

## ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

УДК 334.758.4:658.16

Д. А. ГАЙНАНОВ, В. Ю. УСОВ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ХОЛДИНГОВЫМИ КОМПАНИЯМИ  
НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО  
АНАЛИЗА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ**

В статье рассматривается проблема стратегического управления холдинговыми компаниями на основе процессно-ориентированного анализа рентабельности (Activity-Based Performance Analysis – ABPA). Подход представляет собой синтез двух популярных в настоящее время концепций – сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) и процессно-ориентированного учета затрат (Activity-Based Costing). Авторами предложена методика реализации этого подхода применительно к холдинговым компаниям. Практическая ценность исследований заключается в возможности компаниям децентрализовать процесс формирования стратегии. *Стратегическое управление; процессно-ориентированный анализ рентабельности; оценка эффективности*

Ни одна компания не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара или услуг и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности компании. В отличие от тактических действий на рынке стратегия должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе. Завоевание и удержание конкурентного преимущества является едва ли не определяющей задачей компании, поскольку именно это обеспечивает ей как надежный источник получения прибыли, так и хозяйственную устойчивость в долгосрочной перспективе. Компания имеет конкурентное преимущество, когда она лучше своих конкурентов преодолевает силы конкуренции, а ее конкурентная стратегия является успешной, если компания получает более высокую, нежели соперники, прибыль.

**КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Результативность той или иной стратегии зависит от трех факторов:

1) правильного выбора типа стратегии, основанного на учете отраслевых особенностей, и

степени ее разработанности;

2) способности компании гибко реагировать на изменения условий;

3) стратегий реализуемых конкурентами.

Уже поэтому однозначно эффективных стратегий не существует, а сами они могут быть представлены в разнообразных комбинациях. Наиболее наглядно основные (эталонные) конкурентные стратегии представлены М. Портером:

1. Стратегия низкой себестоимости (лидерство в области затрат).

Стимулом для использования данной стратегии является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке (является одним из преимуществ холдинговых компаний).

2. Стратегия дифференцирования (стратегия отличия).

Эта стратегия основывается на специализации в изготовлении особой (оригинальной) продукции, имеющей явные отличительные преимущества с точки зрения потребителей. Она предполагает обособление товара на рынке за счет его качественных характеристик.

3. Стратегия концентрации на сегменте (стратегия сосредоточения).

Данная стратегия направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном специфическом сегменте рынка. При этом гарантирован стабильный сбыт, однако,

значительного роста данного сегмента, как правило, не наблюдается (стратегия ухода от конкуренции). При этом компания может обслуживать свой узкий целевой сегмент более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои усилия на всем рынке.

#### 4. Стратегия внедрения новшеств.

Компании, придерживающиеся данной стратегии, сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта. Данная стратегия является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако, сопряжена с повышенным риском. Здесь применяются матричные организационные структуры, проектные или ориентированные на новое. Риск определяется высокой степенью неопределенности результата.

#### 5. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Компании, реализующие данную стратегию, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей рынка. Основным принцип деятельности – выбор и реализация проектов наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, возможность быстрой переориентации производства, изменения технологии с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени.

Существует тесная взаимосвязь между показателями эффективности и стратегическими возможностями компании. К примеру, существование компании с большим числом подразделений, способной работать децентрализованно, было трудно представить до введения показателя доходности активов (ROA Return on Asset). В отсутствие показателя ROA не существовало надежных средств сопоставления финансовой эффективности бизнес-единиц. Аналогичным образом компании, способные проводить децентрализованную стратегию при одновременном осуществлении стратегий низкой себестоимости и дифференциации, будут зависеть от показателей, используемых в анализе их деятельности и соответствующих организационным структурам. В отсутствие систем измерения, которые могли бы соединить показатели доходов и затрат в разрезе покупателей, было бы весьма затруднительно осуществлять децентрализованную стратегию продаж и обслуживания при одновременном исполнении стратегий низкой себестоимости и дифференциации. Поиск баланса между централизованной и децентрализованной стратегией бизнеса в настоящее

время имеет все более важное значение в развитии холдинговых компаний. Такой баланс может обеспечить подход, основанный на двух популярных в настоящее время концепциях – Balanced Scorecard или использования нефинансовых показателей, определяющих финансовые результаты, и определения затрат в разрезе бизнес-процессов (методика процессно-ориентированного учета затрат, или Activity-Based Costing). Этот подход, предложенный Маршалом Мейером [1] и названный как «процессно-ориентированный анализ рентабельности» (Activity-Based Performance Analysis – АВРА) в России пока не применялся в процессе стратегического планирования.

### ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Подход процессно-ориентированного анализа рентабельности (АВРА) к измерению эффективности открывает возможность к децентрализации стратегии подразделений компании на местах и основан на элементарной концепции компании, которая определяет эффективность компании через ее деятельность и бизнес-процессы. АВРА позволяет измерить эффективность по всем уровням организации – от компании в целом до ее подразделений, бизнес-процессов и отдельных видов продукции, и при этом применить показатели эффективности для мотивации деятельности отдельных сотрудников на достижение необходимых результатов.

АВРА отличается в положительную сторону от финансовых показателей и сбалансированной системы показателей тем, что показатели в ней приводятся в соответствие с целями компании по достижению рентабельности. Она также обладает преимуществами в области определения факторов, определяющих эффективность, в способах расчета вознаграждения персонала и наличии возможностей для обучения и организационного развития. Вкратце преимущество АВРА состоит в полноте оценки эффективности: система создает взаимосвязи между процессами, осуществляемыми компанией, и финансовой эффективностью компании. Более того, если с течением времени характер таких взаимосвязей стабилизируется, АВРА приблизится к тому, чтобы соединить показатели процессов деятельности компании с ее истинной экономической эффективностью.

Система АВРА, несмотря на то, что она выведена из фундаментальных понятий об эффективности, может расширять стратегические возможности компаний двумя способами.

Во-первых, АВРА открывает возможность для децентрализованного формирования стратегии посредством обеспечения высокоточными данными о затратах и доходах подразделений, занимающихся продажами и обслуживанием клиентов. Основываясь на этих данных, эти подразделения осуществляют стратегический выбор. В сущности, АВРА ставит перед каждым из подразделений продаж и обслуживания задачу моделирования своей деятельности и улучшения своих результатов путем поиска факторов, определяющих рентабельность клиентов. Поскольку данные подразделения обслуживают различные потребительские сегменты, то следствием этого является возникновение разнообразных бизнес-моделей и бизнес-стратегий. В связи с этим могут возникнуть свои преимущества и недостатки. Главным преимуществом являются быстрое обучение и адаптация, поскольку небольшие по масштабу подразделения, ориентированные на клиента, могут адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений быстрее, чем подразделения более крупного масштаба. Недостатком является непоследовательность, поскольку могут возникнуть различия в ассортименте и даже ценах на продукцию в различных подразделениях. Возможность децентрализованного формирования стратегии ставит вопрос о границах диверсификации стратегий, а не диверсификации продукта или отрасли промышленности в пределах одной и той же компании.

Во-вторых, АВРА открывает возможность того, что фронт-офисные (подразделения по работе с клиентами, которые занимаются продажей продуктов, обслуживанием клиентов и разработкой клиентских стратегий) и бэк-офисные (внутренние обслуживающие подразделения, которые поддерживают деятельность фронт-офиса своими продуктами и услугами) подразделения будут развиваться в соответствии с различными, но в то же время взаимодополняющими стратегиями. Рассмотрим две хрестоматийные стратегии: стратегия низкой себестоимости, при которой стремятся к получению конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и в конечном итоге к доминированию на рынке, и стратегия дифференциации, целью которой является получение преимуществ путем предоставления специализированных продуктов и услуг с более высокими нормами прибыли. В принципе стратегия низкой себестоимости является целесообразной тогда, когда предпочтения покупателей одинаковы и стандартные продукты и услуги отвечают запросам

покупателей. Стратегия дифференциации целесообразна при разнообразии предпочтений покупателей и невозможности удовлетворения их потребностей с помощью стандартных продуктов и услуг. В действительности, поскольку предпочтения покупателей редко являются одинаковыми, большинству компаний приходится рассмотреть возможность компромисса между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации. Данный компромисс обозначен на рис. 1. На нем расположение стратегии низкой себестоимости в левом верхнем углу обозначает сочетание высоких уровней экономии за счет масштаба деятельности и низкой степени соответствия индивидуальных запросов клиентов, а расположение стратегии дифференциации в правом нижнем углу обозначает сочетание низкой экономии за счет масштаба деятельности и более высокой степени соответствия запросам клиентов.



**Рис. 1.** Компромисс между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации

Неудивительно, что некоторые компании стремятся к осуществлению промежуточных стратегий, сочетающих преимущества низкой себестоимости и дифференциации. Самой распространенной промежуточной стратегией является стратегия массовой адаптации продукции к требованиям покупателей. Массовая адаптация вносит специализированные свойства в продукцию, которая создается из общих компонентов или на общих платформах. Меньше распространена другая промежуточная стратегия, которая централизует те функции, в которых есть существенный потенциал для экономии за счет эффекта масштаба (характерно для холдинговых компаний), и децентрализует те функции, в которых соответствие запросам индивидуальных покупателей является критически важным вне зависимости от себестоимости, а затем координирует функции, используя межфункциональные группы вместо организационной иерархии. Для обозначения данной стратегии используются разные термины – иногда ее называют стратегией распределенной сети, ино-

гда, в особенности в транснациональных корпорациях, ее называют транснациональной стратегией. Массовая адаптация к требованиям покупателей и стратегия распределенной сети или транснациональная стратегия имеют свои ограничения, что можно заметить из рис. 2.



**Рис. 2.** Ограничения на массовую адаптацию продукции к индивидуальным потребностям покупателей и стратегию распределенной сети

Массовая адаптация, являясь концептуально простой и понятной стратегией, в то же время является компромиссом между низкой себестоимостью и дифференциацией. Эта стратегия не избавляет от тех или иных потерь при выборе между двумя полярными стратегиями. Наоборот, массовая адаптация находится ровно посередине между ними. Стратегия распределенной сети или транснациональная стратегия ставит своей целью экономию на объеме операций и одновременно стремление соответствовать потребностям индивидуальных покупателей, но сделать это по приемлемой цене. Сетевые организации, как правило, очень сложны по своему устройству и управлению, и затраты на координацию деятельности растут экспоненциально вместе с размером и сложностью сети. Это создает границу эффективности, за пределами которой затраты на координацию сети превышают преимущества, получаемые за счет экономии от эффекта масштаба и соответствия требованиям покупателей. Действительно, как показано на рис. 2, граница эффективности имеет форму вогнутой кривой, которая движется вниз и налево вместе с ростом размера и сложности организации. Иными словами, на рис. 2 показано, что преимущества распределенной сети или транснациональной стратегии могут быстро сойти на нет в связи с ростом затрат на координацию по мере увеличения размера и сложности распределенных сетей или транснациональных компаний.

Организационная структура, в которой используется система АВРА, не страдает указанными недостатками. В отличие от массовой адаптации она не является компромиссом. Напротив, целью схемы АВРА является низкая себестоимость при одновременной дифференциации, что становится возможным благодаря отделению внутренних подразделений компании от ее фронт-офисных подразделений с последующим поиском экономии за счет эффекта масштаба во внутренних подразделениях и стремлением к соответствию запросам покупателей во фронт-офисных подразделениях. В отличие от распределенной сети или транснациональной стратегии, организационная структура с использованием АВРА не требует сложных механизмов координации. Напротив, она ставит разные задачи перед внутренними подразделениями компании и ее фронт-офисным подразделениям и помогает достижению этих задач с помощью высокоточных данных о затратах и доходах. Таким образом, фронт-офис отвечает за рентабельность клиентов и определение таких продуктов и услуг, которые можно было бы выгодно продать клиентам, в то время как внутренние бэк-офисные подразделения отвечают за разработку продуктов и услуг согласно спецификациям и с теми затратами, которые определены во фронт-офисных подразделениях.

Последствием данной организационной структуры является малозаметный, но критически важный сдвиг в отношениях между стратегиями низкой себестоимости и дифференциации. Обычно эти две стратегии представляются нам независимыми друг от друга и, возможно, антагонистическими: стратегия низкой себестоимости определяет расходную часть бюджета, а стратегия дифференциации – доходную часть. Система АВРА способствует тому, чтобы стратегии низкой себестоимости и дифференциации дополняли друг друга. Стратегия низкой себестоимости стремится минимизировать затраты во внутренних подразделениях, учитывая спецификации продуктов и услуг, обозначенные во фронт-офисных подразделениях, а стратегия дифференциации стремится к максимизации чистой прибыли во фронт-офисных подразделениях. На рис. 3 проиллюстрировано, как АВРА соединяет стратегии низкой себестоимости и дифференциации путем оценки затрат и финансовых последствий бизнес-процессов и транзакций, исполняемых в интересах потребителей. В отсутствие высокоточной оценки затрат и доходов их нельзя связать между собой. Следовательно, один из уроков АВРА состоит в том, что

покупатель является связующим звеном между разрозненными стратегиями фронт-офиса и бэк-офиса.

### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ АВРА

Реализация концепции АВРА, основанная на определении эффективности компании через ее деятельность и бизнес-процессы, требует разработки методики оценки эффективности – как величины доходов, генерируемых этими бизнес-процессами, за вычетом расходов, необходимых для их осуществления.

Нами предлагается методика оценки эффективности холдинговых компаний на основе АВРА. Основными требованиями методики оценки эффективности холдинговых компаний является наличие трех типов данных: 1. Себестоимость процесса; 2. Доходы в разрезе клиентов; 3. Данные о процессах, осуществляемых для каждого клиента.

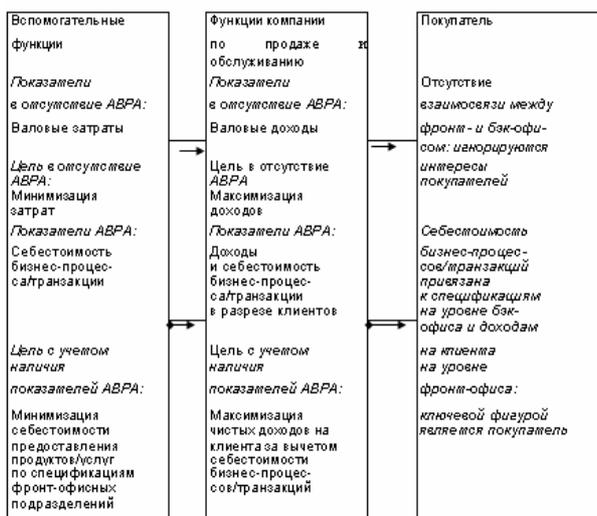


Рис. 3. Объединение АВРА стратегии низкой себестоимости и дифференциации

Методика состоит из нескольких этапов:

*Первый этап:* определение ключевых бизнес-процессов и выделение основных клиентских транзакций.

Необходимо расширить охват клиентских транзакций.

Необходимо преобразование системы ежемесячной отчетности в систему мониторинга клиентских транзакций в реальном времени.

Клиентские транзакции делятся на инициированные потребителем (фронт-офис или торговое подразделение компании) и вспомога-

тельные (бэк-офис или производственное подразделение компании).

Вслед за этим следует определить прямые (операционные) и косвенные (в основном связанные с управлением) бизнес-процессы, которые выполнялись для осуществления клиентских транзакций.

*Второй этап:* определение уровня затрат на осуществление бизнес-процессов.

Необходимо определить уровень затрат на осуществление данных процессов путем изучения распределения затрат рабочего времени сотрудников и текущего уровня загрузки помещений и оборудования, занятых в осуществлении этих процессов.

Затраты, составляющие себестоимость бизнес-процессов, должны быть отнесены в одну из трех категорий:

а) краткосрочные переменные затраты, зависящие от объема клиентских транзакций (например, от деятельности сотрудников, непосредственно контактирующим с клиентом);

б) долгосрочные переменные затраты, также в некоторой степени зависящие от объема транзакций (например, управление);

в) постоянные затраты, которые изменяются в том случае, если объем транзакций требует расширения помещений или нового оборудования.

*Третий этап:* определение рентабельности взаимоотношений с клиентом.

Приведем формулу рентабельности взаимоотношений с клиентом:

$$R = D - S, \quad (1)$$

где  $R$  – рентабельность взаимоотношений с клиентом;  $D$  – доход, полученный от клиента;  $S$  – себестоимость процессов.

Расчет возможен и по формуле

$$R = D - N * S', \quad (2)$$

где  $N$  – частота осуществления процессов,  $S'$  – удельная себестоимость процессов, выполняемых для этого клиента.

Рассмотрим формулу рентабельности взаимоотношений с клиентом. Ту часть, в которой рассматриваются аспекты частоты и себестоимости транзакций. Для клиента может быть очень важен не сам факт осуществления транзакций, а вежливое к нему отношение во время ее исполнения. В принципе, вежливое отношение сотрудников к клиенту можно проследить по каждой из проведенных транзакций и оценить доходы, полученные от клиентов, как функцию от частоты исполнения транзакции и уровня сопутствующего отношения к клиенту.

На практике, и это совершенно естественно, проследить отношение к клиенту по каждой из проведенных транзакций сложно. Это требует высоких расходов как со стороны работодателя, так и со стороны сотрудника.

Теперь рассмотрим те аспекты приведенной формулы, которые касаются результатов на выходе. Необходимо определить задачи мониторинга транзакций, которые влияют на формирование определенных нефинансовых результатов и соответственно определяют затраты на улучшение этих результатов.

Таким образом, важное значение в формуле рентабельности взаимоотношений с клиентом имеют нефинансовые показатели.

*Четвертый этап:* определение ключевых нефинансовых показателей.

Предлагаемая методика выделяет четыре группы нефинансовых показателей:

Показатели удовлетворенности клиентов (например, показатель своевременного и качественного предоставления консультаций; показатель лояльности покупателей и т. д.).

Показатели, оценивающие уровень обслуживания потребителей (например, показатель уровня удержания клиентов можно непосредственно оценить как функцию от транзакций по обслуживанию клиентов и себестоимости этих транзакций).

Показатели операционного характера (например, срок выполнения мониторинга удовлетворенности клиентов).

Показатели, относящиеся к человеческим ресурсам (например, своевременность предоставления клиентам рекламной продукции).

Необходимо отметить, что важным моментом методики является наличие данных нефинансовых показателей, доступных в разрезе отдельных клиентов. Данные по удержанию и даже приобретению отдельных клиентов, как правило, доступны. Так что вполне возможно оценивать удовлетворенность по отдельным клиентам. Вопрос состоит лишь в затратах по сбору таких данных. Данные по удовлетворенности клиентов, точнее говоря, удовлетворенности клиентов отдельными транзакциями, более трудно приобрести в связи с высокой стоимостью и неудобствами, связанными со сбором такой информации. Аналогичное ограничение касается эффективности показателей операционного характера и показателей, относящихся к человеческим ресурсам. На практике эти показатели не оцениваются по отдельным клиентам.

*Пятый этап:* расчет вознаграждения сотрудников компании.

Приведем формулу расчета оценки эффективности персонала и расчета его вознаграждения:

$$VZE=R+EFL, \quad (3)$$

где  $VZE$  – расчет оценки эффективности персонала и размер его вознаграждения;  $R$  – рентабельность взаимоотношений с клиентом;  $EFL$  – оценка эффективности по нефинансовым показателям.

В целях оценки эффективности персонала и расчета его вознаграждения предлагаемая методика предлагает упрощенный показатель, такой, как клиентская рентабельность. Оценивать и вознаграждать сотрудников следует согласно общему уровню клиентской рентабельности или за вклад в клиентскую рентабельность.

Оценка эффективности персонала и расчет его вознаграждения по нефинансовым показателям производится по следующему алгоритму: в оценочном листе сотрудника, где отмечены показатели эффективности; вес каждого показателя в % и план по объективным показателям (ед., %, днях и т.д.); проставляется факт выполнения объективного показателя в тех же единицах (ед., %, днях и т. д.) и оценки по субъективным показателям (от 1 до 5). В соответствии с таблицей критериев измерения объективных показателей выставляется оценка выполнения по каждому критерию в баллах. По каждому показателю высчитывается взвешенная оценка как произведение оценки выполнения показателя на его вес.

Далее рассчитывается суммарная взвешенная оценка как сумма взвешенных оценок по каждому показателю (объективному и субъективному). Пример расчета вознаграждения сотрудников компании по нефинансовым показателям приведен в табл. 1.

На основании суммарной взвешенной оценки рассчитывается процент от премии. Премирование происходит по следующей шкале: при оценке 0–2 – премия не начисляется; при оценке от 2 до 3–10%, от 3 до 4 – 15%, от 4 до 5 – 20% от оклада.

Предлагаемая методика является достаточно сложной системой. И причинами тому являются:

- 1) зависимость методики от процессно-ориентированного учета затрат – системы, самой по себе комплексной и нуждающейся в периодической модернизации, возникающей по мере модернизации организационных принципов и технологий;
- 2) необходимость мониторинга клиентских транзакций в режиме реального времени;
- 3) необходимость оценки воздействия транзакций и продуктов на доходы, для

моделирования которых необходимо учесть множество переменных и неизвестных лагов.

Таблица 1  
Пример расчета вознаграждения сотрудников компании по нефинансовым показателям

	Показатели эффективности	Вес	План	Факт	% достижения цели	Оценка	Взвешенная оценка
	Объективные показатели:	90%					3,10
1	своевременное и качественное предоставление консультаций (кол-во консультаций, ед.)	20%	100	100	100%	5,00	1,00
2	уровень удержания клиентов, ед.	30%	20	10	50%	3,00	0,90
3	срок выполнения мониторинга удовлетворенности клиентов (дней)	20%	10	4	40%	2,00	0,40
4	своевременность предоставления клиентам рекламной продукции (дней)	20%	100	80	80%	4,00	0,80
	Субъективные показатели:	10%					0,30
5	Исполнение приказов и распоряжений руководства	10%	Оценка по мнению руководителя			3,00	0,30
ИТОГО:							3,40

В тоже время подход, заложенный в данной методике, позволяет упростить ее применение:

Для понимания порядка существующих отклонений в величине затрат не нужно проводить полномасштабное внедрение процессно-ориентированного учета затрат.

Многие компании уже применяют системы, способные вести мониторинг транзакций в разрезе клиентов в режиме реального времени.

Модели, используемые для оценки доходов и возникающие от исполнения транзакций и реализации продуктов, необязательно должны быть сложны. Относительно небольшое число транзакций составляет наибольшую часть затрат.

Сложность моделей оценки доходов, возникающих от исполнения транзакций и реализации продуктов, уравнивается теми потенциальными выгодами, которые такие модели предоставляют.

Преимуществом методики оценки эффективности холдинговых компаний на основе АВРА состоит в избирательности системы. Методика отделяет рентабельные процессы от нерентабельных и способна провести данный процесс для каждого потребительского сегмента, каждой транзакции как для бэк-офиса, так и для фронт-офиса. В тоже время требование методики заключается в мониторинге всех транзакций компании с клиентами, а также отслеживании себестоимости данных транзакций.

Предлагаемая методика оценки эффективности проходит апробацию в российском агропромышленном холдинге «ПРОДО». Оптимизируя ассортиментный перечень продукции с одновременным тиражированием оригинальной высокомаржинальной продукции в регионы, компания «ПРОДО» стремится увеличить свою долю на рынке, что в свою очередь, повысит эффективность компании в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Процессо-ориентированный анализ рентабельности (АВРА) расширяет стратегические возможности компаний, позволяя им во многом децентрализовать формирование стратегии и следовать одновременно стратегиям низкой себестоимости и дифференциации. В холдинговых компаниях требуется находить баланс между централизованным и децентрализованным способами формирования стратегии. Почти сто лет назад введение показателя ROI позволило компаниям децентрализовать свою текущую деятельность. Сегодня показатели оценки, ана-

логичные АВРА позволяют компаниям децентрализовать процесс формирования стратегии.

2. Особенностью методики оценки эффективности холдинговых компаний на основе АВРА, ее сутью, является то, что она позволяет определить рентабельность тех или иных продуктов и услуг и тем самым рекомендовать те или иные продукты или услуги к продаже, а в некоторых случаях рекомендовать, какие продукты или услуги следует поставлять без наценки.

3. Предлагаемая методика позволяет:

Сегментировать компанию по процессам и видам деятельности и по обслуживаемым клиентам. Сегментирование в разрезе процессов и клиентов дает для измерения и улучшения эффективности ряд преимуществ по сравнению с рассмотрением компании в разрезе элементов организационной подчиненности.

Фиксировать прямой и косвенный вклад процессов в величину чистого дохода, где последний показатель выражается значением уровня взаимоотношений с клиентом.

Агрегировать нефинансовые показатели снизу вверх по уровням организационной структуры компании.

Моделировать взаимосвязи нефинансовых показателей с финансовыми результатами и совмещать нефинансовые и финансовые показатели в общую оценку эффективности.

Организовать процесс обучения сотрудников и упрощать процесс расчета вознаграждения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мейер, М. В. Оценка эффективности бизнеса / М. В. Мейер. М. : ООО «Вершина», 2004. 272 с.

## ОБ АВТОРАХ



**Гайнанов Дамир Ахнафович**, дир. Ин-та соц.-экон. иссл. Уфимск. науч. центра РАН. Д-р экон. наук по управлению в соц. и эконом. системах (Москва, 2000). Иссл. в обл. управления в соц. и экон. системах.



**Усов Владимир Юрьевич**, нач. управления казначейск. операций Башкирск. филиала ООО «ПРОДО Менеджмент». Дипл. инженер-механик (УГАТУ, 1994). Иссл. в обл. управления в соц. и экон. системах.