

Управление эффективностью деятельности Как вы управляете своим бизнесом?

Исследование в странах Европы: специальное приложение для России





Содержание

A. Основные выводы	6
B. Результаты исследования:	
1. Синхронизация: стратегия / план действий	9
2. Оценка ситуации: измерение / суть вопроса	13
3. Устойчивость: исполнение / вознаграждение	17
4. Важнейший инструмент реализации: информационные технологии	21
C. Участники и методология	25

Вступительное слово

Текущий глобальный экономический кризис стал следствием кризиса в системе кредитования, который разразился на американском рынке высокорисковых ипотечных кредитов в 2007 году.

Аналитики, как правило, связывают кризис с тем, что сотрудникам инвестиционных банковских учреждений выплачивались премии за сверхприбыли, которые они достигали за счет принятия чрезмерного риска без каких-либо гарантий.

В основе управления эффективностью деятельности лежит зависимость между вознаграждением и эффективностью деятельности. В определенном смысле текущий кризис показывает, что может произойти, если компании уделяют слишком много внимания тому или иному показателю (в приведенном выше примере таким показателем является прибыльность), забывая о том, какую важность имеет сбалансированный подход.

Финансовые институты не оценили должным образом общий уровень рисков по пакетам высокорисковых ипотечных кредитов, которые они приобретали, перегруппировывали и перепродавали. Расчеты по рискам содержали множество математически сложных аналитических данных, однако они оказались бесполезными, когда экономические условия вышли за рамки, установленные для целей моделирования рисков. Эти аналитические данные также являются одним из элементов управления эффективностью деятельности компании.

Разумеется, сегодняшняя ситуация складывалась под воздействием различных факторов, таких как доступность дешевых кредитов и непоколебимая вера в способность рынков к саморегуляции. Очевидно, что слабая практика управления эффективностью деятельности сыграла роковую роль, поэтому вопросы правильной организации управления эффективностью деятельности компании становятся основными для руководства компаний во всем мире.

Компании, в которых системы управления эффективностью деятельности отличаются наибольшей надежностью, оказались более подготовленными к текущему кризису, нежели их конкуренты, и будут в более выигрышном положении после его окончания.

Какие наиболее серьезные изменения необходимы для достижения конкурентного преимущества?

- Оптимизация показателей эффективности деятельности с соблюдением приоритетов и необходимого баланса
- Доработка ИТ-систем и процессов, связанных с управлением: использование электронных таблиц для целей управления создает проблемы
- Повышение степени интеграции между управлением эффективностью деятельности и управлением рисками

Оптимизация показателей эффективности

Любая компания, использующая для целей управления абсолютные финансовые показатели (такие как выручка или доход по сравнению с бюджетом или предыдущими периодами), уже наверняка имела возможность убедиться в их низкой эффективности.

Так ли важно знать, что в первом квартале 2009 года наша выручка составила на 40% меньше, чем в тот же период прошлого года? Конечно, важно! Можем ли мы принимать руководящие решения на основе этой информации? Едва ли.

Гораздо важнее относительные показатели, которые характеризуют следующие аспекты:

- Рентабельность собственного капитала компании, активов и инвестиций с учётом фактора риска и эффективность распределения капитала

- Свободный денежный поток, который генерирует компания
- Баланс собственных и заемных средств, возможность компании обслуживать имеющийся долг, условия финансирования в будущем
- Организация и эффективность труда в компании

Более эффективные системы и процессы, связанные с управлением

Любая компания, которая использует электронные таблицы в рамках наиболее важных процессов, связанных с управлением, таких как планирование или прогнозирование, консолидация и составление отчетности, сталкивается с серьезными проблемами. Может показаться, что электронные таблицы просты в использовании, могут быть приспособлены для выполнения практически любой задачи и понятны всем. Однако именно эти качества делают их непригодными для использования при решении масштабных бизнес-задач, выполняемых на уровне целой компании. Электронные таблицы невозможно быстро и последовательно приспособить для выполнения принципиально новых задач, однако они весьма полезны в качестве интерфейса пользователя – многие передовые технологии по сбору, обработке и анализу бизнес-информации строятся на основе популярных приложений – электронных таблиц или по виду и алгоритму работы максимально приближены к электронным таблицам.

Процессы управления, как и любые бизнес-процессы, необходимо стандартизировать и оптимизировать. Это должны быть проверенные, опробованные, эффективные и надежные процессы, которые позволят руководству сосредоточить внимание на самих решениях, а не на процессе их принятия.

Более высокий уровень интеграции управления эффективностью деятельности компании и управления рисками

В прошлом многие были склонны считать деятельность по управлению рисками досадной помехой для компании. Компании, проводившие агрессивную политику, были готовы принимать весьма высокие риски, если это сулило более высокие прибыли, и в течение долгих лет такая модель ведения бизнеса считалась вполне рациональной.

Разразившийся кризис в корне изменил корпоративный ландшафт. Вчерашние титаны не устояли, в то время как другие компании, которые в свое время считались консервативными, завоевали репутацию солидных и надежных предприятий. В значительной степени эти изменения зависели от структуры баланса компании на момент кризиса.

Управление рисками можно рассматривать как превентивное управление эффективностью деятельности. Необходимо разрушить бытующее представление о нем как о вспомогательном виде деятельности и утвердить в качестве одного из основных факторов в принятии любых руководящих решений.

Различают несколько типов рисков: финансовые, операционные, репутационные и стратегические. Следует отметить, что такая классификация весьма напоминает логику системы сбалансированных показателей Каплана и Нортон. Финансовые риски и финансовая эффективность являются взаимосвязанными понятиями. Операционные риски хорошо вписываются в концепцию процессов. Репутационные риски связаны с клиентским аспектом, а стратегические риски можно увязать с вопросами роста и обучения.

Эффективные системы управления эффективностью деятельности компании призваны обеспечить правильное соотношение ключевых показателей деятельности (КПД) и ключевые индикаторы риска (КИР), выделенные по результатам программ в сфере управления рисками.

Попытки объединить КПД и КИР могут вылиться в обсуждение весьма интересных вопросов, например:

- Всегда ли высокие прибыли связаны с высокими рисками?
- В достаточной ли мере низкорисковые проекты способствуют достижению поставленных целей?
- Возможно ли получить существенную прибыль при низком уровне риска?

Информация о данном исследовании

Данное исследование проводилось PricewaterhouseCoopers в период с сентября 2008 г. по январь 2009 г. В исследовании принимали участие представители старшего руководства почти 400 компаний в Европе и в СНГ. Участникам исследования предлагалось:

- Дать свое понимание концепции управления эффективностью деятельности компании и его задач
- Рассказать, какие подходы и инструменты используются в их компаниях
- Оценить эффективность всех аспектов управления эффективностью деятельности компании в своей компании

Исследование охватывает все аспекты управления эффективностью деятельности компании, начиная от стратегического, операционного и финансового планирования и бюджетирования и заканчивая вопросами, связанными с достижением стратегических целей и установлением зависимости между эффективностью деятельности компании и вознаграждением (компенсацией).

Результаты содержат информацию, позволяющую судить об уровне развития подходов к управлению эффективностью деятельности компании и поддержке данного процесса соответствующими ИТ-решениями.

Мы хотели бы поблагодарить всех тех, кто нашел время для участия в данном исследовании. Искренне надеемся, что его результаты помогут вашей организации сформировать свой подход к решению вопросов управления компаний.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Многие участники исследования, проведенного PricewaterhouseCoopers среди европейских компаний, признают ключевую роль систем управления эффективностью деятельности компании, которые помогают представить стратегию в виде комплекса выполнимых мероприятий и могут быть использованы в качестве основного источника информации для управления повседневной деятельностью компании.

69% респондентов из России и 64% участников опроса из других стран были представлены высшим руководящим звеном компаний, что свидетельствует о повышенном внимании, которое в настоящее время уделяется вопросам управления эффективностью деятельности на уровне высшего руководства.

86% респондентов из России считают, что использование системы ключевых показателей деятельности, утвержденных на основе стратегии, является важным или очень важным с точки зрения управления бизнесом. 61% участников заявили, что их компании уже применяют такую систему.

52% российских респондентов отметили, что основные факторы формирования стоимости их бизнеса выявляются на этапе утверждения КПД, но лишь 36% компаний используют специальные стратегические карты.

Опрос показал, что 72% компаний из других стран формулируют свою стратегию с помощью инструментов и технологий для разработки стратегии, в то время как лишь 57% респондентов из России заявили, что их компании прибегают к помощи таких инструментов и технологий. Вместе с тем 36% российских компаний отметили, что уже работают в этом направлении.

Несмотря на то, что большинство респондентов осознают важность основанной на стратегии интегрированной системы управления эффективностью деятельности компании, а значительная часть из них уже внедрила такую систему, 45% российских респондентов считают качество процессов планирования и прогнозирования в своих компаниях неудовлетворительным или совсем неудовлетворительным.

Вопросами, вызывающими наибольшую обеспокоенность, являются своевременность предоставления информации (иными словами, респонденты считают, что процессы планирования являются трудоемкими и требуют слишком больших временных затрат) и уровень автоматизации и удобства ИТ-инструментов для пользователей.

Лишь 4% российских участников исследования и 9% респондентов из других стран довольны качеством информационных технологий.

Что касается возможностей по подготовке управленческой отчетности, респонденты заявляют, что в этом вопросе их компании существенно «недоотягивают» до желаемых показателей.

Количество российских участников опроса, которые удовлетворены уровнем своевременности (57%) и степенью точности (59%) данных, используемых для целей управления, показывает, что здесь также предстоит проделать существенную работу.

Представители российских компаний оказались наименее довольны качеством ИТ. Вместе с тем даже в зарубежных компаниях (далее – «остальные») разрыв между степенью важности, которое придается ИТ, и степенью удовлетворенности их качеством является весьма существенным. Это обстоятельство может показаться неожиданным, особенно учитывая, что остальные страны были преимущественно представлены государствами Западной Европы, где технологии управления эффективностью деятельности внедрялись задолго до того, как аналогичные процессы начались в России.

61%

российских компаний для управления бизнесом используют КПД, которые систематически разрабатываются на основе стратегии

45%

респондентов из России недовольны или крайне недовольны процессами планирования и бюджетирования, существующими в их компаниях

59%

– средний уровень удовлетворенности российских респондентов точностью управленческой информации, который, по общему мнению, является весьма низким, учитывая важность данного параметра

В области реализации решений по управлению эффективностью деятельности компаний все еще много вопросов – уровень удовлетворенности остается низким в сравнении с значимостью таких решений, что в особенности касается сферы ИТ. Хотя основное внимание по-прежнему сконцентрировано на абсолютных КПД, таких как итоговая выручка или прибыль, выживание и процветание компаний в период экономического кризиса во многом определяются тем, насколько эффективно происходят распределение капитала и управление структурой баланса. Несмотря на то, что в большинстве опрошенных компаний используются премиальные программы и другие схемы поощрения, лишь немногие из них применяют опционные программы для поощрения сотрудников за успехи в наращивании долгосрочной устойчивой стоимости. Однако в последнее время на рынке наметились изменения.

Большинство компаний ответили, что очень много внимания уделяется сбору и сверке данных и расчетам (в России – 68%, остальные страны – 59%).

Этот результат разительно контрастирует с желанием сменить приоритеты при подготовке отчетности и уделять больше внимания более результативной деятельности, например, анализу и интерпретации данных (Россия – 59%, остальные страны – 61%). Для достижения желаемого результата компаниям нужно существенно усовершенствовать и автоматизировать процессы подготовки отчетности.

В последнее время часто говорят о поощрении и стимулировании. При этом многие утверждают, что разразившийся кризис спровоцировали бонусные программы, не учитывающие фактор риска, которые реализовывали банки, в том числе и инвестиционные.

74% российских компаний, принявших участие в исследовании, используют различные программы участия в прибыли компании или премирования руководства.

Удельный вес опционных программ в системах поощрения компаний традиционно гораздо ниже. Так, лишь 25% российских и 36% зарубежных участников опроса отметили, что в их компаниях используются эти программы. Однако такое положение должно измениться, поскольку компании все больше стремятся увязать вознаграждение сотрудников с результатами их работы по созданию долгосрочной устойчивой стоимости.

Несмотря на крайне низкий уровень удовлетворенности, большинство компаний в качестве основного инструмента планирования и подготовки отчетности все еще используют электронные таблицы.

35% иностранных компаний используют ERP-технологии с целью удовлетворения некоторых своих потребностей в части управления эффективностью бизнеса, тогда как применительно к российским компаниям этот показатель равен лишь 13%.

При этом 12% российских и зарубежных участников опроса заявили, что в их компаниях используются технологии бизнес-анализа (BI –решения). Этот показатель весьма низок с учетом того, что данные технологии начали использоваться уже достаточно давно, а стоимость их развертывания резко упала.

Кризис стал очередным доказательством того, насколько электронным таблицам не хватает гибкости и надежности при использовании их для целей планирования и подготовки отчетности. По всей видимости, это приведет к значительно более активному внедрению профессиональных BI-решений.

68%

всего объема работы российских компаний по подготовке управленческой отчетности приходится на сбор, расчет и сверку данных, а не на их анализ

50%

восточноевропейских компаний утверждают, что процесс бюджетирования у них частично или полностью интегрирован со стратегическим планированием

34%

российских компаний используют MS Office в качестве основного инструмента как минимум в одной ключевой области управления эффективностью деятельности

Результаты исследования

1. Синхронизация: стратегия / план действий



61%

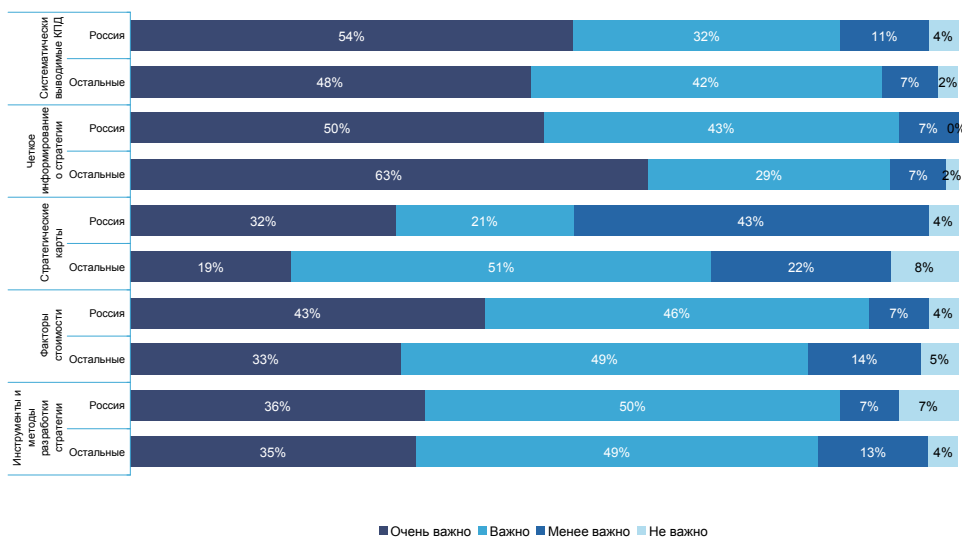
российских компаний для управления бизнесом используют КПД, систематически определяемые на основе стратегии

Как компании синхронизируют деятельность с имеющейся стратегией?

Как показывает исследование, большинство компаний считают важным или очень важным использование формализованного подхода при реализации стратегии (в России – 86%, в остальных странах – 84%).

Большинство компаний полагают, что системная разработка КПД на основе имеющейся стратегии и эффективное информирование о такой стратегии имеют огромное значение для выполнения стратегических целей. Однако мнения расходятся в отношении использования других формальных мер, которые обычно входят в рамки проектов по управлению эффективностью деятельности компаний (к числу таких мер относится, например, разработка стратегических карт). Лишь 53% опрошенных российских компаний рассматривают разработку стратегических карт как важный или очень важный элемент, при этом в других странах этот показатель составляет 70%.

График 1.1. Какова важность перечисленных формальных подходов к внедрению стратегии?

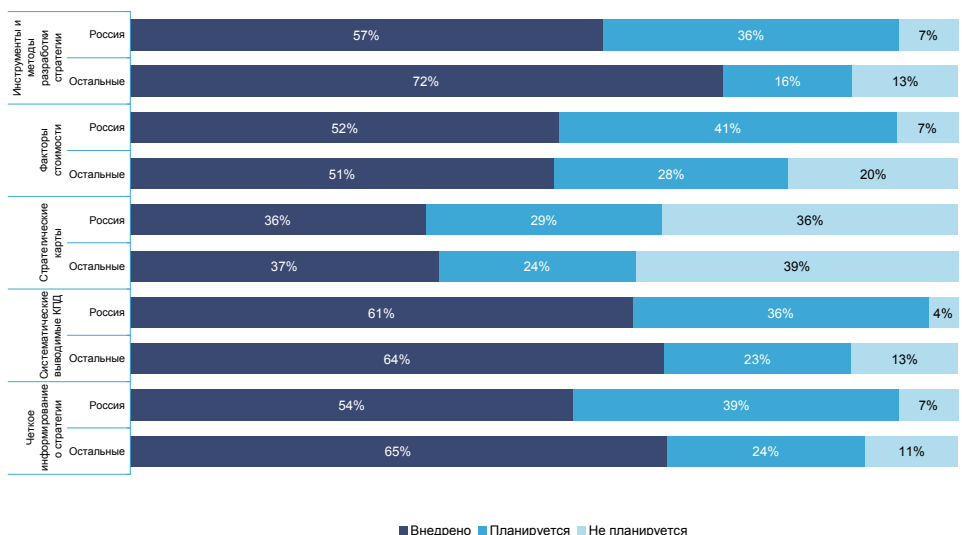


Насколько успешно реализуются на практике теоретические представления о системах управления эффективностью деятельности?

В то время как многие компании утверждают, что в настоящее время используют созданную на основе стратегии систему КПД (61% в России и 64% в других странах), меньшее число компаний уже определили стратегические факторы формирования стоимости (52% в России и 51% в остальных странах) и разработали стратегические карты (Россия – 36%, другие страны – 37%) в процессе анализа стратегии и определения необходимого набора КПД.

72% компаний из других стран для определения своей стратегии использовали инструменты и технологии стратегического развития, при этом в России это сделали лишь 57% опрошенных компаний. Тем не менее 36% российских компаний отметили, что планируют предпринять шаги в этой области. Все компании понимают значимость формализованного подхода к определению стратегии – 93% российских компаний и 87% компаний из других стран закончили работу в этом направлении или планируют это сделать.

График 1.2. Какие подходы к внедрению стратегии вы используете / планируете к внедрению?



50%

восточноевропейских компаний утверждают, что процесс бюджетирования у них частично или полностью интегрирован со стратегическим планированием

На вопрос о том, в какой степени процесс бюджетирования интегрирован с процессом стратегического планирования, 50% восточноевропейских компаний заявили о частичной или полной интеграции данных процессов, при этом у западноевропейских компаний этот показатель составил 32%.

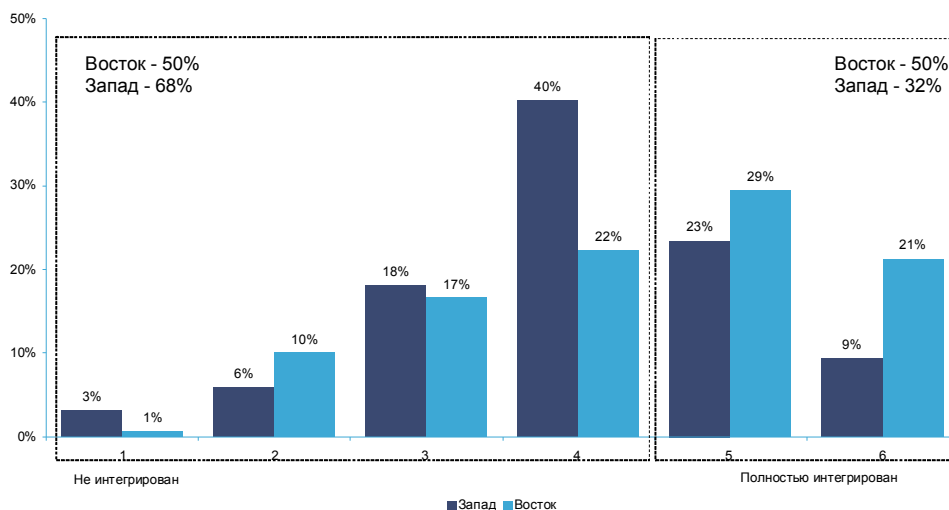
На первый взгляд такой результат может показаться удивительным, вместе с тем причина, вероятно, кроется в различной интерпретации понятия «интеграция».

Интегрированные процессы основаны на одних и тех же принципах и зависят от одних и тех же определяющих факторов. Когда процессы интегрированы, результаты одного из них постоянно используются другим, и наоборот, что обеспечивает двусторонний обмен данными. Интеграция возможна лишь тогда, когда при помощи информационных технологий полностью автоматизировано информационное взаимодействие между двумя различными процессами планирования.

В компаниях с действительно интегрированными процессами планирования также соединены процессы и системы операционного планирования, формирующие единый процесс бюджетирования и стратегического планирования. Это позволяет, например, использовать информацию об объемах производства, строительстве, закупках или сбыте в качестве факторов, определяющих суммы доходов и расходов в финансовых бюджетах.

Обычно в стратегическом плане задаются целевые показатели определенных КПД компании, которые затем декомпозируются на уровень подразделений. В течение бюджетного периода, который обычно равен одному календарному или финансовому году, происходит обновление данных, заложенных в бюджет, что позволяет прогнозировать результаты на конец года с учетом всех изменений основных бюджетных допущений и/или определяющих факторов на основе фактических показателей. Новые исходные данные могут впоследствии быть вновь использованы в процессе стратегического планирования для анализа их влияния на долгосрочные цели организации.

График 1.3. Насколько существующий процесс бюджетирования интегрирован с процессом стратегического планирования?



45%

опрошенных российских компаний недовольны или крайне недовольны существующими процессами планирования и бюджетирования

В ответах на вопрос о том, насколько часто происходит пересмотр различных планов, наблюдается заметная взаимосвязь между российскими компаниями и компаниями из остальных стран.

Большинство респондентов (62% в России и 70% в остальных странах) пересматривают стратегические планы ежегодно, при этом среднесрочные тактические планы пересматриваются либо ежегодно (в 45% российских компаний и 46% компаний из остальных стран), либо ежеквартально (34% в России и 27% в остальных странах).

Наиболее очевидные различия были выявлены применительно к процессам операционного планирования / бюджетирования – в данной сфере большинство опрошенных российских компаний уточняют планы ежемесячно, притом что в остальных странах так поступают лишь 30% компаний, а большинство отдает предпочтение ежегодному пересмотру планов (40%).

Почему тогда респонденты недовольны организацией планирования и прогнозирования в своих компаниях?

В результате более подробного анализа полученных данных был выявлен ряд несоответствий. Несмотря на то, что большинство респондентов осознают значимость основанной на стратегии интегрированной системы управления эффективностью деятельности компании, а значительная часть из них уже внедрила такую систему, все еще высока доля компаний, которые недовольны или крайне недовольны системой планирования и прогнозирования в их организации (45% в России и 34% в остальных странах).

Согласно полученным данным, наиболее проблемными являются следующие вопросы: (а) своевременность информации, что обусловлено сложностью процессов планирования, высокими трудозатратами и продолжительностью циклов; и (б) уровень автоматизации и удобство для пользователей инструментов ИТ.

Уровень удовлетворенности от применения технологий является самой проблемной областью среди представленных в опросе – лишь 4% опрошенных российских компаний и 9% остальных компаний заявили, что весьма удовлетворены существующими инструментами ИТ.

График 1.4. С какой периодичностью осуществляется пересмотр планов в вашей организации?

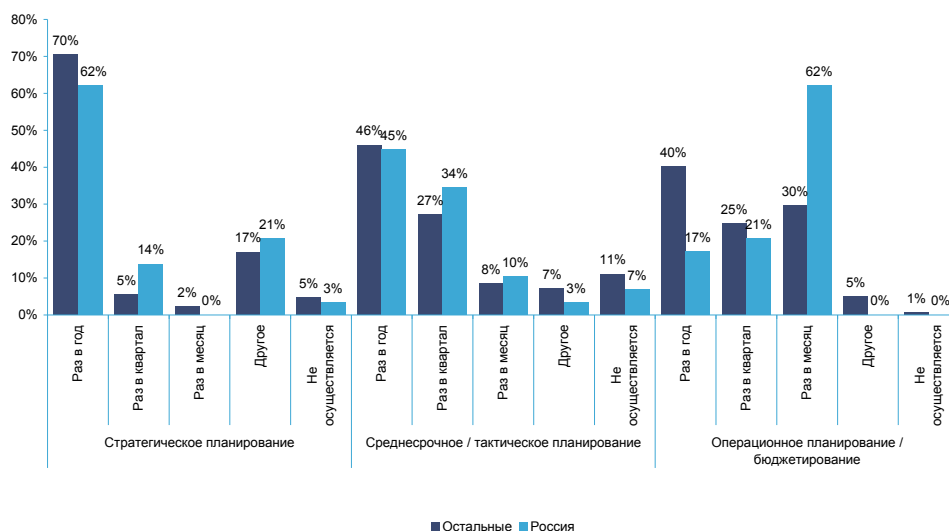
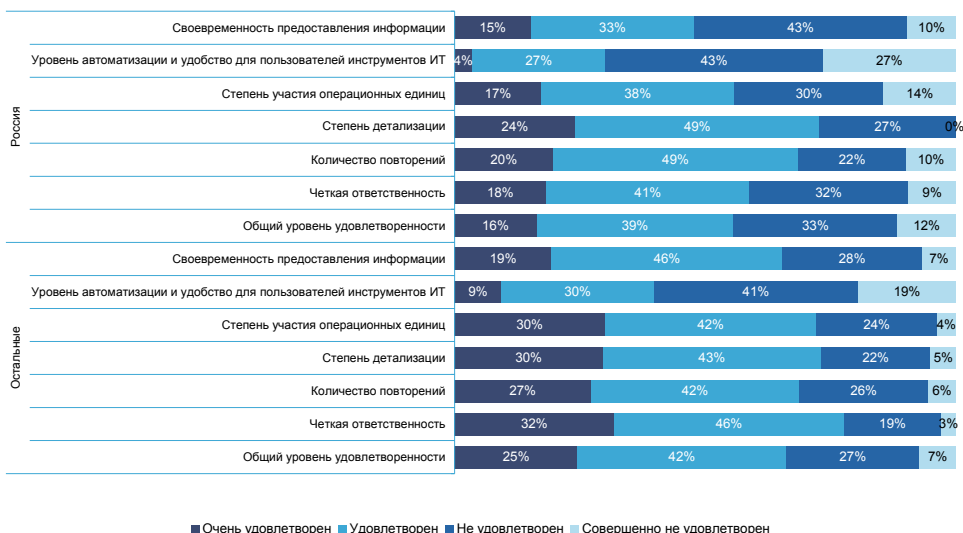


График 1.6. Насколько вы удовлетворены текущими процессами планирования и прогнозирования?



Результаты исследования

2. Оценка ситуации: измерение / суть вопроса



Как оцениваются результаты деятельности компаний и как осуществляется управление компаниями?

Участникам опроса предложили назвать важнейшие ключевые показатели деятельности своих организаций, распределив их по разным категориям (см. таблицу 2.1).

КПД подавляющего большинства российских компаний соотносятся с КПД остальных участников опроса. Однако используются они по-разному. В пропорциональном отношении российские участники опроса реже остальных называют иные показатели, нежели прибыль, убытки и рентабельность. Кроме того, российские участники исследования чаще остальных называют такой абсолютный показатель деятельности компаний, как прибыль.

Сложившаяся экономическая ситуация накладывает ограничения на использование абсолютных КПД в качестве показателей деятельности компаний в наши дни (например, сравнение уровня выручки с прошлогодним или плановым показателем). Гораздо важнее относительные показатели, которые отражают:

- Рентабельность собственного капитала компании, активов и инвестиций с учётом риска и эффективность распределения капитала
- Объём свободных денежных потоков, которые генерирует компания
- Собственные и заёмные средства, отражаемые в бухгалтерском балансе, в состоянии ли компания обслуживать свой текущий долг и каковы условия финансирования в будущем
- Организацию и эффективность труда в компании

В период проведения исследования кризис в России только начинался. Если бы опрос проводился повторно в настоящее время, то акценты в отношении относительного уровня долга и прочих ключевых показателей бухгалтерского баланса сместились бы.

Экономические кризисы создают возможности для обретения конкурентного преимущества, которое компании должны оценивать на основе таких показателей сопоставительного анализа, как доля на рынке.

График 2.1. Какие КПД в вашей компании самые важные?

Категория	Регион	Наиболее часто называемые КПД		
		#1	#2	#3
Прибыль (убыток)	Россия	EBITDA	Валовая прибыль	Чистая прибыль
	Остальные	EBIT	EBITDA	Валовая прибыль
Прибыльность	Россия	Доход на капитал (ROE)	Операционная маржа	Доход на активы (ROA)
	Остальные	Доход на капитал (ROE)	Доход на вложенный капитал (ROI)	Капиталоотдача (ROCE)
Ликвидность	Россия	Ликвидность	Чистый объём денежных средств	Свободный поток денежных средств
	Остальные	Движение денежных средств	Ликвидность	Общий долг
Нацеленность на создание стоимости	Россия	Добавленная стоимость предприятия (EVA)	Чистая приведённая стоимость (NPV)	–
	Остальные	Добавленная стоимость предприятия (EVA)	Капиталоотдача (ROCE)	Чистая приведённая стоимость (NPV)
Действующее предприятие	Россия	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Оборачиваемость запасов	Долг/EBITDA
	Остальные	Оборотный капитал	Оборачиваемость капитала	Оборачиваемость запасов
Нефинансовые показатели	Россия	Удовлетворенность клиентов	Сопоставительный анализ	Доля на рынке
	Остальные	Удовлетворенность клиентов	Качество	Удовлетворённость сотрудников
Персонал	Россия	Эквивалент полной занятости (FTE)	Прибыль в расчёте на сотрудника	Штат
	Остальные	Эквивалент полной занятости (FTE)	Штат	Выручка на FTE

59%

– это показатель удовлетворённости точностью управленческой отчетности, выведенный на основе ответов российских респондентов. Однако его значение существенно отстает от оценки важности данного параметра

Экономический кризис выявил всю важность иных показателей деятельности, чем прибыльность и акционерная стоимость, для выживания компании.

В ходе опроса респондентам был задан вопрос о соотношении различных видов управленческой информации, используемой у них в компаниях. Ответы российских участников на этот вопрос аналогичны ответам остальных участников исследования.

Все респонденты отметили, что данные, касающиеся прошедших и будущих периодов, распределяются в управленческой информации примерно поровну. В общем объеме информации удельный вес финансовой информации составляет две трети, а нефинансовой – одну треть. Основным источником информации по-прежнему является сама компания. Это означает, что сопоставительный анализ используется здесь в качестве управленческого рычага в ограниченных пределах.

Участников опроса просили сравнить важность различных аспектов управленческой информации с тем, насколько сотрудники удовлетворены уровнем реализации потенциала компании. В результате выявился значительный разрыв между тем, где компания находится сегодня и на каких позициях ей бы следовало быть.

Своевременности и достоверности управленческой информации придаётся первостепенное значение. Такого мнения придерживаются 57% – 59% российских респондентов и 63% – 70% нероссийских респондентов. Уровень удовлетворённости свидетельствует о том, что компаниям предстоит ещё много сделать в этом направлении.

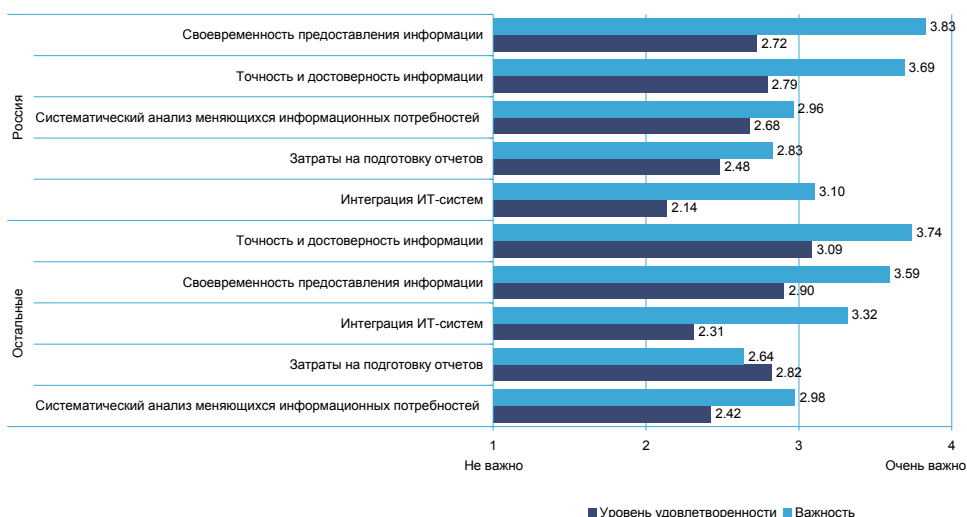
Российские компании меньше всех удовлетворены своими ИТ. Ответы же зарубежных респондентов по-прежнему свидетельствуют о значительном разрыве между важностью ИТ и уровнем удовлетворённости ими. Такой результат может выглядеть странно, учитывая, что под «остальными» подразумеваются в основном компании Западной Европы, где принятые на вооружение технологии управления проектами опережают Россию на годы.

Одним из объяснений такого положения вещей может служить низкая доля успешной реализации крупномасштабных проектов по созданию интегрированных систем управленческого учета. Чаще всего неудачи происходят из-за того, что основное значение в таких проектах придаётся реализации информационно-технологической платформы, а не преобразованию процесса управления компанией и бизнесом.

График 2.2



График 2.3. Отвечают ли существующие возможности по формированию управленческой информации вашим ожиданиям?



68%

всей работы российских компаний при подготовке управленческой отчётности сосредоточено на сборе, обчёте и сверке данных, а не на их анализе

Среди факторов, которые оказывают наиболее негативное влияние на качество управленческой отчётности, и российские, и остальные респонденты единодушно отмечают плохую стыковку информационных систем и высокую степень ручной обработки информации (работа с электронными таблицами), что наносит большой вред всему процессу.

Респонденты из российских компаний, по сравнению с остальными, давали гораздо более низкую оценку всем этим факторам, за исключением степени ответственности за информационные данные. Здесь Россия несколько опережает остальных респондентов.

Отвечая на вопрос о составе работ при подготовке отчётности, большинство компаний ответило, что очень много внимания уделяется сбору, обчёту и сверке информации (Россия – 68%, остальные – 59%).

Этот результат разительно контрастирует с желанием сменить приоритеты при подготовке отчётности и уделять больше внимания более результативной деятельности, например анализу и толкованию информации (Россия – 59%, остальные – 61%).

Для достижения желаемого результата компаниям нужно существенно усовершенствовать и автоматизировать свои процессы подготовки отчётности.

График 2.4. Как отражаются перечисленные факторы на качестве данных управленческой отчётности?

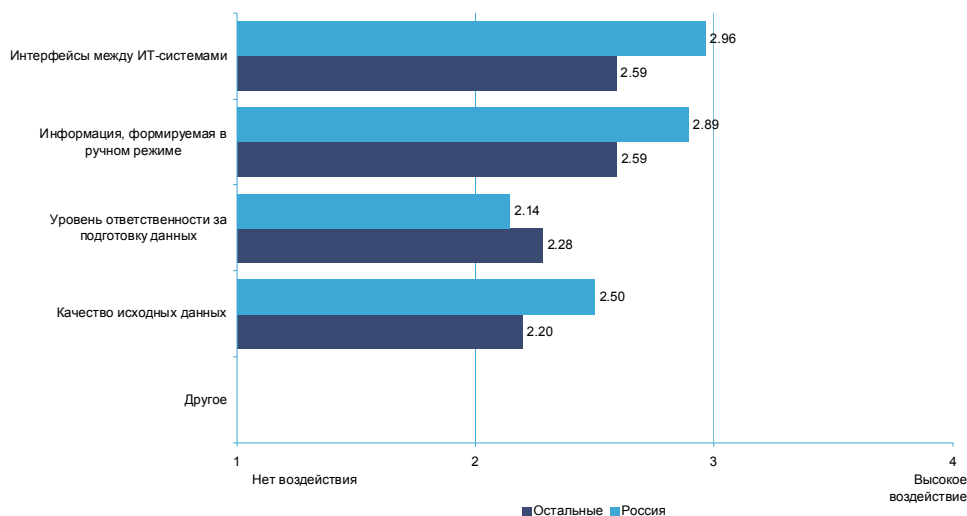
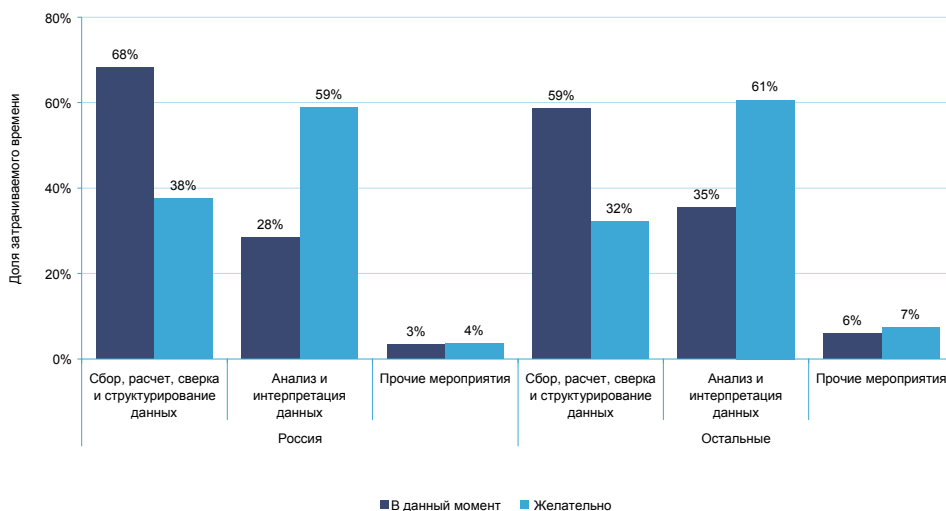


График 2.5. Каким образом распределяется время между различными видами деятельности по подготовке управленческой отчётности?



Результаты исследования

3. Устойчивость – исполнение / вознаграждение



25%

российских респондентов сказали, что в систему поощрения их компаний входит опционная программа

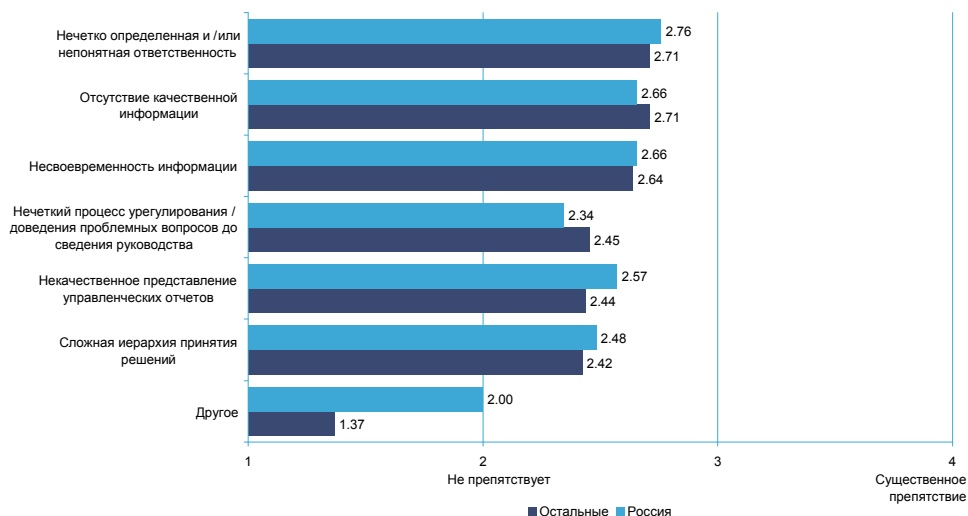
Какие факторы влияют на эффективность принятия решений?

В ходе исследования был задан вопрос о том, какие факторы наиболее существенным образом осложняют процесс принятия решений.

Респонденты, представляющие компании России и других стран, выделили три основных фактора: определение и объяснение соответствующему лицу его обязанностей, отсутствие качественной информации, просроченная информация. В качестве дополнительного фактора российские респонденты отметили также «неудовлетворительную структуру управленческой отчетности».

Следует отметить, что из всех факторов, названных в ходе опроса, ни один не получил менее двух баллов в среднем. А это свидетельствует о том, что большинство компаний прилагают все усилия для улучшения процессов принятия решений и управленческой информации, на которой основываются эти решения.

График 3.1. Насколько сильно, по вашему мнению, перечисленные факторы препятствуют эффективному принятию решений?

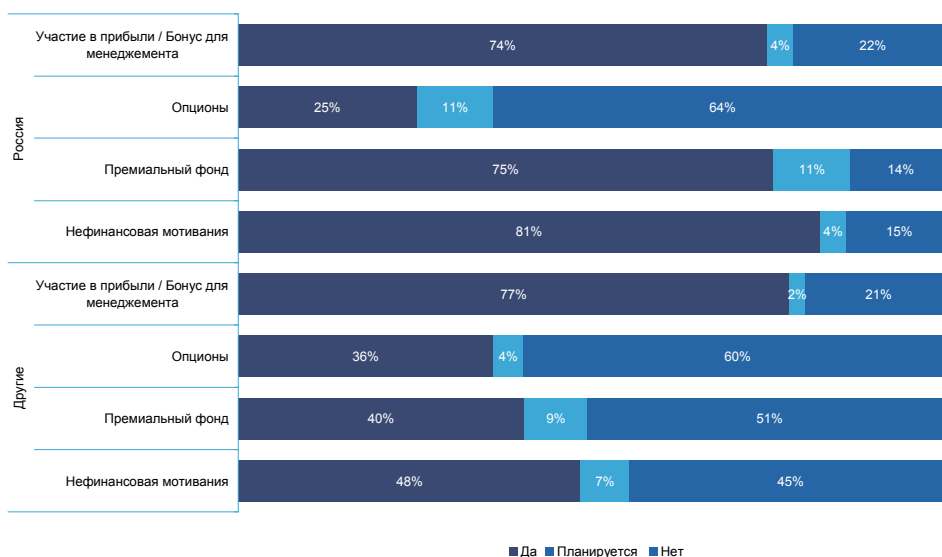


В последнее время часто говорят о вознаграждении, поощрении и стимулировании. При этом многие утверждают, что разразившийся кризис был спровоцирован бонусными программами, которые реализовывали банки, в том числе и инвестиционные. В основе этих программ лежало получение прибыли организацией, без учета риска, связанного с ее получением.

Участникам исследования был задан вопрос о том, какие программы мотивации реализуются в их компаниях. В большинстве компаний (в России — в 74% опрошенных компаний, в остальных странах — в 77%), по словам респондентов, используются программы участия в прибыли или премирования руководства. Российские компании широко используют схемы премиального фонда и нефинансового стимулирования (соответственно 75% и 81%), тогда как у зарубежных компаний этот показатель гораздо ниже — 40% и 48%.

Удельный вес опционов в системах мотивации компаний гораздо ниже. Так, лишь 25% российских и 36% зарубежных участников опроса отметили, что в их компаниях используются эти программы. Однако такое положение может измениться, поскольку компании стремятся теснее увязать вознаграждение сотрудников с созданием долгосрочной устойчивой стоимости.

График 3.2. Какие из нижеперечисленных методов мотивации используются в вашей компании?



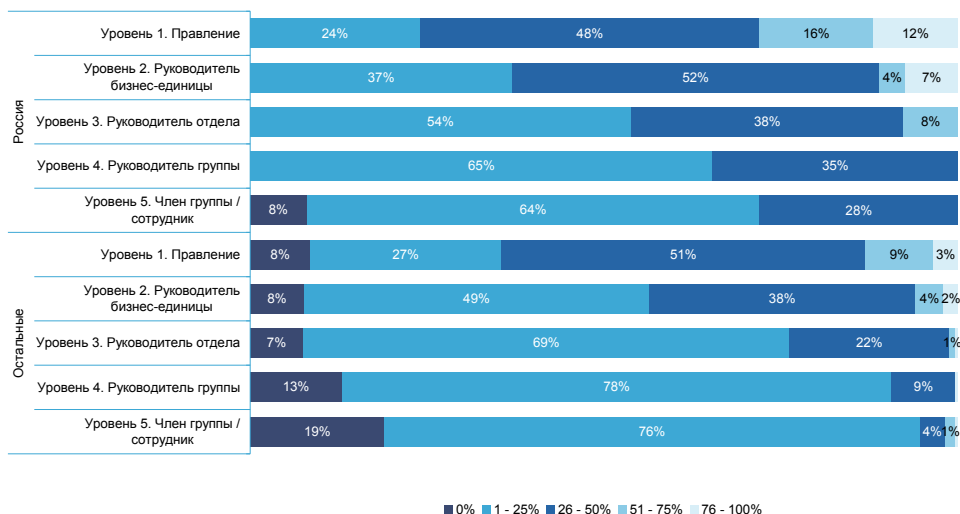
Хотя масштабы использования программ стимулирования в компаниях России и других стран сопоставимы, их наполнение существенно отличается.

Переменная составляющая в общей сумме вознаграждения в компаниях России, судя по результатам опроса, выше, чем в компаниях других стран на всех структурных уровнях организации.

76% респондентов из числа руководителей российских компаний сказали, что переменная составляющая в общей сумме их вознаграждения превышает 25%, а 12% отметили, что такой переменный элемент составляет от 76% до 100%.

То же самое относится и к сотрудникам, занимающим начальные позиции. Почти у трети рядовых сотрудников российских компаний переменная составляющая вознаграждения равняется по крайней мере 26%. Что касается остальных стран, то лишь у 5% рядовых сотрудников переменный элемент в составе их зарплаты превышает 25%.

График 3.3. Каково процентное соотношение переменной части компенсационного пакета ко всему компенсационному пакету для каждого уровня сотрудников?



Результаты исследования

4. Важнейший инструмент реализации – информационные технологии



34%

российских компаний используют MS Office
в качестве основного инструмента как минимум
в одной ключевой области управления
эффективностью деятельности

Какова степень реализации преимуществ от использования технологий?

Респондентов попросили указать технологии, используемые для поддержки системы управления эффективностью деятельности.

Для данного анализа мы объединили технологии в группы:

- **MS Office** – характерен для децентрализованных, нестандартизованных процессов, требует значительного ручного управления. Сложности при обновлении и обслуживании инструментов, склонность к ошибкам, ограниченный или отсутствующий аудиторский след.
- **ERP-инструменты** – это масштабные решения, которые обычно включают множество модулей, поддерживающих различные операции на уровне всего бизнеса. Внедрение и обслуживание подобных инструментов требует немалых затрат, но при этом их отличает высокая масштабируемость.
- **Бизнес-аналитика (BI)** – термин, описывающий целый класс систем предоставления управленческой информации. BI охватывает ряд дисциплин, среди которых планирование / бюджетирование, консолидация и подготовка финансовой отчетности, разработка систем показателей КПД / управление информацией, в том числе анализ данных с повышенным уровнем детализации и многомерный анализ. Традиционно лучшими считались системы от независимых производителей. Однако в последние годы происходит существенная консолидация BI-отрасли, в результате которой большинство подобных производителей в настоящий момент входят в состав крупнейших поставщиков ERP-систем.

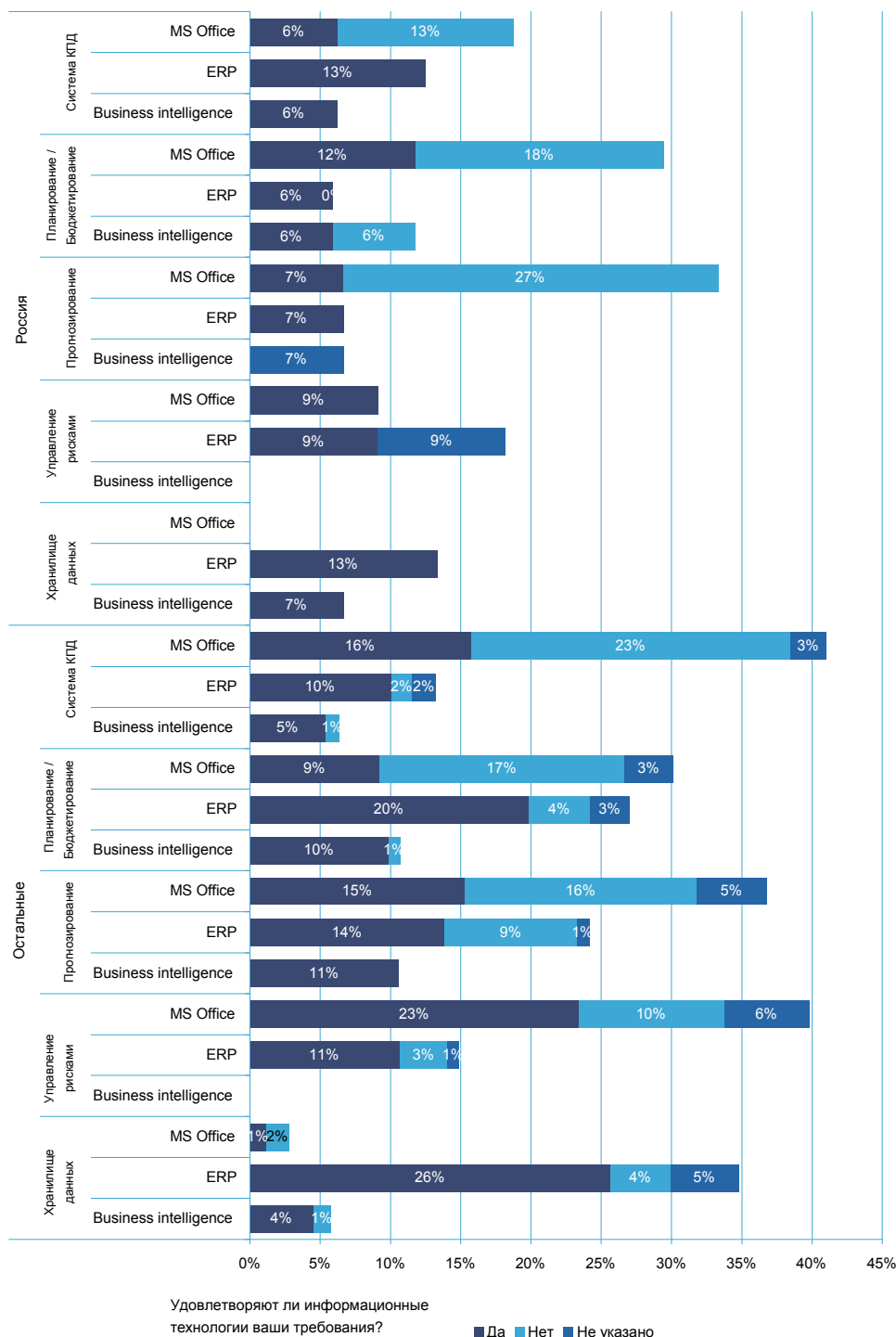
Мы видим, что многие компании используют MS Office как главный инструмент планирования и подготовки отчетности. А в ходе исследования выяснилось, что степень удовлетворенности пользователей комплектом инструментов крайне низкая.

35% зарубежных компаний указали, что используют ERP-технологии для удовлетворения лишь некоторых своих потребностей, тогда как для российских компаний этот показатель составляет 13%.

Уровень внедрения BI-технологий (12% российских и зарубежных компаний) весьма невелик, учитывая сроки существования подобных систем и резкое падение стоимости их внедрения.

Кризис продемонстрировал отсутствие гибкости и надежности электронных таблиц, используемых для планирования и формирования отчетности. Это может привести к активному внедрению профессиональных BI-решений.

График 4.1. Какие инструменты используются для подготовки управленческой отчетности и насколько они отвечают требованиям компании?



Что касается внешней отчетности, участников исследования попросили предоставить комментарии относительно технологий, используемых ими для поддержки процессов подготовки отчетности и консолидации.

Представители российских компаний (40%) сообщили, что используют ERP-системы для подготовки финансовой отчетности, при этом большинство из них (33%) подтвердили, что эти системы отвечают всем необходимым требованиям. На первый взгляд данный показатель противоречит результатам предыдущего анализа, когда только 13% российских компаний сообщили об использовании возможностей бизнес-анализа ERP-систем. Мы полагаем, причина заключается в том, что многие российские компании уже внедрили транзакционные модули ERP-систем (для осуществления бухгалтерского учета и т.п.), но еще не перешли в область бизнес-анализа. Такие компании могут формировать финансовую отчетность непосредственно в транзакционных системах.

Как при подготовке внешней отчетности, так и при формировании управленческой информации наблюдался высокий уровень использования и неудовлетворенности MS Office.

Что же касается трудностей, связанных с внедрением, все рассматриваемые в ходе исследования факторы были представлены как препятствия для успешного внедрения информационных технологий, при этом мнение российских и зарубежных компаний отличалось весьма несущественно.

Из пяти рассматриваемых факторов стоимость проекта была признана наименее значимым препятствием. Причиной этому может быть успешный контроль расходов или, что более вероятно, достаточная гибкость бюджетов, допускаящих перерасход средств, в предыдущие годы. Если дело в бюджете, можно ожидать существенного изменения ситуации, поскольку компании сократят расходы на крупномасштабные ИТ-инициативы и начнут уделять больше внимания контролю за исполнением бюджета и реализации стоимости уже осуществляемых инициатив.

График 4.2. Какие инструменты используются для подготовки консолидированной отчетности и насколько они отвечают требованиям компании?

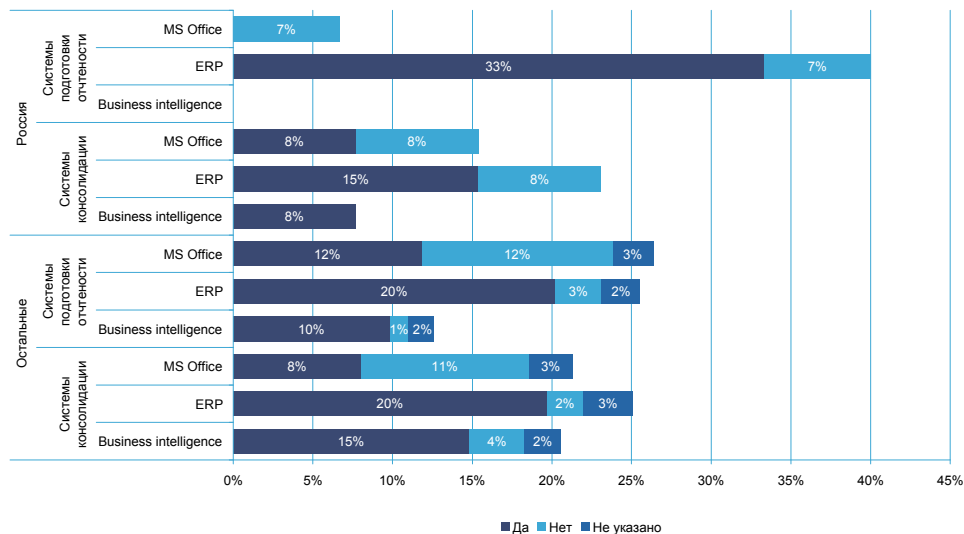
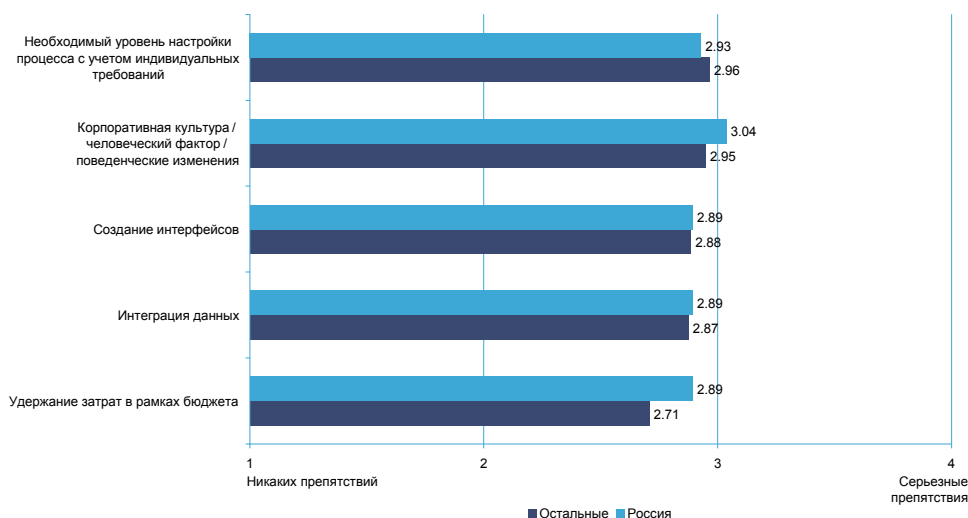


График 4.3. В какой степени следующие факторы препятствуют успешному внедрению информационных технологий в вашей организации?



Участники и методология



Участники

Большинство участников исследования – представители высшего руководящего звена (52% – финансовые директора, 17% – генеральные директора). Еще 20% респондентов из зарубежных компаний занимали должность руководителя контрольной службы. В России данный показатель составил 4%. Возможно, причина заключается в том, что функция контролинга в России только начала развиваться.

Методология

В основе исследования, представленного в данном отчете, лежат ответы, полученные от представителей 384 компаний из 22 стран Европы и СНГ, при этом представители российских компаний составляли 8% от общего числа опрошенных. Участникам опроса был задан 31 вопрос. Опрос проводился в период с сентября 2008 г. по январь 2009 г.

График С.1. Позиция в компании

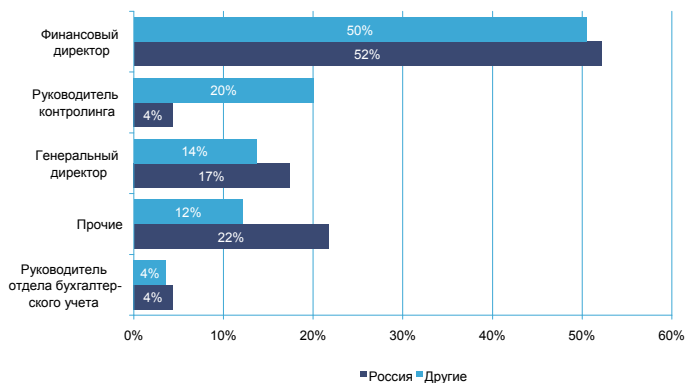


График С.2. Страны-участницы исследования

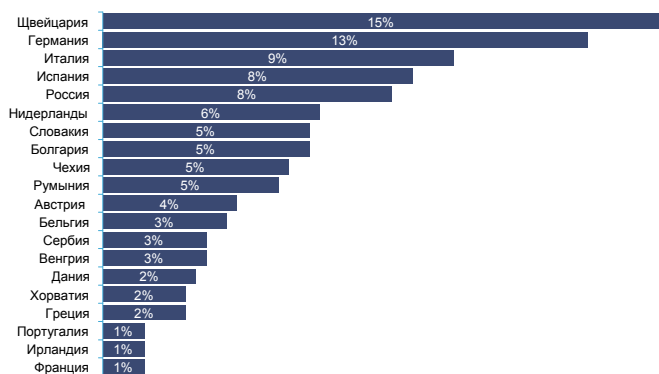


График С.3. Годовой оборот компании (евро)

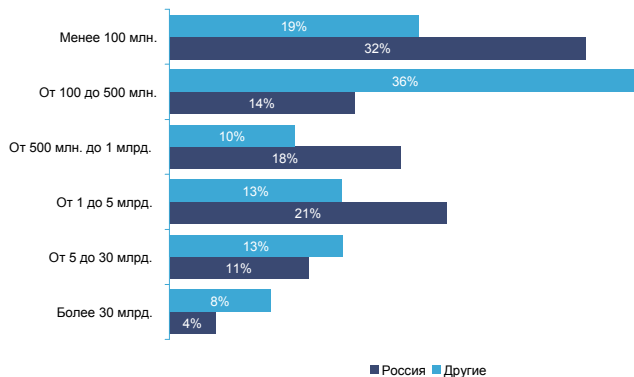


График С.4. Количество сотрудников вашей компании

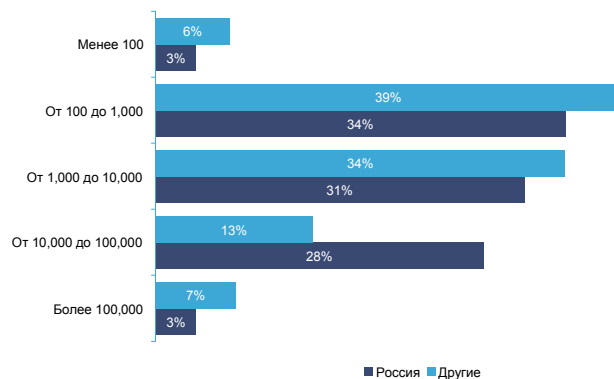
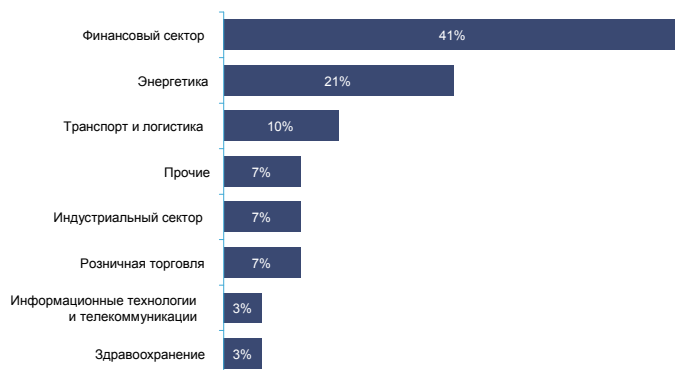


График С.5. Распределение российских участников по индустриям



Контактная информация

Консультационные услуги
предприятиям энергетического
сектора

Анастасия Осипова, Партнер
anastasia.osipova@ru.pwc.com

Елена Эбара, Старший менеджер
elena.ebara@ru.pwc.com

+7 (495) 287-1133

Консультационные услуги
финансовым учреждениям

Крис Барретт, Парнер
chris.barrett@ru.pwc.com

Алекс Бойз, Старший менеджер
alex.boyse@ru.pwc.com

+7 (495) 223-5002

Консультационные услуги
промышленным и торговым
предприятиям,
телекоммуникационным
предприятиям и предприятиям
индустрии развлечений и СМИ

Екатерина Серова, Партнер
ekaterina.serova@ru.pwc.com

Денис Протасов, Директор
denis.protasov@ru.pwc.com

+7 (495) 967-6081

