Аглямова Г. А.
директор по экономике и финансам
Новолипецкого металлургического комбината

будь смелее, акробат...

повышение эффективности бизнеса путем использования системы управления на основе показателей чувствительности добавленной стоимости

Беспощадная конкуренция, в том числе в добывающих отраслях, обострившаяся борьба за ограниченные ресурсы и, прежде всего, капитал предъявляют всё более жёсткие требования к качеству управления и эффективности бизнеса в целом.

Новые подходы к управлению в предпринимательстве требуют нового инструментария и качественного изменения всего управленческого процесса - повышения качества взаимосвязи отдельных процессов планирования, бюджетирования, принятия отдельных управленческих решений; децентрализации управленческого процесса с одновременным повышением ответственности и мотивации на каждом уровне управления; применения современных технологий управления. Особое значение придаётся определению цели и показателей, устанавливающих степень ее достижения и выполнения поставленных задач.

Постановка цели, определение стратегии и миссии компании - задача собственников компании и высшего звена менеджмента - является очень важной составляющей процесса управления. Но ещё более значимым является процесс реализации принятой цели и стратегии на практике. Именно на стадии реализации определяется конечный результат.

Правильно разработанная стратегия развития компании в случае её неверной реализации может не принести ожидаемого эффекта, а даже привести к обратным результатам. Поэтому очень важным является процесс трансформации стратегии компании в конкретные управленческие решения и контроль над их исполнением, что в современных условиях позволяет осуществить применение многоуровневой системы взаимосвязанных показателей, разработанной Капланом и Нортоном (Balanced Scorecard – BSC, в русском переводе – «Сбалансированная система показателей», или ССП) (1).

Цель построения ССП состоит в трансформации глобальной цели компании, поставленной перед

ней её собственниками, в иерархию более конкретных целей и передача их на соответствующие уровни организации. Таким образом, вся компания, даже на уровне отдельного работника, подразделения, департамента или бизнес-единицы, работает на выполнение поставленной инвесторами цели, стратегии, миссии.

Реализация концепции ССП в рамках компании позволяет сформировать сквозную систему контролируемых показателей от уровня компании в целом до подразделений и отдельных сотрудников. Структура ССП подразумевает постановку цели (objectives), соответствующей реализуемой стратегии компании, определение системы показателей (measures), которыми будет контролироваться её выполнение, определение целевых значений данных показателей (targets), при которых цель будет считаться достигнутой, и разработку программы (initiatives) по достижению намеченных значений показателей. Разработка программы осуществляется путём определения целей более низкого ранга и выполнения всех перечисленных выше процедур на более низком уровне компании.

В результате для каждого уровня управления и исполнения определены свои цели и задачи, установлены инструменты контроля за их исполнением (определены показатели и их целевые значения), определена связь с высшими уровнями компании, которые могут в процессе реализации решений корректировать отдельные составляющие сбалансированной системы показателей, и низшими уровнями компании, ответственными за исполнение принятых решений.

> очень важным является процесс трансформации стратегии компании в конкретные управленческие решения и контроль над их исполнением

В ССП-методе выделяются четыре блока, в соответствии с которыми необходимо интерпретировать и детализировать стратегию компании: *финансы, клиенты, обучение и рост, внутренние процессы*.

В соответствии с выделенными блоками происходит постановка целей, определение ключевых показателей. Причём достоинством концепции является то, что она использует большое число различных показателей, не только финансовых, но и качественных, позволяющих точнее фиксировать изменения, происходящие в результате реализации отдельных решений и стратегии в целом.

Графически система сбалансированных показателей может быть представлена в виде совокупности индивидуальных целей, между которыми существуют причинно-следственные связи. Вместе они образуют стратегию компании.

Достоинством ССП-метода является то, что он позволяет представить цель компании, понятную и очевидную для её собственников, в виде

совокупности индивидуальных целей для каждого исполнителя в рамках компании, понятных им и, следовательно, выполнимых. Каждая цель при этом сопровождается набором инструментов - показателей, позволяющих контролировать её выполнение, а значит, реализацию стратегии компании на каждом уровне управления.

В силу того, что каждый из существующих показателей имеет свои ограничения и недостатки, а также потому что область стоимостных показателей является относительно новой отраслью знаний, некоторые авторы предлагают комбинированное использование нескольких показателей при оценке процесса создания стоимости. На наш взгляд, такой подход не будет рациональным, т.к. эффективность системы управления стоимостью может быть достигнута при подчинении всех значимых управленческих решений единой цели, что предполагает наличие единого критерия, на основе которого строится и оценка эффективности, и система мотивации. Поэтому в каждом конкретном случае менеджмент предприятия должен выбрать соответствующий стоимостной показатель, исходя из соображений оперативности, выгод и затрат, связанных с получением информации, которая необходима для его расчета.

В качестве основного критерия эффективности работы организации в настоящее время выступает показатель экономической добавленной стоимости (EVA), который наиболее репрезентативно учитывает стоимость инвестированного капитала и требуемой инвесторами ставки дохода на него (2).

Ввиду сложности и большой степени подверженности случайным колебаниям, показатель стоимости компании трудно напрямую использовать для целей управления. Показатели добавленной стоимости адекватно отображают показатель стоимости компании в части прироста ее стоимости в отдельно взятом периоде.

Сторонники широкого использования показателей добавленной стоимости утверждают, что неоспоримым преимуществом данных показателей является то, что они позволяют исключить издержки альтернативного использования капитала из бухгалтерских показателей дохода компании. В результате доход компании, оставшийся после удовлетворения обоснованных требований всех групп инвесторов, характеризует вновь созданную бизнесом стоимость.

Автор данной статьи считает, что применение показателя EVA компании будет наиболее логичным в рамках финансового блока модели ССП. Однако это не означает невозможность его применения в других блоках (3). Как уже не раз отмечалось, комплексный подход подразумевает тесную интегра-

реализация концепции ССП в рамках компании позволяет сформировать сквозную систему контролируемых показателей

цию концепции EVA со всеми управленческими процессами в компании, учёт затрат на капитал на всех уровнях анализа и принятия решений. Поэтому показатель EVA должен в той или иной форме найти отражение и при управлении внутренними процессами компании, и при работе с клиентами.

В рамках модели ССП показатель EVA одновременно является показателем, характеризующим стратегию компании, позволяющим определить её количественно, и показателем, предоставляющим необходимую информацию для принятия управленческих решений и реализации данной стратегии. Он является интегрирующим, характеризующим общую успешность функционирования компании.

При этом критики показателя EVA утверждают, что способ учёта издержек, связанных с привлечением капитала, используемый при расчёте данных показателей, не адекватен экономической действительности ввиду занижения величины инвестированного капитала. Этого можно избежать, если модернизировать концепцию показателей добавленной стоимости так, как предлагается в настоящей статье.

В современных условиях признано, что *показатель капитализации бизнеса*, рассчитанный на основе дисконтирования его денежных потоков, улавливает и позволяет учесть влияние на бизнес большого числа факторов, которые до сих пор анализировались с помощью определённого набора частных показателей. Его преимущество над существующими показателями выражается в способности отобразить совокупное влияние большого числа факторов. При этом не допускается повторный учёт одного и того же фактора (возможный при использовании для анализа нескольких частных показателей) и учитывается разный характер и степень воздействия на бизнес отдельных факторов. Стоимость компании является стратегическим показателем, основанным на прогнозируемой деятельности компании, причём в долгосрочной перспективе. Таким образом, показатель стоимости компании позволяет учесть будущую динамику основных факторов бизнеса и найти оптимальное их сочетание для максимизации стоимости бизнеса.

> в качестве основного критерия эффективности работы организации в настоящее время выступает показатель экономической добавленной стоимости (EVA)

В связи с этим предлагается строить систему управления бизнесом, основанную на коэффициентах чувствительности, объектом управления в которой выступает показатель EVA.

Суть данного подхода заключается в следующем: поскольку стоимость представляет собой величину, зависящую от ряда факторов, то, придавая им малые относительные

стоимость компании является стратегическим показателем, основанным на прогнозируемой деятельности компании

приращения, можно изменить величину стоимости.

Степень приращения стоимости относительно приращения фактора определяет степень ее чувствительности к фактору или просто чувствительность. Иногда вместо чувствительности в литературе употребляется термин *«факторная нагрузка»*. Чувствительность показывает, на какой процент прирастет или уменьшится стоимость бизнеса при увеличении значения фактора на 1%. Соответственно, *чем больше коэффициент чувствительности, тем существеннее изменится стоимость*.

Автор полагает, что основное преимущество данной модели чувствительности, базирующейся на относительных приращениях факторов (по сравнению во многом сходной с ней моделью чувствительности для абсолютных приращений) состоит в том, что она позволяет привести разноразмерные факторы (цены, количество, объемы и т. д.) к единой базе - *безразмерным долям*. Тем самым обеспечивается сопоставимость оценок влияния различных по экономическому содержанию факторов на стоимость.

К преимуществам предложенного подхода также можно отнести следующее:

1. Показатель EVA является более точным показателем качества управления бизнесом, чем традиционные показатели деятельности компании, основанные на данных бухгалтерского учёта; он дает наиболее полное представление об увеличении стоимости компании за отдельный период.
2. Показатель EVA позволяет определить приращение стоимости компании в конкретном периоде, вызванное отдельными изменениями параметров бизнеса.

При этом возникает вопрос, как согласуется стратегическая цель увеличения капитализации компании (в долгосрочной перспективе), составляющая основу концепции управления стоимостью компании, и задача максимизации показателя EVA компании в отдельно взятом периоде, реализуемая с помощью предложенной автором модели управления на основе коэффициентов чувствительности.

Литература

1. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. /Пер. с англ. - М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

2. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента./ Пер. с англ. - М.: Дело, 2001.

3. EVA & Strategy. Stern Stewart & Co. Research. The Americas, 2000.

высшее экономическое образование для предпринимателей



главы учебных пособий

специальность:
060800 "Экономика и управление на предприятиях"

квалификация —
экономист-менеджер