

РАЗДЕЛ V. КОНТРОЛЛИНГ

УДК 338

**КОНТРОЛЛИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗРАБОТКИ И ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ МАЛОГО
БИЗНЕСА****В.В. Бердников, к. экон. наук, доц. кафедры экономического анализа**Электронный адрес: berdnikovv59@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49

В статье рассмотрены особенности бизнес-моделей малых предприятий. Приведена классификация бизнес-моделей по преобладающим механизмам создания стоимости. Обоснована необходимость применения контроллинговых инструментов их разработки и оценки эффективности. Показана зависимость стоимости бизнеса компании от вариантов реализации сценариев развития фирмы, обоснована необходимость повышения адаптируемости бизнес-модели к условиям внешней среды.

Ключевые слова: контроллинг; бизнес-модель; малый бизнес; эффективность; результативность; рефлексивный мониторинг; стоимость.

1. Введение

Динамика роста организаций малого бизнеса является важным инициатором развития экономики. При условии формирования благоприятной инфраструктуры малые предприятия, имея минимальные риски недоамортизированного актива и мгновенно улавливая смену клиентских предпочтений, быстро формируют новые рабочие места, обеспечивая занятость высвобождаемым из крупного бизнеса работникам [2]. Комбинируя интуицию с оперативным анализом внешней среды, их собственники создают перспективные направления восстановительного роста экономики. В результате применения более гибких бизнес-моделей часть организаций, первоначально классифицируемых как микро- и малые предприятия, развиваются в средние компании, становясь локомотивами экономики, причем основная их масса относится к инновационно-активным компаниям [9]. Слабоизученной областью исследований остаются методы и приемы информационно-аналитического сопровождения малого бизнеса, к которым относится контроллинг.

2. История вопроса и формирование гипотезы

Определяя предметную область контроллинга в учетно-аналитической науке, А.Д. Шеремет отметил, что она представляет систему управления достижения конечных целей и ре-

зультатов деятельности предприятия и его структурных единиц, обеспечивая информационную, методическую и организационную базу для реализации основных функций управления [10, с.9]. Развивая системный подход в управлении сложными динамическими системами, Т.Г. Шешукова подчеркивала необходимость понимания общности целей стратегического и оперативного контроллинга, что может быть достигнуто на основе применения единых информационно-аналитических инструментов (соответственно, оперативного и стратегического управленческого учета) [11, с.50]. Таким образом, контроллинг бизнес-систем представляется нам методологическим подходом для организации информационно-аналитической поддержки управления бизнесом, ориентированным на долгосрочный успех [3].

Повышенная турбулентность внешней экономической среды предопределяет, что устойчивый успех бизнеса возможен лишь при условиях обеспечения лиц, принимающих решения, упреждающей информацией и широкого применения поведенческих моделей [8]. К числу таких моделей, определяющих логику создания добавленной стоимости в бизнесе, относятся бизнес-модели [7]. При их разработке необходимо использовать стейкхолдерский подход, предполагающий учет взаимоотношений бизнеса с внешним окружением (клиентским, финансо-

вым, экологическим, социальным и др.) и диагностику внутренних бизнес-процессов организации [1, с. 22]. Отсутствие непримиримых противоречий между стейкхолдерами, способность к гибкому реагированию на изменения состояния внешней и внутренней среды обеспечивают компаниям возможность формирования премиальной результативности и высокой эффективности. Бизнес-модель представляется важным звеном, связующим внутреннюю и внешнюю экономические среды, стратегический и оперативно-тактический контуры управления; определяющим алгоритм формирования стоимости компании [3]. Бизнес - модель рассматривается в виде системы важнейших характеристик компании, отражающих экономическую логику её функционирования, создания и потребления стоимости. Среди них выделяются: позиция в отраслевой бизнес - системе; условия привлечения ключевых ресурсов и механизм их конверсии в ценности для потребителя; алгоритм фиксирования прибыли и её использования; способы обеспечения экономической безопасности и источники развития и роста.

Реализация потенциальных возможностей роста реальной экономики зависит от реализации стратегий развития на основе анализа опыта функционирования успешных компаний. Изучение факторов конкурентного успеха, тиражирование лучших практик и моделей бизнеса представляются основными драйверами роста отечественной экономики. Анализ бизнес - моделей малых компаний – актуальная, востребованная, но слабоизученная область предпринимательства, что связано с их информационной закрытостью. Целью нашего исследования является систематизация контроллинговых инструментов, используемых при разработке и оценке эффективности бизнес-моделей малых предприятий.

3. Методика и методы исследования

Тестирование результативности и эффективности бизнес-модели целесообразно проводить с использованием метода сценарного анализа, а оценку её стоимости – на основе традиционного показателя проектной эффективности – чистой дисконтированной стоимости - NPV (Net Present Value). По экономическому содержанию этот показатель близок к индикатору экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA), рекомендуемому для оценки результативности бизнес-моделей [1]. Прогнозирование его значения предполагает оценку показателя свободного денежного потока (Free Cash Flow, FCF):

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

где NOPAT – чистая прибыль от текущих операций;

DA – сумма начисленной амортизации за отчетный период;

ΔWC – изменение рабочего капитала;

CapEx – капитальные вложения.

Диагностику справедливой рыночной стоимости бизнес-модели (Free Market Value Business-Model, FMV BM) предлагается проводить по формуле

$$FMV\ BM = NPV : LR - IC,$$

где LR – индикатор совокупного риска;

IC – сумма капитала, инвестированного в бизнес.

Метод сравнительного анализа стоимости бизнес-моделей и тестирование устойчивости на изменение драйверов её создания позволяют контроллерам выявлять из них наиболее перспективные, оценивать целесообразность и момент перехода на ту или иную модель бизнеса.

Особенность контроллингового подхода к информационно-аналитическому сопровождению управления структурными и процессными изменениями состоит в применении методологии рефлексивного мониторинга - RMA (Reflexive Monitoring in Action), который

во-первых, реализуется лицами, принимающими непосредственное участие в бизнес-процессах (самоконтроллинг);

во-вторых, базируется на общей информационной системе и имеет не только диагностический, но и прогностический контуры;

в-третьих, рассматривается не как внешний процесс, а как составная часть самих организационных и технологических изменений бизнес-модели.

Получаемые результаты тут же внедряются в управляемый процесс, корректируя его цели, видоизменяя цепочки операций и их регламенты, обеспечивая их премиальную результативность и целевую эффективность. Исследование опыта быстрорастущих компаний демонстрирует преимущества бизнес - модели, основанной на методологии RMA.

Применение методологии RMA в управлении динамическими системами предполагает:

побуждение участников бизнес-процесса подходить к его управлению более гибко, инициируя улучшающие инновации;

предоставление возможности анализировать условия и ход его реализации с позиций различных аспектов и временных горизонтов [16].

Основной акцент в RMA делается на непрерывной оценке ситуации, прогнозировании её развития, оперативном реагировании на возникающие проблемы, выявлении открывающихся возможностей, использовании наилучших вариантов решений. Реализация системы RMA возможна лишь при смене аналитической парадигмы, отказа от бюджетингового подхода в пользу гибкого прогнозирования.

Каждая фаза реализации бизнес - модели (начиная с формирования идеи и заканчивая оценкой её эффективности) должна иметь систему мониторинга с установленным перечнем и целевыми значениями ключевых показателей эффективности (KPI's), критическое отклонение от которых предполагает необходимость вме-

шательства в ход реализации бизнес - модели. Зачастую отдельные фазы жизненного цикла модели перекрывают друг друга. Поэтому целесообразно сгруппировать их по типам реагирования: каждой конкретной ситуации соответствует свой тип воздействия (рисунок).



Методология рефлексивный мониторинг в контроллинге бизнес - моделей

Использование RMA предполагает отказ от управления по отклонениям в пользу упреждающих действий, основанных на инструментах бизнес-анализа (Business-Intelligence). В результате воздействие на объекты управления представляет собой череду коротких и длинных циклов, включающих четыре вида управленческих действий:

наблюдение с идентификацией и оценкой отклонений фактических значений ключевых индикаторов объекта от целевых (возможных);

анализ существенности отклонений для хода реализации модели на основе оценки запаздывающих показателей состояния (Delaying Indicator's);

прогнозирование возможных вариантов развития состояния на базе опережающих показателей развития (Leading Indicator's);

корректировку видения и изменение параметров модели и ключевых процессов (Actions).

В ходе мониторинга не только производится корректировка внутренних по отношению к организации бизнес-процессов, но и идентифицируются:

соответствие бизнес - модели внешнему окружению;

степень и вид влияния самой бизнес - модели на состояние бизнеса компании в целом;

видение целевого состояния и целевой направленности изменений.

Рассмотрим аспекты RMA с точки зрения реализации бизнес - модели. Непосредственная задача контроллера – анализировать и вносить корректировки, когда это необходимо. Из целого списка задач, ежедневно стоящих перед контроллером, RMA выделяет две основные:

помощь в понимании целей и задач бизнес - модели участниками. RMA призван помочь лучше осознать модель изнутри и вне-сти, если будет необходимо, коррективы;

помощь в обеспечении прогнозируемости развития бизнеса. Дополнением к этому служит возможность показать реальные результаты реализации бизнес - модели и её синергетические эффекты.

Еще до стадии наблюдения любая бизнес - модель должна иметь четко обозначенные цели и задачи, определяемые по этапам её реализации с идентификацией требований к ресурсам. Работа контроллера заключается в том, чтобы проводить непрерывный мониторинг достижения целевых параметров по выполнению этапов, достижения целей и использования ресурсов в пределах выделяемых лимитов [12]. Именно контроллер определяет, когда, в каких масштабах и какая должна быть направленность воздействия, после чего им разрабатывается детализированный план этого воздействия. В малом бизнесе функции контроллера могут возлагаться на собственника предприятия [13].

Поскольку все взаимоотношения внутри бизнес-системы тесно связаны, то монито-

ринг, равно как и корректирующие действия, может проводиться контроллером в паре с руководителем или же совместно с другими заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В некоторых случаях основные действия могут осуществляться силами работников, а контроллер становится лишь инициатором подобных действий. Контроллер – не сторонний наблюдатель, а активный участник процесса поступательных изменений, анализирующий возникающие проблемы и формирующий необходимый информационно-аналитический инструментарий для исследований их последствий для бизнеса.

Контроллинг бизнес - моделей, основанный на RMA, предполагает использование следующих информационно-аналитических инструментов:

поведенческий анализ (анализ мотивов участников и причин отказа от участия на осно-

ве прогнозирования состояния внешней и внутренней среды);

системный анализ (анализ процессов и элементов);

стратегические карты показателей (Strategy Map's);

сбалансированная система показателей и панели управления (KPI's&Dashboard);

анализ бизнес-процессов на основе симуляционного моделирования; скользящие прогнозы и сравнительный анализ динамик развития;

монографический анализ и аудит рабочих мест [4, 5, 7, 8, 15, 14].

Для выбора эффективной комбинации инструментов на разных фазах жизненного цикла бизнес - модели предлагается использовать следующую таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Контроллинговые инструменты мониторинга реализации бизнес-модели

Цели управления бизнес-моделью	Аналитические инструменты						
	Поведенческий анализ	Системный анализ	Стратегические карты	Панели управления	Анализ бизнес - процессов	Анализ динамики	Монографический анализ
Наблюдение за состоянием и динамикой	АА	А	ААА	А	А	ААА	АА
Анализ состояния и соответствия видению	АА	ААА	АА	ААА	ААА	А	АА
Прогнозирование развития, корректировка видения	А	ААА	ААА	А	ААА	А	А
Направленное действие	ААА	А	ААА	ААА	А	А	А

Примечания: ААА – приоритетный метод; АА – часто используемый метод; А – редко применяемый метод.

Следует подчеркнуть, что на перинатальной стадии бизнес-модели наиболее востребованной представляется цель обеспечения идеального видения; на юношеской стадии роста – наблюдение за состоянием и динамикой, анализ состояния и соответствия видению, а также активные действия; на стадии зрелости – прогнозирование развития, корректировка видения и активные действия; на стадии ликвидации – направленное действие.

4. Эмпирический анализ и результаты тестирования бизнес-модели

При всем разнообразии и уникальности малых компаний они используют определенные бизнес - модели как способ организации бизнеса. Применение существующих методик исследования бизнес - моделей к объектам малого бизнеса сопряжено с рядом ограничений, кото-

рые связаны со сложностью определения способов оценки базовых характеристик бизнес - моделей. Прежде всего это: сложность определения места малых инновационно-активных компаний в отраслевой бизнес - системе; слабая формализация структуры и архитектоники компаний; интуитивный характер выработки стратегий развития; отсутствие критериев эффективности и механизма мониторинга их реализации. Для проведения типизации бизнес - моделей нами была использована методика, основанная на анализе результатов углубленного интервью с их владельцами. Объектом анализа явились четыре предметные области: цель и сфера деятельности; сегментация бизнеса и качество рыночного предложения; эффективность и результативность бизнеса; угрозы безопасности и перспективы роста. Работа проводилась в

Финансовом университете среди слушателей, обучающихся по программам Института делового администрирования и бизнеса. В результате были выделены четыре типа бизнес-моделей, инновационно-активных компаний: специали-

зированной поставщика; высокотехнологичного поставщика; точечного продукта; и модель компании-интегратора, основные характеристики которых приведены в табл. 2.

Таблица 2

Основные типы бизнес - моделей малых предприятий					
Индикаторы состояния и развития бизнеса	Типы бизнес - моделей				Итого в среднем
	Специализированный поставщик	Высокотехнологичный поставщик	Точечный продукт	Компания-интегратор	
Число предприятий в группе	6	6	10	6	30
Среднегодовой темп прироста продаж за последние 3 года, %	12	15	8	10	10,5
Доля ежегодно обновляемых предложений, %	6	4	10	6	8
Оценка перспектив роста бизнеса его собственниками	Пессимистическая	Скорее оптимистическая	Нейтральная	Скорее оптимистическая	-

Среди компаний, реализующих модель производителя точечного продукта, мы выделили ООО «ОРГАНИКО», специализирующееся на разработке рецептуры и поставке стартерных кормов в малые сельскохозяйственные предприятия Центральной России. Жизненный цикл бизнес - модели ООО «ОРГАНИКО» ограничивается пятилетним периодом. Модель можно представить в виде упорядоченной цепочки бизнес - процессов, контролируемых с определением прямых и обратных связей [9]. Например: формирование заказа на изготовление партии стартерных кормов – с аудитом стада животных и разработкой индивидуальной рецептуры; размещение заказа на производство кормов по рецептуре на производственных мощностях комбикормовых заводов – с контролем срока, качества и стоимости кормов; поставка кормов заказчику – с оценкой эффективности их использования (конверсии корма в животноводческую продукцию); оценка эффективности использования кормов – с пополнением банка данных по кормовым рационам и рецептурам. Каждый контролируемый бизнес-процесс имеет свои условия реализации, вход (ресурсы) и выход (технологический и / или экономический результат), что позволяет оценивать его эффективность как достижение наилучшего результата в складывающихся условиях. Применяя контроллинговые процедуры, собственник обеспечивает координацию бизнес-процессов в цепочке создания ценности, оценивает маржинальность предлагаемых на рынок продуктов, перспективы роста клиентов, эффективность и результативность деятельности.

Увеличение доходов и денежных поступлений фирмы может быть обеспечено либо

на основе органического роста существующей клиентской базы, либо путем заключения контрактов с крупными компаниями – производителями животноводческой продукции. Первое направление развития ограничивается неустойчивостью деятельности крестьянских фермерских хозяйств и кооперативов, их низкой платежеспособностью. В то время как крупные животноводческие фермы, объединенные в группы компаний, уже имеют собственные центры научных разработок, что снижает вероятность интеграции компании в орбиту их деятельности.

Перспективы развития ООО «ОРГАНИКО» по первому направлению оценивались с использованием сценарного анализа.

Прогнозирование на основе сценарного анализа проводилось в несколько этапов:

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

Особенность состава активов компании предопределяет необходимость совершенствования инструментов и методов управления оборотными активами, применения инструментов оперативного контроллинга (расчет целевой себестоимости, гибкой маржи, совокупного риска), что повышает уровень адаптивности

бизнеса.

Нами были сформулированы три сценария среднесрочного развития бизнеса ООО «ОРГАНИКО» при условии одинаковой стартовой суммы собственных оборотных средств (500 тыс. руб.). По каждому из них была проведена оценка эффективности бизнес - модели с тестированием её стоимости.

Риски бизнеса не всегда могут быть полностью учтены при обосновании ставки дисконтирования. Принимая во внимание более высокий потенциал риска при реализации второго и третьего сценария развития, была протестирована стоимость бизнес-модели компании «ОРГАНИКО» с учетом оценки уровня совокупного риска (LR) [6, с. 336-346].

Сценарий 1 предполагает органический рост бизнеса темпами, определяемыми возможностями реинвестирования прибыли без привлечения заемных средств. Фактически динамика хозяйственной деятельности организации связана с темпами наращивания кредиторской задолженности перед заказчиками. Расчетный годовой результат хозяйственной деятельности: выручка от продаж – 36 млн. руб., чистая при-

быль – 4,4 млн. руб.;

Сценарий 2 предполагает рост продаж за счет товарного кредитования, что требует привлечения 30 млн. руб. Привлечение кредитных средств (необеспеченные кредиты под 20% годовых) предполагает значительные суммы процентных расходов, что рассматривается как дополнительный фактор риска. В результате, при условии неизменной рентабельности продаж (11%), годовая выручка от продаж составит 216 млн. руб., а прибыль после уплаты налогов – 19,3 млн. руб. год.

Сценарий 3 предполагает реализацию агрессивной кредитной политики. При условии привлечения 60 млн. руб. кредитов компания может нарастить годовой товарооборот до 396 млн. руб. Однако в условиях конкурентного рынка это предполагает снижение маржинальности продаж, а удвоение процентных расходов приведет к существенному падению прибыли после налогообложения до 17,6 тыс. руб.

Сравнительные оценочные результаты стоимости бизнес-модели в зависимости от сценария развития компании представлены в табл. 3.

Таблица 3

Оценка стоимости бизнес-модели ООО «ОРГАНИКО» при различных сценариях его развития

Аналитические индикаторы	Сценарий развития		
	1	2	3
NPV, тыс. руб.	685,5	6966,4	(12205,6)
IRR, %	36	28	11
LOL (оценка уровня операционного риска)	1,0	1,5	2
LFL (оценка уровня финансового риска)	1	2	3
LR (оценка совокупного риска)	1	3	6
FMV BM	185,5	1988,8	-

Отказ от консервативного сценария развития компании в пользу взвешенного отношения к риску обеспечивает прирост ценности бизнес - модели в 1,8 млн. руб. Реализация агрессивной политики товарного кредитования, сопряженной с падением маржинальности продаж и замедлением оборачиваемости активов, ростом процентных расходов, приводит к полному разрушению стоимости бизнеса компании. Тем не менее, третий сценарий развития может сохранять стоимость на уровне первоначально авансированного капитала при условии снижения эффективной ставки привлечения капитала до уровня 11 % годовых.

5. Заключение

Контроллинговый подход к бизнес-моделям позволяет своевременно привлечь внимание к тому, что, во-первых, реализация бизнес - модели не соответствует заявленным ранее целям роста компании; во-вторых, направленность изменений бизнес-процессов и их цепочек необходимо корректировать, чтобы предотвратить миграцию стоимости бизнеса; в-третьих, отсутствует единст-

во понимания целей развития компании её стейкхолдерами.

Применение методологии контроллинга позволяет расширить границы восприятия процессов за пределы компании, вносить в них своевременные корректировки, формируя условия для устойчивого роста его стоимости. Комбинация контроллинговых инструментов при обосновании направленных действий на разных стадиях жизненного цикла бизнес-модели обеспечивает защиту её стоимости, а также возможность упреждающего реагирования на внешние угрозы, идентификации и использования открывающихся возможностей экономического роста в условиях турбулентного состояния экономической среды.

Список литературы

1. *Бариленко В.И.* Актуальные проблемы развития бизнес-анализа в условиях ориентации на инновационный путь развития: монография / под ред. В.И. Бариленко. М.: Финансовый университет, 2011. 204 с.

2. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, модели, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. 2012. №3. С. 304-313.
3. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Контроллинг и аудит в процессе создания конкурентоспособных бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2011. №4. С. 236-247.
4. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Аналитические инструменты разработки и мониторинга эффективности бизнес-моделей // Аудит и финансовый анализ. 2013. №3. С. 283-294.
5. Биннер Х. Управление организациями и производством: От функционального менеджмента к процессному / пер. с нем. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 282 с.
6. Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 447 с.
7. Кокинз Г. Управлении результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 315 с.
8. Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса / пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. 240 с.
9. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 344 с.
10. Шермет А.Д. Теория управленческого учета // Сибирская финансовая школа. 2011. № 3. С.6-10.
11. Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2008. 176 с.
12. Шешукова Т.Г., Баленко Д.В. Развитие налогового контроля // Аудиторские ведомости. 2013. №2. С. 41-48.
13. Шешукова Т.Г., Орлов Д.В. Налоговый аудит как самостоятельное направление аудиторской деятельности // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2011. Вып. 1. С. 62-70.
14. Хоуп Джереми, Фрейзер Робин. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / пер. с англ. М.: Вершина, 2007. 272 с.
15. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
16. Van Mierlo Barbara, Regeer Barbara et al. Reflexive Monitoring in Action. A guide for monitoring system innovation projects // Tessera Translation BV. Wageningen, Netherlands, 2010. 104 p.