. Сама компания *Cisco* владеет только двумя из своих 40 производственных структур. Все остальные операции выполняют ее партнеры, участвующие в цепи поставок *Cisco*. Фактически непосредственно из *Cisco* выходит менее четверти всех заказов, а большинство напрямую выполняется ее партнерами. *Cisco* владеет дизайнерскими разработками и программным обеспечением, контролирующим ее продукцию, — все остальное принадлежит ее партнерам по производству и реселлерам. Такая организация делает *Cisco* почти виртуальной корпорацией, хотя на сегодня она является третьей компанией в мире по уровню капитализации.

В *Cisco* имеется информационная система предприятия (*enterprise information system, EIS*), действующая как корпоративный телеметрический центр. Основные данные доступны на интранете *Cisco* на следующий день после их получения, и менеджеры компании могут воспользоваться ими для проведения анализа ситуации, а специалисты по продажам на основе этих данных составляют еженедельные прогнозы. Часть вознаграждения команды по продажам определяется степенью отклонения реальных результатов от прогнозов, благодаря чему вероятность накопления работ на отдельных временных периодах снижается, а компания может получить преимущества от более равномерного распределения заказов. Значительная часть времени Тьерни идет на работу с группой по продажам, связанную с подготовкой предложений, и поэтому он является очень важным членом этой группы, которая вносит заметный вклад в результаты ее деятельности.

Министерство обороны [10]

Министерство обороны воспользовалось услугами *PWC* и *Deloitte Consulting*, чтобы помочь решить проблемы, сформулированные в Белой книге правительства, озаглавленной «Лучше отчитываться за деньги налогоплательщиков» (*Better accounting for the taxpayers' money*), появившейся в июне 1995 г. Цель этой Белой книги — добиться более высокой эффективности вооруженных сил и их более полной отчетности перед обществом. Министерство обороны хотело иметь систему, которая позволяет измерять объем средств, потребовавшихся для достижения основной цели (заданных результатов), например быстрой стабилизации положения в Восточном Тиморе или долгосрочной деятельности по поддержанию мира в Боснии, и сообщать, сколько будет стоить каждый такой процесс, чтобы при принятии краткосрочных и долгосрочных решений по планированию специалисты могли бы учесть эту информацию. В проекте участвовало 550 консультантов, занимающихся 150 различными проектами, 2500 заказчиков и свыше 100 бухгалтерских систем. Проект *CAPITAL* охватывал пять основных областей:

- Системы: новые бухгалтерские процессы, действующие на основе коммерческих типовых пакетов: *Oracle Financials, Sun Accounts* и *CLIME*.
- Управленческие структуры (роли и ответственность): будет создана новая финансовая функция, а статус финансового управления будет в значительной степени повышен — до уровня совета директоров, для чего будет проведена подготовка соответствующих лиц с целью

овладения новыми навыками и умениями в области управления финансами.

- Принятие решений: в соответствии с новой стратегией управления Министерства обороны принятие решений будет делегировано на более низкие уровни и потребуется перейти на более долгосрочный горизонт планирования.
- Измерение показателей функционирования: управленческая деятельность получит новую ориентацию: результаты будут согласовываться как в структурах, которым выделяются средства, так и между ними, на основе чего будут выбраны показатели функционирования.
- Планирование: долгосрочное и краткосрочное планирования станут самостоятельными видами деятельности; долгосрочный десятилетний план будет «спускаться» сверху вниз и осуществляться в согласовании с краткосрочными четырехлетними планами.

Литература

[1] Margaret May, *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment,* Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[2] Margaret May, 'An activity-based approach to resource accounting and budgeting in government', *Management Accounting*, July/August, 1996.

[3] Hackett Group, *Ongoing Benchmarking Survey*, 2000.

[4] The Society of Management Accountants of Canada, *Redesigning the Finance Function*, 1997.

[5] James Creelman, *Creating the Value-Adding Finance Function,* Business Intelligence, 1998.

[6] R.M.S, Wilson and W.F, Chua. *Managerial Accounting: Method and Meaning,* Chapman and Hall, 1993.

[7] Steve Harvey, Microsoft's UK director of people, profit and loyalty, *Accountancy Age*, October 2001.

[8] Shani Raja, 'Intel', *CFO Europe,* May 2000.

[9] Andrew Sawers, 'Cisco Systems, I'm not worried about our share price', *Financial Director*, April 2001.

[10] PwC Case Studies. 'IT portfolio'. *Management Consultancy*, February 2000.

2. ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ

2.1. ВВЕДЕНИЕ

Из материала предыдущей главы вы могли понять, что в XXI в. функция финансов под воздействием технологии и необходимости добавлять ценность всей компании существенно изменилась. Эта глава является практическим пособием по реинжинирингу финансов, в котором учитывается предупреждение Хью Колламa, главного финансового менеджера компании *SmithKline Beecham*, который гласит:

> *Бухгалтеры могут повторить путь, который до них прошли шахтеры, добывающие уголь! В могущественной отрасли, в которой в свое время трудилось три четверти миллиона человек и которая могла сменить правительство, в настоящее время занято меньше людей, чем в* SmithKline Beecham. *Я считаю, что бухгалтеры как профессионалы могут проделать тот же путь, если не поймут, что им необходимо осуществить изменения фундаментального характера* [1].

Для сравнения познакомьтесь и с мнением Стефана Ходжа, директора по финансам группы *Shell Group*.

> Shell *поняла, что концепция финансов, обосновывавшая в прошлом их право на существование, теперь устарела. Финансам следует заново завоевать себе право на то, чтобы стать лидерами в процессах перехода на цифровой формат, происходящих в* Shell, *а затем поддерживать свое положение, для чего им потребуется заниматься разработкой* e-*бизнеса по всей цепочке создания ценности компании. С учетом этого задача финансов была сформулирована так: стать «лучшими по показателям функционирования, т.е. теми, из кого выбирают в первую очередь», используя для этого финансовые услуги, предоставляемые* Shell Financial Services, *чья миссия — обеспечивать профессиональное управление финансами и иметь навыки и опыт, поддерживающие решения, принимаемые в интересах операционных видов деятельности, организованных в виде виртуального бизнеса, действующего в нескольких глобальных точках и способного конкурировать с внешними провайдерами аналогичных услуг.*

- *Продолжать формирование центров* SSC, *которые действуют на условиях аутсорсинга и в конечном счете станут виртуальными. Необходимость в обработке трансакции будет устранена и заменена системами обслуживания и аудита с веб-поддержкой.*
- *Корпоративное финансирование слияний и поглощений.*
- *Управление рисками, возникающими в связи с глобальным охватом потребителей, доступом к новым поставщикам, кредитными рисками, связанными с участием в аукционах или каналах выхода на рынок через каталоги.*
- *Информационные порталы с веб-поддержкой на основе* ERP *и технологическое развитие* CRM *и логистики на основе рекомендаций финансистов* [2].

На рис. 1.4 показаны изменения, которые должны произойти и которые не только преобразуют половину видов деятельности, выполняемых этой функцией, в виды деятельности, добавляющие ценность и обеспечивающие поддержку при принятии решений, но и в значительной степени снизят издержки, в основном за счет внедрения самых последних веб-технологий.

В этой главе детально анализируется общий процесс, в том числе состояние текущих видов деятельности, выполняемых финансами, рассматривается будущее предназначение финансов; оцениваются текущие навыки, опыт и компетенции персонала; разрабатывается стратегия изменений и механизмы их реализации, позволяющие вести мониторинг действий и результатов. После этого изучаются три коротких кейса, где показано, как реально происходит трансформация финансов.

2.2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ТРАНСФОРМАЦИИ

Формулировка бизнес-ситуации

В проект трансформации, который в основном фокусируется в сфере финансов, но также включает и остальные сферы бизнеса на различных этапах проекта, необходимо включиться группе главных менеджеров. Какой бы ни была организация и к какому бы сектору, частному или публичному, она ни относилась, ей необходимо проводить масштабные изменения — трансформацию.

Назначение руководящей группы

В состав руководящей группы проекта должны входить финансовый директор, менеджер по проекту, консультант, глава отдела информационных технологий и, в идеале, по крайней мере три других главных менеджера компании, включая главного исполнительного директора. Эта группа должна согласовать цели, временные параметры, ресурсы и методологию выполнения проекта и регулярно контролировать ход его реализации.

Назначение команды проекта

В силу чувствительности исследований проекта и внутренних барьеров, препятствующих изменениям, присущим финансам, к выбору «лучших» людей для проведения глубинного исследования необходимо подойти ответственно. Успех во многом будет зависеть от того, какие специалисты будут выбраны в команду. Стоит оценить, кто из финансистов компании способен выполнить такой анализ конструктивно, непредвзято и учесть все важные аспекты. Необходимо решить, можно ли включить в состав команды персонал из других подразделений, профессионально подготовленный для проведения подобного анализа, и следует ли привлекать внешние структуры, сторонних консультантов, способных оценить положение дел непредвзято, которые знают, как функция финансов организована в других организациях. Каким бы ни был окончательный состав команды проекта, она должна быть способна заниматься стратегическими, операционными и технологическими аспектами преобразований в масштабе всей компании. Вполне вероятно, что по мере выполнения проекта некоторые участники группы будут меняться.

Выявить пользователей и поставщиков услуг, предоставляемых финансами, для консультаций

Представители пользователей и поставщиков услуг не входят в группу проекта постоянно, поэтому необходимо выявить представителей внутренних поставщиков и пользователей функции финансов и выделить время, в течение которого они будут заниматься проектом. Без их мнения анализ будет бесполезным. Необходимо добиться получения широкого диапазона мнений, и здесь критики проекта так же важны, как и его сторонники.

Определение партнеров по бенчмаркингу

По мере того как будет продвигаться процесс трансформации, полезно будет определить подходящие бенчмаркинговые

(эталонные) параметры функции финансов. Идеальным вариантом было бы определение двух-трех партнеров, которые были бы готовы сообщать свои соображения для бенчмаркинга напрямую и предоставлять им свою информацию. Если такой обмен организовать невозможно, существуют альтернативные варианты, например, использование внешних баз данных по бенчмаркинговым показателям, связанным с функцией финансов. Для этого, например, можно воспользоваться базами *Hackett* и *PWC's Global Benchmark Alliance* при условии, что вам известны присущие им ограничения. Анализ методологий, которые могут быть для этого использованы, подробно обсуждается в гл. 10.

Выбор средств коммуникации

В рамках функции финансов и работы компании в целом важно постоянно доводить до всех заинтересованных лиц информацию о целях, временных параметрах, динамике развития и другие сведения, связанные с проектом.

2.3. АНАЛИЗ СЛОЖИВШИХСЯ ФУНКЦИЙ ФИНАНСОВ

После того как процесс трансформации полностью разработан, его первым этапом будет анализ того, какие функции выполняют финансы в настоящее время. Для этого можно воспользоваться инструментами и приемами работы с процессами и видами деятельности, описанными в книге «Управление бизнес-процессом» [3], и осуществить системный анализ выполняемых видов деятельности.

Документация и издержки по видам деятельности и процессам, связанным с функциями финансов

Несмотря на то что все эти виды деятельности и процессы документированы, необходимо провести детальный анализ этих видов деятельности на данный момент и определить издержки, с которыми сопряжено выполнение функции финансов (рис. 2.1).

Необходимо детально проанализировать все параметры видов деятельности и процессов. Это требуется для:

- анализа вида деятельности, издержек и составления карт процесса от его начала до завершения;
- определения целей и участков ответственности во всех частях функциональных процессов;

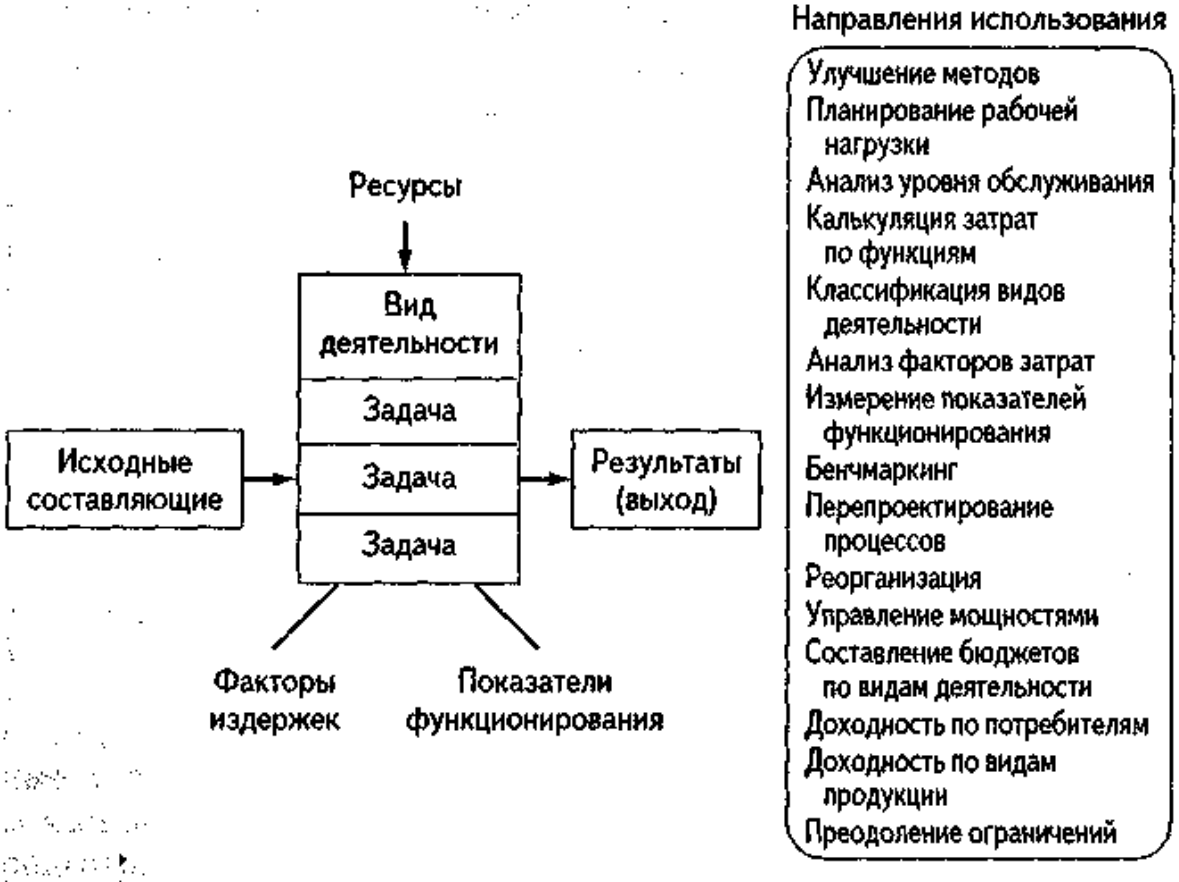


Рис. 2.1. Анализ видов деятельности и процессов, связанных с функцией финансов

- изучения результатов, определения уровня обслуживания и анализа факторов их достижения;
- понимания сущности взаимоотношений с другими отделами и подразделениями, в том числе находящимися за пределами организации и касающимися поставщиков, партнеров и потребителей;
- выявления любых (финансовых и нефинансовых) показателей функционирования и ключевых показателей деятельности/функционирования (*key performance indicator, KPI*), включая временные и качественные параметры, которые уже существуют, часто в неформально виде, а также любых соглашений *SLA*;
- понимания сущности всех связанных с функциями финансов систем и технологических взаимодействий, в том числе выходящих за пределы компании и имеющихся во всех географических точках ее действия;
- определения метода генерирования новых идей, связанных с усовершенствованиями; ограничений, налагаемых на систему;
- выявления любых ненужных видов деятельности, отвлекающих ресурсы компании от решения ее основных задач.

Пример карты финансового процесса

На рис. 2.2 схематично показан процесс реализации функций финансов у реального клиента. Этот процесс документирован не только в рамках функции финансов, но и в масштабах всей компании. В этом случае деятельность ведется активно — как в операционной, так и во вспомогательной областях. Карта процесса показывает, что инвойсы обрабатываются вручную, затем данные впечатываются на текстовом процессоре участниками операционной группы во время прямого контракта с клиентами. После этого происходит обработка данных в финансовом отделе и передача информации в блок обработки *Oracle Financials*. К счету-фактуре потребителя добавляются разного рода платежи наличными деньгами (*out-of-pocket, OOP*), в результате чего процесс сбора данных по *OOP* и их анализ ведется преимущественно вручную и поэтому является дорогостоящим.

В этом примере у сервисной компании было около 500 клиентов, значительная доля которых вносила минимальную плату в 2 тыс. ф.ст. в год, а описанный процесс применялся ко всем клиентам одинаково. Пока не был проведен анализ процесса, организация не оценивала общих реальных издержек, которые составляли приблизительно 1 тыс. ф.ст. на клиента. Нетрудно показать, имея указанную выше информацию, как можно отыскать способы, позволяющие упростить процесс и снизить издержки, в том числе:

- отправлять счета-фактуры непосредственно в *Oracle*;
- переводить клиентов с минимальными платежами на фиксированную ставку по *OOP*, благодаря чему дорогостоящий процесс будет не обязательным (счета-фактуры будут обрабатываться и оплачиваться только раз в год);
- автоматизировать сбор данных *OOP* за счет применения операционных систем, которые не только в значительной степени сокращают ручные операции на вспомогательных, финансовых и операционных участках, но и предоставляют клиентам более полную информацию по счетам и в значительной степени снижают число подаваемых запросов;
- снизить дублирование работ, связанных с сохранением информации о потребителях;
- разработать в итоге планы полной автоматизации процесса.

Проверка собранных данных

После анализа собранных данных необходимо удостовериться, что они верны, и внести в них необходимые поправки.

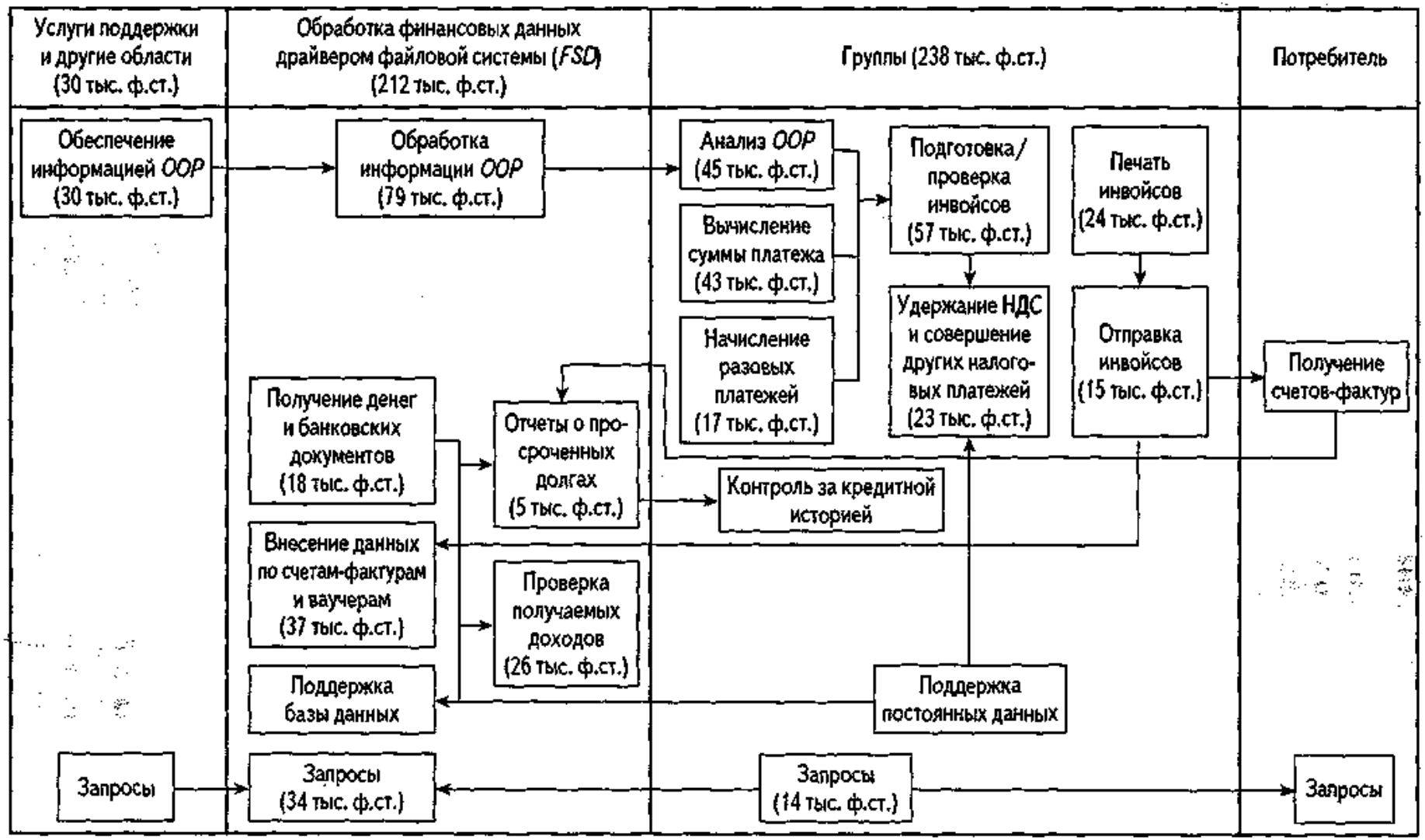


Рис. 2.2. Процесс работы со счетами-фактурами по проданной продукции 480 тыс. ф.ст.)

2.4. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БУДУЩЕГО ФИНАНСОВ

После того как в полном объеме проанализированы текущие виды деятельности внутри области финансов, можно начинать собирать сопоставимую информацию о лучших приемах и методах, применяемых в финансах, и, консультируясь с коллегами в масштабах всего бизнеса, создавать концепцию будущего финансов.

Сбор бенчмаркинговых данных

Помимо получения полной картины того, какие функции в настоящее время выполняют специалисты в области финансов, на этом этапе необходимо собирать данные о лучшем опыте и методах, используемых в других организациях. Благодаря этому можно сравнить все аспекты различных видов финансовой деятельности, как на качественном, так и на количественном уровне, с теми методами и приемами, которые считаются лучшими, выявить имеющиеся расхождения и определить, каким образом можно повысить производительность и эффективность работы. Ситуацию можно считать идеальной (что обсуждается в гл. 10), если можно провести дискуссию между партнерами, в ходе которой в полной мере выяснить причины различий между результатами вашей компании и показателями лидеров отрасли.

Некоторые организации считают полезным самостоятельно получать оценку на основе одной из моделей качества (см. подраздел 9.6) и воспользоваться ею для проведения мероприятий, направленных на повышение качества. Одной из таких компаний является *Sun Life Assurance. Известно, что она измеряла свои результаты* по критерию *EFQM* (см. о нем в подразделе 9.6) и, по словам Кейта Брассингтона — менеджера по совершенствованию бизнеса, обнаружила следующее:

> *Результаты показали, что финансы не были ориентированы на потребителей. Результаты анализа свидетельствовали о непонимании сущности процессов и были слабыми в областях, связанных со стратегиями, работой с персоналом и обеспечением лидерства* [4].

Провести мозговые штурмы в масштабах всей организации и делового сообщества

Для обсуждения как функции самих финансов, так и их потребителей в масштабе всего бизнеса предлагаются аналитические данные, собранные по текущим финансовым видам деятельности,

и данные о лучшим схемах и методах работы с финансами, а также мнения топ-менеджеров о том, какими должны быть финансы. Надежным ориентиром вероятных изменений можно считать подходы, описываемые в этой книге. Если ограничиться для этого только упрощением процессов и их рационализацией, то для осуществления радикальных преобразований, требуемых для финансовой функции XXI в., этого скорее всего будет недостаточно.

В книге основное внимание уделяется тому, что необходимо сделать для осуществления масштабных преобразований, и тому, в каком направлении они должны осуществляться. Эту точку зрения подтверждает Кристин Гаттенио из группы *Hackett Group* [5]. Она показывает, как воспринимают профессионалов в области финансов их партнеры из других сфер бизнеса. Профессионалы в области финансов считаются:

- усердными работниками;
- репортерами прошедших событий;
- манипуляторами данными;
- операторами трансакций;
- людьми, реагирующими на события и следующими за ними;
- внутрикорпоративными полицейскими.

Сравните эти мнения с теми задачами, которые, как ожидается, эти специалисты будут решать в новой трансформированной финансовой системе:

- работа с более сложной информацией;
- определение основного направления, помогающего понять сущность происходящего в бизнесе;
- участие в перспективном планировании;
- оказание помощи в формировании взаимоотношений;
- выступление в качестве агента преобразований;
- участие в глобализации бизнеса;
- снижение издержек.

Покажем в качестве примера заявления о видении, миссии, ценностях и ключевых задачах финансовой функции компании *EDS*, которые типичны для организаций, являющихся лидерами в своих областях.

Видение

Создать финансовую группу мирового класса.

Миссия

Обеспечить условия для того, чтобы EDS *получила глобальное финансовое лидерство и опыт.*

Заявление о ценности

Планируемый подход к организации контрольной функции позволит EDS *добиться реализации ее видения за счет обеспечения лидерства на основе широких и уникальных перспектив бизнеса и релевантной информации и благодаря эффективно реализуемым бизнес-процессам.*

Задачи

- *Создавать деловых лидеров.*
- *Направлять процессы формирования стратегии и принятия решений.*
- *Предоставлять информацию, позволяющую действовать на ее основе* [4].

Определение и согласование спецификаций для трансформации финансов

После того как процесс вышел на этот этап, благодаря консенсусу, достигнутому в масштабах всей компании, должно появиться четкое видение. Спецификация, разрабатываемая после этого, должна показать, как трансформированная финансовая функция будет обеспечивать добавленную ценность.

Какие услуги способна предоставлять в будущем область финансов?

- Традиционные финансовые и надзорные услуги, внутренний аудит (см. гл. 1).
- Операционные услуги — центр *SSC*, ориентированный на процесс и обеспечение полной автоматизации, возможно, на условиях аутсорсинга (см. гл. 3 и 4).
- Действия в качестве модератора, управляющего информацией в масштабах всей компании и выполняющего функции в области делового интеллекта (см. гл. 5).
- Оказание помощи в создании ценности (менеджмент на основе стоимости и получение максимальной ценности) (см. гл. 6).
- Оценка интеллектуального капитала (*intellectual capital, IC*) (см. гл. 7).
- Действия в качестве модератора, управляющего рисками в масштабах компании (*enterprise risk management, ERM*) (см. гл. 7).
- Составление и издание отчетов по вопросам этики, экологии и социальных аспектов (см. гл. 7).

- Поддержка при принятии стратегических и операционных решений, распределении/привлечении ресурсов, прогнозировании и сценарном планировании (см. гл. 8).
- Действия в качестве модератора, управляющего интегрированными показателями, выход за границы традиционного подхода к составлению бюджетов с использованием системы сбалансированных и эталонных показателей, объединенных со стратегией через операционные показатели (см. гл. 9 и 10).
- Предоставление данных по издержкам, ценообразованию и рентабельности отдельных клиентов (*ABC*).
- Действия в качестве модератора, управляющего улучшением показателей деятельности в масштабах всей компании (*BPR*).
- Действия в качестве поставщиков новых программ для компании, используя для этого: полностью выполняемые процессы (*end-to-end processes*), веб-поддержку и интеграцию бизнес-сообщества, анализ процессов, перепроектирование и внедрение.
- Эффективное управление бизнес-процессами (*business process management, BPM*), включая альтернативные уровни услуг и составление бюджета на основе приоритетов (*priority-based budgeting, PBB*).

Последние четыре пункта разбираются в книге «Управление бизнес-процессом» [3].

Какие задачи, направленные на повышение эффективности, необходимо решить при предоставлении услуг?

- Применение *BPR* во всех процессах в компании.
- Установление специфики решаемых задач.
- Определение разрывов в текущих параметрах по сравнению с эталонными.
- Внедрение культуры постоянного совершенствования.
- Обеспечение гибкости и ответственности.
- Устранение видов деятельности, отвлекающих ресурсы от решения ключевых задач.
- Ориентация на потребителей и обслуживание.

Какие технологические новшества будут использованы для достижения указанных задач?
(см. гл. 5 и книгу «Управление бизнес-процессом»)

- Системы *ERP* в масштабах всей компании.
- Полная автоматизация ряда операций.
- Интеграция делового сообщества и интеграция приложений в масштабах всей компании (*enterprise application integration, EAI*).

- Персональные настольные инструменты и самообслуживание в режиме *B2E*, беспроводные устройства.
- Инструменты делового интеллекта:
  - хранилища данных, системы онлайновой аналитической обработки данных (*on-line analitical processing, OLAP*) и системы поддержки принятия решений (*decision-support systems, DSS*);
  - порталы предприятия.
- Веб-технологии, включая установление стандартов и обеспечение безопасности.
- Интегрированные процессы от начала до их завершения, например, управления цепями поставок (*SCM*) или управления взаимоотношениями с потребителями (*CRM*).
- Совместные вычислительные системы:
  - системы управления потоками работ, например, маршрутизация операций (почтовый протокол) (*POP routing*);
  - управление работой с документами, например, при работе с изображениями;
  - компьютерная телефония (*CTI*);
  - программное обеспечение коллективного пользования, например, *Lotus Notes*;
  - мобильные устройства и телекоммуникации.

Какие потребуются компетенции, навыки и умения?
(см. подразделы 1.3 и 2.6)

- Консультанты.
- Аналитики.
- Технические специалисты.
- Спецификация профессий и работ.
- Программы подготовки и развития персонала.
- Персонал в нефинансовых подразделениях и отделах.
- Информационные технологии.

Какая необходима для этого организационная структура?
(см. гл. 1 и рис. 1.5)

- Аутсорсинг или предоставление прикладных услуг (*application service provision, ASP*) (см. гл. 4).
- Центры *SSC*, обработка в режиме полной автоматизации (см. гл. 1 и 3).
- Разработки в интересах бизнес-единиц.
- Централизованные услуги.
- Виртуальная финансовая функция, осуществляемая в цифровом режиме с веб-поддержкой.

- Привлечение нефинансового персонала.
- Ориентация на потребителя и обслуживание.
- Четко установленная отчетность, распределение полномочий и установление подчинения.

Какие виды контроля и измерений будут осуществляться внутри функций финансов?
(см. раздел IV)

- Качественного характера, *EFQM*.
- Количественного характера, финансовые.
- На соответствие установкам корпоративной культуры.
- Удовлетворение потребителей, формулирование соглашений об уровне обслуживания и мониторинг за их выполнением.
- Определение степени удовлетворенности персонала и потребности в профессиональной подготовке и развитии.
- Системы сбалансированных показателей: углубленный анализ и определение весовых пропорций.
- Управление интегрированными показателями функционирования, связь размера вознаграждения персонала с результатами его работы.
- Постоянное сравнение с лучшим опытом.
- Демонстрация добавленной ценности.

2.5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

На этом этапе необходимо разработать подробный план, учитывающий перечисленные составляющие.

План проекта

В зависимости от степени радикальности преобразований, которые необходимо согласовать со всеми заинтересованными лицами. Для полной трансформации функции финансов, возможно, потребуется до двух лет (см. рис. 2.3, где этот процесс показан в обобщенном виде). Точное время будет зависеть от масштабов изменений и от того, предусматривают ли они реализацию решений, связанных с информационными технологиями, в частности, *ERP*, *SCM*, *CRM* и *EIS* или создание глобального центра совместных услуг с веб-поддержкой. В течение этого периода можно согласовать и привязать к единому графику проведение других изменений. Для этого потребуется составить подробный план реализации проекта, где четко показаны все связи. Если в ходе этапа разработки плана поступило слишком много идей, то, вполне



Рис. 2.3. Процесс трансформации финансов

вероятно, потребуется установить приоритеты и этапы совершенствования и изменений на каждый момент времени. Чтобы изменения были успешными, следует четко оценить объем ресурсов, которые для этого потребуются.

Оценка ситуации

После того как разработан подробный план и полностью определены издержки на его выполнение, необходимо включить его в реальную ситуацию, которая характеризует положение компании в данный период, чтобы получить официальное одобрение совета директоров. На этом этапе следует придерживаться установленных правил — именно благодаря этому все участники группы топ-менеджеров будут привлечены к обсуждению и формулировке новой стратегии. Итоговая концепция должна стать весьма убедительной с позиций снижения издержек и улучшения обслуживания и не вызывать возражений.

2.6. СОГЛАСОВАНИЕ НАВЫКОВ, ОПЫТА И КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Как мы видели на рис. 1.5, роль финансов в XXI в. кардинально отличается от ее роли в прошлом. Если характеризовать ее обобщенно, то она содержит столько же нефинансовых составляющих, сколько и финансовых. Это позволяет квалифицированным специалистам с многосторонней подготовкой занимать различные руководящие позиции в компании, не структурированной на отдельные подразделения. Такая ситуация предоставляет огромные возможности для профессионалов в области финансов выполнять новые роли. Она благоприятна и для профессионалов в других областях, в полной мере готовых войти на «территорию», которую в прошлом занимали только финансисты.

По результатам обзора, выполненного *Waterhouse*, в ходе которого были опрошены 2000 главных финансовых директоров, выявлено, что самым крупным барьером, препятствующим усилению роли финансов, в настоящее время выступает сложившийся уровень компетенций у персонала, занятого в области финансов. Исследование *CIMA* «Изменяющиеся типы работ» [6] установило, что главному бухгалтеру в ближайшее время потребуются знания и квалификация, которую можно охарактеризовать следующим образом:

- знакомство с бизнесом как особым родом деятельности с выраженной коммерческой направленностью;

- умение формировать новые межличностные отношения;
- умение управлять с применением новых приемов;
- обладание стратегическим мышлением (на втором месте в анализе будущего);
- понимание принципов информационных технологий;
- знание управленческого учета (традиционная задача).

Подобного рода характеристики функций финансистов принципиально отличаются от традиционных представлений о тех функциях, которые обычно выполняют финансисты в настоящее время.

Оценка соответствия персонала новым должностям

Специалисты по человеческим ресурсам, которые заняты такой оценкой, призваны решать следующие задачи.

- ***Разработка спецификации по видам работ и персоналу с учетом их соответствия спецификациям трансформированной роли финансов.*** Эта задача будет решаться в соответствии с приведенными выше рекомендациями (подраздел 1.3) и с привлечением консультантов, аналитиков и технических специалистов, а также с учетом исполнения традиционных, более широких деловых и коммерческих ролей.
- ***Сопоставление новых требований со сложившимися навыками персонала:***
  - сравнение новых требований к квалификации персонала с текущим уровнем профессионализма и компетенций;
  - выявление областей полного, близкого соответствия и несоответствия и составление планов для назначения новых кадров на новые позиции;
  - выяснение, могут ли работники из других подразделений подойти на должность аналитика или консультанта, и распространение в компании информации о имеющихся вакансиях;
  - если, например, в результате создания центра *SSC* в другой стране происходит сокращение численности персонала, следует внимательно отнестись к тем работникам, которые в ходе процесса трансформации финансов оказались лишними, возможно, используя для их увольнения специально выделенные средства. В некоторых случаях ключевых работников следует обязательно оставить, а работу с ними следует рассматривать в качестве приоритетной задачи;

— оценка потребности в работниках с принципиально новыми квалификациями и навыками, которых необходимо привлечь в компанию.

- ***Разработка планов по профессиональной подготовке и переподготовке персонала.*** Начать организационную работу по подготовке и развитию персонала в целях повышения квалификации и профессионализма. Всем работникам необходимо освоить концепцию ориентации на потребителя, при этом их реальная роль не имеет значения. Многим работникам потребуется более углубленная подготовка и поддержка, особенно в решении творческих задач, освоении новых приемов коммуникаций, понимании сущности бизнеса и его коммерческих аспектов, а также в решении глобальной задачи — повышении капитализации компании.
- ***Доведение результатов предыдущего этапа до заинтересованных лиц.*** Необоснованная задержка на данном этапе вызывает беспокойство, снижает мотивацию и повышает неопределенность, в результате чего лучшие работники могут просто покинуть организацию.

2.7. ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ

- Успешная трансформация финансов потребует больших усилий, и не только на этапе составления проекта; необходимо умелое лидерство и коммуникации в масштабах компании, правильное представление проекта и управление всем процессом изменений. Все это требует времени, и поэтому важно убедиться, что в ваших планах эти обстоятельства учитываются.
- Планирование переходного периода должно быть жестким. Такой подход позволяет гарантировать, что потребители в этот период не будут испытывать необоснованных трудностей. Часто целесообразно немедленно начать внедрять изменения и небольшие улучшения, чтобы получить поддержку потребителей и сделать переход менее травмирующим.
- Индивидуально (для каждого заказчика) отнестись к установлению соглашений об уровнях поддержки и планов по проекту, привлекая для этого каждую бизнес-единицу, чтобы она увидела, какую роль играет в трансформации. Если начинают применяться новые системы расчета и контроля издержек, необходимо помнить, что финансы облегчают эти процессы операционным менеджерам.

- Удостоверьтесь, что весь персонал, в частности занятый в финансовой области, продолжает общение с персоналом внутри компании. Для этого необходимо регулярно проводить обзоры развития программ персональной подготовки и повышения квалификации.

2.8. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Управляющая группа должна регулярно вести мониторинг хода реализации проекта и сравнивать с поставленными задачами. Проводится мониторинг временных параметров, показателей использования ресурсов, расходов, включая персонал и динамику найма новых работников.
- По завершению каждого этапа проекта необходимо сравнивать результаты с поставленными задачами, в том числе контролировать показатели удовлетворенности потребителей и изменений в корпоративной культуре.
- Продолжать вести мониторинг требований персонала по дополнительной поддержке, развитию и подготовке.
- Продолжать осуществлять бенчмаркинг других компаний, сравнивая свои результаты с «лучшими приемами» и «лучшей ценностью», чтобы гарантировать, что компания имеет показатели функционирования, соответствующие верхнему квартилю.
- Регулярно проводить обзор выполнения соглашений *SLA* с потребителями.
- Ежемесячно составлять отчет на основе систем сбалансированных показателей для топ-менеджеров, чтобы они могли следить за ходом выполнения проекта.
- Связывать размер компенсации с индивидуальными показателями работы и достижением корпоративных целей.
- Информировать о достигнутых результатах в масштабах всей компании.

2.9. Кейс: мировые достижения в сфере финансов

***Adidas-Salomon* [8]**

За пять лет компания *Adidas-Salomon*, немецкий производитель обуви и одежды, вышла из состояния, близкого к банкротству, стала публичной и добилась троекратного роста цены ее акций. Еще некоторое время назад компания считалась классическим примером неправильного руководства, сейчас она стремится стать децентрализованным виртуальным

предприятием с мультикультурным менеджментом. Роберт Луис-Дрейфус, занявший должность генерального исполнительного директора в 1993 г., стал внедрять проект сокращения времени выполнения заказов, повышения доли своевременных доставок, управления сезонными запасами и быстрого реагирования на изменения вкусов потребителей.

Формированием более тесных взаимоотношений между штабными и операционными функциями в компании занимается финансовый директор, австралиец Дин Хокинс. Основой его руководящих принципов является новое предназначение финансов — оказывать поддержку процессу принятия решений топ-менеджерами и операционными подразделениями. Хокинс сделал это своей основной целью, чтобы продемонстрировать руководителям бизнес-единиц, что финансы могут делать больше, чем просто оформлять бухгалтерские документы.

«Я хочу отразить это изменение через показатели, формирующие доверие. Такие показатели появятся, когда работники финансового департамента будут предоставлять анализ добавленной стоимости до того, как результат запросят руководители компании. В идеале финансы должны рассматриваться не как неизбежное зло, а как партнер».

В качестве лейтмотива стратегии Хокинса выступает стремление «добавлять ценность в каждой точке, где работа финансов сталкивается с остальным бизнесом». Хокинс пока недолго проработал в качестве главного финансового директора, он уже изменил представление о том, что ранее считалось приемлемым для руководителя такого уровня. Он пригласил на работу «правильный состав» работников (в том числе новых специалистов, не имеющих бухгалтерского образования), улучшил методику проведения анализа, добился большего доверия и снизил число вопросов политического характера.

Dell Computer [9]

Корпорация *Dell Computer* резко повысила свою доходность инвестированного капитала — с 37% в 1995 г. до 186% в 1998 г., во многом благодаря общей ориентации на финансы и операционные направления — так считает ее финансовый директор Том Мередит. Компанию отличает четкое понимание сущности свой бизнес-модели, стремление в масштабах всей организации повысить доходность инвестированного капитала, огромная потребность в информации и строгий анализ как финансовых, так и операционных показателей. В *Dell*, как считают Том Мередит и Майкл Делл — председатель совета директоров и исполнительный директор, — сущность финансов понимают не только специалисты финансового подразделения, их понимание стало частью общей культуры всей корпорации.

Общая направленность изменений включала следующие этапы.

- *Поиск общей модели данных*, которой затем воспользовались как глобальной финансовой инициативой, чтобы разработать общую структуру, систему и приемы.
- *Достижение сбалансированности между ликвидностью, рентабельностью и ростом* за счет снижения материально-технических запасов до семи дней и сокращения числа поставщиков.

- *Изменение ориентации и поведения* за счет обучения работников, в результате они стали уделять больше внимания показателю *ROCE* (*return on capital employed* — доход на вложенный капитал), для чего значительная доля компенсации работников также была привязана к этому показателю.
- *Создание ценности для потребителей с выгодой для себя.*
- *Внимание на развитие работников.* Помимо пересмотра политики компании по найму и профессиональной подготовке персонала финансового подразделения в настоящее время Мередит затрачивает все больше рабочего времени на обучение финансовых менеджеров. Он утверждает:

> *Я не считаю, что финансы — вспомогательная функция. Мы — либо партнеры, либо наемное подразделение. Стремление улучшить знания финансовой команды никогда не ослабевает. Если меня что-то по-настоящему и беспокоит, так это то, что мы пока не можем уделять больше времени анализу и в целом меньше времени тратить на простой сбор информации. Мы начали переходить от информации к знаниям. В конце концов, я надеюсь, мы сможем пойти дальше — от знаний к мудрости.*

SmithKline Beecham [1]

Подразделение НИОКР в компании *SmithKline Beecham* трансформирует свои финансы путем перехода от простого учета данных к партнерству, для чего развивает следующие направления:

- *Упрощение обработки трансакций*: переход от отдельных видов бизнеса к общим центрам обслуживания для всей компании, действующих в масштабах страны.
- *Применение инструментов и процессов для поддержки решений*: в состав групп входят представители финансовых служб, имеющие необходимую квалификацию для поддержки решений.
- *Развитие навыков, повышение квалификации и внедрение новых технологий.*
- *Укрепление финансовой дисциплины*: центральная группа поддерживает финансовую дисциплину в отделе НИОКР, что предусматривает постоянное развитие процессов, инструментов и систем, адаптацию лучших приемов.

Литература

[1] KPMG Management Consulting, Finance of the Future, 1998.

[2] Cedric Read et al, *eCFO*, Wiley, 2001.

[3] Margaret May, *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment*, Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[4] James Creelman, *Creating the Value-Adding Finance Function*, Business Intelligence, 1998.

[5] The Hackett Group. *Best Practices Benchmark Study of Finance*, 1997.

[6] Price Waterhouse, *CFO, Architect of the Corporation's Future*, John Wiley, 1997.

[7] *Changing Work Patterns*, CLMA Research, 1996.

[8] *Excellence in Finance* написана под эгидой *Arthur Andersen* в Economist Intelligence Unit, 1998. Отрывки из этой работы использованы в 12 кейсах, упоминаемых в этой книге.

Раздел II
Финансы в условиях развития технологий

- Центры общих услуг
- Аутсорсинг
- Управление информацией для решения задач делового интеллекта

3. ЦЕНТРЫ ОБЩИХ УСЛУГ

3.1. ВВЕДЕНИЕ

В 1990-е гг. организации, внедрявшие системы планирования есурсов предприятия (*ERP*), обнаружили, что можно создавать ентрализованные и эффективные по затратам *SSC* и размещать х в географически благоприятных регионах (рис. 1.1). Эти цент- ы первоначально предназначались для выполнения деятельности, вязанной с большим объемом трансакций с веб-поддержкой, затем они стали выполнять все процессы, от самого начала до онца связанные с поставщиками, заказчиками, партнерами и ра- отниками. На рис. 3.1 показано, как может выглядеть в XXI в. ентр *SSC*.

Общий центр услуг — разновидность «внутреннего аутсорсинга», огда ключевой деятельностью становится предоставление неклю- евых услуг для отдельных бизнес-единиц. Часто эти структуры оздаются и управляются в союзе с партнером, которому часть

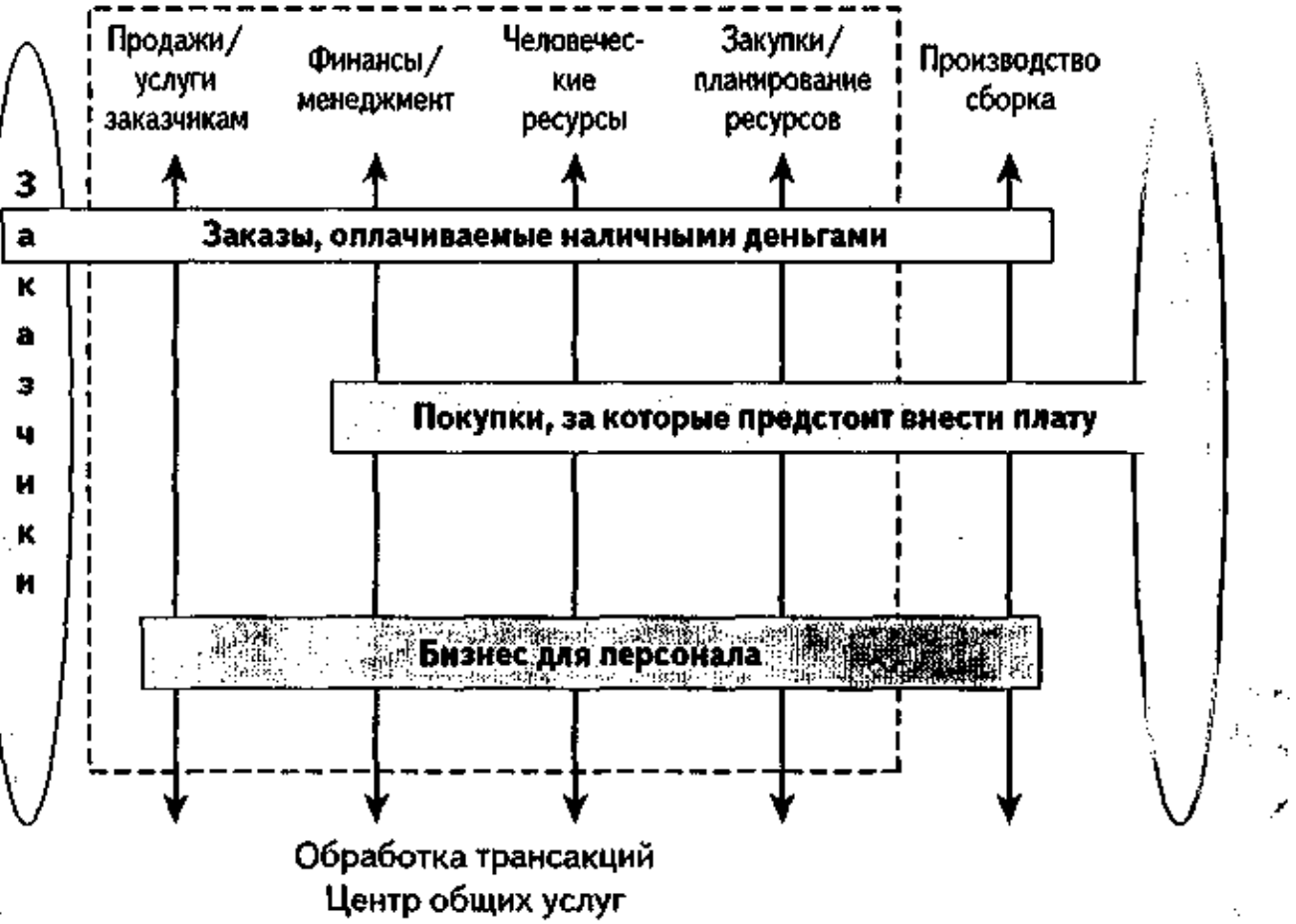


Рис. 3.1. Бизнес-процессы: предоставление общих услуг с веб-поддержкой

задач передается на условиях аутсорсинга. Центр *SSC* может заниматься одним или несколькими вспомогательными процессами, начиная с процессов обработки большого числа трансакций, например обработки заказов по закупкам (*purchuse order processing, POP*), до предоставления специализированных услуг, например правовых.

Переход к стратегическим бизнес-единицам (*SBU*), ориентированным за прибыль/ценность и осуществляющим внутренние сделки с другими, в том числе финансовыми, *SBU,* заставил компании принять культуру, ориентированную на потребителей и предоставление обслуживания. Если финансовые и другие *SBU* не обеспечивают эффективных по затратам, гибких, оперативных и необходимых для внутренних потребителей услуг, то эти потребители обратятся к аутсорсингу. Это может произойти не в последнюю очередь потому, что размер их бонусов обычно привязан к установленным для них показателям прибыли или добавленной ценности для акционеров. Экономия на издержках, полученная благодаря *SSC*, в США достигает 50%, а в Европе — 30–40%.

Исследование, выполненное *PwC* [1] в 1998 г., показало, что несмотря на то, что большая часть бизнес-процессов упрощается до базового уровня, примерно 70% этих базовых процессов по своей природе являются базисными. Эти процессы в разных странах осуществляются по-разному, что в основном объясняется историей, традициями и культурой. Центр *SSC* самой *PwC*, который в течение пяти лет проводил бенчмаркинговые исследования [2] более чем в 80 компаниях и по 1600 бизнес-сайтам в 50 странах, выявил следующие возможности существенного повышения эффективности:

- Снабжение: экономия затрат на 30% получена благодаря заключению соглашений с новыми поставщиками.
- Счета-фактуры потребителям: изменения протокола работ привело к сокращению затрат на 40%, в основном за счет снижения затрат на оплату труда персонала.
- Кредиторская задолженность: *SSC* требует на 60% меньше персонала.
- Дебиторская задолженность: повышение эффективности обработки на 100 и на 34% — сокращение затрат на обработку.
- Общая бухгалтерия: требуемая численность персонала сокращается на 50%.

Затраты — не единственный значимый здесь фактор. Компания *PwC* создала совместно с *BP* и *Mobil* центр *SSC* в Европе и выбрала для его размещения Роттердам, так как здесь можно привлечь

многоязычный персонал, благодаря этому Нидерланды имеют сравнительное и конкурентное преимущество. Среди других структур бизнеса, выбравших эту страну для размещения центров *SSC*, назовем также *DHL*, *Cisco* и *Reebok*. Другим важным фактором, говорящим в пользу размещения такого центра в Европе, является потенциальная экономия на налогах. Некоторые страны, в частности Бельгия и Нидерланды, ввели специальные налоговые режимы, чтобы стимулировать размещение у себя центров *SSC*. В равной мере требуется учесть и другие важные факторы, в том числе перемещение персонала, реинжиниринг процессов, правовые аспекты, доступность информационных технологий и законодательные требования, предъявляемые в конкретной стране. Например, в Швеции считается преступлением не иметь компьютеризированных бухгалтерских отчетов, размещенных на компьютере, который должен физически находиться в Швеции. Более того, по мере того как тенденция создания центров *SSC* во второй половине 1990-х гг. набирала силу, становилось понятно, что большая экономия может быть получена за счет размещения этих центров в менее развитых странах, где операционные издержки существенно ниже. Популярными местами размещения таких центров становились Индия и страны Восточной Европы.

3.2. КАКИЕ ПРОЦЕССЫ ЛУЧШЕ ВСЕГО РАЗМЕЩАТЬ В ЦЕНТРАХ *SSC*?

Переход к бизнес-единицам, которые способны действовать автономно, и централизованной финансовой ответственности показал, что важно добиваться максимально эффективного выполнения вспомогательных функций. Трудности, возникающие в ходе переговоров о продаже централизованных услуг центрам прибыли, огромны. Возникает вопрос, что делать в том случае, если компания устанавливает (путем бенчмаркинга и рыночного тестирования), что собственные внутрикорпоративные услуги предоставляются не так эффективно, как на внешнем рынке, где их можно купить? Обычно здесь действует ключевое правило: защищать внутренние услуги и по крайней мере в краткосрочной перспективе отдавать им предпочтение. Однако все вспомогательные функции должны быть организованы так, чтобы уже в среднесрочной перспективе они предоставляли наиболее ориентированные на потребителя, подходящие, гибкие, производительные и эффективные по затратам услуги, которые могут конкурировать с внешними провайдерами.

Поэтому требуется провести исследования в целях изучения всех вспомогательных видов деятельности, включая те, которые частично или полностью выполняются в рамках отдельных бизнес-единиц, например, виды деятельности, связанные с обслуживанием человеческих ресурсов и финансами. На этапе анализа процессов, которые должен выполнять центр *SSC*, очевидно, что в первую очередь претендентами на аутсорсинг становятся процессы, связанные с трансакциями и выполняемые в больших объемах, например, ведение журнала закупок. Такие виды деятельности по своей природе являются базисными и обычно дают синергетический эффект, если их централизовать. Другие вспомогательные функции, входящие в эту категорию, включают:

- обработку заказов на закупки;
- обработку заказов на продажу;
- процесс управления информацией;
- бухгалтерские операции в ходе составления отчетов;
- бюджетирование;
- управление денежными потоками.

Однако последующее исследование показало, что концепция *SSC* также подходит и для организации специализированных услуг, в частности правовых. Часто небольшие бизнес-единицы зависят именно от своего размера и не могут содержать собственного эксперта по таким услугам. Для них идеальным решением является централизованная специализированная единица, в полной мере обладающая корпоративными знаниями. Другие специализированные услуги, подпадающие в эту категорию:

- обслуживание человеческих ресурсов;
- логистика;
- управление недвижимостью;
- налогообложение;
- внедрение и использование информационных технологий;
- внутренний аудит.

3.3. КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК ТЕХНИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕНТРОВ *SSC* [3]

Как учесть различия в бухгалтерских и правовых вопросах?

Несмотря на прогресс в Европейском Союзе, где поставлена задача создания единого рынка, в странах-членах все еще сохраняются существенные различия в бухгалтерских и правовых нормах.

До сих не существует единого набора европейских бухгалтерских стандартов, а методы регулирования бухгалтерского учета в каждой стране свои.

Например, в Германии и Франции бухгалтерские стандарты регулируют правительства, хотя обе эти страны недавно приняли законы, разрешающие готовить обобщенные бухгалтерские отчеты (о деятельности группы родственных компаний) в соответствии с правилами Комитета по международным бухгалтерским стандартам (*International Accounting Standards Committee, IASC*). В Италии бухгалтерские счета следует заверять у нотариуса, а все подготовленные к печати документы распечатываются на зарегистрированных в органах власти принтерах; многие проблемы с документами можно решить уже сейчас, если воспользоваться современными компьютерными приемами работы с изображениями. Однако у руководства ЕС есть намерение уже к 2005 г. стандартизировать эту область в полном объеме. Другой аспект, требующий внимательного изучения, — различные правовые нормы в каждой стране, в частности, касающиеся вопросов занятости.

Налогообложение групп компаний и проблемы, возникающие при размещении центра SSC

Ключевой фактор, определяющий налогообложение, — методы начисления платежей за услуги, предоставляемые центром *SSC*. Это, разумеется, прежде всего коммерческое решение, однако любой метод должен быть согласован с представителями органов налогообложения в конкретной стране. В Европе действует арбитражная конвенция, одно из предназначений которой — осуществлять коррекцию действующих положений, чтобы устранять любые трудности, возникающие из различных трактований трансфертного ценообразования в налоговом законодательстве разных стран. Чтобы избежать подобных проблем, необходимо использовать принцип конкурентных переговоров и зафиксировать его в документах.

Принимая решение, в какой стране разместить центр *SSC*, следует учесть ряд налоговых аспектов:

- переменные ставки корпоративного налога, которые во Франции и Германии превышают 40%;
- методы расчета прибыли, подлежащей налогообложению; например, можно ли вычесть из налоговых обязательств затраты, связанные с финансовыми активами компании; допускаются ли налоговые списания; что можно отнести к нематериальным активам;

- учет налогового убытка (незапланированного убытка, который учитывается при налогообложении; налогооблагаемая сумма сокращается на сумму убытка);
- трансферт гудвилла;
- налоговые льготы, предоставляемые в разных странах, например в Нидерландах;
- благоприятная структура комиссионных. Считается, что продажи осуществляются из центрального подразделения, которое платит комиссионные местным торговым офисам, выступающим в качестве агентов. Это позволяет компании заработать более высокую прибыль за счет использования более низкой ставки налогов, применяемой при такой организации бизнеса;
- НДС и другие косвенные налоги;
- согласованность формы документов.

Как информационные технологии способствуют деятельности центра SSC

Недавние разработки в области информационных технологий (*IT*) предоставили центрам *SSC* следующие возможности.

- Управление требованиями заказчиков, составленными на разных языках; с документами можно работать на экране, воспользовавшись программным обеспечением *ERP*, а звонки из разных стран могут переключаться на адресатов при помощи телекоммуникационных систем. Однако в центре обычно присутствует персонал, знающий основные используемые языки.
- Улучшение доступа к информации через сети в масштабах всего предприятия и другие технологические новинки, благодаря чему необходимость в дублировании информации исчезает.
- Возможность работы с различными видами требований, например, со множеством валют, с различными толкованиями НДС (*VAT*) при помощи *ERP*-решений.
- Обработка виртуальных трансакций при помощи веб-технологий в сочетании с переходом на самообслуживание отдельных категорий работников, менеджеров, поставщиков, клиентов и партнеров, в результате чего в конце концов в центре *SSC* задача ввода данных просто устраняется.

3.4. ЭТАПЫ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА SSC

Некоторые организации разделяют процесс создания центра *SSC* на несколько этапов, число которых зависит от сложности проекта и размера затрат на каждом этапе. В качестве таких основных этапов можно выделить следующие (рис. 3.2):

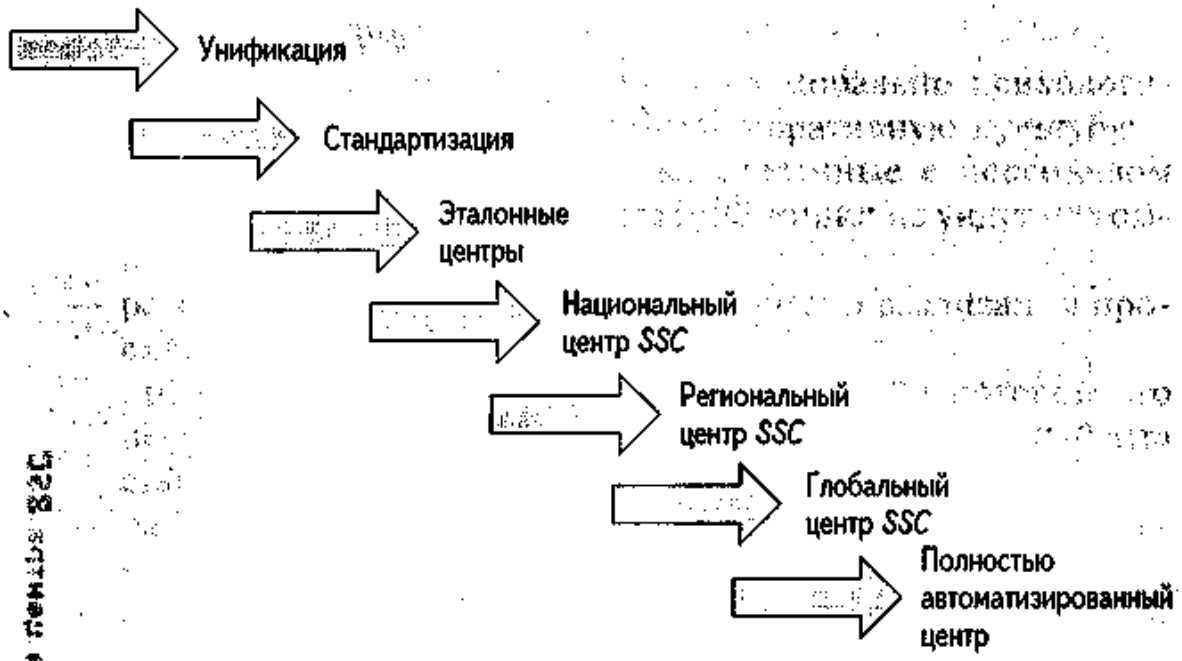


Рис. 3.2. Возможные этапы создания центра SSC

- унификация;
- стандартизация;
- эталонные центры;
- национальный центр *SSC*;
- региональный центр *SSC* (панъевропейский);
- глобальный центр *SSC* (в странах с низкими издержками, например в Индии);
- *e-SSC* (полностью автоматизированный центр).

Цикл жизни проекта создания *SSC* включает следующие этапы (рис. 3.3):

- Подготовка проектного решения:
  - — анализ финансовых вопросов;
  - — анализ нефинансовых вопросов;
  - — доведение проектных решений до участников и принятие их топ-менеджерами и персоналом;
  - — демонстрация проектного решения акционерам и другим заинтересованным лицам.
- Определение методологии:
  - — анализ лучших приемов;
  - — рассмотрение вариантов;
  - — разработка базовых правил и соглашений по уровню и стандартам обслуживания;
  - — отладка новых протоколов обмена с каждой бизнес-единицей, чтобы сделать обмен уникальным и индивидуализированным.

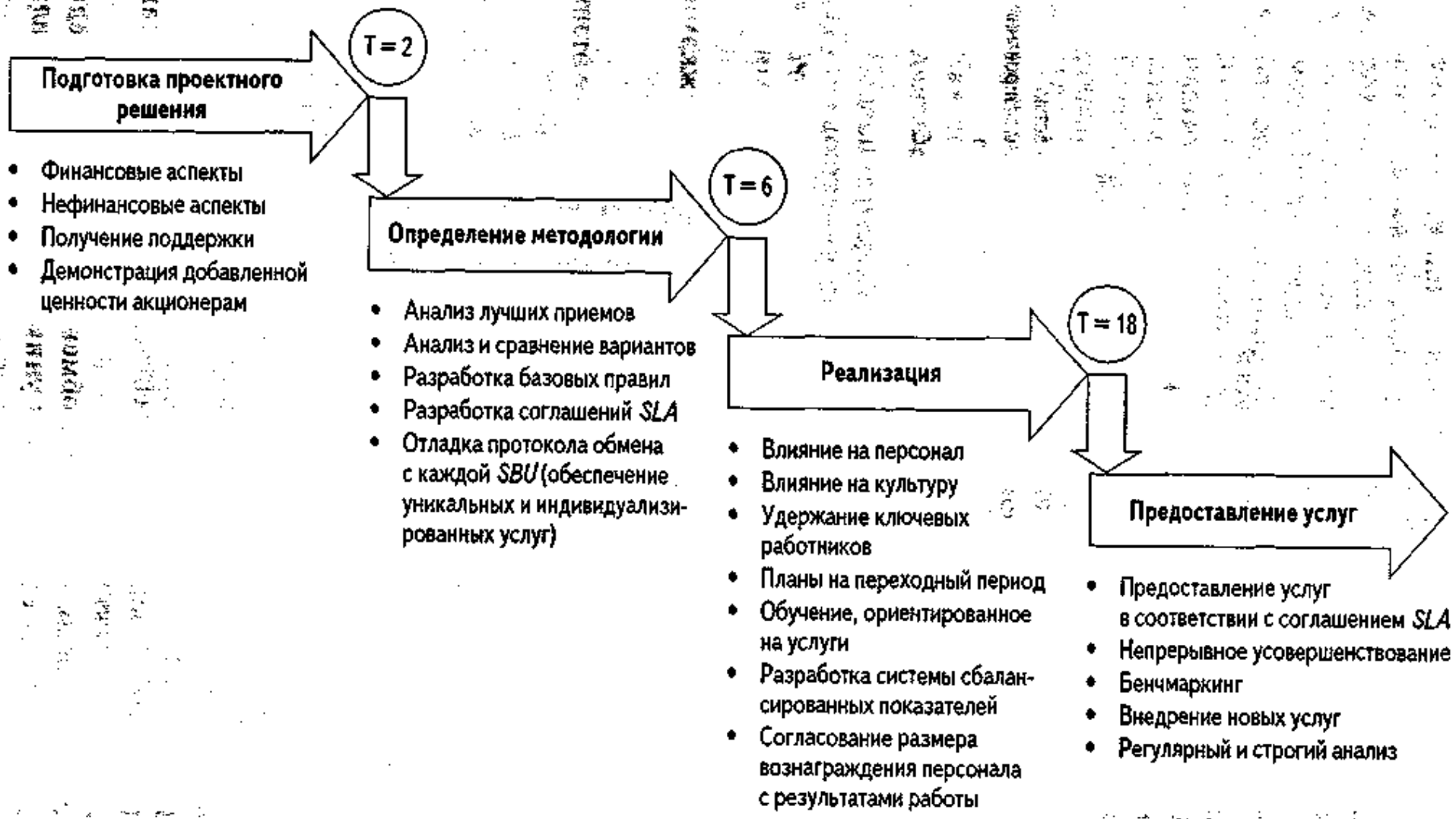


Рис. 3.3. Этапы подготовки проекта создания центра *SSC*

- Реализация решений:
  - определить влияние изменений на морально-психологическое состояние персонала и корпоративную культуру;
  - заранее спланировать аспекты, связанные с персоналом и гарантирующие, что ключевые работники не уйдут из компании;
  - разработать планы переходного периода и реализации проекта и добиться их принятия;
  - провести обучение персонала в той мере, в которой это необходимо для обеспечения ориентированного на клиента стандартизированного подхода;
  - разработать систему сбалансированных показателей функционирования;
  - согласовать размеры вознаграждения персонала с результатами его работы.
- Предоставление услуг:
  - предоставлять операционные услуги бизнес-единицам в соответствии с условиями соглашений *SLA*;
  - повышать качества услуг, показатели функционирования и снижать издержки и цены;
  - проводить бенчмаркинг показателей функционирования;
  - выявлять новые услуги, которые может предоставлять такой центр *SSC*;
  - анализировать процессы, уровень удовлетворенности клиентов и мониторинг достижения поставленных целей.

3.5. ПРЕИМУЩЕСТВА ЦЕНТРА *SSC*

- Предоставляет более своевременную и полную информацию.
- Использует новейшие веб-технологии и снижает издержки, обеспечивает более быструю обработку и доступ к информации.
- Повышает производительность и эффективность предоставляемых услуг.
- Обеспечивает экономию затрат примерно на треть, если судить по результатам, достигнутым в Европе.
- Стандартизирует операции на основе согласованной модели данных, применяемой в масштабах всей компании.
- Способствует реинжинирингу процессов и управлению на основе процессов в масштабах всей компании.
- Предоставляет услуги более высокого качества, выступая как центр усовершенствований.

- Основное внимание уделяет ключевым видам деятельности центра *SSC* и формирует культуру, ориентированную на потребителей и оказание услуг.
- Обеспечивает качественное управление услугами, показатели которых можно подвергнуть бенчмаркингу.
- Ведет постоянный мониторинг услуг и может действовать гибко, быстро изменяя их, если в этом возникает необходимость.
- Способствует прозрачности услуг и затрат, во многом благодаря применению соглашений *SLA*.
- Адаптирует лучшие приемы и использует единые стандарты в масштабах всей компании.
- Переход к полной автоматизации процессов (*e-SSC*) устраняет необходимость в централизованном использовании персонала, занимающегося обработкой, так как системы с веб-поддержкой позволяют интегрировать вариант бизнес–бизнес (*B2B*) и вести самообслуживание при наличии децентрализованного персонала (*B2E*), клиентов (*B2C*), поставщиков, партнеров и т.д.

3.6. Кейс: SSC в компании Ciba Speciality Chemicals (CSC) [4]

Центр компании *CSC* — это пример центра *SSC*, который управляется самостоятельно. Компания создала сеть из 12 таких центров, они расположены по всему миру. В основу их работы положены одни и те же стандартизированные системы. В результате появилась схема, издержки на которую составляют всего 1,5% доходов. Рабочая группа из 12 специалистов по системам (каждый занимается своим центром *SSC*) приняла решение, как эти центры будут действовать, и установила набор лучших общих методов. Были даны согласованные (гармонизированные) определения по 700 данным. Проект был выполнен в течение года, а его результаты стали видны уже с марте 1997 г., когда компания начала действовать как независимая структура.

Литература

[1] John Bamsley. PwC. 'How to stay on top of the world'. *Accountancy Age*, 11 February 1999.

[2] Cedric Read et al. *eCFO*, Wiley, 2001.

[3] Информация в этом подразделе взята из четырех статей, написанных работниками *KPMG* и озаглавленных 'Shared service centres'. Статьи напечатаны в *Management Accounting* в 1998.

[4] Michael Jocobi. CFO Ciba Speciality Chemicals. *CFO Europe*, March 2000.

4. АУТСОРСИНГ

4.1. ВВЕДЕНИЕ

Аутсорсинг — это передача внутренних бизнес-функций или процессов вместе с соответствующими активами внешнему (стороннему) поставщику или провайдеру, который предоставляет конкретную услугу в течение установленного времени по согласованным сторонами расценкам. Организации понимают, что большая часть их неключевых видов деятельности и процессов могут выполняться более эффективно внешней структурой, которая специализируется на аутсорсинговых операциях, добавляющих ценность/стоимость. Поэтому организации передают часть какой-то своей функции или почти всю функцию в полном объеме, иногда оставляя у себя лишь какие-то ее элементы. Одной из основных структур, прибегающих к аутсорсингу, является общественный сектор, который вынужден это делать из-за обязательного требования проводить торги, введенного правительством Великобритании в 1990-е гг.

В результате появились крупные консолидированные аутсорсинговые компании, способные разрабатывать системы полного цикла (*end-to-end*) и обеспечивать глобальный доступ к своим услугам. Самым крупным провайдером аутсорсинговых услуг в мире и в Великобритании является корпорация *IBM Global Services*. Доход от операций по всему миру составил в 1999 г. 32 млрд долл. Корпорация предлагает программное обеспечение, компьютерное оборудование, услуги и подготовку персонала, а также аутсорсинговые возможности. Она сохраняет лидирующие позиции в этой области и в настоящее время. В XXI в. аутсорсинг продолжает развиваться, продолжает расти рынок бизнес-процессов, выполняемых в режиме аутсорсинга. В настоящее время наблюдается переход к более широкому привлечению провайдеров прикладных услуг (*application service provider, ASP*). Провайдеры *ASP* удовлетворяют запросы бизнеса в формировании рынка и оперативного позиционирования брэнда. Провайдеры *ASP* предоставляют доступ к приложениям, используемым через Интернет или частные сети. Благодаря этому бизнес получает дополнительные преимущества, так как не требуется ни покупать приложений или лицензий, ни заниматься их обслуживанием и поддержкой. Общий рынок аутсорсинга в Великобритании вырос с 6 млрд ф.ст. в 2000 г.

до 20 млрд ф.ст. в 2003 г. при условии, что аутсорсинговые Интернет-услуги составляют до 30% всех услуг этого рода [1].

Ставка на аутсорсинг оказалась выгодной для Индии, которая создала целый экспортный бизнес на основе решения проблем, связанных с программным обеспечением и наймом соответствующих специалистов. В 1998–1999 гг. стоимость этого бизнеса оценивалась в 2,65 млрд долл. — 80% оффшорного аутсорсингового рынка, благодаря чему Индия далеко обошла конкурентов, в частности Ирландию, страны Восточной Европы, Китай и Филиппины.

4.2. АУТСОРСИНГ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ: РИСКИ, ПРОБЛЕМЫ И УРОКИ

Исторически сложилось так, что многие сервисные функции, такие, как обеспечение безопасности, уборка помещений, питание персонала и начисление заработной платы, уже давно предоставлялись на условиях аутсорсинга, но в 1980-е гг. основной сферой аутсорсинга стали информационные технологии (*IT*). Это объяснялось тем, что информационные технологии тогда не были частью ключевого бизнеса, и поэтому было целесообразно передать управление ими в организации, для которых информационные технологии являлись ключевым направлением деятельности. Считается, что первой компанией, передавшей свои информационные технологии на условиях аутсорсинга, стала *Eastman Kodak*. В ходе исследования, проведенного *Andersen Consulting* по заявке *Harris Research*, было установлено, что переход к аутсорсингу обсуждали 90% организаций-респондентов, причем 70% — на уровне совета директоров [2].

Основные причины аутсорсинга

- Слабость собственных компьютерных систем: низкая производительность и эффективность.
- Стремление снизить издержки, добиться более высокой ценности для акционеров и повысить качество услуги.
- Стремление к большей гибкости.
- Доступ к специалистам, имеющим опыт, необходимый для изменения систем.
- Ориентация на ключевые виды деятельности в период крупных преобразований и интенсивной конкуренции.
- Необходимость перебазирования подразделений или учет других ограничений (например, по площади).

Факторы, препятствующие аутсорсингу

- Обеспокоенность по поводу утраты контроля над передаваемыми процессами.
- Отсутствие явных преимуществ.
- Принятие решений, в результате чего *IT* становятся стратегическим направлением бизнеса.
- Влияние аутсорсинга на морально-психологическое состояние персонала.
- Неопределенность в отношении собственного персонала, занимающегося информационными технологиями.
- Трудности в составлении контракта.
- Масштабные изменения методов ведения бизнеса.
- Несвоевременность перехода к аутсорсингу.

Риски, связанные с аутсорсингом

- Скрытые издержки, связанные с выполнением контракта.
- Сомнение в достоверности информации поставщиков.
- Невозвратный характер контракта.
- Отсутствие опыта управления такого рода контрактами.
- Отсутствие контроля над преданными операциями.
- Отсутствие реальной возможности использовать *IT* в полном объеме.
- Отсутствие контроля над стратегическим использованием *IT*.

Основные проблемы, возникающие при аутсорсинге

- Трудности в определении уровня и качества получаемых услуг.
- Ограниченные возможности управления контрактом и его отдельными составляющими.
- Ограниченные возможности обеспечивать согласованность в работе подрядчиков и поставщиков.
- Отсутствие у поставщика необходимой гибкости.
- Отсутствие у поставщика необходимой динамичности.

Уроки, усвоенные на собственном опыте: что необходимо для успешного аутсорсинга

Подготовительный период

- Детальная проработка стратегий и целей.
- Четкая формулировка требований к спецификациям и процессу приглашения заинтересованных лиц принять участие в торгах (*invitation to tender, ITT*).
- Тщательный анализ поставщиков по их заявлениям и учет их корпоративной культуры.

- Более внимательное отношение к персоналу.
- Детальная оценка финансовых и других количественных показателей.

Период заключения контракта

- Внесение в контракт более жестких условий.
- Составление более подробного и всестороннего соглашения об уровне и качестве услуг.
- Учет «скрытых» затрат.
- Включение в контракт пунктов о штрафных санкциях.

Управление контрактом

- Активное управление поставщиком.
- Регулярный анализ показателей функционирования.
- Четко сформулированные соглашения по ситуациям, в которых задействовано несколько поставщиков.
- Введение положений, гарантирующих гибкость в пределах условий, заложенных в контракте.
- Достаточная численность собственного персонала, занимающегося *IT*.
- Поддержание квалификации персонала у поставщика.

4.3. АУТСОРСИНГ ФИНАНСОВ

Выполнение финансовых функций на условиях аутсорсинга стало практиковаться относительно недавно. По данным *J. Brian Heywood* [3], первыми крупными заказчиками внутри частного сектора, которые передали на аутсорсинг значительную часть своих финансовых функций, были *BP Exploration* (1991 г.), *Conoco* и *Sears*. Все три компании передали свои финансовые функции на аутсорсинг компании *Andersen Consulting*. Обзор состояния аутсорсинга, проведенный Манчестерской бизнес-школой в 1997 г. среди 400 небольших средних и крупных компаний, показал, что свыше 50% компаний передали отдельные операции внутри своих финансовых функций на аутсорсинг.

К операциям внутри финансовых функций, которые обычно передаются на аутсорсинг, относятся виды деятельности, связанные с обработкой трансакций с низкой добавленной стоимостью, в частности:

- получение и проверка первичных данных;
- обработка трансакций;
- подготовка информации и отчетов;

- система контроля;
- управление активами.

Обзор ведущих 1000 компаний, проведенный *Walker International*, показал, что операции, связанные с начислением заработной платы, передали на аутсорсинг 20% этих компаний. На них приходилось 50% всех бухгалтерских услуг, переданных на аутсорсинг, далее следовали: управление активами, консультации по вопросам налогообложения, внутренний аудит и работа со счетами к оплате.

Этапы реализации проекта аутсорсинга

Сбор базовой информации

- Возможные процессы/операции для передачи на аутсорсинг, например, ведение журнала закупок или выполнение всех бухгалтерских функций.
- Число людей, которых необходимо перевести на новые места работы, их роли и места расположения исходных компаний.
- Информация количественного характера о числе центров затрат, числе трансакций, учитываемых в главных бухгалтерских книгах, детали процесса составления отчетов.
- Карты существующих процессов и услуг, планируемых в передаче на аутсорсинг.
- Управление каждой частью процесса и места расположения этих частей.
- Детали процессов, связанных с информационными технологиями, телекоммуникациям и другими общими услугами.
- Информация, которая будет предоставлена потенциальным поставщикам аутсорсинговых услуг:
  - — общие сведения об организации;
  - — причины, по которым рассматривается возможность аутсорсинга;
  - — цели передачи на аутсорсинг;
  - — другие рассматриваемые варианты;
  - — ожидаемая продолжительность контракта;
  - — любые возможности создания совместных предприятий.

Начало диалога с провайдерами

- Обсуждение с потенциальными провайдерами процедур предоставления аутсорсинговых услуг на основе базовой информации.

- Составление короткого списка (из трех или четырех) потенциальных провайдеров, выбранных на основе их культуры и отзывов о надежности.

Подготовка приглашения лицам, заинтересованным принять участие в торгах (ITT)

- Общие сведения о компании.
- Уровень конфиденциальности.
- Общая ситуация, в которой было принято решение об аутсорсинге, включающая стратегию, цели, масштабы аутсорсинга, текущие проекты.
- Процессы, передаваемые на аутсорсинг, с необходимой детализацией каждого, в том числе:
  - назначение процесса;
  - процедуры трансакций, их годовой объем;
  - карты процесса, особенности внутренних отношений, информация, имеющая отношение к персоналу;
  - текущие методы работы;
  - сильные и слабые стороны текущего процесса;
  - характеристики/требования к любой новой аутсорсинговой системе.
- Время *ITT* и условия контракта.
- Стратегия *IT* и то, как она влияет на решение передать функции на аутсорсинг.
- Данные о работниках, которые будут переведены на новое место.
- Мероприятия переходного периода.
- Формат, в котором провайдер аутсорсинговых услуг должен представить свое предложение.

Помощь провайдерам аутсорсинговых услуг в процессе подачи заявок

- Повысить вероятность более полного соответствия запросов и ответной информации за счет предоставления всем претендентам как можно большей помощи.
- Гарантировать равные условия всем претендентам на предоставление аутсорсинговых услуг, обеспечив им одинаковый уровень поддержки.

Оценка заявок

- Тестировать поставщиков, в первую очередь на основе их обычных контрактов, если это возможно.

- Всегда проверять предоставленные рекомендации и удостовериться, что культура поставщика «соответствует» требованиям компании-заказчика.
- Анализировать инновационные предложения по параметрам риска и вознаграждений, которые получат обе стороны в результате реализации инициативы по созданию партнерства, чтобы добиться его эффективной работы.
- Определить, будет ли отношение к персоналу, переведенному к поставщику, таким же, как к его собственным работникам; будет ли персонал, переведенный к поставщику аутсорсинговых услуг, иметь на новом месте реальные перспективы карьерного роста.

Принятие решений

- Удостовериться, что контракт обеспечивает гибкость, динамичность и развитие в течение всего времени его выполнения.
- Составить набор сбалансированных показателей, чтобы контролировать параметры функционирования.
- Предусмотреть в контракте регулярные встречи руководителей высшего уровня обоих участников партнерства.

На эти этапы составления аутсорсингового контракта, как правило, уходит около девяти месяцев (рис. 4.1). Между заключением контракта и получением услуг в полном объеме (рис. 4.2) может пройти еще 18 месяцев, так как после принятия решений о том, кто будет поставщиком, необходимо будет пройти все этапы реализации контракта на аутсорсинг.

Потенциальные преимущества аутсорсинга

- Снижение операционных издержек благодаря реинжинирингу, внедрению лучших приемов и экономии на масштабах, которые может получить провайдер услуг.
- Возможность избежать крупных разовых затрат, необходимых для приобретения нового оборудования и систем.
- Больший контроль над расходами и более высокая предсказуемость размера и направления затрат.
- Существенное улучшение обслуживания в результате соглашений об уровне обслуживания.
- Более высокая гибкость благодаря способности провайдера перераспределять работников между различными странами и центрами обслуживания.
- Возможность снижения инвестиционных затрат, если использование центра общих услуг является приемлемым решением.

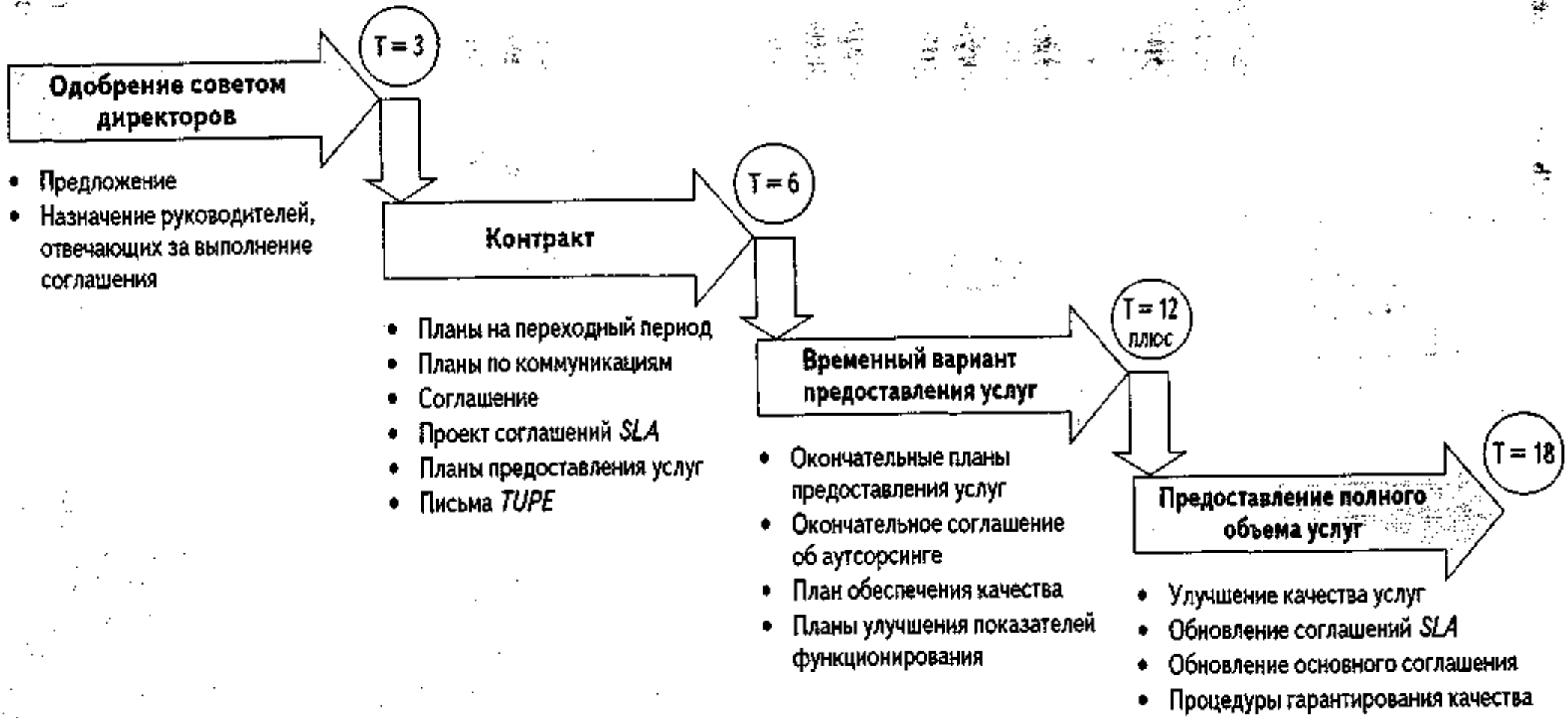


Рис. 4.2. Этапы реализации аутсорсингового контракта

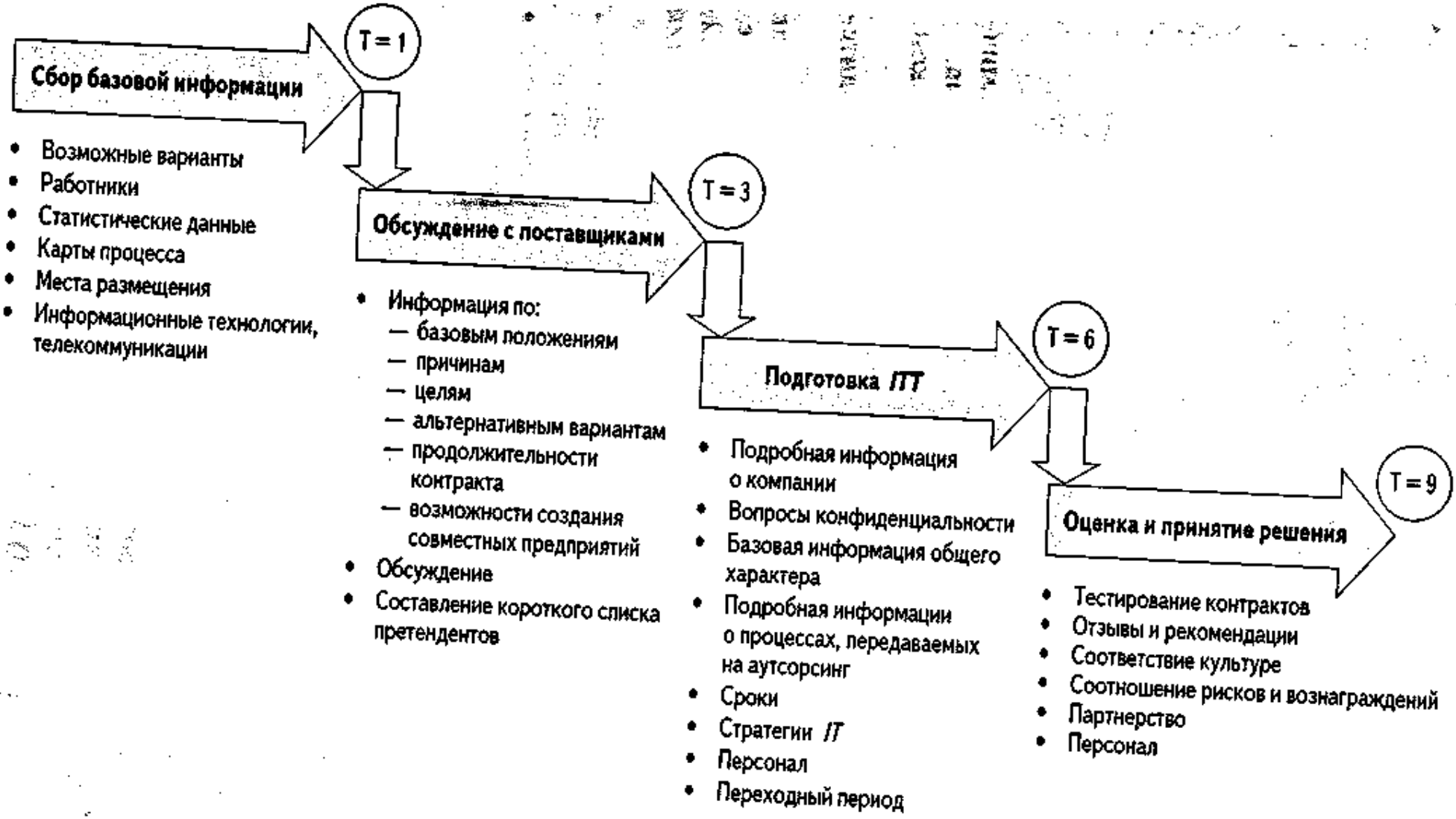


Рис. 4.1. Этапы составления аутсорсингового контракта

- Высвободившиеся ресурсы можно направить на ключевые финансовые услуги, добавляющие ценность.
- Приобретение опыта, позволяющего осуществить необходимую трансформацию финансов, что при текущем положении дел может быть недостижимо.
- Способ изменения культуры старого финансового подразделения, чтобы оно могло начать ориентироваться на потребителей, обслуживание и стало самоокупаемым.

Потенциальные риски и неудачи при аутсорсинге

Джеймс Грилман [4] утверждает, что потенциальными рисками неудачи в этой области являются:

- утрата контроля над процессом принятия решений;
- выбор делается только на основе самых низких издержек;
- неспособность учесть долгосрочные требования;
- неспособность включить в соглашение об уровнях обслуживания пункт о непрерывном согласовании качества обслуживания;
- трудность в гармонизации целей обеих сторон;
- недостаток гибкости при реализации неизбежных изменений из-за корректировки исходных допущений, принятых в начале составления контракта;
- стремление одной стороны попытаться выиграть за счет другой, что обычно более характерно для поставщика;
- недостаточное управление контрактом из-за отсутствия оценки требуемого объема работ или отсутствия работников, способных умело проводить переговоры по содержанию контракта (иногда из-за их перевода к поставщику!);
- выбор неадекватных каналов коммуникации;
- плохое управление человеческими ресурсами.

Переход к аутсорсингу

Аутсорсинг всех функций финансов организации, часто состыкованный к тому же с аутсорсингом информационных технологий, в полном виде начал осуществляться в конце 1990-х гг. Теперь, когда мы все дальше уходим в XXI в., такая практика становится обычным делом. Необходимость перехода к новым структурам (таким, как центры общих услуг и управления процессами), новым технологиям (включая *ERP* с веб-поддержкой) и новым уровням ориентации услуг на потребителей стимулирует финансовых директоров более активно переходить на аутсорсинг. Многие организации, подобные *BBC*, кейс о которой приводится

в конце главы, говорят о необходимости «покупки» необходимого им опыта. Другие, наподобие Совета графства Линкольншир (*Lincolnshire County Council*), в качестве основной причины перевода их финансов и информационных технологий на аутсорсинг (в обоих случаях в *Hyder*), сообщают об отсутствии необходимого у них капитала для приобретения собственной системы *ERP*, которая имеется у *Local Authority*. Свидетельств того, что аутсорсинг экономит средства (фактически он часто на 10–15% дороже, чем получаемая при этом маржа на прибыль), почти нет, но следует учитывать и то обстоятельство, что без помощи поставщика аутсорсинговых услуг преимущества новых подходов вообще вряд ли будут получены. В прошлом преимущества от аутсорсинга в основном могли получить только крупные организации, но после появления *e*-услуг и провайдеров прикладных услуг небольшие компании начинают пользоваться преимуществами этого варианта и поэтому быстрее переходят на новые технологии.

4.4. ПРОВАЙДЕРЫ ПРИКЛАДНЫХ УСЛУГ

Провайдеры прикладных услуг (*ASP*) обычно предоставляют счетные (компьютинговые) ресурсы в модели «один — многим» (*one-to-many model*). Они предоставляют имеющиеся ресурсы и выступают в качестве единой точки контакта. Пользователи арендуют прикладное программное обеспечение через онлайновую цепочку взаимодействия с провайдером услуг, что позволяет им не тратить деньги на закупку прикладных программ и устранить проблемы, возникающие при их использовании. Потенциально, это — большой рынок, и именно малые и средние предприятия (*small to medium-sized enterprises, SME*) могут больше всего выиграть от использования *ERP* и других прикладных пакетов, которые раньше были им недоступны. По оценкам Гартнера, эксперта в этой отрасли, компании могут сэкономить до 20–40% затрат, связанных с прикладными программами, если исходить из оценок об оплате работ по поддержанию собственных систем. Очевидно, эти издержки будут еще ниже, если выбирается типовой вариант.

На практике эту идею опробовали на практике вначале крупные организации. Например, *BP Amoco* обратилась в *ASP Asera* с предложением внедрить новую систему заказов — на веб-основе для специализированных заказчиков (закупающих химические вещества) — и управлять ею. Компания получила большой выигрыш на затратах, так как время разворачивания этого нового канала выхода на рынок составило всего 90 дней. *Powergen* перевела на

вариант *ASP* в версии *QSP Financials* 600 работников, разработав вариант, который обеспечивает более точное соответствие издержек прогнозным цифрам.

Существуют четыре метода оплаты *ASP*:

- в расчете на трансакцию;
- как фиксированный контракт с переменными приложениями: единая ставка на человека при предоставлении множества прикладных программ;
- как фиксированный контракт со стандартными приложениями, например, *ERP* с учетом издержек на одного пользователя;
- оплата за использование: на основе общего времени, которое пользователи проводят в системе.

4.5. ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ АУТСОРСИНГА

Во второй половине 1990-х гг. аутсорсинговые сделки вышли на уровень второго поколения. Мэттью Мэй [5] объясняет, что теперь главное — не те пункты контракта, где основное внимание уделяется тому, насколько четко там прописаны все пункты, а те, где внимание уделяется общему риску, партнерству и совместным предприятиям. Майкл Биб, президент химической, нефтяной и газовой группы, входящей в *CSC*, заявил:

> *В прошлом компании спрашивали, что даст им контракт с точки зрения услуг с дополнительной ценностью, но никогда не принимали никаких решений о покупках, основываясь на этой информации. Теперь решения принимаются на основе того, какая дополнительная ценность будет предоставлена.*

Приведем некоторые примеры сделок этого рода.

- В 1997 г. *Thames Water* вместе с *Andersen Consulting* (в настоящее время она называется *Accenture*) создала специальное структурное подразделение для управления цепью поставок *Thames Water*. Этим подразделением, полностью принадлежащим *Thames Water*, на основе контракта управляет консалтинговая фирма. На основе полученных инструкций фирма занимается широким спектром видов деятельности — от ведения переговоров о покупке товаров и услуг на сумму 300 млн ф.ст. в год и до управления парком грузовых автомобилей. Семилетний (с правом последующего продления) контракт определяет и интерес *Accenture*, которая получает свою долю от любых улучшений, в частности, от экономии оборотного капитала. Например, 30 работников *Thames Water*, занимав-

шихся в прошлом платежами и закупками, и еще 130 работников других направлений перевели на новое место работы. Полученная экономия оказалась существенной: только за первые два года удалось сократить издержки на 22 млн ф.ст. Ежеквартально проводится анализ результатов на основе системы сбалансированных показателей.

- В 1998 г. *Elf Oil*, британское маркетинговое подразделение *Elf Aquitaine*, передало на аутсорсинг свой финансовый и бухгалтерский персонал в *PricewaterhouseCoopers* (*PwC*), хотя консалтинговая фирма решила, что он останется работать на территории компании-заказчика. Контракт предусматривает, что любая экономия в результате усовершенствования нынешних бизнес-процессов будет делиться между сторонами в соотношении 1 : 1.
- В 2000 г. *Sainsbury's* объявила о семилетней аутсорсинговой сделке с *Accenture*, которая предусматривает перемещение 800 работников, включая все финансовые функции, к поставщику услуг.
- В 2001 г. *BT* объявила о переводе своих бухгалтерских и финансовых услуг в *Xansa*, компанию, специализирующуюся на консультировании, информационных технологиях и аутсорсинге. Это согласуется со стратегией *BT* — добиваться максимальной акционерной стоимости по ключевым видам деятельности (телекоммуникации). В результате в *Xansa* были переведены примерно 500 работников *BT*.

Эти соглашения учитывают недостатки предыдущих аутсорсинговых контрактов и путем различных инновационных партнерств пытаются их преодолеть. В частности, пришлось заниматься неизбежными конфликтами интересов, отсутствием стимулов экономить деньги другой стороны и созданием добавленной стоимости/ценности, чего не было у первых подобных сделок.



Исходная ситуация

Корпорация *British Broadcasting Corporation* (*BBC*) ежегодно получает примерно 2,8 млрд ф.ст. в виде платежей за лицензии (совместно с *RPI*) и зарабатывает около 400 млн ф.ст. на коммерческих видах деятельности. Она действует в конкурентной среде, что существенно сказывается на ее расходах, на современном внутреннем рынке, где производители программ сами могут выбрать источники и поставщиков. Вот трудности, с которыми сталкивается *BBC*:

- конвергенция телекоммуникаций, медийных и компьютерных средств;

- единые ставки за лицензии;
- переход к новым видам бизнеса;
- введение цифровых наземных каналов;
- расширение коммерческих видов деятельности;
- продажа нестратегических активов (например, трансляционного оборудования);
- регулярные реорганизации.

Изменения, с которыми столкнулась корпорация, и разнородная природа ее операций привели к появлению ряда проблем в области управления финансами в масштабах всей *BBC*. Эти проблемы в том числе касаются:

- отдельных требований к различным видам бизнеса в *BBC*;
- широкого диапазона различных финансовых процессов, поддерживаемых разными (несогласованными друг с другом) финансовыми системами;
- трудностей из-за несвоевременного получения необходимой финансовой информации;
- ключевых финансовых функций, переданных на различные организационные уровни;
- деятельности, связанной с обработкой финансовых данных, которая происходит во многих местах и требует привлечения большого числа работников;
- того, что работники из финансовых служб воспринимаются главным образом как «учетчики».

Требования *BBC*

BBC важно:

- в значительной степени сократить издержки на обработку трансакций и административные виды деятельности;
- повысить качество (в том числе точность и своевременность) информации, предоставляемой производителям программ и линейным менеджерам;
- модернизировать подход к управлению информацией, системам и услугам, которые ее поддерживают.

Основными целями, которые *BBC* в совокупности назвала кампанией *APOLLO*, являются: упрощение и стандартизирование финансовых и бизнес-систем и процессов в масштабах всей корпорации, в основу которых положено программное обеспечение *SAP R/3*, создание центра общих услуг для обработки финансовых трансакций всех видов и поддержки систем финансов и управление ими. Внедрение интегрированных с общей финансовой, административной, закупочной, кадровой и бизнес-информацией систем в рамках *BBC* на основе стандартного программного обеспечения *SAP R/3*, позволяющего обслуживать до 30 тыс. пользователей.

Когда *BBC* решила внедрить у себя программы *SAP*, она предпочла не заниматься ими самостоятельно, а отдать эти процессы на аутсорсинг. Джон Смит, финансовый директор *BBC*, объясняет это так:

Мы полагали, что те, кто платит за лицензии, получат более высокую ценность, если будут иметь совместное предприятие, занимающееся этой задачей. Нам требовался опыт для осуществления изменений, но мы осознавали, что наши собственные возможности в этой сфере ограничены.

В феврале 1997 г. *BBC* подписала контракт с *EDS* и *PricewaterhouseCoopers* на 10 лет. Чтобы реализовать этот контракт, была сформирована структурная единица *Media Accounting Services Limited* (*MedAS*), строение которой показано на рис. 4.3.

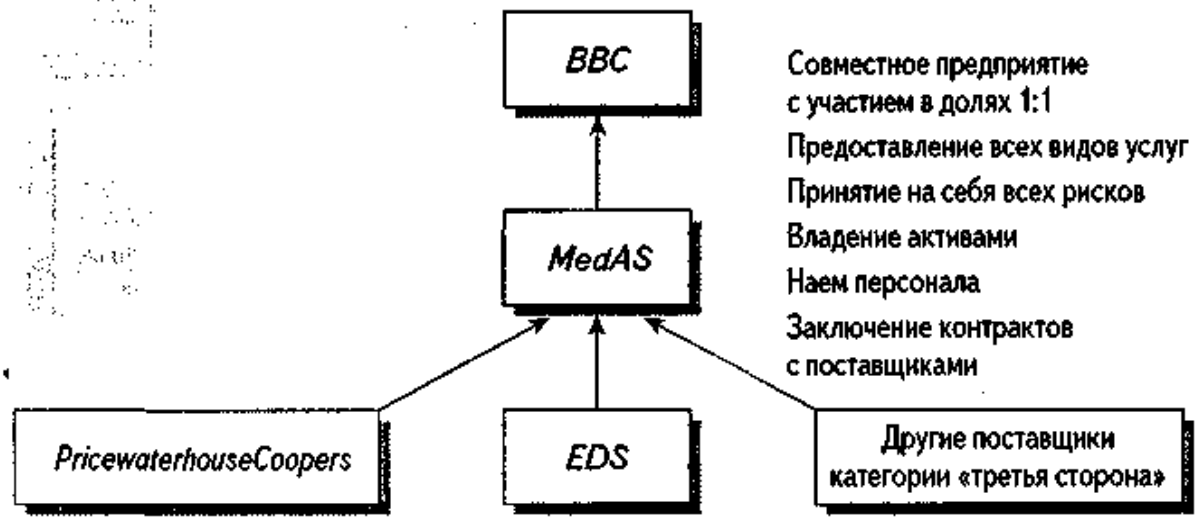


Рис. 4.3. *BBC*: общий подход к соглашениям

В ходе отработки процесса, передаваемого по контракту, *BBC* выбрала порядок снабжения, предусмотренный законодательством ЕС, в результате чего в коротком списке оказалось четыре претендента. Переговоры по контрактам были проведены с *MedAS*, которая могла предоставить все компоненты услуг в сфере финансов и информационных технологий (рис. 4.4) и выполнить весь процесс, начиная от извещения *OJEC* (контракт о закупке) до подписания соглашения, для чего в целом ей требовалось приблизительно 18 месяцев. К другим ключевым характеристикам контракта относятся:

- продолжительность 10 лет;
- режим фиксированных платежей;
- значительная консалтинговая помощь по работам, связанным с трансформацией;
- отработка протокола предоставления услуг в сфере информационных технологий и финансов на уровне соглашений *SLA* и порядок выполнения этих соглашений;
- проведение мероприятий *TUPE*.

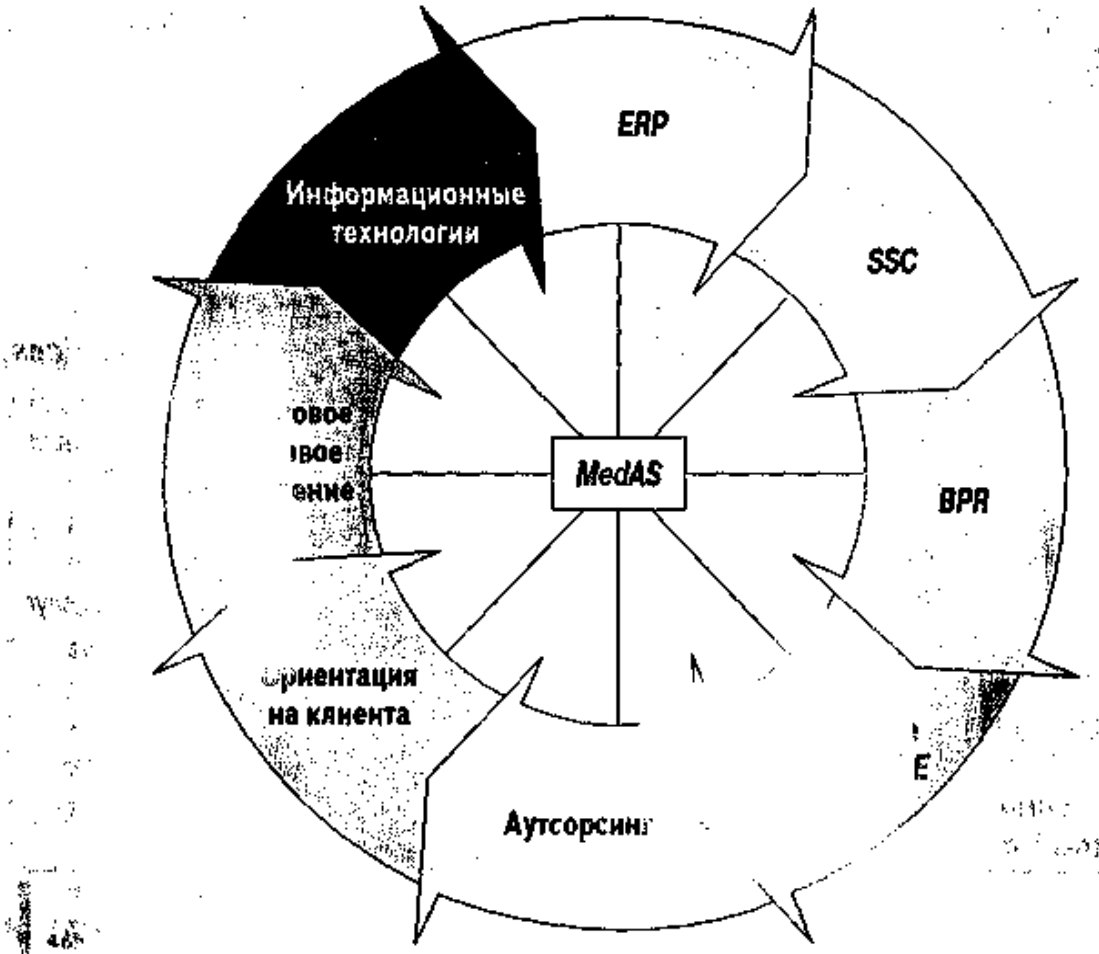


Рис. 4.4. *BBC*: *MedAS* предоставляет все компоненты услуг в сфере финансов и информационных технологий

Персонал, занимавшийся информационными технологиями в области финансов, а также подрядчики и функциональные системы 1 марта 1997 г. были переданы в новую компанию, а ее приоритетным направлением стало управление финансовой системой и поддержание ее в должном состоянии. Затем *MedAS* начала реинжиниринг 18 финансовых процессов, выполнявшихся в *BBC*, после чего 1 марта 1998 г. были переведены еще 400 работников, занимавшихся финансами, а также специалисты по ряду других видов деятельности, связанных с обработкой финансов в *BBC*. Реализация процессов, подвергшихся реинжинирингу на основе программного обеспечения *SAP R/3*, началась позже, в 1999 г.

Почему целесообразно передавать на аутсорсинг услуги в области финансов и информационных технологий

На рис. 4.5 показаны несколько моделей предоставления услуг.

При рассмотрении целесообразности перехода на условия аутсорсинга следует учесть следующие аспекты:

- соглашения по ценообразованию/финансированию (например, выгоды от сокращения затрат, режим фиксированных платежей, требования по финансированию);

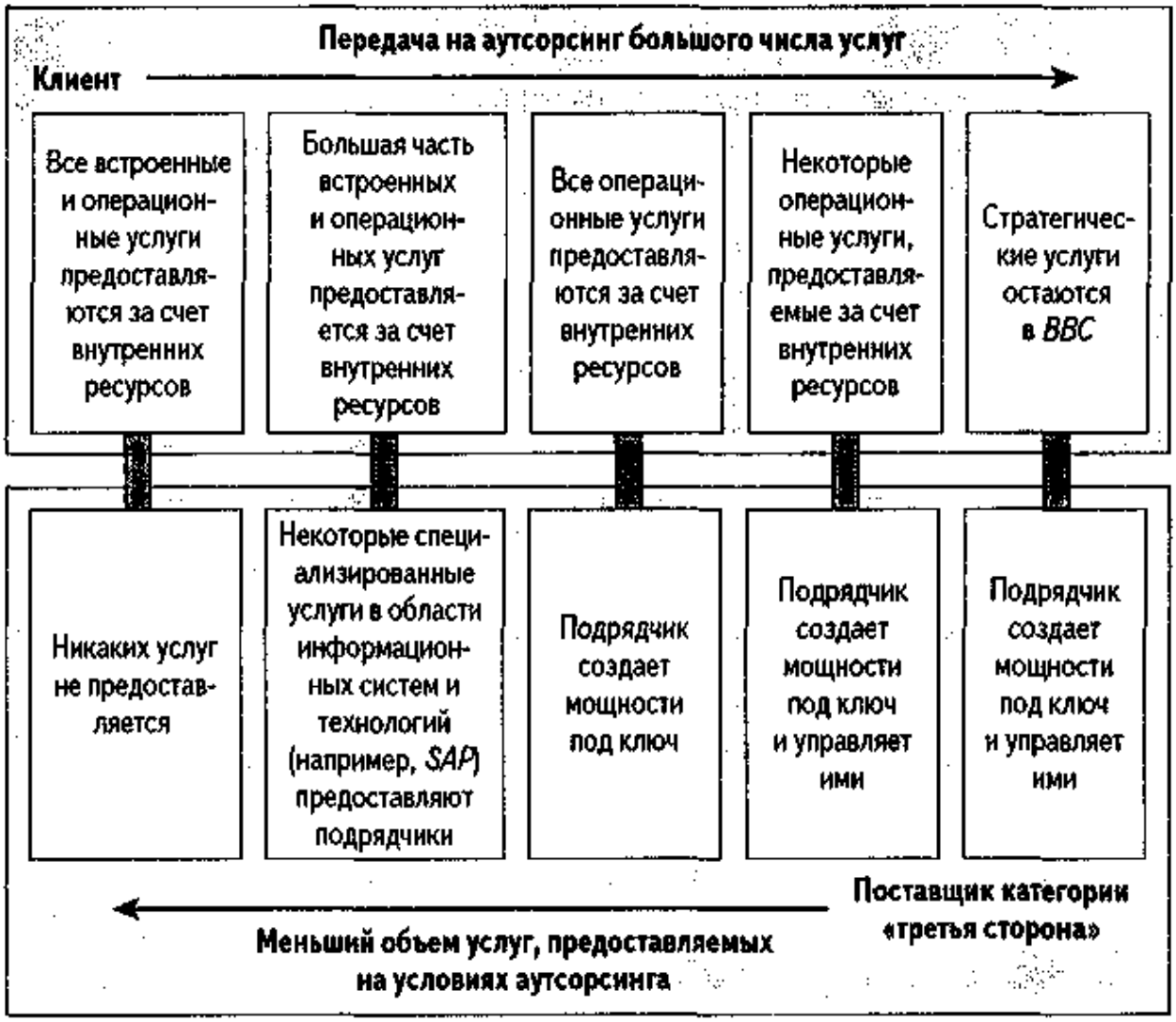


Рис. 4.5. *BBC*: модели предоставления услуг

- готовность взять на себя риски (например, по проекту и предоставлению услуг, финансированию, получению преимуществ);
- внутренние характеристики и прошлые показатели функционирования (например, продемонстрированная способность реализовывать проекты и предоставлять услуги);
- разнообразие, сложность и учет законных интересов (например, разнообразие/мощность бизнес-единиц);
- характеристики и опыт партнера (например, способность выполнять заданные требования);
- гибкость обслуживания (например, способность изменять услуги, чтобы удовлетворять новые требования).

На рис. 4.6 сопоставляются некоторые основные различия двух методологий, а на рис. 4.7 показаны три модели взаимодействия с основными подрядчиками.

Укажем некоторые условия, когда аутсорсинг может оказаться более подходящим решением, чем вариант предоставления услуг внутри компании:

- большой объем операций;

Услуги, предоставляемые внутри компании	Аутсорсинг
Самофинансирование	Внешнее финансирование
Бюджеты на основе затрат	Режим фиксированных платежей
Сохранение всех рисков	Передача риска
Внутреннее соглашение *SLA*	Контрактные соглашения *SLA*
Ориентация на работе центров затрат	Ориентация на прибыль
Выполнение неключевых видов деятельности	Ключевые компетенции
Ориентация на одного потребителя	Множество клиентов
Внутренняя культура	Обновление культуры

Рис. 4.6. *BBC*: примеры услуг, предоставляемых внутри компании и на условиях аутсорсинга

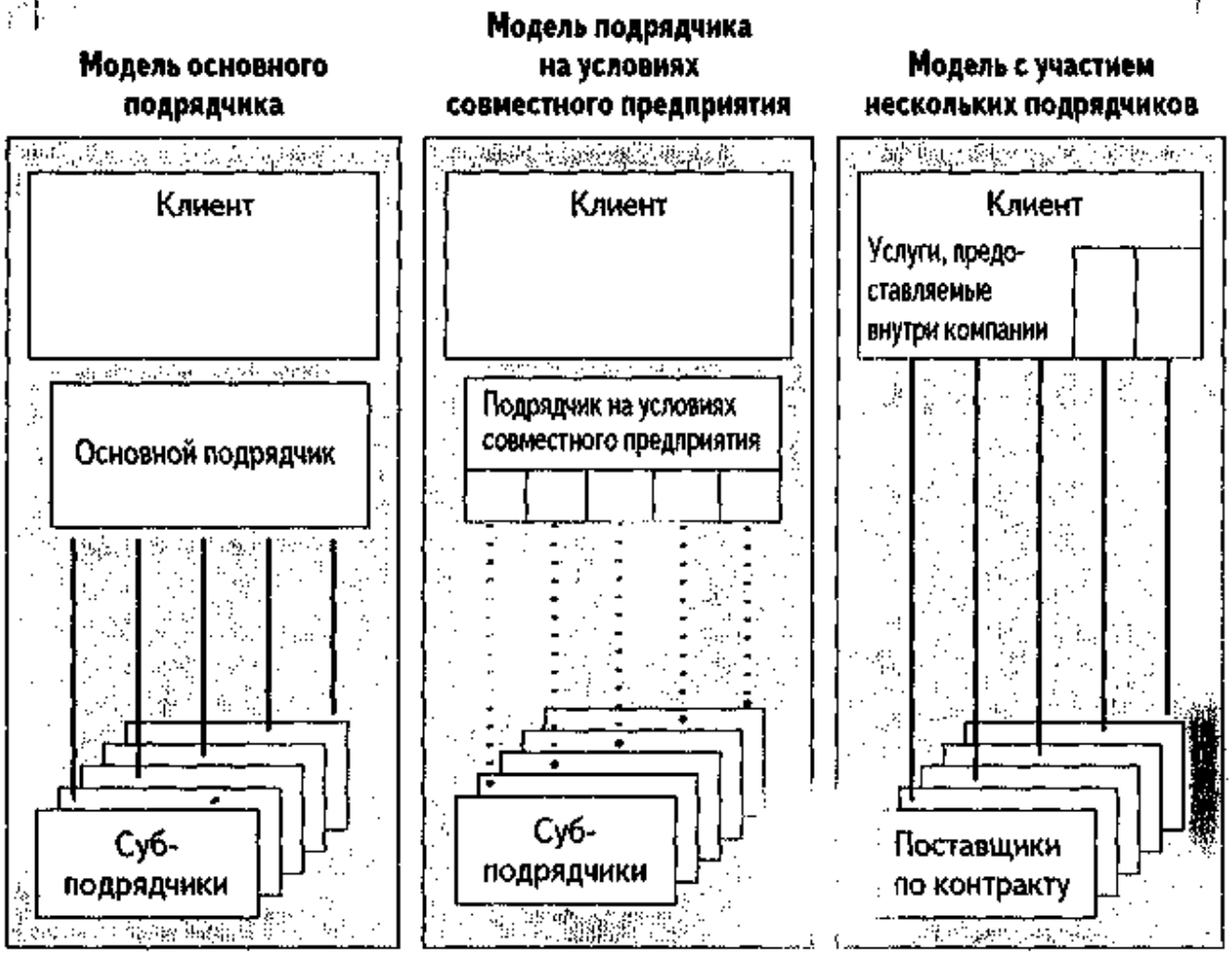


Рис. 4.7. *BBC*: примеры услуг, предоставляемых внутри компании и на условиях аутсорсинга

- высокие требования в отношении трансформирования услуг и адаптации к организационным проблемам, связанным с риском;
- требования интеграции услуг (например, в результате слияний и поглощений);
- бизнес-требования, связанные с обеспечением гарантированного и более низкозатратного профиля;
- изменения регулирующих или законодательных требований.

К числу преимуществ, получаемых от аутсорсинга услуг в сфере финансов и информационных технологий, можно отнести:

- режим фиксированных цен с гарантированной ценой на услуги, переданные на аутсорсинг, и включение в общий контракт соглашений о финансировании;
- услуги, предоставляемые организациями, чьи ключевые компетенции и менеджмент непосредственно ориентированы на предоставление именно таких услуг (ключевые против неключевых);
- передача основных рисков (связанных с финансами, обслуживанием, проектом, получением преимуществ) внешним организациям;
- внешние провайдеры услуг могут применять лучшие функциональные и отраслевые приемы;
- более благоприятные условия для персонала (ориентация на снижение затрат против ориентации на увеличение числа клиентов);
- устранение или снижение внутренних барьеров в организации, отрицательно влияющих на предоставление услуг;
- внешние провайдеры услуг находятся в лучшем положении, когда необходимо предоставлять услуги на гибких условиях (например, по ценам, по компонентам услуги).

Что необходимо учесть до окончательного решения об аутсорсинге

Чтобы соглашения об аутсорсинге оказались успешными, требуется значительная заинтересованность с обеих сторон. Такие соглашения вряд ли реализуются, если задумывались без:

- полной поддержки клиента;
- изменений в подходах и процедурах профессиональной подготовки персонала и без должной поддержки руководства;
- лидерства и наличия необходимых исходных компонентов для проведения трансформационных работ (выделяемых ресурсов, принимаемых решений, заданных приоритетов);
- постоянного управления финансами и информационными технологиями в масштабах всей организации клиента.

На рис. 4.8 показаны некоторые области, которые требуется учесть при составлении контракта на аутсорсинг, и объясняется, почему необходимо так много времени для проведения переговоров: в случае *BBC* — 18 месяцев.



Рис. 4.8. *BBC*: контракты на аутсорсинг могут быть сложными

В организации существуют различные (и конфликтующие друг с другом) подходы (см. рис. 4.9, где показаны возможные отличия), что необходимо учитывать при управлении. Кроме того, требуется принять во внимание следующее:

- Чтобы соглашения об аутсорсинге были успешными, необходимо активное участие руководителей исполнительного уровня.
- Хотя наличие контракта важно, следует воспользоваться партнерским подходом, позволяющим сторонам время от времени идти на компромиссы.
- Необходимо установить все детали взаимодействия между клиентом и поставщиком, а затем реализовать согласованный протокол.
- Ожиданиями в отношении динамики улучшения услуг в результате перехода на вариант *TUPE* следует управлять.

Джон Смит полагает, что контракт *BBC* на аутсорсинг с третьей стороной закладывает основу, позволяющую добиться целей *BBC* — повышения эффективности ведения бизнеса и улучшения качества финансовой информации в цифровой век:

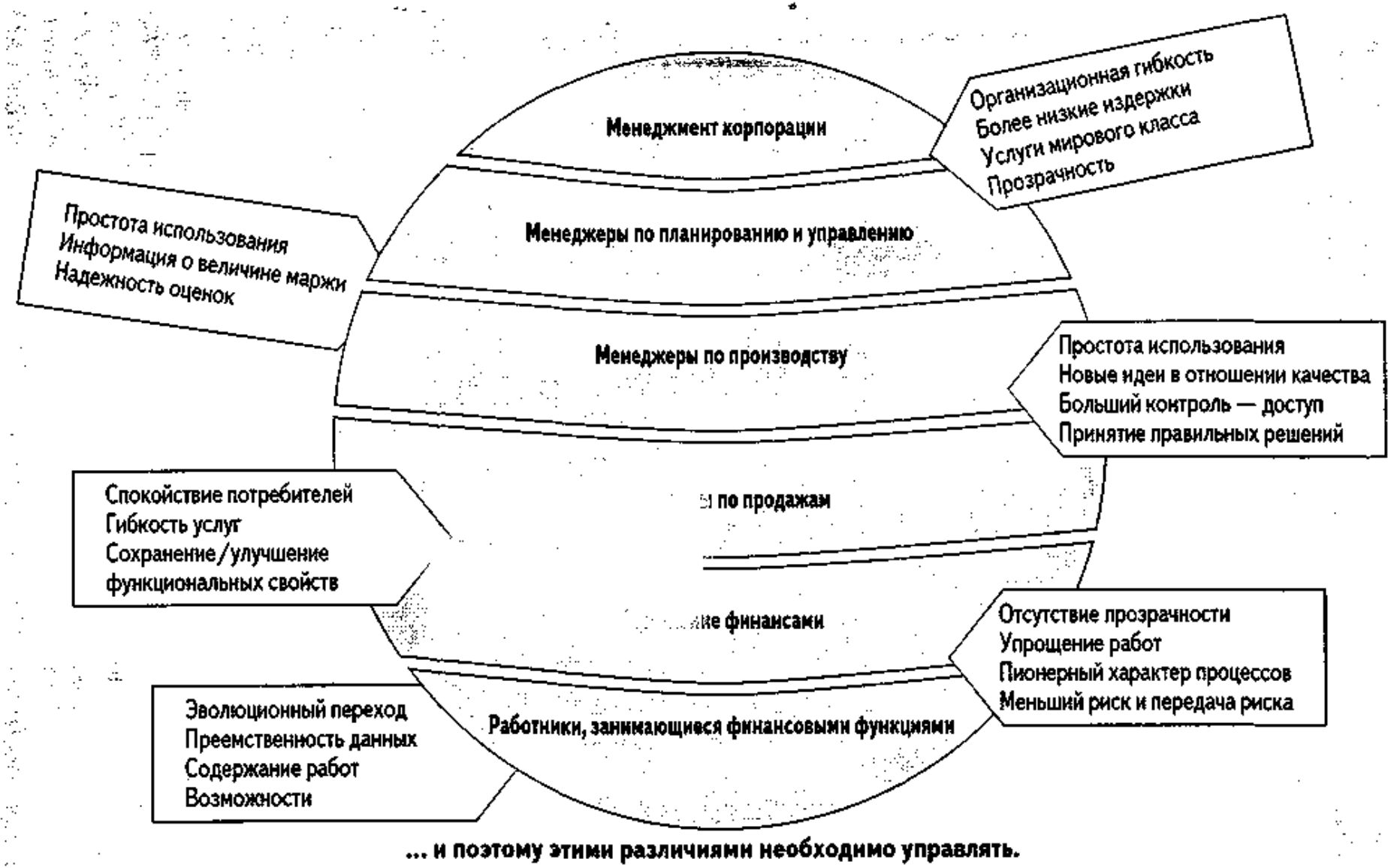


Рис. 4.9. *BBC*: различные (в том числе и конфликтующие) подходы к аутсорсингу внутри самой организации

BBC *удовлетворена тем, что она вышла на эту позицию, и уверена, что ее партнерство с* MedAS *будет успешным. Впереди ожидает решения огромная задача, но результатом ее решения будет самая совершенная финансовая система для* BBC *и ее персонала и значительная экономия, часть которой мы перенесем в программы и услуги, предоставляемые тем, кто платит за лицензии.*

Литература

[1] Richard Holway Limited. *The Holway Report*, 2001.

[2] L. Wilcocks and G. Fitzgerald. *A Business Guide to Outsourcing IT*. Business Intelligence, 1995.

[3] J. Brian Heywood. *Outsourcing the Finance Function*. Accountancy Books, 1996.

[4] James Creelman. *Creating the Value-Adding Finance Function*. Business Intelligence, 1998.

[5] Matthew May. 'Stepping up the pace of change'. *CFO Europe*, April 1999.

[6] Материал кейса по BBC предоставил Richard Hartt. Quality Manager. MedAS and Penny Lawson. APOLLO Communications Manager, BBC.

5. УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ДЕЛОВОГО ИНТЕЛЛЕКТА

5.1. ВВЕДЕНИЕ

В конце XX в. финансы, для которых, помимо прочего, были выделены компьютерные системы, могли использовать изолированный подход к своим функциям в рамках бизнеса. Однако специалисты в области финансов размещались в штаб-квартире, уделявшей основное внимание финансовым, контрольным и предписанным различными внутренними документами обязательствам. Эта функция слишком часто отодвигала на второй план еще одну обязанность финансов — создавать своевременную и полезную для бизнеса информацию. В какой-то мере такой подход был следствием целенаправленных действий, предпринятых в 1970-х гг., для объединения прежде отдельных систем калькуляции затрат в единую интегрированную систему. Управленческая информация превратилась в финансовые отчеты, которые немного модифицировали, сравнивали с бюджетами, а затем их ежемесячно публиковали в виде комплекта управленческих отчетов. Для операционных менеджеров бизнеса такая информация была малозначимой. Это неизбежно приводило к росту числа неформальных информационных систем во всей организации, когда каждое подразделение имело собственную команду, занимающуюся производством управленческой информации, требовавшейся для повседневного ведения бизнеса.

В XXI в. роль менеджера по информации в организации становится центральной. Последние технологические разработки означают, что теперь достаточно иметь всего одну общую информационную систему в масштабах всей организации, занимающуюся решением всех задач делового интеллекта. Одна и та же система управления информацией теперь может использоваться каждым работником организации, и при этом никаких конфликтующих друг с другом данных, исходящих из различных подразделений, не появляется. Решения можно принимать, основываясь на общедоступной и надежной информации, что позволяет снижать риск. Этому способствует появление нового поколения профессионалов в области финансов, которые сейчас уделяют много времени анализу деловой информации и работе с базами данных.

Роль менеджера по информатизации (*chief information officer, CIO*) в современной организации должен выполнять профессионал, понимающий, как действует вся организация, и способный помочь созданию информации, сочетающий финансовые и нефинансовые, внутренние и внешние, качественные и количественные параметры. Такой менеджер должен уметь организовать разработку интегрированной управленческой информационной системы для всего предприятия, используя последние технологические разработки с веб-поддержкой, в том числе *ERP*, *CRM*, *SCM*, программное обеспечение для делового интеллекта (глубинный анализ информации, системы онлайновой аналитической обработки данных (*OLAP*)) и порталы предприятия. Кроме того, такому менеджеру необходимо уметь получать доступ ко всей внутренней информации, доступной через Интернет, используя для этого онлайновое программное обеспечение.

Многие организации в настоящее время целенаправленно предпринимают шаги по идентификации всех знаний и информации, чтобы их можно было учесть, управлять ими, сохранять их и использовать каждым работником компании. Однако здесь требуется проявлять должную осторожность, чтобы конечные результаты не привели к информационной перегрузке. Этого можно добиться, если идентифицировать и фильтровать полезную информацию и использовать такие инструменты, как системы предупреждений, исключений, правила, «дорожные знаки» и анализ трендов, позволяющие выделять только те области, которые действительно требуют своего внимания, и делать акцент именно на них.

По утверждению специалистов Института профессиональных бухгалтеров по управленческому учету в Великобритании (*CIMA*) [1]:

Управление информацией — это процесс управления данными так, чтобы предоставлять информацию, которая углубляет понимание, усиливает проницательность и ценность для пользователей, применяя для этого управленческую информацию, с целью определять:

- *эффективность организации — показатели ее функционирования;*
- *деятельность, связанную с развитием, — фундамент будущего;*
- *операционную производительность и экономию — совершенствование.*

Информация × (*Знания* + *Понимание* + *Опыт*) = *Решения.*

Менеджер по информации должен:

- *понимать, как функционирует организация, чтобы выявлять информацию, важную для ее успеха;*
- *знать, что базовые принципы сохраняются, хотя отдельные методы, приемы и технологии со временем могут меняться;*
- *уметь использовать различные приемы, чтобы предоставить информацию, позволяющую удовлетворять конкретные запросы пользователей;*
- *понимать сущность различных контекстов, запросов, восприятий, мнений и мотивов пользователей;*
- *уметь отбирать и использовать наиболее подходящие инструменты и технологии.*

В преддверии нового тысячелетия многие компании тратили десятки миллионов долларов на крупные системные изменения, выполнявшиеся в спешке из-за необходимости срочно заменить старое оборудование, чтобы избежать отрицательных последствий, которые, как утверждалось, произойдут из-за сбоев, вызванных переходом на новые даты при наступлении следующего тысячелетия. При этом они часто не выполняли необходимых шагов, гарантирующих, что такие массовые инвестиции будут глубоко продуманными. Слишком часто неудачные применения информационных технологий в реализации целей бизнеса означают, что в будущем важная роль управления информацией станет, более чем когда-либо ранее, важной частью новой, трансформированной функции финансов.

5.2. ФОРМУЛИРОВКА ТРЕБОВАНИЙ БИЗНЕСА

При традиционном подходе компании применяли множество независимых систем информационных технологий, которые часто были привязаны к отдельным функциям. Такие конструкции создавались в течение десятилетий. В итоге они обычно состоят из множества разных технологий, что делает их интеграцию чрезвычайно сложным и дорогостоящим проектом, а иногда и вообще невыполнимым. В 1990-е гг. компании начали понимать необходимость устранения межфункциональных границ и стали упрощенно рассматривать деятельность своих организаций. На основе этого понимания появилось стремление не только иметь систему поддержки принятия решений, ориентированную на процессы и действующую в масштабах всей компании, но и потребность

в ее срочном внедрении, что позволило бы компаниям сохранить свое конкурентное преимущество. В современной организации эти процессы выходят далеко за пределы прежней компании, и географические границы, в которых она действует, так как ее системы информационных технологий соединены с аналогичными системами поставщиков, партнеров и потребителей, разбросанных по всему миру.

Закончилось то время, когда менеджеры создавали собственный пакет бизнес-информации и просиживали на совещаниях, где спорили о том, чьи цифры правильнее. Стало неприемлемо принимать управленческие решения на основе почти интуитивных предпочтений или тратить время на «тушение пожаров», вместо того чтобы устранять причины «возгорания». Теперь технология может предоставить доступ в режиме реального времени к информации, лежащей в основе принимаемых решений и объединяющей данные количественного и качественного, финансового и нефинансового характера, полученные как из внутренних, так и внешних источников. Основные области применения информационной системы:

- данные, получаемые от систем *ERP*, *CRM*, *SCM* внутри компании;
- конкретные внешние данные по таким направлениям, как конкуренты, заказчики, партнеры, поставщики и бенчмаркинг;
- внешняя информация общего характера о состоянии экономики и фондовых рынков;
- организационные задач, состыкованные с другими источниками информации, чтобы показать, как решаются эти задачи, например, с использованием системы сбалансированных показателей и прогнозов.

Основная роль информационной системы компании [2] — обеспечивать полное понимание финансового положения и операционного уровня компании в динамично меняющейся среде бизнеса. Поэтому такая система должна обладать следующими характеристиками:

- быть достаточно гибкой, чтобы реагировать на изменения в бизнесе;
- оказывать поддержку стратегии компании;
- предоставлять различные точки зрения по поводу одних и тех же данных;
- предоставлять систему сбалансированных показателей в виде операционных и финансовых параметров функционирования;

- помимо функционального подхода поддерживать перспективу бизнеса с точки зрения отдельного процесса/вида деятельности;
- обеспечивать быстрый сбор данных и столь же быструю их доставку заинтересованным лицам;
- использовать исключения, системы предупреждения, правила, анализ трендов и другие подобные инструменты, чтобы не допустить информационной перегрузки.

На рис. 5.1 показано, как современная среда информационных технологий может справляться с обработкой трансакций, а затем передавать результаты работы в хранилище данных. В верхней части этого виртуального хранилища размещаются инструменты делового интеллекта, которые последовательно анализируют данные и распространяют информацию в электронном виде через такие инструменты, как *EIS* (*enterprise information systems* — информационные системы предприятия), порталы, Интернет и интранет. Процесс разработки такой системы и описание доступных технологий в обобщенном виде анализируются в последующих параграфах.

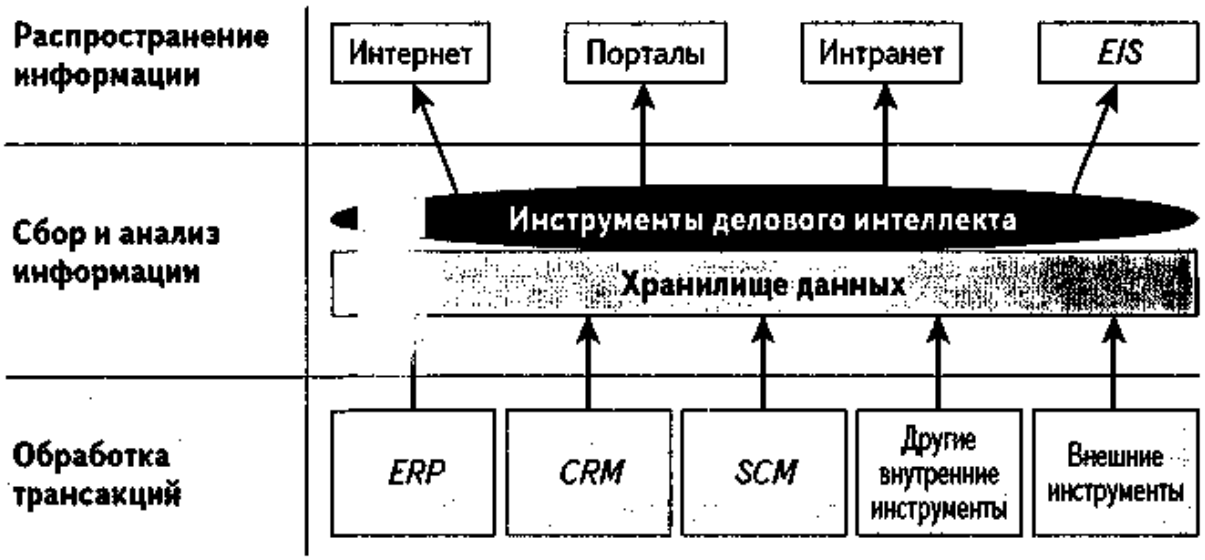


Рис. 5.1. Процесс управления информацией при наличии веб-поддержки

5.3. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РАЗРАБОТКИ

- Системы, применяемые в масштабах всего предприятия, например системы планирования ресурсов предприятия (*ERP*), и промежуточное программное обеспечение.
- Индивидуальные инструменты настольного типа, применяемые в масштабах всей компании и выступающие в качестве центров самообслуживания, например, продукты *Microsoft*

Office и *Lotus SMARTSuite*, включая такие приложения, как текстовые редакторы, электронные таблицы, базы данных, инструменты составления карт, управления проектами, журналы совместного пользования, органайзеры, внутренняя почта, программное обеспечение для компрессии данных, веб-браузеры и инструменты для презентаций.

- Персонализированные порталы, позволяющие работникам получать доступ к выборочным данным, информации и услугам, поступающим от внутренних и внешних источников, что, с одной стороны, облегчает им выполнение своей работы, а с другой — позволяет самим поставлять данные в системы, интегрированные в масштабах компании. Примерами этого рода можно назвать прямой учет числа рабочих часов системой начисления заработной платы (когда эта операция выполняется вручную или при помощи считывающего устройства) и интерактивную систему обучения. Важным компонентом организации, имеющей веб-поддержку, выступают системы бизнес-работник (*B2E*).
- Интернет, революционизировавший способ, при помощи которого организации могут вести свой бизнес через системы полного цикла (выполняющие операции от начала до конца) с веб-поддержкой, напрямую связанные с поставщиками и партнерами (*B2B*) и потребителями (*B2C*). Он способствует интеграции в бизнес-сообщества и интеграции промежуточного программного обеспечения для электронных приложений (*EAI*); управлению цепями поставок (*SCM*); управлению взаимоотношениями с потребителями (*CRM*); внедрению интернетовских стандартов и безопасности; предоставлению веб-услуг; привлечению провайдеров прикладных услуг (*ASP*); использованию телекоммуникационных услуг, технологий и мобильных устройств.
- Совместный компьютинг благодаря применению таких инструментов, как управление потоками работ, системы управления документами и программное обеспечение коллективного пользования, что делает ненужным вмешательство в эти процессы в ручном режиме.
- Инструменты делового интеллекта важны для организаций, так как помогают переработать огромное количество данных, полученных от *ERP* и других систем, в форму, в которой они могут быть оценены и трансформированы в значимую, релевантную и своевременно получаемую информацию. Например, в кейсе о деятельности Совета домоуправлений г. Манчестера

(*Manchester Housing*), который анализируется в гл. 9, показано, как система сбалансированных показателей, программа *Business Objects* и Интернет были использованы для демонстрации всем работникам всей получаемой компанией информации (см. подраздел 5.6).

С другими технологическими разработками, обсуждавшимися выше, можно познакомиться более подробно в книге «Управление бизнес-процессом» [3].

5.4. ФОРМУЛИРОВКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ВСЕЙ КОМПАНИИ

Создание команды проекта

Менеджеру по информации необходимо начать процесс формирования информационной стратегии с создания команды проекта из коллег, представляющих все части организации, которую он должен возглавить.

Анализ систем, действующих в компании, у ее поставщиков и заказчиков

Анализ действующих систем охватывает системы, установленные в подразделениях. Одни системы могут быть персональными компьютерами, другие — ручного типа. Также необходимо проанализировать положение дел за пределами компании, чтобы установить возможные звенья, стыкующие ее с системами поставщиков и заказчиков. В наши дни использование электронной коммерции и интеграция в режиме бизнес–бизнес (*B2B*) путем системы электронного обмена данными (*EDI*) и расширяемый стандарт языка *XML*, работа в партнерстве с поставщиками и заказчиками часто устраняют необходимость в бумажных документах и дублировании ввода данных, а также ускоряют основные процессы. Поэтому проанализируйте ключевые характеристики таких систем:

- исходные составляющие;
- результаты (выходные составляющие);
- частота использования;
- предназначение;
- интерфейсы с другими системами;
- технические требования.

Хотя это, конечно, вначале не предполагается, но часто под давлением ограниченного времени многие группы, занимающиеся внедрением информационных технологий, приходят к тому, что просто заменяют доставшиеся им «по наследству» прежние системы новыми, которые по сути функционируют точно так же, как прежние. Поэтому следует провести реинжиниринг процессов и встроить новые приемы управления более высокого уровня, которые позволяют компании постоянно добавлять ценность. Примеры такого реинжиниринга включают:

- управление на основе ценности/стоимости;
- управление на основе процесса;
- систему сбалансированных показателей;
- интегрированное управление показателями функционирования;
- поддержку принимаемых решений;
- деловой интеллект;
- улучшенные и стандартизированные полные процессы, выполняемые в масштабах всего сообщества;
- бенчмаркинг;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- составление бюджета на основе приоритетов;
- прогнозирование и распределение ресурсов.

Консультации с независимыми экспертами

Независимыми экспертами могут выступить специалисты и/или потенциальные провайдеры аутсорсинговых услуг/партнеры. Информационная стратегия — одно из наиболее важных решений, которое должна принять организация, и не только потому, что стратегия инвестиций в информационные технологии требует привлечения десятков миллионов долларов, но и потому, что она вносит огромный вклад в будущую способность компании успешно конкурировать на рынке. Об этом следует все время помнить.

Подготовка проекта

Составьте подробный и убедительный с точки зрения рассматриваемого вопроса проект, где оцениваются все преимущества, издержки и риски всех элементов предлагаемого проекта. Обжегшись на крупных проектах внедрения информационных технологий, выполнявшихся в конце 1990 г. для решения проблемы *Y2K*,

организации в XXI в. гораздо осторожнее выделяют средства на внедрение информационных технологий. Расходы по этим проектам, многие из которых так и не были выполнены, превысили выделенные на них бюджеты и сроки. Проекты теперь обычно не такие масштабные и более узкие, так как предназначены для внедрения вполне конкретных усовершенствований и разработок, поэтому практически нет сомнений в том, что они могут быть выполнены и быстро окупятся. Больше никто не хочет повторять прежние ошибки, и поэтому вероятность того, что это направление попадет под общий контроль функции финансов, возрастает.

Широкое консультирование в масштабах всей организации

Хотя время перехода к новым технологическим преимуществам крайне важно. Следует помнить, что новая, трансформированная функция финансов больше не предписывает, какая именно информация требуется бизнесу, а скорее помогает предоставлять такую информацию операционным менеджерам. Поэтому именно те специалисты, которые будут реально пользоваться этой информацией, могут внести конструктивный вклад в разработку системы ее получения. Рекомендуется получить поддержку от всех заинтересованных лиц предприятия, прежде чем приступать к реализации проекта. Такой подход позволит сгладить будущие проблемы.

Постоянное усовершенствование

После того как система внедрена, важно, чтобы в организации была создана культура постоянного анализа и усовершенствования. Рекомендуется, чтобы по крайней мере раз в год проводился аудит системы.

5.5. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

На рис. 5.2 показано, что информация связана с пониманием взаимоотношений, знания — с пониманием методов работы и трендов, а мудрость — с пониманием принципов. Однако собранные данные — это еще не информация, собранная информация — еще не знания, собранные знания — еще не мудрость, а собранная мудрость — еще не истина.

Исследования [4] показали, что старшие работники, отвечающие за управление знаниями в организации, обладают двумя основными компетенциями в области проектирования:

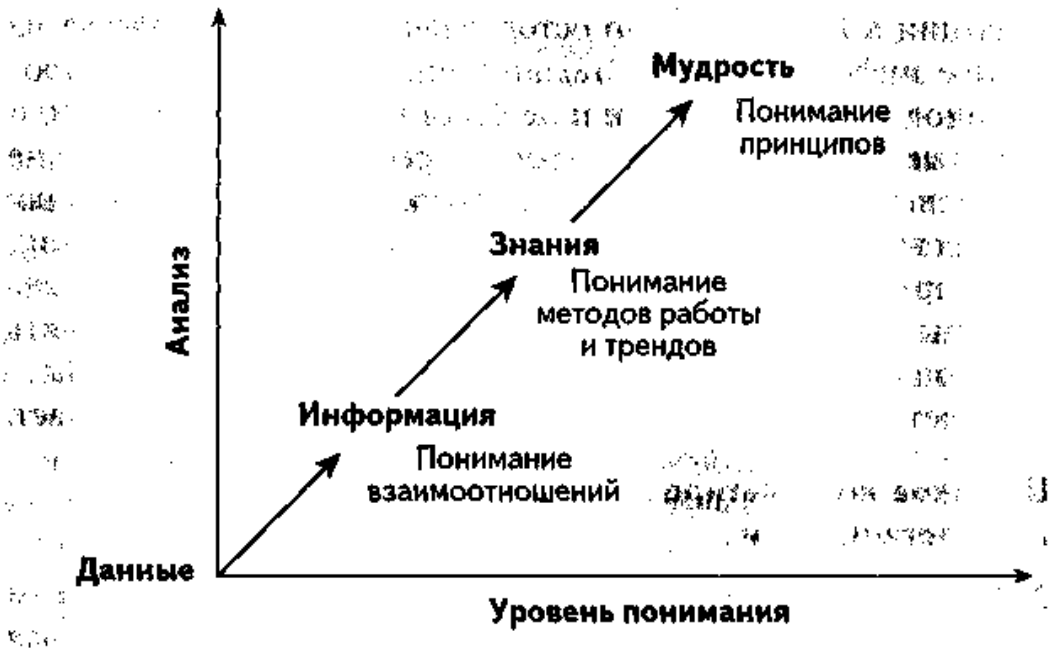


Рис. 5.2. От информации к деловому интеллекту

- знание технологий, что дает понимание того, какие технологии могут внести вклад в получение знаний, их хранение, извлечение и обмен;
- знание внешней среды, оно может создать социальную среду, которая стимулирует и облегчает организованное и спонтанное общение, или организовать мероприятия и процессы, поощряющие целенаправленное создание знаний и их обмен.

К характеристикам работников, отвечающим за знания, относится широта карьерного опыта, глубокое знание своей организации и энтузиазм, с которым они выполняют свою миссию и передают его другим. Инициативы в области управления знаниями (*knowledge management, KM*) должны учитываться и влиять на основные аспекты культуры и организации, так как они связаны с тем, как создаются и распространяются знания, как ими обмениваются и как эти процессы соотносятся с ключевыми целями бизнеса. Успех решений в области информационных технологий применительно к управлению знаниями определяется тем, насколько такие решения стимулируют необходимое взаимодействие между специалистами и способствуют созданию в организации культуры, облегчающей обмен знаниями.

Одна из самых лучших инфраструктур в мире, связанных с управлением знаниями, — у компании *Cap Gemini Ernst & Young* (*E&Y*), которая ежедневно использует эти знания, чтобы получать заказы и совершенствовать свои услуги для клиентов. Интранетом *E&Y*, который называется *KnowledgeWeb*, или *Kweb*, пользуются

85 тыс. профессионалов по всему миру. *Kweb*, разработанный центром бизнес-знаний (*centre for business knowledge*), который сейчас поддерживает его работу, состоит из входного участка с веб-поддержкой, связанного с крупным сервером, в который входят технологии извлечения данных из баз данных *Verity*, *Lotus Notes/Domino*, веб-страниц и других источников. Трудность заключалась в том, чтобы состыковать все изолированные хранилища знаний в единую архитектуру, в которой можно осуществлять поиск при помощи поискового устройства, аналогичного тем, которые применяются в общем Интернете и действуют на основе ключевых слов или фраз. Так как информация классифицируется по информационным директориям, организованным в виде известных бизнес-категорий, можно также проводить таксономический поиск, позволяющий пользователям ориентироваться в информационных директориях и комбинировать поиск и быстрый просмотр, добиваясь более интуитивного поиска знаний.

В юридических фирмах также совершает оборот огромное количество бумажных документов, и поэтому применение систем управления документами может помочь этим видам бизнеса стать более продуктивными и конкурентоспособными. Фирма *McGrigor Donald* использует программу *iManage*, которая предлагает решения с минимальным объемом индивидуализации и дополнительной поддержки и имеет цену, доступную для небольшой фирмы, у которой теперь все трансакции полностью переведены в электронный режим и автоматизированы. Наиболее ценными характеристиками этой программы являются высокая скорость поиска данных по всем базам данных, точность этих данных и общая устойчивость системы.

5.6. ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ ДЕЛОВОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Системы делового интеллекта (*business intelligence, BI*) позволяют профессионалам получать доступ к информации, которая описывает работу предприятия, анализировать его функции и действовать на основе полученных результатов. Цель заключается не столько в том, чтобы накопить большие объемы данных, поступающих из различных систем, но и трансформировать их в деловой интеллект и благодаря этому добиться конкурентного преимущества. Задача здесь формулируется так: иметь единую интегрированную информационную систему в масштабах всей компании, позволяющую оказывать поддержку управлению показателями

функционирования и процессу принятия решений; этого можно добиться, используя современные информационные технологии, и таким образом создать надежную систему делового интеллекта. Гартнер прогнозирует, что рынок программного обеспечения *BI* к 2003 г. вырастет до 7 млрд долл., когда больше половины ведущих компаний будут иметь возможность решать задачи средствами делового интеллекта в электронной системе. Такой рост объясняется отчасти возможностями Интернета, который позволяет компаниям накапливать большие объемы информации о клиентах и поставщиках и делиться ею со своими работниками, разбросанными по всему миру. Однако этот процесс в равной степени определяется и спросом со стороны бизнеса, которому необходимо своевременно получать релевантную информацию, а не просто огромные объемы данных.

Современными системами *BI* стало проще пользоваться и для обработки поступающих запросов, и для глубокого проникновения в базы данных. Уже не требуется приглашать особо подготовленных специалистов. Это означает, что все задачи *BI* могут решать сами пользователи. Многие ее модификации имеют дополнительные возможности для планирования, в частности имеются системы глубокого анализа, веб-карты, возможности представления данных в инструментальной панели, перехода к беспроводной технологии, позволяющей работникам на местах пользоваться различными устройствами. Интеллект в настоящее время встроен в сами технологии, и поэтому может предупреждать пользователя, когда, например, ключевые показатели функционирования (*key performance indicators, KPI*) оказываются в нижнем диапазоне или когда, например, пользователь может рассчитать вероятность совершения перекрестных продаж конкретному клиенту. Предлагаемые инструменты варьируют от *OLAP* и углубленного анализа данных, что позволяет компаниям создавать собственную систему *BI*, до пакетных предложений типа *Cognos, InterBiz, Brio* и *Business Objects.*

Хранилище данных

Хранилище данных позволяет компаниям создавать огромные объемы данных, сохранять и управлять ими [6]. Данные, поступающие в хранилище из различных источников, размещаются в едином формате, а затем обрабатываются, чтобы в дальнейшем «добыть» важную информацию. Само по себе программное обеспечение базы данных работает в архитектуре клиент/сервер, и поэтому

обычно требуются мощные серверы. Среди основных характеристик хранилищ данных укажем следующие:

- база данных трансакционного уровня, обычно относительного типа;
- хранилище данных имеет копию данных, хранящихся в других системах;
- используется согласованно с *ERP*, *SCM*, *CRM* и другим пакетным программным обеспечением, чтобы не допустить ухудшения работы из-за большого числа запросов, отправляемых в действующую систему;
- его предназначение — оптимизировать работу с запросами, а не процесс ввода данных;
- данные хранятся с учетом масштаба времени, т.е. привязаны ко времени поступления;
- данные не меняются (статичны);
- часто имеется один или больше центров данных специального подразделения или отдельного узла, которые выполняют, например, одну функцию;
- данные организованы по темам или структурным единицам, а не по приложениям;
- может использоваться в варианте многокоординатной базы данных, например *OLAP*.

На рис. 5.3 показано, как хранилище данных может улучшить их качество и одновременно снизить издержки, связанные с работой с базами данных.

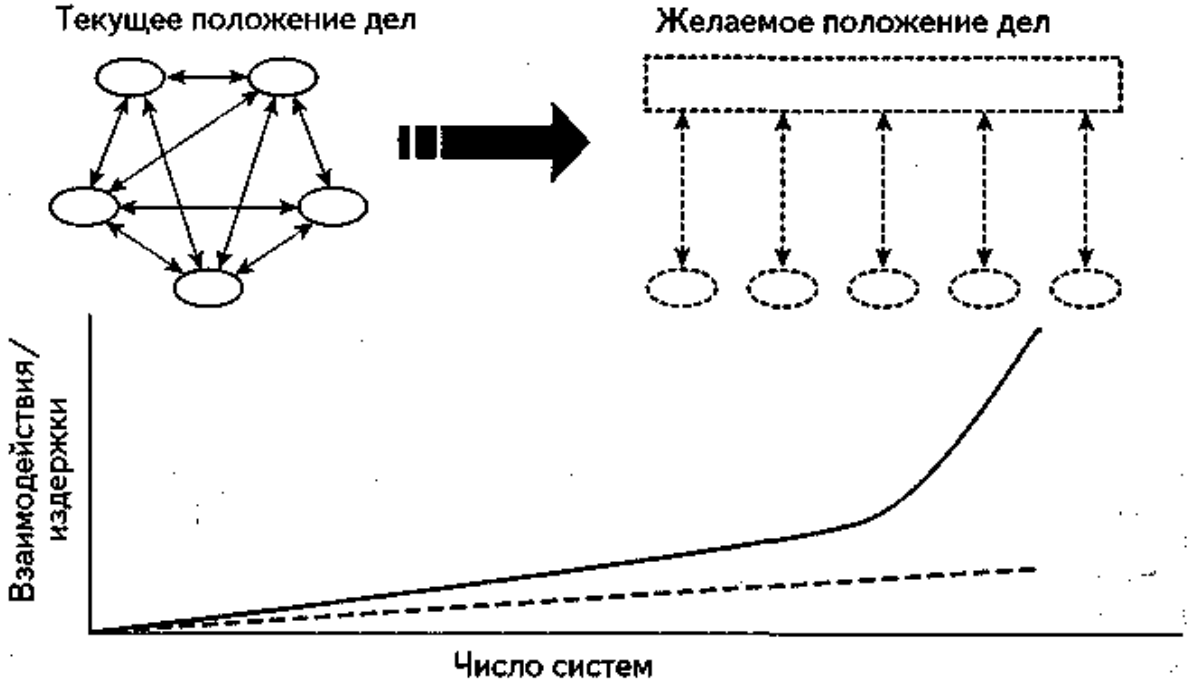


Рис. 5.3. Преимущества хранилища данных

Онлайновая аналитическая обработка и системы поддержки принятия решений

Системы онлайновой аналитической обработки данных в режиме реального времени, или, в более коротком варианте, онлайновая аналитическая обработка данных (*OLAP*) — технология, позволяющая пользователям разобраться в сущности данных благодаря быстрому, однотипному и интерактивному доступу к широкой разновидности возможных точек зрения на информацию в масштабах всей организации. Продукты *OLAP*, например *iTM1*, *Essbase* и *Microsoft SQL*, переводят данные в отдельные многокоординатные базы данных, применяемые для составления отчетов, используя для этого звенья связи на основе электронных таблиц, например *Visual Basic*. *OLAP* существует в различных формах, имеющих разные характеристики и функциональные возможности, из-за чего пользователи информационных технологий и конечные пользователи получают разные преимущества, но одновременно ощущают и их недостатки. К основным характеристикам этих систем относятся:

- издержки;
- уровень детализации;
- мощность (объем) сохраняемых данных;
- скорость выполнения операций;
- типы, например *Desktop OLAP* (*DOLAP*) и *JOLAO* (*Java OLAP*).

Термины «системы поддержки принятия решений» (*decision support system*, *DSS*), «информационные системы предприятия» (*EIS*), «управленческая информационная система» (*management information system*, *MIS*) порой считаются взаимозаменяемыми, так как относятся к системам доставки информации конечным пользователям, хотя эти системы могут быть самых разных конфигураций и размеров. Они обычно предлагают варианты простой обработки запросов, а также более сложные варианты углубленного поиска информации и моделирования. Эти инструменты часто встроены в *OLAP*. Большинство инструментов *DSS* можно использовать для доступа к данным непосредственно из базовых приложений; хранилище данных является идеальной платформой для интеграции данных и получения их и в офлайновом варианте, что становится все более популярным направлением современной архитектуры информационных технологий.

Глобальный сетевой гигант *3Com* [7] внедрил системы *SAP* и *Peoplesoft ERP*, которые поставляют в хранилище огромный объем данных, в том числе по таким направлениям, как продажи, обслуживание, производство, дистрибьюция и финансы, что позволяет

делать ежедневные временные срезы. Для анализа и отчета *3Com* применяет многокоординатную *OLAP*, разработанную *Hyperion Essbase*. Это позволяет перемещать данные в *Excel* и *Business Object*, которые выступают в качестве настольных инструментов составления отчетов, создавая звенья связи в виде куба данных, которые хранятся в памяти, а затем передавать ответы на участок запросов, поступающих из основных баз данных.

Процессы на основе DSS

Организации поняли важность стыковки стратегии с операционными показателями функционирования, выявляя для этого факторы, создающие ценность. На рис. 9.1 показана необходимость связи любой инициативы в плане управления на основе ценности со стратегией, опирающейся на сбалансированные показатели деятельности, и поддержка подробной информации по управлению на основе процесса/вида деятельности, которую можно получать в результате углубленного поиска в масштабах всей организации. Такой подход гарантирует, что все решения принимаются на основе исчерпывающей информации. Процедуры получения необходимой информации по процессу должны быть встроены в базовые системы информационных технологий, а не рассматриваться как некие «дополнительные примочки». В основе большинства систем *ERP* лежат именно процессы.

Специализированные продавцы предлагают стыковочные модули для карт процесса, функциональной калькуляции затрат, определения рентабельности клиента, управления на основе процессов [3], составления бюджета на основе приоритетов, измерения показателей результативности и систем сбалансированных показателей деятельности, а также для поисковых устройств, позволяющих манипулировать данными, применяемыми во внешних системах, и пользоваться инструментами для составления отчетов. Эти модули состыкованы с общей базой данных, которая проводит централизованный анализ процессов и интегрирована с большинством решений *ERP*, вокруг которых строятся другие приемы. Наилучшим решением будет полная интеграция инструментов *DSS* с *ERP* или другим пакетным программным обеспечением. В начале нового тысячелетия большинство продавцов программного обеспечения уже создали инструменты, позволяющие это делать, или объединились для этого со специализированными продавцами *DSS*. Обзор функциональных характеристик программного обеспечения бухгалтерского назначения [8], предоставляемых 18 ведущими продавцами, показывает, что у них у всех

либо имеется собственный модуль, либо они создали партнерство для проведения анализа *ABC*. Некоторые из указанных связей между продуктами показаны на рис. 5.4.

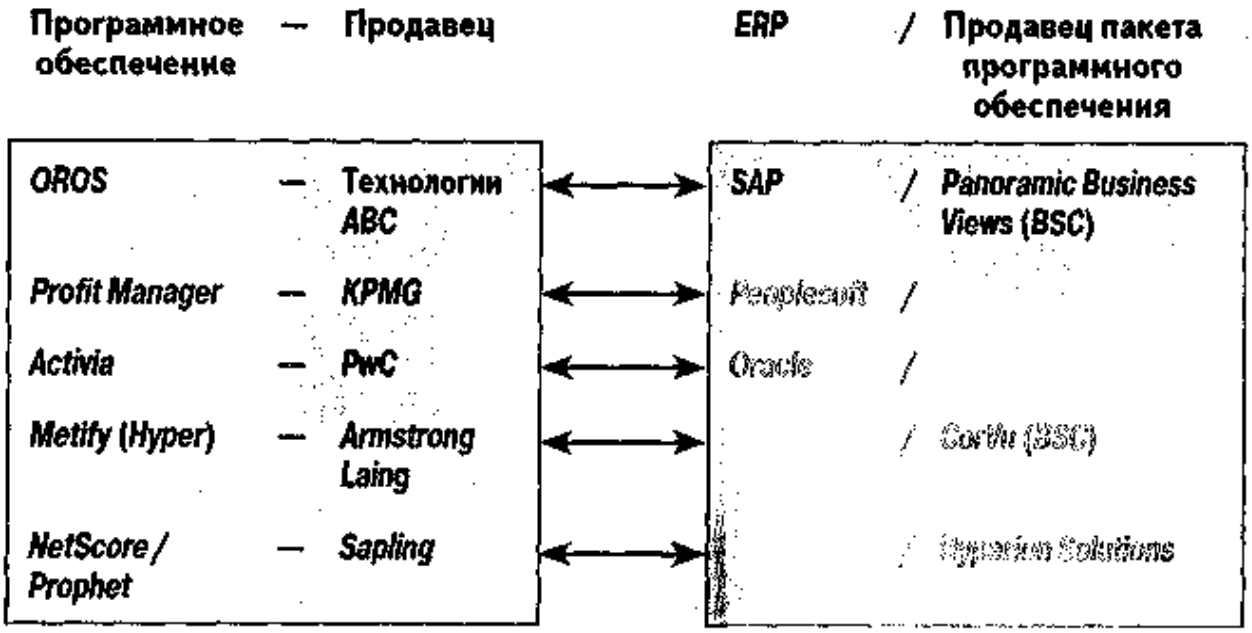


Рис. 5.4. Связи между *DSS* и *ERP*

Критерии выбора DSS

- Дружественность к пользователю — обеспечение простоты применения, доступность и возможность графической презентации.
- Интегрируемость — способность предоставлять доступ к финансовой, нефинансовой, внутренней, внешней, количественной и качественной информации из многих различных базовых систем и приложений.
- Целостность — хранящиеся данные должны быть согласованы друг с другом, не меняться и вызывать доверие.
- Обслуживание многих пользователей — предоставление информации для всех пользователей в масштабах всей организации.
- Многокоаспектность — возможность группировать и анализировать информацию в различных координатах, например, по подразделениям, по процессам, по каналам, по стратегическим бизнес-единицам и т.д.
- Отзывчивость — интерактивность и динамичное реагирование на изменяющиеся условия.
- Размер — обработка полного объема данных, необходимых вычислений и обслуживание всех пользователей.

Инструменты планирования бизнеса в масштабах всего предприятия

Многие новые программные приложения по планированию и составлению бюджетов применяют комплексные базы данных, созданные с целью помочь организации вести мониторинг, составлять отчеты, проводить анализ и своевременно реагировать на изменения в своем бизнесе. Последние разработки в этой области включают поддержку составления бюджетов по видам деятельности, текущее планирование и сотрудничество с веб-поддержкой. К пакетам этого рода относятся:

- *SAS CFOVision* — консолидация финансовых данных, их анализ и составление отчетов с веб-поддержкой, а также составление бюджетов и планирование.
- *Adaytem e Planning* 2.2 — решение с веб-поддержкой для планирования бизнеса предприятия, обеспечивающее онлайновое прогнозирование по вероятным операционным показателям, которые будут достигнуты в будущем. Состоит из модулей, предназначенных для финансовых аналитиков, линейных менеджеров, руководителей исполнительного уровня и администраторов, и объединяет планирование и моделирование с составлением бюджетов, прогнозированием продаж и операционными потоками.
- *Comshare MPC* — планирование, составление бюджетов, консолидация, управление, составление отчетов и анализ; все эти приложения могут быть задействованы через веб-среду.
- *Hyperion Planning and Modelling* 2.0 — решения, объединяющие повседневные операции со стратегическими задачами, помогая принимать информационно насыщенные решения при условии, что организация может выйти за границы традиционного подхода к составлению бюджетов.

Информационный портал предприятия

Технология информационного портала предприятия (*enterprise information portal, EIP*) использует интерфейс веб-браузера, который позволяет предоставить работникам доступ к различным данным и информационным системам. Эти порталы моделируются на основе Интернет-порталов типа *Yahoo* и *Ask Jeeves*, которые позволяют вести поиск, отыскать и извлекать релевантную информацию. Большинство продуктов *EIP* позволяет осуществлять такой поиск и извлекать нужную информацию, фильтровать ее, составлять карты знаний, управлять документами, операционными

потоками и осуществлять персонализацию. Порталы не решают проблем несогласованности имеющегося в компании программного обеспечения; они лишь не допускают их проявления, предоставляя исходную точку, из которой можно проанализировать ситуацию. Включение интерфейсов прикладных программ (*application program interfaces, API*) в порталы (которые часто на жаргоне специалистов называются пейджлетами, портлетами и геджетами — в зависимости от решаемых задач) устраняет необходимость в сложной обратной интеграции программ, так как данные интегрируются на уровне портала. Некоторые продавцы, в частности *Peoplesoft's CFO Portal* и *Plumtree*, разработали пакеты, специализирующиеся на финансах, а многие организации создали собственные разновидности подобных пакетов самостоятельно и используют их через порталы для персонала. Применение порталов в крупных организациях вырастет с 50% в 2001 г. до 85% в 2003 г.

В 2000 г. *Hewlett Packard* (*HP*) затратила 20 млн долл. на создание портала для персонала (*B2E*), предоставляя межсетевой интерфейс, который называется *ed @HP*, 90 тыс. работников, действующих в 150 странах. Помимо прочего, такой портал может обновлять учетные данные по персоналу, изменять набор льгот, которые можно выбирать по своему усмотрению, и резервировать бизнес-поездки. *HP* утверждает, что за первый год он обеспечил *ROI* (доход на единицу инвестиций) в размере 50 млн долл.

Ford Motor Company заменила примерно 1000 интранетов, каждый из которых обслуживал отдельную бизнес-единицу в какой-то части мира, на единый портал, применяемый во всей организации, воспользовавшись *Plumtree*. Новое решение позволяет персоналу из любого подразделения или отдела организации извлекать информацию из других частей организации, а также уменьшить необходимость хранить дублированные данные на локальных интранетах. В качестве примера экономии, полученной *Ford*, можно привести использование ее портала для демонстрации оплаченных счетов и доступа к ним, что, по оценкам, составило 18 млн долл. в год.

Веб-сайт и анализ *CRM*

Электронная коммерция позволяет собирать огромное количество данных о потребителях, которые можно затем анализировать. Так называемый веб-глубинный анализ позволяет компаниям измерять удобство и простоту использования сайта, добиваться лучшего понимания поведения пользователей и существенно улучшать структуры своих веб-сайтов. Журналы регистрации на Интернет-сервере предоставляют данные, которые в комбинации с личными

данными, полученными от потребителей, помогают создавать развернутую маркетинговую систему делового интеллекта. В свою очередь она позволяет наполнять содержание системы поддержки потребителей и используется при принятии решений по стратегии обслуживания, чтобы более полно соответствовать ожиданиям пользователей и повысить объем продаж. К методам сбора данных относятся:

- *HTTP*-анализ журнала сервера — записи в журнале по каждому запросу *HTTP*, содержащие подробные сведения о числе выходов на сайт, числе посетителей, продолжительности посещения сайта, месте нахождения посетителя, *IP*-адрес посетителя, платформу, тип браузера и его версию.
- Сервер, который через программный интерфейс приложения (*Application Programmer Interface, API*) позволяет проследить, к каким страницам было адресовано обращение.
- Сетевые мониторы — запросы клиента, ответы сервера, фрагмент данных о предыстории обращений данного пользователя к данному *WWW*-серверу (*cookies*), время выдачи ответов, переданные данные, их форма и файлы *HTML*.

Затем эти данные необходимо отправить в соответствующее хранилище, чтобы в ходе глубинного веб-поиска провести анализ, используя для этого такие аналитические инструменты, как комплект *Hyperion's Web Site Analysis*. Эту услугу также можно получить через *ASP*, например, систему анализа веб-трафика *Surfaid*, разработанную *IBM*, которая специализируется на сборе и интеграции очень больших объемов данных. Например, она использовалась во время Олимпийских игр в Сиднее. *Xelectoc*, предоставляющая финансовые услуги, со штаб-квартирой в Дублине, называет себя оператором *B2B2C* и позиционируется между провайдерами продукта и порталами вроде интернетовского банка *First-e*. Ее задача — собрать информацию в отрасли финансовых услуг и проанализировать ее, благодаря чему устраняется необходимость в принятии решений на основе интуиции. Компания использует набор электронных инструментов делового интеллекта *SAS* и инструменты составления отчета *Questor*.

Фармацевтическая компания *Innovex* [7], действующая на условиях аутсорсинга, имеет 600 представителей, собирающих в электронном виде данные, используя для этого электронную систему управления территорией (*electronic territory management system, ETMS*). Для распространения информации пользователям более низкого уровня используется *BO WebIntelligence*. Применяемая здесь кубическая архитектура удовлетворяет потребности

стандартных отчетов на 95% и включает 40 ключевых показателей бизнеса, предварительно вычисляемых по шести координатам: времени, географии, продукту и т.д., отслеживаемым еженедельно. Те, кому требуется большая гибкость, могут обращаться к системе и с разовыми запросами категории *ad hoc* (по необходимости).

Компания *Whitbread Beer Company* создала систему управления базой данных *Informix* с веб-поддержкой на основе *IBM RS*/6000, имеющей более 100 кубических структур, созданных *Cognos Powerplay* и *Impromtu* для решения задач по продажам и маркетингу. Чтобы выйти на нужные данные через веб-среду, персонал пользуется компьютерами типа лэптоп с операционной системой *Windows NT*.

5.7. Кейс: хранилище данных в Nationwide [4]

Исходная ситуация

Nationwide Life и *Nationwide Unit Trust Managers* были созданы как дочерние структуры строительного общества *Nationwide Building Society*. Они специализируются на предоставлении регулируемых финансовых услуг. Они начали вести сделки в январе 1996 г., предлагая высокоценные для клиентов продукты, воспользовавшись для этого сетью филиалов всей организации. Разработка систем и процессов потребовала более двух лет и началась с создания нового предприятия в Суиндоне. Значительная часть операции была передана на сторону в рамках договора на аутсорсинг поставщикам категории «третья сторона».

Через какое-то время специалисты, занятые составлением управленческих отчетов, столкнулись с рядом принципиальных трудностей. Разработка требований к спецификации происходила тогда, когда управленческая команда только формировалась, поэтому требования менялись, а архитектура систем все еще разрабатывалась и пришлось выбрать вариант адаптивного подхода. Разрабатывалось около десятка производственных систем. Чтобы получать необходимую управленческую информацию, был выбран вариант хранилища данных типа клиент/сервер. Сравнение такого подхода, для которого характерно наличие высокой степени риска, с традиционным методом создания отчетов на основе производственных систем показывает, что его преимущества существенно превышали недостатки. К этим преимуществам относились:

- способность создавать отчеты *ad hoc*, т.е. по разовым запросам;
- возможность установления локального контроля над отчетами;
- низкие издержки на разработку;
- гибкость составления отчетов;
- способность анализировать данные в масштабах разных систем;
- способность создавать операционные отчеты.

Спецификация

Система была разработана на основе центрального сервера с высоким уровнем спецификации, доступ к распространяемому отчету можно получить приблизительно с 50 локальных персональных компьютеров клиентов, используя графический инструмент работ с запросами. Это позволяет получать доступ к не подготовленным заранее отчетам. Пользователь сможет выбирать параметры отчета и подавать разовые запросы, после того как он получит подготовку по программе «суперпользователь»: никакие отчеты централизованно не создавались и не распространялись в виде бумажных документов для этих пользователей. Более того, система позволяла демонстрировать различные представления данных для разных категорий пользователей.

Система строилась в варианте снизу вверх с учетом вопросов интеграции данных, качества, стабильности и контроля с использованием различных платформ. Такой подход к разработке хранилища данных привел к тому, что система может использоваться как основа для информационной системы, предназначенной для руководства исполнительного уровня. Хранилище данных позволяет проводить анализ продаж продукции в течение всего срока ее жизни, начиная от первых контактов с потребителем до событий, происходящих после осуществления продажи. Подход на основе хранилища данных — идеальное решение для системной среды со множеством различных платформ, позволяющее консолидировать первичные данные, получаемые от разных систем, в соответствующей центральной базе данных. Такое решение требует в меньшей степени анализа данных, но больше усилий на развитие системы, чем в основном могут заниматься системные администраторы, действующие на местах.

Решение по составлению управленческих отчетов

Система была небольшой (но ключевой) частью решения по составлению управленческих отчетов. Это предусматривало решение вопросов культурного и образовательного характера, отработки вопросов того, кто владеет данными и информацией, определение факторов, критичных для достижения успеха, и ключевых индикаторов функционирования, а также основы для мониторинга всех участков.

Для конкретного варианта решения по составлению управленческих отчетов был адаптирован интегрированный подход на основе системы сбалансированных показателей, стыкующий корпоративное видение с руководящими принципами и сбалансированным бизнес-планом. Ставка при этом была сделана не только на традиционные финансовые параметры, но и на нефинансовые показатели бизнеса (рис. 5.5).

Цель была сформулирована следующим образом: разделить отчетность компании на составляющие, связанные с мониторингом показателей функционирования, с точки зрения их соответствия корпоративному видению и ценностям (потребительской перспективе, развитию организации, показателям по продажам и операционным показателям). Это те детерминанты бизнеса, которые определяют финансовые показатели как



Рис. 5.5. Национальная система сбалансированных показателей

итоговое выражение корпоративного успеха. Хотя традиционные ежемесячные управленческие отчеты, как правило, содержали в основном только финансовые показатели, они не позволяли отслеживать ключевые показатели, определяющие параметры функционирования корпорации.

Информационный пакет, предоставляемый для совета директоров, был в основном графической формой основных сбалансированных нефинансовых параметров, наглядно предоставляющей информацию с детальным анализом результатов. В него входил раздел, связанный с развитием организации, в том числе приводился ряд параметров, характеризующих человеческие ресурсы и отражающих:

- организационную культуру;
- компетентность персонала;
- уровень удовлетворенности персонала;
- невыходы и текучесть работников в сравнении с рабочей нагрузкой;
- издержки на подготовку персонала в сравнении с расходами на повышение производительности.

Для сравнения показателей функционирования компании с отраслевыми результатами использовались также бенчмаркинговые данные.

Параметры, связанные с отношениями с потребителями, охватывают следующие области:

- уровень удовлетворенности потребителей;

- претензии потребителей;
- изменение политики;
- настойчивость.

Трансформация функции финансов

С повышением уровня автоматизации составления отчетов специалисты, выполняющие функцию управленческого учета, могут перераспределить ресурсы на обеспечение поддержки бизнеса, благодаря чему вносят свою дополнительную ценность в отличие от традиционного представления о финансистах как о группе «счетоводов», результатом работы которых является финансовая информация о прошлой деятельности организации. Эту трансформацию управленческого учета необходимо реализовывать, используя для этого ряд способов:

- разработка содержания функции финансов;
- установление основополагающих принципов;
- согласование задач с корпоративными целями;
- измерение показателей работы команды, включая степень удовлетворения ее потребителей;
- сравнение с лучшими приемами;
- измерение производительности;
- применение процессов и стандартов качества.

Традиционно управленческий учет призван измерять операционные показатели, но редко занимается измерением показателей собственной работы. Результатом такой ориентации было сдерживание политики постоянных улучшений и ограниченное влияние финансов на развитие самой организации. Альтернативный вариант — задать метрику отслеживания показателей функционирования, измерять эти показатели и реализовывать план развития, чтобы улучшать параметры услуг, предоставляемых финансами.

Измерение финансовых показателей ставит финансы в те же самые условия, в которых действует операционная сфера компании. Приоритеты финансов можно легко установить, если провести консультации с потребителями внутри компании, выясняя у них видение ключевых корпоративных задач и то, как управление финансами может помочь компании в их решении.

Выводы

Корпоративные приоритеты можно ранжировать с учетом краткосрочной и долгосрочной перспективы, на основе чего разработать стратегический план организации, следствием которого станет план действий, направленный на развитие. Формализованный мониторинг позволит составлять отчеты о степени соответствия фактического положения дел плану действий.

Важно управлять ресурсами так, чтобы минимизировать часть ресурсов, которая выделена на операционные виды деятельности, и повысить долю времени, отводимую на выполнение задач, добавляющих

стоимость/ценность услугам компании. Это предусматривает установление определенного соотношения между «срочными» и «важными» задачами и управление этим балансом, так как инвестиции в решение важных задач обеспечивают существенно более высокие доходы.

И наконец, управленческие отчеты позволяют активно выполнять проактивную коммерческую управленческую функцию, цель которой — добавить максимальную ценность бизнесу путем реализации качественных решений, связанных с проблемами бизнеса. Внутри функции финансов происходит переход от отчетов о прошлых финансовых статистических данных к полному анализу всех текущих параметров бизнеса, позволяющих влиять на стратегию корпорации.

Литература

[1] CIMA Technical Services. *Information Management — the Fundamentals.* CIMA, 2000.

[2] Kevin G. Dilton-Hill. 'Management information to support a world-class company'. *Accountancy SA,* May 1993.

[3] Margaret May. *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment.* Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[4] 'Chief Knowledge Officers'. *Sloan Management Review,* 2000.

[5] Guy Matthews. article in *Management Consultancy.* December, 2000.

[6] Rod Newing. 'Data warehousing'. *Management Accounting,* March, 1996.

[7] David Longworth. 'High standards'. *Computers and Ftnance,* April, 2000.

[8] 'Top 18 accounting software vendors review'. *CFO Europe,* May, 2000.

[9] Материал кейса предоставил Абхай Райгуру (*Abhai Rajguru*), в прошлом контролер *Nationwide Management Information*. Этот материал был опубликован в *Management Accounting* и в *IFAC* 1997 г. как часть исследования, выполненного Маргарет Мэй, которое называлось *Preparing Organisations to Manage the Future.*

Раздел III
Управление на основе ценности

- Обеспечение ценности для акционеров
- Оценка нематериальных активов/ интеллектуального капитала

6. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

6.1. ВВЕДЕНИЕ

В ходе исследования, выполненного *Price Waterhouse* в 1997 г. [1], было установлено, что приоритетом номер один у финансовых директоров (*chief financial officer, CFO*) в компаниях по всему миру считалась максимизация ценности для акционеров. Задача формулировалась так: успешно соединить стратегию с операционными задачами и разработать и установить показатели и цели, гарантирующие получение добавленной ценности. Схемы управления показателями функционирования не должны ограничиваться простыми измерениями; в них должны быть включены процессы, гарантирующие, что необходимые изменения происходят и способствуют реализации стратегии.

Функцию финансов следует трансформировать таким образом, чтобы она могла играть ведущую роль в формировании такой схемы управления, которая способствовала бы осуществлению необходимых изменений, так как это — единственный вид управления деятельностью организации, который выполняет ключевую роль. Эта функция связывает запросы акционеров со стратегией и операционными показателями функционирования компании. Уже нет времени заменять традиционные информационные системы, состоящие из отдельных операционных данных: пакета управленческих отчетов с финансовыми данными и данными, получаемыми от систем управления показателями функционирования отдельных целевых пакетов, не имеющих строгой связи со стратегией корпорации — на добавленную ценность или системы измерения результатов.

Чтобы поддерживать удовлетворенность акционеров в современном мире, придется приложить гораздо больше усилий, чем в еще недавнем прошлом. Институциональные инвесторы сегодня контролируют значительно более крупные пакеты акций компаний и поэтому имеют большую власть, позволяющую им активно влиять на события, происходящие на заседаниях советов директоров компаний. Это означает, что компаниям необходимо начать оценивать различные виды бизнеса точно так же, как это делают их акционеры, и гарантировать согласованность решений, принятых на любом уровне, и обеспечивать повышение ценности для

акционеров. Если этого не делать, то может возникнуть множество нежелательных последствий, в том числе:

- невозможность собрать необходимые инвестиционные средства;
- падение цены акций, так как инвесторы переориентируют средства в другие возможности, обеспечивающие им более высокий доход;
- требования обосновать выплаты вознаграждения руководящему составу компании;
- риск враждебного поглощения.

Традиционно компании измеряли свой успех, используя для этого различные показатели, в частности маржинальную прибыль, уровень доходности активов и инвестиций; о жизнеспособности инвестиций судили, опираясь на такие показатели, как дисконтированный денежный поток, чистая приведенная стоимость (*net present value, NPV*) или внутренняя норма доходности (*internal rate of return, IRR*). В то же время акционеры измеряют показатели функционирования компании, применяя для этого другие показатели, например доходность акции (*earnings per share, EPS*) и соотношение цены и доходности (*price/earnings ratio, P/E*). В настоящее время существует широко распространенное и разделяемое большинством специалистов мнение, что многие бухгалтерские операции осуществляются на основе субъективных суждений руководства. Это, например, касается отчислений в пенсионный фонд, оценки репутации, амортизации, отсроченного налога и политики поглощений. Поэтому прибыль становится сложным и неоднозначно толкуемым показателем, и между ней и поступлением денежных средств появляются разрывы.

Необходимость разобраться в факторах роста ценности для акционеров была признана многими организациями, это привело к тому, что за последние пять лет темпы роста производства, маржа и доходность капитала (включая нематериальные активы) у многих организаций были выше среднеотраслевых показателей.

С появлением электронного бизнеса, когда значительная доля активов приняла форму интеллектуального капитала, стало, более чем когда-либо, важно, чтобы финансисты попытались найти способы измерения этих нематериальных составляющих, так как они являются ключом к приращению ценности для акционеров, управлению этой стоимостью и ее мониторингом. Поддержание репутации корпорации требует формирования системы управления рисками в масштабах всего предприятия, которое при этом должно учитывать этические, экологические и социальные аспекты бизнеса.

6.2. ТЕОРИЯ РАППАПОРТА

В 1986 г. Альфред Раппапорт (*Alfred Rappaport*) опубликовал работу под названием «Создание ценности для акционеров» [2], которая наконец-то объединила интересы акционеров и менеджеров на основе общего подхода к измерению показателей функционирования компании. Данный подход пришел на смену всем предыдущим моделям. В качестве основы этого подхода выступила концепция денежных потоков. В основу своей теории Раппапорт положил пять факторов, связанных с денежными потоками, и два других фактора стоимости.

- Факторы, влияющие на поступление денежных средств (денежных притоков):
  — темпы роста товарооборота;
  — маржа операционной прибыли.
- Факторы, влияющие на денежные расходы (денежные оттоки):
  — фактическая ставка процента за кредит;
  — доходность основного капитала;
  — доходность рабочего капитала.
- Потенциальный период роста стоимости — будущие временные рамки, в течение которых факторы, влияющие на денежные потоки, должны быть измерены и оценены, так называемый «период конкурентного преимущества».
- Средневзвешенная стоимость капитала (*weighted average cost of capital, WACC*), учитывающая расходы на оплату долга и собственный капитал компании и взвешивающая их в соответствии с установленным финансовым левериджем, т.е. соотношением заемных и собственных средств. Она считается более надежным показателем, чем «процент» или «доходность», показываемый в отчетах о прибыли и убытках.

С учетом этих семи факторов ценности (стоимости) формула Раппапорта для оценки ценности для акционеров выглядит следующим образом:

Ценность (стоимость) для акционеров = Стоимость корпорации — Задолженность,

где Стоимость корпорации = Будущие чистые денежные потоки (Денежные притоки – Денежные оттоки), которые компания планирует иметь в будущем, приведенная к текущему моменту времени с помощью фактора дисконтирования, равного средневзвешенной цене капитала.

6.3. МОДЕЛИ РАСЧЕТОВ ЦЕННОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

После появления книги Раппапорта был создан ряд различных моделей, которые строились на допущениях и факторах прироста ценности, предложенных Раппопортом. Все эти модели можно сгруппировать в три основные категории, которые более подробно проанализированы ниже.

Экономическая добавленная стоимость (*EVA*™) [3]

Экономическая добавленная стоимость (*economic value added, EVA*) — торговая марка компании *Stern Stewart & Co.*, американской консалтинговой компании, популярность которой в настоящее время растет, особенно в США, где многие компании приводят в своих годовых отчетах параметры *EVA*. Модель *EVA* начинается с величины прибыли, которая затем подвергается 160 различным корректировкам с целью учесть отклонения, появляющиеся из-за применения установленных бухгалтерских методик и субъективных суждений руководителей. Эти корректировки осуществляются на основе двух принципов:

- Инвестиционные решения, принимаемые компанией, должны в результате приводить к приросту активов, независимо от того, как они трактуются в учетных документах; например, расходы на профессиональную подготовку работников и маркетинг должны в конце концов капитализироваться.
- Созданные активы не должны быть элиминированы в результате бухгалтерских операций; например, оценка репутации компании, записанная в бухгалтерских учетных книгах, в модели *EVA* должна быть восстановлена.

Расчеты для этой модели производятся по следующей формуле:

EVA = Прибыль – (Чистый капитал × Стоимость капитала).

Модель дополняется добавленной рыночной стоимостью (*market value added, MVA*), которая отражает разницу между капиталом, инвестированным в компанию, и ее рыночной стоимостью (оценкой), которая включает стоимость будущего роста компании (*future growth value, FGV*):

MVA = Дисконтированная стоимость будущей EVA, включающая FGV,

где

- доходы выражаются в виде отношения чистой операционной прибыли (после выплаты налогов) к балансовой стоимости активов, использованных в операциях компании;
- собственный капитал исчисляется на основе модели оценки капитальных активов, при этом при определении средневзвешенных значений задолженности и собственного капитала учитываются также риски.

К числу компаний, использующих эту методологию, относятся *Lucas Varity* и *Burton* в Великобритании и *Coca-Cola* — в США. Роберто Джоцуэта, в прошлом главный исполнительный директор *Coca-Cola*, заявил:

> *Мне платят, чтобы с каждым днем собственники компании становились богаче. Все остальное — чепуха* [4].

В статье в журнале *Financial Director*, напечатанной в апреле 2000 г., Штерн Стюарт воспользовался для расчетов своими фирменными приемами, которые он применил в отношении 152 компаний среднего размера в Великобритании (с оборотом от 200 млн ф.ст. до 1 млрд ф.ст.), взяв по ним данные по состоянию на 30 декабря 1999 г. [5]. Этот анализ показал, что, например, у компании *Ryanair*, лучшей по показателям, текущие значения *EVA* составляют 36 млн ф.ст., а *FGV* — 504 млн ф.ст., что дает *MVA* в размере 540 млн ф.ст., т.е. большая часть богатства *Ryanair* получена как результат ожиданий будущего роста. И наоборот, *Express Dairies*, номер 8 в рейтинге, имела *MVA* в 279 млн ф.ст. Эта цифра состояла из *FGV* в размере 2 млн ф.ст. и *EVA* в размере 281 млн ф.ст., что дает *EVA* в текущем году 27 млн ф.ст. и *WACC* 9,7%, при этом в цене акций будущие ожидания никак не отражались — только текущие доходы.

Доходность в виде денежных потоков на инвестиции

Модель доходности в виде денежных потоков на инвестиции (*cashflow return on investment, CFROI*), первоначально продвигаемая группами *Boston Consulting Group* и *HOLT Value Associates*, как модель особенно популярна в Великобритании. Она позволяет оценивать показатели функционирования, используя методы, похожие на те, которые традиционно применяются для оценки отдельных составляющих инвестиций. В модели сопоставляются будущие денежные потоки со средневзвешенной стоимостью капитала либо в виде суммы денег, либо внутренней нормы доходности. Методика расчетов может варьироваться, но в любом

случае делается попытка сопоставить денежные потоки, скорректированные на величину инфляции, с валовыми инвестициями, скорректированными на величину инфляции, чтобы в результате определить значение *CFROI*. В общем виде в моделях этого рода проводится различие между капиталом замещения, величина которого рассматривается как отрицательный поток дохода, напоминающий обычные расходы, и капиталом роста, который и считается настоящими инвестициями. Для расчетов по теории *CFROI* разработана компьютерная программа *VALUAD.com*.

Добавленная стоимость денег (CVA™) [6]

Модель добавленной стоимости денег (*cash value added, CVA*), разработанная и зарегистрированная шведской консалтинговой фирмой *FWC AB*, похожа на *CFROI*, так как также начинается с денежных потоков и показывает разницу между стратегическими и учитываемыми в бухгалтерских книгах инвестициями. Она исходит из того, что если

средний дисконтированный индекс CVA за пять лет = или > 1, то стоимость создана,

где

- спрос на операционный денежный поток (*operating cashflow demand, OCFD*) = годовому объему денежных потоков, которые увеличиваются с учетом темпов роста инфляции, чтобы обеспечить внутреннюю норму доходности (*internal rate of return, IRR*), равную *WACC* на первоначальные инвестиции;
- индекс *CVA* равен приведенной стоимости (*present value, PV*) операционного денежного потока, деленной на приведенную стоимость дисконтированного операционного денежного потока.

6.4. УПРАЖНЕНИЕ НА ВЫЧИСЛЕНИЕ *EVA*

Традиционные отчеты

(i) Отчет о прибылях и убытках	*Компания А,* млн ф.ст.	*Компания В,* млн ф.ст.
Товарооборот	635	266
Операционные расходы, в том числе амортизация	(399)	(117)
Выплаты процента	(32)	(10)
Налог	(22)	(23)

Дивиденды	(76)	(53)
Нераспределенная прибыль	106	63

(ii) Балансовый отчет	*Компания A,* млн ф.ст.	*Компания B,* млн ф.ст.
Долгосрочные активы	2453	1169
Оборотные средства	274	56
Краткосрочная кредиторская задолженность	(381)	(278)
Долгосрочная кредиторская задолженность	(692)	(101)
Резервы предстоящих расходов и платежей	(236)	(33)
	1418	813
Акционерный капитал	1418	813

(iii) Примечание

- К текущим активам относятся наличные средства в 146 млн ф.ст. (компания *A*) и 1 млн ф.ст. (компания *B*).
- К краткосрочной кредиторской задолженности относятся краткосрочные займы в 27 млн ф.ст. (компания *A*) и 72 млн ф.ст. (компания *B*).

Отчеты о величине экономической добавленной стоимости (стоимость капитала = 8%)

EVA = прибыль – (Чистый капитал × Стоимость капитала)

(i) Чистый капитал × Стоимость капитала	*Компания A,* млн ф.ст.	*Компания B,* млн ф.ст.
Акционерный капитал	1418	813
Денежный поток	(1460)	(1)
Краткосрочные кредиты	27	72
Долгосрочная кредиторская задолженность	692	101
Чистый капитал	1991	985
× Стоимость капитала (8%)	159	79

(ii) Заявление о величине EVA	*Компания A,* млн ф.ст.	*Компания B,* млн ф.ст.
Товарооборот	635	266
Операционные расходы, в том числе амортизация	(399)	(117)
Прибыль до выплаты налога	236	149
Чистый капитал × Стоимость капитала (8%)	(159)	(79)
Налог	(22)	(23)
Экономическая добавленная стоимость (*EVA*)	55	47
Нераспределенная прибыль	106	63

6.5. ПРИМЕР *EVA*

На рис. 6.1 показано, как компания использует традиционный критерий *ROCE*, принимая решение об инвестициях. Она обнаружила, что цена ее акций упала, так как вычисления в ходе анализа ценности для акционеров (*shareholder value analysis, SVA*) показали, что сделанный ею переход на выпуск химических веществ для Европы оказался неоправданным, а инвестиции в это направление — неудачными.

Сектор	*Текущая доходность на активы*	Требуемые значения *ROCE*, чтобы окупить стоимость капитала
Специальные химические вещества	13%	16%
Пластик	10%	7%
Химические вещества для Европы	21%	32%
Химические вещества для США	7%	10%

Предыдущий целевой показатель *ROCE* — 14%; группа перевела инвестиции с сектора «пластик» в сектор «химические вещества для Европы», и цена ее акций упала

Рис. 6.1. Пример *EVA*

6.6. МАТРИЦА *SVA*

На рис. 6.2 показано, какие стратегические решения необходимо сделать, основываясь на информации *SVA*.

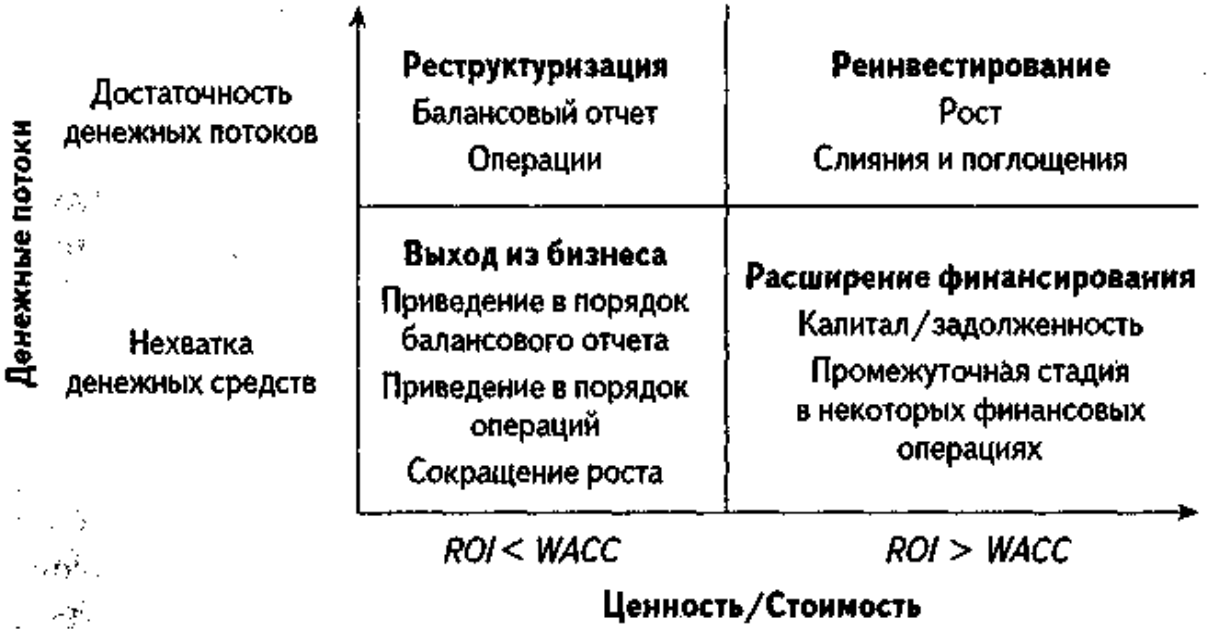


Рис. 6.2. Матрица *SVA*

6.7. ПРОГРАММА *BEST VALUE*

В конце 1998 г. правительство Великобритании приняло проект закона для местных органов власти (*Best Value and Capping*) [7]. В этом законопроекте правительство ставило задачу — модернизировать работу местных органов власти в Англии и Уэльсе, взяв на вооружение принципы достижения «лучшей стоимости» при использовании выделяемых на это средств, и ввело предельные значения, ограничивающие рост местных налогов. Законопроект *Best Value* требует от местных органов власти предоставлять услуги на основе четких стандартов, используя наиболее эффективные, экономичные и производительные из доступных вариантов способы. Цель проекта — повысить уровень отчетности органов власти как перед местными жителями, так и перед налогоплательщиками в целом. Все это должно привести к более здоровым партнерским отношениям между местными органами власти и частными и добровольными секторами деятельности. Согласно одному из положений данного законопроекта со 2 января 2000 г. больше не требуется проводить обязательные конкурентные торги.

В этом законопроекте утверждается:

> *Органы власти, стремящиеся к получению лучшей стоимости* (ценности), *должны действовать так, чтобы гарантировать постоянное улучшение качества выполняемых ими функций, используя для этого экономию, эффективность и производительность.*

Новый законопроект требует от местных властей:

- каждые пять лет пересматривать предоставляемые ими услуги;
- при пересмотре устанавливать новые, более жесткие цели по каждой услуге и указывать их в публикуемых на местах планах своей работы;
- проводить внешний аудит и инспекции, добиваясь, чтобы местные жители с доверием относились к показателям работы местных органов власти;
- предоставлять министрам более широкие полномочия для вмешательства в тех случаях, когда местные органы власти оказываются неспособными предоставлять услуги по программе *Best Value*;
- разрешать министрам устранять любые препятствия, мешающие местным органам власти взаимодействовать друг с другом и с другими общественными организациями и частным сектором, чтобы добиться целей по программе *Best Value*.

У законопроекта *Best Value* есть четыре основных компонента:

- Анализ базовых показателей деятельности (*fundamental performance review, FPRs*) или анализ всех услуг, предоставляемых местными органами власти в течение пяти лет, где необходимо:
  - подвергать сомнению;
  - сравнивать;
  - консультировать;
  - демонстрировать результаты проверки на конкурентоспособность, с целью гарантировать, что предоставляемые услуги удовлетворяют граждан, оплачивающих эти услуги, и добиваться постоянного улучшения качества этих услуг.
- Планы по показателям функционирования местных органов власти (*local performance plans, LPP*): опубликованные годовые планы с практической демонстрацией показателей работы органов власти по предоставлению услуг на местном уровне и предложениями по их совершенствованию. Это основные способы отчета местных органов власти перед жителями.

- Национальные показатели функционирования (*national performance indicator, NPI*), которые включают:
  — показатели «общего здоровья» муниципалитета в целом;
  — ключевые показатели, показывающие эффективность затрат и уровень качества каждой основной услуги, уделяя основное внимание тому, какие услуги доставлены (результат), вместо того чтобы показывать, какие ресурсы были для этого выделены (исходные составляющие).
- Предписания по аудиту и инспекциям: новые предписания, чтобы четко показать, были ли достигнуты цели программы *Best Value*, с жесткими внешними проверками информации, предоставляемой органами власти в планах *LPP* и данных управленческих систем, лежащих в их основе. Регулярно проводимые внешние инспекции показателей функционирования осуществляются в форме, характерной для внешних проверок, например, *OFSTED*.

Основное назначение программы *Best Value* — продемонстрировать местным сообществам и всем заинтересованным лицам, что предоставляемые услуги стоят заплаченных за них денег. Чтобы показать программу *Best Value* в виде анализа *FPR*, планов *LPP* и показателей *NPI*, местным властям необходимо представить и использовать информацию, в основе которой лежит стабильный набор принципов. Иными словами, финансовая информация и информация по показателям функционирования, используемая для оценки уровня выполнения программы *Best Value*, будут бесполезными, если они не подготовлены в соответствии с жесткими правилами бухгалтерского учета. Эта модель использует все инструменты и приемы расчета добавленной стоимости, которые применяются в частном секторе и приводятся в этой книге.

Тони Рэдмонд, главный исполнительный директор и директор по финансам одной из лондонских административных единиц Харроу (*London Borough of Harrow*) сделал следующее заявление:

> *Программа* Best Value *уже доказала свое значение. Возьмите, к примеру, новое соглашение правительства об общественных услугах, которое в пилотном варианте было отработано в течение 2001 г. в 20 местных органах власти. Их цель — сосредоточиться на конкретных областях деятельности и выявить реальные области, связанные с улучшением качества предоставляемых ими услуг. Идея заключается в том, что местные власти должны повысить качество конкретной услуги в обмен на дополнительное финансирование. Это позволяет*

установить связь с конкретными, численно выраженными целями. Задачи могут быть общими, например более широкий набор услуг в области образования, или частными, например повышение качества преподавания в конкретной школе [8].

В остальных частях общественного сектора, хотя они и не подпадают под действие программы *Best Value*, также реализуются похожие инициативы. Все эти новации заставляют пересмотреть прежнюю роль финансов. Тони Дарт, контролер из *Highways Agency Corporate Business* (Агентство по строительству и эксплуатации шоссейных дорог), считает, что его финансы являются сердцевиной нового плана менеджмента и системы функционирования, которая была внедрена в течение 2001 г. Этот план предусматривает предоставление внешних услуг и формирование внутренних показателей функционирования. Для его поддержки создана специальная группа на уровне совета директоров, которая проводит ежемесячные заседания. Тони верит, что новая система уже показала свою полезность — получены более высокие «результаты предоставленных услуг». Он приписывает это достижение тому, что для установления индикаторов показателей функционирования были привлечены менеджеры низового звена, благодаря чему они затем более охотно ими пользовались. Ориентация на услугах показала, что половина из 70 бухгалтеров, занятых управленческим учетом, стала целенаправленно заниматься местными операциями [6].

6.8. ВСТРОЕННЫЕ РЫЧАГИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ

Управление на основе ценности (*value-based management, VBM*) — современный всесторонний подход к управлению компанией с целью со временем добиться максимальных общих совокупных доходов для акционеров или максимально удовлетворить запросы заинтересованных лиц. Этот подход предусматривает ориентацию всех уровней организации на создание ценности, поиск и выявление подходящих для этого факторов и включение их в четко сформулированную стратегию, которая позволяет реализовать ценность на рынке капитала. В основе этого подхода лежит следующая логика.

- Компании, акции которых продаются на фондовом рынке, занимаются бизнесом, цель которого — создать богатство для акционеров.

- Создание богатства для акционеров — основа защиты интересов всех других заинтересованных лиц, в частности, работников, потребителей, общества, органов власти, регулирующих органов.
- Рыночная стоимость определяется ожиданиями инвесторов в отношении будущих денежных потоков.
- Способность генерировать в течение заданного времени положительные денежные потоки зависит от уровня доходности и темпов роста бизнеса.

Хотя большинство компаний в настоящее время отвечают на такое давление проведением анализа ценности для акционеров до принятия стратегических решений и используют расчеты ценности для акционеров для определения общей стоимости, созданной их стратегическими бизнес-единицами, только немногие из них связывают эти результаты с операционными уровнями бизнеса. Необходимо изменить настрой работников и добиться, чтобы они понимали, что создание долгосрочной ценности означает для них в том числе и конструктивное общение со своими бизнес-единицами. Ценность создается тогда, когда принимаются решения, а в организациях, где «полномочия делегируются снизу вниз» (как об этом рассказано в подразделе 8.2), это обычно происходит на среднем или более низком уровне управления.

Задача здесь формулируется так: внедрить принципы *VBM* в бизнес и добиться того, чтобы все решения основывались именно на них. Это требует достаточно подробной проработки моделей и информации, основанной на видах деятельности и процессах, применительно ко всем операциям конкретного вида бизнеса, а также интегрирования всех корпоративных управленческих процессов, как это показано на рис. 6.3. Рисунок демонстрирует значение согласования управления корпорацией, организационной структурой со стратегией, планированием и бюджетированием, управлением показателями функционирования и компенсацией работников. Для успеха любого процесса важно, чтобы размер вознаграждения работников зависел от созданной ими ценности, а не от результатов, зафиксированных в бухгалтерских отчетах, или от результата переговоров представителей разных подразделений в ходе составления бюджета. Встроенная система *VBM*, действующая под влиянием трансформированной роли финансов, позволит перейти от варианта «счетоводства» к настоящему бизнес-партнерству. Когда оценка проекта происходит на основе приемов, обеспечивающих получение ценности, а не дисконтированных денежных потоков (*discounted cashflow, DCF*), становится

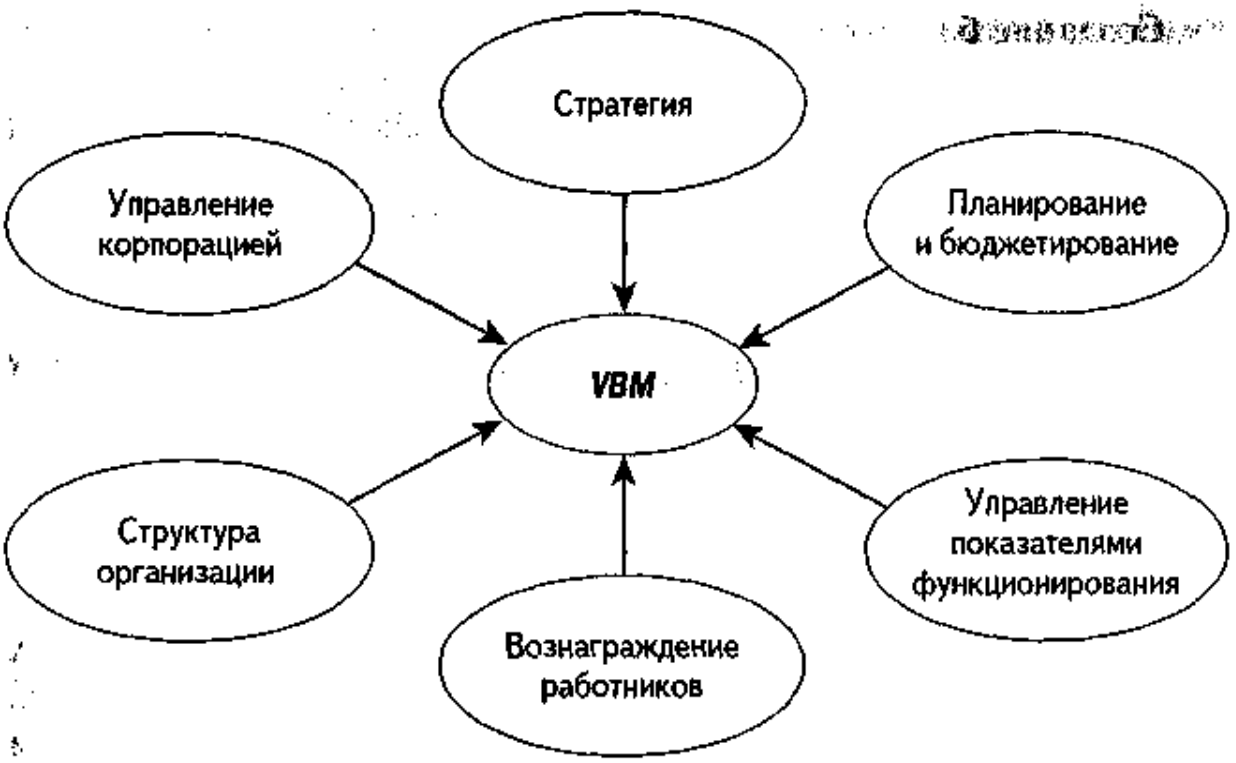


Рис. 6.3. Подход *VBM* интегрирует управленческие процессы

видна та доля, которую создает каждая единица бизнеса. После этого каждая бизнес-единица становится центром генерирования ценности, и для нее по каждому фактору создания ценности устанавливаются цели.

6.9. ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ОСНОВЕ *VBM*

По утверждению специалистов по *VBM* из *Marakon Associates*, чьими клиентами являются *Coca-Cola*, *BP*, *Disney* и *Lloyds TSB*, — организации, принимающие на вооружение приемы и методы *VBM*, имеют ряд общих характеристик:

- Они устанавливают для себя только одну цель — «максимизировать ценность для акционеров».
- Управление риском фокусируется на сильных сторонах, например, *Coca-Cola* сосредоточила внимание на рынках США.
- Инвестиции, не обеспечивающие роста бизнеса, не осуществляются.
- Управление издержками осуществляется через стратегию (не грубую силу), а не через масштабные сокращения расходов.
- Поощряется стремление выбирать стратегии (стимулирование инноваций).
- Использование анализа ценности для акционеров (*SVA*) для мотивации работников и делегирования ответственности.

- Фундаментальное изменение структуры организации каждые 30 месяцев.
- Выявление лучшего метода создания ценности, в качестве эталона не просто ориентация на результаты очевидных конкурентов.

В обзоре состояния 453 крупных европейских фирм, опубликованном *KPMG* в 1999 г., отмечается, что две трети респондентов (в Германии более 80%) заявили, что они в том или ином варианте применяют систему *VBM*.

6.10. ВЗАИМНЫЕ ПЛАТЕЖИ И СОГЛАШЕНИЯ ОБ УРОВНЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ

В организациях, которые понимают необходимость ориентации на услуги и интересы потребителей, создание бизнес-единиц, действующих как автономные центры прибыли, становится обычной практикой, особенно в тех случаях, когда в этих бизнес-единицах применяются принципы управления на основе ценности. Это обусловливает необходимость регистрации сделок между всеми бизнес-единицами организации — как операционными, так и вспомогательными. Введение платежей между бизнес-единицами и вспомогательными единицами, в частности такими, как те, которые обслуживают внедрение и эксплуатацию информационной техники и финансы, требует заключения соглашений об уровне обслуживания (*service level agreement, SLA*) между вспомогательной бизнес-единицей, выступающей в качестве поставщика, и бизнес-единицей, выступающей в качестве заказчика.

Соглашения об уровне обслуживания

Концепция *SLA* применяется многими отделами информационных технологий компаний уже на протяжении ряда лет, особенно если услуги предоставляются на условиях аутсорсинга. Общественный сектор за последнее десятилетие также привык к тестированию рынка и к обязательным конкурентным торгам. Доминирующая методология, чаще всего применяемая при заключении договоров *SLA*, — приемы на основе видов деятельности, сущность которых обсуждается в работе *«Управление бизнес-процессом»* [9]: анализ текущего уровня качества предоставляемой услуги и ее альтернативных уровней, которые могут быть обеспечены, если расходы на оплату услуг превысят текущий уровень. В ходе переговоров с внешними заказчиками определяется соответствующий уровень качества услуг, поставляемых по согласованным

ценам. Здесь применяется тот же самый подход, как и при сделках с внешним поставщиком. В этом процессе заказчикам полезно иметь и внешние конкурентные котировки, если аналогичные услуги доступны на внешнем рынке, чтобы сопоставить уровень конкурентоспособности услуги, предлагаемой внутренней бизнес-единицей.

«Базовые правила»

При проведении сделок между бизнес-единицами внутри компании следует проявить осторожность: важно, чтобы до начала переговоров в организации были приняты «базовые правила». Например, такие правила могут состоять в следующем:

- Нецелесообразно разрешать бизнес-единицам размещать заказы у внешних поставщиков, особенно если речь идет о краткосрочных заказах.
- Необходимо установить правила, гарантирующие, что никакой бизнес-единице не разрешается оптимизировать свои результаты или показатели рентабельности за счет других бизнес-единиц и/или организаций в целом.

Если уровень вознаграждения персонала бизнес-единицы связан с показателями функционирования, как и должно быть на основе *VBM*, следует с особым вниманием отнестись к предложенным программам, так как заданные в них показатели функционирования в значительной степени влияют на поведение заинтересованных лиц.

Кейс: создание ценности в корпорации *Wienerberger* [10]

Пример компании *Wienerberger* показывает, как из мелкого австрийского производителя кирпичей, каким была компания еще в 1986 г., эта бизнес-структура в 1996 г. стала самым крупным производителем кирпичей в мире, добившись роста доходов в 7 раз, чистой прибыли — в 10 раз, дивидендов — в среднем на 22% в год. Однако ее акции оставались недооцененными, и к 1995 г. за 5 лет их цена снизились на 30%. Финансовый руководитель, отвечавший за взаимоотношения с инвесторами, объяснял это так: «Нам приходилось расти за счет поглощений, так как в Западной Европе рынок стагнировал. Поэтому перед нами стояла трудная задача — расти и одновременно оптимизировать наш капитал».

Поэтому в 1997 г. компания внедрила программу *VBM*, оценивая каждое принимаемое бизнес-решение на основе показателей *ROCE* и *EVA*. В последующие два года, хотя темпы поглощений не снизились,

темпы роста цены ее акций на фондовом рынке превысили средние показатели на 10%. Как утверждают аналитики, в настоящее время в *Wienerberger* есть стержень развития — компания является прозрачной, и *VBM* действительно влияет на ее ценность. Интересно отметить, что *Wienerberger* является одной из нескольких компаний, которые предпочитают говорить о создании корпоративной ценности, рекламируя создание ценности для заинтересованных лиц, которая связывает стоимость для акционеров с приверженностью компании персоналу и клиентам — таким образом, создается некий замкнутый круг, позволяющий каждому участнику становиться богаче.

6.12. Кейс: управление на основе ценности в *British Aerospace* [11]

Исходная ситуация

British Aerospace (*BAe*) является крупнейшей в Европе аэрокосмической компанией и бизнес-структурой, занимающейся выполнением оборонных заказов, в которой на конец 1998 г. трудилось 48 тыс. человек. Ее товарооборот в 1998 г. составил 8,6 млрд ф.ст., из которых 89% объема продаж были получены за пределами страны, что сделало *BAe* ведущим экспортером Великобритании. Портфель заказов компании на конец 1998 г. превышал 28 млрд ф.ст. *BAe* действует в двух основных сферах: на глобальном рынке вооружения и на коммерческом аэрокосмическом рынке.

После трудного периода в начале 1990-х гг., когда цена акции компании упала ниже 1 ф.ст., *BAe* предприняла масштабную реструктуризацию, отказавшись от неключевых видов бизнеса и своей роли консолидирования аэрокосмических и оборонных компаний как в Европе, так и в других регионах мира. С тех пор цена ее акций повысилась более чем в 20 раз. В настоящее время компания работает на основе программы корпоративных преобразований, изменяя свой бизнес на основе концентрации из пяти основных ценностей.

Программа *VBM* в *BAe*

Эта программа включает реализацию управления на основе ценности, т.е. методологии, помогающей идентифицировать и задать приоритеты компании и гарантировать, что предпринимаемые действия, связанные с этими приоритетами, позволят получить максимальные преимущества. Целями программы *VBM* в корпорации *BAe* являются:

- соединение внутренних задач с созданием ценности;
- понимание того, где и как создается ценность;
- управление улучшением операционных показателей на всех уровнях бизнеса;
- измерение важных параметров и прекращение измерения тех, которые менее важны.

Программу *VBM* можно определить как способ объединения бизнес-целей и управленческих решений с учетом их влияния на ценность для акционеров. Процесс управления бизнесом, создающим стоимость, полезен, так как:

- с помощью небольшого числа ключевых показателей функционирования устанавливает основу для действий руководства;
- создает общий язык и общие цели для всей группы;
- может быть реализован по всей структуре организации;
- ориентирует весь персонал на решение важных задач и позволяет выявлять непродуктивные виды деятельности;
- выступает в качестве общего «зонтика» для остальных инициатив;
- задает приоритеты при распределении капитала и ресурсов;
- мотивирует работников участвовать в инициативах, в основу которых положено создание ценности.

По словам главного исполнительного директора *British Aerospace:*

> *Методология* VBM *фундаментальна для задания приоритетов нашего бизнеса и гарантии того, что все наши виды деятельности осуществляются с целью создания ценности.*

Программа *VBM* в *Regional Aircraft*

Первоначально подход *VBM* был опробован в одной из бизнес-единиц, *Regional Aircraft,* располагающейся в Вудфорде и являющейся подразделением *BAe Commercial Aerospace,* которое выпускало *Avro RJ* для региональных реактивных самолетов. К другим видам деятельности *Regional Aircraft* относилась инженерная поддержка *Jetstream* и подготовка специалистов заказчика, выполняемые в Прествике, в Шотландии, а также маркетинг *Avro RJ* и поддержка заказчиков *Avro RJ* и *Bae.* Подразделения, выполняющие эти виды работ, располагаются в Тулузе (Франция). Основной центр дистрибьюции запасных частей находится в Эйбридже, а центры маркетинга, поддержки заказчиков и запасных частей — в Вашингтоне (США) и Сиднее (Австралия). Другие виды деятельности включают полный ассортимент вспомогательных работ, включая хранение запасных частей, техническое обслуживание самолетов и их восстановление, тестирование самолетов в полете, предоставление оборудования для инженерного тестирования, профессиональную подготовку представителей заказчиков, специализированные проектные услуги, окончательные покрасочные работы, некоторые виды информационных услуг, подготовку действий экипажа самолетов в случае возникновения внештатных ситуаций и подготовку действий персонала аэропортов в случае возникновения пожаров.

Первоначальная пилотная схема *VBM* отрабатывалась в *Avrotec,* подразделении, специализирующемся на техническом обслуживании и модернизации авиационной техники. Реализация этого проекта продолжалась с февраля по май 1997 г. Проект оказался успешным: прежние убытки в 0,5 млн ф.ст. превратились в прибыль в 2 млн ф.ст. Процесс *VBM* предусматривал установление взаимосвязи между величиной денежного потока, операциями *Avrotec* и выборочными ключевыми

показателями результативности (*key performance indicators, KPI*) с целью проработать все параметры этой связи. В ходе четырех месяцев скрупулезного изучения цепочек создания ценности и анализа чувствительности были выявлены *KPI*, используя которые для модели *VBM* на базе электронных таблиц можно моделировать генерирование денежных потоков на операционном уровне. Основное внимание было уделено тем факторам, которые обеспечивали самую высокую производительность труда, и присутствовали в операциях, связанных с запасными частями.

Достигнув успеха в этой области, компания затем переключила внимание на анализ затрат в сборочном процессе *Regional Aircraft*. Работа над этим вторым проектом *VBM* продолжалась с сентября по декабрь 1997 г. В результате были идентифицированы и расставлены по степени важности менее десяти *KPI*, заменившие собой предыдущие 250 показателей функционирования, которые стали использоваться теперь только для отслеживания статуса или вообще прекратили измеряться. Этот проект также оказался успешным и позволил добиться роста эффективности в таких вспомогательных областях, как инженерные работы и логистика, что позволило затем перейти к третьему виду деятельности *Regional Aircraft* — запасным частям для реактивных самолетов.

Запасные части для реактивных самолетов

Запасные части для реактивных самолетов (*Jetspares*) — бизнес стоимостью в 20 млн ф.ст., предоставляющий услуги для авиакомпаний, которые закупили 146 самолетов *Regional Jet*, например, авиалинии *Queen's Flight*. Услуга этого бизнеса заключается в предоставлении запасных частей и осуществлении ремонта в случае возникновения необходимости. Оплата осуществляется на основе тарифа за каждый полетный час. Схема предоставления услуги показана на рис. 6.4. В схему

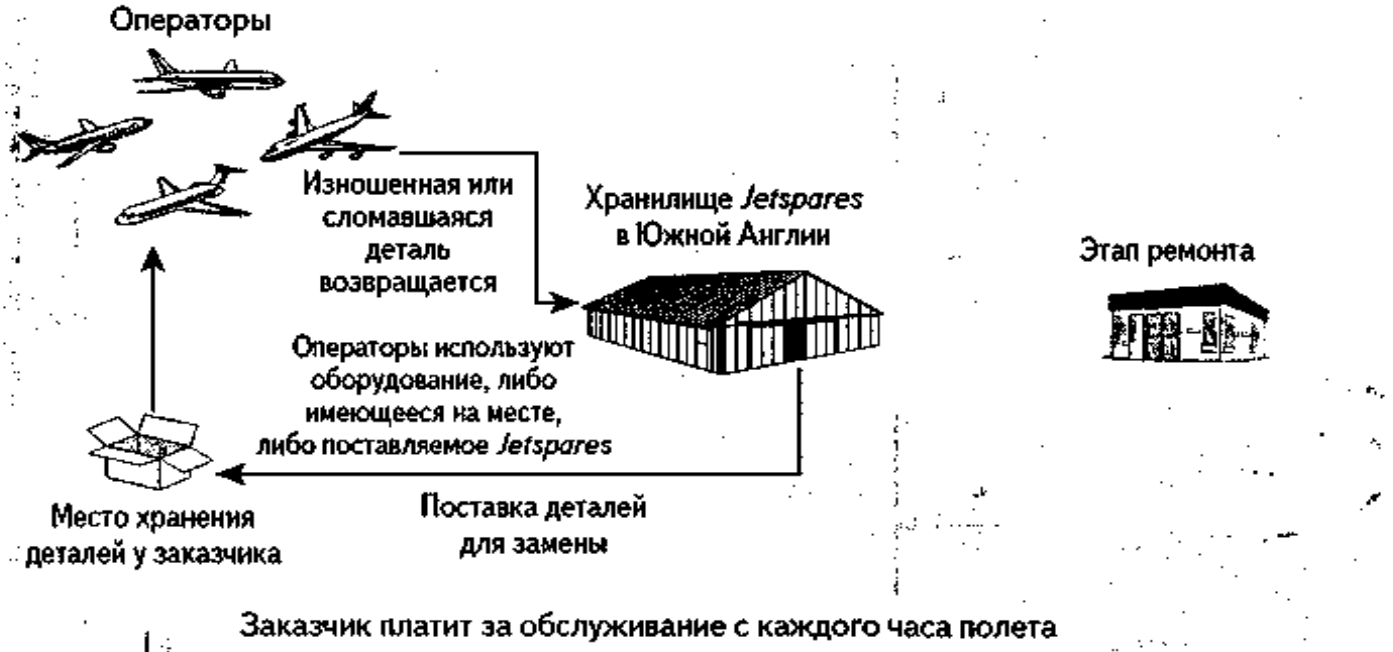


Рис. 6.4. *Bae*: *Jetspares* — запасные части

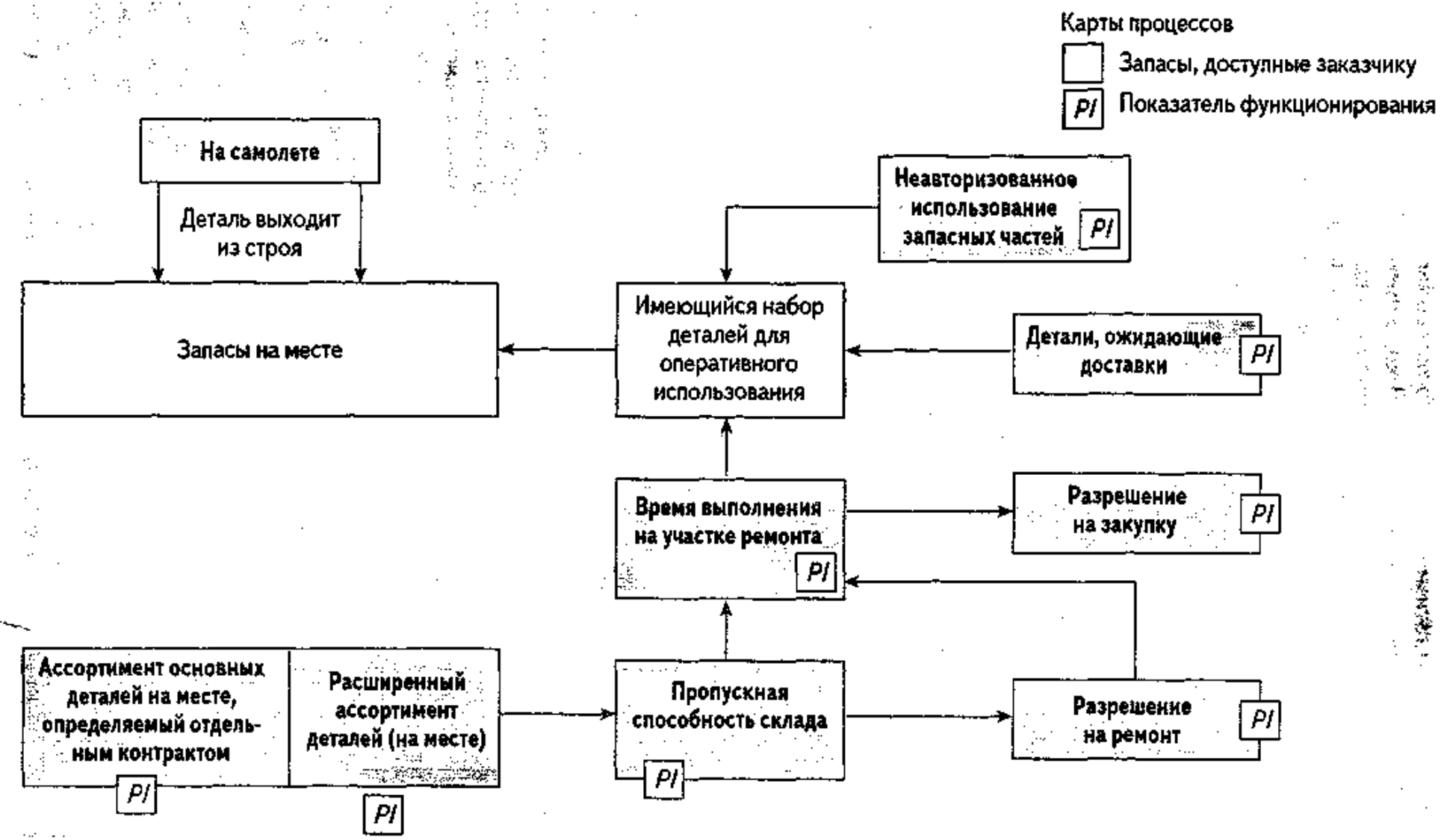


Рис. 6.5. *BAe*: карта факторов ценности с ключевыми показателями функционирования (*KPI*)

включено подразделение *Jetspares*, которое хранит запасные части на крупном складе, при этом небольшое число запасных частей хранится у заказчиков. Когда требуется заменить какую-то деталь, то компания возвращает ее на склад, а новая — немедленно отправляется заказчику. Изношенная или сломавшаяся деталь восстанавливается и возвращается на склад.

Основные шаги, выполняемые в процессе *VBM*, следующие:

- проведение собеседований с членами команды;
- проведение финансового анализа;
- составление карты факторов ценности, оказывающих серьезное влияние на величину денежного потока (рис. 6.5);
- создание экономической модели *VBM*;
- выявление пяти *KPI* и соответствующих им целей, задаваемых управленческой командой.

Как видно из рис. 6.6, из десяти ключевых показателей результативности (*KPI*) были выбраны основные пять. К ним относятся:

- коэффициент продаж запасных частей;
- надежность в параметрах среднего времени работы между отказами запасных частей;
- средние издержки на ремонт в расчете на трансакцию;
- индекс снижения закупочной цены;
- время замены бракованной детали.

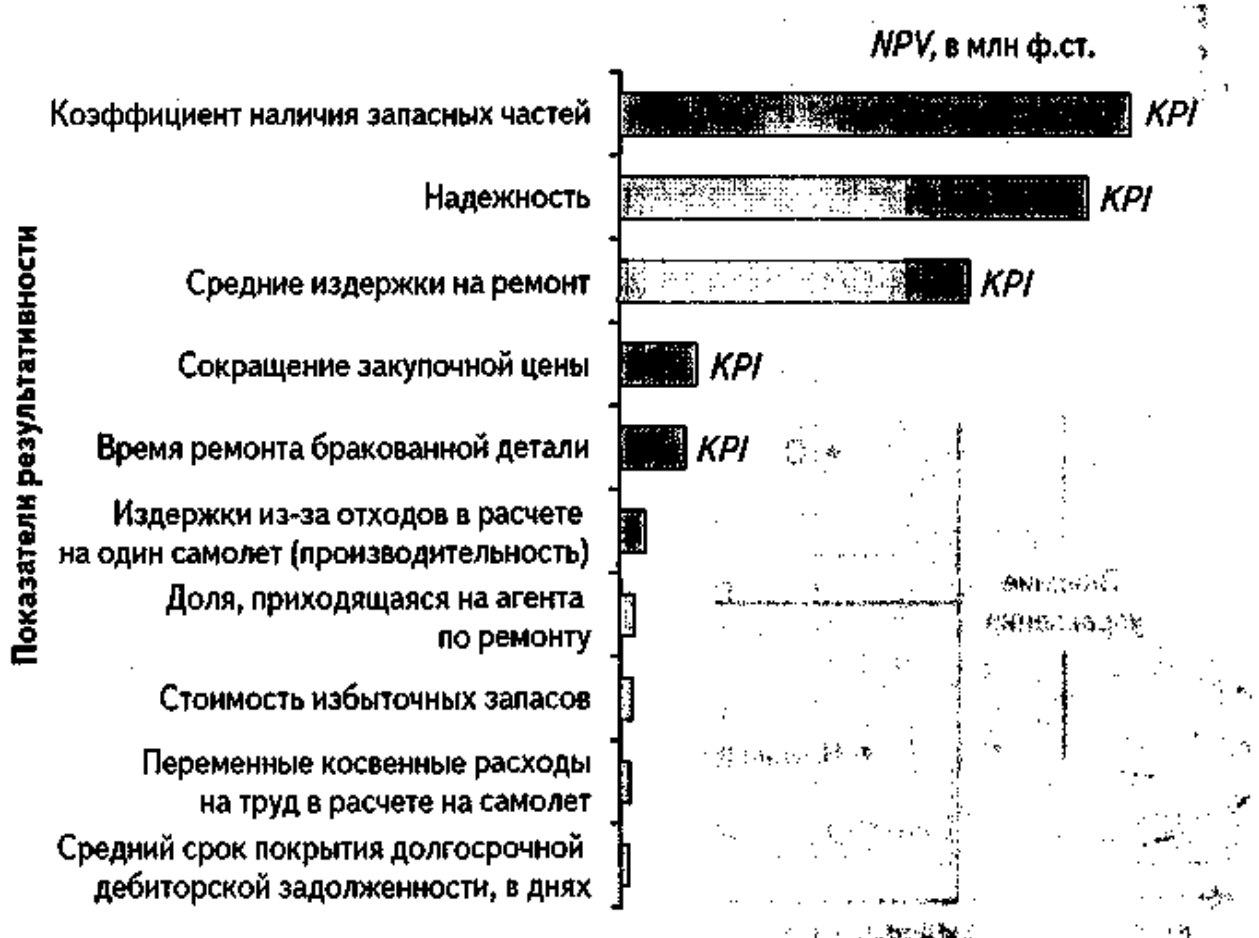


Рис. 6.6. *BAe*: влияние изменения первых десяти *KPI* на 1% на ценность

На рис. 6.7 в упрощенном виде показаны характеристики, которые должны быть учтены в составе *KPI*, применяемых в программе *VBM*:

- значительное влияние;
- контролируемость;
- измеримость;
- связь с потоком наличных средств.

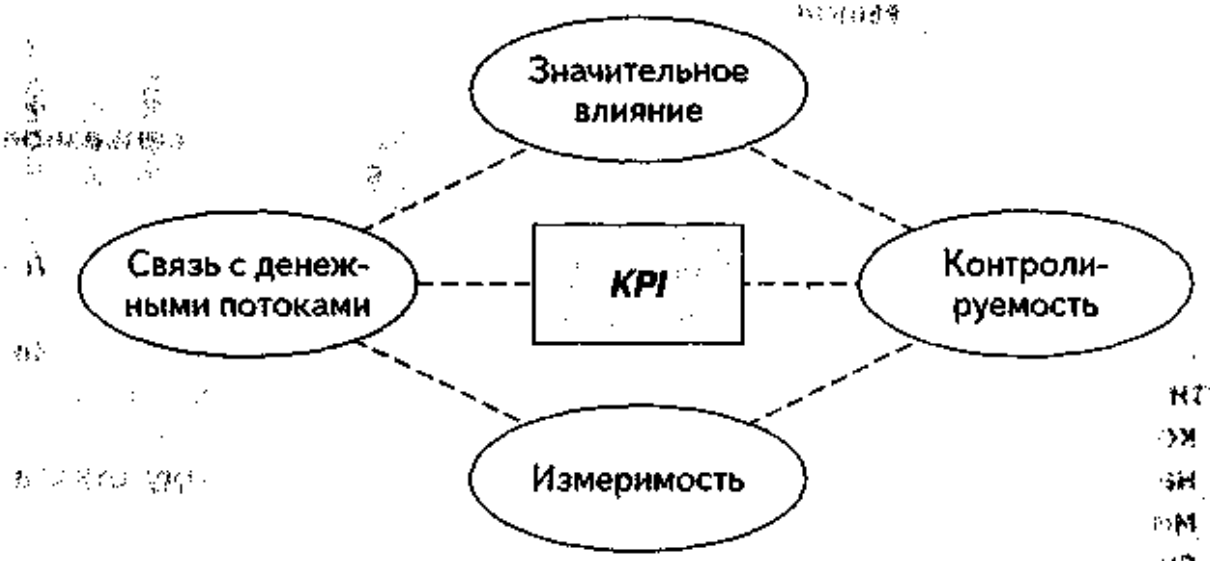


Рис. 6.7. *BAe*: характеристики *KPI*

На рис. 6.8 показано, какие *KPI* должны получать приоритеты, чтобы руководство могло выявить основные *KPI*, на которые следует обращать основное внимание. На рис. 6.9 показано, что в течение семилетнего периода *VBM* изучение выявило большую дополнительную ценность *Jetspares*, что видно на рис. 6.10. Улучшение такого *KPI*, как надежность авиационных запасных частей, всего на 1% приводит к экономии денежных средств только на счетах за ремонт почти в 2 млн ф.ст. в течение срока жизни продукта.

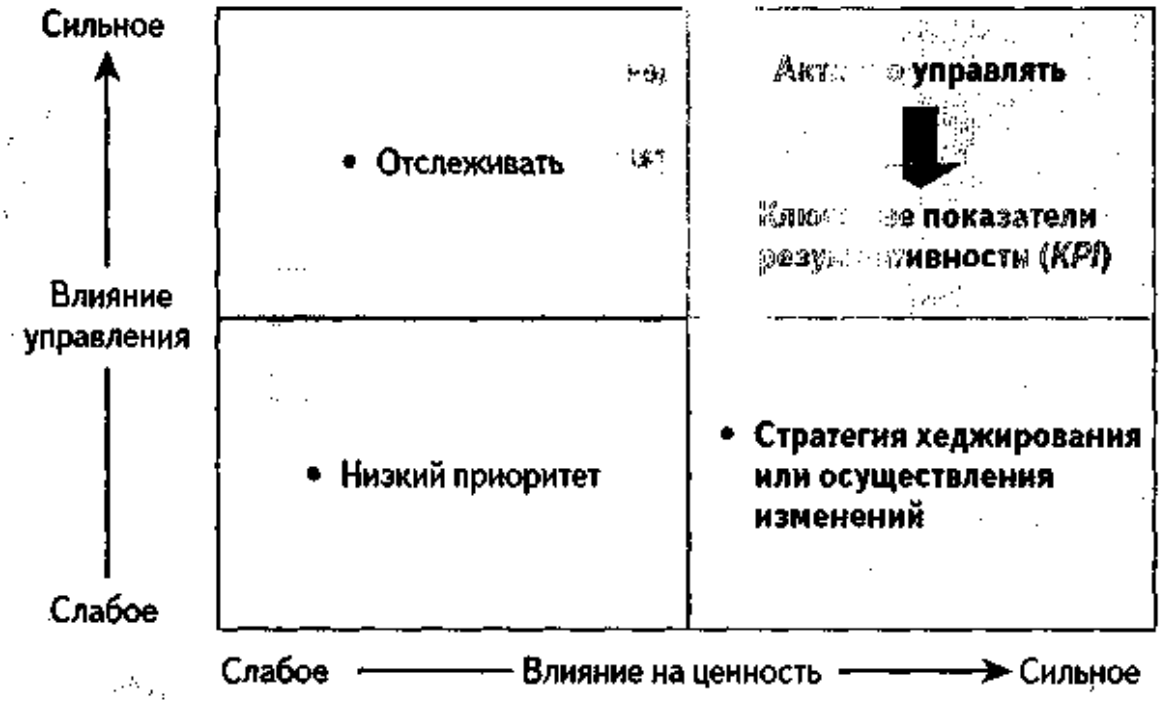


Рис. 6.8. *BAe*: выявление *KPI*

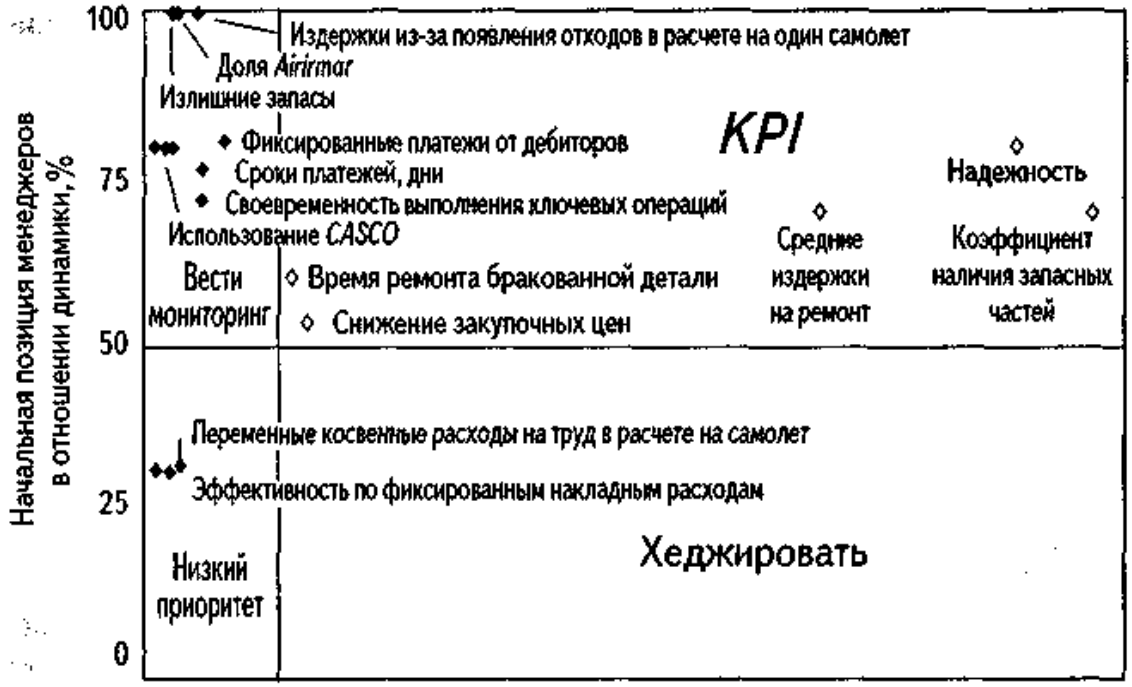


Рис. 6.9. *BAe*: начальная позиция руководства в отношении динамики *KPI*

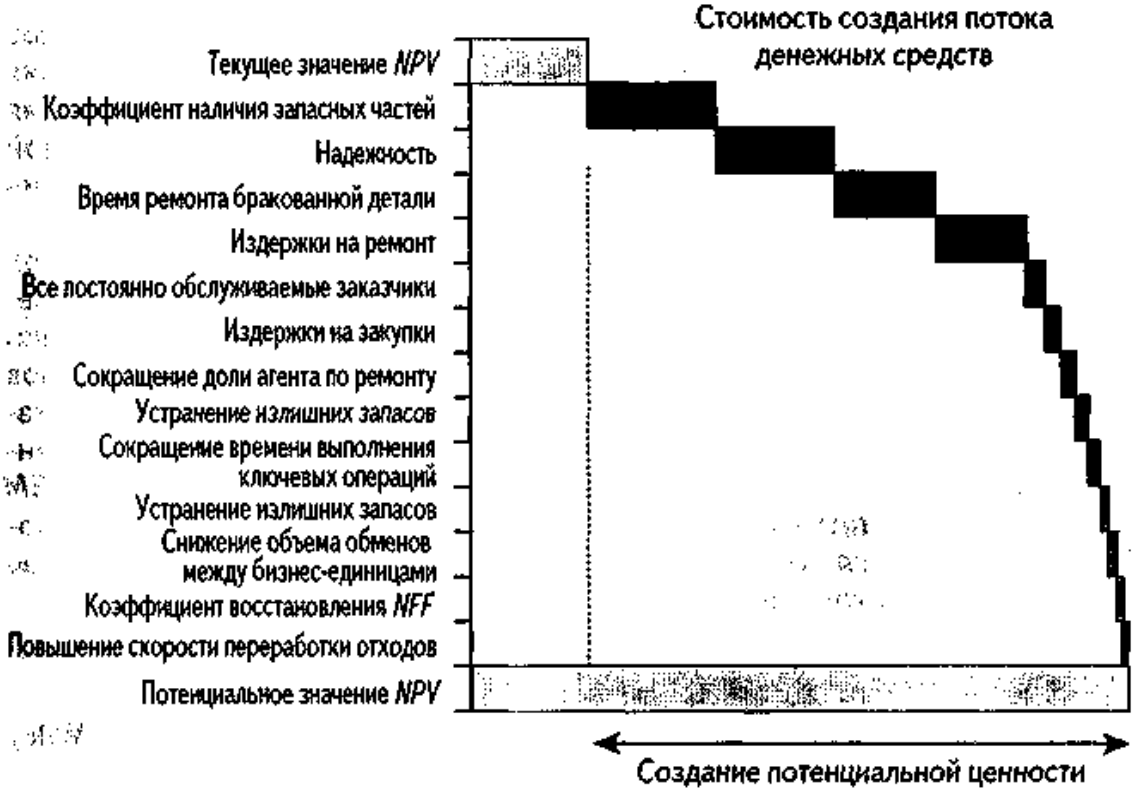


Рис. 6.10. *BAe*: создание потенциальной ценности

Руководство осознало, что до реализации проекта *VBM* повышение объемов продаж фактически снижало ценность; бизнес работал в убыток. После выяснения ситуации немедленно было проведено усовершенствование некоторых процессов, в том числе связанных с оборотным капиталом, снижением запасов в расчете на один самолет, так как объемы продаж повысились и произошло согласование проектов по продажам с потоками наличных средств и отход от традиционных показателей измерения объема продаж.

Будущее

Эта история успеха оказалась заметной вехой в деятельности *Regional Aircraft* и стимулировала выполнение следующих трех проектов, начавшихся в 1999 г. и охватывающих:

- продажи и маркетинг;
- закупки и процессы, связанные с ведомостью материалов;
- запасные части.

В организации всеми этими проектами управляли Тони Брайан, руководитель *VBM Executive for Regional Aircraft*, и команда из трех-четырех человек. Одновременно была разработана серия из шести тренировочных модулей, предназначенная для различных категорий работников, от руководителей команд, участвующих в проекте, до инструкторов, которые затем сами проводят занятия с работниками более низких уровней иерархии, также участвующими в реализации программы. Эти модули охватывали две фазы программы *VBM*.

- Фаза I — выявление *KPI* для отдельных видов бизнеса (продолжающаяся от 4 до 6 месяцев).
- Фаза II — согласование всех ключевых управленческих процессов с *KPI*, например, процессов составления отчета, бюджетирования и планирования. Как ожидается, эта фаза для полного выполнения потребует от 12 до 36 месяцев и фактически является программой изменения подхода к управлению, требующего смены поведения и способов принятия решений.

Успех в *Regional Aircraft* был продемонстрирован и изучен во всех остальных подразделениях *BAe*, после чего программа *VBM* была внедрена там во всех ключевых видах бизнеса. *VBM* позволяет глубоко понять сущность всех видов бизнесов, в том числе ведения переговоров при заключении контрактов, подачи заявок и оценки новых видов бизнеса, мониторинга и управления проектами, достижения производственной эффективности и управления оборотным капиталом. Программа *VBM* является приоритетным направлением деятельности *BAe*, которая помогает ей добиваться долговременного устойчивого роста ценности для ее заказчиков, работников и акционеров.

Литература

[1] Price Waterhouse, *CFO. Architect of the Corporation's Future*. John Wiley 1997.

[2] Alfred Rappaport. *Creating Shareholder Value*. Free Press, 1986.

[3] EVA™ is a trademark of Stern Stewart & Co. USA.

[4] Paul Nichols. 'Unlocking shareholder value'. *Management Accounting*, October, 1998.

[5] Stern Stewart. Cover story in *Financial Director*. April, 2000.

[6] CVA™ is a trademark of FWC AB. Sweden.

[7] CIPFA. *Accounting for Best Value Consultation Paper*. CIPFA, 1999.

[8] Peter Bartram. 'Special delivery'. *Financial Director*. September, 2001.

[9] Margaret May. *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment*. Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[10] James Arnold. 'Value judgements'. *CFO Europe*. October, 1999.

[11] Материал кейса о *British Aerospace* предоставил Тони Брайан (*Tony Bryan*), в прошлом руководитель *VBM Executive*. Regional Aircraft Woodford и Роган Диксон (*Rogan Dixon*), VBM Champion. BAe Head Office, Farnborough.

7. ОЦЕНКА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ/ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА

7.1. ВВЕДЕНИЕ

В 1978 г. балансовая стоимость финансовых и материальных активов в среднем составляла 95% рыночной стоимости. В 2001 г. она достигала почти 20%. Остальные 80% приходились на нематериальные активы/интеллектуальный капитал (*intellectual capital, IC*): знания, брэнды, исследования и разработки, интеллектуальная собственность, репутация, взаимоотношения с работниками, заказчиками, поставщиками и бизнес-партнерами. В организациях, похожих на *Microsoft*, *Amazon* или *Dell*, на материальные активы в настоящее время приходится лишь незначительная доля их общей рыночной стоимости.

Материальные активы, такие, как производственные мощности, можно взять в лизинг, а производственные операции выполнять на условиях аутсорсинга. Ряд компаний, в частности *Nike*, *Benetton* и *Cisco*, как можно утверждать, сейчас имеют бóльшую стоимость как виртуальные компании, чем тогда, когда они владели собственными производственными мощностями. По утверждению Майка Тьерни, финансового директора *Cisco Systems UK* [1], 90% своих заказов *Cisco* получает в электронном виде от сети из нескольких сотен партнеров, которые фильтруются в ее Европейском общем центре доходов от предоставления услуг (*European Revenue Shared Service Centre*), располагающемся в Амстердаме. После этого, опять же в электронном виде, по полученному заказу на предприятии в Сан-Хосе, где ведется основной график, определяется время и объемы производства, а само производство передается на аутсорсинг поставщикам категории «третья сторона», действующим в различных точках мира, например, в Шотландии, откуда продукция непосредственно отгружается заказчику. Такая организация бизнеса делает *Cisco* практически виртуальной корпорацией.

Однако все же немногие компании управляют нематериальными активами, измеряют и отслеживают их; другим активам этого рода, например брэндам, ценность присваивается, если происходит поглощение бизнеса, но не в том случае, если они создаются в самой организации. По-прежнему разрабатываются новые приемы оценки нематериальных активов, однако в настоящее время они не в полной мере учитываются в отчетах, не

полностью оценивается стоимость этих активов, им не хватает прозрачности и стабильности, что также вносит вклад в волатильность цен акций. Выявление стоимости нематериальных активов и сообщение о них — все это влияет на мнение акционеров о показателях функционирования компании и ее потенциале, а это мнение в свою очередь влияет на то, как в организации принимаются решения о распределении ресурсов.

Задача финансов — применить опыт и квалификацию своих работников, чтобы поощрять создание и интеграцию знаний в своих организациях; направлять и контролировать процесс формирования интеллектуального капитала; постоянно оценивать результаты этих процессов, составлять по ним отчеты и проводить аудиты. Все это зависит от умения классифицировать активы, в основу которых положены знания, выявлять, как они формируют интеллектуальный капитал и как они состыкованы с общими стратегическими целями организации, а также оценивать, как они вносят свой вклад в интеллектуальный капитал в бизнесе, и сравнивать эти результаты с лучшим опытом других сопоставимых организаций.

Интеллектуальный капитал можно разделить на три основные категории: потребительский, организационный и человеческий. Все они связаны между собой, а также с финансовым капиталом, образуют общую рыночную стоимость компании и ее репутацию.

7.2. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ (КАПИТАЛ ОТНОШЕНИЙ)

Потребительская ценность

Основная цель всех видов бизнеса — *создать потребителя*. Для *e*-бизнеса потребитель часто является самым большим активом, так как успех этих видов бизнеса во многом определяется их способностью умело использовать этот актив. Чтобы оценить полезность потребителя для бизнеса, необходимо определить издержки на его привлечение, обслуживание и удержание в течение всего времени взаимодействия с ним и вычесть полученную сумму из доходов, которые могут быть получены в результате доставки ему товаров и услуг. По результатам исследований, выполненных в *eCFO* [2], понимание ценности базы потребителей, значение управления ею и ее расширения поднимает ряд важных вопросов:

- Имеются ли у вашей компании взаимоотношения с потребителями, обеспечивающие долгосрочный рост доходности?

- Действительно ли вы понимаете, кто является вашими потребителями, откуда они пришли и каков их вклад в ваши показатели?
- Как вы распределяете ресурсы, чтобы привлечь и удержать нужных вам потребителей?
- Позволяют ли ваши инвестиции в управление взаимоотношениями с потребителями правильно заниматься вопросами потребительской стоимости?

Чтобы отыскать ответы на эти вопросы, вам необходимо:

- измерить уровень безубыточности по потребителям;
- сформировать индекс взвешенной потребительской ценности, т.е. присвоить баллы таким составляющим, как использование продукта, лояльность, методы оплаты и т.д.;
- составить профиль потребителя;
- управлять ценностью для потребителей, используя анализ целевого рынка, и пересмотреть приемы ценообразования на товары и услуги, то, как они предлагаются и как происходит управление взаимоотношениями.

Ценность брэнда

Понимание ценности брэндов всегда было важно и в традиционных организациях, а для *e*-бизнеса оно становится критичным. По этому поводу сэр Ричард Брэнсон как-то сказал: «Если вы проанализируете стоимость компаний, действующих в Интернете и имеющих сильные брэнды, то увидите, что они обычно в десятки раз выше, чем у компаний, не имеющих брэндов». Оценка брэнда предоставляет информацию как внутреннего, так и внешнего характера. С внутренней точки зрения такая информация становится основой для принятия решений, в частности, о поглощениях, размещении, расходах на рекламу и маркетинг.

Подходы к оценке брэндов можно разделить на четыре типа:

- издержки инвестирования;
- рыночная стоимость;
- оценки будущих денежных потоков (доходов);
- экономическая оценка всех факторов, которые могли бы повлиять на стоимость брэнда.

Методологию оценки брэнда разрабатывают специализированные консалтинговые фирмы. В ходе этой работы они проходят ряд этапов. Например, в *Brand Finance* предусматривается следующее:

- расчет экономической добавленной стоимости (*economic value added, EVA*™);

- определение стоимости, добавленной брэндом: определение той доли *EVA*™, которая возникает за счет брэнда, после оценки факторов спроса и моделирования их действия;
- расчет нормы дисконтирования;
- расчет стоимости брэнда: используя норму дисконтирования, скорректированную на величину риска в отношении денежных потоков, связанных с добавленной стоимостью брэнда;
- управление стоимостью брэнда: управление показателями функционирования, портфелем брэндов и стратегией.

7.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ (СТРУКТУРНЫЙ КАПИТАЛ)

Исследования и разработки

Традиционно в управлении финансами выделялись ресурсы на исследования и разработки (НИОКР), в размере, который определяется в процентах от прогнозируемых денежных потоков, а не от того, какую ценность для акционеров они способны создать. Анализ компаний, входящих в индекс *FT*500, проведенный Штерном Стюартом [3]на основе данных 1998 г., показал, что первые четыре компании в рейтинге *MVA* — это компании, занимающиеся лекарствами и продуктами для поддержания здоровья, где первую позицию занимает компания *Glaxo Wellcome.* Ее высокие показатели функционирования приписывались мощному портфелю новых продуктов. Это означает, что *Glaxo* способна продемонстрировать инвесторам, что она сократила зависимость от нескольких наиболее удачных продуктов (блок-бастеров). В рекомендациях *Cedric Read* [2] выдвигаются следующие предложения:

- Связать инвестиции в НИОКР с рыночной стоимостью, поняв, как переменные НИОКР влияют на доходы акционеров, в результате чего можно оценить альтернативные стратегии.
- Улучшить операционные решения, принимаемые в области НИОКР, используя оценки реальных опционов (*real options valuation, ROV*), чтобы учесть неопределенность как научно-исследовательских разработок, так и маркетинга.
- Измерение показателей инвестиций в НИОКР, связав их с конечными финансовыми показателями компании и сравнивая различные категории НИОКР. При этом следует учитывать стоимость неудачных проектов, ведя мониторинг за вкладом НИОКР, отмечая успех или неудачу после запуска продукта на рынок, показывая степень ответственности НИОКР при управлении инвестиционным портфелем.

Интеллектуальная собственность

Стараясь понять, что определяет корпоративную стоимость, организации выяснили, в какой степени она связана с интеллектуальной собственностью (*intellectual property, IP*), т.е. всеми теми нематериальными активами, которые можно в какой-то степени защитить правовыми нормами: копирайт, патент, фирменное программное обеспечение и торговые марки. Ведущие фирмы начинают все больше эксплуатировать свою интеллектуальную собственность. Например, *BT* недавно вспомнила, что она владеет патентом в области гиперссылок (ссылок в гипертекстовой системе). Около 20% прибыли *Texas Instruments* приходится на патенты, а *IBM* они приносят доходы в 1 млрд долл. Появление *e*-бизнеса привело к разделению видов бизнеса на отдельные составляющие и, наоборот, между ранее действующими независимыми структурами появляется высокая степень взаимодействия в виде совместных предприятий, союзов и партнерств. Часто это также требует той или иной степени совместного использования активов, особенно это касается торговых марок и патентованных технологий. Здесь можно разделить проектирование, производство, дистрибьюцию и розничную торговлю. Компании, действующие глобально, вынуждены проверять, в какой степени их интеллектуальная собственность защищена в разных странах.

IP Services, подразделение *KPMG*, сформулировало следующие десять вопросов [5], которые организации должны себе задать:

- Знаем ли мы, чем обладаем?
- Управляется ли интеллектуальная собственность компании из различных внутренних подразделений?
- Не подвергается ли угрозе общая направленность бизнеса из-за высокой интеллектуальной собственности у другой компании?
- Была ли проведена оценка интеллектуальной собственности с точки зрения ее полезности для ключевых и неключевых видов деятельности?
- Управляется ли интеллектуальная собственность так, чтобы повышать акционерную стоимость?
- Объединены ли усилия в сфере НИОКР со стратегической направленностью и имеющейся интеллектуальной собственностью как активом?
- Имеются ли системы, позволяющие вести мониторинг за управлением интеллектуальной собственностью и развивать ее?
- Следует ли нам избавляться от интеллектуальной собственности, которой мы больше не пользуемся?

- Имеется ли в организации внутренний стержень и какие приемы применяются для оценки того, насколько эффективно используется интеллектуальная собственность?
- Используется ли интеллектуальная собственность в протекционистском, проактивном или стратегическом направлениях?

Онлайновая интеллектуальная собственность продуктов, которые можно оцифровать (газеты, книги, музыка), — сложнейшая область, где предстоит принять еще множество решений по целому ряду вопросов. Прежде всего это касается того, кто и что здесь контролирует, как лучше распределять продукты и как взимать за них плату.

Инфраструктурные активы

Компании, наподобие *Amazon*, пытаются запатентовать свои уникальные методы бизнеса, такой патент становится частью инфраструктурных активов. Так, компания *Dell*, действующая в сфере информационных технологий, запатентовала свою систему обработки заказов. К другим инфраструктурным активам относятся: философия управления, корпоративная культура, информационные системы, сетевые системы, управленческие процессы и финансовые связи.

7.4. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Инвесторы уже поняли важность управления и учитывают это, когда принимают решения, куда вложить свои средства. Сегодня ключом к успешному бизнесу становится ценность человеческого капитала. Удержание талантливых работников оказалось одной из самых трудных задач, которые должны решать глобальные организации в XXI в. Компании должны принимать решения о том, как лучше мотивировать и вознаграждать свой персонал. Организации, принимающие на вооружение подход на основе ценности, связывают размер вознаграждения работников с достижением целей, благодаря которым возрастает ценность для акционеров. Понятие человеческого капитала относится к таким областям, как ноу-хау, образование, квалификация, знания, связанные с работой, оценка профессиональной подготовки и компетенции, а также другие возможности, навыки, умения и опыт работников организации, не в последней степени — их предпринимательские качества, способности к инновациям и гибкость. Появление знаний и креативности в качестве основных параметров конкуренции также заставляет организации заново оценить стоимость своего человеческого капитала.

7.5. РЕПУТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ

Итак, существуют три категории интеллектуального капитала — потребительский, организационный и человеческий, которые в сочетании с финансовыми активами образуют общекорпоративную ценность и репутацию, которыми необходимо умело управлять (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Оценка корпорации

Любое решение операционного или стратегического характера потенциально может повлиять на цену акций и репутацию организаций. Вот почему растущее число финансовых подразделений все более тесно взаимодействуют с отделами паблик рилейшнз и/или отделами, занимающимися взаимоотношениями с инвесторами (*investor relations, IR*). Взаимоотношения с инвесторами больше не ограничиваются вспомогательными услугами, спрятанными в глубинах коммуникационных подразделений, они сейчас выдвигаются на все более заметные позиции в деятельности финансовых структур. Примером этого можно назвать компанию *Adidas-Salomon* [6], которая обнаружила, что цена ее акций упала, когда появилось объявление, что 18 сентября 2001 г. она собирается стать совладельцем мюнхенского футбольного клуба *Bayern*. Стараясь смягчить возникшую напряженность, главный исполнительный директор и руководитель отдела, отвечающего за взаимоотношения

с инвесторами, совместно разработали план снижения ущерба, предусматривающий демонстрацию того, что именно происходит, для ключевых инвесторов. К 1 октября 2001 г. цена акций вернулась на прежний, до объявления, уровень. В компании *Ericcson* тесные рабочие взаимоотношения установились между финансовым отделом и отделом, отвечающим за взаимоотношения с инвесторами, в том числе на уровне обмена работниками. Фактически в настоящее время руководитель отдела взаимоотношений с инвесторами является специалистом с профессиональной подготовкой в области финансов.

Такие тесные связи отражают важность того, чтобы все сообщения, передаваемые как внутри организации, так и за ее пределами, были согласованными. Столь же необходимо иметь четкую стратегию управления рисками в масштабах всего предприятия и доводить ее до всех заинтересованных лиц. Важность этих направлений переоценить нельзя.

7.6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Если финансы, претерпевшие трансформацию, должны стать рычагом влияния на акционерную стоимость в масштабах всего бизнеса, то для этого необходимо заново пересмотреть концепцию управления рисками в организации. Теперь заниматься только финансовыми рисками недостаточно. Требуется выбрать такой общий подход к управлению техническими, коммерческими, операционными, стратегическими, финансовыми рисками, который должен реализовываться в масштабах всей компании и которому финансы должны помогать. В качестве очень убедительных примеров того, как неспособность оценить риски может оказать катастрофическое влияние на деятельность всей организации, можно привести банк *Barings Bank*, где результатом такого невнимания стал арест одного из работников, который нанесет огромный ущерб банку, а также печально известную кампанию *Hoover*, проводившуюся под лозунгом «Бесплатные полеты в США», право на которые, по заявлению разработчиков этой кампании, будет предоставлено каждому человеку, кто купит новый пылесос *Hoover* в течение установленного времени. Риски, связанные с предложением стимулов, стоимость которых по крайней мере в четыре раза превышает стоимость продаваемых товаров, не были в должной степени оценены и как следствие не вошли в стратегию управления рисками компании. Результаты подобного пренебрежения известны — тяжелейшие последствия для компании, ее

руководителей и персонала, несмотря на ведущие позиции ее брэнда. Конечно, задним числом любые подобные ошибки объяснить просто. Но сколько организаций на самом деле могли бы заверить своих акционеров, что их стратегия управления рисками действительно эффективно занимается рисками, встроенными во все их бизнес-процессы?

Помимо контроля рисков в самой организации при принятии решений должны оцениваться и учитываться и факторы риска, находящиеся за ее пределами контроля. К таким внешним влияниям относятся экологические и политические вопросы, которыми руководство компании управлять не может, но которые в значительной степени на нее влияют. Недавними примерами этого рода, повлиявшими на большинство компаний, можно назвать введение евро и террористические нападения в США на Всемирный торговый центр. Примером отдельной компании, на действие которой в значительной степени повлияла экологическая составляющая, которую она не могла контролировать, можно назвать *Shell* и реакцию на ее решение избавиться от своей нефтеплатформы *Brent Spar*, затопив ее в море, со стороны экологической организации *Greenpeace*. Ключом, влияющим на доверие акционеров, является то, насколько четко управляются подобные ситуации, когда они возникают, или умение прогнозировать их появление, ослабить его, насколько это практически возможно, и своевременно довести информацию обо всех действиях в этой области до инвесторов.

Здесь возникает очередная задача — разработать современные процессы и приемы, применяемые в масштабах всей компании, для выявления рисков, понимания их природы, оценивания и снижения. Наличие рисков и их влияние — часть нормальной деятельности каждой организации. Чем выше риск, тем больше вознаграждение: этот факт акционеры всегда учитывают, и он сказывается на составе их инвестиционных портфелей. Система управления риском должна гарантировать, что существующие методы контроля позволяют оценивать риски и демонстрировать сопровождающие их стратегические возможности. Когда риск определяется как актив, им необходимо управлять, чтобы получить связанные с ним возможности, создавать ценности, снижать ограничения, опережать конкурентов и привлекать инвесторов. Когда же риск относится к категории обязательств, управление им должно быть направлено на то, чтобы снизить вероятность убытков, защитить стоимость, держать ситуацию под контролем, избегать выхода за установленные границы и успокаивать инвесторов.

Исследование, проведенное в 2001 г., в ходе которого была изучена деятельность 130 организаций по всему миру, показало, что более 55% финансовых директоров полагают, что система управления рисками предприятия (*ERM*) может помочь справиться с большей частью вопросов, которые необходимо срочно решить [7]. Более 60% считают, что *ERM* могут помочь стабилизировать доходы и вести контроль над расходами, а также преодолеть некоторые из базовых трудностей, связанных с управлением капитала и планированием действий в чрезвычайных ситуациях. Примерами компаний, которые получили конкурентное преимущество благодаря адаптации системы *ERM*, можно назвать такие организации, как *Endisa*, *Alcatel SEL* и *Infineon*.

Пример управления риском в масштабах всего предприятия

Традиционно каждой областью риска занимается самостоятельное подразделение и действует, решая эту задачу, самостоятельно. Приведем некоторые примеры этого рода:

- риски, связанные с обменными курсами и инвестициями, — финансовый отдел;
- кредитные риски — бухгалтерия (группа ведения журнала продаж);
- риски поставщиков — отдел снабжения;
- риски, связанные с Интернетом, — отдел информационных технологий;
- риски страхования, например, риски в связи с собственностью, риски из-за действий работников, приводящих к ответственности за продукты, — менеджеры по маркетингу или продукту;
- потребительские риски — менеджеры по продажам или по работе с клиентами;
- приемы кадровой работы, например, планирование замены работников на должностных позициях, — отдел человеческих ресурсов;
- контрактные риски — правовой отдел;
- риски, связанные со слияниями, поглощениями и другими стратегическими решениями, — отдел стратегического планирования;
- технические риски, риски, связанные со здоровьем и безопасностью, — операционные подразделения;
- восстановление бизнеса после катастроф и обеспечение безопасности контролирующих систем — отдел информационных технологий;

- программы изменений — команды, занимающиеся конкретными проектами.

Этот подход имеет тот недостаток, что некоторые крупные области риска вообще не подвергаются мониторингу, либо потому что они оказываются между сферами ответственности двух подразделений, либо из-за ошибочного понимания того, кто за что отвечает. Вместо этого риски следует рассматривать с точки зрения всей организации, классифицируя как:

- стратегические — риски невыполнения планов, например, неправильная маркетинговая стратегия;
- финансовые: риски неспособности осуществлять финансовый контроль, например, допущение случаев мошенничества;
- коммерческие — риски прерывания бизнеса, например, из-за потери важного для организации руководителя исполнительного уровня;
- операционные — риски человеческой ошибки, например, ошибки, допущенные в ходе проектирования;
- технические — риски, связанные с физическими активами, например, поломкой оборудования.

Ситуация может развиваться так, что появится эффект домино: один риск вызовет другой. В примере с *Hoover*, приводившемся выше, проблема первоначально возникла из-за плохо продуманного стимула, однако она многократно усилилась в результате ошибок, совершенных в ходе исправления первоначальной проблемы. Это показывает связь между рисками и является еще одним свидетельством необходимости использования комплексного подхода. Современная быстро меняющаяся внешняя среда, в которой действуют крупные организации в наши дни, когда акционеры лучше разбираются в тонкостях бизнеса, требует иного подхода к управлению рисками. Поэтому этот вопрос должен рассматриваться на уровне корпорации и стать ключевым показателем в общекорпоративной системе сбалансированных показателей.

При возрастающем стремлении все больше добиваться экономии на издержках и из года в год повышать прибыль задача обеспечения сбалансированности качества продукции и издержек производства вызывает вопросы, связанные с риском, появляющимся в результате попыток действовать более просто. Эти вопросы, как оказывается, необходимо решать на уровне совета директоров.

- Собирая информацию, связанную с нынешним пониманием природы риска, обратите внимание, какие подразделения несут за них основную долю ответственности, как происходит оценка риска и его снижение.
- Соберите информацию о прошлых проблемах, вызванных рисками, от которых пострадала компания, и определите их с точки зрения влияния на бизнес. Включите и так называемые слабые риски, связанные с изменением культуры и слабой стратегией использования информационных технологий, и жесткие риски, в частности, процентные ставки и жалобы потребителей.
- Улучшите коммуникации в масштабах всей компании, в ходе которых необходимо доводить до всего персонала значение знания профиля рисков и необходимость их интегрирования и более тщательного мониторинга, подчеркивая связи рисков с процессом создания ценности для акционеров.
- Составьте группу управления рисками, в которую должны войти менеджеры основных отделов, занимающиеся рисками.
- Оцените существующие методы управления рисками в подразделениях и определите их материальные характеристики (рис. 7.2), идентифицируйте разрывы, слабые участки, взаимозависимости, стратегии управления и улучшения, пользуясь для этого единым подходом.

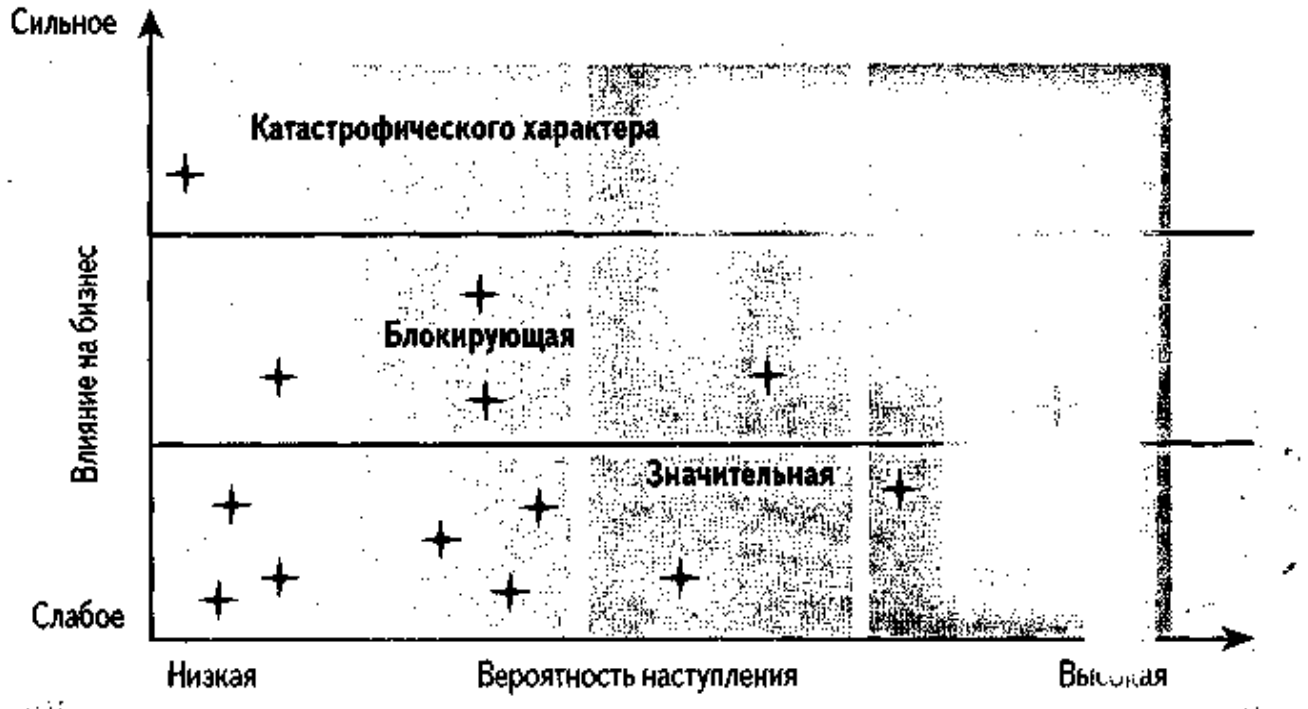


Рис. 7.2. Материальные составляющие риска

- Постройте новые модели и сценарии, связывая их там, где это возможно, с определением ценности для акционеров.
- Четко сформулируйте корпоративную стратегию в отношении рисков так, чтобы каждый работник в организации мог в ней разобраться. Документируйте приемы и процедуры и проведите подготовку персонала, чтобы работники могли «оценивать риски» при выполнении любой операции.
- Создайте систему измерения показателей рисков и контроля, на основе которой будут поступать данные для системы сбалансированных показателей и ключевых индикаторов функционирования.
- Регулярно ведите мониторинг той области деятельности и проводите оценки везде, где это практически целесообразно, используя лучший опыт.

Сейчас считается целесообразным включать показатели, которые получают на уровне совета директоров, чтобы продемонстрировать наличие в организации интегрированной политики *ERM*. Внутренняя система контроля должна вести мониторинг важных угроз, в том числе рисков экологического, этического и социального характера.

7.7. ОТЧЕТЫ ОБ ЭТИЧЕСКИХ, ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ АСПЕКТАХ

Бизнесы изучают различные способы, при помощи которых аспекты внешней среды могут обеспечить им получение конкурентного преимущества. Для этого необходимо разобраться в том, как объединить расходы на адекватное управление внешней средой с более высокими показателями функционирования и более высокой репутацией. Менеджеры, отвечающие за фонды, в настоящее время ожидают, что организации будут действовать на основе прогнозирования будущих законодательных актов, делая продуманные инвестиции в деятельность, связанную с внешней средой. В ответ на требования инвесторов качество отчетов, имеющих отношение к внешней среде, улучшается. Например, отчет в 2001 г. «наиболее уважаемых компаний Великобритании», составленный журналом *Management Today*, показал прямую корреляцию между уровнем раскрытия информации и репутацией [8].

Интересно отметить, что результаты исследования, средства на проведение которого выделила *CIMA* [8], позволили выдвинуть предположение, что проведение экологического аудита и присвоение знака «воздушный змей» (этим знаком в Великобритании

отмечаются лучшие компании и продукты) оказывают слабое влияние на репутацию, если в годовом отчете компании не показано, какую стратегия она использует. Важность годового отчета и влияние вопросов раскрытия информации означает, что бухгалтеры могут оказать серьезное влияние на то, как внешние заинтересованные лица воспринимают компанию. Исследователи установили, что компании с более высокой репутацией имеют и более привлекательные показатели маржи на прибыль, что в свою очередь трансформируется в меньшую величину необходимого собственного капитала — приблизительно на 1,35%. Исследование показало: чтобы, раскрытие информации в годовом отчете было эффективным, в нем должен быть описан процесс мониторинга и реализации стратегий по внешней среде. Информативность этих отчетов будет более высокой, если в них будут отражены предпочтения профессионалов в области инвестиций и использованы количественные целевые показатели, а также полученные результаты сопоставлены с этими показателями: компании, менее активно участвующие в этих процессах, демонстрируют и меньшую готовность к прозрачности своей деятельности и предоставляют менее детализированную информацию.

Стандарты и базовые модели

В начале 2001 г. Консультативный комитет по делам бизнеса и окружающей среды (*Advisory Committee on Business and the Environment, ACBE*) опубликовал рекомендации для компаний, численность персонала которых превышает 250 человек. Пользуясь этими рекомендациями, они могут анализировать уровень своей устойчивости. Для этой цели предназначен и *AA*1000, новый стандарт социального и этического бухгалтерского дела, предложенный Институтом социальной и этической ответственности (*Institute of Social and Ethical Accountability*), где формулируется процесс и основа для принятия решений по широкому кругу социальных и этических аспектов. Копенгагенская хартия (*Copenhagen Charter*), подготовленная четырьмя фирмами управленческого консультирования из Швеции, предлагает менеджерам руководство для ведения диалога с заинтересованными лицами и форму для составления отчетов. Эта форма включает три раздела, где показано:

- как социальные и этические отчеты могут быть использованы для создания внутренней и внешней ценности;
- принципы составления отчетов для заинтересованных лиц;
- как сделать отчеты для заинтересованных лиц достоверными.

В хартии утверждается: «Компании, которые составляют такие отчеты, поступают так с целью добиться сбалансированного и устойчивого процесса создания ценности для всех основных заинтересованных лиц».

Ключевые принципы социальных отчетов

- Полнота информации.
- Сопоставимость.
- Включенность.
- Регулярность выпуска и развитие содержания.
- Встроенность.
- Уровень детализации информации.
- Проверка внешними структурами.
- Постоянное совершенствование.

Индекс экологической направленности в деятельности корпорации

В годовом индексе за 2001 г. экологической направленности в деятельности корпораций в Великобритании (*Environment Index of Corporate Environmental Engagement*) компания *Shell Transport& Trading* занимает одно из ведущих мест. Этот индекс показал, что треть компаний не измеряет объемов своих выбросов, приводящих к глобальному потеплению. Только 15% компаний установили для себя целевые параметры по сокращению объема выброса загрязняющих веществ на 10% и больше, а у 64% выборки таких целей вообще нет. Со второго по пятое места в индексе заняли соответственно *Scottish Power*, *British Energy*, *Severn Trent* и *J. Sainsbury*.

7.6. Как управлять нематериальными активами

Monsanto: неудача при управлении риском

В качестве примера того, какое влияние этические и экологические вопросы могут оказать на компанию, можно привести *Monsanto*. Ее разработки генетически модифицированных сельскохозяйственных продуктов — ответ на нехватку продовольствия в мире — недавно стали восприниматься как действия, направленные на создание «продовольственных товаров от Франкенштейна». Финансовые последствия для компании оказались катастрофическими: американские аналитики в 2000 г. посчитали, что этот некогда рентабельный сельскохозяйственный бизнес, стоимостью 5 млрд долл. в год, сейчас фактически ничего не стоит.

Nike: неудача при управлении риском

Компании уже недостаточно просто проверять, в какой степени ее собственные виды деятельности и системы являются этически благополучными. Ей также необходимо устраивать подобные проверки и у своих поставщиков и бизнес-партнеров. В качестве такого примера можно привести компанию *Nike*, которая пострадала, когда СМИ обнаружили, что в развивающихся странах на предприятиях, выпускающих ее продукцию, трудятся дети.

Railtrack: корпоративная социальная ответственность

Ярким примером организации, которую заставили принять политику корпоративной социальной ответственности, можно назвать *Railtrack*, деятельность которой наглядно продемонстрировала, что высокую прибыль и доходы акционеров нельзя получать за счет других заинтересованных лиц и безопасности бизнеса.

Body shop: этическая бухгалтерия

Body shop регулярно прибегает к внешним проверкам, чтобы понять, измерить, указать в отчетах и улучшить показатели организации в социальной и экологической сферах, а также совершенствовать процедуры тестирования продукции на животных, участвуя для этого в диалогах с заинтересованными сторонами. В итоговый отчет входят три отдельных (социальный, экологический и тестирование на животных) отчета.

Diageo и *BP*: отчеты о том, как корпорация участвует в общественной жизни

Компании *Diageo* и *BP* — примеры политики активного участия в жизни местных сообществ, ведения учета деятельности в этой сфере. Обе компании время от времени выпускают соответствующие отчеты. Такой подход может также включать сравнение с лучшим опытом других компаний.

Shell International: заявление о принципах и ценностях

Корпорация *Shell* публикует заявление о том как разрабатываются, оцениваются и описываются принципы организации в области финансовой, социальной и экологической ответственности.

Scandia: оценка интеллектуального капитала

Scandia постоянно производит раскрытие информации, чтобы понять, измерить, составить отчеты о различных формах своего капитала, включая интеллектуальную, человеческую, социальную, экологическую, организационную, структурную и финансовую составляющие, и о том, как осуществляется управление ими.

Interface: отчет об устойчивости бизнеса

В компании *Interface* отрабатывается процесс составления отчетов, в них показаны пути ее будущего развития, и параметры, свидетельству-

ющие о степени реализации принципов, обеспечивающих устойчивость бизнеса.

Black Country HA: социальный аудит

Компания *Black Country HA* регулярно проводит внешние проверки, чтобы оценить, измерить, составить отчет и улучшить социальные характеристики своей деятельности, пользуясь для этого диалогом с заинтересованными лицами.

UNIPOL: социальный баланс

UNIPOL регулярно обобщает финансовые данные применительно ко всем группам заинтересованных лиц, в отношении которых определяет финансовые издержки, понесенные в результате «социальных видов деятельности».

Литература

[1] Andrew Sawers. 'Cisco Systems. I'm not worried about our share price'. *Financial Director*, April, 2001.

[2] Cedric Read et al. *eCFO*. Wiley, 2001.

[3] Stern Stewart. 'FT500 MVA ranking based on 1998'. *CFO Europe*, 2001.

[4] Real Options Valuation (ROV) is the trademark of Applied Decision Analysis, a subsidiary of PwC.

[5] KPMG's IP Services. 'IP Days are here again'. *Real Finance*, June, 2001.

[6] Ben McLannahan. 'Good teamwork'. *CFO Europe*, November, 2001.

[7] Исследование выполнено *Institute of Internal Auditors Research Foundation* и консультантами Tillinghurst-Towers Perrin в 2001.

[8] Steve Toms. 'Eco-logical'. *Financial Management*, January, 2001.

Раздел IV

По ту сторону традиционного бюджетирования

- Сценарное планирование, прогнозирование и распределение ресурсов
- Система сбалансированных показателей
- Бенчмаркинг

8. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

8.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ

В гл. 6 описывалось, как организации, в которых применяется система *VBM,* стремятся повысить ценность для инвесторов, поскольку те стараются вкладывать средства туда, где у акционеров возникают лучшие возможности для получения максимальной стоимости. Распределение средств в организации должно выполняться в соответствии с теми же принципами; при этом стратегия рассматривается как серия вариантов с разными издержками, стоимостью и результатами. По крайней мере на стратегическом уровне современные финансы должны считать управление портфелем инвестиций своей задачей. Это включает финансирование, оценку новых возможностей и их наращивание, а также исполнение своей традиционной роли — стремление получить больше стоимости при помощи существующих бизнес-моделей за счет рационального распределения ресурсов. Поэтому финансы в наши дни должны:

- исследовать любые возможности ведения бизнеса, чья отдача выше стоимости капитала;
- всегда помнить, что наличие капитала редко является ограничением;
- при управлении ресурсами оценивать нематериальные активы и учитывать другие ограничения;
- управлять распределением или привлечением ресурсов как портфелем;
- дополнять применение метода дисконтированного денежного потока (*discounted cash flow, DCF*) и доходности инвестиций (*return on investment, ROI*) анализом ценности для акционеров (*SVA*) или экономической добавленной стоимости (*EVA*) или вообще переходить к использованию этих новых показателей;
- при управлении ресурсами отказаться от годового бюджетного цикла.

Традиционно процессы планирования и бюджетирования в первую очередь были направлены на то, чтобы знать, как управлять ограниченным капиталом, доступным для инвестиций, и поэтому часто распределение средств на операционном уровне компании

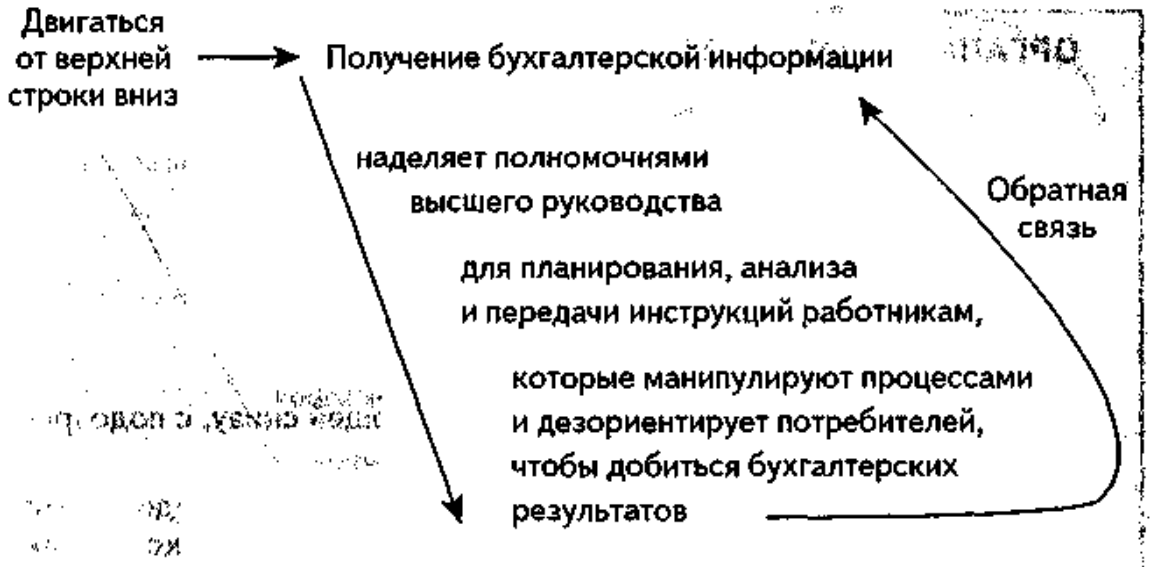
осуществлялось на основе того, как это делалось в прошлом. Современные организации не сталкиваются с нехваткой капитала, если речь идет о «правильных» инвестициях, и здесь редкими ресурсами скорее выступают нематериальные активы. Сюда относятся: знания, квалификация, ноу-хау, технологии и опыт, необходимые для реализации желаемого стратегического сценария. В этой новой динамичной, инновационной среде, где работники наделены полномочиями и имеется веб-поддержка, важно, чтобы традиционное бюджетирование и планирование на основе прошлого опыта было заменено более подходящими приемами и инструментами, ориентированными на будущее и поддерживающими культуру, которая стимулирует инновации и мышление, «не ограничивающееся заданными рамками».

8.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ

До начала 1990-х гг. большинство общественных организаций основное внимание уделяли краткосрочным результатам, часто под давлением фондового рынка, требовавшего из года в год роста цены акций и дивидендов, особо не интересуясь долгосрочными стратегиями, ростом или генерированием ценности или даже вообще не обращая на это внимания. В результате этого руководители компаний управляли бизнесом на основе финансовой и бухгалтерской информации, пользуясь которой, они обычно планировали следующий цикл требуемых результатов и на основе этого соответствующим образом инструктировали персонал, требуя от него манипулировать при необходимости процессами и дезориентировать потребителей, чтобы добиться поставленных целей (рис. 8.1) [1].

Типичные характеристики, демонстрируемые в организации, действующей на основе цикла управления «сверху вниз», можно показать в виде меморандума, представленного на рис. 8.2.

Большинство организаций в течение 1990-х гг. приложили значительные усилия, направленные на изменение культуры в варианте, изображенном на рис. 8.3. На новом этапе глобализации у потребителей настолько широкий выбор, что организации вынуждены действовать оперативно и гибко и наделять своих работников необходимыми полномочиями в области обучения и изменений с целью постоянно совершенствовать процессы, позволяющие более полно удовлетворять запросы потребителей.



Источник: *Relevance Regained* (Johnson, 1992).

Рис. 8.1. Цикл управления «сверху вниз»

Переход к культуре с более широкими полномочиями требует от организации времени, настойчивости и глубоких изменений. Те, кто оказался более настойчивым, достигнет и больших успехов. В ходе подобных преобразований финансы слишком часто отстают от остальных функциональных участков организации по динамике и масштабам необходимых изменений. Организация должна быть лидером преобразований, трансформируя действия и отдельные функции бизнеса в целом.

Обзор, выполненный *McKinsey Consultant*, выявил три основные причины, по которым талантливые менеджеры присоединяются к организации:

- ценности и культура — 58%;
- свобода и автономия действий — 56%;
- волнующие вызовы, с которыми здесь можно встретиться, — 51%.

Однако исследование, проведенное *CAM*-I [2], показывает, что бюджеты:

- укрепляют культуру, где доминирует командно-контрольный стиль;
- ограничивают свободу и автономность действий;
- облегчают испытания, которые вдохновляют перспективных менеджеров.

Поэтому, чтобы изменить культуру, необходимо сначала изменить подход к бюджету.

ОРГАНИЗАЦИЯ СОГЛАСНО КОНЦЕПЦИИ «СВЕРХУ ВНИЗ»

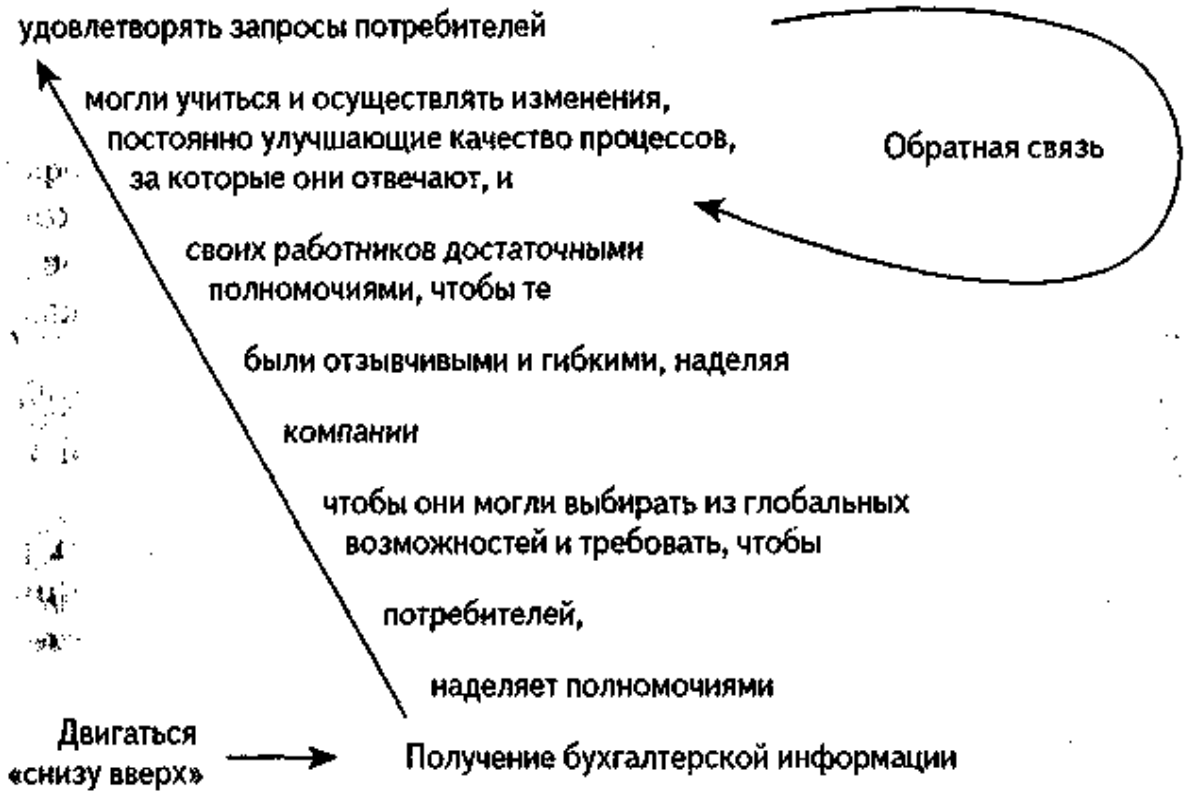
МЕМОРАНДУМ

Кому: Всем руководителям исполнительного уровня высшего эшелона управления

Тема: 10 ПРАВИЛ ОГРАНИЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Относитесь к любой новой идее, поступающей снизу, с подозрением, уже потому, что она новая.
2. Настаивайте, чтобы работники, которым требуется одобрение для последующих действий, сначала прошли несколько других уровней управления и получили на каждом соответствующую подпись в поддержку своего предложения.
3. Высказывайте критику и воздерживайтесь от похвал. Пусть все знают, что каждый в компании может «подвергнуться разносу» в любое время. (Это заставит персонал быть предельно осторожным.)
4. Рассматривайте выявление проблем как сигнал опасности, поэтому не поощряйте информировать вас о том, что тот или иной участок в сфере их компетенции не работает должным образом.
5. Тщательно контролируйте все и всех. Добейтесь, чтобы персонал часто пересчитывал все, что только можно пересчитать.
6. Принимайте решения по организации или изменению основных приемов тайно, без консультации и доводите эти решения до сведения работников неожиданно. (Это заставит их постоянно быть начеку.)
7. Удостоверьтесь, что запросы на получение информации должны быть в полной мере обоснованы, добейтесь, чтобы эта информация не предоставлялась менеджерам свободно.
8. Под видом политики делегирования и участия укажите менеджерам низшего звена, что они имеют право сокращать, увольнять, перемещать работников или реализовывать на практике другие решения, которые вы принимаете. Добейтесь, чтобы в этих ситуациях они действовали решительно и быстро.
9. Не забывайте начинать новые инициативы по сокращению издержек, по крайней мере дважды в год. Это повысит ваш рейтинг у директоров и заставит персонал каждый раз с нетерпением ожидать, что будет происходить дальше.
10. И самое главное: не забывайте, что вы, те, кто наверху, уже знаете все важное и необходимое для ведения бизнеса.

Рис. 8.2. Ограничивающий меморандум по инновациям



Источник: *Relevance Regained* (Johnson, 1992).

Рис. 8.3. Цикл наделения полномочий «сверху вниз»

8.3. ПО ТУ СТОРОНУ ТРАДИЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Традиционные финансы сосредоточены на управлении организацией при помощи прежних приемов контроля над бюджетом, которые были созданы в первой половине XX в., чтобы контролировать бизнес, где доминировал производитель. Вот каким было определение бюджетирования: процесс, который устанавливает совокупность показателей функционирования бизнеса на предстоящий год. Бюджет — это контракт, где основное внимание уделяется показателям, из этого возникают последствия поведенческого характера. Основная задача — добиться от работников достижения заданных результатов. Условия, скорее всего, включают фиксированные цели, временной период, ресурсы, ограничение полномочий, периоды предоставления отчетов и размер вознаграждения. Этот процесс требует строгого соответствия созданному плану. Свыше 90% крупных и средних компаний используют эту модель бюджета, хотя имеются явные свидетельства того, что большинство из них явно не довольны результатами.

- *Hackett Benchmarking Solutions*, изучившая ситуацию в 1400 глобальных фирмах, установила, что средняя компания инвестирует

более 25 тыс. человеко-дней на 1 млрд долл. доходов в бюджетном и плановом процессе, а среднее время, требующееся для разработки плана, составляет 4,5 месяца.

- Исследование, проведенное *KPMG*, показало, что неэффективное бюджетирование съедает до 20–30% времени руководителей исполнительного уровня и финансовых менеджеров [3].
- Несмотря на затраченное время, нет никаких фактов, доказывающих, что бюджет добавляет ценность бизнесу.
- В 1999 г. в журнале *CFO* сообщалось, что 75% менеджеров принимают решение на основе неполной и устаревшей информации.

Бюджеты составляются без соотнесении распределяемых ресурсов с выходными объемами, приоритетами или добавленной стоимостью/ценностью; по крайней мере этого не делается на вспомогательных и сервисных участках. В общем случае ресурсы чаще всего распределяются на основании того, какие доли средств были переданы данному участку в предыдущем году и какие директора являются наиболее влиятельными в организации. При традиционных способах формирования бюджетов строгое сопоставление с результатами работы центров затрат происходит на основе заранее установленных бюджетных ограничений и осуществляется ежемесячно, независимо от изменений спроса на товары и услуги в отдельных центрах издержек или бизнеса в целом. Если необходимо сокращать издержки при традиционной модели бюджетирования, руководители всех подразделений получают инструкции снизить свои затраты на установленный для них процент. Эти произвольные снижения затрат «для всех» осуществляются независимо от того, какие подразделения предоставляют самые приоритетные или ориентированные на потребителей услуги или уже действуют эффективно и производительно. После нескольких лет таких произвольных сокращений затрат многие организации сталкиваются с тем, что долгосрочное благополучие их бизнеса оказывается под угрозой.

В обобщенном виде эти недостатки представлены на рис. 8.4. Работники не в полной мере разбираются в корпоративном видении; не удается соединить корпоративное видение и стратегию с целями подразделений и отдельных специалистов. Нет связи стратегии с распределением ресурсов, так как оно традиционно осуществляется на основе предыдущих решений, а не того, какие результаты требуются в будущем. И наконец, обратная связь при традиционном бюджетном контроле используется для сравнения фактических расходов центра затрат с цифрами, заданными



Рис. 8.4. Барьеры, препятствующие реализации стратегии

в бюджете, а не для их прямого сопоставления с достигнутыми результатами. Все перечисленное — типичные симптомы наличия в организации барьеров, причины возникновения которых, как можно установить, — использование финансовой модели деятельности с ориентацией на краткосрочную перспективу.

В настоящее время появилось ощущение, что необходимо принять срочные меры и пересмотреть политику инвестирования или заменить традиционные приемы бюджетирования, которые усиливали прежнюю командно-контрольную структуру и блокировали инновации или хотя бы дополнили их новыми приемами деятельности. Новые методы планирования, контроля и распределения ресурсов должны появиться до того, как причиняемый обычными методами вред приведет к непоправимому ущербу для благосостояния многих видов бизнеса.

К числу инструментов и приемов, которые успешно применяются для замены традиционного бюджетирования, относятся:

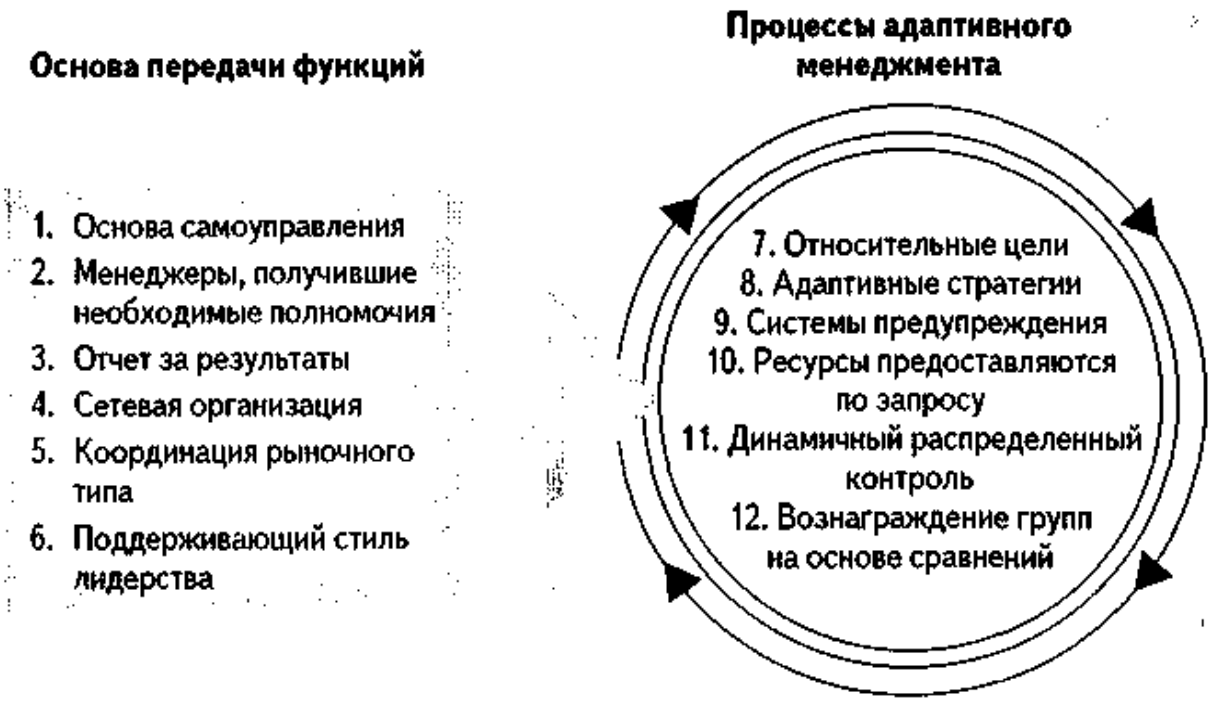
- Системы делового интеллекта в масштабах всего предприятия (гл. 5), обеспечивающие общую надежную информацию (нефинансовую и финансовую, внешнюю и внутреннюю, количественную и качественную) для всех уровней организации.
- Приемы управления на основе ценности/стоимости (гл. 6), помогающие организациям фокусироваться на предоставлении

ценности заинтересованным лицам и на основе этого распределять ресурсы.

- Скользящее прогнозирование (подраздел 8.5), помогающее выйти из годового цикла и принимать решение на основе последней и полной информации.
- Анализ сбалансированной системы показателей (гл. 9), позволяющий стыковать стратегию приращения ценности с операциями и отслеживать процесс ее исполнения, что необходимо, чтобы стратегия была реализована.
- Бенчмаркинг (гл. 10): внутренний и внешний, совместный и конкурентный, позволяющий улучшать показатели функционирования и внедрять инновации.
- Управление на основе процесса (см. книгу «Управление бизнес-процессом» [4]), позволяющее осуществлять эффективный анализ, калькуляцию себестоимости и управление показателями функционирования внутренних процессов. К инструментам и приемам этого рода относятся: функциональная калькуляция себестоимости (*ABC*), реинжиниринг бизнес-процессов (*business process reengineering, BPR*), анализ бизнес-процессов и построение моделей, измерение показателей функционирования, альтернативные уровни услуг и бюджетирование на основе приоритетов (*priority based budgeting, PBB*), что помогает выделить приоритеты при распределении ресурсов, особенно на вспомогательные услуги (реинжиниринг бизнес-процессов применительно к функции финансов анализируется в гл. 2).

Эти инструменты позволяют распределять ресурсы на основе добавленной ценности/стоимости, эффективности, приоритетности и объемов продукции, когда сметы, выделяемые на внутренние процессы, определяются на основе затрат единичных подразделений и результатов и показателей функционирования, выбранных на основе бенчмаркинга в каждом классе. Стратегические планы и прогнозы необходимо создавать на основе сопоставления своих результатов с *KPI* конкурентов, а не с данными бюджета за предыдущий год. Использование таких инструментов и приемов добавления ценности — это способ, при помощи которого трансформированная функция финансов помогает управлению организацией в XXI в.

В исследовательской работе *CAM-I Beyond Budgeting Round Table White Paper* [3] сформулированы 12 принципов, предоставляющих менеджерам прочный фундамент для реализации новой модели, как это показано на рис. 8.5. Эти принципы можно разделить на две категории.



Источник: адаптировано по *CAM-I Beyond Budgeting Round Table White Paper,* 2000 (www.bbrt.org).

Рис. 8.5. Модель *BBRT*

Создание основы для передачи функций

- Власть: задать базу для передачи функций в виде четкой формулировки предназначения принципов и ценностей; не стремиться *к централизованному контролю через правила и процедуры.*
- Наделение полномочиями: предоставить работникам свободу и возможности действовать; *не контролировать и не сдерживать их.*
- Отчет за результаты: сделать работников ответственными за достижение конкурентных результатов, а *не за достижение функциональных целей.*
- Организация: организация осуществляется на основе сети независимых ориентированных на потребителя единиц, а *не в виде иерархии функций и подразделений.*
- Координация: координация взаимодействий в масштабах всей компании с помощью сил, подобных рыночным, но *не с помощью централизованного планирования, бюджетирования и контроля.*
- Лидерство: ставить перед работниками задачи и учить их; *не командовать ими и не контролировать их.*

Процессы адаптивного менеджмента

- Формулирование целей: обогнать конкурентов, а *не бюджетные цифры.*

- Стратегический процесс: сделать стратегию постоянным и встроенным процессом, а *не одноразовым событием, случающимся раз в год, которое проводят «сверху вниз»*.
- Системы предупреждения: использовать системы предупреждения для информирования руководства о текущей ситуации в ходе разработки стратегий; *не прибегать к краткосрочным корректировкам, чтобы «не отходить от установленной линии»*.
- Использование ресурсов: сделать ресурсы доступными, когда они необходимы; *не распределять ресурсы на основе ежегодных бюджетов*.
- Измерение и контроль: быстро и в открытой форме предоставлять информацию для многоуровневого контроля, *не заниматься микроменеджментом по поводу каждой мелочи*.
- Мотивация вознаграждения: привязать размер вознаграждения к показателям функционирования на уровне компаний и отдельных единиц в виде конкурентоспособных параметров, а *не заранее устанавливаемых в ходе переговоров целей*.

В число членов *BBRT*, которые адаптировали эти приемы, входят *Borealis A/S, Carnaud Metalbox, Ashsell, Bulmers, The AES Corporation, SKF, Boots, Volvo, Ciba Vision, Sight Savers International, UDV-Guinness, General Electric* и *BP*. Д-р Йан Валлендер из *Svenska Handelsbanken* был первым, кто еще в 1970-е гг. решил отказаться от «священной» модели бюджетирования. С тех пор *Svenska Handelsbanken* значительно опередил по показателям функционирования своих конкурентов из северного региона, причем практически по каждому параметру, и это опережение устойчиво сохраняется в течение последних 30 лет. *Svenska Handelsbanken* является самым эффективным по издержкам банком в Европе и недавно, по результатам голосования заинтересованных лиц, был признан одним из лучших в Европе интернетовских банков.

8.4. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

В настоящее время уже широко признано, что стратегическое планирование более не является областью деятельности немногочисленных руководителей исполнительного уровня, оно должно передаваться на более низкие уровни организации. Линейные менеджеры знают свой рынок и конкуренцию лучше кого-либо в компании. Кроме того, привлечение этой категории руководителей к стратегическому планированию имеет положительные последствия: в ходе сотрудничества вырабатывается консенсус и четкое понимание стратегии. Традиционно для планирования

компании пользовались бухгалтерскими инструментами типа отчета о прибылях и убытках или балансового отчета, в результате чего создавалась иллюзия численной точности плана, ориентированного на достижение внутренних целей. Плановики обсуждали и соглашались с тем, каким, скорее всего, будет будущее, и исходя из этого разрабатывали стратегии. Теперь организации все больше понимают, что им необходимо изучать все возможные и релевантные варианты будущего развития, а не только одного, и поэтому они переходят к сценарному планированию.

Опытные составители сценариев утверждают, что этот прием работает лучше всего тогда, когда его используют для получения ответов на конкретные вопросы о будущем, которое значимо для организации с коммерческой точки зрения. Многие специалисты утверждают, что для успеха организации необходимо постоянно пересматривать планы, в которых задаются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные перспективы. В отличие от бюджетирования, которое рассматривается как процесс, не добавляющий ценности, при сценарном планировании работники участвуют в обсуждениях и видят различные возможности, благодаря чему улучшаются стратегические результаты. По утверждению Джилла Рингленда,

> *в периоды неопределенности сценарное планирование размораживает интеллект, предоставляя думающим людям основу, на которой они не только могут достичь соглашения друг с другом, но обязаны также признать: они не знают, что принесет им будущее, но тем не менее должны его планировать* [5].

Среди факторов, которые необходимо рассмотреть в подобных сценариях, в первую очередь отметим следующие:

- *Европа*: перейдет ли Великобритания на евро и какие последствия будет иметь этот шаг?
- *Потребители*: изменятся ли в будущем ваши потребители или их запросы?
- *Внешняя среда*: как состояние внешней среды повлияет на деятельность вашей компании?
- *Демография*: насколько увеличится число пожилых людей на Западе и тинэйджеров в Азии и Южной Америке?
- *Технология*: как технология изменит ваши продукты и способы, пользуясь которыми вы взаимодействуете с потребителями?
- *Органы власти*: при увеличении регулируемых областей какие требования органов власти скорее всего повлияют на ваш бизнес?

- *Конкуренция*: откуда будет исходить угроза конкуренции в будущем и какими будут конкурентные факторы?
- *Продукты*: какие продукты захотят иметь ваши потребители в будущем?
- *Организация*: как ваша компания будет организована в будущем и какая квалификация потребуется от вашего персонала?
- *Непредвиденное*: какие неожиданные события могут сбить вашу компанию с прежнего курса?

Представляя в начале 1980-х гг. будущее, при котором в СССР появится новый лидер, а коммунизм как правящий строй исчезнет, компания *Shell* оказалась в выгодном положении: этот сценарий действительно реализовался. Аналогично *United Distillers* создала сценарии будущего для Индии, когда там сформируется рынок для виски.

Еще одна компания, которая использовала этот прием, — *Amerada Hess* [6], занимающаяся добычей и переработкой нефти и газа. В 1997 г. ее руководителям пришлось решать, должны ли операции компании в Великобритании расширяться и выйти за пределы ее традиционно сильных участков — разведки и производства — и охватить дистрибьюцию в масштабах страны: половина руководителей компании считала, что это необходимо сделать, другая половина — нет. Воспользовавшись помощью консультантов, *Amerada Hess* создала группу численностью в 20 человек, куда вошли работники высших и нижних уровней иерархии, а также внешние эксперты по рынку. Два дня эта группа полностью погрузилась в рассмотрение ситуации. Группа создала несколько сценариев, в основу которых были положены два ключевых вопроса:

- Будет ли правительство ожесточать или ослаблять регулирование отрасли?
- Будет ли расти рынок газа и нефти?

На детальную проработку сценариев ушло шесть недель, после чего группа собралась снова и приняла окончательное решение. Основываясь на свидетельствах, которые говорили за то, что углубление политики дерегулирования откроет новые возможности, рынок газа подает сигналы роста. Члены группы единогласно решили переходить на вариант развития дистрибьюции. Их усилия были вознаграждены, когда этот шаг благополучно привел к увеличению рыночной доли компании.

8.5. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Использование последних технологических разработок позволит сделать прогнозирование более полным, проводить его чаще. В отличие от ежегодного процесса бюджетирования оно станет также более точным. Роберт Филдз, президент Международного института прогнозирования (*International Institute of Forecasting*), заявил:

> *Множество катастроф можно отнести на счет неудач в прогнозировании: анализ рынка с точки зрения стратегической политики у «потерпевших аварию» организаций проведен не был. Компании просто не хотят заниматься этой работой. Старшие менеджеры часто просто уклоняются от темы, когда речь заходит о прогнозировании. Многие считают, что прогнозирование по своей сути — это просто другое название для предсказания судьбы или даже гадания. А поскольку виды бизнеса в наши дни меняются так быстро, а будущее так неопределенно, они уверены, что нет смысла заниматься анализом прежних данных, чтобы понять тенденции, которые, скорее всего, повлияют на бизнес-планы их компаний в ближайшие месяцы или годы* [7].

Больше внимания к прогнозированию вполне оправданно: исследование показывает, что компании, публикующие заявления-предупреждения о прибыли, сталкиваются с падением цен на свои акции в среднем на 21,5%. Например, *Invensys* выяснила, что прибыли за первую половину 2001 г. упадут на 30%, и в течение 10 месяцев опубликовала три заявления с предупреждением о падении прибыли. В результате главный исполнительный директор и председатель совета директоров были просто уволены.

Прогнозирование на практике

В *Aventis*, фармацевтической и сельскохозяйственной компании, в четырех прогнозных семинарах, которые продолжаются 5 недель накануне завершения каждого квартала, участвуют 700 менеджеров из 60 стран. Последний прогноз года, опубликованный в ноябре, был использован для подготовки скользящего трехлетнего плана. Кроме того, стратегические бизнес-единицы имеют возможность ежемесячно информировать об оперативных корректировках планов, например, об изменениях валютных курсов. Мониторингом качества информации занимаются небольшие межфункциональные команды, созданные вокруг продуктовых линий и располагающиеся в штаб-квартире. Финансовый директор

компании Патрик Ланглуа объясняет, что точность прогнозирования влияет на переменную часть пакета вознаграждения менеджеров, участвующих в прогнозировании. Точность прогнозов *Aventis* показывает значение как измерения точности прогнозирования, так и вознаграждения за него.

Исследователи Джон Ментцер, Карол Бьеншток и Кеннет Кан из университета штата Теннеси 5 лет изучали процессы аудита и прогнозирования в 16 крупных компаниях США [8]. Они подготовили следующие рекомендации для проведения прогнозирования мирового класса.

Кто занимается прогнозированием?

- Между подразделениями, отвечающими за финансы, маркетинг, продажи, производство, логистику и прогнозирование, налажено сотрудничество, коммуникации и координация.
- Прогнозирование — самостоятельная функция, предоставляющая прогнозы по всем необходимым уровням и временным горизонтам.
- Каждая функция получает собственный прогноз на основе единого согласованного набора данных. Например, финансисты получают ежегодный прогноз, а отдел продаж — ежеквартальный отчет в разбивке по территориям.
- Весь персонал, участвующий в процессе прогнозирования, получает вознаграждение, размер которого зависит от точности прогноза.

Что прогнозировать и как это делать?

- Существуют варианты прогнозирования сверху вниз и снизу вверх с их последующим согласованием.
- Самостоятельной частью процесса является прогнозирование движения запасов, управляемое продавцом.
- Продукты сегментируются на категории (например, дешевые или дорогие, быстрореализуемые или долго хранящиеся на полках, по уровню чувствительности к запросам потребителей).
- Во внимание принимается мотивация участников, например у отдела продаж — занизить прогнозные цифры, у дистрибьюторов — завысить.
- Прогнозы и бизнес-план разрабатываются одновременно, они периодически согласуются друг с другом.
- Проводится регулярная подготовка работников, участвующих в прогнозах, по проведению количественного анализа и статистическим процедурам, а также умению учитывать бизнес-среду; старшие менеджеры оказывают поддержку всему процессу.

Какие применять инструменты информационных технологий?

- Архитектура открытых систем означает, что все части компании, участвующие в прогнозировании, могут внести свой вклад в этот процесс через электронные сети.
- *EDI*-связи с веб-поддержкой с основными заказчиками и поставщиками улучшают взаимодействие с ключевыми клиентами и звеньями цепи поставок во время прогнозирования. Насколько точным является прогноз?
- Ошибка прогнозирования свидетельствует о необходимости поиска ее причин; например, спрос может быть спрогнозирован точно, но мощность предприятия не позволила выпустить спрогнозированное количество.
- Оценка показателей функционирования связывается с влиянием точности на достижение всех корпоративных целей, таких, как доходность, повышение маржи на прибыль или издержки на цепь поставок.

На рис. 8.6 показан цикл прогнозирования. Вначале происходит поиск формулировок для сценарного планирования, анализа вариантов, выделения ресурсов на инвестиции, добавляющие ценность, распределение ресурсов на вспомогательные услуги, прогнозирование и формулировка целей. После этого начинается процесс реализации: планирование действий и их выполнение, измерение, составление отчетов и вознаграждение за результаты, а также выполнение корректирующих действий перед началом следующего прохода всего цикла.



Рис. 8.6. Процесс постоянного планирования

Кейс: по т[illegible] бюджетир[illegible]

После убытков в 1990—1992 гг. и небольшой прибыли в 1993 г. *Volvo* решила заняться проблемой бюджетирования и планирования, так как существовавшая в то время система поощряла командно-контрольный подход и поглощала до 20% времени менеджеров. Теперь *Volvo* решила сосредоточиться на разработке стратегии, планировании действий и получении более высоких результатов, чем у конкурентов, воспользовавшись для этого постоянным процессом, который позволял иметь:

- динамичные прогнозы на следующий квартал, составляемые каждый месяц;
- двухлетние скользящие прогнозы, обновляемые каждый квартал;
- пересматриваемые четырех- и десятилетние стратегические планы, обновляемые ежегодно;
- цели, задаваемые на уровне совета директоров, включают *KPI* с указанием времени, необходимого на разработку и реализацию планов.

В число ключевых показателей результативности *Volvo* входят: рыночная доля, число полученных заказов, издержки на гарантийное обслуживание, частота возникновения брака, себестоимость продукции, рентабельность взаимодействия с дилером и уровень удовлетворенности потребителей. Эти показатели сопоставляются в ходе бенчмаркинга с результатами конкурентов.

Borealis

Компания *Borealis* — частная датская нефтехимическая компания, которая в 1995 г. отказалась от составления бюджетов. Она заменила бюджет анализом четырех блоков параметров (рис. 8.7):

- ежеквартальными скользящими финансовыми прогнозами, которые всегда охватывают пять последующих кварталов;
- анализом сбалансированной системы показателей, при помощи которой при задании целей оцениваются финансовые и нефинансовые *KPI*;
- отчетами по трендам, целевым показателям по издержкам и методам *ABC* для контроля затрат;
- тремя категориями инвестиций, позволяющими упростить процесс текущей оценки.

Diageo

По утверждению Джанет Керснар [9], компания *Diageo*, потребительский гигант стоимостью 14 млрд ф.ст., в число брэндов которого входят *Guinness* и *Burger King*, в октябре 1999 г. решил отказаться от ежегодных бюджетов и заменить бюджеты совершенно иным подходом. В результате он присоединился к растущему числу мультинациональных компаний, которые также отказались от ежегодных бюджетов, о чем Джек Уэлч, глава *General Electric*, однажды написал следующее:

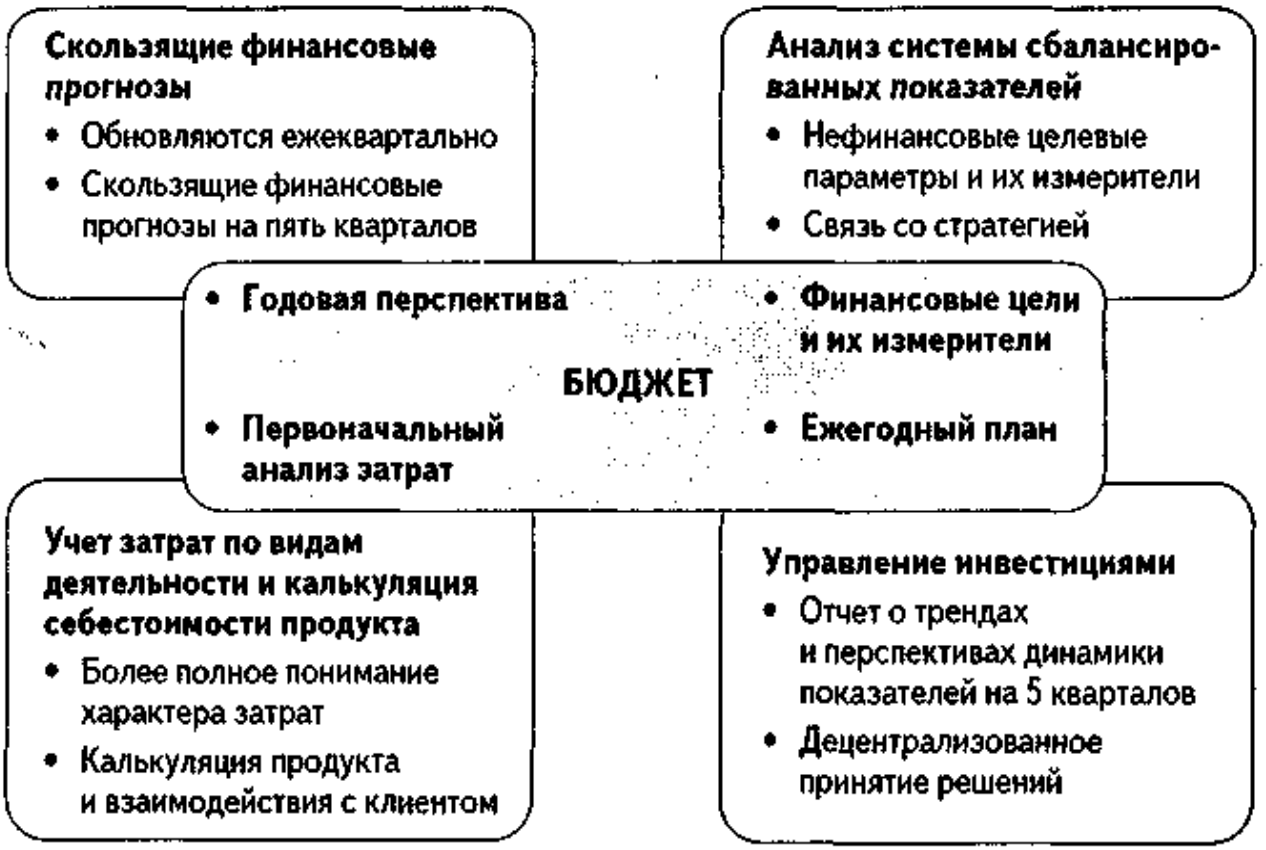


Рис. 8.7. *Borealis*: измерение показателей функционирования и составление отчетов

> *Проклятие корпоративной Америки. Ежегодное составление бюджета — растрата времени, интенсивный труд, и создается впечатление бесконечного, никогда не завершающегося процесса. В лучшем случае — повод для исполнительных директоров собирать цифры, которые они должны постоянно иметь под рукой, а в худшем — одно из самых больших препятствий, мешающих компании успешно конкурировать.*

Вместо того чтобы использовать процесс бюджетирования и процесс стратегического планирования с формулированием годовых целей, финансовый директор компании *Diageo* Филлип Йеа заявил, что:

> *Мы должны попытаться создать единый общий процесс планирования, в котором первый год был бы важен, но не настолько, чтобы мы перестали говорить о втором, третьем, четвертом и пятом годах.*

Приняв это решение, менеджеры четырех направлений бизнеса компании установили *KPI*, которые им необходимы для анализа усовершенствований в операциях, их прогнозирования и составления по ним отчетов. Они воспользовались ведущими показателями состояния рынка, капитала, брэнда, добавив к этому еще *EVA*™, и применили анализ системы сбалансированных показателей, связывающий стратегию с операциями, — теперь каждый процесс имеет релевантную метрику. Общая цель в *Diageo* — сравнить свой опыт с опытом лучших компаний

из числа 20 международных потребительских компаний, выпускающих фирменную продукцию, на основе общих доходов акционеров. К июню 2003 г. компания займет свое место среди пяти ведущих компаний, участвующих в бенчмаркинговом процессе. Она по-прежнему применяет бюджетирование в отдельных частях организации, чтобы контролировать расходы и управлять денежными потоками. Однако компания прекратила значительную часть взаимодействий между штаб-квартирой и стратегическими бизнес-единицами, которые в ходе этих процессов только напрасно тратили время, ресурсы и усилия специалистов.

HP Bulmer [10]

Компания *HP Bulmer* с товарооборотом в 225 млн ф.ст., поняла, что ей необходимо расти, если она собирается выживать (на ее долю приходилось 68% британского рынка сидра) как независимая структура бизнеса и котировать свои акции на фондовом рынке. Финансовый директор Лесли Джексон полагала, что культура компании осталась на уровне 1950-х гг., и тащить эту культуру в XXI в. не имеет смысла. Она предложила сменить традиционный процесс бюджетирования. Вместо этого необходимо было внедрить процессы планирования и контроля, которые должны были включать:

- скользящие ежеквартальные финансовые прогнозы;
- ежемесячное планирование взаимодействий с заказчиками;
- 12-недельное планирование производства;
- *KPI*, в частности, издержки в расчете на 100 литров.

Новый процесс управления финансами поощряет такое поведение менеджеров, которое поможет *Bulmer* добиться амбициозных целей роста. Лесли Джексон по этому поводу заявила следующее:

> *Важно добиться того, чтобы работники были ориентированы на факторы роста. Теперь мы полностью согласовали процедуры управления отношениями с деловыми кругами Сити и нашими акционерами, и определили, как управлять нашим бизнесом.*

Jabil Circuit [11]

Фирма *Jabil Circuit* в рамках контракта на аутсорсинг производит печатные платы и занимается сборкой систем для заказчиков, в число которых входят *Cisco* и *Dell*. Эта фирма со штаб-квартирой во Флориде в настоящее время обслуживает 40 основных клиентов, имеет 22 предприятия в девяти странах на четырех континентах. В 2001 г. ее доходы превысили 4 млрд долл. Это — децентрализованная, ориентированная на потребителей организация, а не структура бизнеса, построенная вокруг продуктов или сайтов. Каждого клиента обслуживает независимая бизнес-единица. Считается, что огромную роль в выявлении инструментов и определении параметров в общей организации бизнеса сыграл Крис Льюис, финансовый директор, чья политика позволила менеджерам оперативно привлекать ресурсы в масштабах всей компании и ориентировать каждого на работу с параметрами, в основу которых положены

характеристики оборотного капитала. Так как рост компании происходил органично, то *Jabil* смогла широко использовать платформу информационных технологий, позволяя каждому получать и оценивать одинаковые данные. Менеджеры смогли начислять до 94% затрат непосредственно на конкретные бизнес-единицы, в том числе расходы, связанные с отходами, поставками на уровне цеха и количеством пасты для травления печатных плат, а также с учетом инвестиций в долгосрочные активы и оборотный капитал. Льюис делает по этому поводу такой вывод: «Такой вариант взваливает на них тонну ответственности».

Планирование в компании начинается с составления шестимесячного скользящего прогноза, который обновляется каждые три месяца. Помогать обнаруживать отклонения и более эффективно использовать производственные ресурсы и имеющиеся запасы позволяют еженедельные «срезы» регулярно отслеживаемых трендов маржи на прибыль, уровня запасов, доходности активов и цикла продаж с разбивкой по предприятиям, клиентам и продавцам. Кроме того, ежемесячный анализ фактических операционных показателей функционирования позволяет сравнивать бизнес-единицы по уровню доходности чистых активов, точности прогнозов и характеру использования активов. Управление этими задачами осуществляется на основе сотрудничества между операционным отделом, отделом развития бизнеса и финансами. Даже в условиях недавнего экономического спада *Jabil* сохранила свое место среди ведущих участников отрасли по характеристикам оборотного капитала.

Литература

[1] H.T. Johnson. *Relevance Regained.* Free Press, 1992.

[2] CAM-I. Consortium for Advanced Manufacturing International, некоммерческая группа компаний, консультантов и ученых со всего мира, занимающихся исследованиями в области управленческого учета. Ее основной офис в Великобритании располагается в Пуле, Дорсет.

[3] Robin Fraser and Jeremy Hope. *The CAM-I Beyond Budgeting Round Table White Paper.* CAM-I, 2000 (www.bbrt.org).

[4] Margaret May. *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment.* Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[5] Gill Ringland. *Scenario Planning: Managing for the future*, Wiley, 2000, reviewed by *Financial Director*, September, 2000.

[6] Justin Wood. 'Scenario Planning at Amerada Hess'. *CFO Europe*, January, 2000.

[7] Janet Kersnar. 'Forecasting'. *CFO Europe*, October, 2001.

[8] John Mentzer. Carol Bienstock and Kenneth Kahn. Статья опубликована в *International Journal of Forecasting*, 2001.

[9] Janet Kersnai. 'Time to bin the budget'. *CFO Europe*, May, 1999.

[10] Peter Bartram. 'HP Bulmer'. *Financial Director*, November, 2001.

[11] Stephen Barr. 'Circuit training'. *CFO Europe*, November, 2001.

9. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

9.1. ВВЕДЕНИЕ

Применение традиционной системы показателей функционирования под эгидой традиционных финансов сопряжено со множеством из перечисленных ниже проблем, в частности:

- слишком большая концентрация на внутренних аспектах;
- слишком большая зависимость от прошлого и сужение возможностей для разработки обоснованных прогнозов;
- отражение бизнес-функций и структур, а не процессов;
- стимулирование неправильного поведения;
- ориентация на исходные, а не на выходные составляющие;
- слишком обобщенные или ошибочные данные в основе информации;
- избыточное внимание тому, как компания действовала до изменений;
- слишком узкая ориентация на финансы.

Система сбалансированных показателей (*balanced scorecards, BSC*) — инструмент, разработанный Капланом и Нортоном [1] в 1992 г. В настоящее время его широко применяют в самых разных отраслях промышленности. В нем подчеркивается необходимость анализа критических факторов успеха (*critical success factors, CSF*) или результатов, требующихся для достижения стратегии организации, и устанавливаются индикаторы ключевых показателей результативности (*KPI*) с точки зрения всех перспектив деятельности компании, в том числе потребителей, обучения и инноваций, внутреннего бизнеса, а также традиционные финансовые перспективы мониторинга показателей функционирования организации. Эти *KPI* составляют верхний уровень мониторинга за показателями функционирования, предназначенный для старших менеджеров, но их необходимо состыковать с более детальными операционными параметрами, чтобы любая неспособность выйти на целевой *KPI* могла в организации своевременно отслеживаться и исправляться.

На рис. 9.1 показано, как единая общая система связывает стратегию добавления ценности через *BSC* с моделью общих данных, содержащей информацию о видах деятельности и процессах и включающей также модели качества и измерение параметров человеческих ресурсов, а также операционные данные.

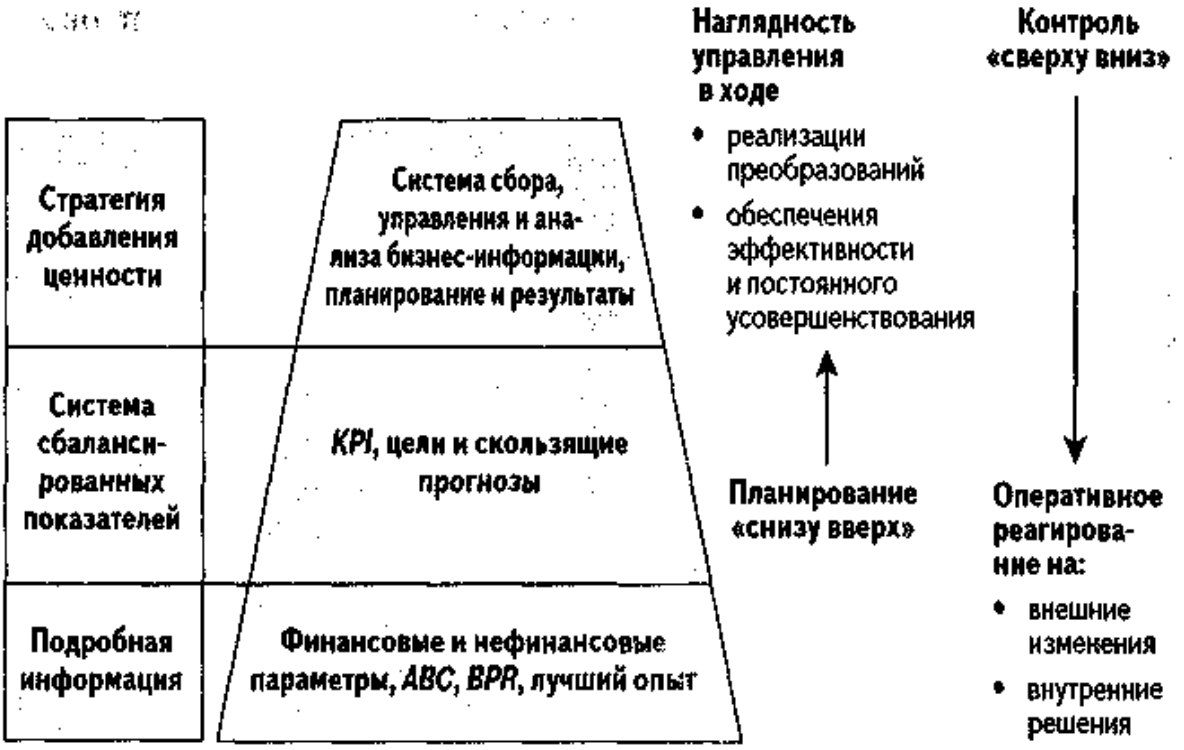


Рис. 9.1. Интегрированное управление показателями функционирования

9.2. ИЗМЕРЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

В ходе исследовательского проекта, продолжавшегося 12 месяцев, участвовало 12 компаний — лидеров по управлению показателями деятельности. Каплан и Нортон разработали систему параметров, пользуясь которой топ-менеджеры могут быстро получить всестороннее представление о состоянии бизнеса. Они представили свою систему в виде стрелок и индикаторов на панели управления самолета: задача навигации и управление полетом самолета требуют детальной информации о топливе, скорости ветра, высоте, азимуте, месте назначения и множество других данных. Разумеется, осуществлять полет без такой информации опасно. Они сравнили пилотов с руководителями бизнеса, которые пытаются управлять сложными операциями своих компаний на основе всего лишь нескольких параметров, традиционно — это финансовые параметры. Такие менеджеры не могут надеяться на полный контроль над компанией, они не могут также быть уверены в том, что принимаемые ими решения, направленные на достижение поставленных целей, являются правильными. Система сбалансированных показателей предлагает менеджерам анализировать свой бизнес, по крайней мере с четырех различных позиций:

- финансовой: как мы выглядим с позиции акционеров?

- потребительской: как нас видят потребители?
- внутреннего бизнеса: в чем мы должны добиться превосходных результатов?
- инновационной и образовательной: можем ли мы продолжать совершенствоваться и создавать ценность?

На рис. 9.2 показано, как можно соединить корпоративное видение с результатами, отражающими все указанные перспективы бизнеса. У большинства компаний имеется огромный объем информации или данных, обычно в форме, слишком детализированной для топ-менеджеров, у которых слишком мало времени, чтобы все их осмыслить. Идея Нортона и Каплана заключается в том, чтобы на уровне топ-менеджеров ограничить до минимума

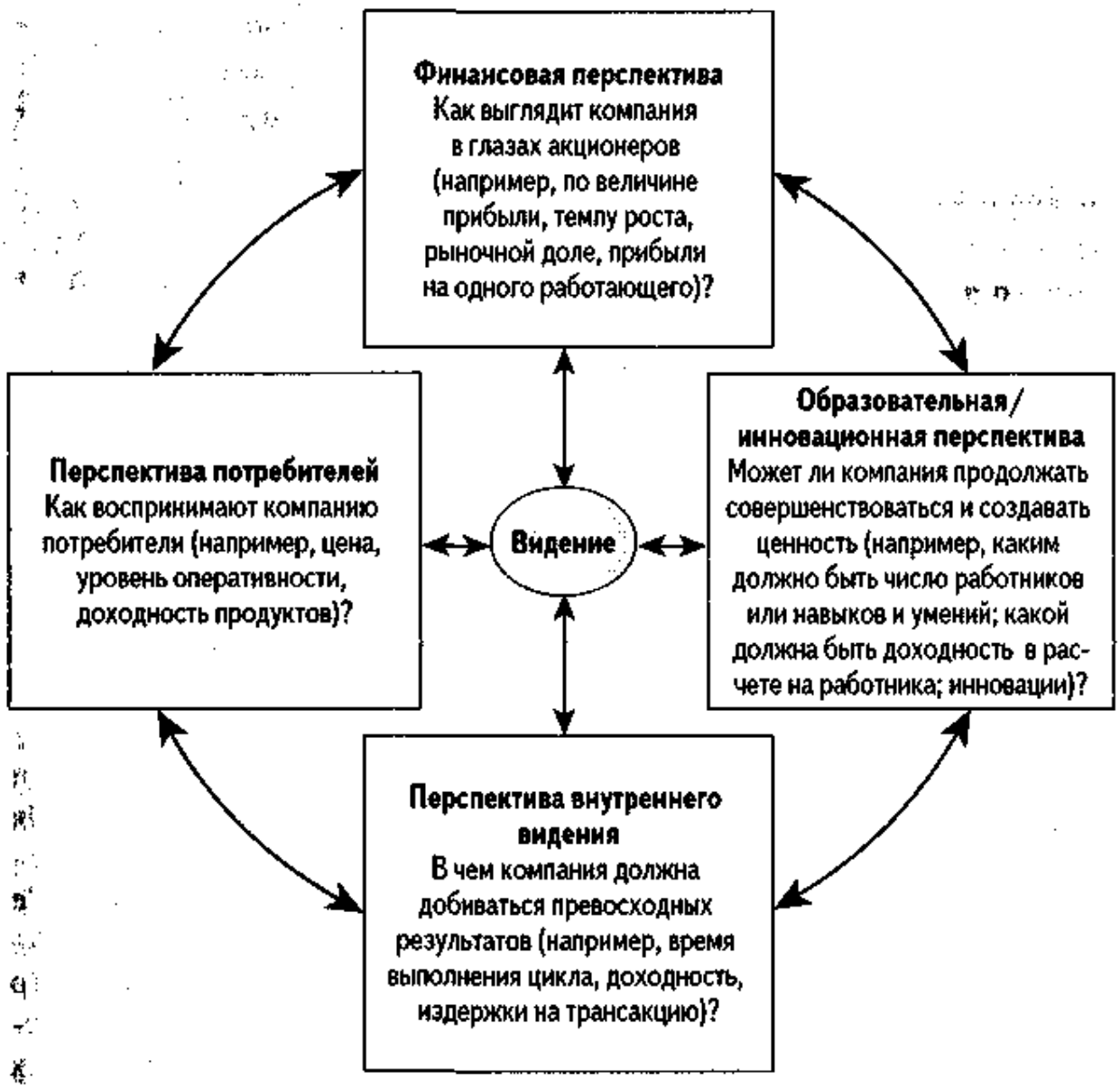


Рис. 9.2. Система сбалансированных показателей

число показателей, одновременно гарантируя, что группа топ-менеджеров (*senior management team, SMT*) сможет уделять основное внимание достижению стратегических целей. «Сбалансированный» означает равновесное напряжение между различными подходами на основе традиционных финансовых и нефинансовых, операционных, опережающих и отстающих, ориентированных на действия и на мониторинг параметров. У такого подхода есть преимущества, прежде всего:

- сведение в один отчет многих казавшихся до этого разрозненными элементов общей деятельности компании;
- недопущение субоптимизации, что заставляет топ-менеджеров рассматривать все параметры совместно и добиваться, чтобы ни одна цель не достигалась за счет другой.

Такая система может преодолеть «зашоренность», свойственную некоторым топ-менеджерам, которые традиционно стараются добиться только целей своего подразделения, независимо от того, как это повлияет (часто отрицательно) на остальные подразделения компании. Группа топ-менеджеров должна действовать как единая команда, балансируя конкурирующие цели, чтобы добиться оптимального результата для компании в целом.

Система сбалансированных показателей наиболее полно соответствует организации, где полномочия предоставляются «снизу вверх», где в основе деятельности лежат стратегия и организация, а не контроль. Здесь устанавливаются цели, но при этом допускается, что работники будут корректировать и предпринимать любые шаги, необходимые для достижения этих целей. Показатели разрабатываются таким образом, чтобы соединить работу специалистов с общим видением компании. При формировании этих показателей требуется осторожность, так как они в значительной степени влияют на поведение заинтересованных лиц.

При установлении *KPI* важно оценить, существуют ли причинно-следственные связи между параметрами и перспективами (рис. 9.3). Считается, например, что совершенствование в процессе обучения и в ходе инноваций, помогающее улучшать бизнес-процессы, — благо для потребителей, оно оказывает желаемое воздействие на финансовые результаты и вносит свой вклад в реализацию стратегии. При выборе параметров важно понимать, что некоторые из них являются показателями текущей деятельности, например, число заказов, а другие выступают в качестве индикаторов, действующих с запозданием, в частности, показателем такого рода является прибыль. Внимательный мониторинг текущих



Рис. 9.3. Определение причинно-следственных связей между различными перспективами

KPI позволяет бизнесу предпринимать корректирующие действия до того, как они окажутся совсем бесполезными.

9.3. ОРГАНИЗАЦИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА СТРАТЕГИЮ

Каплан и Нортон [2] описывают эволюцию системы сбалансированных показателей, начиная с системы измерения до системы управления изменениями. Они изучают влияние *BSC* в некоторых из 200 компаний и других структурах, которые внедрили эту систему, включая *Mobil Oil*, *Sigma Insurance* и *Charlotte City Council*, и смогли продемонстрировать ее успех. Исследование, выполненное *Bain & Company*, показало, что в настоящее время система сбалансированных показателей внедрена почти в половине компаний, входящих в список *Fortune* 1000 в Северной Америке; в Европе, по оценкам, их число составляет от 40 до 45%, а в Австралии — примерно 35%.

Каплан и Нортон показывают, насколько полно система сбалансированных показателей на практике согласуется с концепцией создания экономической стоимости. Они еще раз обращают

внимание на то, что традиционный бюджет затрудняет реализацию новых, радикальных стратегий, разработанных для ведения конкуренции на основе знаний в XXI в. Их исследование также выявило, что хотя большая часть организаций может сформулировать стратегию, 70–90% компаний не способны успешно внедрить эту систему. Это неудивительно: исследование продемонстрировало, что 85% групп менеджеров тратят на обсуждение стратегии менее часа в месяц. Каплан и Нортон установили, что, хотя каждая организация действует по-своему, существует пять общих принципов, встречающихся в деятельности всех организаций, ориентированных на стратегию:

- Мобилизация энергии на изменения исходит от лидеров исполнительного уровня — с самого «верха».
- Трансформация стратегии в конкретные действия происходит при помощи системы сбалансированных показателей и стратегических карт.
- Соединение организации со стратегией осуществляется как спуск по каскаду — «сверху вниз», через создание стратегических бизнес-единиц (*SBU*), центров *SSC* и пр.
- Сделать стратегию повседневной работой каждого — этот подход усиливается и тем, что устанавливаются персональные задачи и цели. Размер вознаграждения зависит от того, насколько полно решены поставленные задачи и цели, т.е. размер вознаграждения не является фиксированным.
- Стратегия — постоянный процесс, согласованный с процессами планирования и бюджетирования, информационными системами и работой руководителей.

Поэтому в противоположность ситуации на рис. 8.4 Каплан и Нортон выступают за системы стратегического менеджмента, которые проектируются на основе долгосрочной перспективы, где фокальной точкой постоянного процесса является система сбалансированных показателей. В ходе этого процесса осуществляется передача видения «сверху вниз». Система позволяет поддерживать коммуникации и связи с планированием бизнеса, а также создавать обратные связи от обучения к видению.

Каплан и Нортон также описали сущность составления карт стратегии [2]. Карта стратегии для системы сбалансированных показателей встраивается в цепочку причинно-следственной логики, соединяющей желаемый результат стратегии с факторами, обусловливающими ее реализацию. Карта стратегии описывает процесс трансформирования нематериальных активов в материальные результаты потребительского и финансового характ

Для руководителей такая карта может стать базой, пользуясь которой, они смогут описывать стратегию и управлять ею в условиях экономики, основанной на знаниях. В общей архитектуре этого типа можно выделить четыре стратегических направления, сущность которых передается в следующих рекомендациях.

- ***Создавайте франшизу***: создавайте ценность и разрабатывайте новые продукты, услуги, рынки и потребительские сегменты.
- ***Повышайте ценности для потребителей***: пересматривайте, углубляйте и расширяйте взаимоотношения с имеющимися потребителями.
- ***Добивайтесь совершенства операций***: создавайте ценность, повышая внутреннюю производительность, управляя цепью поставок и повышая эффективность.
- ***Будьте хорошим гражданином корпорации***: управляйте взаимоотношениями с акционерами и внешней средой, в которой действует бизнес.

По каждому из этих стратегических направлений можно составить причинно-следственную диаграмму по четырем направлениям (перспективам) системы сбалансированных показателей. Это поможет объяснить сущность стратегии, а затем связать ее с *KPI*, использующимися в *BSC* (схемы на рис. 9.4 и 9.5, которые составлены применительно к задаче совершенствования операций ритейлера).

Опыт свидетельствует о том, что *BSC* оказался успешным в реализации стратегий. Об этом же говорится в многочисленных кейсах, в том числе — о ситуации в *Mobil Oil Division North America Marketing and Refining*. Это подразделение было худшим по показателям функционирования из числа своей группы в течение четырех лет (1990–1994 гг.). Это обстоятельство заставило руководителей применить новые приемы. После внедрения в 1994 г. новой стратегии и системы сбалансированных показателей подразделение стало лидером в своей отрасли и в течение следующих четырех лет (1995–1998 гг.) продолжало занимать эту позицию. Успех был достигнут настолько быстро, что не мог объясняться ни запуском новых крупных проектов, ни долгосрочными инвестициями. Он стал результатом капитализации активов, которые уже существовали. Это стало возможно благодаря применению системы сбалансированных показателей и распространению новой стратегии. Система сбалансированных показателей заставляет руководство компаний исходить из конечных результатов. Пользуясь выбранными обобщенными показателями, новая управленческая команда довела свою стратегию в виде каскада сверху вниз до 18 стратегических бизнес-единиц и 14 центров *SSC*.

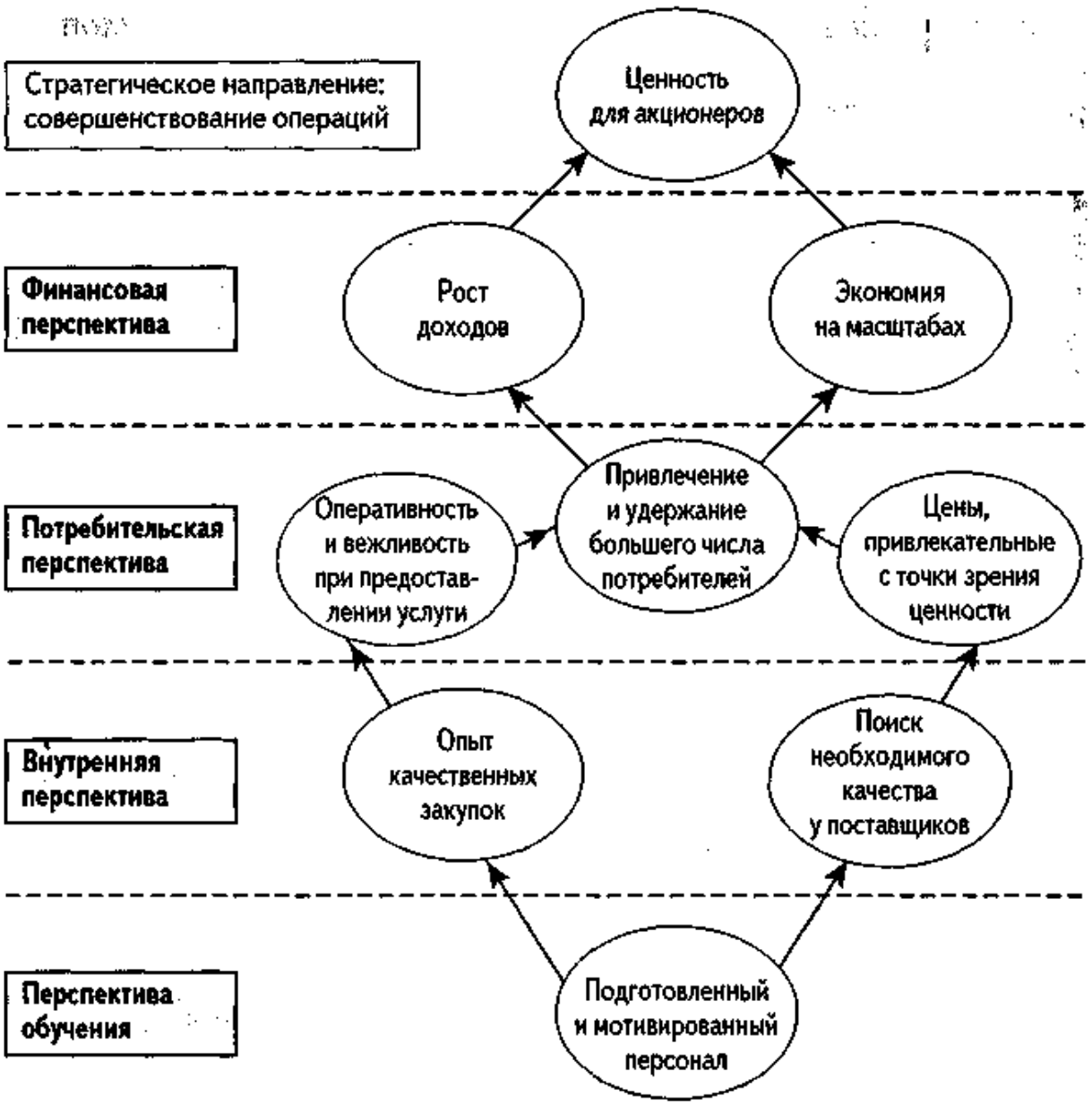


Рис. 9.4. Карта стратегии ритейлера

Большая часть принципов, являющихся ключевыми при управлении на основе ценности, также считаются важными и для успеха работы системы сбалансированных показателей. Сюда входит необходимость создания стратегических бизнес-единиц и центров *SSC*, действующих автономно, которые должны быть соединены в виде каскада *BSC*, идущего от них в направлении высшего уровня корпоративной системы сбалансированных показателей.

В равной степени важно состыковать инициативы с целями. В примере, который приводят Каплан и Нортон [2], подчеркивается необходимость управления желаемыми типами поведения, для чего эти авторы предлагают:

- связать 10% размера бонусов с результатами деятельности всей корпорации;

Стратегическое направление: совершенствование операций	Измерение	Цели	Инициатива
Финансовая перспектива	• Оборот продаж • Экономия на операциях	• Повысить на 15% • Сэкономить 3%	• Новый ассортимент
Потребительская перспектива	• Число новых потребителей • Число повторных потребителей • Число возвратов продукции	• +10% новых потребителей • +15% повторных потребителей • −5% возврат	• Наблюдение за ценами • Карточка лояльности • Ускорение оборота запасов
Внутренняя перспектива	• Число возвратов продукции поставщикам • Большее количество товаров в запасах	• −5% — возврат • 90% — запасы	• Качество поставщиков
Перспектива обучения	• Число дней на подготовку работников	• +10% число дней на подготовку	• Подготовка, ориентированная на повышение качества закупок

Рис. 9.5. Система сбалансированных показателей деятельности ритейлера

- получение следующих 20% бонусов привязать к:
  — результатам работы подразделения (6%);
  — результатам работы стратегической бизнес-единицы (14%);
- установить базовую оплату в размере 90%;
- при максимальном достижении целей разрешить увеличивать вознаграждения в размере 120% предыдущей выплаты.

9.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ В СИСТЕМЕ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Коэффициенты, присваиваемые различным компонентам системы сбалансированных показателей, варьируют в зависимости от значимости параметра с точки зрения общего видения компании. Значение, придаваемое различным параметрам системы, *год от года меняется: на первое место в разное время* выходят то одни, то другие цели. Распределение весовых коэффициентов обычно используется в системе сбалансированных показателей для оценки управления контрактами на аутсорсинг.

Пример системы сбалансированных показателей с различными весовыми коэффициентами для функций финансов, выполняемых на условиях аутсорсинга

Критерии системы BSC

- Компания-провайдер выполняет функции финансов для компании-заказчика на условиях компенсации ее издержек плюс некоторая маржа на прибыль.
- Годовая сумма бюджета на 1996/97 фин. год составила 750 тыс. ф.ст. с учетом «маржи за риск/вознаграждения», определяемой на основе весов (баллов) *BSC*, приводимых ниже, и включает следующие элементы, их значимость, взвешенную в процентах:
  — финансовое направление (перспектива): общие издержки на предоставление услуги — 30%;
  — потребительская перспектива: удовлетворение функциональных групп пользователей — 25%;
  — внутренняя перспектива бизнеса: удовлетворение интересов собственных менеджеров — 25%;
  — инновационная перспектива: на совершенствование (по числу проектов) процессов/системы — 20%.

Маржа, %	*Удельный вес (балл), %*
25	100
20	80
15	60
10	40
5	20
1	0

По согласованию участников рейтинг баллов распределяется следующим образом:

Рейтинг баллов	Затраты, тыс. ф.ст.	Число инноваций	Пользователь/ менеджер
5	650	3	10
4	700	2	8
3	750	1,5	6
2	800	1	4
1	850	0,5	2
0	900	0	0

Годовые результаты и баллы

Параметр	Стоимость, тыс. ф.ст.	Баллы	Весовой коэффициент, %	Результат
Затраты	800	2	30	0,6
Число инноваций	1	2	20	0,4
Рейтинг уровня удовлетворенности пользователя	8	4	25	1,0
Уровень удовлетворенности руководства	6	3	25	0,75
				2,75

Расчет маржи

- 2,75 — доля (процент) от максимальных 5 баллов составляет 55%;
- 55% оценки веса эквивалентно 13,75% маржи (максимально — 25%) от запланированных затрат в 750 тыс. ф.ст., в результате чего размер вознаграждения за риск/маржу по данному контракту составляет 103 125 ф.ст.

Примечание: фактические расходы в 800 тыс. ф.ст. в расчетах не использовались, так как это поощряло бы исполнителя на более высокие затраты!

9.5. ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ВНЕДРЕНИЯ

В исследовании, выполненном в 1996 г. в Европе и охватывающем семь европейских компаний, которые изучались по кейсам, были получены результаты, которые затем стали известны среди специалистов как «Десять заповедей реализации внедрения системы сбалансированных показателей» [3]. Это исследование было выполнено с целью выявить параметры, которые составляют основу успешного внедрения сбалансированного набора показателей функционирования — этой простой, основанной на здравом смысле концепции управления организацией. Итог этой работы представлен в виде десяти заповедей, которым необходимо следовать, чтобы добиться успеха.

Что необходимо делать

1. Использовать систему сбалансированных показателей как стартовую площадку для формулирования стратегических целей.
2. Добиваться, чтобы стратегические цели были сформулированы до того, как начнет применяться система сбалансированных показателей.
3. Добиваться, чтобы эту систему поддерживал руководитель высшего уровня (не финансист) и чтобы в проекте принимали участие линейные менеджеры.
4. Осуществить пилотный проект, прежде чем вводить новую систему сбалансированных показателей в полном объеме.
5. Провести «входной анализ» каждого направления бизнеса до внедрения системы сбалансированных показателей.

Чего нельзя делать

6. Использовать систему сбалансированных показателей для того, чтобы добиться максимального контроля сверху вниз.
7. Пытаться стандартизировать общий подход. Система показателей должна составляться применительно к конкретному проекту.
8. Недооценивать необходимость подготовки работников для применения системы *BSC* и игнорировать необходимость разъяснения ее сущности всем заинтересованным лицам.
9. Стремиться к сложности, а не к совершенству.
10. Недооценивать дополнительную рабочую нагрузку административного характера и издержки на периодические отчеты по системе сбалансированных показателей.

К этому можно добавить одиннадцатую заповедь:

11. Не начинать внедрять систему сбалансированных показателей, не зная, что конкретно вы надеетесь достичь.

Эти заповеди являются выражением здравого смысла и хорошим советом, который можно применить практически в любом проекте.

9.6. СТЫКОВКА С МОДЕЛЯМИ КАЧЕСТВА

В США в 1987 г. была разработана модель измерения и управления, названная в честь ныне покойного министра торговли Малькольма Больдриджа. Модель позволяет выявить компании, являющиеся лидерами в области высокого качества и ценности, которые они предоставляют своим потребителям в современную эпоху международной конкуренции. Похожая модель *Business Excellence,* созданная в Европе, *European Foundation for Quality Management's* (*EFQM*), была предложена в 1992 г. Европейской комиссией с целью повысить уровень конкурентоспособности в масштабах Европы. Модель давала объективные параметры для выявления компаний, достойных подражания. Эти модели были разработаны для оценки качества, а не для того, чтобы получать оценки стратегии, но они в значительной степени помогли компаниям выявить ключевые процессы, особенно в области управления качеством. Модель *EFQM Business Excellence* (рис. 9.6) опирается на девять элементов и позволяет оценить уровень успешности организации на основе критериев, по которым присуждается награда, прежде всего по параметрам качества. В 2000 г. первоначальная модель *EFQM* была скорректирована: теперь она учитывает знания и опыт работников, а также важность партнерства при реализации процессов, ориентированных на потребителей. Пересмотренный вариант по-иному учитывает результаты деятельности бизнеса при оценке показателей (результативности) функционирования организации. Награда *Malcolm Baldrige National Quality Award* присуждается на основе семи критериев (рис. 9.7).

EFQM

Сопутствующие факторы

	Оценка, %
(i) Лидерство	10
(ii) Управление персоналом	9
(iii) Политика и стратегия	8
(iv) Ресурсы	9
(v) Процессы	14
	50



Рис. 9.6. Модель *EFQM Business Excellence*

Результаты

	Оценка, %
(vi) Удовлетворенность работников	9
(vii) Удовлетворенность потребителей	20
(viii) Влияние на общество	20
(ix) Результаты работы компании	15
	50

Ключевыми элементами каждой модели являются следующие.

Malcolm Baldrige

	Оценка (в баллах)
Лидерство	95
Анализ информации	75
Стратегическое планирование качества	60
Развитие человеческих ресурсов и методов управления	150
Управление процессами обеспечения качества	140
Качество и операционные результаты	180
Ориентация на потребителя и удовлетворение его запросов	300
	1000

Глубокая проработка процессов и ориентация моделей на качество позволяют соединить их детализированные данные как

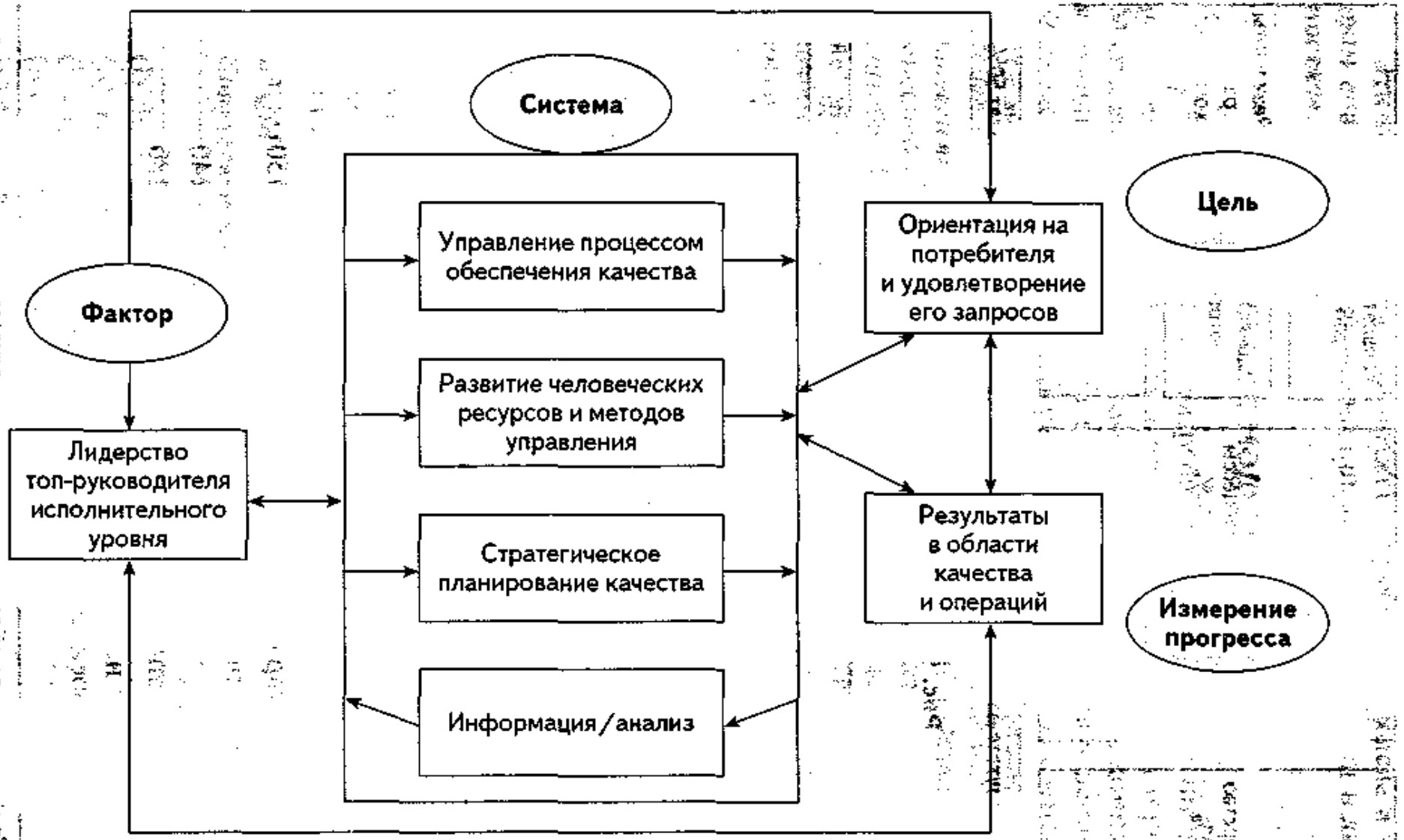


Рис. 9.7. Награда за качество *Malcolm Baldrige National Quality Award*

с системами сбалансированных показателей, так и с системами управления отдельными направлениями деятельности. Такое соединение уже успешно проведено в ряде компаний, в частности в *British Telecom*; а после разработки программы *Best Value* стало широко применяться во многих департаментах местных органов власти, например в полиции, где *EFQM* используется уже давно.

9.7. Кейс: e-BBC

Седрик Рид в журнале *eCFO* [4] показал, что исследование интернетовских компаний позволило разработать несколько *e*-метрик, которыми можно воспользоваться для оценки семи динамичных характеристик *e*-бизнеса:

- ориентация на потребителя;
- капитал брэнда;
- характеристики менеджмента;
- проектирование бизнеса;
- содержание (контент);
- динамичность;
- временны́е параметры.

Все эти составляющие должны быть встроены в систему сбалансированных показателей.

Виды деятельности в средствах массовой информации и издательское дело

Компания, имеющая 90 различных веб-сайтов, которые начали действовать независимо друг от друга в ее журнальных и радиохолдингах, столкнулась с необходимостью получить ответы на несколько важных для себя вопросов.

- Сколько все это стоит?
- Зарабатываем ли мы на этом деньги?
- Как можно трансформировать разбросанные интернетовские ресурсы в жизнеспособные цифровые виды бизнеса и создавать новые денежные потоки?
- Как применять *e*-метрики так, чтобы они стыковались с семью факторами акционерной стоимости и бизнес-стратегией?

Компания объединила все *e*-бизнесы в один и создала сбалансированную систему *e*-показателей. Реализация этого проекта была проведена в пять этапов.

- Были сформулированы стратегия нового *e*-бизнеса и выделены критические факторы успеха: всего было выявлено 200 «рычагов», влияющих на реализацию стратегии.
- Была создана модель динамичного измерения показателей функционирования.
- Менеджеры выбрали те *KPI*, которые считались стратегически важными; 45 из них были сведены в 10 кластеров: рекламу, маркетинг,

контент, *e*-коммерцию, технологию, потребителей, персонал, финансы, развитие бизнеса и предоставление ценности.

- Затем каждому рычагу было присвоено имя; определено, как его следует измерять; как часто составлять отчет; за какой период составлять отчет; кто будет владеть данными и какой будет стратегическая задача.
- Наконец, был разработан визуальный формат системы сбалансированных показателей для презентационных целей. Он демонстрировал 45 агрегированных *KPI* и для отдельных сайтов, показал их позиции с точки зрения взаимодействия на уровне *B2B* (бизнес—бизнес) и *B2C* (бизнес—потребители).

К выбранным *KPI* были отнесены:

- Реклама:
  - — заблаговременный заказ на размещение рекламы;
  - — коэффициент посещений проданных баннеров;
  - — доходы от рекламы;
  - — использование запасов;
  - — рейтинг рекламы.
- Маркетинг:
  - — издержки на привлечение одного пользователя;
  - — расходы на паблик рилейшнз;
  - — уровень доходности зарегистрированных пользователей;
  - — продолжительность воздействия в расчете на отдельного пользователя;
  - — сила впечатления в ходе воздействия;
  - — общая продолжительность взаимодействия;
  - — впечатление;
  - — число воздействий;
  - — уникальные пользователи;
  - — новые пользователи (итого);
  - — активные зарегистрированные пользователи;
  - — общее число зарегистрированных пользователей.

Lastminute.com

Джулиан Кулхейн [5], финансовый директор *Lastminute.com*, указал на необходимость дополнить традиционные финансовые показатели (объем продаж, прибыль и убытки, денежные потоки и расходы на маркетинг и технологии) некоторыми специфическими параметрами *e*-бизнеса. Веб-метрики типа «приборная доска» включают:

- число покупателей, которые посетили сайты фирмы в масштабах всей Европы;
- число тех, кто сделал покупки;
- число тех, кто является повторными потребителями;
- объем товара, который покупается в среднем за одно посещение;
- стоимость привлечения посетителя на сайт *lastminute.com*;
- уровни окупаемости по категориям потребителей.

Получая ежедневно эти данные в режиме реального времени в виде оперативного отчета на одну страницу, можно столь же оперативно

принимать решения. Например, специальные предложения можно менять несколько раз в день, ориентируясь на коэффициенты обращения к баннерной рекламе. Интернет позволяет собирать данные по потребителям так, как офлайновые компании этого делать не могут. Благодаря этому интернетовским компаниям легче адаптировать культуру, в которой сердцевиной бизнеса является потребитель.

ProXchange

Примерно к тому же выводу пришел и Майкл Оргинц, финансовый директор из компании *ProXchange*, объясняющий свой «каскад из семи уровней», при котором каждый уровень соответствует определенной части трансакционного процесса на веб-сайте. Вот как размещаются на них посетители:

- На верхнем уровне — посетители, впервые посетившие сайт.
- На уровне два — повторные посетители.
- На уровне три — зарегистрированные пользователи.
- На уровне четыре — зарегистрированные пользователи, взаимодействующие с сайтом.
- На уровне пять — претенденты на получение заказа.
- На уровне шесть — отобранные претенденты на получение заказа.
- На уровне семь — комиссионные, полученные в результате сделок.

Мониторинг в таком режиме позволяет наглядно видеть, где посетители включаются в систему, а при необходимости — производить корректирующие действия.

NetValue

NetValue — интернетовская мониторинговая фирма, имеющая панели респондентов в составе от 3 тыс. до 5 тыс. человек в 7 европейских странах. Может точно прогнозировать цифры трафика в Интернете, что необходимо для целей бенчмаркинга.

Кейс: информационная стратегия *Manchester Housing* [6]

Видение и цели городского совета Манчестера

Корпоративные цели и задачи городского совета города Манчестер (*Manchester City Council*) позволили городу иметь четкое и реалистичное видение своего будущего. Совет участвует в реализации программы *Best Value* по разработке и доставке услуг. Он определил предназначение города в национальном и региональном контексте. Это позволило описать, какой будет перспектива развития города и как она будет достигнута. Одновременно реализуются следующие корпоративные стратегии видения для Манчестера. Манчестер — это:

- региональная европейская столица, центр инвестиций и роста;
- международный город с огромным, коммерческим, культурным и творческим потенциалом;

- регион, для которого характерно высокое качество жизни и чувство благосостояния, которое испытывают его жители;
- область, где все жители имеют возможность принимать участие в жизни города, благодаря чему их вовлеченность является реальной и устойчиво постоянной.

Широкие экономические, экологические, социальные стратегии, разработанные городским советом, консолидировали корпоративную стратегию развития жилья, они гарантируют оперативную реакцию на местные запросы и их адаптацию. Такой подход важен для предоставления скоординированных услуг и создания мест, где люди хотят жить. Совет Манчестера по жилым домам (*Manchester Housing*) управляет приблизительно 70 тыс. городских домов, а также занимается решением общих задач по модернизации города. Корпоративная стратегия в области жилья (*Corporate Housing Strategy*) на 1998–2001 г. так определяет цели *Manchester Housing*:

1. Предоставить нынешним жителям выбор желаемного для проживания и доступного жилья для улучшения качества жизни и поощрять людей приезжать и жить в Манчестере.
2. Предоставлять необходимые условия для людей, не имеющих жилья или проживающих в неадекватных условиях, а также для людей, о которых заботится общество.
3. Предоставлять жителям широкий выбор альтернативных вариантов управления и собственности через наделение их полномочиями, предоставление им консалтинговых услуг и возможности реального участия в программах.
4. Предоставлять ориентированные на потребителей местные услуги, связанные с жильем, в рамках программы *Best Value*, которая считается приоритетной и лидером на этом рынке.
5. Не допускать появления бездомных людей, решать эти вопросы при необходимости на корпоративном уровне.
6. Всесторонне улучшать условия жилья и оказывать помощь местным сообществам, чтобы они становились более однородными структурами.
7. Решать проблемы низкого спроса в ряде жилищных программ.

Информационная стратегия *Manchester Housing*: обоснование

Используя программу *Business Objects* (интегрированный инструмент поддержки принимаемых решений) и свой интранет, совет *Manchester Housing* может свести все свои разнообразные источники информации воедино и представить их таким образом, чтобы руководство могло отслеживать и контролировать все аспекты плана. Внедрение системы сбалансированных показателей позволило получить все параметры, которые необходимо контролировать в ходе мониторинга за деятельностью управленческой группы *Manchester Housing* (*Departmental Management Team, DMT*), что позволяет ее членам постоянно «держать палец на пульсе» происходящего. После того как определены

параметры функционирования, применяются приемы бенчмаркинга и программ *Best Value*, результаты сравниваются с результатами похожих организаций, появляется возможность проводить прицельный анализ показателей функционирования.

Методология

После того как в трехлетнем плане четко сформулированы цели, *DMT* может выявить ключевые результаты, которые необходимо отслеживать в течение следующего года. Их можно классифицировать по следующим областям:

- спрос на жилье и смена жилья;
- управление недвижимостью;
- инвестиции в жилье;
- реализация программы *Best Value*;
- преступления и беспорядки;
- вопросы, связанные с человеческими ресурсами;
- финансовые вопросы.

1. По каждому результату приводится иерархия факторов, критических для успеха, и связанных с ними параметров, каждый из которых имеет разные веса с точки зрения их значения для достижения желаемого результата; их верхний уровень можно показать на примере, представленном на рис. 9.8.

2. Ориентация бизнеса на конкретные цели позволяет присвоить весовой коэффициент каждому параметру. Показатели функционирования не являются взаимоисключающими для каждого конечного результата, однако некоторые показатели могут использоваться в ряде задач, например для определения профиля потребителей, и поэтому в каждом случае они будут получать разные весовые коэффициенты.

3. Подробная иерархия одного из конечных результатов показана на рис. 9.9, для составляющих которой могут быть заданы весовые коэффициенты (в данном случае в процентах), учитывающие их значимость.

4. Используя анализ острых ситуаций исключений и трендов (рис. 9.10), измерения, которые не являются целевыми, следует проследить в масштабах всей иерархической структуры. Это позволяет *DMT* видеть сразу, соответствуют ли результаты плану (обычно их показывают зеленым цветом) или требуется дополнительное внимание (желтый цвет), или немедленное вмешательство (красный цвет), и позволяет «идти до корней» и выявлять базовые причины проблемы.

5. Внутри каждой пирамиды параметров необходимо отыскивать «корни» проблем, вплоть до регионов, участков и групп, чтобы понять, какого рода проблемы возникли и какие имеются отклонения в параметрах от плановых (рис. 9.11). Весовые коэффициенты, предупреждающие сигналы и тенденции показаны на всех уровнях иерархии и фактически исходят с самого нижнего уровня.

6. Согласно другим подходам, каждый функциональный руководитель может обозревать все параметры, которые связаны с его участком

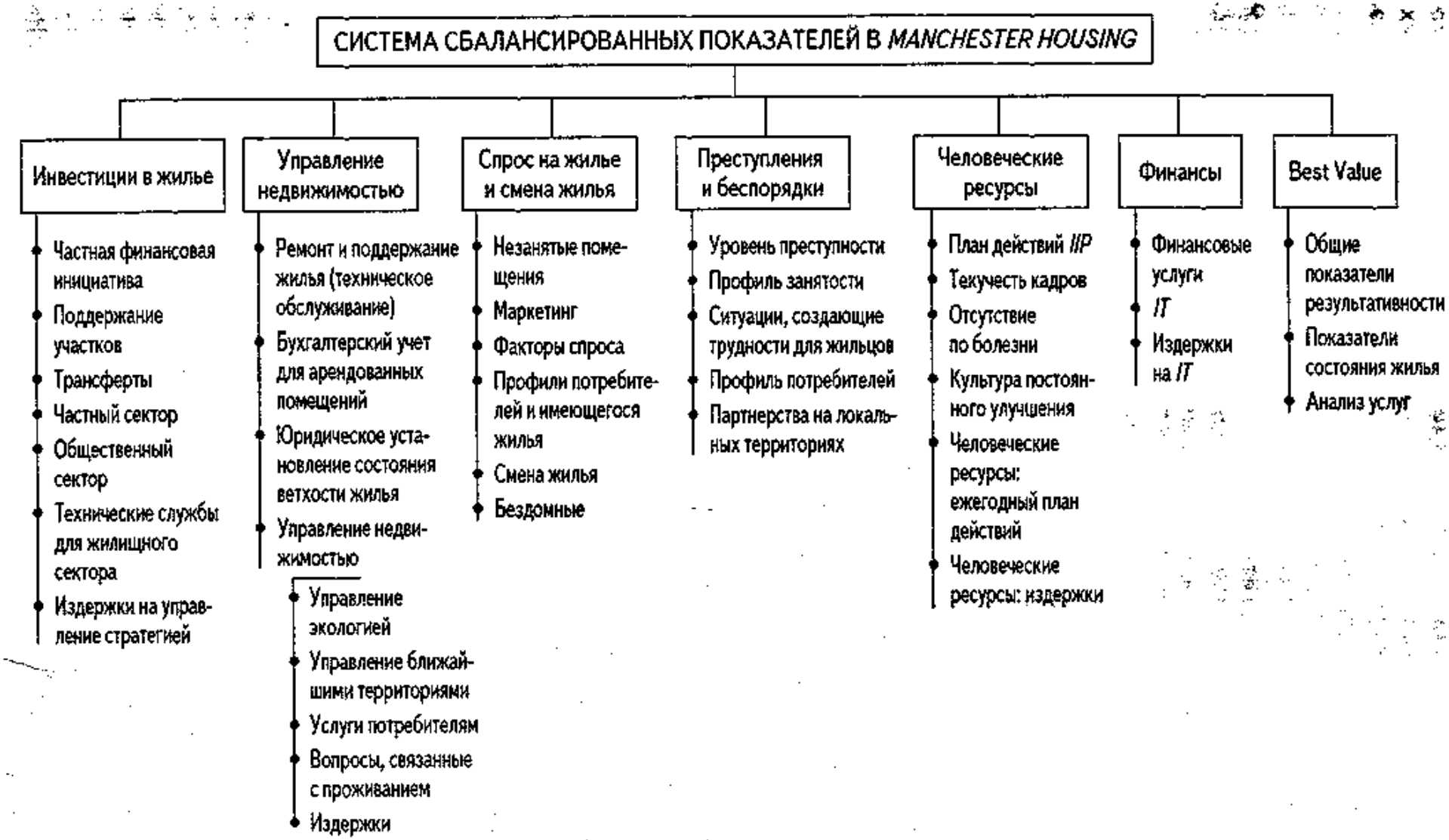


Рис. 9.8. *Manchester Housing*: результаты применения системы сбалансированных показателей

ответственности, в виде общей иерархической структуры со всеми исключениями и предупреждающими сигналами. Такие методы помогают привлечь внимание менеджеров к проблемам, требующим немедленной реакции (рис. 9.12).

7. В равной степени можно сформировать мнения, которые касаются любого уровня иерархии, связывают любые конкретные параметры, например, обязательные по закону *KPI*. Интранет позволяет не только установить характеристики гиперсвязи, но и добиваться их учета в масштабах всей сети, привлекая для этого располагающийся в различных точках персонал, контролируя его привлечение при помощи паролей.

Требования

- До приобретения программы *Business Objects* информация хранилась во множестве различных источников, часть из которых были неподконтрольны службе *Manchester Housing*. Из-за этого доступ к этой информации был затруднен. Перевод всей информации в единое хранилище данных позволил упростить работу с ней. *Business Objects* помогает также оценивать информацию, хранящуюся в подразделениях (внутренних и внешних) до тех пор, пока на сервер имеется доступ, поэтому одна из самых важных задач — объединить информацию из разнообразных источников. Однако без системы сбалансированных показателей программа *Business Objects* хотя и предоставляет обширную информацию, богатую данными, но не позволяет в должной степени сфокусировать задачи, из-за чего за «деревьями трудно увидеть лес».
- Сведя всю информацию в одну базу данных, необходимо трансформировать эти данные, часто содержащиеся в электронных таблицах менеджерских групп, в воспринимаемую информацию о трендах. Приводится, например, тренд за какой-то период, он сопоставляется с целевыми показателями в виде графика. Этот тренд прослеживается отдельной группой до организационного уровня, используются цветовые сигналы, предупреждающие о возникновении любой проблемы. Такой прием помогает персоналу своевременно узнавать о проблемах, и при этом заинтересованной стороне не нужно тратить много времени на расчет значимости отдельных важных событий или отслеживать интересующие вопросы в массе данных или статистической информации. Приведя в порядок «правила», *Business Objects может автоматически выполнять вычисления еженедельно* или ежемесячно, сокращая необходимость в «рутинных» бумажных отчетах, которые распространяются по организациям.
- План услуг городского совета — подробный документ, дважды в год в него вносят корректировки, но план не всегда содержит самую необходимую информацию или конкретизирует в полной мере отдельные цели и параметры. План услуг состыкован с целевыми показателями развития Манчестера, но в нем невозможно взвесить значение отдельных показателей с точки зрения их вклада в достижение этих целей. Информационная стратегия позволяет связать всю информацию, имеющуюся в плане обслуживания, непосредственно

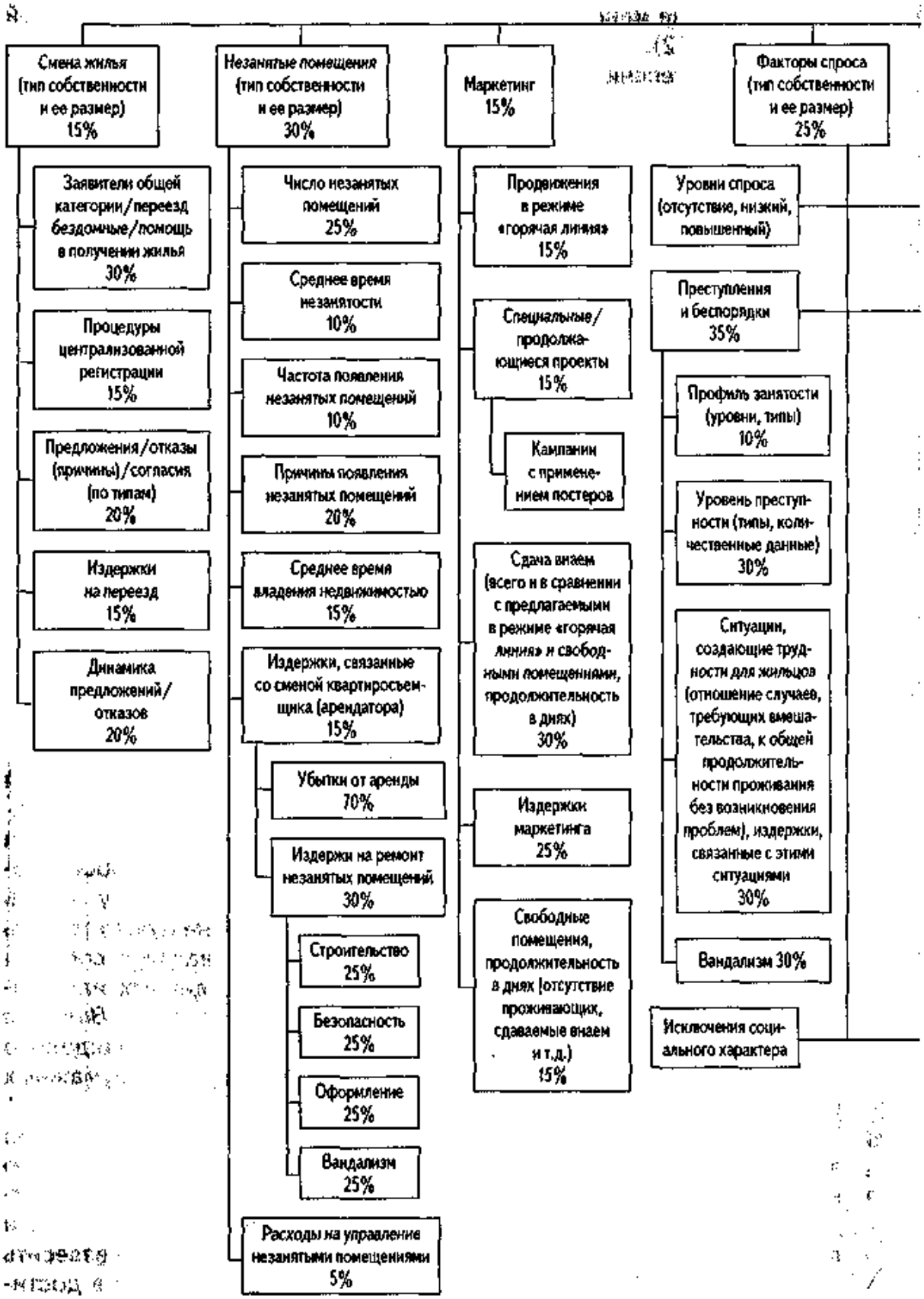
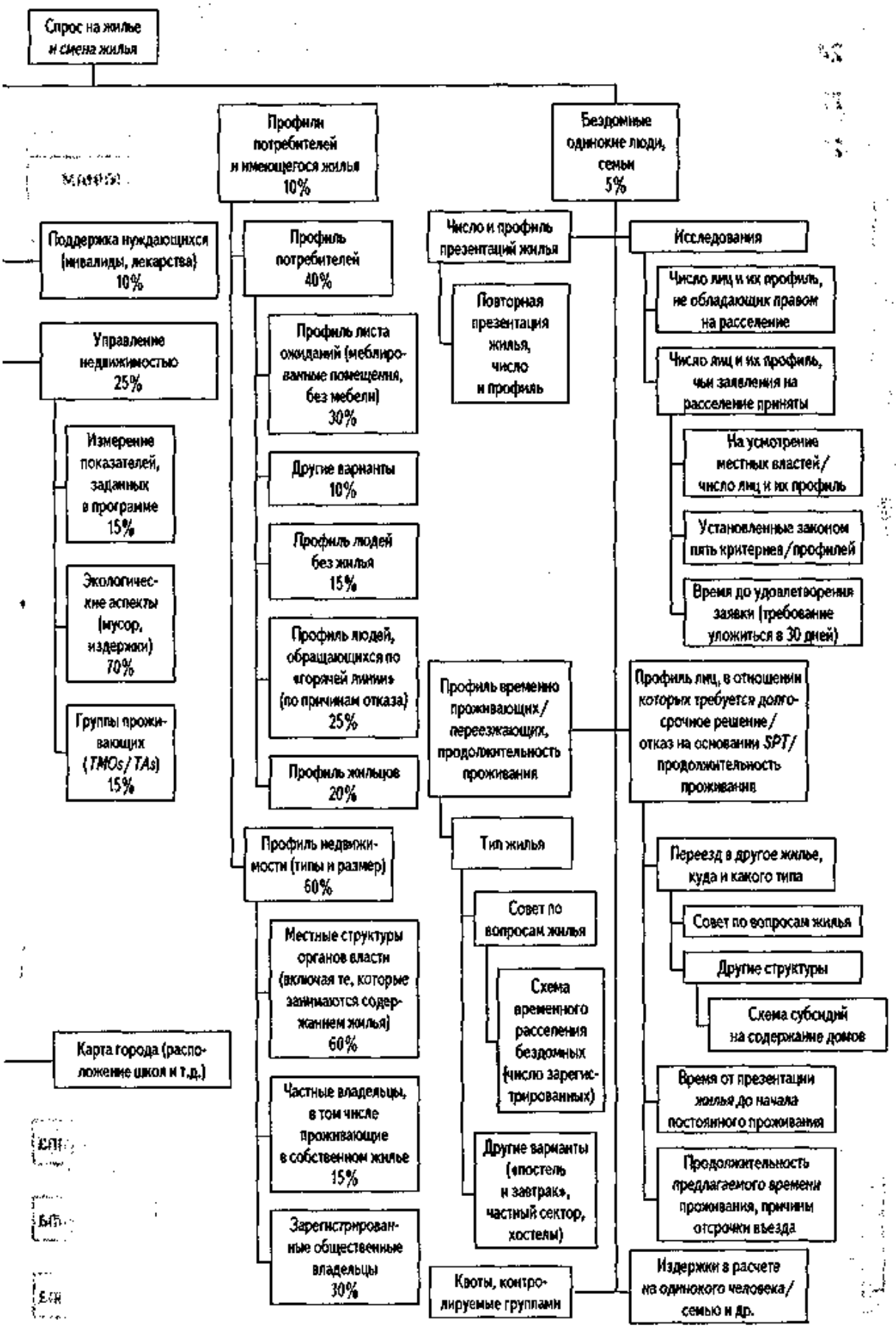


Рис. 9.9. *Manchester Housing*: спрос



на жилье и смена жилья

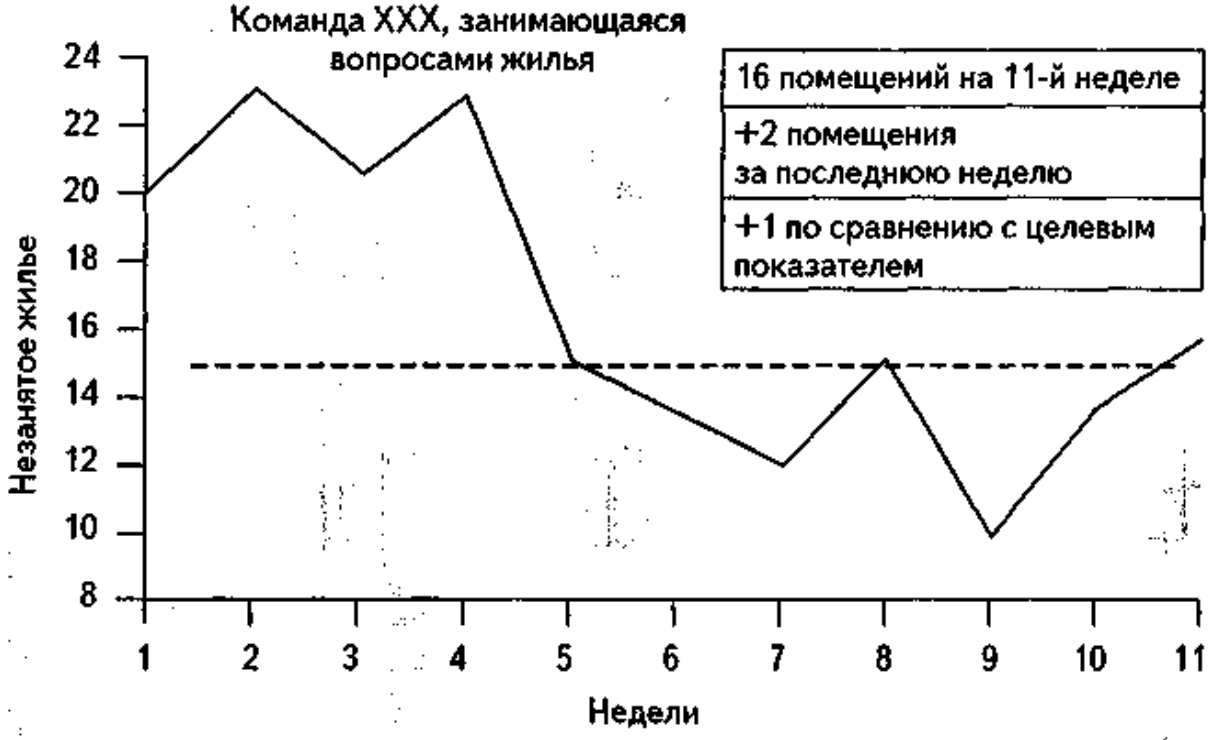


Рис. 9.10. *Manchester Housing*: графические тренды

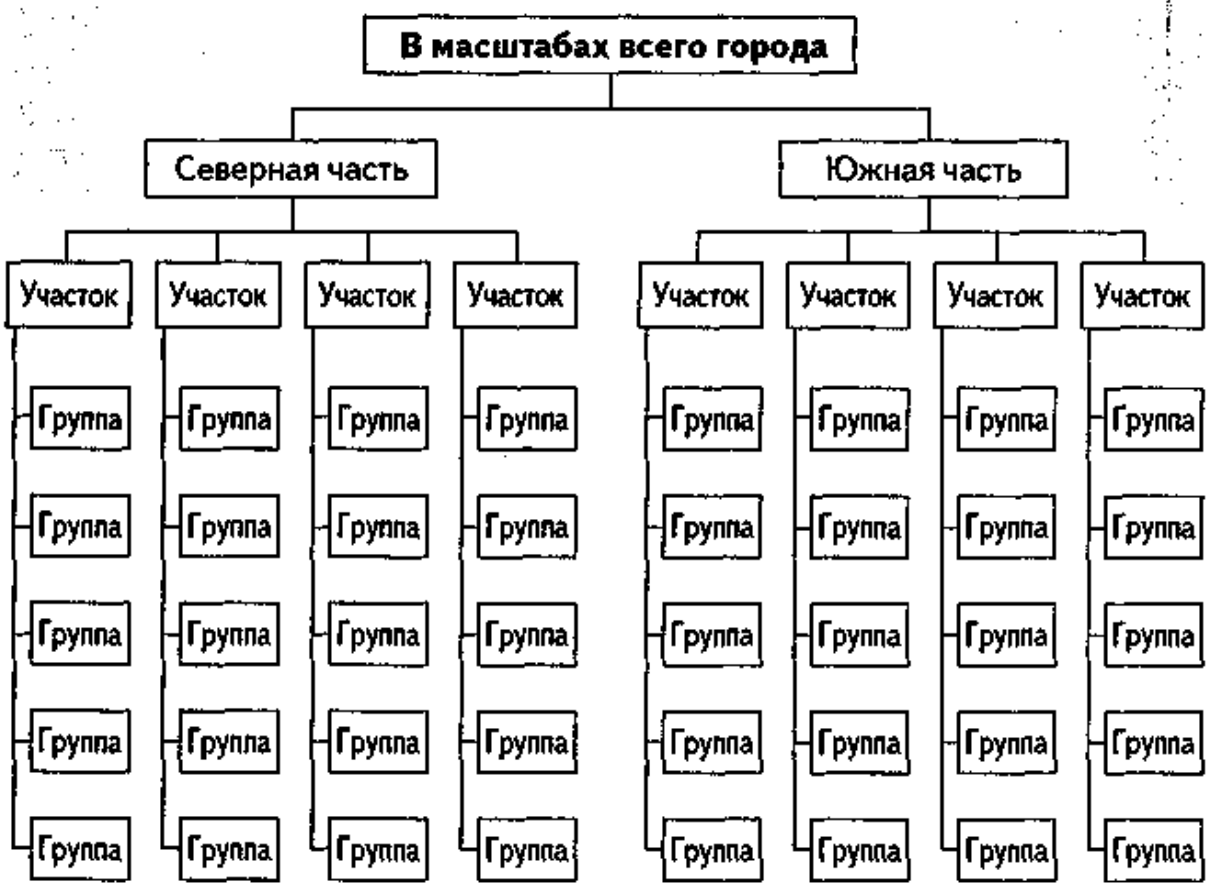


Рис. 9.11. «Отыскание корней» проблем: географический подход



Рис. 9.12. *Manchester Housing*: функциональные перспективы использования системы сбалансированных показателей

с задачами, с четко сформулированными целями и задать весовые коэффициенты, свидетельствующие о важности задачи, а также гарантировать, что все перспективы бизнеса, в том числе и финансовые, рассматриваются с точки зрения каждого запланированного результата.

- Необходимость демонстрировать достижения по программе *Best Value* в настоящее время является требованием, и поэтому стратегию информации можно рассматривать в качестве механизма, где используются приемы, которые сформулированы в «Белой книге» по программе *Best Value*, где, помимо прочего, приводятся примеры калькуляции затрат на выполнение отдельных видов работ. Такая демонстрация становится первым этапом бенчмаркингового сравнения, которое делается на основе результатов функционирования аналогичных организаций, после чего можно составлять карту процессов и использовать полный ассортимент показателей, установленных на основе принципов системы сбалансированных показателей. Такое четкое определение параметров, выполненное вначале, позволило Манчестеру стать одним из лидеров, которые влияют на то, как показатели функционирования национальной экономики (*national performance indicators, NPI*) по программе *Best Value* должны использоваться применительно к услугам в области жилья. В частности, они помогают реализовать составляющую «сравнить» (*compare*), т.е. одну из четырех *C* в программе *Best Value.* Кроме того, в качестве механизма будут использованы вызовы (*challenging*), консалтинг (*consulting*) и демонстрация конкурентоспособности (*competitiveness*) в обзорах предоставляемых услуг.

И наконец, после того как создан полный набор иерархических показателей с соответствующими задачами и целями, он становится основой для разработки модели совершенствования бизнеса, позволяющей проводить изменение параметров целей и задач, необходимых для того, чтобы план предоставления услуг в ближайшие годы был реализован просто и эффективно.

Литература

[1] R.S. Kaplan and D.P. Norton. 'The balanced scorecard: measures that drive performance'. *Harvard Business Review*, January/February, 1992.

[2] R.S. Kaplan and D.P. Norton. *The Strategy-Focused Organisation.* Harvard Business School Press, 2001.

[3] Professor Lewy and Lex du Mee. *Management Control and Accounting.* KPMG Management Consultants, 1996.

[4] Cedric Read et al. *eCFO.* Wiley, 2001.

[5] Justin Wood. 'Dash board web metrics'. *CFO Europe*, February, 2001.

[6] Первоначальный вариант кейса о *Manchester City Council Housing Department* написан Маргарет Мэй и использован здесь с любезного разрешения Хилари Воган (*Hilary Vaughan*), помощника директора по финансам, и управленческой группы из совета *Manchester Housing.*

10. БЕНЧМАРКИНГ

10.1. ВВЕДЕНИЕ

Бенчмаркинг — инструмент, используемый для задания параметров процессов, издержек и показателей функционирования и сопоставления их с аналогичными параметрами лучших организаций с целью выявить «лучшие приемы и лучшие ценности» при помощи постоянного усовершенствования. Значение «истинной сопоставимости» вряд ли можно переоценить. Маловероятно, чтобы какие-либо два товара или услуги были в полной мере идентичными; поэтому необходимо выявить все релевантные параметры функционирования, гарантирующие надежное свидетельство об уровне услуг. В этом случае можно сравнивать подобные услуги друг с другом, понимая сущность различий, если они имеются.

Никакие две организации, предоставляющие одни и те же услуги, не согласятся с тем, какой уровень услуг является «лучшим» с точки зрения качества, времени, затрат на всех этапах процесса. Однако в ходе сопоставления каждый участник узнает об издержках, методах, процедурах, ценностях и суждениях других участников. В конце процесса участникам необходимо обосновать «ценность» своей услуги и предоставить потребителям возможность самим решать, за услуги какого уровня они готовы платить. Провести бенчмаркинг будет проще, если воспользоваться приемами, ориентированными на виды деятельности, описанные в книге «Управление бизнес-процессом» [1], в частности, приемами определения уровней услуг и установления их приоритетов, а также приемами использования системы сбалансированных показателей (гл. 9).

10.2. ТИПЫ БЕНЧМАРКИНГА

Внутренний бенчмаркинг

Организации могут проводить сравнение с «лучшим опытом» (бенчмаркинг) в масштабах собственных границ (в зависимости от типа и размера организации). Это вполне оправданный вариант, так как в таких организациях функционирует несколько операционных единиц, выполняющих одни и те же задачи, или потому, что ряд филиалов/подразделений стратегических бизнес-единиц имеют собственные вспомогательные функции, в частности,

финансовую, кадровую, профессиональной подготовки, закупок, управления мощностями и оплатой труда, параметры которых можно сравнивать друг с другом. Внутренний бенчмаркинг всякий раз, когда это возможно, должен выполняться до внешнего.

Внешние базы данных

В настоящее время существует большое число внешних баз данных, предоставляемых, главным образом, консалтинговыми фирмами, которые занимаются сравнениями в масштабах отрасли, функции, процесса или каких-то иных границах. Они различаются по природе и степени полезности. При выборе базы данных необходимо получить ответы на следующие вопросы.

- Сколько организаций выбирается для сравнения?
- Какой период берется для сравнения? Обратите внимание на базы данных, продолжительность накопления которых превышает два года.
- Осуществляется ли сопоставление с учетом размеров организаций, отраслевых секторов и других аналогичных критериев?
- Какая информация анализируется и на каком уровне? Обратите внимание на те структуры, которые решают вопросы поверхностно и неспособны идентифицировать важные различия в процессах.
- Какие данные используются в качестве обратной связи и как часто они уточняются?
- Предлагается ли доступ к другим бенчмаркинговым организациям?
- Сколько стоят услуги такой организации?

Двумя такими базами данных в области финансов являются *Global Benchmarks Alliance* (компании *PwC*), разработанная совместно с *Hackett Benchmark*, действующая в виде постоянного проекта. *Global Benchmarks Alliance* устанавливает разумные цены, охватывает достаточное большое число организаций, предоставляет масштабную обратную связь и предлагает контакты с другими бенчмаркинговыми организациями. Однако она работает преимущественно с группой крупных организаций.

Сотрудничество в сфере бенчмаркинга

Бенчмаркинг этого типа бывает двух категорий.

В пределах сектора

В настоящее время в сфере сотрудничества реализуется множество инициатив, их число постоянно и динамично растет, особенно

в общественном секторе, после появления программы *Best Value*, где бенчмаркинг является базовой философией. Проекты такого рода реализуются также и в частном секторе при условии, что обмен информацией тщательно контролируется; часто для этого привлекается третья сторона. Одним из таких проектов, который выполняется на протяжении уже ряда лет, можно назвать процесс бенчмаркинга в районах Лондона (*London Boroughs Process Benchmarking*), в частности, в районе Тауэр-Хамлетс. Кейс о Тауэр-Хамлетс подробно анализируется в конце главы.

За пределами сектора

Сотрудничество не осуществляется в рамках одной и той же отрасли, особенно если конкурентное давление делает это невозможным. Вспомогательные процессы, обсуждавшиеся выше при изучении внутреннего бенчмаркинга, позволяют провести сравнение в широком диапазоне организаций, действующих и в общественном, и в частном секторах. В равной степени партнеров по бенчмаркингу можно найти и среди тех, у кого имеются аналогичные операционные проблемы, хотя они действуют в разных секторах бизнеса. Приведем несколько примеров этого рода.

- Службы, отвечающие за работу британских аэропортов (*British Airports Authority*), стадиона *Wembley* и ипподрома *Ascot* (*Ascot Racecourse*), где проводятся знаменитые скачки, сталкиваются с похожими проблемами, когда им приходится заниматься управлением движением большого числа людей и автомобилей.
- Рестораны *McDonald's*, банки и почтовая служба (*Consignia*) имеют похожие проблемы, возникающие из-за очередей потребителей, ожидающих обслуживания.

Конкурентный бенчмаркинг

Очевидно, проводить бенчмаркинг в конкурентных условиях гораздо труднее. Иногда информацию можно отыскать в общественных областях (эти варианты обсуждаются ниже), но, как правило, может потребоваться необычный подход. Известным примером такого рода является компания *Xerox*, которая:

- создала специальную лабораторию для анализа конкуренции, там тестируют продукцию соперников, послепродажные услуги инженеров, вызываемых потребителями, и измеряют показатели их работы;
- приобрела 10 персональных копиров *Canon*, когда они только появились, и раздала их своим потребителям для анализа и определения их реакций;

- изучила японские методы управления запасами и в соответствии с выводами — сократила число продавцов с 5000 до 300.
- сравнила результаты своей деятельности с работой *Kodak, IBM* и *Bell*; в качестве одной из метрик, которую она использовала для сравнения, было медианное время от появления концепции продукта до его изготовления.

10.3. МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Методы сбора данных для бенчмаркинга варьируют в зависимости от затрат, количества и точности собранных данных и должны определяться целью бенчмаркинга. К источникам данных относятся:

- клиринговые дома, группы обмена и бенчмаркинговые клубы (примеры которых приводятся в кейсе);
- консалтинговые и академические исследования, часто проводимые с условием, что их результаты будут опубликованы, при поддержке спонсоров, например, института *CIMA Research Foundation*, спонсирующего проект, выполняемый университетом города Лидс, в ходе которого сравниваются результаты внедрения систем сбалансированных показателей в 500 британских бизнес-структурах;
- результаты обратного инжиниринга, пример которого приведен выше, когда рассказывалось о некоторых приемах компании *Xerox*;
- посещение компаний: четко спланированное поведение компаний может привести к крупной сделке или остаться видом индустриального туризма;
- анкеты;
- обзоры, поступающие по почте или телефону;
- внутренние источники, включающие:
  - — торговых и технических представителей;
  - — специалистов по закупкам и поставщиков;
  - — водителей, доставляющих товары;
  - — котировки;
  - — обзоры;
  - — посещение потребителей и предприятий;
  - — анализ конкуренции;
  - — базы данных в библиотеках;
- общественные источники, в том числе:
  - — специализированные издания и выставки;

— группы пользователей;
— отчеты аналитиков;
— годовые отчеты;
— отчеты о патентах;
— исследовательские документы;
— газеты и информационные бюллетени;
— рекомендации для покупателей;
— информация органов власти;
— фокус-группы;
— Интернет.

10.4. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА БЕНЧМАРКИНГА

Отбор бенчмаркинговых проектов и установление приоритетов их выполнения

Порой появляется желание подвергнуть бенчмаркингу все, что можно. Специалисты рекомендуют отбирать для этого только те процессы, которые скорее всего будут наиболее результативными, и установить приоритеты, чтобы определить, с чего начать.

Создание бенчмаркинговых групп

При отборе участников в группу, которая будет заниматься бенчмаркинговым проектом, помимо костяка, состоящего из постоянных членов, всегда привлекайте специалистов, которые знают отдельные процессы. При отборе необходимо учитывать в первую очередь следующие навыки, опыт и знания:

- знания функции/процесса;
- доверие и уважение;
- навыки и умения в области коммуникаций;
- навыки и умения командной работы;
- заинтересованность/мотивация;
- навыки и умения управлять проектом.

Стоит постоянно помнить, что такая бенчмаркинговая группа будет представлять компанию за ее пределами и должна правильно передавать ее культуру и имидж.

Документирование собственных процессов и параметров

Прежде чем проводить внешний бенчмаркинг, важно, чтобы группа четко документировала собственные действия, используя

для этого приемы составления карт процессов, и идентифицировала сбалансированный набор показателей функционирования, в том числе времени, качества и издержек. Подробное описание этих приемов можно найти, в частности, в книге «Управление бизнес-процессом» [1].

Исследование и выявление партнеров по бенчмаркингу

Отбор партнеров по бенчмаркингу для каждого процесса определяется целями проекта, однако его необходимо провести как можно раньше, поскольку этот процесс требует больших затрат времени.

Анализ бенчмаркинговых данных и отбор усиливающих факторов

Для успеха проекта важен анализ собранных данных, для проведения которого используются опробованные инструменты.

- Упрощение данных при помощи диаграммы «рыбий скелет», применяемой для анализа основных причин (рис. 10.1).

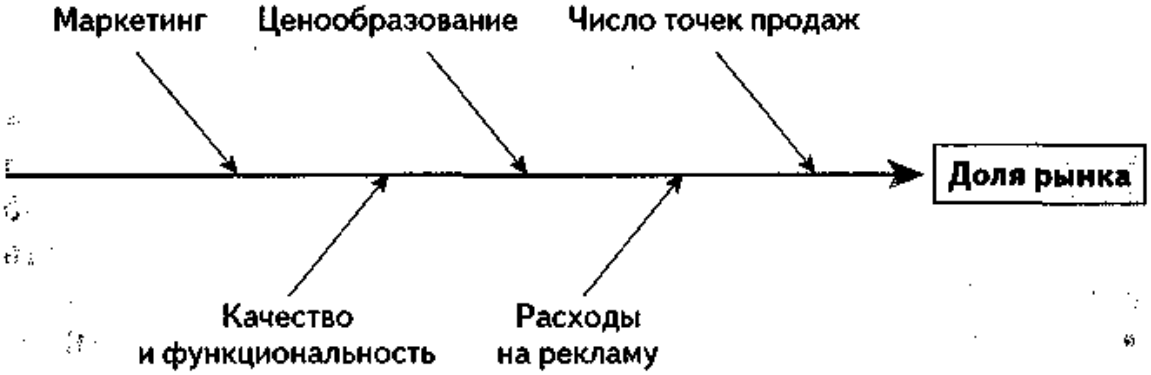


Рис. 10.1. Диаграмма типа «рыбий скелет»

- *Z*-диаграмма, показывающая графически разрыв между историческим и планируемым трендом (рис. 10.2).
- Анализ работы специалистов на местах, демонстрирующий влияние усиливающих и препятствующих факторов (рис. 10.3).
- Иерархия факторов, способствующих процессу. Они показывают путь от цели к новой практике при помощи усиливающего фактора (рис. 10.4).

Эти и другие инструменты важны для проведения мозговых штурмов и доведения результатов до заинтересованных лиц наиболее эффективным из всех доступных способов, чтобы помочь им успешно реализовать проект.

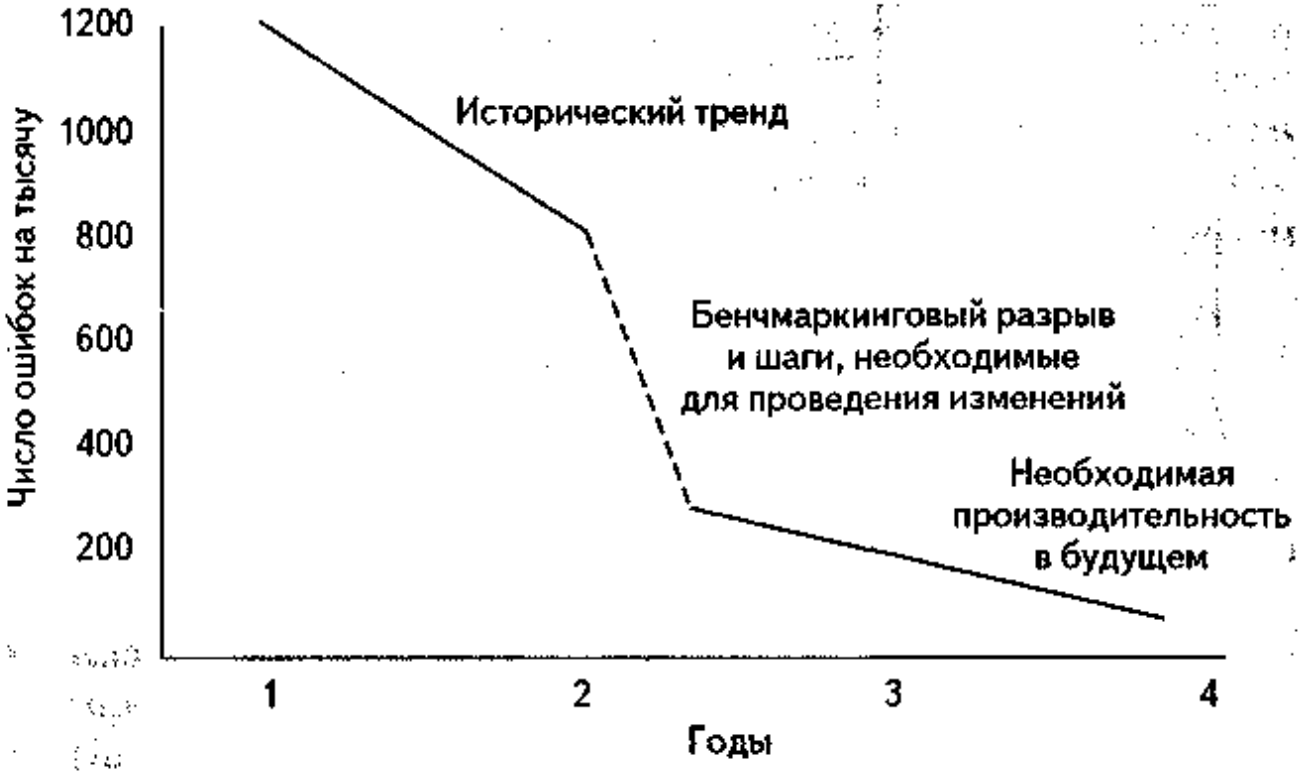


Рис. 10.2. Z-диаграмма

Продукт X

(+) Усиливающие факторы		(−) Препятствующие факторы	
Характеристики продукта	⟷	←	Неконкурентные цены
Качество продукта	⟷	←	Слишком высокие издержки
Маркетинг продукта	→		
Число точек продаж	→		
Послепродажная поддержка	→		

Рис. 10.3. Анализ факторов, действующих на местах

Реализация рекомендаций, подготовленных по результатам бенчмаркингового исследования

После того как достигнуто соглашение о применении желаемых методов работы, составляются планы их реализации. В этих планах указываются сферы ответственности участвующих лиц. Это достигается в ходе консультаций.

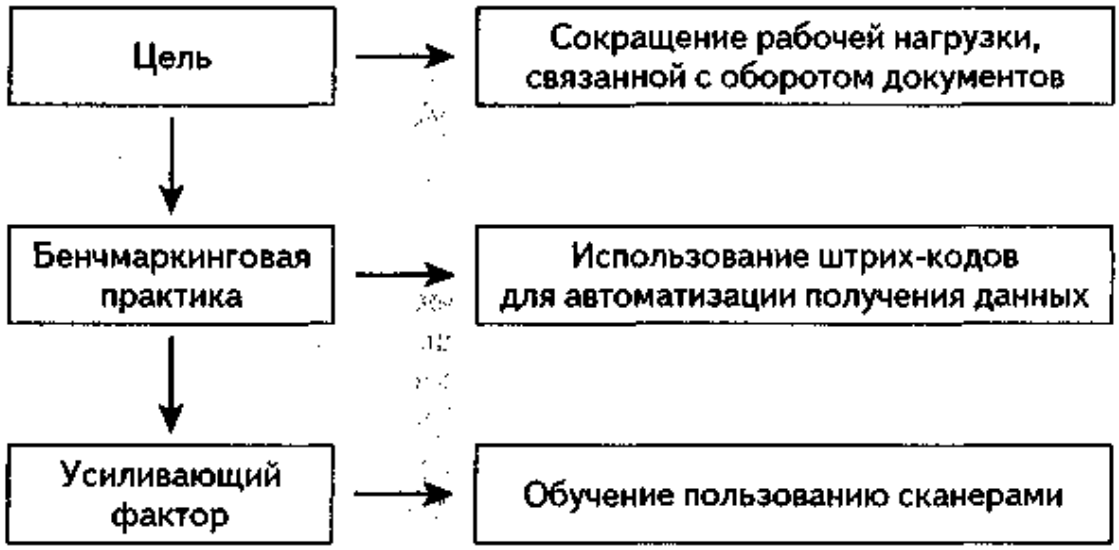


Рис. 10.4. Иерархия факторов, усиливающих процесс

Регулярный бенчмаркинговый анализ

Необходимо продолжать вести мониторинг процессов внедрения новых методов работы, добиваясь, чтобы выигрыш относительно партнеров, с которыми производится сопоставление, сохранялся. Первоначальные исследования могут показать, что организация является конкурентоспособной, однако следует помнить, что партнеры по бенчмаркингу и конкуренты могут повышать свои показатели более динамично, чем ваша организация. Поэтому, по крайней мере раз в год, следует проводить повторное сравнение.

10.5. КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ БЕНЧМАРКИНГА

Этот кодекс был составлен Обществом бухгалтеров в сфере управленческого учета Канады (*Society of Management Accountants of Canada*) [2].

Принципы

- Законность: включать в бенчмаркинг ограничения специального характера или не допускать фиксирования цен.
- Справедливость: предоставлять информацию одного и того же уровня.
- Конфиденциальность: соблюдать конфиденциальность в отношении информации о партнерах по бенчмаркингу.

- Использование: применять результаты только для целей, согласованных сторонами.
- Приоритет первичного контракта: взаимное согласие привлекать третьих лиц при выполнении контракта.
- Подготовка: демонстрировать приверженность делу путем необходимой подготовки на каждом этапе.

Этикет и этика бенчмаркинга

- Заранее установить базовые правила.
- Не запрашивать конфиденциальных данных.
- Использовать по конкурентным данным этически приемлемую третью сторону.
- Классифицировать информацию на внутреннюю и привилегированную.
- Не:
  - допускать дискредитации бизнеса конкурента перед третьей стороной;
  - ограничивать конкуренцию или получать в управление бизнес благодаря установившимся взаимоотношениям;
  - представлять себя в качестве специалиста, работающего на другого работодателя.
- Добиваться открытости и доверия.

Протокол обмена информацией

- Придерживаться положений Кодекса поведения при бенчмаркинге (*Benchmarking Code of Conduct*).
- Следовать установленному процессу бенчмаркинга.
- Определять, что следует подвергнуть бенчмаркингу, и выполнить самооценку.
- Разработать анкету и рекомендации для собеседований.
- Обладать полномочиями по обмену информацией.
- Работать через согласованную сторонами структуру и совместно разработать графики личных встреч.
- Следовать лучшим рекомендациям при посещении оргнизаций для личных встреч:
  - заранее готовить повестку совещаний;
  - действовать как профессионал, честно, вежливо и оперативно;
  - представлять всех присутствующих и объяснять, почему они принимают участие;

— не выходить за рамки повестки дня;
— не использовать индивидуальных жаргонных выражений;
— не делиться конфиденциальной информацией, не получив на это предварительного разрешения;
— предложить организовать ответный визит;
— осуществлять встречи и визиты в соответствии с графиком.

10.6. ПРЕИМУЩЕСТВА БЕНЧМАРКИНГА

После того как организация измерила собственные показатели функционирования и попытки их улучшить после внутренних обсуждений, следующий логический шаг — сделать сопоставление с аналогичными внешними организациями, в частности теми, которые, как считается, используют «лучшие приемы» и добиваются «лучших ценностей». Такой подход имеет ряд преимуществ:

- обеспечивает более полное понимание того, где находится организация в сопоставлении с лидерами отрасли;
- показывает области, требующие усовершенствования;
- помогает преодолевать тенденцию удовлетворяться достигнутыми результатами;
- поощряет инновации;
- поддерживает изменения;
- помогает демонстрировать «лучшие достижения».

10.7. Кейс: бенчмаркинговый проект Тауэр-Хамлетс [69]

Исходная ситуация

После того как в 1994 г. сменились политические партии, контролирующие лондонский район Тауэр-Хамлетс, районный совет решил, что целесообразно консолидировать управление семи и соседних территорий, которые были децентрализованы после 1986 г. и осуществляли свою деятельность из крошечных городских помещений. Решено было воссоздать более крупную единую корпоративную единицу. Чтобы облегчить этот процесс, Совет Тауэр-Хамлетса принял решение провести бенчмаркинг процессов, выполняемых местными советами и пригласить 32 других лондонских района также участвовать в этом проекте. На эти работы Совет Тауэр-Хамлетса был готов выделить необходимые средства.

После исследования бенчмаркинговых программ как в частном, так и общественном секторе Совет лондонского района Тауэр-Хамлетс

(*Tower Hamlets London Borough Council*) нашел инструмент, позволяющий совместить текущие показатели функционирования с подготовкой к вероятному положению дел в будущем. Этим инструментом стал бенчмаркинг процессов. Он позволил выявить хорошие приемы работы на основе текущих показателей функционирования, позволяющие повысить качество/ценность предоставляемых услуг. Следовало учесть, что подобные сравнения, помимо того что они обычно достаточно одиозны, приводят к выводам, на основании которых сложно реорганизовать работу. Провайдеры услуг могут отыскать множество причин, чтобы оспорить любой вариант сопоставления, заявляя, что он проводится не на равных условиях. В целом, общим знаменателем, используемым для оценки показателей функционирования, выступают издержки, однако только один этот механизм не позволяет адекватно отразить сравниваемые качество, ценности и политические приоритеты.

Все услуги, регулярно предлагаемые местными органами власти, реализуются в виде некоего процесса. Детальная карта процессов и сравнение времени и усилий, требующихся для достижения установленных контрольных целей, могут показать, какие процессы являются наиболее производительными и эффективными. В ходе анализа процессов исследователи не пытаются сопоставлять близко подобное с в полной мере подобным. Скорее они добиваются сравнения похожего с лучшим. Здесь не делается вывод о том, правильно ли выполняется процесс или в какой степени он соответствует запросам общества. Здесь в первую очередь отыскивается «лучший» способ, пользуясь которым организация может предоставлять свои услуги. Средствами здесь являются сообщения, а приоритетом — процесс.

Методология

На первом этапе бенчмаркингового анализа приняли участие 25 из 32 районных советов Лондона, было подвергнуто анализу 28 различных видов деятельности, начиная от масштабных, регулярно выполняемых административных задач (обработка заявок на предоставление льгот или контроль за строительством), до операций, включающих привлечение разветвленных специализированных сетей (например, выявление подходящих помещений для длительного проживания инвалидов и приведение этих помещений в порядок). Дополнительно изученная категория охватывает новые услуги районных советов: возможные действия в ответ на расовые столкновения, где приемлемая профессиональная практика пока отсутствует (рис. 10.5).

Работы по бенчмаркингу Тауэр-Хамлетс начались с выделения из штата трех работников, которым поручили провести поиск и изучение литературы по бенчмаркингу и разработать конкретную методологию

применения этого метода для решения конкретной задачи. Разработанная методология включала тщательный отбор тем для изучения, устраняя из них те, которые зависят от положений законодательных документов и не позволяют существенно вмешиваться в процесс с целью его улучшения. После собеседования с менеджерами, отвечающими за соответствующие услуги, были также получены результаты анализа выбранных видов деятельности. На основе этой работы была подготовлена анкета по вопросам управления и показателям функционирования для распространения среди соответствующих служб.

После возвращения анкеты обработали и оценили:

- диапазон предоставляемых услуг — какие именно услуги предоставляются помимо основных элементов, например консалтинговая функция;
- уровень предоставляемой услуги — максимальное число действий, связанных с оказанием услуги на 1000 человек населения, имеющего прямое отношение к этой услуге;
- качество услуг — механизм гарантий качества, точности ее выполнения, соответствия временным параметрам, установленным в нормативных документах, внутренним целевым показателям функционирования и т.д.

Услуги, описанные в возвращенных анкетах, были ранжированы на основе обычной процедуры оценки, а затем был оценен вклад работников, предоставляющих услуги, вошедший в первый квартиль. Иными словами, лучшие услуги оцениваются по стоимости с учетом затрат на привлечение персонала. При этом считается, что у «лучших процессов» — самые низкие издержки на привлечение персонала.

После того как анкеты были заполнены и ответы подвергнуты оценке, была составлена подробная карта процессов, применяемых в районе Тауэр-Хамлетс. После этого аналогичные действия были проделаны с «лучшими» приемами, применяемыми органами власти в других районах. Эти карты сравниваются на заседаниях бенчмаркингового клуба, куда привлекаются работники всех соответствующих служб. Конструктивная критика «лучших» приемов может показать области, требующие совершенствования.

Отчет о бенчмаркинге детально описывает «лучший» выявленный прием и рекомендует осуществить необходимые совершенствования. Эти данные задаются в численном виде и вводятся в процесс составления бюджета, что в итоге позволяет снизить издержки, а также в систему мониторинга показателей функционирования, где требуется иметь новые целевые показатели функционирования.

Результаты

Уже первое исследование регистрации избирателей позволило отыскать достаточное число идей, направленных на улучшение этого

1. Сбор местных налогов*
2. Платежи
3. Обязательные конкурентные торги
4. Обработка заявлений о предоставлении льгот
5. Закупки
6. Оказание помощи и коррекционные виды деятельности
7. Доступ к услугам категории «менее 8»*
8. Система управления рабочей нагрузкой в социальной сфере
9. Регистрация избирателей*
10. Поддержка членов местного сообщества
11. Заявления о политике в области образования
12. Прием заявок взрослого населения на обучение
13. Стипендии студентам*
14. Управление услугами для молодежи и контрактами
15. Задолженность по оплате прежних жильцов*
16. Распределение жилья
17. Работа с бездомными в соответствии с положением параграфа 64*
18. Контроль за строительными работами
19. Встраивание контрольных функций
20. Управление рынками*
21. Обработка квитанций, выписываемых за неправильную парковку
22. Сбор разных видов задолженностей
23. Мониторинг выполнения контрактов
24. Нарушение в сфере расовых отношений
25. Безопасность местного сообщества (основное внимание уделяется случаям насилия в семье)
26. Обеспечение выполнения положений по контролю за шумом*
27. Организация помощи по месту жительства
28. Оценка работы персонала

**Опубликованы результаты исследований.*

Рис. 10.5. Тауэр-Хамлетс: список видов деятельности и публикуемых отчетов

применения этого метода для решения конкретной задачи. Разработанная методология включала тщательный отбор тем для изучения, устраняя из них те, которые зависят от положений законодательных документов и не позволяют существенно вмешиваться в процесс с целью его улучшения. После собеседования с менеджерами, отвечающими за соответствующие услуги, были также получены результаты анализа выбранных видов деятельности. На основе этой работы была подготовлена анкета по вопросам управления и показателям функционирования для распространения среди соответствующих служб.

После возвращения анкеты обработали и оценили:

- диапазон предоставляемых услуг — какие именно услуги предоставляются помимо основных элементов, например консалтинговая функция;
- уровень предоставляемой услуги — максимальное число действий, связанных с оказанием услуги на 1000 человек населения, имеющего прямое отношение к этой услуге;
- качество услуг — механизм гарантий качества, точности ее выполнения, соответствия временным параметрам, установленным в нормативных документах, внутренним целевым показателям функционирования и т.д.

Услуги, описанные в возвращенных анкетах, были ранжированы на основе обычной процедуры оценки, а затем был оценен вклад работников, предоставляющих услуги, вошедший в первый квартиль. Иными словами, лучшие услуги оцениваются по стоимости с учетом затрат на привлечение персонала. При этом считается, что у «лучших процессов» — самые низкие издержки на привлечение персонала.

После того как анкеты были заполнены и ответы подвергнуты оценке, была составлена подробная карта процессов, применяемых в районе Тауэр-Хамлетс. После этого аналогичные действия были проделаны с «лучшими» приемами, применяемыми органами власти в других районах. Эти карты сравниваются на заседаниях бенчмаркингового клуба, куда привлекаются работники всех соответствующих служб. Конструктивная критика «лучших» приемов может показать области, требующие совершенствования.

Отчет о бенчмаркинге детально описывает «лучший» выявленный прием и рекомендует осуществить необходимые совершенствования. Эти данные задаются в численном виде и вводятся в процесс составления бюджета, что в итоге позволяет снизить издержки, а также в систему мониторинга показателей функционирования, где требуется иметь новые целевые показатели функционирования.

Результаты

Уже первое исследование регистрации избирателей позволило отыскать достаточное число идей, направленных на улучшение этого

процесса, при этом появлялась также возможность сократить число работников приблизительно на 50%. Изучение льгот по жилью показало потенциальную экономию в 1 млн ф.ст. в результате внедрения следующих изменений процесса:

- централизации обработки заявок;
- предоставления доступа на местном уровне к запросам с помощью информационных технологий;
- упрощения обработки заявок путем применения системы обработки документов и изображений (*document and image processing, DIP*);
- разделения на отдельные категории общественных и частных лиц, подающих заявки;
- использования комбинированных систем;
- предоставления терминалов с дистанционным доступом.

Аналогично, анализ процесса сбора местных налогов позволил предложить 10 возможных изменений с потенциалом экономии около 0,5 млн ф.ст. за счет следующих шагов:

- отправлять счета как можно быстрее;
- задерживать счета по льготам до их коррекции;
- осуществлять выписку счетов два раза в неделю;
- поощрять прямое дебетование;
- взаимодействовать в тесном режиме с персоналом, занимающимся предоставлением льгот по жилью;
- осуществлять работы по взиманию местного налога и предоставлению льгот по жилью параллельно;
- определять меры воздействия на граждан, которым приходится напоминать об неуплате;
- разрешать использовать подпись на документах, полученных по факсу, при заполнении судебных повесток;
- облегчать процессы предоставления скидок и подачи заявлений на их получение;
- отслеживать скидки путем обмена информацией, например о контроле за парковкой машин;
- централизовать сбор местных налогов, объединив их с *NNDP*.

Выводы

К числу проблем, выявленных в ходе этого проекта, относятся:

- длительные сроки (более продолжительные, чем ожидалось);
- проблемы, связанные с ресурсами;
- разработка методологии;
- простои и длительные ожидания;
- вопросы конфиденциальности;
- информация о показателях функционирования;

- фамилии;
- вопросы, связанные с владением информацией.

Комиссия по аудиту пользовалась следующим определением бенчмаркинга:

> *Процесс сравнения процедур и уровней показателей функционирования между организациями и внутри самих организаций с целью выявить возможные направления усовершенствований, определить, как их можно внедрить и какие выгоды будут в результате этого получены.*

После того как проект начали реализовывать, правительство лейбористов сделало следующий шаг в использовании бенчмаркинга. Оно приняло программу *Best Value*, в которой бенчмаркинг является составной частью:

- постоянное измерение параметров услуг и сопоставление с параметрами услуг других участников с целью улучшения качества услуг;
- выявление хороших приемов и их распространение;
- ориентация на предоставление «лучших» услуг;
- стремление учиться у других.

В настоящее время реализуется вторая фаза бенчмаркингового проекта, а сам проект уже вышел за пределы Лондона. Сейчас анализируются процессы в частном секторе и те функции, которые не относятся напрямую к компетенции местных органов власти, в частности, заработная плата, работа с персоналом и общественное питание. Заинтересованные лица могут приобрести полные отчеты у Совета Тауэр-Хамлетс за небольшую плату, которая установлена лишь для того, чтобы покрыть расходы на изготовление этих отчетов.

Литература

[1] Margaret May. *Business Process Management: Integration in a web-enabled environment.* Pearson FT Executive Briefing, 2002.

[2] The Society of Management Accountants of Canada. *Implementing Benchmarking*, 1993. *The Code of Conduct* предоставлен *The American Productivity and Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse* и *The Strategic Planning Council on Benchnarking*. January, 1992.

[3] Материал кейса *Tower Hamlets* предоставлен Майком Хаузом (*Mike Howes*), в прошлом руководителем бенчмаркингового проекта, и доработан с учетом информации, предоставленной Китом Лаком (*Keith Luck*), в прошлом руководителем финансового отдела. Материалы

были опубликованы в *Management Accounting* и в *IFAC* 1997 г. как часть исследования, выполненного Маргарет Мэй, которое называлось *Preparing Organisations to Manage the Future.*

Раздел V

Обобщение материала

I. ФУНКЦИЯ ФИНАНСОВ В XXI в.

1. Финансы в организации XXI в.

1. Развитие финансов как обслуживающей области определяется развитием технологии: от крупных по размерам компьютеров в 1970-х гг. через специализированные персональные компьютеры и электронные таблицы в 1980-е — к центрам *SSC* и поддержке принимаемых решений, реализуемых в электронном виде в конце 1990-х гг. Полная интеграция бизнес-процессов на основе веб-технологии в 2000-е гг. позволяет создавать системы сбора и анализа бизнес-информации, которые позволяют перейти к полной «автоматизации» (или к виртуальным финансам, где полностью устраняется процесс обработки трансакций), что произойдет приблизительно к 2010 г.

2. За последние два десятилетия в организации произошли масштабные изменения. К ним, в частности, относятся: рост влияния акционеров; рост значимости экологических, этических и социальных аспектов; появление законов, требующих, чтобы общественный сектор предоставлял ценности, соответствующие заплаченным деньгам; изменения в организационной культуре и структуре; глобализация бизнеса и деятельности финансовых центров; законодательная деятельность, требующая от организаций превращения в структуры «мирового класса».

3. Задача финансов — стать более эффективной по издержкам отраслью, добавлять ценность/стоимость, быть встроенными в бизнес-процесс, ориентироваться на потребителей и обслуживание, добавляя ценность в масштабах всей компании и действуя в среде, которая трансформируется с развитием технологий, а также оперативно реагировать на постоянно меняющиеся запросы.

4. Издержки, связанные с управлением финансами, резко снижаются, о чем свидетельствует исследование, проведенное *Hackett Benchmarking*, в результате чего появляется возможность удерживать в организации специалистов по финансам и предлагать им новые места, чтобы получить дополнительную ценность в масштабах компании. Эти новые роли финансов предусматривают выполнение значительной доли нефинансовых функций. Поэтому названия должностей этих специалистов меняются и звучат теперь примерно так: бизнес-консультанты, аналитики или коммерческие менеджеры. Но все они требуют глубинного знания бизнеса.

5. По словам Сьюзан Джи из компании *Magnox*:

> *Нам придется завоевать себе такую позицию, чтобы бизнес продолжал воспринимать нас серьезно. Мы должны доказать, что можем предоставлять не только цифры, хотя все понимают, что эти цифры по-прежнему важны.*

6. Именно функция финансов должна гарантировать, что финансы используются максимально эффективно и производительно в масштабах всего бизнеса. Поэтому инструменты и приемы, добавляющие ценность, должны определяться именно финансистами.

7. Функция финансов больше не является собственником информации, которую она предоставляет внутри бизнеса; теперь она исполняет роль информационного посредника. Это роль предусматривает определенную подготовку, позволяющую разобраться в сущности инструментов и приемов, заниматься сбором и анализом информации, разработкой систем, действовать в качестве катализатора изменений других функций, оказывать помощь при оценке идей по усовершенствованию, участвовать в планировании, прогнозировании, измерении показателей функционирования и мониторинге, а также в проверках полученной информации.

8. Изучение кейсов ведущих организаций в XXI в. (в том числе финансовых) показывает дальнейшее направление развития. Неудивительно, что здесь доминируют такие гиганты электроники, как *Dell Computer*, *Microsoft UK*, *Intel* и *Cisco*.

2. Процесс трансформации функции финансов

9. Эту главу можно считать практическим пособием по реинжинирингу функции финансов. При этом следует учесть предупреждение Хью Коллама, финансового директора *SmithKline Beecham*:

> *Бухгалтеры могут повторить путь, который до них прошли шахтеры! В могущественной отрасли, в которой в свое время трудилось три четверти миллиона человек и которая могла в одночасье сменить правительство, в настоящее время занято меньше людей, чем в* SmithKline Beecham. *Я считаю, что бухгалтеры могут проделать тот же путь, что и шахтеры, если не поймут, что им необходимо осуществить изменения фундаментального характера.*

10. Для сравнения познакомьтесь и с мнением Стефана Ходжа, директора по финансам группы *Shell Group*:

> Shell *поняла, что концепция финансовой функции, обосновывавшая в прошлом ее право на существование, теперь устарела. Поэтому финансам следует заново завоевать право на то, чтобы стать лидером в процессах перехода на цифровой формат, происходящих в* Shell, *а затем поддерживать их, для чего им потребуется заниматься разработкой* e-*бизнеса во всей цепи создания стоимости/ценности. С учетом сказанного задача финансов была сформулирована так: стать «лучшими по показателям функционирования, т.е. теми, которых выбирают в первую очередь», используя для этого финансовые услуги, предоставляемые* Shell Financial Services, *чья миссия — обеспечивать профессиональное управление финансами и иметь навыки и умения, поддерживающие решения, принимаемые в интересах операционных видов бизнеса, организованных в виде виртуального бизнеса, действующего в нескольких глобальных точках и способного конкурировать с внешними провайдерами аналогичных услуг.*

11. К числу этапов проекта трансформации функции финансов относятся: формулирование бизнес-ситуации, назначение группы управления и проектной группы, выявление потребителей и поставщиков функции финансов для консультирования, выявление партнеров по бенчмаркингу и определение средств коммуникации.

12. Следующий этап — анализ текущих видов деятельности и процессов внутри функции финансов, формулировка будущего видения функции финансов; разработка стратегии изменений; развитие навыков и расширение компетенции персонала; постоянный мониторинг; доведение результатов до заинтересованных лиц.

13. Изучение кейсов позволяет познакомиться с примерами ведущих организаций: *Adidas-Salomon* успешно провела запланированные изменения благодаря продуманным действиям по формированию доверия, для чего финансовым работникам было предложено проводить анализ добавленной ценности задолго до того, как этот анализ стали у них спрашивать. *Dell Computer* объединила понимание своей бизнес-модели и общее стремление в масштабах всей компании добиваться роста доходности на инвестированный капитал с потребностью получать огромные массивы информации и строгим анализом финансовых и операционных показателей.

II. ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ

3. Центры общих услуг

14. Центр общих услуг (*SSC*) — разновидность «внутреннего аутсорсинга». Основное внимание уделяется предоставлению неключевых услуг стратегическим бизнес-единицам. Часто эти структуры создаются и управляются в союзе с внешним партнером, которому передается часть задач на условиях аутсорсинга. Центр *SSC* может выполнять один или несколько вспомогательных процессов, начиная с обработки большого числа трансакций, например обработки заказов по закупкам (*purchase order processing, POP*), и заканчивая оказанием специализированных услуг, например, правовых.

15. В 1990-х гг. организации, внедрившие системы *ERP*, обнаружили, что центры общих услуг (*SSC*) разумно размещать в привлекательных географических точках, обеспечивающих эффективное функционирование по затратам, например в Индии. Первоначально эти центры занимались теми видами деятельности, которые были связаны с большим числом трансакций, затем стали заниматься всеми процессами в целом. Эти центры теперь действуют в среде с веб-поддержкой и занимаются процессами от начала до конца в полностью автоматизированном варианте, а также соединяют заказчиков, поставщиков, партнеров и работников друг с другом.

16. Переход к стратегическим бизнес-единицам (*SBU*), отвечающим за прибыль и осуществляющим внутренние сделки с другими *SBU*, включая финансы, заставил адаптировать в организации культуру, более ориентированную на потребителей и обслуживание.

17. *PwC*, в течение пяти лет проводившая бенчмаркинговое исследование, выявила заметное повышение эффективности, полученное в Европе благодаря организации центров *SSC*: экономия на издержках — 30%; на инвойсах заказчиков — 40; на счетах к оплате — 60; на счетах к получению — 100; общая бухгалтерия — 50%.

18. Создавая центры *SSC*, следует учесть и другие технические факторы, в том числе процессы, которыми эти центры будут заниматься с учетом различия в бухгалтерских и правовых вопросах по странам мира, вопросах налогообложения и возможностей, имеющихся в этой области, трудностей, связанных с информа-

ционными технологиями, издержками, наличием требуемого персонала, языковой подготовкой работников.

4. Аутсорсинг

19. Организации все больше понимают, что большинство их неключевых видов деятельности и процессов могут более эффективно выполняться внешними структурами, специализирующимися на аутсорсинговых операциях и добавляющими ценность их продукции. Традиционно некоторые сервисные функции, в частности обеспечение безопасности и организация питания, проведение массовых мероприятий, уже давно осуществлялись в режиме аутсорсинга, но за последние 18 лет на этих же условиях стали предоставляться услуги и в области информационных технологий и на других участках, чему в значительной степени способствовало требование в адрес организации общественного сектора размещать свои заказы через обязательные конкурентные торги. Динамичный перевод функции финансов на аутсорсинг начался в начале 1990-х гг., и в настоящее время около 50% компаний в том или ином масштабе и виде реализуют эту функцию именно таким образом.

20. Реализация проекта аутсорсинга, для выполнения которого требуется около двух лет, включает сбор базовой информации, начало диалога с провайдерами, подготовку приглашения заинтересованных лиц принять участие в торгах (*ITT*), предоставление помощи провайдерам аутсорсинговых услуг в период подачи заявок, оценку заявок, принятие решений, управление и мониторинг внешней организации.

21. Во второй половине 1990-х гг. аутсорсинговые сделки перешли на новый уровень. В частности, сторонам пришлось заниматься неизбежными конфликтами интересов и отсутствием стимулов у одной из сторон экономить деньги и добавлять стоимость/ценность, что было присуще первым сделкам этого рода. Теперь стороны больше интересуют не контракты, где основное внимание уделяется тому, насколько четко в них прописаны все пункты, а вопросы общих рисков, партнерства и совместных предприятий.

22. Провайдеры *ASP* предоставляют вычислительные ресурсы в модели «один – многим». Пользователи арендуют программное обеспечение через онлайновые звенья связи с провайдером услуг, благодаря чему им не требуется ни покупать приложений или лицензий, ни заниматься их обслуживанием и поддержкой.

23. Хорошим примером того, как можно создать совместное предприятие для управления центром *SSC*, действующим на условиях аутсорсинга, является деятельность *BBC*. В кейсе об этом рассматривается 18-месячный процесс переговоров заинтересованных сторон, показано, какая требуется глубокая вовлеченность для выполнения планов.

5. Управление информацией для решения задач делового интеллекта

24. В XXI в. роль менеджера информации становится в организации центральной. Его задача — заменить или интегрировать множество не связанных друг с другом прежних систем и создать единую, в масштабах всего предприятия, систему, способную предоставлять информацию, которая необходима компании, чтобы она из года в год могла продолжать наращивать стоимость своих активов.

25. Компании следует внимательно отнестись к формулированию своих бизнес-требований в отношении информационных систем. Они должны обеспечивать общее понимание финансовой и операционной позиции компании в динамично меняющейся среде бизнеса, используя для этого новые технологические разработки с веб-поддержкой. Здесь успех обеспечивается не только тем, какую ценность получают пользователи за свои деньги, но и тем, насколько эти системы помогают компании сохранить ее конкурентную позицию.

26. Формулируя сущность информационной стратегии компании, необходимо выполнить следующие шаги: освоить последние технологические новинки, в том числе *ERP, SCM, CRM* и программное обеспечение *EAI*, технологии с веб-поддержкой, хранилища данных, системы поддержки принятия решений, инструменты делового интеллекта, системы совместного компьютинга. Следует сформировать проектную группу; проанализировать работу имеющихся у компании, ее поставщиков и заказчиков систем; проанализировать будущие запросы бизнеса; добиться консенсуса во всей организации в отношении рекомендованного решения.

27. Старшие работники, отвечающие за знания, как правило, являются хорошими специалистами в области технологий, они глубоко понимают сущность процессов получения, хранения, извлечения и обмена знаний. К тому же они являются специалистами по внешней среде, что также способствует созданию в

организации необходимых ей знаний. Одной из крупнейших инфраструктур в мире, занимающихся созданием знаний, можно обоснованно считать *Cap Gemini Ernst & Young*.

28. Современные инструменты делового интеллекта и поддержки решений, используемые при принятии решений, позволяют пользователям заниматься передачей запросов и глубинным поиском информации. Теперь они могут это делать сами, не прибегая к помощи специалистов. Аналитики могут воспользоваться хранилищами данных, онлайновой аналитической обработкой данных в режиме реального времени, информационными порталами предприятия, веб-сайтами и системами управления взаимоотношениями с потребителями (*CRM*).

29. В настоящее время основой управления организации выступает анализ процесса/вида деятельности, который является интегральной частью при проектировании любой системы, используемой в масштабах всего предприятия. Сейчас ведущие продавцы программного обеспечения предлагают системы поддержки принимаемых решений (*DSS*), применяемые согласованно с *ERP*.

30. В кейсе о *Nationwide* показывается, как решение по хранилищу данных было применено к строительству с нуля нового предприятия в Суиндоне. Небольшой, но важной частью проекта управленческого учета было создание системы. В ходе реализации это потребовало рассмотрения вопросов культурного и образовательного характера, связанных с владением данными и информацией, разработкой критических факторов успеха (*critical success factors, CSF*) и ключевых показателей результативности (*KPI*), а также ведением мониторинга за основными областями бизнеса.

III. УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ

6. Обеспечение ценности для акционеров

31. В ходе исследования, выполненного *Price Waterhouse* в 1997 г., приоритетом номер один у финансовых директоров компаний по всему миру считалась максимизация ценности для акционеров.

32. Между прибылью, используемой компаниями в качестве основного показателя, и генерируемыми денежными потоками — параметру, применяемому инвесторами для оценки деятельности

компании, как оказалось, пролегает пропасть. Впервые попытку согласовать эти показатели на основе величины генерируемых денежных потоков в 1986 г. предпринял Альфред Раппапорт, воспользовавшись для этого семью факторами ценности.

33. На основе предложения Раппапорта было создано множество моделей вычисления акционерной стоимости, которые обобщенно можно свести в три крупные категории: экономическая добавленная стоимость (*EVA*™); доходность инвестиций в виде денежных потоков (*CFROI*); добавленная стоимость денежных потоков (*CVA*).

34. Для анализа акционерной стоимости необходимо не только принять стратегические решения, но и поддерживать соответствующее поведение компании — оно должно стать нормой на всех уровнях организации, которое бы интегрировало управленческие процессы и продуманную политику вознаграждения.

35. Руководители, отвечающие за программу *Best Value*, должны действовать так, чтобы гарантировать постоянные улучшения того, как осуществляются их функции, используя для этого комбинацию экономии, эффективности и производительности. Эта программа требует от местных властей регулярного пересмотра предоставляемых ими услуг; установления новых, более жестких целей по качеству каждой услуги и публикации их в местных планах своей работы; проведения внешних аудитов.

36. В остальной части общественного сектора также осуществляются подобные программы. Это требует пересмотра прежней роли функции финансов. Например, сердцевиной нового плана менеджмента в *Highways Agency* (Агентство по строительству и эксплуатации шоссейных дорог) и системы ее функционирования, отвечающей за предоставление внешних услуг и задание внутренних показателей функционирования, выступает функция финансов. Повышенное внимание и ориентация на услуги привела к тому, что половина из 70 бухгалтеров, занятых управленческим учетом, теперь стали целенаправленно заниматься местными операциями.

37. В организациях, принявших на вооружение программу управления на основе ценности (*VBM*), становится нормой создание автономных стратегических бизнес-единиц (*SBU*), торгующих друг с другом, заключающих соглашения об уровне

обслуживания (*SLA*), и введение платежей бизнес-единиц вспомогательным единицам. Это стимулирует более частое обращение к поставщикам категории «третья сторона», старающимся удовлетворить запросы заказчиков.

38. В кейсе о внедрении программы *VMB* в *British Aerospace* (*BAe*) объясняется, как успех, достигнутый в *Regional Aircraft*, бизнес-единице *BAe*, в настоящее время развивается в масштабах всей этой компании. Для *BAe* программа *VMB* является приоритетным направлением. Ее внедрение помогает компании добиваться устойчивого долгосрочного роста ценности для ее заказчиков, работников и акционеров.

7. Оценка нематериальных активов/ интеллектуального капитала

39. В 1978 г. балансовая стоимость финансовых и физических активов в среднем составляла 95% их рыночной стоимости; в 2001 г. — почти 20%. Остальные 80% приходились на нематериальные активы/интеллектуальный капитал — знания, брэнды, результаты исследований и разработки (НИОКР), интеллектуальную собственность, репутацию, взаимоотношения с работниками, заказчиками, поставщиками и бизнес-партнерами.

40. Только немногие компании управляют нематериальными активами, измеряют и отслеживают их динамику. Некоторые активы этого рода, например брэнды, оцениваются лишь тогда, когда происходит поглощение бизнеса, но редко в том случае, когда они создаются в самой организации. По-прежнему разрабатываются новые приемы оценки нематериальных активов, однако в настоящее время они не в полной мере учитываются в отчетах, не полностью оценивается их стоимость. Их учету не хватает прозрачности и стабильности, что также повышает волатильность цен акций. Понимание сущности нематериальных активов влияет и на то, как в организации принимаются решения о распределении ресурсов.

41. Роль финансовой функции — применять все навыки и квалификацию работников, чтобы поощрять создание и интеграцию знаний в своих организациях; направлять и контролировать процесс формирования интеллектуального капитала; постоянно оценивать результаты этих процессов, составлять по ним отчеты и проводить аудиты.

42. Интеллектуальный капитал можно разделить на три основные категории: потребительский (рациональный) — потребительская ценность и ценность брэнда; организационный (структурный) — НИОКР, интеллектуальная собственность и активы в инфраструктуре; человеческий. Все эти составляющие связаны друг с другом и с финансовым капиталом, в совокупности образуя рыночную оценку организации и репутацию корпорации.

43. Значение четкой стратегии управления рисками в масштабах всего предприятия и доведения ее до всех заинтересованных лиц нельзя переоценить. Поэтому необходимо использовать и разрабатывать современные процессы и приемы, действующие в масштабах всей компании, идентификации, анализа, оценки и уменьшения рисков и демонстрации стратегических возможностей. Без этого нельзя добиться получения максимальной акционерной стоимости.

44. Различные виды бизнеса рассматривают способы, пользуясь которыми, они могут учитывать экологические аспекты, чтобы добиваться за счет них конкурентного преимущества. Но для этого им необходимо уметь связывать расходы на продуманное управление экологическими аспектами с более высокими показателями функционирования и формированием надежной репутации. Менеджеры, управляющие фондами, в настоящее время ожидают, что организации начнут действовать на основе прогнозирования будущих законодательных актов, осуществляя разумные инвестиции в вопросы, связанные с внешней средой.

IV. ПО ТУ СТОРОНУ ТРАДИЦИОННОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

8. Сценарное планирование, прогнозирование и распределение ресурсов

45. Инвесторы вкладывают свои средства туда, где имеются наилучшие возможности для получения максимальной ценности для акционеров. Поэтому распределение средств в организации должно осуществляться точно так же: рассматривая стратегию как набор вариантов, отражающих различные возможности с разными издержками и результатами.

46. Традиционно, процессы планирования и бюджетирования в первую очередь были направлены на управление ограниченным

капиталом, доступным для инвестиций. Поэтому часто распределение средств на операционном уровне компании осуществлялось на основе того, как это обычно делалось в прошлом. Современные организации не сталкиваются с нехваткой капитала, если речь идет об обоснованных инвестициях, и здесь скорее редкими ресурсами выступают нематериальные составляющие.

47. Масса организаций приложили значительные усилия для изменения своей культуры, в прошлом ориентированной на итоговые показатели в финансовом отчете. Они переходят на новый вариант — наделение работников необходимыми полномочиями. Однако функция финансов в целом отстает от остальных участков организации по динамике и масштабам необходимых коррекций в работе. В основном делая ставку на «следование бюджетным показателям», они стараются поддерживать командно-контрольную культуру, характерную для организаций, построенных «сверху вниз» и сдерживающих внедрение инноваций.

48. Бюджетирование — ежегодный процесс, который позволяет устанавливать совокупность показателей функционирования бизнеса на предстоящий год. Из такого варианта следуют выводы поведенческого характера, так как бюджет фактически становится своего рода контрактом, где задаются контрольные цифры. Другими словами, его предназначение — добиться от работников заданных результатов. После утверждения бюджет должен неукоснительно выполняться. Несмотря на значительное время, затраченное на его составление, достоверных фактов, свидетельствующих о том, что бюджет повышает рыночную оценку компании, пока нет.

49. Теперь появляется ощущение, что необходимо срочно и обязательно заменить традиционные приемы составления бюджетов. Новые методы планирования, контроля, распределения/привлечения ресурсов должны появиться до того, как постоянно проявляемые и долгосрочные негативные явления нанесут ущерб благополучию бизнеса. К предлагаемым механизмам относятся системы сбора управления и анализа бизнес-информации в масштабах всего предприятия, управление на основе ценности (*VBM*), прогнозы, системы сбалансированных показателей (*BSC*), бенчмаркинг и управление на основе процессов.

50. В работе *CAM-I Beyond Budgeting Round Table White Paper* сформулированы 12 принципов, предоставляющих менеджерам новую, более строгую модель. Эти принципы здесь разделены на

две категории: создание основы для передачи функций и процессы адаптивного менеджмента.

51. Традиционно компании пользовались бухгалтерскими инструментами, в частности, отчетом о прибылях и убытках или балансом, для планирования будущего компании, в результате чего создавалась иллюзия численной точности плана, ориентированного на достижение внутренних целей. Теперь организации все больше понимают, что им необходимо изучать все возможные варианты будущего развития, а не только какой-то один, и поэтому переходят к сценарному планированию.

52. Составители сценариев утверждают, что этот прием работает лучше всего тогда, когда он используется для получения ответов на конкретные вопросы о будущем, которое значимо для организации с коммерческой точки зрения. Для успеха организации необходимо все время пересматривать и уточнять планы, рассматривая их с краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективами.

53. С учетом последних технологических разработок прогнозирование должно вестись более современными методами, прогнозы должны составляться чаще в отличие от ежегодного бюджета. Такое повышенное внимание к прогнозированию объясняется тем, что, как показывают исследования, компании, публикующие заявления о прибыли, сталкиваются с падением цен на свои акции в среднем на 21,5%.

54. Исследователи из университета штата Теннеси подготовили рекомендации по внедрению процессов прогнозирования мирового класса, которые обобщенно можно свести к следующим вопросам: кто занимается прогнозированием? Что прогнозируется и как это следует делать? Какие применять инструменты, предоставляемые информационными технологиями? Насколько точным является прогноз?

55. Процесс постоянного планирования должен выполняться в следующей последовательности. Вначале идет поиск формулировки: сценарное планирование, анализ вариантов, привлечение ресурсов на инвестиции, добавляющие ценность и распределение ресурсов на вспомогательные услуги, прогнозирование и формулировка целей. Далее следует непосредственная реализация: планирование действий и их выполнение, измерение, составление отчетов и вознаграждение за результаты, а также выполнение корректирующих действий, после чего весь цикл повторяется.

56. Опубликованы кейсы, в которых рассказывается о компаниях, отказавшихся от традиционного подхода к бюджетированию, в том числе о *Volvo, Borealis, Diageo, HP Bulmer* и *Jabil Circuit.*

9. Система сбалансированных показателей

57. Система сбалансированных показателей деятельности (*BSC*) позволяет установить связь между корпоративным видением и критическими факторами успеха (*CSF*) или результатами и ключевыми показателями результативности/функционирования (*KPI*) и показать деятельность компании во всех ракурсах, в том числе с точки зрения потребителей, инноваций, внутренних процессов, финансов и обучения. Такой подход стимулирует старших менеджеров выступать в качестве единой команды, добиваясь баланса конкурирующих целей отдельных подразделений, чтобы добиться оптимального результата в деятельности всей компании.

58. Устанавливая *KPI,* важно определить, существуют ли причинно-следственные зависимости между параметрами и перспективами. Считается, например, что прогресс в области обучения персонала поможет улучшить бизнес-процессы, что в свою очередь пойдет на пользу потребителям и окажет желаемое воздействие на финансовые результаты.

59. Каплан и Нортон изучают влияние *BSC* в 200 компаниях, которые внедрили эти показатели и смогли продемонстрировать успехи в деятельности. Исследование, выполненное *Bain & Company*, продемонстрировало, что в настоящее время система сбалансированных показателей применяется почти в половине ведущих компаний Северной Америки; в Европе, по оценкам, доля таких компаний составляет до 45%, в Австралии — примерно 35%.

60. Каплан и Нортон установили: несмотря на то что каждая организация действует по-своему, существует пять общих принципов, которые можно проследить в деятельности всех организаций, ориентированных на стратегии. Это — ориентация на изменения; трансформирование стратегии в термины операционного уровня при помощи системы сбалансированных показателей и стратегических карт; соединение структуры организации со стратегией в виде каскада задач «сверху вниз»; обеспечение того, чтобы стратегия стала повседневной заботой каждого работника.

61. Карта стратегии описывает процесс трансформирования нематериальных активов в материальные результаты для потребителей и более высокие финансовые результаты — для компании в целом. Она предоставляет руководителям модель описания стратегии и управления ею в экономике, в основу которой положены знания. Общая архитектура этого типа имеет четыре рекомендации стратегической направленности: используйте франчайзинговый подход; повышайте ценность для потребителей; добивайтесь усовершенствования операций; будьте хорошим «гражданином» корпорации.

62. Коэффициенты (веса), назначаемые различным составляющим системы сбалансированных показателей, варьируют в зависимости от значения параметра в общей перспективе компании. Веса, присваиваемые различным параметрам, часто варьируют из года в год, так как изменяется значимость целей.

63. Исследования, выполненные *KPMG* в 1996 г. в Европе, привели к результатам, ставшим известными как «Десять заповедей внедрения системы сбалансированных показателей», которые в обобщенном виде показывают, что необходимо делать и чего следует избегать. Эти рекомендации будут полезны для реализации любого проекта.

64. Благодаря общей направленности моделей качества (в частности, модели *Malcolm Baldrige* и *EFQM*) есть все основания объединить их с системами сбалансированных показателей и системами управления на основе видов деятельности/процессов.

65. В кейсе *e-BBC* анализируются *e*-метрики, применяемые для оценки работы Интернет-компаний, в частности их ориентация на потребителей, рекламу и маркетинг. Например, в *ProXchange* применяют семиуровневую систему, каждый уровень которой соответствует определенному процессу, выполняемому на вебсайте.

66. В кейсе, где рассказывается о деятельности городского совета Манчестера (*Manchester City Council*), показана информационная стратегия, в которой используется программа *Business Objects*. Управленческая группа также применяет интранет для сопоставления информации, содержащейся в отдельных, ранее разрозненных системах. Система *BSC* применяется для регулирования (как система предупреждений, исключений и анализ трендов). Кроме того, такой подход позволил отказаться от тра-

диционного плана обслуживания с его деревом параметров. Глубинный анализ данных *BSC* предоставляет всю необходимую информацию всем работникам совета.

10. Бенчмаркинг

67. Бенчмаркинг — инструмент, используемый для установления показателей процессов, издержек и результатов функционирования и сопоставления их с аналогичными показателями других схожих организаций с целью выявления «лучших приемов и лучших достижений» с целью постоянного усовершенствования процессов. Здесь необходимо действовать осторожно, так как надо сравнивать друг с другом действительно сопоставимые структуры.

68. Типы бенчмаркинга: внутренний; на основе внешних баз данных; на основе сотрудничества; конкурентный. При выполнении бенчмаркинга за пределами организации следует соблюдать принятые правила и нормы его проведения.

69. Методы сбора данных для бенчмаркинга варьируют в зависимости от затрат, количества и точности собранных данных и определяются целью бенчмаркинга. Они включают: бенчмаркинговые клубы, исследования, обратный инжиниринг, посещение компаний, обзоры, анкеты, внутренние источники, источники общего пользования.

70. Этапы бенчмаркинга: выбор процессов и установление их приоритетов; создание управленческой группы; документирование изучаемых процессов; изучение и выявление возможных партнеров; анализ собранных данных; определение лучших приемов; внедрение рекомендаций; анализ результатов.

71. После того как организация измерила показатели собственной деятельности и предприняла шаги, направленные на ее улучшение, следующее логическое действие — сравнить свои результаты с результатами внешних организаций и определить относительные уровни своей производительности и эффективности.

72. Бенчмаркинг позволяет — и в этом его сила — обратить внимание на участки, требующие совершенствования, ускорить внедрение инноваций и провести изменения там, где это необходимо.

73. Кейс, в котором изучается деятельность Совета лондонского района Тауэр-Хамлетс (*Tower Hamlets London Borough Council*),

рассматривает процесс бенчмаркинга применительно к проекту, который осуществляется в течение последних пяти лет. На первом этапе бенчмаркингового анализа в нем приняли участие 25 из 32 районных Советов Лондона, было проанализировано 28 различных видов деятельности. На втором этапе проект вышел за пределы Лондона и сейчас охватывает процессы в частном секторе, не относящиеся к работе местных властей.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

API — *application program interfaces* — интерфейсы прикладных программ

ASP — *application service provision* — предоставление прикладных услуг

BCI — *business community integration* — интеграция бизнес-сообщества

BI — *business intelligence* — системы делового интеллекта

BPR — *business process re-engineering* — реинжиниринг бизнес-процессов

BSC — *balanced scorecard* — системы сбалансированных показателей

B2B — *business-to-business*— категория бизнес—бизнес

B2E — *business-to-employer* — категория бизнес—работники

B2C — *business-to-consumers* — категория бизнес—потребители

BPM — *business process management*— управление бизнес-процессами

CC — *call centers* — центры обработки телефонных звонков (заказов), колл-центры, центры обработки вызовов

CCT — *compulsory competitive tendering* — обязательные конкурентные торги

CEO — *chief executive officer* — главный исполнительный директор

CFO — *chief financial officer* — финансовый директор

CFROI — *cashflow return on investment* — доходность инвестиций в виде денежных потоков

CIMA — *Certified Institute of Management Accounting* — Институт профессиональных бухгалтеров по управленческому учету в Великобритании

CIO — *chief information officer* — главный менеджер по информации

COO — *chief operating officer* — главный операционный менеджер

CRM — *customer relationship management* — управление взаимоотношениями с потребителями

CSF — *critical success factors* — критические факторы успеха

CTI — *computer and telephony integration* — компьютерная телефония

CVA — *cash value added* — добавленная стоимость денег

DCF — *discounted cash flow* — дисконтированный денежный поток

DIP — *document and image processing* — система обработки документов и изображений

DSS — *decision support systems* — система поддержки принятия решений

EAI — *enterprise application integration* — интеграция приложений в масштабах компании

EDI — *electronic data interchange* — электронный обмен данными

EFQM — *European Foundation for Quality Management* — Европейская комиссия управления качеством

EIP — *enterprise information portal* — информационный портал предприятия

EIS — *enterprise information system* — информационная система предприятия

end-to-end — система полного цикла

EPS — *earnings per share* — доходность акции

ERM — *enterprise risk management* — управление рисками в масштабах всей компании

ERP — *enterprise resource planning* — система планирования ресурсов предприятий

ETMS — *electronic territory management system* — электронная система управления территорией

EVA — *economic value added* — экономическая добавленная стоимость

FGV — *future growth value* — стоимость будущего роста компании

FPR — *fundamental performance review* — анализ базовых показателей деятельности

IASC — *International Accounting Standards Committee* — Комитет по международным бухгалтерским стандартам

IC — *intellectual capital* — нематериальные активы / интеллектуальный капитал

IP — *intellectual property* — интеллектуальная собственность

IR — *investor relations* — взаимоотношения с инвесторами

IRR — *internal rate of return* — внутренняя норма доходности

ITT — *invitation to tender* — приглашение принять участие в торгах

KPI — *key performance indicators* — ключевые показатели функционирования (результативности)

Leverage — левередж, т.е. соотношение заемных и собственных средств

LPP — *local performance plans* — планы показателей функционирования местных органов власти

MIS — *management information system* — управленческая информационная система

MRP — *material resource planning* — система планирования ресурсов на предприятии

MVA — *market value added* — добавленная рыночная стоимость (стоимость, добавленная рынком)

NPI — *national performance indicators* — показатели функционирования национальной экономики

NPV — net present value — чистая приведенная стоимость

OCFD — operating cashflow demand — спрос на операционный денежный поток

OLAP — on-line analitical processing — системы онлайновой (в режиме реального времени) аналитической обработки данных

OOP — out-of-pocket — платежи наличными деньгами

one-to-many model — модель предоставления услуг «один — многим»

outsourcers — провайдеры аутсорсинговых услуг

P/E — price/earnings ratio — соотношение цены и доходности

PBB — priority-based budgeting — составление бюджета на основе приоритетов

POP (post office protocols) routing — маршрутизация при работе почтового протокола

POP — purchuse order processing — обработка заказов по закупкам

PV — present value — приведенная стоимость

ROCE — return on capital employed — доход на вложенный капитал

ROI — return on investment — доходность инвестиций

ROV — real options valuation — оценка реальных опционов (реально выполнимых вариантов)

SBU — strategic business unit — стратегическая бизнес-единица

SCM — supply chain management — управление цепями поставок

SLA — service level agreement — согласование (соглашение об) уровня обслуживания

SMAC — Society of Management Accountants of Canada — Общество бухгалтеров по управленческому учету Канады

SME — small to medium-sized enterprises— малые и средние предприятия

SMT — senior management team — группа топ-менеджеров

SSC — *shared services centre* — центр общих услуг

SVA — *shareholder value analysis* — анализ ценности для акционеров

VAT– *value added tax* — налог на добавленную стоимость

VBM — *value-based management* — управление на основе ценности

WACC — *weighted average cost of capital* — средневзвешенная стоимость капитала

WAP — *wireless application protocol* — беспроводной протокол (связи) приложений

XML — *Extensible Markup Language* — язык интернет-стандартов

Мэй Маргарет

ТРАНСФОРМИРОВАНИЕ ФУНКЦИИ ФИНАНСОВ

Редактор *Л.Е.Миронова*

Оригинал-макет подготовлен
Издательским Домом «ИНФРА-М»

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 06.05.2005. Подписано в печать 01.06.2005.
Формат $60\times90/_{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,0. Уч.-изд. л. 13,79.
Тираж 2000 экз. Заказ № 0507790.
Цена свободная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-71-77.
Факс: (095) 485-53-18.
E-mail: books@infra-m.ru
http://www.infra-m.ru

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Ярославский полиграфкомбинат»
150049, Ярославль, ул. Свободы, 97

ЯПК

ДОМ КНИГИ
"МОЛОДАЯ ГВАРДИЯ"
Мэй М. Трансформирова
ISBN5-16-002428-X
Цена: 2

ISBN 5-16-002428-X
9 785160 024288