

**Учетно-аналитическое обеспечение принятия  
управленческих решений**

УДК 338.2

*ГАВЕЛЬ Ольга Юрьевна*, PhD, доцент  
кафедры «Экономический анализ», ФГБОУ ВО  
«Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации», Москва  
(E-mail: olga-gavel@mail.ru)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ В УСЛОВИЯХ  
РЕАЛИЗАЦИИ АДАПТИВНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ**

**Аннотация:** В статье сформулированы предложения по созданию эффективной системы стратегического контроллинга для реализации модели упреждающего бизнеса в компании, что требует перестройки информационно-аналитической системы поддержки управления. Информацию об условиях и перспективах ведения бизнеса, экономичности, продуктивности и результативности бизнес-процессов и цепочек формирования стоимости необходимо формировать в упорядоченные базы данных, обеспечивающих лицам, принимающим решения, санкционированный доступ к необходимым показателям в режиме текущего и нужного времени. Выявлены технологические и организационные барьеры применения стратегического анализа данных в практике контроллинга и обоснованы пути их преодоления.

**Ключевые слова:** контроллинг; стратегический анализ; бизнес-модель; адаптивное управление.

**Accounting and analytical support managerial decision-making**

*Olga Iu. Gavel*, PhD, Associate professor of the  
Economic analysis department of the Finance University  
Under the Government of the Russian Federation,  
Moscow (E-mail: olga-gavel@mail.ru)

**STRATEGICAL DATA ANALYSIS FOR REALISATION ADAPTIVE  
BUSINESS-MODEL**

**Summary:** This paper formulates proposals for the establishment of an effective system of strategic controlling to implement proactive business model in the company that requires adjustment of information-analytical system management support. All information about business terms and prospects as well about, affordability, productivity and effectiveness of business processes and value chains should be formed into ordered databases with an authorized access to necessary data for decision-makers on a real-time basis at the desired time. The technological and institutional barriers to the use of strategic data analysis at practical controlling were revealed and substantiated ways to overcome them.

**Keywords:** *controlling; strategical analysis; business model; adaptive management.*

В условиях быстрых изменений успешными становятся те компании, которые своевременно корректируют стратегические цели своего развития, совершенствуя и (или) изменяя бизнес-модель компании [1, 2]. Определяющую роль в этом процессе играет контроллинг - система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности предприятия и его структурных бизнес-единиц, обеспечивающая информационную, методическую и организационную базу для реализации эффективных управленческих решений [3].

Разработка систем стратегического контроллинга заключается в:

- определении системы целей развития;
- оценке потребностей в необходимых ресурсах для их достижения;
- планировании скоординированных во времени и пространстве проектов, программ и бюджетов;
- использовании методик и регламентов оценки достижения целей и согласования их на различных уровнях организации ведения бизнеса;
- разработке формальных и неформальных систем контроля и анализе состояния и перспектив развития бизнеса [4].

Ключевыми условиями успеха создания и функционирования систем стратегического контроллинга при этом являются механизмы целеположения и согласования целей по уровням организации ведения бизнеса, методов распределения и (или) перераспределения ресурсов и критериев оценки эффективности, разработка и применение организационных механизмов мониторинга и анализа состояния критических факторов успеха и поддержка системы координации и обучения. Такой информационно-аналитический инструментарий управленческого контроля, как циклы обратной связи, двойные петли обучения, анализ стратегических данных, рассматривается необходимым условием для создания эффективной системы стратегического контроллинга [5, 6, 7]. Однако влияние вышеперечисленных методов ещё недостаточно изучено. Широкое использование плано-контрольных механизмов, безусловно, влияет на успехи систем оценки финансовых показателей [8, 9, 10]. Проведенные исследования показывают, что большинство компаний,

использующих системы оценки финансовых показателей, нерегулярно проводят стратегический анализ данных, и стимулом к его применению становится появление внешних признаков снижения результативности и эффективности текущей и инвестиционной деятельности.

В исследованиях, проводимых в последние годы на кафедре «Экономический анализ» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, перечисленные выше вопросы изучались в различных контекстах: от оценки влияния инициатив по проведению модернизации производственных мощностей и удовлетворению запросов потребителей до разработки сбалансированных систем показателей и панелей индикаторов для управленцев на различных уровнях [11, 12, 13, 14, 15, 16]. На основе обобщения результатов исследований в области применения систем стратегического контроллинга, были определены причины, препятствующие реализации механизмов стратегического анализа данных в коммерческих организациях.

Формирование баз данных, мониторинг и непрерывный анализ аккумулируемой и структурируемой в них информации рассматриваются как важнейшие условия создания эффективной контроллинговой системы в компании, основанной на парадигме предвидения. Процесс сбора, обработки и преобразования данных в информацию с последующим её использованием для генерирования знаний об эффективном бизнесе и инициации управленческих решений и упреждающего реагирования на идентифицируемые возможности и (или) риски включает в себя следующие этапы:

- Подготовка прогнозов и отчетов о состоянии и развитии компании для владельцев бизнеса, топ-менеджеров, инвесторов, клиентов и партнеров, государственных регуляторов, работников и других стейкхолдеров;
- Оценка достоверности данных: мониторинг состояния внешней и внутренней среды бизнеса; бенчмар-кинг; данные опросов клиентов и партнеров по бизнесу и др.;
- Формирование упорядоченных баз данных для последующей оценки экономичности, производительности и результативности бизнеса;
- Выработка и реализация стратегических решений: смена и корректировка конкурентных стратегий, бизнес-модели;

модернизация и (или) реинжиниринг бизнес-процессов; изменение клиентских и продуктовых портфелей.

В работах Н. Олве и Ж. Рой, Дж. Хоупа и Р. Фрезера в качестве основной причины конфликтов между стратегическими целями развития и осуществляемыми оперативными действиями указывалось отсутствие «гибкости» систем показателей оценки эффективности к меняющимся условиям развития [17, 18]. Это снижает скорость и эффективность реакций менеджмента компании на внешние вызовы, приводит к кризисным явлениям в области финансовой устойчивости, отвлекая внимание руководителей на решение текущих задач в ущерб стратегической конкурентоспособности и экономическому росту бизнеса. Управленческая гибкость в условиях неустойчивого состояния экономической среды становится определяющим критическим фактором успеха и должна основываться не столько на интуиции менеджеров, а на результатах непрерывного анализа состояния и перспектив развития бизнеса.

В свою очередь оценка выполнения разрабатываемых планов в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности в условиях корректировки приоритетов развития, требует разработки и применения системы показателей, определяющих наличие и уровень использования критических факторов успеха. Такая оценка предполагает охват всех уровней организации ведения бизнеса. Не меньшее значение имеет при этом согласование долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей для обеспечения оптимального баланса между ними. Таким образом, нами рассматриваются три вектора анализа:

- виды деятельности;
- уровни организации их ведения;
- временные горизонты.

Обеспечение рефлексивного мониторинга по трем векторам анализа требует не только формирования и оценки доступных данных, поступающих из учетного контура, но и сбора информации о состоянии и перспективах изменения внешней и внутренней среды бизнеса с последующей их интерпретацией в виде полезной для прогнозирования и принятия сбалансированных управленческих решений информации [19, 8].

Исследование на материалах более чем 60 компаний, основанное на опросах и оценке устойчивости и динамики

операционных и финансовых показателей, выявило три основных преимущества стратегического анализа данных:

- возможность включения в модель результативных индикаторов факторов, считающихся ранее несущественными;
- идентификация и оценка факторов стратегической эффективности бизнеса;
- гибкое целеполагание и перераспределение ресурсов в соответствии с изменением приоритетов в целях.

На важность использования интуиции в достижении стратегических целей неоднократно указывал известный специалист в области доказательного менеджмента Дж. Пфедфер [20]. Одной из основных причин широкого распространения интуитивного подхода при выборе критериев эффективности является отсутствие попыток формализации механизма сочетания финансовых и нефинансовых показателей состояния и развития компании или логического обоснования их практического использования для обеспечения реализации стратегических приоритетов развития. Большинство ученых, приверженцев стратегической оценки эффективности бизнеса, придерживаются точки зрения, что компании должны разрабатывать «карты факторов стоимости» или «бизнес-модели». Эти аналитические инструменты отражают причинно-следственные связи между критериями эффективности и долгосрочными целями развития и показывают, как их корректировки влияют на долгосрочную стратегическую результативность и текущую экономическую эффективность [21, 22, 23].

Несмотря на распространенность среди собственников и топ-менеджеров бизнеса дефиниции «бизнес-модель», реально менее трети исследованных нами компаний разрабатывали и применяли в практике управления «бизнес-модели» или «карты факторов стоимости», еще меньшая доля компаний непрерывно отслеживает насколько выбранные ими критерии эффективности связаны с формированием ожидаемых результатов. Фактически только около 10 % контролирующих бизнес лиц предпринимает попытку доказать, что совершенствование системы стратегической оценки эффективности действительно влияет на будущие финансовые показатели. Примеры современной практики применения стратегического анализа данных при обосновании управленческих решений в различных сферах бизнеса подтверждают значимость их влияния на создание эффективной системы контроллинга для

реализации модели упреждающего бизнеса [24].

Хотя преимущества стратегического анализа данных при планировании, мониторинге и контроле развития бизнеса очевидны, возникает закономерный вопрос, почему его использование ограничено в практике контроллинга. Во многих компаниях существуют также практические затруднения в установлении взаимосвязи между критериями стратегической эффективности развития и текущими экономическими результатами. Главными причинами этого являются препятствия технологического и организационного характера. Основные технологические барьеры связаны с:

- трудностью формализации нефинансовых показателей (при разработке паспортов показателей и форм отчетности);
- слабой упорядоченностью финансовых и нефинансовых индикаторов в панелях управления и стратегических картах показателей;
- неполным соответствием структур баз данных требованиям пользователей и слабой координируемостью локальных систем между собой.

К организационным барьерам расширения области использования стратегического анализа можно отнести нежелание нести ответственность за выработку и реализацию управленческих решений и попытку придания процессу обоснования решений коллегиальности; широкое распространение у квалифицированных практиков получило мнение о приоритете интуиции над анализом при построении информационно-аналитических систем.

Рассмотрим некоторых из причин возникновения этих барьеров и возможности их устранения. Одним из главных препятствий технологического характера, выявленных в процессе нашего исследования, была сложность разработки адекватных критериев для многих нефинансовых аспектов эффективности. В большинстве случаев оценочные подходы, основанные на нефинансовых критериях, например, таких, как руководство управлением или отношениями с поставщиками, более абстрактны и противоречивы, чем индикаторы финансовой эффективности, так как ориентированы на качественные критерии. Разработка алгоритмов перевода качественных индикаторов в количественные для последующего построения интегральных индикаторов эффективности остается наиболее трудной задачей при контроле исполнения стратегии и

реализации проектов.

Излишнее ограничение числа показателей мониторинга и оценки чревато нежелательными последствиями. Одно из них связано с возможностью использования критериев с недостаточной статистической надежностью, отражающей степень, до которой критерий подпадает под случайную «погрешность измерений» в отличие от собственно изменений эффективности, т.е. о высокой надежности можно говорить лишь при низкой погрешности измерений. Многие компании пытаются оценить ключевые аспекты эффективности, используя комбинацию финансовых и простых нефинансовых критериев. Предел статистической ошибки по первым в отечественном бухгалтерском учете определяется «+, - 3%», что, на самом деле, не вполне корректно [25]. Последние – часто основаны на опросах, содержащих только один вопрос или небольшой перечень вопросов с малым числом баллов по шкале исследования. Статистическая надежность оценки также снижается, когда критерии формируются на небольшом количестве ответов.

Во многих компаниях значительная часть нефинансовых показателей эффективности основывается на субъективной оценке, выполняемой одним или несколькими внутренними контролерами. Результаты исследований подтверждают, что субъективные и объективные оценки одного и того же аспекта эффективности обычно мало соотносятся друг с другом, и надежность субъективных оценок значительно ниже, когда они строятся на единственном суммарном рейтинге, а не на совокупности многочисленных субъективных критериев [26, 27]. Субъективная оценка также подвержена влиянию предвзятости лица её проводящего, что становится ещё одним дополнительным источником риска ошибок измерений. Обычная реакция контроллеров на эти несоответствия – избегать использования нефинансовых индикаторов эффективности, ориентированных больше на оценку качества результата или процессов, в силу трудности обеспечения объективности оценки.

Основным препятствием для внедрения систем мониторинга стратегической эффективности, на основе сбалансированной системы показателей (финансовых и нефинансовых, диагностических и прогностических) является стремление избежать оценки «сложных измерений» результатов деятельности со стороны контроллеров. Большинство компаний на этапе планирования

включают в паспорта показателей и панели управления индикаторы оценки, ориентированные на качество процессов, но почти не придают им значения при проведении промежуточного и итогового контроля. В качестве причины отказа от практического применения таких показателей указывалось недоверие к ним, связанное со значительным влиянием фаворитизма и предвзятости. Такое положение дел приводит к излишнему доверию финансовым индикаторам, подверженным воздействию бухгалтерских манипуляций. Это приводит к концентрации внимания менеджмента на продолжающихся видах деятельности в ущерб перспективным её видам. В результате система оценки эффективности деятельности, основанная на легко измеримых её аспектах в ущерб трудноизмеримым, но при этом являющимся основными движущими силами стратегического успеха бизнеса, может наносить серьезный вред управляемости компании и перспективам её роста.

Первым шагом в процессе стратегического анализа данных является сбор данных по состоянию и использованию факторов, отображенных в бизнес-модели. В большинстве организаций отслеживается большое количество натуральных и условно-натуральных показателей в повседневной планово-контрольной работе. Однако эти показатели часто находятся в разрозненных базах данных, а централизованные средства консолидации и информационного обмена (на основе прямого запроса с рабочего места специалиста) в компании отсутствуют. В результате складывается ситуация, что показатели, определяющие стратегический успех, не включаются в сбалансированную систему показателей или панели управления, поскольку разработчики систем не имеют информации о возможностях их аналитического формирования [12, 14, 28, 29].

Отсутствие единых баз данных во многих организациях осложняет объединение показателей стратегической эффективности из различных баз в единый информационный массив, что затрудняет анализ данных в различных контурах информации. Сбор и их консолидация из различных, не связанных между собой систем часто делает непрерывный анализ данных чрезвычайно сложным и затратным. Поэтому представляется необходимым проводить гармонизацию систем учета и хранения информации, предусматривая наличие конвекторов, облегчающих выкладку

данных из одной системы и использования их в другой. Применение реляционных баз данных, систем бизнес-интеллекта (BI-систем) может помочь в решении большинства вышеуказанных проблем, так как наиболее существенным препятствием для проведения стратегического анализа является противоречивость показателей, формируемых различными управленческими службами. Так, например, даже в одной и той же компании производительность труда работников и текучесть кадров, показатели качества бизнес-процессов, образ компании в глазах стейкхолдеров и другие подобные стратегические показатели оцениваются по-разному в каждом структурном подразделении. Отсутствие единого регламента расчета ключевых показателей, закрепленного в их паспорте, осложняет проведение сравнительного анализа деятельности структурных единиц организации, так как применяемые методики расчета несогласованы, что при их мониторинге на различных уровнях организации бизнеса дает противоречивые результаты.

Помимо противоречивости расчетных алгоритмов и информационных баз на практике имеет место также нерегламентированность периодов, за который анализ проводился. Смежным вопросом становится оценка индикаторов с разной степенью агрегирования. Так, например, финансовая компания имела более 1 000 крупных клиентов и стремилась идентифицировать связь между клиентской маржинальностью и процентной кредитной ставкой с оценками лояльности и креативности персонала и клиентской удовлетворенностью, размещаемыми на панели управления. Однако при проведении анализа было обнаружено, что индикаторы оценки на уровне клиентов не согласованы. Хотя отследить результаты опросов об удовлетворенности клиентов и статистику маржинальности по каждому клиенту возможно, результаты опросов мнения сотрудников не были привязаны к конкретным клиентам, а группировались по региональным филиалам. В результате компания не могла установить, какие клиенты обслуживались конкретными сотрудниками, а, следовательно, у контроллера не было возможности оценить уровень влияния на маржинальность клиента опыта и уровня квалификации сотрудников и их лояльности компании. В этих условиях компании удалось мониторить только её доходы, а не маржинальность клиентов. Причиной было отсутствие

системы кодификации клиентов, что делало невозможным структурирование аналитической информации по этому признаку.

Не меньшими проблемами могут оборачиваться недостатки в системе организации информационно-аналитической работы в компании. Распространенной проблемой организационного характера являются «сферы владения данными». Релевантные характеристики эффективности можно обнаружить во всех функциональных сферах по всей организации. Обмен данными между функциональными сферами становится трудноразрешимой задачей. Так, например, в крупном государственном холдинге дочерним (зависимым) обществам приходится формировать отчеты для различных функциональных служб холдинга (департамента финансов; департамента зависимых и дочерних обществ и др.) по одним и тем же информационным запросам, но по разной номенклатуре отчетных показателей. При этом на корпоративном уровне в компании уже несколько лет успешно внедрена ERP система компании SAP.

Во многих организациях контроль над данными является гарантией не только экономической безопасности деятельности, но и «занятости» работников департаментов. Поэтому «владельцы» информации крайне неохотно делятся ею с другими службами. Типичным примером такой ситуации была отечественная компания, производящая легковые автомобили. Её контроллеры пытались установить связи и идентифицировать их характер между внутренними показателями качества бизнес-процессов, числом и характером внешних претензий в гарантийный период, удовлетворенностью клиентов и их лояльностью через статистическую обработку результатов опросов. Был собран значительный объем информации о поступивших во время гарантийного периода от покупателей претензий и удовлетворенности клиентских запросов. Одновременно были обобщены данные о внутренних критериях качества процессов. Априори считалось, что внутренние критерии качества были ведущими драйверами претензий по гарантии показателей уровня удовлетворенности клиентских запросов и будущих продаж. После административного решения о необходимости обмена информацией между отделом маркетинга и технической дирекцией ранее выдвинутая гипотеза была поставлена под сомнение. Повышение качества бизнес-процессов действительно снижало стоимость

претензий во время гарантийного периода эксплуатации автомобиля, но на определенном этапе при усложнении конструкции автомобиля с использованием пионерных новаций начинают нарастать стоимость претензий и снижаться чистая маржинальность продаж автомобиля.

Распространенным явлением в практике управления является нежелание финансового отдела обмениваться данными о состоянии платежеспособности компании с другими функциональными отделами. Типичный аргумент при этом – конфиденциальность информации. Однако основная причина, по нашему мнению, желание фиксации своего исключительного положения и роли центра оценки эффективности и принятия решений, что может привести к негативным последствиям развития бизнеса, вплоть до банкротства экономического субъекта.

Недостатки в обмене данными между различными линейными и функциональными службами компании часто усугубляются отсутствием мотивов для координации результатов их анализа при принятии и реализации управленческих решений. Большинство компаний, осуществляющих регулярно анализ эффективности, проводят его фрагментарно, т.е. по тем проблемным областям, которые снижали эффективность компании в прошлые периоды, и при этом не реализуют комплексный мониторинг эффективности бизнеса. Ещё более серьезная проблема заключается в том, что результаты анализа в разных функциональных сферах используются руководителями функциональных и линейных служб для защиты и лоббирования своих позиций в корыстных интересах, идущих в противоречие с интересами ключевых стейкхолдеров компании. Если результаты анализа не интегрированы, проводятся на основе разных баз данных, а алгоритмы расчета показателей не закреплены в корпоративном паспорте показателя, невозможно становится определить угрозы стратегическому развитию компании и области неэффективности бизнеса. Создание службы корпоративного контроллинга, решающего эти проблемы, рассматривается нами как одно из важнейших условий устойчивого развития компании. Контроллинговая служба, выполняя методологическую и координирующую функции, способствует обеспечению информационно-аналитического единства компании и создает условия для формирования наилучших результатов в складывающихся условиях.

Результаты проводимого в компании контроллерами комплексного экономического анализа стратегических данных далеко не нейтральны по отношению к организационной структуре компании. Они оказывают определяющее влияние на распределение и перераспределение полномочий в организации через выявление областей неэффективности и обоснования действий по перераспределению ресурсов, расширение областей ответственности и перспектив профессионального роста сотрудников компании. В результате неэффективные менеджеры могут заменяться на более эффективных коллег и (или) отдельные функциональные службы могут быть ликвидированы и их функции отданы на аутсорсинг. Обобщение результатов наших наблюдений позволило выявить такую внешне не явную причину сопротивления реализации контроллинга в компании, как боязнь неэффективных менеджеров потерять работу. Реализация же стратегического анализа данных могла повысить ценность стратегического контроллинга в компании.

В целом ряде организаций, у ключевых менеджеров наблюдалось убеждение, что априори существует связь между идентификацией критериев стратегической эффективности и достижением стратегического успеха. Поэтому широко встречалось мнение, что если обеспечиваются целевые значения критериальных показателей, то стратегический успех компании гарантирован. При этом смешивалось понятие агрегирования показателей в планировании и контроле и адаптивного характера реакции на фиксируемые изменения в экономической среде. Как показали ранее приведенные примеры, эти связи не являются прямыми, а причиной таких убеждений является интуиция и прошлый опыт менеджеров. Не сбрасывая со счетов эти составные элементы успешного управления, следует отметить, что в условиях быстрых изменений состояния экономической среды, мониторинг и прогнозирование состояния внутренней и внешней среды должны проводиться непрерывно. Результаты оценки и прогнозирования – учитываться в корректирующих действиях в операционной, инвестиционной и финансовой сферах деятельности комплексно. В противном случае даже реализация конкурентной стратегии может привести компанию к потере контроля за активами и ликвидации.

Таким образом, развитие систем стратегического контроллинга обеспечило условия для применения новых методик оценки

результативности и эффективности бизнеса, которые лучше отображают стратегические цели, использования критических факторов успеха и механизмов их конверсии в достижение целей. Применение современных систем оценки эффективности может быть обеспечено благодаря расширению спектра критериев стратегической эффективности, методик анализа достижения стратегических целей и мониторинга экономичности и продуктивности бизнес-процессов. Их практическое использование предполагает:

- отказ от ставших традиционными подходов к оценке эффективности на основе исключительно финансовых индикаторов;
- учет особенностей стадии жизненного цикла компании и состава бизнес-процессов, контролируемых компанией;
- фокусирование внимания на техниках качественного и количественного анализа индикаторов стратегической эффективности с использованием системы измерения, основанной на шкалах, характеризующих достижение целевых значений индикаторов.

При использовании нескольких показателей в интегральной оценке стратегической эффективности необходимо учитывать доли вклада отдельных факторов в достижение целевых результатов. Целевые значения показателей эффективности должны определяться как наилучшие (потенциальные) значения в складывающихся условиях хозяйствования с использованием имитационных моделей индикатора, учитывающих состояние факторов экономической среды и фактической ресурсообеспеченности.

В том случае, если в процессе анализа эффективности выявляются определенные недостатки в составе ключевых индикаторов, включаемых в модель интегральной оценки, результаты его проведения обеспечивают основу для совершенствования системы стратегического контроллинга в организации. Её направления могут выражаться в повышении корректности отображения взаимосвязей между ресурсами, условиями и результатами их использования, достижении целей перспективной результативности и текущей эффективности, учитывающих интересы ключевых стейкхолдеров.

Основными причинами недостатков в информационно-аналитической сфере контроллинга, снижающими стратегическую результативность компании, могут быть:

- ошибочное видение перспективного состояния компании и неверное целеположение, связанное с ориентацией на интуицию управленцев;

- применение неэффективных бизнес-моделей, характеризующихся низкой конверсией ресурсов в результаты и их динамики;

- использование в модели критериев и ограничений, игнорирующих интересы ключевых стейкхолдеров;

- проблемы в организации и архитектонике баз данных;

- ограничения организационного характера, препятствующие реализации программ модернизации.

Важным результатом анализа является идентификация проблемных областей и реализация мероприятий упреждающего характера по устранению «узких мест» на этапе их формирования.

Успехи стратегического анализа предопределены:

- профессиональной компетенцией аналитиков и эффективностью методик идентификации устойчивых связей в бизнесе и моделирования их развития и последствий;

- механизмов передачи полномочий по проведению анализа на уровень бизнес-процессов и хозяйственных операций;

- информационной доступностью на уровне мест принятия решений;

- качеством кросс-функционального взаимодействия в пределах цепочек формирования ценности;

- непрерывной сравнительной оценкой фактических и возможных результатов деятельности в складывающихся условиях.

Динамический и прогнозный анализ представляются крайне важными в построении бизнеса, ориентированного на будущее: динамика циклических изменений в развитии компании, изменения в корпоративной стратегии и конкурентной среде могут существенно менять отношения между элементами бизнес-модели, вызывая необходимость её корректировки или смены ввиду её неконкурентоспособности. Динамический анализ позволяет компании удостовериться в том, что используемая ею стратегия, бизнес-модель и бизнес-процессы скоординированы, результативны и эффективны.

Организационной формой реализации функций комплексного анализа стратегических данных должна стать служба контроллинга, ответственная за реализацию единой методологии информационно-

аналитической поддержки адаптивного управления и координацию усилий структурных подразделений и функциональных служб компании в достижении устойчивых темпов экономического развития бизнеса.

#### Список литературы

1. Бариленко В.И. Концептуальные основы выбора путей инновационного развития хозяйствующих субъектов [Текст] / В. Бариленко // Экономика. Бизнес. Банки, 2014, № 1 (6), с. 8-12.
2. Гэри Хэмел, К.К. Прахалад. Конкурируя за будущее. [Текст] / Пер. с англ. М.: Олимп Бизнес, 2000. – 460 с.
3. Шеремет А.Д. Теория управленческого учета [Текст] // Сибирская финансовая школа, №3/86, 2011, с. 6-10
4. T. Ahrens and C. S. Chapman. Management Control Systems and the Crafting of Strategy: A Practice-Based View. [Text] // C. S. Chapman ed., Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement. Oxford: Oxford University Press, 2005
5. S.D. Julian and E. Scifres. An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change [Text] / Journal of Business Strategies, 2002, 19(2), p. 141-159
6. R.S. Kaplan and D.P. Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action [Text] // Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996
7. G. Schreyogg and H. Steinmann, H. Strategic control: A new perspective [Text] / Academy of Management Review, 1987, 12(1), p. 91-103
8. C.D. Ittner and D.F. Larcker, Coming up short on nonfinancial performance measurement in financial services firms [Text] /. Accounting, Organizations and Society, 2003, 28(7/8), p. 715-741
9. B. Marr, Business performance measurement: current state of the art. Granfield [Text] // Granfield School of Management and Hyperion, 2004
10. J. Sandt, U. Schaeffer, and J. Weber, Balanced performance measurement systems and manager satisfaction – Empirical evidence from a German study [Text] // Working paper, WHU-Otto Beisheim Graduate School of Management, 2001
11. Бариленко В.И., Бердников В.В., Гавель О.Ю., Керимова Ч.В. Аналитические инструменты разработки и мониторинга перспективных бизнес-моделей компаний малого и среднего бизнеса [Текст] // Аналитический журнал «РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция». 2013, № 4, с. 246-254;
12. Бердников В.В. Проблемы формирования и перспективы применения аналитической модели контроллинга бизнеса [Текст] // Экономический анализ, 2013, № 46, (349), с. 27-42;
13. Бердников В.В. Business-Intelligence –перспективный инструмент контроллинга эффективности бизнеса [Текст] // Аудит и финансовый анализ М: 2012, №1, 261-269.
14. Бердников В.В. Информационно-аналитические инструменты контроллинга эффективности бизнеса [Текст] // Финансовая аналитика: проблемы и решения, № 16 (58) – 2011, с. 38-48;
15. Бердников В.В. Использование аналитических приемов и методов в стратегическом контроллинге [Текст] // Аудит и финансовый анализ

(журнал) № 4, 2008, с.336-345;

16. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Контроллинг и аудит процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей [Текст] // Аудит и финансовый анализ М: 2011, №4, 236-247;

17. Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер Оценка эффективности деятельности компаний. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст]: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

18. Хоуп Джереми. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов [Текст] / Джереми Хоуп, Робин Фрезер; пер. с англ. – М.: Вершина, 2007. – 272 с.

19. Ранадиве В. Предвидение: новая эволюционная упреждающая модель бизнеса [Текст] / В. Ранадиве; [Пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2008 – 240 с.

20. Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса [Текст] / Дж. Пфеффер, Р. Саттон; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.

21. Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование риск-ориентированных стратегий агробизнеса [Текст] // Аудит и финансовый анализ, 2013, №2, с. 54-75.

22. Дебелак Д. Бизнес-модель. Принципы создания процветающего бизнеса [Текст] Пер. с англ. / Д. Дебелак. – М.: Изд.дом Гребенщикова, 2009. – 256 с.

23. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора [Текст]/Пер. с англ./А. Остервальдер, Ив Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

24. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Перспективы применения стратегического анализа данных в условиях реализации модели адаптивного управления бизнесом, «Аудит и финансовый анализ», 2014, №6, с. 239-253

25. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации [Текст] / М.В. Мельник, В.В. Бердников. М: Эксмо, 2011, 560 с.

26. W.H. Bommer, J.L. Johnson, G.A. Rich, P.M. Podsakoff, and S.B. MacKenzie. On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis [Text] / Personel Psychology, 1995, 48(3), p.587-605

27. R.L. Heneman, M.L. Moore, and R.N. Wexlty. Performance-Rating Accuracy: A critical Review [Text] / Journal of Bussiness research, 1987, 15(5), p. 431-448

28. Бердников В.В. Информационно-аналитические проблемы развития контроллинга эффективности в агробизнесе [Текст] // Экономический анализ: теория и практика. 2010, №16 (181), с 42-52;

29. Гавель О.Ю. Об использовании бенч-маркинга в качестве инструмента оценки конкурентоспособной бизнес-модели [Текст] // Экономика. Бизнес. Банки. Международный научно-практический журнал,

#### **Reference**

Barilenko V.I. Conceptual bases of alternative ways of innovative development of economic entities [Text] / V. Barilenko // Economy. Business. Banks, 2014, № 1 (6), p. 8-12;

Hamel G., Prahalad K.K., Competing for the Future. [Text] / Translated from

English. M.: Olympus Business, 2000, 460 p.;

Sheremet A.D. Theory of management accounting [Text] // Siberian financial school, 2011, №3 / 86, p. 6-10;

Ahrens T., and Chapman C.S. Management Control Systems and the Crafting of Strategy: A Practice-Based View. [Text] // C. S. Chapman ed., Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement. Oxford: Oxford University Press, 2005;

S.D. Julian and E. Scifres. An interpretive perspective on the role of strategic control in triggering strategic change [Text] / Journal of Business Strategies, 2002, 19(2), p. 141-159

R.S. Kaplan and D.P. Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action [Text] // Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

G. Schreyogg and H. Steinmann, H. Strategic control: A new perspective [Text] / Academy of Management Review, 1987, 12(1), p. 91-103

C.D. Ittner and D.F. Larcker, Coming up short on nonfinancial performance measurement in financial services firms [Text] /. Accounting, Organizations and Society, 2003, 28(7/8), p. 715-741

B. Marr, Business performance measurement: current state of the art. Granfield [Text] // Granfield School of Management and Hyperion, 2004

J. Sandt, U. Schaeffer, and J. Weber, Balanced performance measurement systems and manager satisfaction – Empirical evidence from a German study [Text] // Working paper, WHU-Otto Beisheim Graduate School of Management, 2001

Barilenko V.I., Berdnikov V.V., Gavel O.Yu., Kerimov Ch.V. Analytical tools development and monitoring of promising business models of small and medium-sized enterprises [Text] // analytical magazine "RISK: Resources, information, supply, competition." 2013, № 4, p. 246-254;

Berdnikov V.V. Problems and perspectives of application of an analytical model of controlling [Text] // Economic Analysis: Theory and Practice, 2013, № 46, p. 27-42;

Berdnikov V.V. Business-Intelligence - promising tool of business performance controlling [Text] // Audit and Financial Analysis M: 2012, №1, 261-269;

Berdnikov V.V. Information-analytical tools of controlling of business performance [Text] // Financial analytics: problems and solutions, № 16 (58) - 2011, p. 38-48;

Berdnikov V.V. Using of analytical methods and techniques in strategic controlling [Text] // Audit and Financial Analysis (Journal) 2008, № 4, p.336-345;

Berdnikov V.V., Gavel O.Yu. Controlling and audit of processes for creating a competitive business models [Text] // Audit and Financial Analysis M: 2011, №4, 236-247;

Olve N.-G., Roy J., Vetter M. Evaluation of a company. A Practical guide to using the balanced scorecard; [Text]: Transl. From English. – M.: Publishing house «Vilyame», 2004, 304 p.;

Hope, J. Beyond budgeting. How the leaders escape from the trap of the annual plans / J. Hope, R. Fraser; Translated from English. - M.: Top, 2007, 272

p.;

Ranadive B. Foresight: a new evolutionary model of proactive business / V. Ranadive; Translated from English. - M.: Penguin Books, 2008, 240 p.;

Pfeffer.J. Evidential management: the newest concept of management from Harvard Business School [Text] / J. Pfeffer, R. Sutton; Translated from English. - M.: Penguin Books, 2008, 384 p.;

Gavel O.Yu. Analytical justification of risk-based strategies for agribusiness development [Text] // Audit and Financial Analysis, 2013, №2, p. 54-75;

Debelak D. Business model. Principles of creating a prosperous business [Text] Translated from English. / D. Debelak. - M.: Izd.Dom Grebenshikov, 2009, 256 p.;

Osterwalder A. Construction of business models: Handbook of strategist and innovator [Text] / Translated from English. / Alexander Osterwalder, Yves Pine. - M.: Alpina Publisher, 2012, 288p.;

Berdnikov V.V., Gavel O.Yu. Prospects of strategical data analysis by implementation of adaptive business management model [Text] // Audit and Financial Analysis M: 2014, №6, c. 239-253;

Melnyk M.V. Analysis and Control the commercial organizations: Textbook for MBA. / M.V. Melnyk, V.V. Berdnikov - [Text] - Moscow: Ecsmo, 2011. - 560 p.;

W.H. Bommer, J.L. Johnson, G.A. Rich, P.M. Podsakoff, and S.B. MacKenzie. On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis [Text] / Personnel Psychology, 1995, 48(3), p.587-605

R.L. Heneman, M.L. Moore, and R.N. Wexlty. Performance-Rating Accuracy: A critical Review [Text] / Journal of Bussiness research, 1987, 15(5), p. 431-448

Berdnikov V.V. Information-analytical problems of controlling the efficiency in agribusiness [Text] // Economic analysis: theory and practice. 2010, №16 (181), p. 42-52;

Gavel O.Yu. The use of bench-marking as a tool for assessing the competitiveness of business model [Text] // Economy. Business. Banks. International scientific journal, 2014, №2 (7), p. 37-49;