



С.В. Гришунин
ИНСТРУМЕНТЫ РЕЙТИНГОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

S.V. Grishunin
INTERNAL RATING TOOLS IN STRATEGIC CONTROLLING SYSTEM

Разработаны модель внутреннего рейтингования и примеры составляющих ее инструментов для контроля и анализа степени достижения целей в стратегическом контроллинге в тех случаях, когда значения подконтрольных показателей, описывающих цели, выражены в качественной форме или в виде интервалов значений. Показано, что такой способ постановки целей стал чаще применяться в стратегическом контроллинге, так как для достижения успеха в бизнесе растет значение нематериальных активов и интеллектуального капитала, а в условиях быстро изменяющегося окружения значение стратегических целей можно задать только интервалом. Разработка модели является актуальной, так как традиционные способы план-факт-анализа при таком способе постановки целей не эффективны и решение задачи измерения и оценки отклонений требует принципиально нового подхода. Представлено определение внутреннего рейтинга в стратегическом контроллинге как инструмента комплексной оценки, как степени фактического достижения стратегической цели промышленного предприятия, так и способности руководителей предприятия обеспечить достижение этой цели в будущем. Рейтинг является внутренним, так как оценивается не внешним агентом, а непосредственно менеджерами самой компании в рамках системы стратегического контроллинга. Разработаны методики и примеры построения главного инструмента модели – рейтинговой шкалы – для разных случаев задания целевых значений подконтрольных показателей. Представлен алгоритм функционирования модели, состоящий из нескольких этапов. На первом этапе определяются целевые значения подконтрольных показателей и строится рейтинговая шкала для комплексной оценки отклонений. На втором этапе осуществляется периодический процесс «отслеживания» значений показателей, включающий определение отклонений потенциальных значений подконтрольных показателей от целевых значений, их причин и виновников, и присвоение выявленным отклонениям внутреннего рейтинга. На третьем этапе рейтинги передаются в систему принятия решений стратегического контроллинга, в которой на основании информации, зашифрованной в рейтингах, производится разработка мер по уменьшению последствий отклонений. Разработаны примеры таких инструментов модели, как целевые интервалы и способы кодировки причин и виновников отклонений. Достоинствами модели является четкая идентификация отклонений показателей от их целевых значений и оценка степени материальности этих отклонений в том случае, если целевые значения показателей выражены интервалами или субъективными критериями. Внутренние рейтинги, в отличие от других существующих инструментов, позволяют создать глубокую градацию отклонений, достаточную для эффективного управления. Благодаря заложенным в рейтинговую шкалу порогам материальности, исключается реакция на незначительные угрозы и отклонения, тем самым экономятся ресурсы компании. Представленная модель и входящие в нее инструменты могут быть использованы в качестве базы для создания системы мотивации для руководителей, а также для создания дополнительных инструментов контроля и анализа, например системы бенчмаркинга показателей компании с показателями конкурентов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ; СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ; ВНУТРЕННИЕ РЕЙТИНГИ; СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КОНТРОЛЛИНГЕ; КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

The paper contains the model of development of the internal rating system and its constituent tools to monitor and analyze achievement of a company's strategic goals in a strategic controlling system. This model is applied when target values of key performance indicators (KPIs) in the system are set in qualitative form or in the form of intervals. This method of setting targets has recently become more often in strategic management because: (1) to achieve success in business the companies are more and more relying on their intangible assets which are difficult to quantify; and (2) under conditions of fast changes in the environment, the values of KPIs reflecting strategic goals can be set only by intervals. In such environment, traditional methods of a «plan-fact» analysis are becoming less and less efficient and new methods, such as internal rating systems, are required to

solve the task of measuring and evaluation of variances of KPIs actual values. Internal rating in strategic controlling is defined as a tool of complex evaluation of both (1) the variance of actual company's performance from the strategic goal; and (2) the ability of company's management to ensure the achievement of the strategic goal. The rating is called internal because it is evaluated by the company's managers within an umbrella of a strategic controlling system and not by external agents such as, for example, consultants. The paper provides methodologies and examples of the main tool in the model – an internal rating scale. The examples of the scale are developed for the different methods of setting target values of KPIs. The paper also provides the detailed flow-chart of the model which consists of several main steps. At the first step, the managers define KPIs target values and build a rating scale for complex evaluation of variances. At the second step, the managers perform a periodic monitoring of KPIs which includes the calculation and analysis of potential variances from their target values (including identifications of reasons and cause of the variances) and assignment of internal ratings to these variances. At the third step, identified variances and their internal ratings are communicated to the decision making system of a strategic controlling. In this system, the managers, based on the information coded into internal ratings, develop actions to reduce the consequences and impact of the variances. In addition to the flow chart, the paper contains the examples of developments of such tools in the model as target intervals and methods of coding the causes and the sources of the variances. The advantage of the model is the accurate and efficient identification of variances of actual values of KPI from those in the strategic plan, if the target values of KPIs are set in qualitative form or by intervals. Internal ratings, in comparison with other existing tools, allow creating a deep gradation of variances which is necessary for the efficient management. Due to materially thresholds which are embedded into the internal ratings scale, the managers are not reacting on insignificant variances or threads thus save the resources of the company. The model can also be used as a base for the motivation system for managers as well as for development of other tools of control and analysis, such as a system of strategic benchmarking.

STRATEGIC MANAGEMENT; STRATEGIC CONTROLLING; INTERNAL RATINGS; KEY PERFORMANCE INDICATORS; CONTROL PROCEDURES.

Введение. В последние десятилетия все большее количество компаний в мире для построения системы управления используют контроллинг – новую концепцию управления, направленную на формирование, развитие и поддержание конкурентного преимущества. Это связано с ростом динамичности и непредсказуемости внешней и внутренней среды бизнеса, сокращением жизненного цикла товаров и услуг и усилением конкуренции между «традиционными» игроками и новыми участниками – «стартапами» и компаниями с развивающихся рынков [3]. Потребность в новых системах управления особенно актуальна для российских предприятий, так как за последние 15 лет Россия продолжает демонстрировать отставание от многих экономик по уровню конкурентоспособности и эффективности производства [4].

Контроллинг – молодое направление в науке управления, и некоторые его функции и инструменты разработаны недостаточно. Это особенно проявляется в стратегическом аспекте контроллинга, непосредственно направленном на обеспечение продолжительного функционирования предприятия. [16]. Одной из существенных актуальных проблем является организация оценки и измерения

отклонений, их представления, анализа и интерпретации (определения степени материальности, причин и виновников отклонений) в тех случаях, когда значение стратегической цели выражено в качественной («мягкой») форме (например, в виде текста) или в виде интервала. Как же в этом случае рассчитать отклонение, определить его материальность и представить отклонение в виде, понятном лицам, принимающим решения в компании (ЛПР).

В научной литературе представлено несколько способов решения указанной проблемы. Д. Хаббарт [2] предлагает преобразовывать качественные описания в количественные значения с помощью инструментов математики, статистики или других инженерных наук, а затем сравнивать количественные величины в ходе план-факт-анализа. Примерами таких преобразований являются модели вычисления денежной стоимости «мягких» факторов, например модели расчетной нематериальной стоимости (CIV), экономической добавленной стоимости (EVA) и т. п. [13].

Недостатком метода количественных преобразований является то, что содержание качественной цели может «раствориться» в

количественном индикаторе и тем самым ухудшить ее понимание ЛПР. Например, как отмечает С. Кузубов [13], стоимость, получаемая методами CIV или EVA, в большинстве случаев имеет мало общего с реальной стоимостью оцениваемого «мягкого» фактора. Ю. Вебер и У. Шеффер в [6] заключают, что «преувеличенная ориентация контроллеров на числовые данные ведет к тому, что они уже не в состоянии отличить значимость точности цифр от их важности».

А.С. Волынский и А.П. Градов [9] предлагают использовать для анализа отклонений графическую матрицу соответствия между желаемым и фактическим состоянием «мягких» показателей (на примере матрицы совокупной полезности нематериальных активов). Достоинством этого подхода является наглядность и возможность оценивать отклонения в разных фазах экономического цикла. Недостатком инструмента является субъективность оценки отклонений и сложность оценки материальности отклонений, так как отклонения выражаются всего тремя значениями — низкое, среднее и высокое.

Наиболее перспективным, на наш взгляд, является использование для целей анализа отклонений внутренних рейтингов, так как этот подход позволяет объединить достоинства двух методов, описанных выше. Внутренние рейтинги сейчас уже используются компаниями для оценки кредитоспособности дочерних предприятий в холдинговых компаниях [8], но могут быть использованы и в стратегическом контроллинге. П. Хорват [7] предлагает варианты использования внутренних рейтингов (в виде «школьных оценок» или системы цветов) при анализе отклонений, однако методика их разработки не приводится. С. Кузубов [13] и Т. Андрусенко [5] приводят примеры использования рейтинговых систем и систем показателей для измерения и оценки таких «мягких» аспектов бизнеса, как интеллектуальный капитал. Однако на практике существует недостаточное количество моделей систем стратегического контроллинга, объединяющих в себе «мягкие» и количественные показатели и одновременно обладающих эффективными системами план-факт-анализа «мягких» показателей.

Методика исследования. Целью данного исследования является разработка модели внутреннего рейтингования для контроля и анализа степени достижения целей в стратегическом контроллинге в тех случаях, когда значения подконтрольных показателей, отражающих содержание стратегических целей, представлены в качественной форме или в виде интервалов значений.

Внутренний рейтинг в стратегическом контроллинге (ВРСК) — это комплексная оценка как степени фактического достижения стратегической цели промышленного предприятия, так и способности руководителей предприятия обеспечить достижение этой цели в будущем. Данная оценка выполняется на основе анализа фактического и потенциального отклонения подконтрольного показателя от его целевого значения и выражается по дискретной, упорядоченной шкале, называемой рейтинговой шкалой. Рейтинг называется внутренним, так как оценивается не внешним агентом (например, консультантом по стратегии), а непосредственно менеджерами самой компании в рамках системы стратегического контроллинга.

Внутренний рейтинг сигнализирует о факте наличия отклонения и уровне его материальности, информирует о причинах и виновниках отклонений, а также о том, достижима ли цель и какого рода действия (оперативные или стратегические) должны быть предприняты для ликвидации отклонения.

В качестве основы для модели ВРСК мы использовали, во-первых, методики присвоения и поддержания кредитных рейтингов, применяемые международными рейтинговыми агентствами, такими как Фитч Рейтингз (Fitch Ratings), Мууди'с (Moody's) или Стандарт-энд-Пур'с (Standard&Poor's) [10, 11]. Эти методики обладают рядом свойств, которые могут быть востребованы для анализа отклонений в стратегическом контроллинге. К ним относятся: 1) использование порядковой шкалы для выражения рейтингов, что позволяет описывать показатели текстом или интервалом, а также ранжировать значения показателей относительно друг друга; 2) сбалансированность (анализ компаний включает практически все аспекты их деятельности от истории до финансовой деятельности); 3)

ориентация на перспективу; 4) адаптируемость к экономическим циклам.

Для обозначения ВРСК мы предлагаем использовать набор символов, подобный тому, что используют международные рейтинговые агентства (сочетания латинских букв от D до AAA), так как большинство руководителей, исходя из опыта работы на финансовых рынках, уже привыкли к их сигнальным значениям (AAA – минимальный риск, D – максимальный риск, опасность). Однако руководители компании могут применять и любые другие наборы символов для обозначения ВРСК.

Входящей информацией для модели являются стратегический план и система подконтрольных показателей стратегического контроллинга (СПСК). Она предназначена для описания стратегических целей предприятия и «отслеживания» (мониторинга) движения предприятия к стратегическим целям с помощью контрольных процедур. Каждый подконтрольный показатель (КП) в системе комплексно отражает требуемый результат достижения одной или нескольких стратегических целей [15]. В СПСК выделяют один или несколько стратегических показателей цели (СПЦ), описывающих консолидированные цели и задачи всего предприятия, а также составляющие СПЦ промежуточные подконтрольные показатели (ЦППП), описывающие либо отдельные направления деятельности (бизнес-процессы) компании, либо внешние условия функционирования предприятия. В качестве основы для СПСК руководители компании могут выбрать такие модели, как финансово-экономические системы показателей (например, система Du Pont), сбалансированную систему показателей ССП, систему показателей, ориентированную на стоимость компании, систему показателей Европейского фонда качественного менеджмента или систему селективных показателей [6, 15].

Пусть, например, компания Y строит систему подконтрольных показателей для описания стратегии, нацеленной на достижение заданного показателя окупаемости инвестиций. В этом случае в качестве СПЦ может быть выбран показатель возврата денежного потока от инвестиций (CFROI) [6], а в качестве одного из ЦППП, описывающих промежуточную стратегическую цель по направлению «Производственная деятельность» – рентабельность по операционной прибыли.

Входящей структурой в модели также является созданная в компании инфраструктура контроля, целью которой является предупреждение потенциальных отклонений на стадии возникновения угроз их появления [6, 7, 15]. Она включает: 1) контрольные процедуры, предназначенные для сравнения потенциальных значений ЦППП и СПЦ с плановыми заданиями; 2) контрольные точки и индикаторы, в которых непосредственно размещаются контрольные процедуры; 3) информационные системы, необходимые для регистрации отклонений, их анализа и подготовки отчетности об отклонениях; 4) контрольную среду, включающую политики и процедуры, определяющие порядок и периодичность функционирования систем контроля и отчетности, а также распределение ответственности и полномочий между сотрудниками компании в рамках рассмотренной инфраструктуры. Для своевременного выявления угроз появления отклонений используют такие виды контрольных процедур, как предварительный контроль (его целью является проверка гипотез, лежащих в основе стратегии), следящий контроль (для мониторинга «зон рисков» с целью выявления слабых сигналов о потенциальных угрозах) и текущий контроль (для выявления потенциальных угроз непосредственно перед началом или в процессе реализации стратегических задач).

Процесс создания инфраструктуры контроля также должен включать разработку системы принятия решений: 1) распределение полномочий и ответственности между руководителями компании; 2) определение порядка и методов разработки альтернативных решений, выбора и утверждения наилучшего; 3) организацию мониторинга и координации исполнителей, реализующих решения; 4) разработку способов мотивации исполнителей.

Подробное описание методологии, методик и примеров создания инфраструктуры контроля и системы принятия решений представлено в [15, с. 166–210].

Итак, результатом исследования является модель внутреннего рейтингования в стратегическом контроллинге, алгоритм которой представлен на рис. 1. Рассмотрим далее каждый этап предложенного алгоритма более подробно.

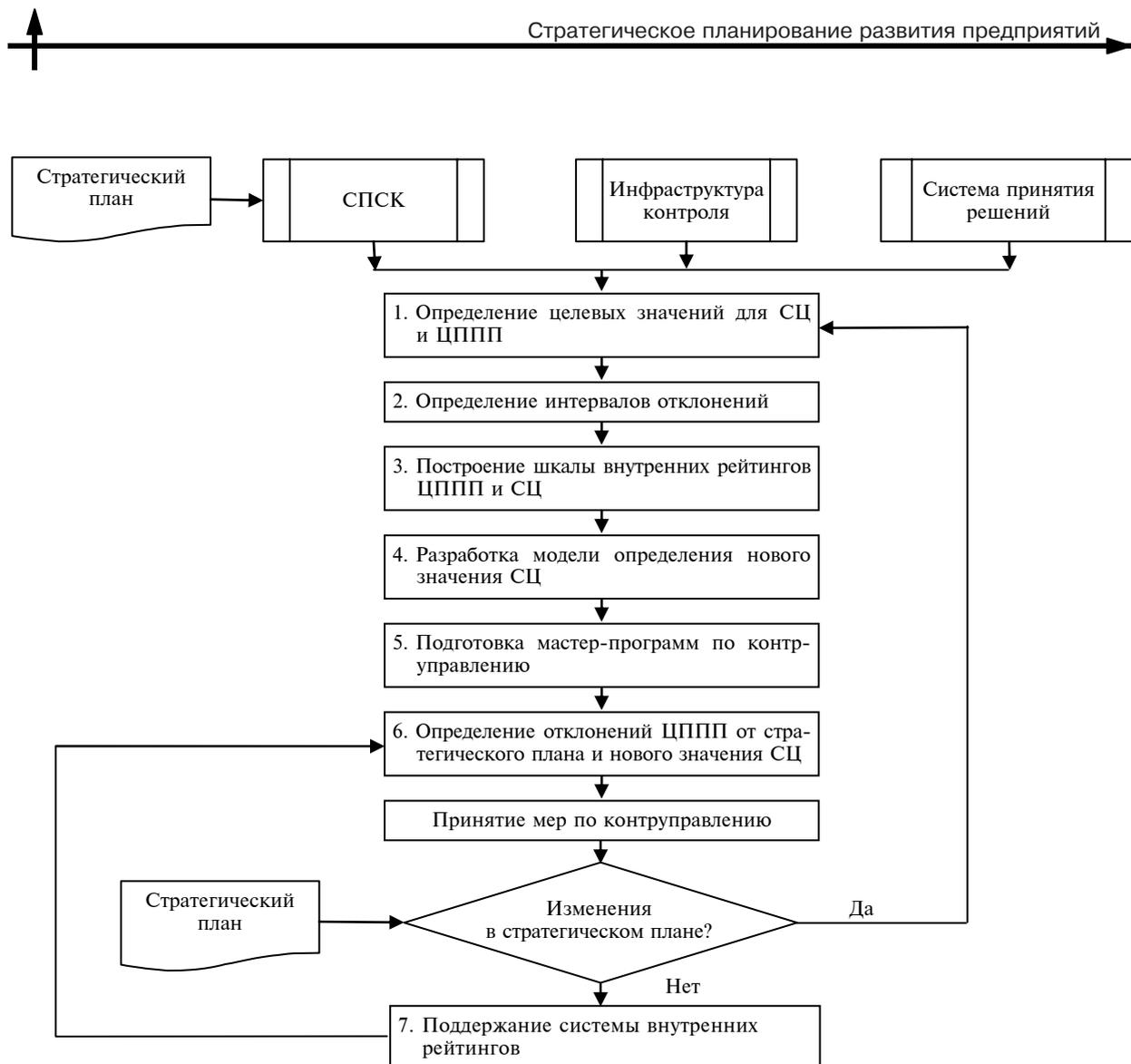


Рис. 1. Алгоритм внутреннего рейтингования в стратегическом контроллинге

Этап 1. На основе стратегического плана для СПЦ и ЦППП определяют целевые значения. Для «мягких» показателей целевые значения задаются набором критериев, однозначно определяющих состояние данного показателя. Критерии могут быть объективные (выраженные числовым значением), субъективные (выраженные текстовым описанием) или смешанные. Пример такого набора критериев приведен в табл. 1.

Для измеряемых КП целевые значения задаются интервалом, построенным по следующему принципу:

$$\text{КП}_i \in [G_i - V_i; G_i + V_i], \quad (1)$$

где КП_i – подконтрольный показатель i ; G_i – плановое задание для показателя i ; V_i – масштаб отклонения для показателя i , т. е. ми-

нимальная величина отклонения i -го КП от планового задания, на которое должен «срабатывать» механизм реакции.

Задание целевого значения КП в виде интервала более эффективно, чем представление целевого значения в виде однозначной (скалярной) величины. Однозначное задание целевого значения будет демотивировать менеджеров, так как в условиях растущей изменчивости окружения и высокой неопределенности эта величина вряд ли будет достигнута. Кроме того, руководители, чтобы не быть «наказанными» за невыполнение планового задания, будут стремиться достигнуть целевого значения любой ценой, в том числе и путем использования излишних ресурсов для ликвидации незначительных отклонений. Задание целевых значений КП

Таблица 1

Пример смешанного целевого задания для «мягкого» показателя «финансовая политика компании»

Целевое значение «мягкого» показателя	Критерии, определяющие целевое значение
Следовать консервативной финансовой политике	Размещать денежные средства и депозиты в банках с кредитным рейтингом не ниже А. Поддерживать отношение долга к EBTIDA на конец года в диапазоне 1,2–1,7 раза. Капитальные вложения не превышают 60–70 % от величины EBITDA. Поддерживать кредитный рейтинг от агентства Moody’s не ниже Вaa2. Компания постоянно поддерживает запас денежных средств и законтрактованные долгосрочные кредитные линии на сумму не менее 80–100 млн долл.

в виде интервалов (1) исключит реакцию менеджеров на нематериальные отклонения от целевых значений, тем самым сэкономив ресурсы компании и перенаправив их на те «слабые» и «узкие» места, где эти ресурсы действительно нужны.

Целевым значениям КП присваивается ВРСК А.0.0, что означает: «цель достигнута, корректирующих действий не требуется, следует продолжать выполнять задачи, установленные стратегическим планом и целевыми программами».

Для повышения гибкости системы следует разработать не один, а несколько сценариев целевых значений КП. Каждый сценарий должен предусматривать разные стадии экономического цикла, различные ответы конкурентов на действия компании (например, снижение цен, вывод на рынок конкурирующей модели товара, предложение новых сервисных услуг) и т. п.

Этап 2. Множество оставшихся возможных значений показателей ЦППП и СПЦ разбивают на n интервалов:

$$КП_{i,j} \in [G_i - F_{ij}; G_i + \bar{C}_{ij}], \quad (2)$$

где n – общее количество интервалов; j – номер интервала; F_{ij} – нижний порог отклонения от целевого значения для интервала j ; \bar{C}_{ij} – верхний порог отклонения от целевого значения для интервала j .

Пороги отклонений для каждого интервала устанавливаются ЛПР исходя из следующих критериев.

а) Интервалы не должны пересекаться (рис. 2).

б) Порядковый ранг каждого интервала (j) определяет уровень материальности отклонения для менеджеров, например: незначительное, среднее, значительное, высокое, критическое и т. п.

в) Для каждого интервала можно разработать отдельные программы оперативных и (или) стратегических мер, направленных на уменьшение отклонения до приемлемого уровня.

Для «мягких» показателей также составляются интервалы значений, определяющих уровень отклонения (незначительное, среднее и т. п.), для каждого уровня определяется набор критериев, однозначно описывающих состояние показателя (см. этап 1).

Например, для показателя рентабельности операционной прибыли и для «мягкого» показателя «стадия жизненного цикла основного товара компании» менеджеры компании Y составили следующие интервалы (табл. 2).

Так же, как и при разработке целевых значений КП, рекомендуем разрабатывать сценарии интервалов, предусматривающие разные стадии экономического цикла, различные ответы конкурентов и т. п.

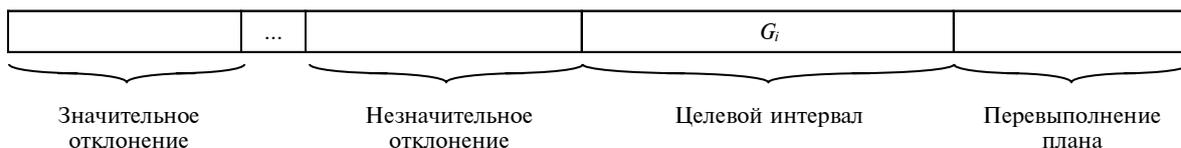


Рис. 2. Схема разбиения значений КП на интервалы

Таблица 2

Примеры интервалов и рейтинговой шкалы для показателей в системе ВРСК

Текстовая классификация отклонений	Рейтинг в системе ВРСК	Рентабельность по операционной прибыли, %	Стадия жизненного цикла продукта Т компании У
Намного превышает целевой уровень	AAA	Выше 30	Товар находится в стадии ЖЦ «рост–турбулентность» на внутреннем рынке и «освоение–рост» на экспортных рынках. Опытные испытания образа товара заменителя Т прошли успешно
Превышает целевой уровень	AA	20–30	Товар находится в стадии ЖЦ «рост–турбулентность» на внутреннем рынке и «освоение–рост» на экспортных рынках. Осуществляется НИОКР товара-заменителя Т. Процесс – на стадии создания опытного образца
Целевой уровень	A	15–20	Товар находится в стадии ЖЦ «рост–турбулентность» на внутреннем рынке и «освоение–рост» на экспортных рынках. НИОКР товара-заменителя Т находится на стадии инженерной документации
Незначительное отклонение	BBB	12–15	Товар находится в стадии ЖЦ «рост–турбулентность» на внутреннем и экспортных рынках. Начат НИОКР товара-заменителя Т
Отклонение средней степени	BB	8–12	Товар находится в стадии ЖЦ «зрелость» на внутреннем рынке и «рост–турбулентность» на экспортных рынках
Отклонение высокой степени	B	5–12	Товар находится в стадии ЖЦ «зрелость» на внутреннем и экспортных рынках
Значительное отклонение	C	2.5–5	Товар находится в стадии ЖЦ «зрелость» на внутреннем рынке и на стадии «зрелость–спад» на экспортных рынках
Критическое отклонение	D	Ниже 2,5	Товар находится в стадиях ЖЦ «зрелость–спад» или «спад» на внутреннем и экспортных рынках

Этап 3. В зависимости от уровня отклонения каждому интервалу i -го КП присваивается ВРСК для удобства дальнейшего контроля показателей, тем самым формируется рейтинговая шкала стратегического контроллинга. Обозначение рейтингов формируются по следующей модели:

$$R_{ij} \in [L_j, H_i, Z_i], \quad (3)$$

где L_j – символьная кодировка рейтинга, обозначающая уровень материальности отклонения; H_i – код «виновника» отклонения (определяется с точностью до участка бизнес-процесса, если причина внутренняя или с точностью до места возникновения, если причина внешняя); Z_i – код «причины» отклонения. Должен давать краткое пояснение чем вызвано появление отклонения.

Пример рейтинговой шкалы приведен в табл. 2. В предлагаемой системе кодировки при необходимости менеджеры могут увели-

чить число интервалов за счет введения промежуточных рейтингов, обозначаемых знаками «+» или «-» (например, A+ или A-), но введение большого числа интервалов может ухудшить понимание менеджерами уровня материальности отклонений.

Кодировка причин и виновников отклонений разрабатывается на этапе создания контрольной инфраструктуры и информационной системы стратегического контроллинга. Для целевого уровня коды причин и виновников отклонений всегда равны 0.

Этап 4. Разрабатывается модель определения нового значения СПЦ после расчета потенциальных отклонений ЦППП от плана. В случае использования системы показателей, основанной только на математических взаимосвязях (например, модель DuPont или модель расчета CFROI [6]), такая модель будет представлять собой простой расчет показателя СПЦ с помощью математических

формул, связывающих ЦППП. Этот расчет программируется в информационной системе стратегического контроллинга. Однако, как отмечено в [6], увеличивающаяся сложность и турбулентность внешней и внутренней среды ведет к тому, что финансово-экономические модели СПСК уступают место сложным моделям, например, на основе системы сбалансированных показателей [7], основанных, в большей части, на логических взаимосвязях и включающих большое количество субъективно оцениваемых переменных (многие из которых «мягкие»). В таких случаях модель, основанная только на математических взаимосвязях, не способна отразить все причинно-следственные связи между КП, поэтому для определения нового значения СПЦ необходимо коллективное экспертное обсуждение и субъективная оценка влияния потенциальных отклонений ЦППП на величину СПЦ.

Если компания построила для себя СПСК, основанную на сложных математических и логических взаимосвязях, для определения значения СПЦ мы предлагаем использовать следующую процедуру. Во-первых, с помощью математического, логического и статистического инструментария (такого как регрессионный анализ, стратегические карты, нечеткие множественные соотношения) строится базовая модель причинно-следственных взаимосвязей между ЦППП и СПЦ. Упрощенный пример такой модели разработан в [14, с. 64–76]. Во-вторых, создается специальный стратегический комитет, состоящий из аналитика, отвечающего за расчеты и анализ СПЦ с помощью базовой модели; владельцев стратегических целей, получивших отражение в ЦППП (это руководители соответствующих подразделений компании — маркетинга и продаж, операционной деятельности, логистики, финансов и т. п.); независимых экспертов (например, внешних консультантов по стратегическому контроллингу). Руководство комитетом должно быть поручено руководителю, отвечающему за СПЦ. Задачи деятельности комитета: выбрать, обсудить и утвердить значения лингвистических переменных в базовой модели; выявить факторы и причинно-следственные взаимосвязи, не учтенные в базовой модели, определить материальность их влияния на СПЦ и включить их в расчет СПЦ; опреде-

лить новое значение СПЦ, рассчитать его отклонение от плана и присвоить этому отклонению внутренний рейтинг, который будет определять как материальность отклонения, так и набор мер по контруправлению.

Этап 5. Для каждого интервала значений ЦППП, за исключением целевого, менеджеры разрабатывают предварительные укрупненные программы (мастер-программы) альтернативных мер, направленных на уменьшение последствий отклонений. Наличие таких мастер-программ значительно сократит время реакции на отклонения на момент их выявления.

Поскольку все КП тесно связаны друг с другом причинно-следственными связями, при разработке мастер-программ используется регрессионный анализ, а также методы управления рисками [1], которые позволяют оценить влияние отклонений в одном из КП на значения остальных КП [6, 7]. Также отметим, что при разработке мастер-программ руководители могут использовать и результаты реализации прошлых стратегий (на основе созданной в компании базы данных типовых решений по отклонениям и даже базы данных неудач).

Для интервалов, в которых будут фиксироваться превышения значений КП плановых заданий («перевыполнение плана»), разрабатываются возможные альтернативные предложения по высвобождению ресурсов из направлений, цели которых отражены в таких КП. Высвобожденные ресурсы, особенно в случае значительного превышения плановых заданий (рейтинг ААА) возможно перераспределить на те направления, где выявлены негативные отклонения, либо использовать эти ресурсы на другие проекты компании. Например, если удалось реализовать проект НИОКР нового товара со значительной экономией средств, рассматривается возможность перераспределения этих ресурсов на те проекты НИОКР, где имеется отставание в разработках.

Для интервалов, в которых будут фиксироваться потенциальные отклонения от плановых заданий, набор корректирующих мер зависит от значения рейтинга. Для отклонений уровня ВВВ (незначительное отклонение) перечень действий будет включать меры оперативного характера. Для отклонений

уровня ВВ перечень действий будет включать в себя меры как оперативного, так и стратегического характера. Для отклонений уровня В будут превалировать стратегические программы уменьшения последствий отклонений. И, наконец, для отклонений уровня С и D должны быть разработаны антикризисные меры, закрепленные в антикризисных планах.

Этап 6. С помощью инфраструктуры контроля с периодичностью, заданной в политиках и процедурах, осуществляется сравнение потенциальных и (или) фактических (в зависимости от типа контрольных процедур) значений ЦППП с целевыми значениями и определяются внутренние рейтинги отклонений в соответствии с разработанной рейтинговой шкалой. После определения отклонений во всех ЦППП стратегический комитет, как описано выше, определяет потенциальное отклонение СПЦ и внутренний рейтинг этого отклонения. Внутренние рейтинги передаются в систему принятия решений, где на основе предварительных мастер-программ по ликвидации отклонений (разработанных на этапе 4) разрабатываются, утверждаются и запускаются окончательные программы по ликвидации или уменьшению последствий отклонений.

Этап 7. Изменения во внешнем и внутреннем окружении могут потребовать внесения изменений в СПСК, в пороговые значения интервалов для КП, рейтинговую шкалу и мастер-программы по контруправлению. Процедуры и периодичность осуществления таких изменений разрабатываются в ходе создания инфраструктуры контроля. Предлагаем внедрение следующих двух процессов:

- процесс поддержания внутренних рейтингов, он не привязан к изменениям в стратегическом плане и заключается в периодическом анализе и пересмотре (в случае необходимости) рейтинговой шкалы и (или) мастер-программ по уменьшению последствий отклонений. Эти изменения производятся по результатам накопившихся изменений в окружении и накопившегося опыта в ходе выявления, анализа и уменьшения последствий отклонений;
- процесс полного или частичного пересмотра всей системы ВРСК, он запускается в случае внесения изменений в состав СПСК и (или) инфраструктуры контроля и принятия

решений. В этом случае архитектура ВРСК полностью или частично пересматривается начиная с этапа 1.

Кроме функций инструмента контроля и принятия решения, предложенная модель может также быть использована как база для создания инструмента мотивации руководителей. Внутренние рейтинги обладают свойствами, которые необходимы как для постановки целей, так и дальнейшей оценки работы руководителей: это объективность, надежность, достоверность в отношении деятельности, выполняемой сотрудником, возможность прогноза, комплексность, прозрачность процесса присвоения [12]. Например, одной из целей руководителя может быть поддержание рейтинга вверенного ему КП не ниже уровня ВВ. Уровень дополнительной компенсации руководителя и его карьерное развитие также могут быть привязаны к достижению им определенного уровня рейтинга.

Еще одним инструментом, базой для которого может послужить предложенная система ВРСК, является система бенчмаркинга деятельности компании с конкурентами. В этом случае создается рейтинговая шкала, отражающая основные факторы позиционирования компании по отношению к конкурентам, и с заданной периодичностью производится попарное сравнение достижений компании и конкурентов с последующим принятием мер по ликвидации стратегических разрывов и корректировке стратегического плана.

Результаты исследования. В данном исследовании нами разработана модель внутреннего рейтингования и примеры составляющих ее инструментов для анализа достижения целей в стратегическом контроллинге. Они применимы в том случае, когда значения стратегических целей выражены в качественной («мягкой») форме или в виде интервала значений.

Кроме того, представлено авторское определение внутреннего рейтинга в стратегическом контроллинге как инструмента комплексной оценки, как степени фактического достижения стратегической цели промышленного предприятия, так и способности руководителей предприятия обеспечить дости-

жение этой цели в будущем. Рейтинг является внутренним, так как оценивается не внешним агентом, а непосредственно менеджерами самой компании в рамках системы стратегического контроллинга;

– приведена методика построения одного из основных инструментов модели – рейтинговой шкалы, а также представлены примеры шкал для двух случаев: когда значение целевого показателя выражено интервалом и когда значение целевого показателя выражено набором качественных или смешанных критериев;

– разработан алгоритм функционирования модели внутреннего рейтингования, состоящий из нескольких этапов. На первом этапе определяются целевые значения подконтрольных показателей и строится рейтинговая шкала для комплексной оценки отклонений. На втором этапе осуществляется периодический процесс «отслеживания» значений показателей, включающий определение отклонений потенциальных значений подконтрольных показателей от целевых значений, их причин и виновников, и присвоение выявленным отклонениям внутреннего рейтинга. На третьем этапе рейтинги передаются в систему принятия решений стратегического контроллинга, в которой, на основании информации, зашифрованной в рейтингах,

производится разработка мер по уменьшению последствий отклонений.

В дополнение к алгоритму приведены примеры таких инструментов модели, как целевые интервалы и способы кодировки причин и виновников отклонений.

Выводы. Достоинствами модели являются четкая идентификация отклонений показателей от их целевых значений и оценка степени материальности этих отклонений в том случае, если целевые значения показателей выражены интервалами или субъективными критериями. Внутренние рейтинги, в отличие от других существующих инструментов анализа отклонений, позволяют создать глубокую градацию отклонений, достаточную для эффективного управления. Благодаря заложенным в рейтинговую шкалу порогам материальности, исключается реакция на незначительные угрозы, тем самым экономятся ресурсы компании.

Разработанная модель и входящие в нее инструменты могут быть использованы в качестве базы для создания системы мотивации для руководителей, а также для создания дополнительных инструментов контроля и анализа, например системы бенчмаркинга показателей компании с показателями конкурентов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. Guidance on Enterprise Risk Management. URL: <http://www.coso.org/-ERM.htm> (дата обращения: 26.05.2015).
2. **Habard D.** Everything is Measurable. CIO, 2007. URL: <http://www.cio.com/article/2438921/it-organization/everything-is-measurable.html> (дата обращения: 26.05.2015).
3. **Syrett M., Dewin M.** Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times. N. Y., Public Affairs. 2014. 170 p.
4. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/> (дата обращения: 26.05.2015).
5. **Андрусенко Т.Б.** Измерение интеллектуального капитала // Корпоративные системы. 2006. № 3.
6. **Вебер Ю., Шеффер У.** Введение в контроллинг: пер. с нем. М.: НП Объединение контроллеров. 2014. 416 с.
7. **Horvath & Partners.** Внедрение сбалансированной системы показателей : пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. 478 с.
8. Внутренний кредитный рейтинг как способ управления финансовой устойчивостью предприятия. URL: <http://fd.ru/articles/39289-vnutrenniy-kreditnyy-reyting-instrument-finansovogo-upravleniya#ixzz38af7JbNN> (дата обращения: 26.05.2015).
9. **Волынский А.С., Градов А.П.** Создание и применение матрицы совокупной полезности нематериальных активов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. № 2(192). С. 71–78
10. **Карминский А.М., Астрелина В.В.** Рейтинги в экономике как мера финансового риска // Управление финансовыми рисками. 2006. № 1(5). С. 2–15.
11. **Карминский А.М., Пересецкий А.А.** Модели рейтингов международных агентств // Прикладная эконометрика. 2007. № 1(5). С. 3–19.
12. **Квагинидзе В.С., Смирнов В.С., Черкасов А.В.** Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании // Горный информа-



ционно-аналитический бюллетень. 2011. № 12. С. 64–71.

13. **Кузубов С.А.** Проблемы управленческого учета и менеджмента интеллектуальных активов // *Финансы и кредит*. 2005. № 33. С. 17–23.

14. **Недосекин А.О.** Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний:

дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2003. С. 64–76.

15. **Сулоева С.Б.** Стратегический контроллинг на промышленном предприятии: теория методология, инструментарий: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2006.

16. **Фалько С.Г., Семенов В.В.** Инструменты стратегического контроллинга в системе управления предприятием // *Российское предпринимательство*. 2000. № 12(12). С. 12–19.

REFERENCES

1. Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission. Guidance on Enterprise Risk Management. URL: <http://www.coso.org/-ERM.htm> (accused May 26, 2015).

2. **Habbar D.** Everything is Measurable. CIO, 2007. URL: <http://www.cio.com/article/2438921/it-organization/everything-is-measurable.html> (accused May 26, 2015).

3. **Syrett M., Dewin M.** Managing uncertainty: Strategies for surviving and thriving in turbulent times. N. Y., Public Affairs. 2014. 170 p.

4. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/> (accused May 26, 2015).

5. **Andrusenko T.B.** The measurement of intellectual capital. *Corporates systems*, 2006, no. 3. (rus)

6. **Weber J., Schaffer U.** Introduction to controlling. Moscow, NP Controllers' society, 2014. 416 p. (rus)

7. **Horvath & Partners.** Implementation of balanced scorecard. Moscow, Alpina Business Books, 2008. 478 p. (rus)

8. Internal credit rating as a way of management of financial solvency of the enterprise. URL: <http://fd.ru/articles/39289-vnutrenniy-kreditnyy-reyting-instrument-finansovogo-upravleniya#ixzz38af7JbNN> (accused May 26, 2015). (rus)

9. **Volynskiy A.S., Gradov A.P.** Creation and application of cumulative utility matrix of intangible assets. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2014, no. 2(192), pp. 71–78. (rus)

10. **Karminskiy A.M., Astrelina V.V.** Ratings in economy as a measure of financial risks. *Management of financial risks*, 2006, no. 1(5), pp. 2–15. (rus)

11. **Karminskiy A.M., Peresetskiy A.A.** Ratings models of international agencies. *Applied Econometrics Journal*, 2014, no. 1(5), pp. 3–19. (rus)

12. **Kvaginidze V.S., Smirnov V.S., Cherkasov A.V.** The contemporary methods, principles and procedures of performance evaluation of company's personnel. *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten*, 2011, no. 12, pp. 64–71. (rus)

13. **Kuzubov S.A.** Aspects of management accounting and management of intellectual assets. *Finance and Credit*, 2005, no. 33, pp. 17–23. (rus)

14. **Nedosekin A.O.** Methodological base for modelling of financial activities of enterprises with using of fuzzy sets specifications : dis. ... d-ra econ. nauk. St. Petersburg, 2003, pp. 64–76. (rus)

15. **Suloeva S.B.** Strategic controlling in enterprise: theory, methodology, tools: dis. ... d-ra econ. nauk. St. Petersburg, 2003. (rus)

16. **Falko S.G., Semenov V.V.** Strategic controlling's tools at the company's management system. *Russian entrepreneurship*, 2000, no. 12(12), pp. 12–19. (rus)

ГРИШУНИН Сергей Вадимович – докторант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, кандидат экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: sg279sg279@gmail.com

GRISHUNIN Sergei V. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: sg279sg279@gmail.com
