

Управление бизнесом: от стратегических целей к реальным результатам

Исследование в области управления эффективностью деятельности в России



Содержание

Введение	4
Основные результаты	5
Результаты исследования	
1. Синхронизация: стратегия компании и план действий	9
2. Оценка деятельности: измерение показателей и детальный анализ	14
3. Обеспечение устойчивости: исполнение и вознаграждение	18
4. Важнейший инструмент реализации: информационные технологии	21
5. Управление эффективностью деятельности в условиях экономического спада	24
Участники и общая информация об исследовании	28
Контактная информация	30

Введение

Задача предоставления значимой и достоверной информации в поддержку принятия управленческих решений еще никогда не была столь актуальной. Возросшая глобальная конкуренция и открывающиеся перспективы с одной стороны и ужесточающиеся регулятивные требования с другой подталкивают компании к пересмотру своих возможностей и изменению подхода к управлению организацией.

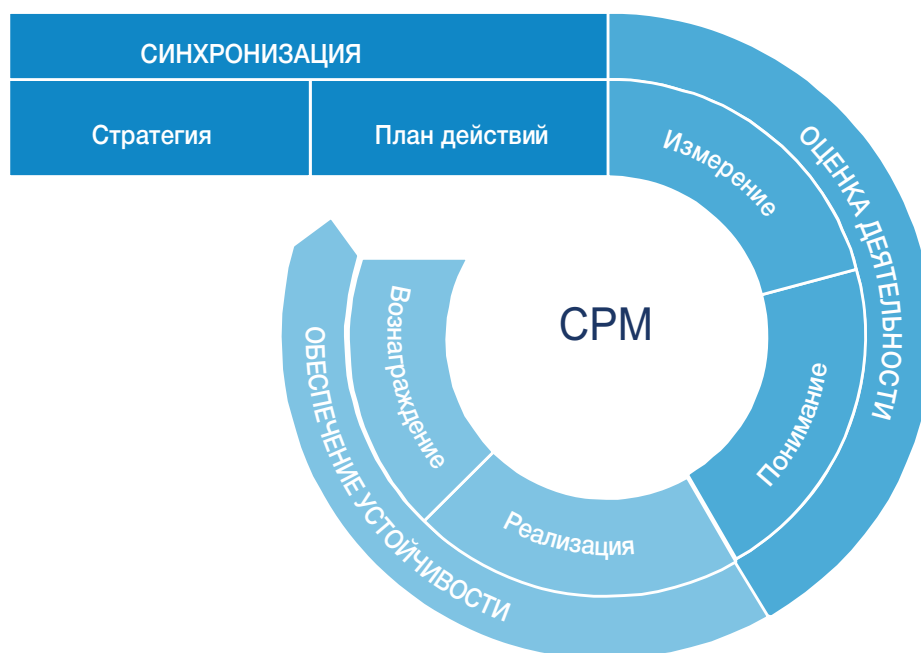
Цель настоящего исследования заключается в проведении обзора практики управления компаниями в России, а также анализа существующих возможностей и планов развития в области управления эффективностью деятельности (Corporate Performance Management, CPM) с учетом воздействия нестабильной экономической ситуации на подходы к управлению бизнесом.

Структура опроса основана на разработанной PricewaterhouseCoopers модели управления эффективностью деятельности, состоящей из следующих основных компонентов (см. рисунок 1):

- Синхронизация: обеспечение синхронизации стратегических целей компании и среднесрочных и краткосрочных планов
- Оценка деятельности: измерение показателей, их детальный анализ и общая оценка деятельности
- Обеспечение устойчивости: корректирующие действия, развитие и мотивация персонала

Исследование также включает оценку использования информационных технологий в управлении эффективностью деятельности и изменения в подходах к управлению в условиях экономической нестабильности.

Рисунок 1. Методология PricewaterhouseCoopers по управлению эффективностью деятельности



Основные выводы

Большинство участников исследования признают ключевую роль системы управления эффективностью деятельности компании – системы, которая каскадирует стратегию в конкретные действия, формализует подходы к оценке деятельности. Она представляет своевременную и достоверную информацию для принятия управленческих решений и обеспечивает стабильность бизнеса и его дальнейшее устойчивое развитие в современных условиях. Среди участников опроса 75% – представители высшего руководящего звена компаний (в предыдущем исследовании – 69%), что свидетельствует о возрастающем внимании к вопросам управления эффективностью деятельности со стороны руководителей.

Синхронизация: стратегия компании и план действий

Результаты исследования показывают, что в целом компании признают важность разработки общей стратегии и дальнейшего каскадирования стратегических целей по уровням управления компании, в том числе через разработку стратегических карт, увязку стратегических целей с финансовыми показателями, внедрение системы ключевых показателей деятельности. 70% респондентов отмечают важность использования стратегических карт, при этом 13% уже внедрили данный инструмент, а 34% планируют это сделать в ближайшем будущем. Большинство компаний (80%) сходятся во мнении, что системное определение ключевых показателей деятельности (КПД) на основе разработанной стратегии и эффективное информирование о ней имеют важное значение для выполнения стратегических целей. 65% респондентов отмечают, что в их компаниях используется система КПД (по результатам предыдущего исследования – 61%), которая строится на основе стратегии, однако 19% компаний не планируют внедрение системы КПД.

Большинство респондентов (92%) отмечают важность четкого информирования о стратегии

на всех уровнях организации, 80% компаний уже проводят или планируют проведение мероприятий в этом направлении в ближайшее время.

Результаты исследования показывают, что в целом в большинстве компаний уровень интеграции между стратегическим планированием и бюджетированием оценивается как приемлемый: 42% респондентов оценивают уровень интеграции указанных процессов как средний, а 28% – как высокий и очень высокий. Однако 30% респондентов отметили, что в их компаниях эти процессы характеризуются относительной несогласованностью.

Уровень удовлетворенности существующими процессами планирования / бюджетирования и прогнозирования можно оценить как достаточно низкий. Согласно данным исследования, наиболее проблемными являются следующие аспекты: уровень автоматизации и удобство для пользователей инструментов ИТ (не удовлетворены этими аспектами процессов бюджетирования 66% респондентов и процессов прогнозирования – 58% респондентов) и своевременность предоставления информации (не удовлетворены этим параметром процессов

92%

респондентов отмечают важность четкого информирования о стратегии на всех уровнях организации

65%

респондентов отмечают, что в их компаниях используется система КПД

бюджетирования 50% респондентов и процессов прогнозирования – 43% респондентов). Другие аспекты, такие как четкая ответственность, количество итераций, уровень детализации, степень участия операционных единиц, оценены участниками опроса как удовлетворительные (более половины респондентов).

По результатам исследования, компании демонстрируют достаточно высокий уровень понимания важности внедрения передовых подходов к бюджетированию, таких как скользящее планирование и прогнозирование (rolling forecast) и так называемое безбюджетное управление (beyond budgeting¹). В частности, скользящее прогнозирование используется в 63% компаний, остальные 37% респондентов планируют его внедрение. 80% компаний имеют планы по внедрению безбюджетного управления.

Оценка деятельности: измерение показателей и детальный анализ

По сравнению с результатами исследования, проведенного годом ранее, когда кризис в России только начинался, результаты данного опроса указывают на смещение акцентов в сторону

¹ Beyond budgeting – подход, при котором годовой бюджет перестает являться ключевым инструментом в управлении деятельностью организации. Планирование и анализ деятельности в большей степени осуществляются с применением скользящих прогнозов и анализа тенденций изменений (анализа трендов), реализуется широкое делегирование полномочий по уровням организации с одновременным применением системы ключевых показателей деятельности на всех уровнях для обеспечения ответственности и мотивации персонала.

показателей эффективности управления оборотным капиталом, поскольку именно они влияют на устойчивость компании в условиях кризиса, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, а также оборачиваемость запасов.

Следующие аспекты управленческой информации выделены респондентами как важные или очень важные: своевременность представления информации (82% респондентов), систематический анализ меняющихся потребностей информации (72%), интеграция ИТ-систем (68%), затраты на подготовку отчетности (65%), точность и достоверность информации (57%). При этом результаты исследования по уровню удовлетворенности этими аспектами свидетельствуют о том, что компаниям предстоит еще многое предпринять в данном направлении.

Отвечая в ходе исследования на вопрос о факторах, влияющих на эффективность принятия решений, респонденты наиболее часто отмечали отсутствие качественной информации, несвоевременное предоставление информации и предоставление управленческих отчетов низкого качества. Вместе с тем отрядно отметить, что, по данным значительного числа респондентов, за последние два года в компаниях реализованы изменения, направленные на усовершенствование этой области, такие как внедрение ИТ-систем, в том числе для целей бюджетирования и формирования управленческой отчетности, а также инициативы, призванные улучшить

82%

респондентов выделили своевременность предоставления информации как очень важный аспект управленческой информации

66%

респондентов не удовлетворены уровнем автоматизации процессов бюджетирования

структуру принятия управленческих решений, обеспечить разграничение полномочий, отказ от лишних уровней управления и делегирование полномочий (всего от 40 до 60% респондентов по разным направлениям).

Текущее распределение трудозатрат и времени между техническими задачами по сбору, сверке и структурированию данных и аналитическими задачами отражает явный акцент на технических задачах (у большинства респондентов это соотношение составляет 70:30), что не удовлетворяет респондентов. В качестве цели на ближайшее будущее респонденты видят смещение фокуса в область аналитических задач (большинство респондентов стремятся к пропорции 50:50). Однако качественное изменение процесса подготовки отчетности возможно только при значительной оптимизации и автоматизации этого процесса.

Обеспечение устойчивости: исполнение и вознаграждение

82% российских компаний отметили, что переменное вознаграждение является важным элементом системы мотивации и оказывает положительное воздействие на индивидуальную результативность сотрудника.

Среди мер в отношении премиальных выплат, которые участники опроса планируют принять в связи с экономической ситуацией, отмечены следующие: около половины респондентов намерены изменить ключевые показатели деятельности (47% участников опроса), 22%

82%

российских компаний отметили, что переменное вознаграждение оказывает положительное воздействие на индивидуальную результативность сотрудников

респондентов собираются понизить размер фактических выплат, меньшее количество компаний планируют изменить шкалу расчета бонуса (17%).

Система оценки результативности сотрудников является неотъемлемым звеном системы управления эффективностью деятельности компании. Результаты опроса показали, что большинство российских компаний проводят ежегодную оценку персонала, основанную на достижении ключевых показателей деятельности (64% опрошенных). И только 32% участников опроса ежегодно оценивают сотрудников на основе ключевых компетенций. При этом 25% компаний планируют внедрение ежегодной оценки на основе компетенций в ближайшем будущем.

Важнейший инструмент реализации: информационные технологии

Несмотря на то что кризис продемонстрировал отсутствие гибкости и надежности электронных таблиц, используемых при составлении планов и формировании отчетности, это не привело к масштабному внедрению решений бизнес-аналитики (BI-решений) в компаниях. Более 50% респондентов отмечают, что в их компаниях электронные таблицы Excel применяются в таких областях управления эффективностью деятельности, как система КПД, планирование / бюджетирование, прогнозирование и финансовая консолидация. Большинство респондентов (71%) затруднились ответить, какие ИТ-технологии используются в их компании для управления рисками, остальные назвали MS Excel / MS Office.

47%

компаний намерены изменить КПД в качестве антикризисной меры в отношении премиальных выплат

Управление эффективностью деятельности в условиях экономической нестабильности

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что в целом компании успешно адаптируются к новым экономическим условиям и реализуют меры, направленные на стабилизацию и развитие бизнеса.

Комментируя степень подготовленности компаний к кризису с точки зрения управления эффективностью деятельности, 86% участников опроса оценили ее как «среднюю» или «хорошую» (52% и 34% соответственно), в то время как по данным опроса, проводимого PricewaterhouseCoopers в первой половине 2009 года, число таких респондентов составило 78% (61% и 17% соответственно)².

Интересные ответы получены на вопрос относительно важности использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности в условиях экономической нестабильности. По данным опроса первой половины 2009 года 74% респондентов отметили, что в условиях кризиса важность этого аспекта возрастает, а 13% респондентов указали,

что его важность не меняется. По результатам данного исследования 62% респондентов считают, что в условиях экономической нестабильности важность использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности возрастает, а 28% респондентов отмечают, что важность такого подхода не меняется. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что компании начинают воспринимать деятельность в условиях экономического кризиса как обычную, при этом используемые подходы к управлению эффективностью деятельности должны обеспечивать быструю адаптируемость компании к любым внешним условиям – будь то периоды стабильности, экономического роста или спада.

На вопрос о том, реализуют ли компании какие-либо конкретные инициативы / меры для решения актуальных проблем в период экономической нестабильности, 98% респондентов ответили утвердительно. При этом наибольшее число респондентов выделили инициативы в следующих областях: управление оборотным капиталом (18%), управление затратами и операционная эффективность (18%), механизмы финансирования (14%).

² Результаты интерактивного голосования, полученные в рамках бизнес-завтрака «Управление эффективностью деятельности компании: от стратегических целей к реальным результатам», июнь 2009 года

80%

компаний имеют планы по внедрению безбюджетного управления

50%

компаний реализуют конкретные меры в области управления оборотным капиталом, управления затратами и операционной эффективности, механизмов финансирования

1

Синхронизация: стратегия компании и план действий



60%

компаний применяют такие инструменты и методы разработки стратегии, как SWOT-анализ и сценарное моделирование на практике

Управление эффективностью деятельности начинается с разработки стратегии и стратегического планирования. Отправными точками для разработки стратегических целей являются: наличие общекорпоративного видения бизнеса и миссии компании; определение факторов, влияющих на стоимость, как на общекорпоративном уровне, так и на уровне бизнес-подразделений; прогнозирование общего объема финансовых ресурсов и распределения средств и ресурсов в рамках бизнес-портфеля. Следующий шаг – перенесение стратегических целей на операционный уровень, что требует обеспечения сбалансированности показателей прибыльности, роста, качества и эффективности, а также временных сроков. И далее – доведение стратегии до сведения всех сотрудников с целью обеспечения ее выполнения на всех уровнях организации.

Результаты исследования показывают, что в целом компании признают важность разработки общей стратегии и дальнейшего каскадирования стратегических целей по уровням управления компании. При этом 70% респондентов отводят ключевую роль в управлении эффективностью деятельности компании, помимо генерального

директора, финансовому директору и 23% – директору по стратегии.

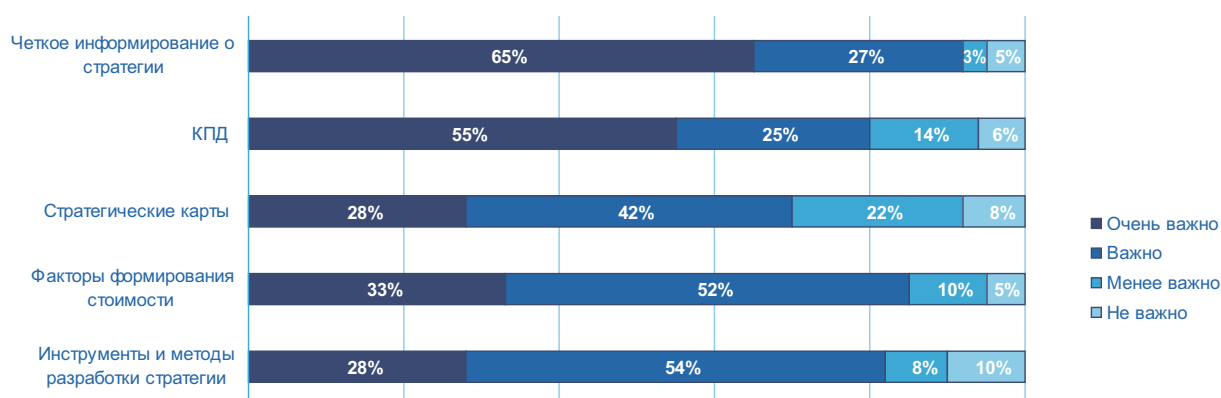
82% респондентов считают использование инструментов и методов разработки стратегии (таких как SWOT-анализ, сценарное моделирование) важным или очень важным, а 60% респондентов уже применяют данные инструменты на практике.

85% респондентов отмечают важность использования факторов формирования стоимости в непосредственной привязке к стратегии, при этом 40% компаний уже внедрили данный подход.

Стратегические карты позволяют увязать видение бизнеса и стратегические цели компании с финансовыми показателями, показателями в области отношений с клиентами, внутренними процессами и кадровыми аспектами. 70% респондентов отмечают важность использования стратегических карт, при этом 13% уже внедрили данный инструмент, а 34% планируют это сделать в ближайшем будущем.

Большинство компаний (80%) сходятся во мнении, что системное определение КПД на

График 1а. Какова важность использования перечисленных критериев с точки зрения разработки стратегии и синхронизации стратегических целей вашей компании?



80%

компаний проводят или планируют мероприятия в области внедрения четкого информирования о стратегии

основе разработанной стратегии и эффективное информирование о такой стратегии имеют огромное значение для выполнения стратегических целей. 65% респондентов отмечают, что в их компаниях используется система КПД (по результатам прошлого исследования 61%), которая строится на основе стратегии, однако 19% компаний не планируют внедрение системы КПД.

Большая часть респондентов (92%) отмечают важность четкого информирования о стратегии на всех уровнях организации. 80% компаний проводят или планируют проведение мероприятий в этом направлении, однако 20% участников опроса не имеют таких планов.

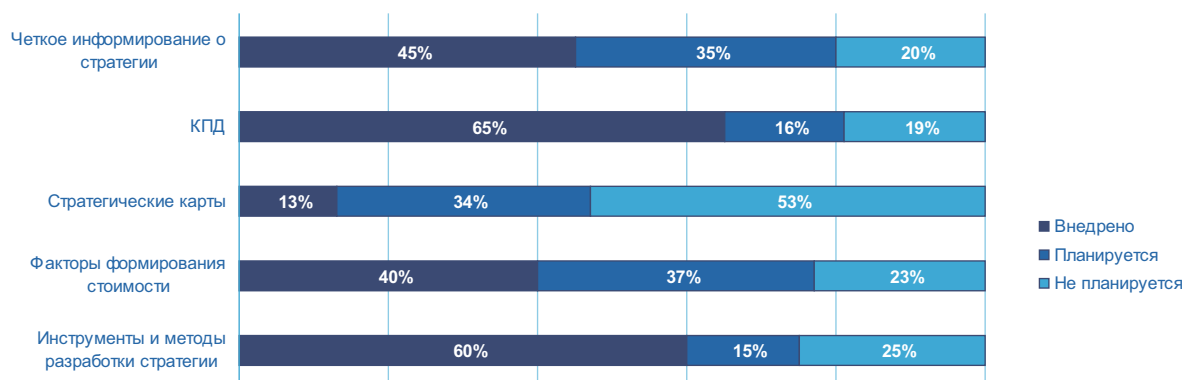
Как показывает опрос, наблюдается определенный разрыв между признанием респондентами важности отдельных инструментов для обеспечения увязки стратегии и планирования деятельности и текущим состоянием дел по внедрению таких инструментов.

По данным исследования, в целом уровень интеграции между стратегическим планированием и бюджетированием оценивается участниками опроса как высокий. Как видно из графика 2,

70% компаний оценивают интеграцию своих процессов на уровне 4 баллов и выше по шкале от 1 (интеграция отсутствует) до 6 (процессы полностью интегрированы). Это означает, что почти три четверти участников опроса уже демонстрируют довольно высокую степень интеграции. Однако у 30% компаний процессы характеризуются относительной несогласованностью (оценка от 1 до 3), что позволяет предположить, что респонденты видят возможности для дальнейшего совершенствования в этой области.

В ответах на вопросы о том, насколько часто пересматриваются различные планы, можно отметить интересные изменения по сравнению с данными исследования за прошлый год. Большинство респондентов (83%) пересматривают стратегические планы ежегодно (в прошлом исследовании – 62%), при этом тактические среднесрочные планы ежеквартально пересматривают 58% компаний (по данным прошлого исследования – 34%) и ежегодно – 17% компаний (по результатам прошлогоднего исследования – 45%). Таким образом, в текущих экономических условиях компании вынуждены чаще переоценивать и корректировать стратегические и тактические планы.

График 16. Какова степень внедрения перечисленных критериев с точки зрения разработки стратегии и синхронизации стратегических целей вашей компании?



70%

компаний оценивают интеграцию своих процессов стратегического планирования и бюджетирования на достаточно высоком уровне

Операционные планы и бюджеты пересматриваются ежемесячно в 53% компаний (в прошлом году – 62%), ежеквартально – в 19% компаний (в прошлом году – 21%), ежегодно – 18% (в прошлом исследовании – 17%). Тенденция к более редкому пересмотру операционных планов и бюджетов (ежегодному и ежеквартальному) соответствует подходу, который используется в мире и Европе.

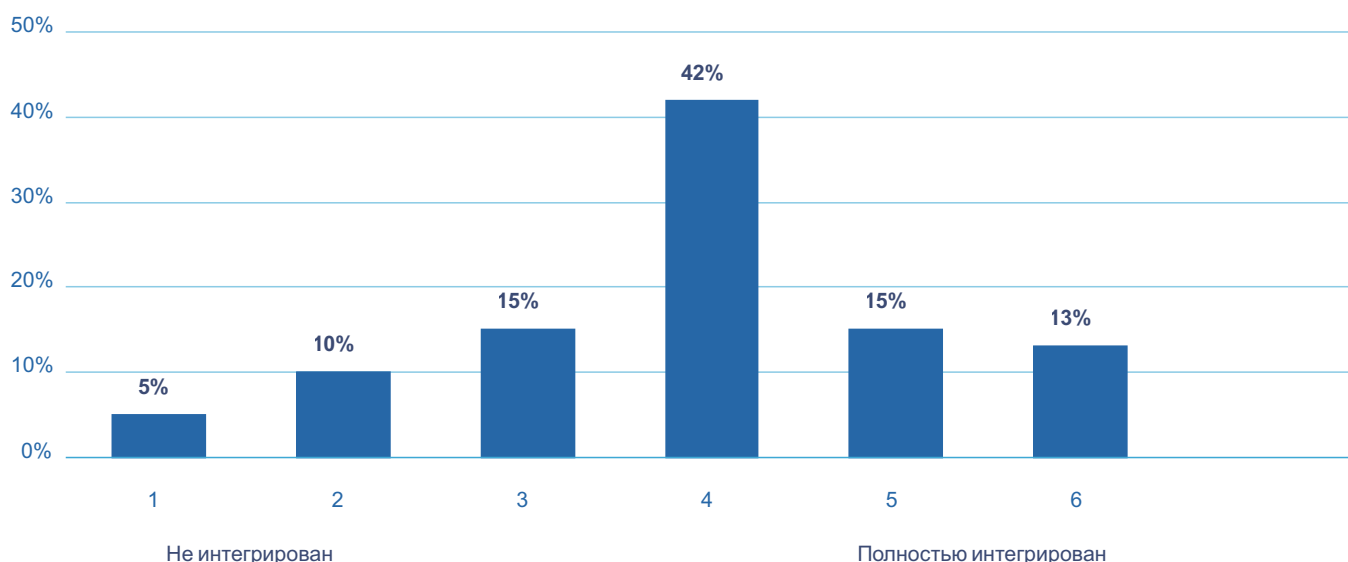
Средняя длительность циклов планирования (стратегического, тактического среднесрочного и оперативного) в большинстве компаний составляет до трех месяцев, при этом длительность цикла оперативного планирования / бюджетирования в целом больше, чем длительность циклов стратегического и тактического планирования.

Уровень удовлетворенности существующими процессами планирования / бюджетирования и прогнозирования можно оценить как достаточно низкий. Согласно данным исследования, наиболее проблемными являются следующие аспекты: уровень автоматизации и удобство для

пользователей инструментов ИТ (не удовлетворены этими аспектами процессов бюджетирования 66% респондентов и процессов прогнозирования – 58% респондентов) и своевременность предоставления информации (не удовлетворены этим аспектом процессов бюджетирования 50% респондентов и процессов прогнозирования – 43% респондентов). Другие аспекты, такие как четкая ответственность, количество итераций, уровень детализации, степень участия операционных единиц, оценены участниками опроса как удовлетворительные (более половины респондентов).

По результатам исследования, компании демонстрируют достаточно высокий уровень понимания важности внедрения передовых подходов к бюджетированию, таких как скользящее планирование и прогнозирование (rolling forecast) и безбюджетное управление (beyond budgeting). Скользящее прогнозирование используется в 63% компаний, остальные 37% респондентов планируют его внедрение. Также 80% компаний имеют планы по внедрению безбюджетного управления, что является проявлением высокого интереса к этому прогрессивному подходу к управлению компанией.

График 2. Насколько существующий процесс бюджетирования интегрирован с процессом стратегического планирования?



83%

компаний ежегодно пересматривают свои стратегические планы

График 3. С какой периодичностью осуществляется пересмотр планов в вашей компании?

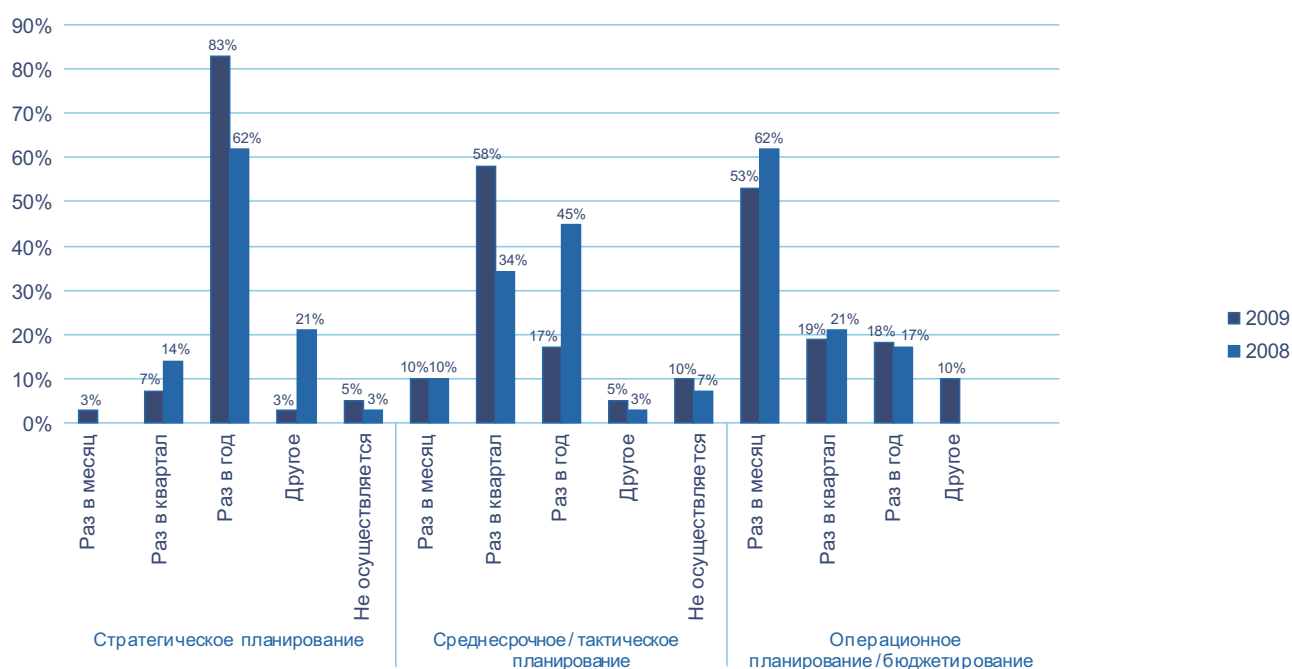
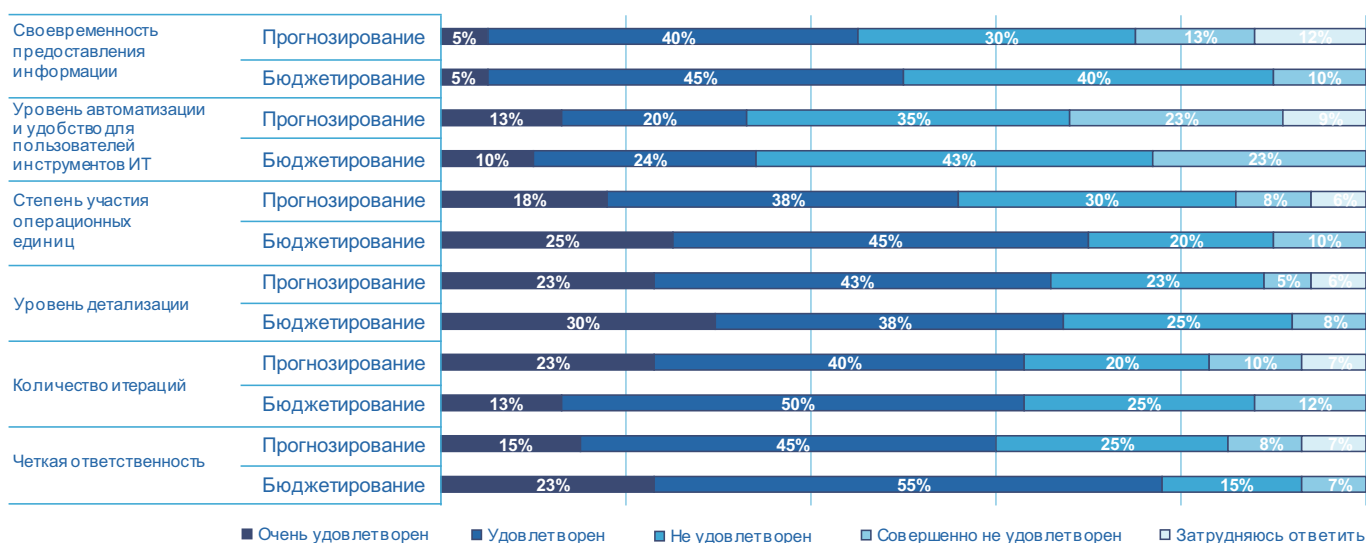
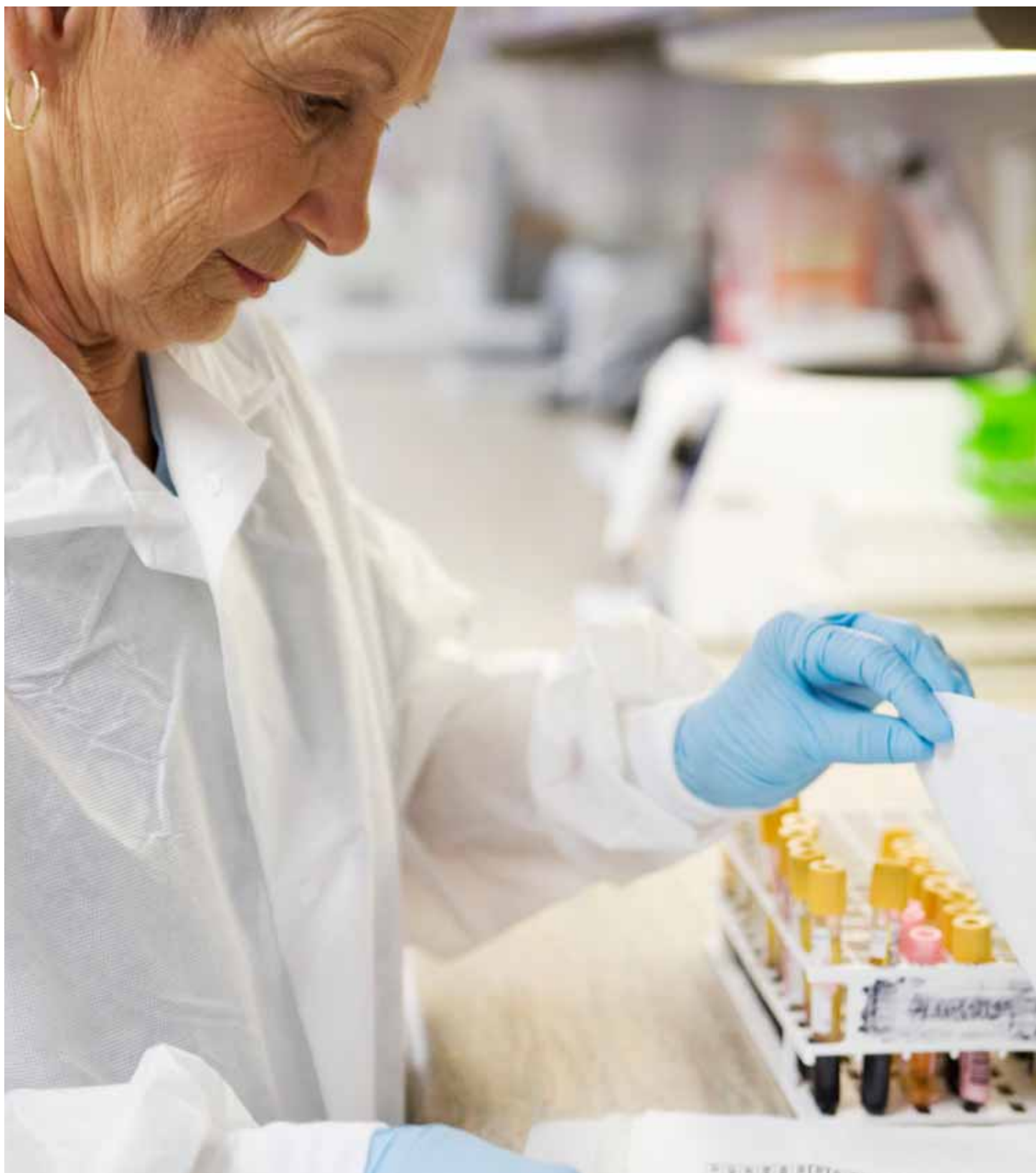


График 4. Насколько вы удовлетворены текущими процессами бюджетирования и прогнозирования?



2

Оценка деятельности: измерение показателей и детальный анализ



67%

работы по подготовке управленческой отчетности сосредоточено на сборе, расчете и сверке данных

Участникам исследования предлагалось назвать ключевые показатели деятельности своих компаний, распределив их по категориям (см. таблицу 1).

По сравнению с результатами исследования, проведенного годом ранее, когда кризис в России только начинался, результаты данного исследования указывают на смещение акцентов в сторону показателей эффективности управления оборотным капиталом, поскольку именно они влияют на устойчивость компании в условиях кризиса, а также оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности и оборачиваемости запасов.

В ходе опроса респондентам предлагалось сравнить важность различных аспектов управленческой информации и оценить степень удовлетворенности ее текущим состоянием. Наибольшее значение придается своевременности представления информации – 82% респондентов считают этот аспект важным или очень важным. Далее следуют систематический анализ меняющихся потребностей в информации (72%), интеграция ИТ-систем (68%), затраты на подготовку отчетности (65%), точность и достоверность информации

(57%). При этом результаты исследования по уровню удовлетворенности этими аспектами свидетельствуют о том, что в компаниях предстоит еще многое предпринять в данном направлении. Вместе с тем по сравнению с результатами исследования, проведенного год назад, такие аспекты, как точность и достоверность информации и затраты на подготовку отчетов, теряют приоритетность, т.к. уровень удовлетворенности соответствует ожиданиям. Среди факторов, которые оказывают негативное влияние на качество управленческой отчетности, респонденты отмечают степень ответственности за подготовку данных (например, управление основными данными) и качество исходных данных чаще, чем интерфейсы между системами и объем информации, формируемой в ручном режиме.

Отвечая в ходе исследования на вопрос о факторах, влияющих на эффективность принятия решений, респонденты наиболее часто отмечали отсутствие качественной информации, несвоевременное предоставление информации и предоставление управленческих отчетов низкого качества. Вместе с тем отрадно отметить, что, по данным

Таблица 1. Какие КПД в деятельности вашей компании самые важные?

Категория	Наиболее часто называемые КПД		
Прибыль / убытки	ЕБИТДА	Валовая прибыль (Gross margin)	-
Ликвидность	Свободный денежный поток (Free cash flow)	Коэффициент быстрой ликвидности (Quick ratio)	-
Операционная деятельность	Оборачиваемость активов (Assets turnover ratio)	Средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности (AR days)	-
Рентабельность	Рентабельность капитала (ROE)	Рентабельность инвестиций (ROI)	Себестоимость единицы продукции
Акцент на создании стоимости	Экономическая добавленная стоимость (EVA)	Чистая приведенная стоимость (NPV)	-
Персонал	Выручка на FTE (эквивалент полной занятости)	Численность персонала	Доля затрат на персонал в выручке
Нефинансовые показатели	Удовлетворенность клиентов	Доля рынка	Безопасность / длительность работы без инцидентов

65%

респондентов считают, что на аналитику данных должно выделяться не менее 50% общих трудозатрат в процессе подготовки управленческой отчетности

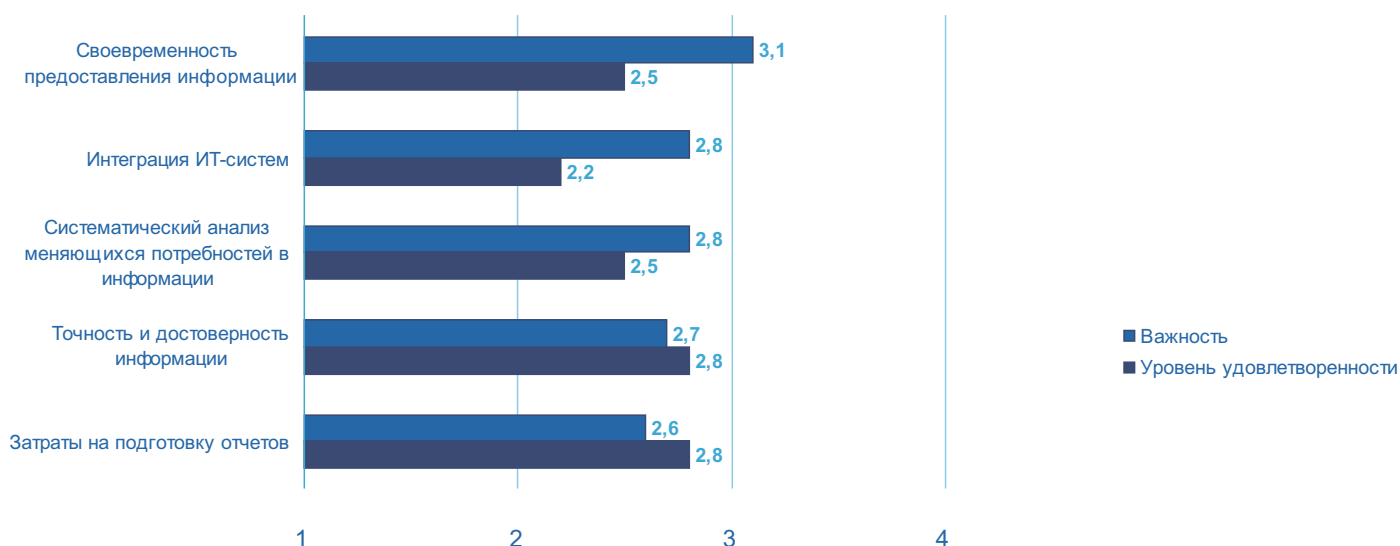
значительного числа респондентов, за последние два года в компаниях реализованы изменения, направленные на усовершенствование этой области, такие как внедрение ИТ-систем, в том числе для целей бюджетирования и формирования управленческой отчетности. Кроме того, компании также реализовали инициативы, призванные улучшить структуру принятия управленческих решений, обеспечить разграничение полномочий, отказ от лишних уровней управления и делегирование полномочий (всего от 40 до 60% респондентов по разным направлениям).

Участникам исследования также предлагалось оценить уровень важности каждого из следующих аспектов системы управления эффективностью деятельности: документальное оформление системы управления эффективностью деятельности; централизация системы управления эффективностью деятельности; простота доступа к политике, регламентам и данным. Значительное число респондентов отмечают важность данных аспектов, но при этом указывают, что уровень документального оформления системы управления эффективностью деятельности требует улучшений (лишь 36% удовлетворены существующим уровнем).

Отвечая на вопрос о распределении трудозатрат и времени между задачами по сбору, расчету, сверке / структурированию данных и задачами по проведению анализа / интерпретации данных, большинство респондентов отмечают, что в их компаниях доминируют трудозатраты и затраты времени на решение задач первой группы: у 58% респондентов на решение этих задач приходится 70% и более общих трудозатрат, при этом у 72% респондентов на решение задач второй группы отводится менее 30% времени и усилий.

Результаты исследования свидетельствуют об очевидном желании респондентов изменить соотношение трудозатрат при подготовке управленческой отчетности, сместив фокус с рутинных задач в сторону аналитических. Так, 65% респондентов считают, что на аналитику и интерпретацию данных должно выделяться не менее 50% общих трудозатрат в процессе подготовки управленческой отчетности. Однако качественное изменение процесса подготовки отчетности возможно только при значительной оптимизации и автоматизации этого процесса.

График 5. Насколько каждый из следующих факторов важен для подготовки управленческих отчетов? Насколько вы удовлетворены текущим положением дел вашей компании в этом отношении? (среднее значение)



58%

компаний высоко оценивают важность простого доступа к информации

График 6. Каков уровень важности каждого из следующих аспектов системы управления эффективностью деятельности? (среднее значение)

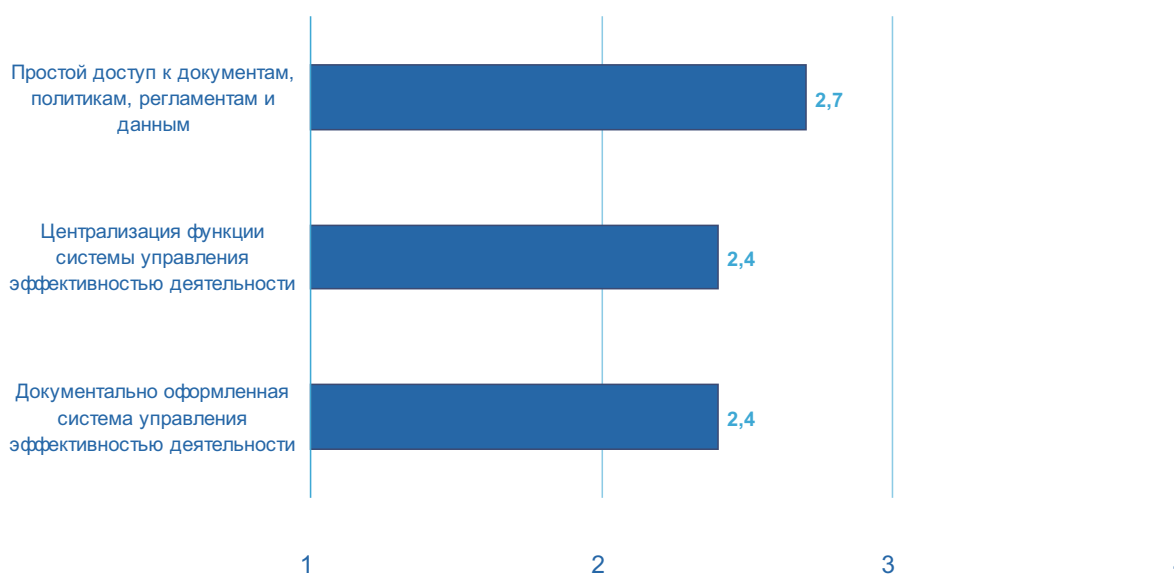
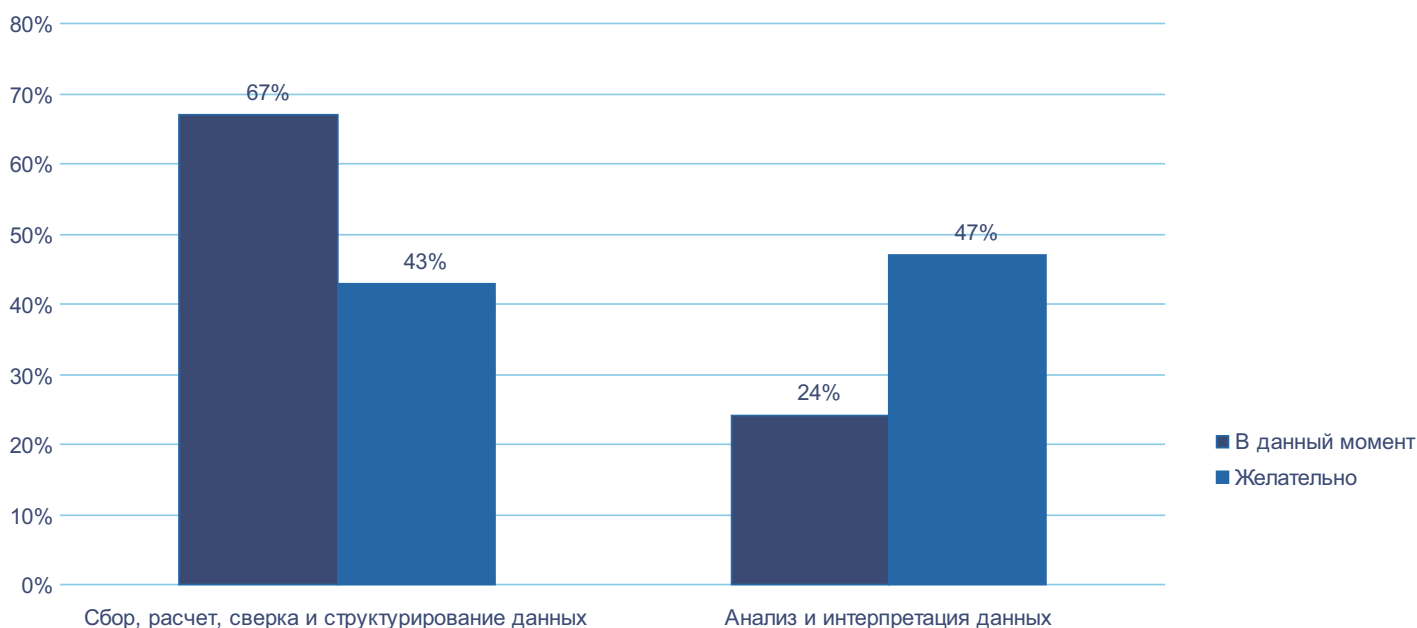


График 7. Каким образом распределяется время между следующими процессами подготовки управленческой информации в процентном соотношении к общему объему работ? (среднее значение)



3

Обеспечение устойчивости: исполнение и вознаграждение



54%

компаний выплачивают годовой бонус, основанный на достижении целевых значений КПД

82% российских компаний отметили, что переменное вознаграждение является важным элементом системы мотивации и оказывает положительное воздействие на индивидуальную результативность сотрудника.

Как показывают проведенные многочисленные исследования в области управления персоналом, кризис повлек за собой существенные изменения в системе вознаграждения сотрудников в российских компаниях.

В ходе исследования респондентам был задан вопрос о том, какие программы мотивации реализуются в компаниях, а также какие из них планируется внедрить в ближайшем будущем. Как показали результаты, более половины опрошенных компаний (54%) выплачивают годовой бонус,

основанный на достижении целевых значений КПД. Так же широко, но все же меньше, чем в прошлом году, российские компании используют программы нематериального стимулирования сотрудников (46% в этом году и 81% в прошлом году). 36% опрошенных используют долгосрочное премиальное вознаграждение в форме денежных выплат. И только 21% респондентов имеют программы долгосрочного вознаграждения в форме реальных акций для своих сотрудников.

Российские компании в основном заинтересованы во внедрении программ вознаграждения, основанных на достижении целевых показателей КПД (18% респондентов).

Среди мер в отношении премиальных выплат, которые участники опроса планируют принять

График 8. Какие из систем стимулирования использует / планирует использовать ваша компания?



64%

компаний проводят ежегодную оценку персонала, основанную на достижениях ключевых показателей деятельности

в связи с экономической ситуацией, отмечены следующие: около половины респондентов намерены изменить ключевые показатели деятельности (47% опрошенных), 22% собираются понизить размер фактических выплат, меньшее количество компаний планируют изменить шкалу расчета бонуса (17%).

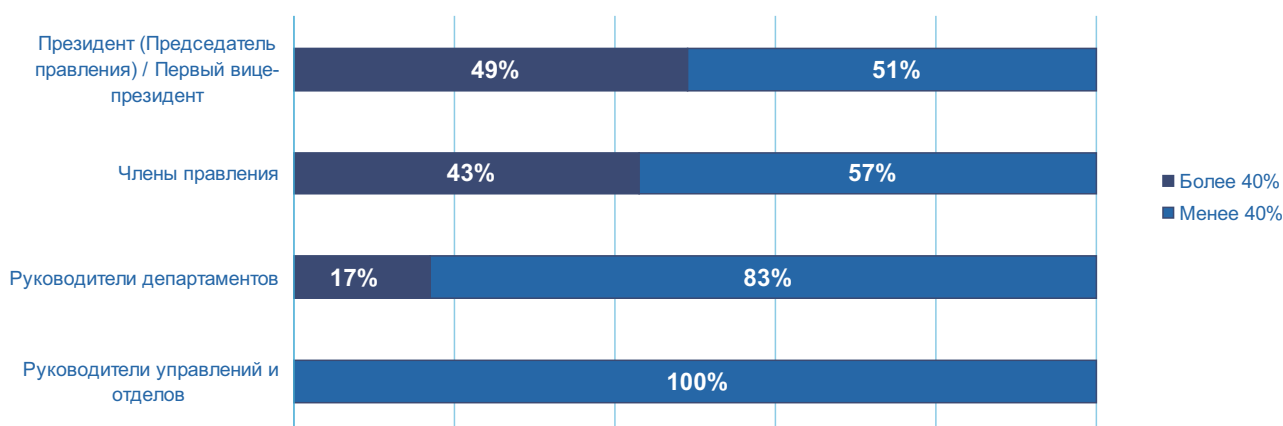
Система оценки результативности сотрудников является неотъемлемым звеном системы управления эффективностью деятельности компании. Результаты опроса показали, что большинство российских компаний проводят ежегодную оценку персонала, основанную на достижении ключевых показателей деятельности (64% опрошенных). И только 32% участников опроса ежегодно оценивают сотрудников на основе ключевых компетенций. При этом 25% компаний

планируют внедрение ежегодной оценки на основе компетенций в ближайшем будущем.

Результаты анализа соотношения элементов в структуре вознаграждения сотрудников в зависимости от уровня должностной ответственности показали, что чем выше уровень должностной ответственности сотрудника, тем больше доля переменных выплат в общей сумме его вознаграждения.

Переменная составляющая, превышающая 40% общего вознаграждения, встречается у 43% руководителей высшего звена и лишь у 17% руководителей среднего звена российских компаний. Таким образом, с понижением управленческого уровня руководителя доля его фиксированной части в общем вознаграждении возрастает.

График 9. Какова доля переменной составляющей вознаграждения в общей сумме вознаграждения для разных уровней руководителей?



4

Важнейший инструмент реализации: информационные технологии



Около **50%**

компаний используют MS Office в качестве основного инструмента в различных областях управления эффективностью деятельности

Результаты исследования показали интересную статистику использования различных ИТ-инструментов для поддержки систем управления эффективностью деятельности. В целом применяемые ИТ-инструменты можно условно разделить на следующие группы: MS Office / Excel, инструменты в составе ERP-систем / финансовых приложений, BI-решения.

И хотя кризис продемонстрировал отсутствие гибкости и надежности электронных таблиц, используемых при составлении планов и формировании отчетности, это не привело к масштабному внедрению BI-решений в компаниях. Так, более 50% респондентов отмечают, что в их компаниях электронные таблицы Excel применяются в таких областях, как система КПД, планирование / бюджетирование, прогнозирование и финансовая консолидация.

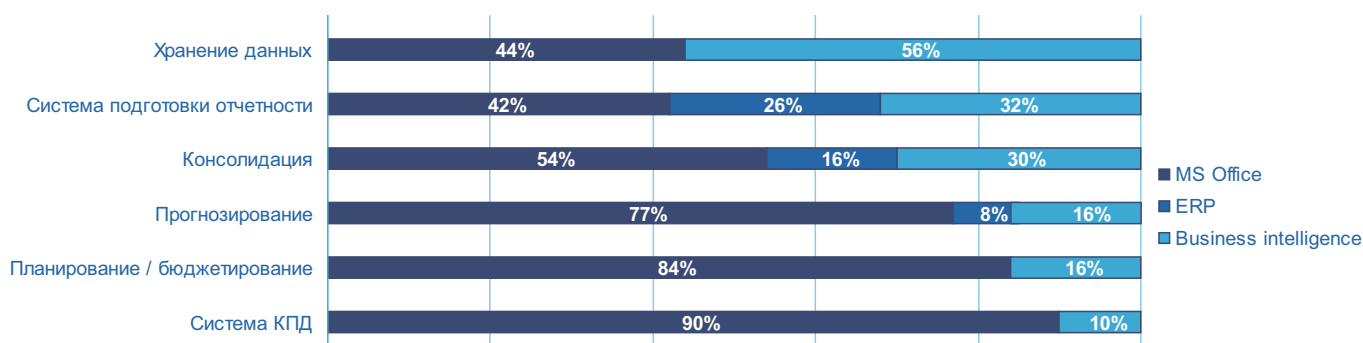
Результаты исследования свидетельствуют о том, что в настоящее время использование специализированных ИТ-решений или модулей ERP-систем в целях управления рисками не является распространенной практикой. Большинство респондентов (71%) затруднились

ответить, какие ИТ-технологии используются в их компании для управления рисками, остальные назвали MS Excel / MS Office. Относительно планов по внедрению ИТ-технологий для управления рисками 96% респондентов затруднились ответить, 4% респондентов указали MS Excel / MS Office.

Уровень удовлетворенности существующими инструментами / технологиями можно оценить как довольно низкий, при этом, как показывают результаты исследования, инструменты, используемые для процессов планирования / бюджетирования и прогнозирования, в большей степени отвечают необходимым требованиям, чем инструменты, применяемые для финансовой консолидации и формирования отчетности.

Относительно трудностей, связанных с внедрением информационных технологий, все предложенные в ходе исследования факторы (см. график 12) были обозначены респондентами как значимые. При этом аспекты корпоративной культуры / человеческого фактора, а также интеграции данных были выделены как наиболее важные.

График 10. Какие вы используете ИТ-инструменты / технологии?



67%

респондентов выделили корпоративную культуру как основной фактор, препятствующий успешному внедрению информационных технологий

График 11. Удовлетворены ли вы используемыми ИТ-инструментами / технологиями?

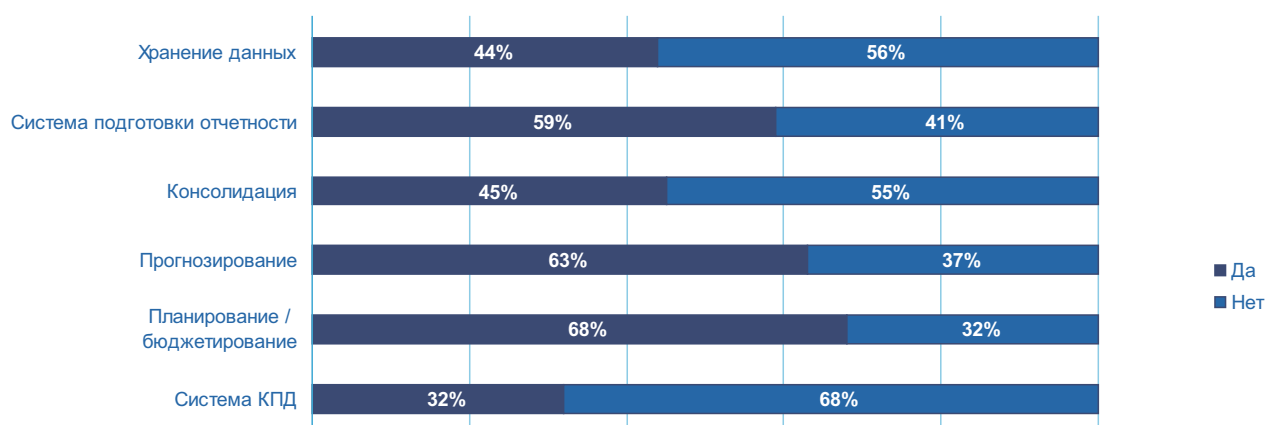
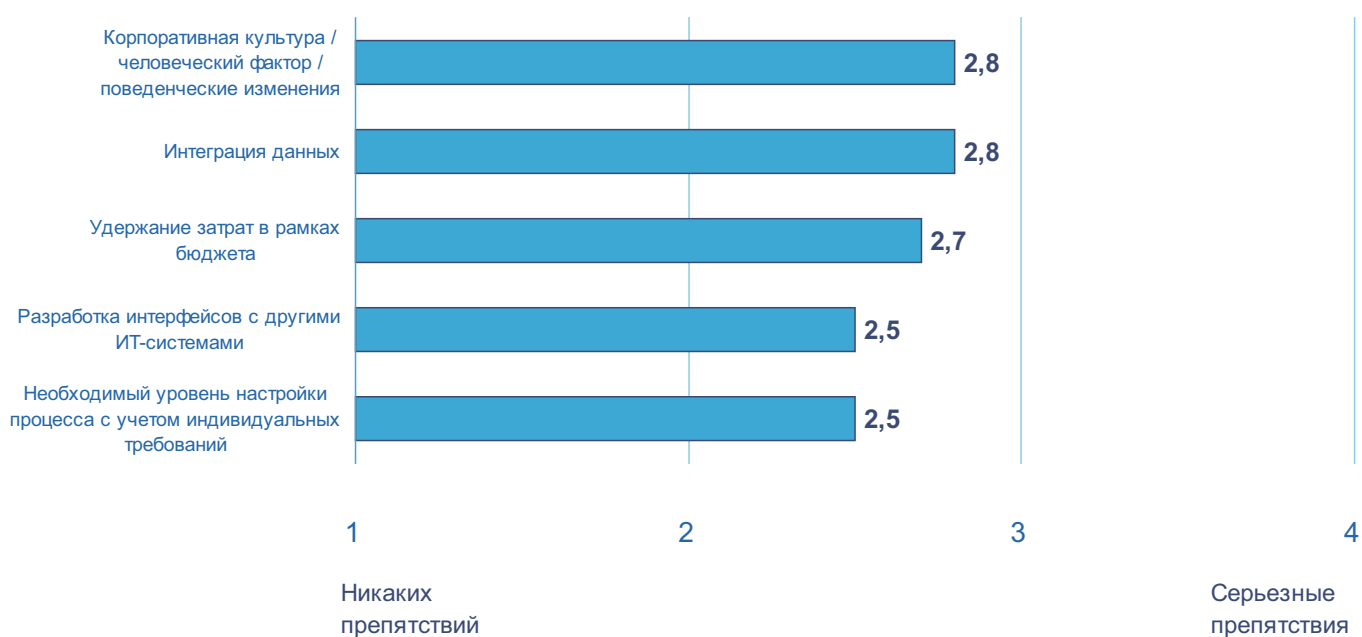
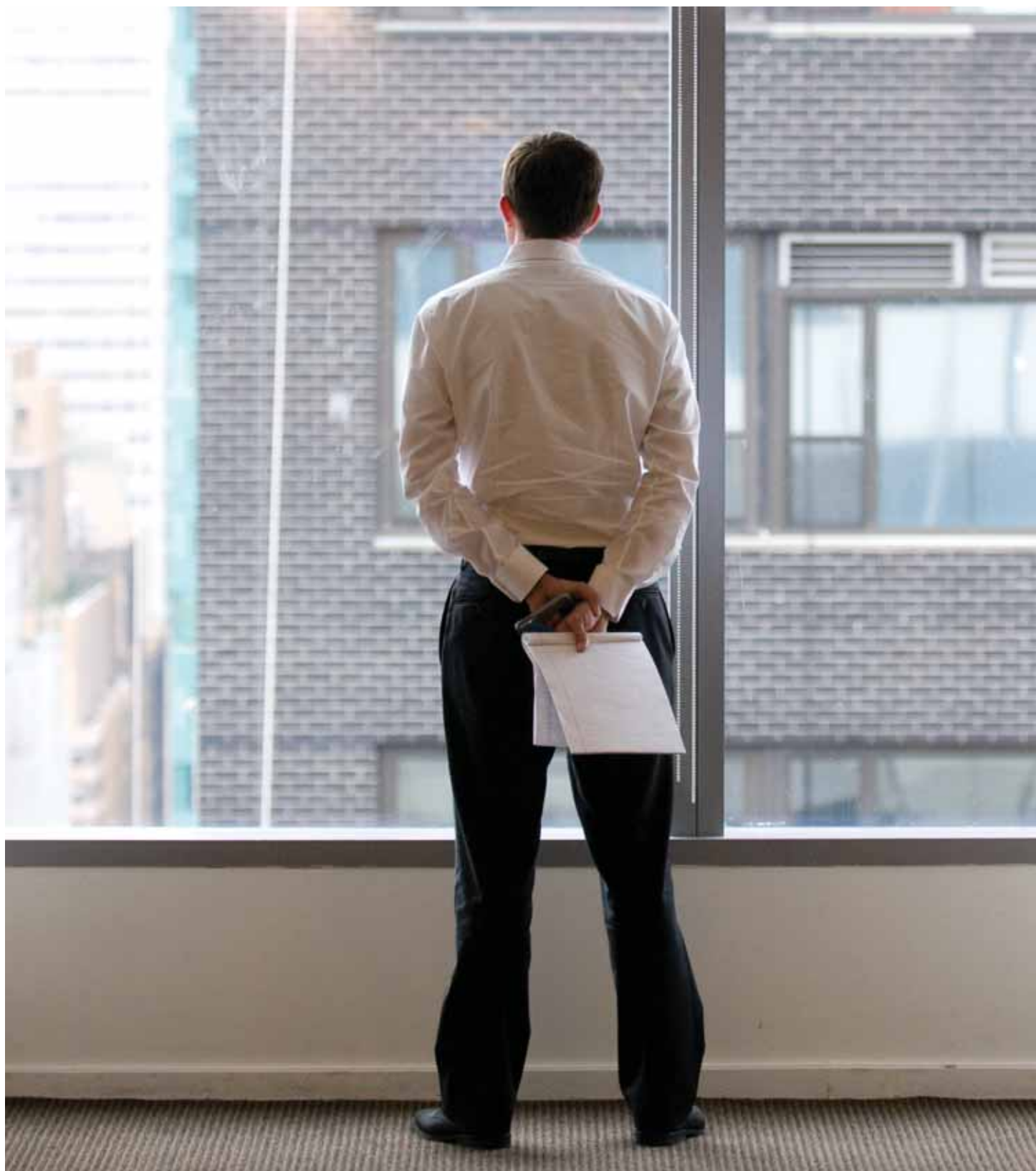


График 12. В какой степени следующие факторы препятствуют успешному внедрению информационных технологий в вашей компании? (среднее значение)



5

Управление эффективностью деятельности в условиях экономического спада



62%

участников опроса считают, что в условиях кризиса важность использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности возрастает

В рамках исследования был задан ряд вопросов относительно влияния финансового кризиса на управление эффективностью деятельности. На основе ответов респондентов можно сделать вывод о том, что в целом компании успешно адаптируются к новым экономическим условиям и реализуют меры, направленные на стабилизацию и развитие бизнеса.

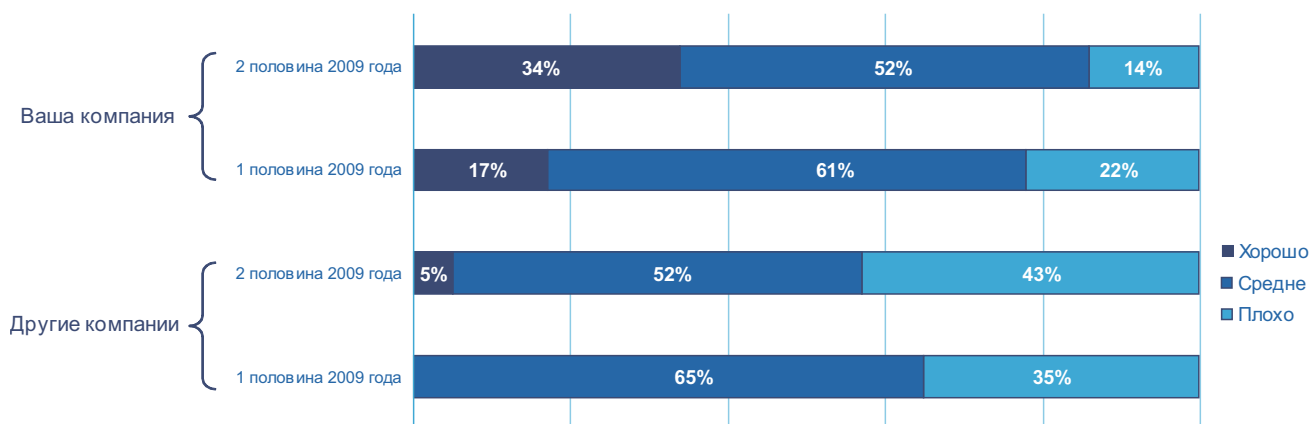
Комментируя степень подготовленности компаний к кризису с точки зрения управления эффективностью деятельности, 86% участников опроса оценили ее как «среднюю» или «хорошую» (52% и 34% соответственно), в то время как по данным опроса первой половины 2009 года такую же оценку степени подготовленности компаний к деятельности в условиях кризиса дали 78% респондентов (61% – «средняя» и 17% – «хорошая»).

При этом степень подготовленности других компаний к деятельности в условиях кризиса респондентами оценивается как более низкая: 57% оценили ее как «среднюю» или «хорошую» (52% и 5% соответственно). По результатам опроса первой

половины 2009 года 65% респондентов оценили уровень подготовленности других компаний к работе в условиях кризиса как «средний» и 35% – как «низкий».

Интересные ответы получены на вопрос относительно важности использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности в условиях кризиса. По данным опроса первой половины 2009 года 74% респондентов отметили, что важность такого подхода возрастает, а 13% респондентов указали, что его важность не меняется. Согласно результатам данного исследования 62% участников опроса считают, что в условиях кризиса важность использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности возрастает, а 28% респондентов отмечают, что важность такого подхода не меняется. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что компании начинают воспринимать деятельность в условиях экономического кризиса как обычную, при этом используемые подходы к управлению эффективностью деятельностью должны

График 13. Насколько хорошо ваша компания / другие компании оказались подготовленными к кризису?



54%

респондентов применяют гибкое бюджетирование и сценарный анализ в текущих экономических условиях

обеспечивать быструю адаптируемость компании к любым внешним условиям – будь то периоды стабильности, экономического роста или спада.

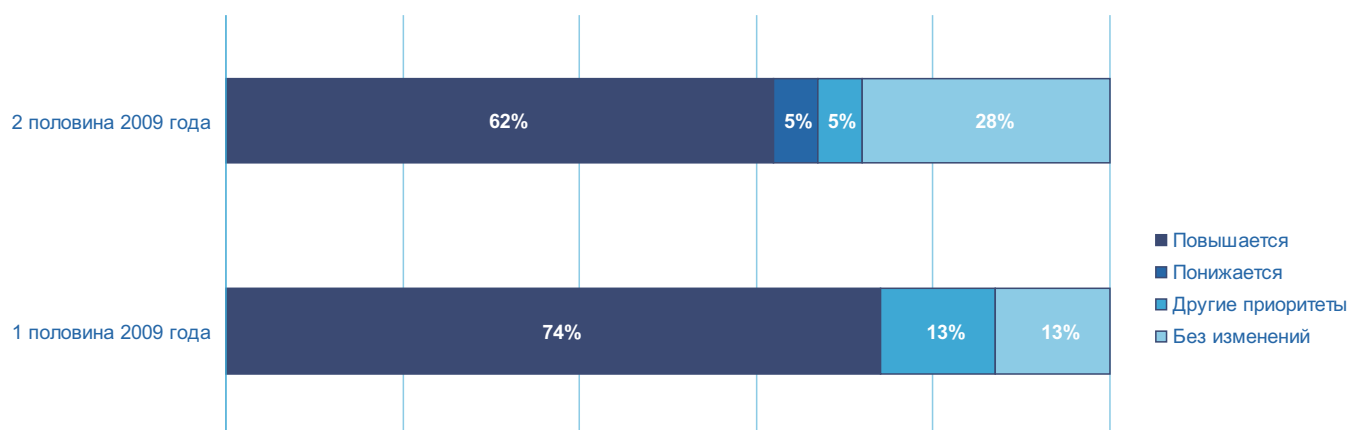
На вопрос о целесообразности корректировки набора показателей эффективности деятельности с учетом кризиса 62% респондентов ответили утвердительно, 24% – отрицательно, и 14% опрошенных затруднились ответить.

Интересен сравнительный анализ ответов на вопрос об изменении подхода к бюджетированию в текущих экономических условиях и данных опроса первой половины 2009 года. Сокращенные сроки подготовки бюджетов отмечают 24% респондентов (в первой половине 2009 года – 8%), гибкое

бюджетирование и сценарный анализ применяют 54% респондентов (в первой половине 2009 года – 50%), усовершенствование процедур утверждения бюджета используют 10% компаний (в первой половине 2009 года – 25%).

На вопрос о том, реализуют ли компании какие-либо конкретные инициативы / меры для решения актуальных проблем в период текущей экономической ситуации, 98% респондентов ответили утвердительно. При этом наибольшее число респондентов выделили инициативы в следующих областях: управление оборотным капиталом (18%), управление затратами и операционная эффективность (18%), механизмы финансирования (14%).

График 14. Как в текущей ситуации в вашей компании меняется показатель важности использования правильного подхода к управлению эффективностью деятельности?



98%

компаний реализуют инициативы для решения актуальных проблем в период текущей экономической ситуации

График 15. Как изменился ваш подход к бюджетированию в текущих экономических условиях?

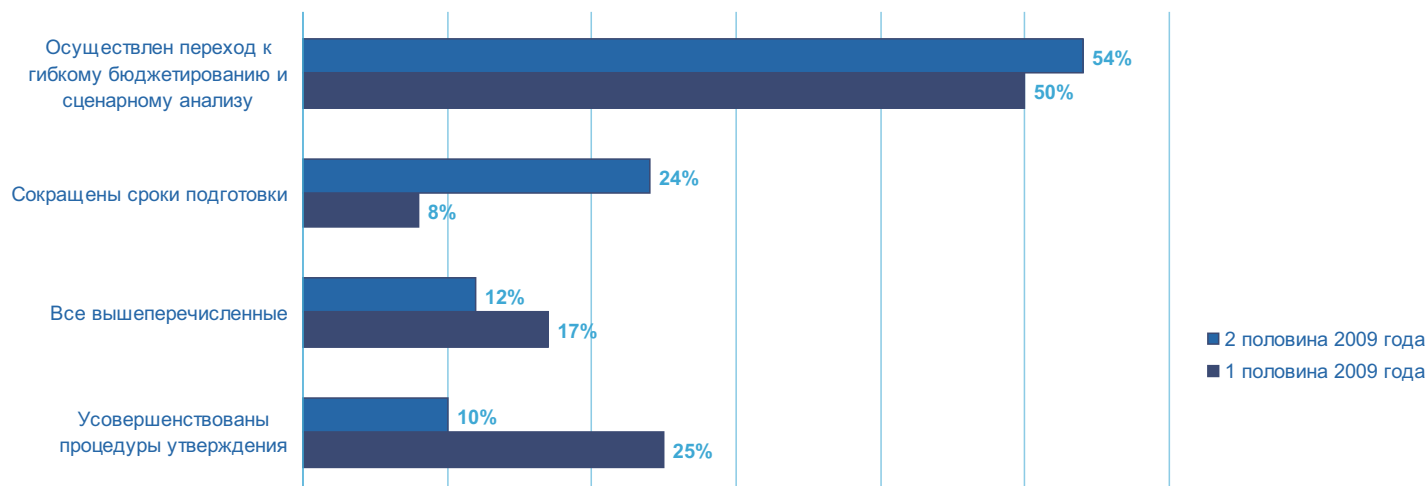
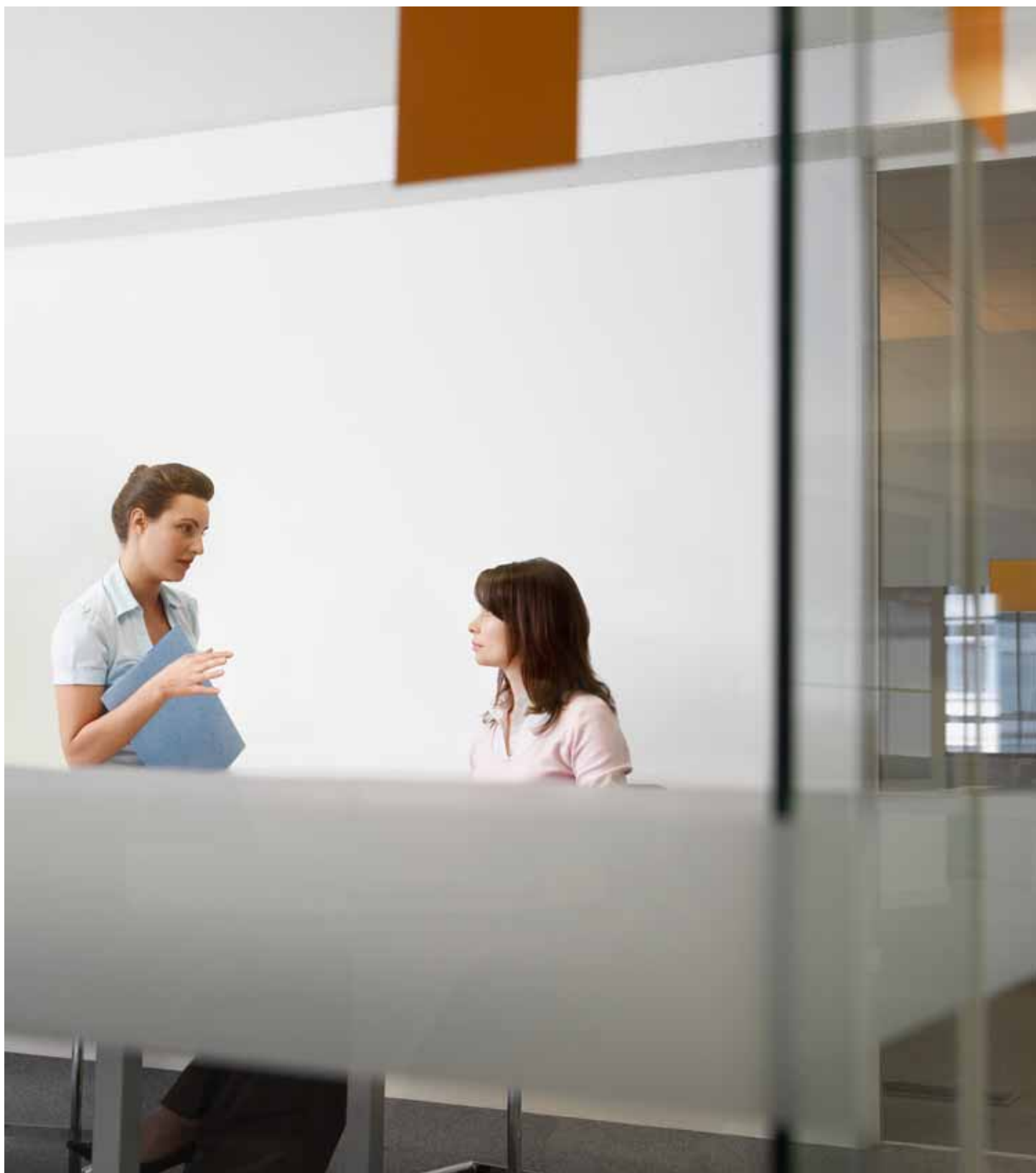


График 16. Реализует ли ваша компания какие-либо конкретные инициативы / меры для решения актуальных проблем в следующих областях?



Участники и общая информация об исследовании



В исследовании приняли участие 40 представителей компаний, ведущих деятельность в России. Большинство участников исследования – представители высшего руководящего звена (20% – генеральные директора, 55% – финансовые директора).

В опросе наиболее широко представлены такие отрасли, как сектор высоких технологий, СМИ и телекоммуникаций (23%), топливная и горнодобывающая промышленность

(15%) и розничная торговля и производство потребительских товаров (13%).

73% респондентов работают в организациях численностью не менее 1 000 человек.

Опрос проводился с ноября по декабрь 2009 года. Респондентам предлагалось оценить деятельность их компаний с точки зрения управления эффективностью за прошедшие 12 месяцев.

График 17. Позиция в компании

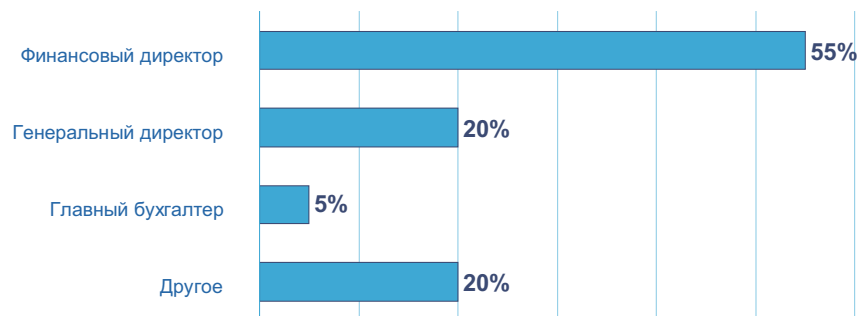


График 18. Укажите отрасль, в которой ваша компания (в основном) осуществляет свою деятельность



Контактная информация



Анастасия Осипова

Партнер, повышение эффективности финансовой функции
Услуги предприятиям топливно-энергетической и горнодобывающей отрасли
Тел.: +7 (495) 287-1133
anastasia.osipova@ru.pwc.com



Екатерина Серова

Партнер, повышение эффективности финансовой функции
Услуги компаниям сферы высоких технологий, коммуникаций,
индустрии развлечений и СМИ, торговым и промышленным компаниям
Тел.: +7 (495) 287-1137
ekaterina.serova@ru.pwc.com



Гульфия Аюпова

Старший менеджер
Повышение эффективности финансовой функции
Тел.: +7 (495) 287-1133
gulfia.ayupova@ru.pwc.com

