

Тупкало В.М., д.т.н., проф.
Державний університет
телекомунікацій

КОНТРОЛІНГОВИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС – СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто управлінський аспект створення контролінгового механізму реалізації бізнес - стратегії підприємства на основі формування системи ключових показників бізнес - ефективності відповідно до запропонованої моделі комплексу стратегічних задач управління — максимізації ринкової (акціонерної) вартості компанії.

Постановка проблеми. На підприємстві телекомунікацій, як правило, в оперативному режимі відстежується багато різноманітних показників, що характеризують його діяльність. Але найчастіше вони розрізнені, не дають повної картини того, що відбувається, а головне, не дозволяють судити про те, наскільки успішно реалізується стратегія бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні досить багато як прихильників, так і скептиків методу формування системи КРІ (Key Performance Indicators) на основі BSC (Balanced ScoreCard) - ідеї Д.Нортон і Р.Каплана шляхом еkleктичного (евристичного) об'єднання різних економічних (кількісних) і неекономічних (якісних) показників оцінки ефективності бізнесу компаній [1]. Причина такої ситуації полягає в активному просуванні ССП консультантами з управління, що представляють бізнес - спільноти BSC - метод як якусь універсальну панацею, негайно збільшує прибутковість компанії [2]. Проведений аналіз показує, що ідея методу BSC з моменту її виникнення не отримала належного методологічного розвитку по ряду причин. Про це критично висловився один з авторитетних фахівців - завідувач кафедри управління бізнес-процесами НОУ ВПО «ІЕФ Синергія» (м. Москва) Рєпін В.В.: «...Збалансованість» системи показників, отриманих методом Каплана, сама по собі викликає великі сумніви. Якщо таку «збалансовану систему» загнути в адекватну фінансово-економічну модель компанії, то відразу стають очевидними неадекватності при визначенні цілей та їх кількісних значень. Методика ССП Д.Нортон і Р.Каплана - це чистий маркетинг для викачування грошей з компаній під маркою «сучасного підходу до стратегічного управління...» [3].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Щоб піти від «псевдо - КРІ» насамперед, необхідно визначитися з самим поняттям «збалансована система». На наш погляд це поняття є комплексним. По-перше, необхідно визначитися з тим, який ключовий показник ефективності (КПЕ) найточніше описує головну стратегічну мету компанії. По-друге, необхідно декомпонувати його до рівня окремих кількісних показників для центрів стратегічної та операційної бізнес - відповідальності (структурних підрозділів),

використовуючи, наприклад, логіку побудови відомої аналітичної моделі системи економічних показників DuPont [4].

Мета дослідження – обґрунтування наукових засад створення контролінгового механізму реалізації бізнес – стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Вибір стратегічного показника, природно, залежить від стратегії власника бізнесу. При цьому результат ефективного управління - це вартість бізнесу та ефективність використання власного (залученого) капіталу, які мають цілком конкретні фінансові показники. Але досягаються вони аж ніяк не грошовим ресурсом, а насамперед - своєчасністю прийняття правильних управлінських рішень. Наприклад, чи планує власник (стейкхолдери) повернути свої інвестиції за рахунок операційної активності або має намір домогтися високої капіталізації і вигідно продати бізнес. У першому випадку в якості КПЕ підійде рентабельність чистих активів RONA, а в другому – ЕБІТ. При цьому слід зауважити, що і RONA і ЕБІТ є складовими частинами економічної доданої вартості EVA, яка може бути стратегічним КПЕ в якості «Ринкової (акціонерної) вартість компанії»:

$$\begin{aligned} EVA &= (RONA - WACC) \times IC = \left(EBIT \times \frac{1-T}{IE - WACC} \right) \times IC = \\ &= \left([EBITDA - A + RA] \times \frac{1-T}{IC} - WACC \right) \times IC = (In - DC) \times \frac{1-T}{IC}, \end{aligned} \quad (1)$$

де WACC - середньозважені витрати на залучення (інвестування) капіталу IC стейкхолдерами; T - ставка податку на прибуток; A - амортизаційні відрахування з матеріальних і нематеріальних активів; RA - переоцінка активів; In – виручка від збуту, що надійшла по факту на рахунок підприємства; DC – прямі витрати.

Слід зауважити, що всі КПЕ видів операційної діяльності, які можуть бути отримані в результаті декомпозиції стратегічного КПЕ, можна умовно розділити на дві групи: прямі і непрямі. Перші «належать» виключно фінансовому директору як фінансовому центру стратегічної відповідальності. Це означає, що саме він визначає для них нормативні значення, забезпечує їх виконання, здійснює поточний контроль, а при необхідності коригує поточну роботу. У відношенні непрямих показників, які можуть бути не менш важливі для компанії, ніж прямі, головне завдання фінансового директора - оперативний контроль та інформування відповідальних менеджерів середнього рівня (див. рис.1) про виникаючі відхилення. У свою чергу, декомпозиція стратегічного показника на складові допомагає визначитися з операційними КПЕ першого рівня (рис.2, табл. 1). Кожен з них покликаний характеризувати певний фактор, що впливає на цільовий результат. Наприклад, ефективність операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, оборотність активів і зобов'язань у розрізі основних напрямків бізнесу або проектів, що приносять дохід. Вся ця інформація допомагає оцінити ефективність існуючого портфеля бізнес-напрямків і намітити шляхи її підвищення.

В контексті наведених моделей, якщо в компанії налагоджений процес управління інвестиційним бюджетом, то операційним бізнесом можна керувати за показником «Операційний грошовий потік» (OCF), розрахованому непрямим методом. Він мотивує на зростання обсягів збуту, виручки, ЕБІТДА. При цьому

не залишаються без уваги позареалізаційні витрати, плата за відсотками, податок на прибуток і, найголовніше, оборотний капітал.

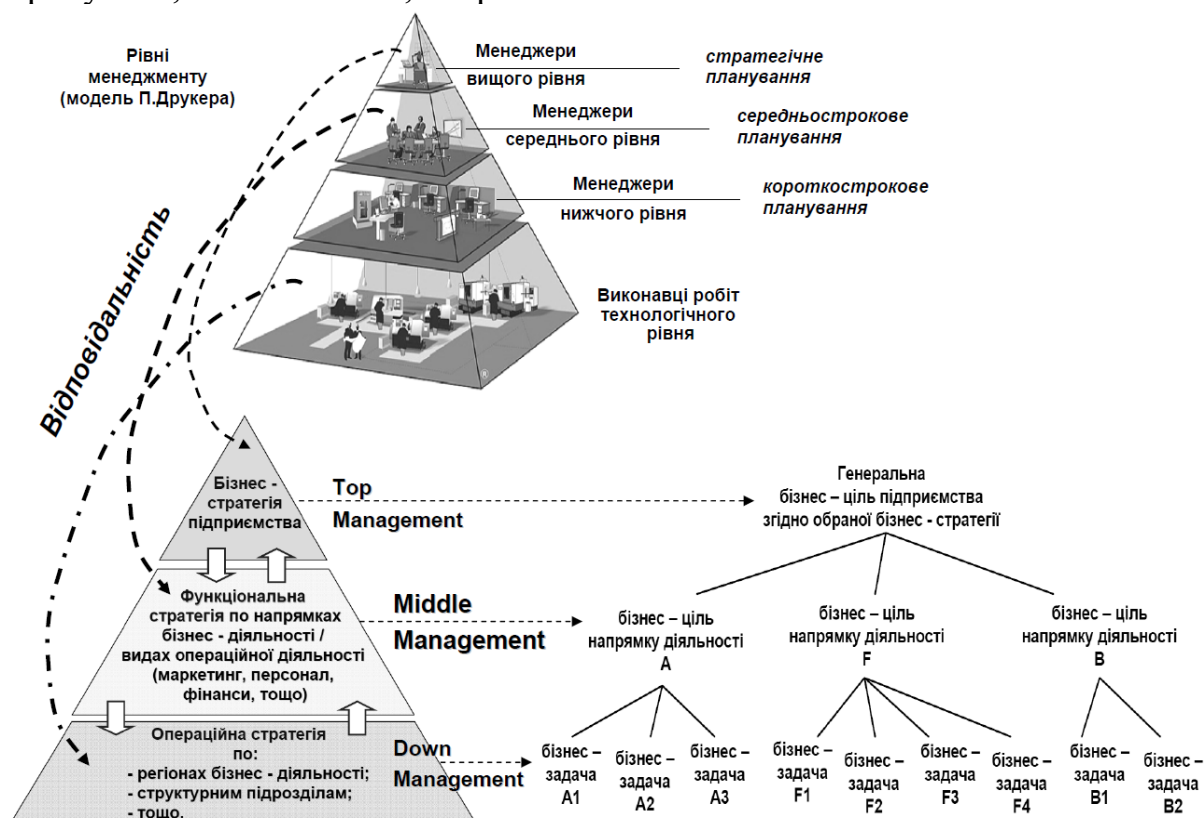


Рис.1. Модель трансформації піраміди бізнес – стратегії підприємства у дерево генеральної бізнес – цілі (модель Тупкало)

В якості прикладу розглянемо, як можна декомпонувати показник «Рентабельність чистих активів» (Return on net assets, RONA). Отже, почнемо з простої формули:

$$RONA = \frac{NP}{NA} \quad (2)$$

де NP - чистий прибуток,
NA - чисті активи.

Оскільки отримання доходу - головна мета будь-якої комерційної організації, для оцінки впливу продажів на рентабельність чистих активів введемо в цю формулу виручку від збуту (In) і зробимо це так:

$$RONA = \frac{NP}{In} \times \frac{In}{NA} \quad (3)$$

де NP / In - норма чистого прибутку у виручці, що характеризує ефективність продажів;
In / NA - оборотність капіталу.

Аналогічно для відображення впливу операційної діяльності на рентабельність чистих активів додамо в формулу прибуток до податків і відсотків (EBIT):

$$RONA = \frac{NP}{EBIT} \times \frac{EBIT}{In} \times \frac{In}{NA} \quad (4)$$

де $EBIT / In$ - частка операційного прибутку у виручці, що дозволяє судити про ефективність операційної діяльності; $NP / EBIT$ - частка чистого прибутку в операційному прибутку, що характеризує позареалізаційні витрати.

Комплекс системних (стратегічних) задач управління підприємством щодо створення цінності бізнесу

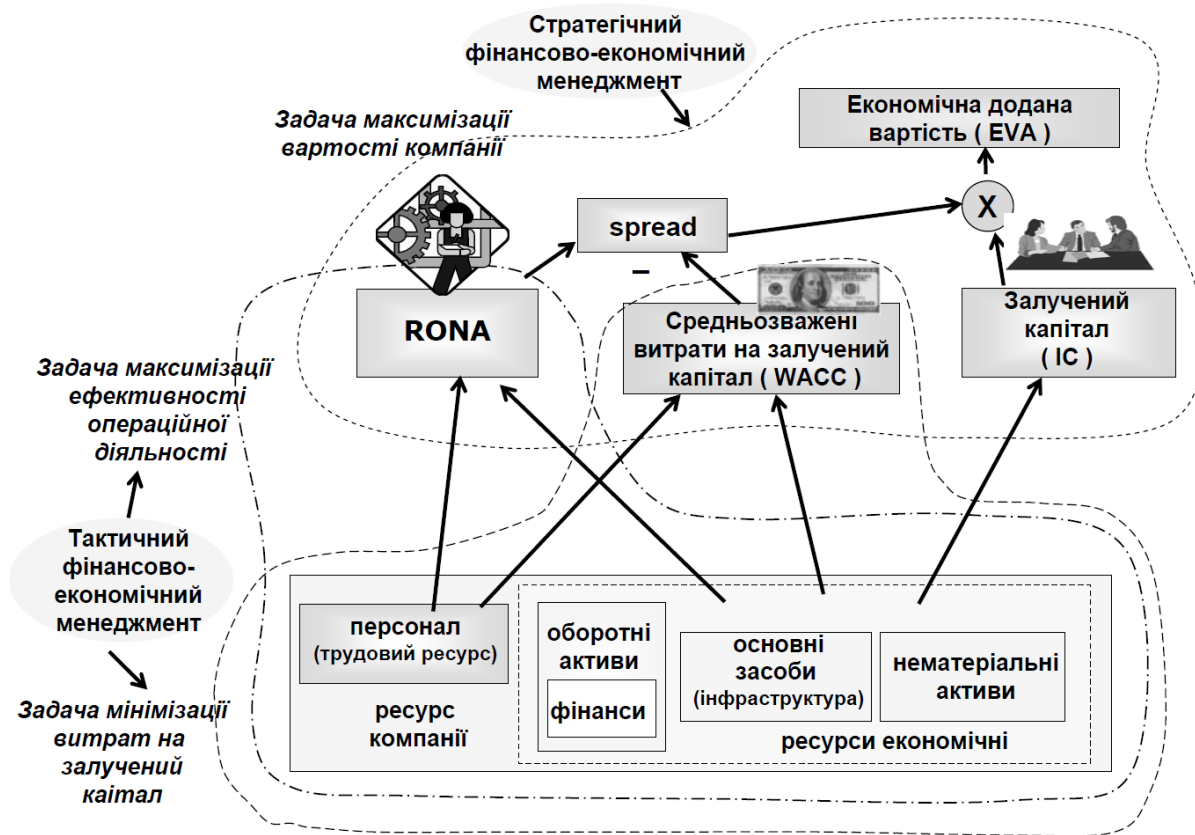


Рис.2. Модель комплексу стратегічних задач управління підприємством щодо створення його ринкової вартості (модель Тупкало)

Контроль за одержаними показниками необхідний, оскільки чистий прибуток - тільки підсумковий результат операційної, фінансової та інвестиційної діяльності і керувати нею безпосередньо вкрай складно. Наступний крок - розділимо податковий і фінансовий компоненти прибутку. Це можна зробити, ввівши в формулу показник ЕВТ (прибуток до вирахування податків):

$$RONA = \frac{NP}{EBT} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{In} \times \frac{In}{NA} \quad (5)$$

З формули (5) впливають наступні два ключові показники - ефективна ставка податку на прибуток (NP / EBT) і відносна вартість позикових коштів для компанії ($EBT / EBIT$). Так вибудовується система взаємопов'язаних показників рівня Middle management (див. рис.1), що охоплює всі основні області діяльності компанії (ефективність продажів, оборотність капіталу і позареалізаційні витрати). Ці показники, в свою чергу, можна деталізувати до такої міри, щоб їх можна було використовувати при постановці завдань перед підрозділами компанії. Наприклад, ефективну ставку податку на прибуток ($NP /$

ЕВТ) можна представити так: $(ЕВТ - Т) / ЕВТ$ або $1 - Т / ЕВТ$, де $Т$ - податок на прибуток. Таким чином, отримуємо операційний показник рівня Down management, який можна закріпити за фінансовою службою: $Т / ЕВТ$ - податкове навантаження на компанію (див. табл. 1). Далі переходимо до наступного операційного показника рівня Middle management - відносної вартості позикових коштів ($ЕВТ / ЕВІТ$). Перетворимо його формулу в $(ЕВІТ - Р) / ЕВІТ$, де $Р$ - процентні витрати. Останні в свою чергу дорівнюють $R_{int} * ND$, де R_{int} - середньозважена ставка за обслуговування боргу, а ND - чисті зобов'язання. У свою чергу відносна вартість позикових коштів буде дорівнювати $1 - R_{int} * ND / ЕВІТ$. Крім того у нас є ще два КПЕ рівня Down management: середньозважена ставка за обслуговування боргу та кредитне навантаження, які обидва знаходяться у сфері відповідальності фінансової служби. За аналогією деталізуються інші показники рівня Middle management (табл. 1).

У підсумку виходить детальна система взаємопов'язаних показників ефективності, відповідальність за які можна делегувати конкретним підрозділам. Ті показники, які закріплюються за фінансовою службою, якраз і є прямі показники для фінансового директора (див. табл. 1). До непрямих можна віднести всі показники, які характеризують ефективність бізнесу. Наприклад, оборотність активів і зобов'язань (товарних запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості), показники ефективності використання активів (виручка, валова, операційна та чиста рентабельність, віддача чистого прибутку на інвестиції), а також коефіцієнти розподілу заробленого прибутку (наприклад, реінвестування чистого прибутку). Але в кінцевому рахунку те, які показники будуть прямими для фінансового директора, а які - непрямими, повністю залежить від специфіки бізнесу і розподілу зон відповідальності між підрозділами компанії. Виходячи з вищезазначеного слід зауважити, що для управління прямими КПЕ у фінансового директора достатньо інструментів. Це і управління платежами, і бюджетний контроль витрат, а також вибір умов залучення фінансових коштів, пропонує банками (табл. 2).

Для непрямих показників важелі впливу у фінансового директора теж знайдуться. По-перше, фінансова служба може брати найактивнішу участь у визначенні лімітів та норм для таких КПЕ. А потім контролювати дотримання цих нормативів. По-друге, звичайний бюджетний контроль - досить ефективний інструмент впливу на непрямі показники. Зокрема, щодо таких КПЕ, як виручка, а також рентабельність за валовим, операційним та чистим прибутком фінансовий директор може перевіряти, чи дотримані нормативи з витрат і доходів у розрізі окремих напрямків і підрозділів бізнесу. Якщо вдається виявити які-небудь порушення, то про них повідомляється менеджменту разом з прогнозом негативних відхилень від бюджету. Також варто інформувати про невідповідність договорів і заявок на оплату затвердженим нормативам.

На нашу думку, бюджетний контроль може стати ще більш ефективнішим, якщо в компанії впроваджено попроцесний бюджетний контролінг бізнес - процесів ланцюжка створення бізнес - цінності підприємства [5] на основі моделі, представленій на рис.3.

Таблиця 1

Алгоритм формування системи КПЕ на прикладі показника RONA

Стратегічний показник рівня Top management	Деталізація показників рівня Middle management	Операційні показники рівня Down management	Відповідальний підрозділ (центр відповідальності) (ЦВ)	Прямий або непрямий показник для ЦВ	Сутність показника
$RONA = \frac{NP}{EBIT} \times \frac{EBIT}{In} \times \frac{In}{NA}$	$\frac{NP}{EBIT} = \frac{EBT - T}{EBT} = \frac{1 - T}{EBT}$	$\frac{T}{EBT}$ - податкове навантаження на компанію	Фінансова служба	Прямий	RONA - рентабельність чистих активів; NP - чистий прибуток; EBT - прибуток до вирахування податків; EBIT - прибуток до вирахування податків і відсотків; In - виручка від реалізації; NA - чисті активи; T - ставка податку на прибуток
	$\frac{EBT}{EBIT} = \frac{EBT - P}{EBIT}$, де $P = R_{int} \times MD$, звідси $\frac{EBT}{EBIT} = 1 - \frac{R_{int} \times MD}{EBIT}$	R_{int} - середньозважена процентна ставка за обслуговування боргу $\frac{NP}{EBIT}$ - кредитне навантаження	Фінансова служба	Фінансова служба	Прямий
$\frac{EBIT}{In} = \frac{In - CS - VC - FN}{In}$ $GP - VC / In \times In - FC / SP \times SP$	$\frac{In - GP}{VC}$ - змінні витрати на гривню виручки; $\frac{FC}{SP}$ - норматив постійних витрат на одиницю фізичного показника бізнесу	$\frac{In - GP}{VC}$ - виручка; валовий прибуток $\frac{FC}{SP}$ - нормативи змінних витрат на гривню виручки; норматив постійних витрат на одиницю фізичного показника бізнесу	Служба (підрозділ) продажів	Непрямий	In - виручка від реалізації; CS - собівартість реалізованої продукції; VC - змінні витрати; FC - постійні витрати; GP - валовий прибуток; SP - чисельний показник, що характеризує бізнес (наприклад, кількість магазинів, партнерів зі збуту, дистриб'юторів, регіонів збуту тощо)
	$\frac{In}{NA}$, де $NA = CASH + AR + INV + OCA - AP + OCL + NFA$ $NA = \frac{In}{CTR} + \frac{In}{RT} + \frac{CS}{ITR} + OCA - \frac{CS}{PTR} + OCL + NFA$	RTR - оборотність дебіторської заборгованості CTR - оборотність грошових коштів ITR - оборотність товарних запасів PTR - оборотність кредиторської заборгованості	RTR - оборотність дебіторської заборгованості CTR - оборотність грошових коштів ITR - оборотність товарних запасів PTR - оборотність кредиторської заборгованості	Служба (підрозділ) продажів Фінансова служба Відділ логістики	Непрямий Прямий -

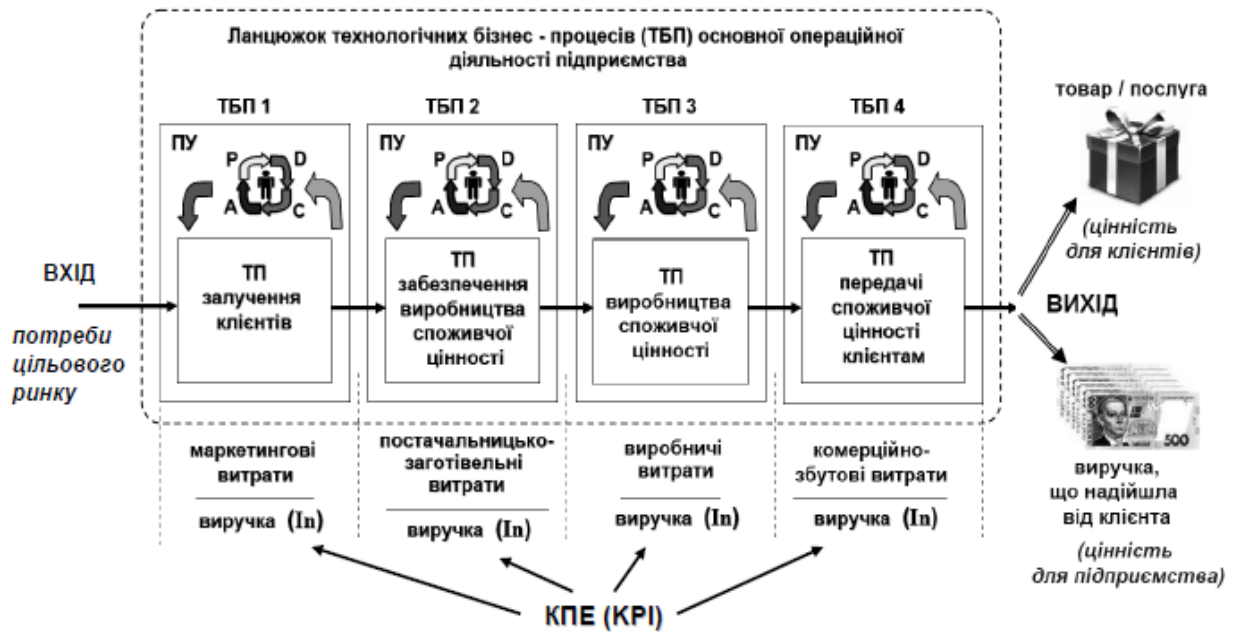


Рис.3. Модель системи бізнес – процесів ланцюжка створення бізнес – цінності підприємства (модель Тупкало [5]):
 ПУ – процес управління власника технологічного бізнес – процесу згідно управлінського циклу PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act»);
 ТП – технологічний процес створення цінності

Таблиця 2

Управління прямими фінансовими показниками

Показник	Дії фінансового директора
Ефективна ставка оподаткування	Використання податкових режимів і юрисдикції з меншим податковим навантаженням, робота з документальним оформленням, які не приймаються для цілей оподаткування витрат; чітке планування і досягнення намічених планів
Витрати на банківські комісії / виручка	Постановка на періодичній основі завдань на зниження банківських тарифів, проведення переговорів з банками щодо зниження тарифів
Середня процентна ставка за залученими позиковими коштами	Постановка на періодичній основі завдань на зниження процентних ставок за залученими позиковими коштами, проведення переговорів з банками щодо зниження тарифів
Оборотність грошових коштів	Контроль залишків на розрахунковому рахунку компанії, швидкості проходження платежів, скорочення кількості рахунків і часу проходження заявок на оплату, використання овердрафтів за рахунками
Прибутковість при розміщенні тимчасово вільного залишку по розрахункових рахунках	Постановка на періодичній основі завдань на підвищення процентних ставок по розміщених вільних грошових коштах, економічно обгрунтоване розміщення тимчасово вільних грошових коштів
Курсові різниці	Страхування валютних ризиків, оптимізація валютної структури кредитного портфеля
Кредитне навантаження на бізнес (борг / EBITDA)	Заборона на залучення позикових коштів, що порушують затверджене значення коефіцієнта відношення боргу до EBITDA (Debt / EBITDA)

Слід зауважити, що стосується віддачі чистого прибутку на інвестиції, то для її контролю має сенс проводити постійний моніторинг показників оборотності, а також відстежувати ефективність капітальних вкладень, рентабельність бізнесу (рис.4). У свою чергу, контроль над оборотністю товарних запасів потребує перевірку виконання планів продажів, закупівель за допомогою механізму узгодження договорів та заявок на оплату.

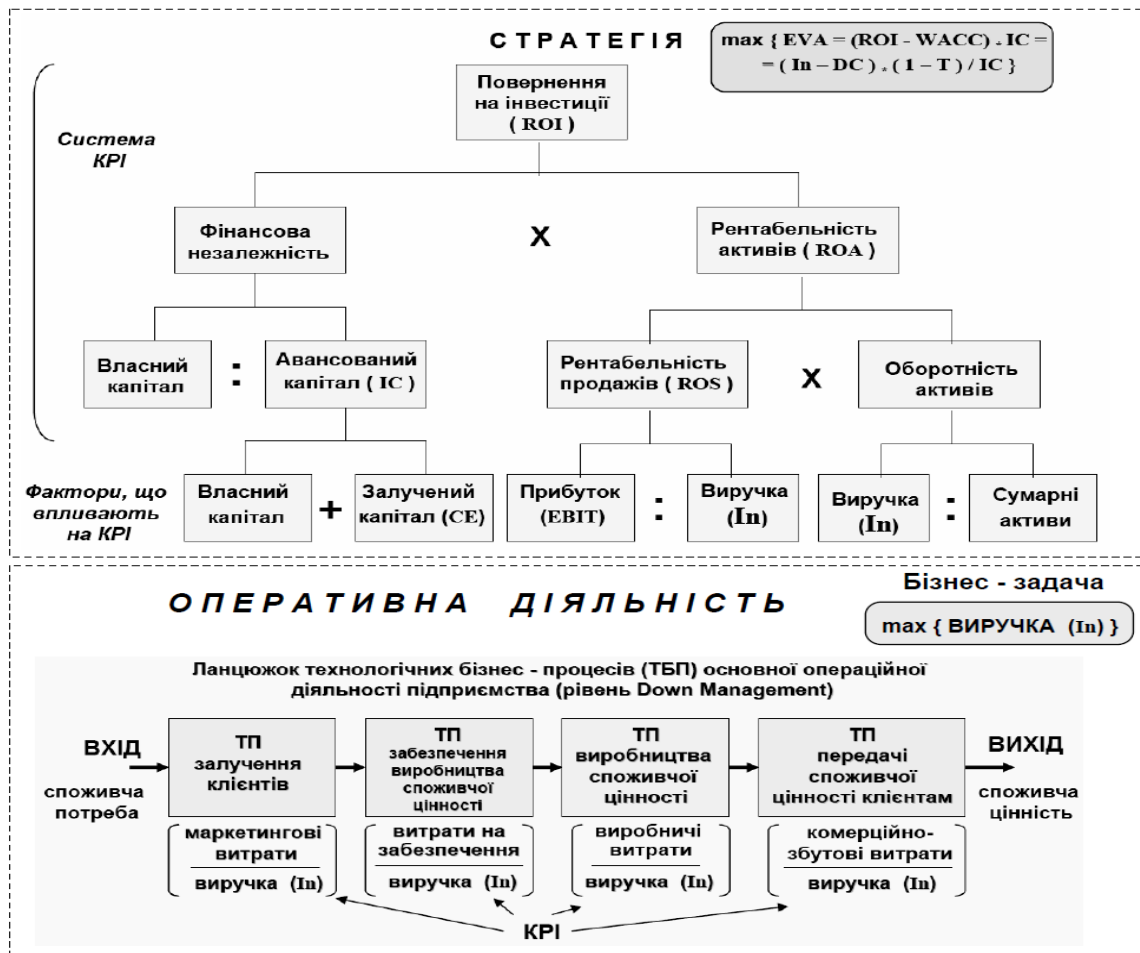


Рис.4. Система ключових показників контролінгу ефективності вкладення (інвестування) капіталу

До вищесказаного слід зауважити, щоб переконатися в тому, що оборотність дебіторської заборгованості знаходиться в межах норми, можна щотижня контролювати роботу по збору боргів, проведену комерційним відділом. Буде незайвим перевіряти, чи відповідають умови укладених договорів кредитній політиці компанії. При цьому має сенс наступні способи впливу: перегляд кредитних лімітів, заборона відвантажень в борг, зміна відстрочки платежу та розміру наданих знижок (за погодженням з комерційним центром відповідальності, наприклад, з комерційним відділом). Крім того, контроль оборотності кредиторської заборгованості перед постачальниками може передбачати перевірку як надходять оплати умовам, відображеним у договорах поставки. При цьому ефективність впливу на стан кредиторської заборгованості може бути забезпеченою вже на етапі узгодження договорів.

Висновки. Аналіз існуючих вітчизняних і зарубіжних робіт вказує, що практично ще не склалася на єдиних методологічних засадах концепція контролінгового механізму реалізації бізнес - стратегії підприємства на основі формування системи ключових показників бізнес – ефективності. Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що запропонований науково-методологічний підхід до рішення комплексної задачі створення контролінгового механізму реалізації бізнес - стратегії підприємства ґрунтується, по – перше, на запропонованій моделі трансформації піраміди бізнес – стратегії підприємства у дерево генеральної бізнес – цілі, що відповідає вимозі дотримання в системі менеджменту підприємства чотирьох базових системообразуючих принципів теорії організаційних систем, а саме: «ієрархічність», «детермінованість». «повнота і несуперечність», «синергетичність». По – друге, ключовий показник ефективності досягнення генеральної стратегічної бізнес – цілі на відміну від еkleктичної моделі системи KPI (Key Performance Indicators) на основі BSC (Balanced ScoreCard) Д.Нортон і Р.Каплана, пропонується вибирати у вигляді аналітичної багатофакторної арифметичної моделі, складові якої повинні охоплювати економічний зміст управління по усіх бізнес-метриках (координатах) стратегічного управління підприємством і кожна з яких повинна описуватись декомпозиційною моделлю до рівня окремих кількісних показників для центрів стратегічної та операційної бізнес - відповідальності (структурних підрозділів), використовуючи, наприклад, логіку побудови відомої аналітичної моделі системи економічних показників DuPont.

Перспектива подальших досліджень може бути пов'язана з питаннями впровадження механізму попроцесного бюджетного контролінгу бізнес – процесів ланцюжка створення бізнес – цінності підприємства.

Список використаних джерел

1. Balanced ScoreCard: управление реализацией стратегии [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://education.kulichki.net/bsc/>
2. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера? [Електронний ресурс]./ Д. Привольнев - Режим доступу: <http://citcity.ru/11351/>
3. Репин В.В. Кризис... в управлении бизнес-процессами? [Електронний ресурс]./ В.В. Репин. - Режим доступу до статті: <http://www.klubok.net/article2432.html>
4. Характеристика многофакторной модели Дюпон - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.dist-cons.ru/modules/DuPont/section3.html>
5. Тупкало С.В. Методика решения задачи управления на основе оценки роста стоимости компании / С.В. Тупкало, В.Н. Тупкало // Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наук. пр. - К.: ЦНДІНУ, 2010. - Вип.1(13). - С. 176 – 180.