

Жидкова Е. А.

*кандидат экономических наук, доцент,
Кемеровский технологический институт
пищевой промышленности (университет),
проректор по экономике и инновациям
e-mail: 291154@mail.ru*

Концептуальные основы бизнес-анализа в системе контроллинга

В статье представлены концептуальные основы бизнес-анализа в системе контроллинга, предусматривающие реализацию определенного методологического подхода.

Ключевые слова: *контроллинг, бизнес-анализ, концепция, принципы, управленческие решения.*

Zhidkova E. A.

*PhD (Economics), associate professor,
Kemerovo Institute of Food Science and Technology,
prorector for economy and innovation*

Conceptual foundations of business analysis in the controlling system

The article presents the conceptual foundations of business analysis in the controlling system, providing for the implementation of a specific methodological approach.

Keywords: *controlling, business analysis, concept, principles, management decisions.*

Одной из важнейших задач развития предпринимательства современной России является создание механизма и инструментов принятия обоснованных управленческих решений на уровне хозяйствующего субъекта с целью обеспечения их экономической устойчивости¹, что требует существенной реорганизации теоретических основ экономического анализа в системе контроллинга.

¹ Макарова Н.Н. Мониторинг внешней среды в условиях турбулентности как элемент механизма системы обеспечения экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 5. – С. 380–383.

Сегодня сфера интересов контроллинга сдвигается в сторону регулирования динамических бизнес-систем и бизнес-процессов². Для обеспечения эффективности всего цикла принятия решений необходима эффективная система бизнес-анализа, включающая все направления деятельности экономического субъекта и позволяющая консолидировать данные из всех источников системы учета, получать информацию в реальном времени и формировать интерактивную отчетность.

В современной литературе можно обнаружить различные взгляды на определение бизнес-анализа, в частности: практическая дисциплина, направленная на выявление потребностей бизнеса и поиск решений для бизнес-проблем³; необходимый компонент реализации основных функций управления (планирования, контроля и т.д.), процесс и инструментарий оценки в прошлом, настоящем и будущем бизнес-отношений организации: операционных, финансовых, маркетинговых, организационных, инвестиционных⁴; процедура выявления задач и потребностей компании, а также нахождения решений проблем⁵; дисциплина выявления деловых потребностей и нахождения решений⁶; важнейшая функция управления, связанная с анализом выполнения всех разделов производственного (внутреннего) бизнес-плана⁷.

Безусловно, наиболее объективная и точная трактовка дана Международным институтом бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis, ИБА, основан в 2004 г. в Торонто) в своде знаний BABOK Guide v3, где бизнес-анализ рассматривается как деятельность, которая позволяет путем определения потребностей внедрять изменения в компании и рекомендации решений, представляющие ценность для заинтересованных лиц⁸.

По мнению автора, данное определение позволяет ответить на два важных вопроса. Первый блок определения — «Для чего внедрять

² Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. — 2012. — № 3. — С. 304–314.

³ Духнич Ю. Бизнес-анализ. URL: <http://www.smart-edu.com/business-analysis-learning.html> (дата обращения: 05.10.2015).

⁴ Горшкова Л.А. Бизнес-анализ: сущность и назначение // Аудит и финансовый анализ. — 2003. — № 4. — С. 130–134.

⁵ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014.

⁶ Рассел Дж., Кон Р. Бизнес-анализ. — М.: VSD, 2013.

⁷ Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышова, Л.В. Гончарова и [др.]; под ред. Л.Н. Усенко. — М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013.

⁸ BABOK Guide v3. URL: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (дата обращения 10.10.2015).

изменения экономическому субъекту?», второй – «Каким образом внедрять изменения?»

Следовательно, бизнес-анализ предоставляет возможность экономическому субъекту установить потребности и мотивировать изменения, а также выработать и изложить соответствующие решения, которые позволят повысить эффективность бизнес-процессов и будут содействовать положительной (полезной) реализации бизнес-изменений.

Международным институтом бизнес-анализа определено шесть основных понятий, связанных с бизнес-анализом (BACCM – Business Analysis Core Concept Model), представленных в таблице 1.

Таблица 1

Основные понятия бизнес-анализа⁹

Основные термины	Пояснения
Изменения (changes)	Акт преобразования в ответ на потребность. Изменения определяются как «Управляемое преобразование организации» – это область бизнес-анализа, связанная с выявлением причин изменений, которые позволяют спровоцировать эти изменения (предотвратить, когда они не требуются) для удовлетворения потребностей бизнеса
Потребности (needs)	Проблема или возможность, которая должна быть решена. Потребности могут содержать любые проблемы, возможности и ограничения, которые имеют потенциальную ценность для заинтересованных сторон. Они включают также рассмотрение целей и задач, рисков, преимуществ, критериев приемки, требований перехода и многое другое
Заинтересованные стороны (stakeholders)	Лицо или группа лиц, имеющих отношение к изменениям, потребностям или решениям. При этом определяются роли и характеристики групп или лиц, которые участвуют в ходе проведения бизнес-анализа в пределах изменений
Решения (solutions)	Конкретный способ удовлетворения одной или более потребностей в контексте (context). Бизнес-анализ помогает экономическим субъектам определить оптимальное решение для своих нужд, с учетом ряда ограничений (в том числе сроки, бюджет, нормативы и др.), в соответствии с которыми они работают

⁹ BABOK Guide v3. URL: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (дата обращения 10.10.2015).

Контекст (context)	Часть окружающей среды (внешние политические, экономические, социологические, технологические факторы), которая охватывает изменения. Данное понятие является дополнительным к группе ключевых понятий.
Ценность (value)	Стоимость, значимость или полезность чего-либо для заинтересованных сторон в контексте. Является частью определения «потребность» – потребности должны предоставлять потенциальную ценность. Ценность может быть измерена различными способами: увеличение продаж, снижение риска, увеличение возможности, повышение производительности и т.д.

Возвращаясь к определению бизнес-анализа, отражающего взаимосвязь между данными понятиями, которые не должны существовать по отдельности, следует учитывать потребности, имеющие ценность для заинтересованных сторон, а также определять, удовлетворяет ли решение потребности в пределах контекста.

Несмотря на то, что бизнес-анализ имеет ярко выраженный прикладной характер, его следует также рассматривать как систему специальных знаний, сочетающий набор характеристик, которые свойственны категории «наука». Широкая форма человеческих знаний о том или ином предмете, явлении или процессе нацеливает на формирование теории. «Теоретический и конкретный анализ всегда взаимосвязаны»¹⁰.

Сущность бизнес-анализа в системе контроллинга заключается в подготовке аналитической информации для принятия управленческих решений. Тщательный подбор информации, научно обоснованные методы бизнес-анализа обеспечивают наиболее оптимальные в данных условиях решения.

Предметом бизнес-анализа в системе контроллинга являются бизнес-процессы, отражающие технологический и аналитический этапы принятия управленческих решений.

В качестве объектов исследования бизнес-анализ рассматривает экономические единицы различных организационно-правовых форм, обособленные пределами коммерческой самостоятельности и являющиеся в частью единого рыночного механизма. В рамках процессного подхода объектами исследования бизнес-анализа являются результа-

¹⁰ Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 10.

ты бизнес-процессов. Следует заметить, что бизнес-анализ осуществляется не только в проектах, но также в процессах развития и непрерывного совершенствования бизнеса.

В связи с тем, что информационные технологии все более глубоко проникают в бизнес-процессы экономических субъектов, проявляются новые особенности бизнес-анализа, заключающиеся в том, что в качестве объектов кроме прочего рассматриваются организационные и информационные системы, а также – проекты по их созданию и изменению.

Бизнес-анализ, как метод научного познания, выражается в изучении расширенного набора объектов путем разделения основного объекта на составные части, включающие в себя: организации, процессы, технологии, правила, инструменты, проблемы, причины и последствия, цели, возможности, риски, проекты, планы, ресурсы, издержки, выгоды, требования, предложения, ограничения, приоритеты, зависимости¹¹.

Познавательная деятельность индивидуума как субъекта направлена на объект познания. «Объекты анализа могут быть исключительно разнородными – страна, рынок, предприятие, инвестиционный проект, технологическая линия, себестоимость, цена и т.п.»¹².

Исходя из определения термина «субъект» как носителя деятельности, сознания и познания¹³, зависящего от рефлексивности, определим субъект бизнес-анализа. Так как рефлексивность человека напрямую влияет на степень реализации его возможностей¹⁴, Джордж Сорос объясняет рефлексивность с позиции реализации субъектом одновременно двух функций:

1) пассивной, или когнитивной, функции, когда участники пытаются понять ситуацию, в которой они участвуют, создать картину, соответствующую реальности;

2) активной функции, или функции участника, когда он пытается оказать влияние, подделать реальность под желания¹⁵.

¹¹ Савельев Г. Сущность бизнес-анализа // Russian Information Technologies Business Analysis. – 2014. – № 3. – С. 9–17.

¹² Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М.: Финансы и статистика, 2004. – С. 80–81.

¹³ Новая философская энциклопедия: В 4-х томах. Том третий / Ред. совет: В.С.Степин, А.А.Гусейнов, Г.Ю.Семигин, А.П. Огурцов и др. – М.: Мысль, 2010.

¹⁴ Чеботарев В.Г., Громов А.И. Роль субъективности в бизнес-процессах // Бизнес-информатика. – 2013. – № 1 (23). – С. 3–9.

¹⁵ Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности / Пер. с англ. С.К. Умрихиной, М.З. Штернгарца. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Следовательно, к субъекту добавляется свойство: быть носителем рефлексии.

Набирающая силу концепция стейкхолдеров позволяет определить их как субъектов бизнес-анализа, имеющих признаки активных носителей деятельности, а также интересы и цели, которые пересекаются с целями организации. Роль субъекта в бизнес-анализе весьма существенна, так как именно он выбирает объект в соответствии с бизнес-требованиями. При этом контроллер-аналитик делегирует объяснительную модель требований бизнеса разработчикам решений.

Деятельность экономического субъекта осуществляется в условиях турбулентного протекания социально-экономических процессов, многообразия возможных состояний и ситуаций реализации решения, в этих условиях проведение бизнес-анализа связано с необходимостью формирования его целей. Главная цель бизнес-анализа заключается в выявлении и устранении неопределенности относительно организационных изменений, результатом которых будет являться создание моделей, которые обеспечивают понимание. Следует заметить, что выбор цели бизнес-анализа во многом определяет бизнес-модель экономического субъекта в целом. Основную задачу бизнес-анализа Уэйн У. Эккерсон видит в «улучшении» информации для ускорения корпоративных процессов и обеспечения максимальной эффективности в достижении стратегических целей¹⁶.

Бизнес-анализ может выполняться как в рамках проекта, так и в ходе эволюции экономического субъекта и его непрерывного развития для определения текущего и будущего состояния, а также для разработки действий, которые необходимы для перехода от текущего состояния к будущему.

Каждая концепция анализа предусматривает реализацию определенного методологического подхода и базируется на соответствующих принципах.

В современной научной литературе имеются разнообразные взгляды исследователей на принципы комплексного экономического анализа. «Независимо от направлений и целей анализа деятельности хозяйствующего субъекта в его основу должны быть заложены принципы, адекватные сущности изучаемых явлений и процессов»¹⁷. Концепция

¹⁶ Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. А. Сатунин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

¹⁷ Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 28.

бизнес-анализа в системе контроллинга должна основываться на существующих методологических принципах комплексного экономического анализа, так как бизнес-анализ направлен на изучение всех сторон бизнеса, и предложенных автором. Все принципы взаимосвязаны, порядок их комбинаций обусловлен конкретными обстоятельствами.

1. Принцип системности. Требование системности позволяет рассматривать бизнес и его внешнюю среду как систему, отображать необходимость анализа взаимосвязей между всеми элементами бизнеса и внешней среды. Принцип системности требует поиска и раскрытия связей, целостности, сопоставления свойств, разграничения внутренней и внешней среды. Бизнес-анализ следует рассматривать в единой системе процесса управления. Применительно к управлению принцип системности был впервые сформулирован Сократом.

2. Принцип холизма (понятие «холизм» (целостность) введено южно-африканским философом К. Смэтсом в 1925 г.). Принцип холизма предполагает, что бизнес-анализ в экономической организации должен носить системный характер, то есть проводиться с учетом всех закономерностей развивающейся системы. Бизнес-анализ выступает в тандеме с синтезом, позволяющим соединять анализируемый объект с классом объектов, но уже в иной последовательности, с нарушением цепочки связей и, как следствие, зависимостей. Исходя из этого, имеем новое состояние исследуемого объекта с новыми связями и свойствами, что позволяет построить модель событий.

Холистический подход в бизнес-анализе позволяет осуществлять синтез системы бизнес-процессов и взаимоувязывать ее элементы в единое и сложное целое. Полученная целостность системы будет иметь новые свойства и качества, характеризующиеся организацией процессов и их дезорганизацией, линейностью и нелинейностью, тогда данная целостность будет означать динамическое развитие системы.

Данный принцип в управлении экономического субъекта означает, то бизнес-анализ в системе контроллинга в соединении с новейшими информационными технологиями приобретает одну из характерных черт системы общего управления при принятии решений, ориентированных на динамическое развитие организации.

3. Принцип научности. Этот принцип исходит из требования использования новейших достижений теории и методологии в экономических исследованиях с применением современных информационных технологий. Принцип научности предполагает раскрытие экономической сущности изучаемого бизнес-процесса, его оценки, характера изменения, используя при этом научные методы и процедуры анализа.

Обязательность соблюдения принципа научности при проведении бизнес-анализа в системе контроллинга требует привлечения необходимого спектра современных знаний, их тщательного синтеза с учетом «требований экономических законов и тенденций развития производства»¹⁸. Непосредственно знания позволяют экономическому субъекту достигать успеха, переходить на более новый качественный уровень, внедрять инновации.

4. Принцип детерминизма. Все явления экономической жизни не только тесно связаны, но определенным образом влияют друг на друга; между многими из них существует причинная зависимость: одно является причиной другого¹⁹.

Суть принципа детерминизма сводится к признанию того факта, что за каждым следствием скрывается своя причина и что все процессы в экономическом субъекте так или иначе связаны между собой. Принцип детерминизма в бизнес-анализе – принцип всеобщей обусловленности всех бизнес-процессов. Так, например описание деятельности, процессов, активности экономического субъекта при моделировании посредством классов повторяющихся операций требует исследования корреляций между ними, возникающих по различным причинам. Изначально данный принцип отсутствовал в истории экономического анализа. Большая роль во введение принципа детерминизма в экономическое знание принадлежит философии и науке Нового времени. Ярким распространителем идей детерминизма считается французский математик, физик и астроном Пьер Симон де Лаплас.

Однако данный принцип, исходящий из знания причин явления, вступает в противоречие с нелинейным характером процессов, поскольку понятия детерминизма и хаоса противоположны по смыслу.

4. Принцип информирования. Информация об отклонениях (сравнение фактических значений ключевых показателей с плановыми, анализ динамики и причин отклонений) должна быть пригодна для всех заинтересованных лиц и предоставляться в максимально короткие сроки с целью предупреждения нежелательных последствий. Актуальность информации, как составляющая принципа информирования, представляет собой субъективную ценность, которая приписывается ее стейкхолдерам в зависимости от их потребностей и интересов.

¹⁸ Смилянский Г.Л. Справочник проектировщика систем автоматизации управления производством. – М.: Машиностроение, 1976. – С. 9.

¹⁹ Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.

Во избежание потери актуальности аналитической информации каналы передачи должны быть максимально надежными, а сроки – минимальными.

5. Принцип «эффект – затраты», т.е. выбор наиболее экономичного метода достижения выбранной цели²⁰. Следует оценивать бизнес-анализ определяя экономический эффект от его проведения (затраты на его проведение должны давать многократный эффект).

Данный принцип имеет особое значение при проведении ретроспективного анализа, когда затраты на него соизмеряются с выявленными резервами производства, а также при оперативном анализе, когда затраты соизмеряются с сокращением потерь и предотвращением нерационального потребления ресурсов. В практике перспективного анализа при принятии стратегических решений в деятельности развития объекта, повышенные затраты на анализ могут быть оправданы в результате предотвращения неэффективных вложений.

6. Принцип регулярности. Для каждого объекта определяется временной интервал анализа. В процессе мониторинга анализ может проводиться непрерывно, либо через определенные промежутки времени.

7. Принцип стратегической направленности. Бизнес-анализ экономического субъекта и анализ стратегии находит применение в понимании текущего состояния бизнеса, определении его желаемого будущего состояния и разработки стратегии изменений для достижения целей бизнеса, а также для оценки рисков стратегической перспективы в связи с изменениями. Этот анализ может выполняться как относительно всего экономического субъекта, так и его отдельных уровней (организационного уровня, уровня потока создания стоимости, уровня процесса) или частей. Полученные результаты обеспечивают контекст для дальнейшего анализа требований и дизайнов, а также для поиска решений, обеспечивающих необходимые изменения. Любое организационное изменение, подчиненное стратегии, имеет последствия в более широкой перспективе.

Принципы, на которых основывается бизнес-анализ, определяются целями и задачами исследования, структурой системы контроллинга, а также охватом учитываемых факторов. В соответствии с выделенными принципами бизнес-анализ деятельности экономического субъекта осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии.

²⁰ Теория экономического анализа: Учебник / Под ред. М. И. Баканова. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 303.

Бизнес-анализ и регулирование плановых и фактических показателей подчинены выполнению стратегических задач. Контроллинг выполняет роль аналитической поддержки в принятии решений в управлении эффективностью бизнеса и его структурных единиц. Решения, принимаемые на основе бизнес-анализа, в основном представляют собой программу деятельности экономического субъекта, направленную на усовершенствование бизнес-процессов, осуществление организационных изменений, стратегическое планирование, разработку финансовой политики (учетной, договорной) экономического субъекта и т.п.

Используемые источники

1. Бердников В.В. Контроллинг бизнес-систем: проблемы, развитие и опыт // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 304–314.
2. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н. Усенко, Ю.Г. Чернышова, Л.В. Гончарова и [др.]; под ред. Л.Н. Усенко. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013.
3. Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Горшкова Л.А. Бизнес-анализ: сущность и назначение // Аудит и финансовый анализ. – 2003. – № 4.
5. Духнич Ю. Бизнес-анализ. URL: <http://www.smart-edu.com/business-analysis-learning.html> (дата обращения: 05.10.2015).
6. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М.: Финансы и статистика, 2004.
7. Макарова Н.Н. Мониторинг внешней среды в условиях турбулентности как элемент механизма системы обеспечения экономической безопасности // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 5.
8. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – 640 с.
9. Новая философская энциклопедия: В 4-х томах. Том третий / Ред. совет: В.С. Степин, А.А. Гусейнов, Г.Ю. Семигин, А.П. Огурцов и др. – М.: Мысль, 2010.
10. Савельев Г. Сущность бизнес-анализа // Russian Information Technologies Business Analysis. – 2014. – № 3.
11. Смилянский Г.Л. Справочник проектировщика систем автоматизации управления производством. – М.: Машиностроение, 1976.
12. Сорос Дж. Кризис мирового капитализма. Открытое общество в опасности / Пер. с англ. С. К. Умрихиной, М. З. Штернгарца. – М.: ИНФРА-М, 1999.

13. Рассел Дж., Кон Р. Бизнес-анализ. – М.: VSD, 2013.
14. Теория экономического анализа: Учебник / Под ред. М. И. Баканова. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 536 с.
15. Чеботарев В.Г., Громов А.И. Роль субъективности в бизнес-процессах // Бизнес-информатика. – 2013. – № 1 (23).
16. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. – 3-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. А. Сатунин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
18. ВАВОК Guide v3. URL: <https://www.iiba.org/babok-guide.aspx> (дата обращения 10.09.2015).