

Система сбалансированных показателей (BSC) и концепция экономической добавленной стоимости (EVA) в системе стратегического управления сервисной компании

19 сентября 2014



Автор статьи:

Крюкова Елена Михайловна,

кандидат экономических наук, доцент

Институт сервиса (г.Москва), филиал ФГОУВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса»

Lena-krukova@yandex.ru

Kryukova Elena,

Ph.D., Associate Professor, Service Institute (Moscow)

Balanced scorecard (BSC) and concept economic value added (EVA) in strategic management service company

Стратегический подход предполагает особое внимание прагматическому характеру принятия управленческих решений. Неопределенность внешней среды предприятия и политическая природа принятия решений ограничивают рациональное поведение предприятия. Концепция BSC рассматривает стратегию как некоторую гипотезу. Каждая из концепций, BSC и EVA, имеет свои преимущества, однако интеграция позволяет получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями. Достижение синергии концепций видится во введении EVA как ключевого показателя в финансовую перспективу BSC.

The strategic approach focuses on the pragmatic decision-making in firms. The uncertainty of the external environment of the company and the political nature of decision making limit the rational performance of firms. The concept of BSC considers a strategy, as some conjecture. Each of the concepts, BSC and EVA, has its advantages, but the integration allows getting more efficient structure with enhanced diagnostic potential. Achievement a synergy of concepts lies in the introduction of EVA as a key indicator of the financial perspective of BSC.

Keywords: *Balanced Scorecard (BSC), the concept of Economic Value Added (EVA), strategic maps.*

Ключевые слова: *система сбалансированных показателей (BSC), концепция экономической добавленной стоимости (EVA), стратегические карты.*

Концепции BSC и EVA возникли практически одновременно и в настоящее время являются одними из самых распространенных концепций в мире бизнес-инноваций. BSC и EVA одинаково успешно интегрируются с бизнес-процессами планирования и бюджетирования, могут применяться на различных уровнях управления [3, с. 45–52].

BSC отличается целостностью и системностью, применение концепции на практике не требует наличия специальных знаний в области финансового менеджмента, в то время как EVA имеет другое преимущество – математическую точность. Интегрируя положительные стороны обеих концепций, можно получить более эффективную структуру с усиленными прогностическими возможностями.

Формально EVA представляет собой обычный финансовый показатель, такой, как TSR (показатель совокупной акционерной доходности), ROI (рентабельность инвестиций), RONA (рентабельность чистых активов) или ROE (рентабельность акционерного капитала), а это позволяет использовать ее как целевой показатель стратегии. Включение EVA в структуру BSC позволяет исправить один из ее недостатков как инструмента развития в системе стратегического управления – недостаточное фокусирование на некотором базовом показателе, который отображает степень успешности функционирования компании.

Каждая фирма использует собственную структуру BSC и по-своему интегрирует EVA в эту структуру. Пользуясь языком показателей, включенных в BSC, менеджеры не только претворяют разработанную стратегию в действительность, но и контролируют этот процесс, получая всестороннюю информацию.

Основа стратегического подхода заложена в теории отраслевых рынков, которая концентрирует свое внимание на взаимосвязи структуры рынка, поведения фирм и результатов их деятельности [2, с. 12–37].

Стратегический подход делает упор на прагматический характер принятия решений в фирмах. Неопределенность внешней среды фирмы и политическая природа принятия решений ограничивают рациональное поведение фирм. Неоднократно было замечено, что руководители отказываются вкладывать средства в долгосрочное развитие предприятия, поскольку это ухудшает текущие результаты деятельности. Такая практика не может

обеспечить предприятию долгосрочный рост и стабильность. Несмотря на то что идеи стратегического управления уже 30 лет активно проникают в практику корпоративного менеджмента, управленческие решения традиционно базируются в большей мере на финансовых показателях, чем на нефинансовых (немонетарных), хотя последние менее искусственны, чем финансовые, и также важны.

Модель стратегических карт для предприятия сферы сервиса, разработанная на основе интеграции концепций BSC и EVA, имеет особенности, связанные с положением предприятия на рынке и некоторыми чертами внутренней организации.

Процесс разработки стратегических карт включает несколько этапов [1, с. 88].

На **первом этапе** происходит разработка миссии фирмы, существует множество моделей и методов для разработки миссии компании. Поскольку описание и оценка эффективности методов не входит в задачи данного исследования, мы лишь кратко коснемся этого вопроса.

На **втором** проводится изучение конкурентной среды, получение информации о сегментации рынка и предпочтениях потребителей, осуществляется выбор целевого сегмента потребительского рынка. Необходимо определить особенности и пути развития отрасли, роль компании в ней. Цель этого этапа – формирование единого мнения относительно особенностей и требований, предъявляемых отраслью; четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. Проводятся индивидуальные интервью с топ-менеджерами, неформальными лидерами различных подразделений, SWOT-анализ и т.д. На этом этапе для сегментации потребителей необходимо использовать кластерный анализ.

На **третьем этапе** после разработки миссии и модели бизнеса анализируются аспекты деятельности и выбираются те, которые будут разрабатывать в стратегических картах. При выборе аспектов надо руководствоваться логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. Для каждого аспекта деятельности разрабатывается своя система показателей, но при этом одни и те же показатели могут использоваться в нескольких ключевых аспектах (фокусах) деятельности. Компетенция и время проектирования по совершенствованию бизнес-процессов рассматриваются в составе обучения и развития, а также в аспекте организации бизнес-процессов.

На **четвертом этапе** миссия фирмы детализируется для ключевых аспектов деятельности, определяются стратегические цели. Поскольку этот процесс взаимосвязан с разработкой показателей для оценки стратегических целей, он подробно описан в шестом этапе.

На **пятом этапе** определяются ключевые факторы успеха, происходит переход от общего определения и описания стратегий к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в приоритетности [1, с. 94].

На **шестом этапе** разрабатывается система показателей, выявляются причинно-следственные связи, производится согласование краткосрочных и долгосрочных целей.

Рассмотрим основные группы показателей, используемые для оценки эффективности достижения цели по аспектам деятельности, которые мы считаем наиболее интересными для предприятия сферы сервиса (см. таблицу).

Примеры показателей эффективности деятельности предприятия сервиса по различным аспектам (на примере гостиничного хозяйства)

Аспект	Цели (потребности)	Показатели
1	2	3
Финансовый аспект	Высокие и стабильные темпы роста продаж и номенклатура услуг; инвестиционная стратегия (привлекательность для инвесторов); сокращение издержек и рост производительности; использование производственных мощностей;	Рентабельность услуг; рентабельность активов; рентабельность продаж; рентабельность всего капитала предприятия; рентабельность оборотного капитала; рентабельность собственного капитала;

	<p>стабильные темпы роста прибыли;</p> <p>максимальная ценность для акционеров;</p> <p>оказание услуг с низкими издержками</p>	<p>прибыль от новых видов продукции или услуг;</p> <p>прибыль на одного работающего;</p> <p>производительность труда на одного работающего;</p> <p>рыночная стоимость акций;</p> <p>доходность вложений капитала;</p> <p>коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами;</p> <p>коэффициент покрытия (текущей ликвидности);</p> <p>коэффициент абсолютной ликвидности;</p> <p>коэффициент срочной ликвидности</p> <p>коэффициент автономии;</p> <p>коэффициент левириджа;</p> <p>коэффициент соотношения заемных и собственных средств;</p> <p>коэффициент финансовой устойчивости;</p> <p>платежеспособность общая;</p> <p>платежеспособность по текущим обязательствам;</p> <p>коэффициент инвестиционной активности;</p> <p>удельный вес административных расходов в объеме выручки;</p> <p>реализованная доходность номера;</p> <p>уровень загрузки номеров гостиницы.</p>
Отношения с потребителями	<p>Удовлетворенные потребители;</p> <p>растущая доля рынка;</p> <p>приток новых потребителей;</p> <p>выход на новые рынки;</p> <p>формирование длительных связей с существующими потребителями;</p> <p>высокая ценность для потребителей;</p> <p>оправданные ожидания;</p> <p>качество обслуживания;</p> <p>виды услуг и затраты на их предоставление;</p> <p>оптимальное соотношение «цена и качество»;</p> <p>высокий уровень сервиса</p>	<p>Количество потребителей;</p> <p>доля постоянных клиентов;</p> <p>среднее время обработки заявки на бронирование номера;</p> <p>количество клиентов на одного работника;</p> <p>индекс удовлетворенности потребителей;</p> <p>количество рекламаций;</p> <p>расходы на маркетинг;</p> <p>индекс торговой марки;</p> <p>средняя продолжительность связи с потребителями;</p> <p>расходы на обслуживание одного потребителя в год;</p> <p>себестоимость услуг;</p> <p>пакет услуг;</p> <p>доля новых потребителей</p>

Организация внутренних бизнес-процессов	<p>Совершенствование технологического процесса– предоставление услуги (продукта);</p> <p>совершенствование услуги (продукта);</p> <p>выявление внутренних резервов и ресурсов;</p> <p>эффективная организация внутренних бизнес-процессов;</p> <p>своевременность;</p> <p>срок от получения заказа до его доставки</p>	<p>Удельный вес своевременно выполненных заявок;</p> <p>средняя трудоемкость услуг;</p> <p>средний срок разработки нового вида услуги, продукта;</p> <p>средний период времени от момента оформления заявки до ее выполнения;</p> <p>оборачиваемость материальных запасов;</p> <p>рост производительности труда;</p> <p>рост компьютерной технологии, в абсолютном и относительном отношении;</p> <p>затраты на исправление ошибочных административных решений в общей сумме административных затрат;</p> <p>средние расценки за номер;</p> <p>средние поступления на действующий номер;</p> <p>соотношение общей численности персонала и количества койко-мест.</p>
Отношения с персоналом	<p>Удовлетворенность, мотивированность персонала;</p> <p>пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности бизнес-процессов;</p> <p>обучающаяся компания;</p> <p>ноу-хау;</p> <p>разработка конкурентных продуктов (услуг);</p> <p>уровень компенсации;</p> <p>режим труда;</p> <p>условия труда;</p> <p>атмосфера в коллективе;</p> <p>возможности карьерного и профессионального роста</p>	<p>Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов;</p> <p>расходы на подготовку и освоение новых продуктов;</p> <p>затраты на одного сотрудника по обучению и развитию;</p> <p>количество рационализаторских предложений на одного работника;</p> <p>индекс удовлетворенности работников;</p> <p>средняя заработная плата;</p> <p>доля расходов на оплату труда</p> <p>текучесть кадров;</p> <p>уровень заболеваемости;</p> <p>доход на одного сотрудника;</p> <p>уровень расходов на обучение;</p> <p>работники с высокой квалификацией</p>
Внешняя среда	<p>Максимизация дивидендов;</p> <p>In - привлекательность;</p> <p>возможность продать свои акции (доли);</p> <p>экологичность;</p> <p>увеличение общественной значимости;</p> <p>соблюдение договоренностей;</p> <p>достоверность информации;</p>	<p>Доля рынка;</p> <p>соответствие экологическим нормативам;</p> <p>претензии со стороны партнеров;</p> <p>негативные отзывы, публикации данных не соответствующих действительности (домыслы из-за недостатка информации);</p> <p>доходность инвестиций;</p> <p>снижение интегрального показателя риска;</p>

	мобильная технология бизнеса; всесторонний анализ факторов макросреды. <div style="text-align: center;">↓</div> Экономическая добавленная стоимость – EVA	недостатки, выявленные контролирующими органами; влияние на окружающую среду.
--	--	---

В аспекте **финансовой деятельности** оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Названный аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Как уже говорилось, базовым контрольным показателем высшего уровня финансового аспекта предлагается принять показатель EVA, который характеризует экономическую прибыль комплекса.

В аспекте **отношений с потребителями** описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласился заплатить, и т.д. Таким образом, исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании формируются именно здесь. Работа с клиентами оценивается по доле рынка в целом и по отдельным услугам, доходу на клиента в год, уровню затрат на привлечение нового клиента в себестоимости реализованной ему услуги, конкурентоспособность услуги.

Рассматривая аспект **«Организация бизнес-процессов»**, необходимо ответить на вопрос: «Какие бизнес-процессы создают необходимую потребителю ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров?».

Плановый уровень представленных показателей в аспекте **«Отношения с персоналом как внутренним потребителем»**, в свою очередь, достигается путем эффективного управления операционными и кадровыми процессами. Указанный аспект характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане.

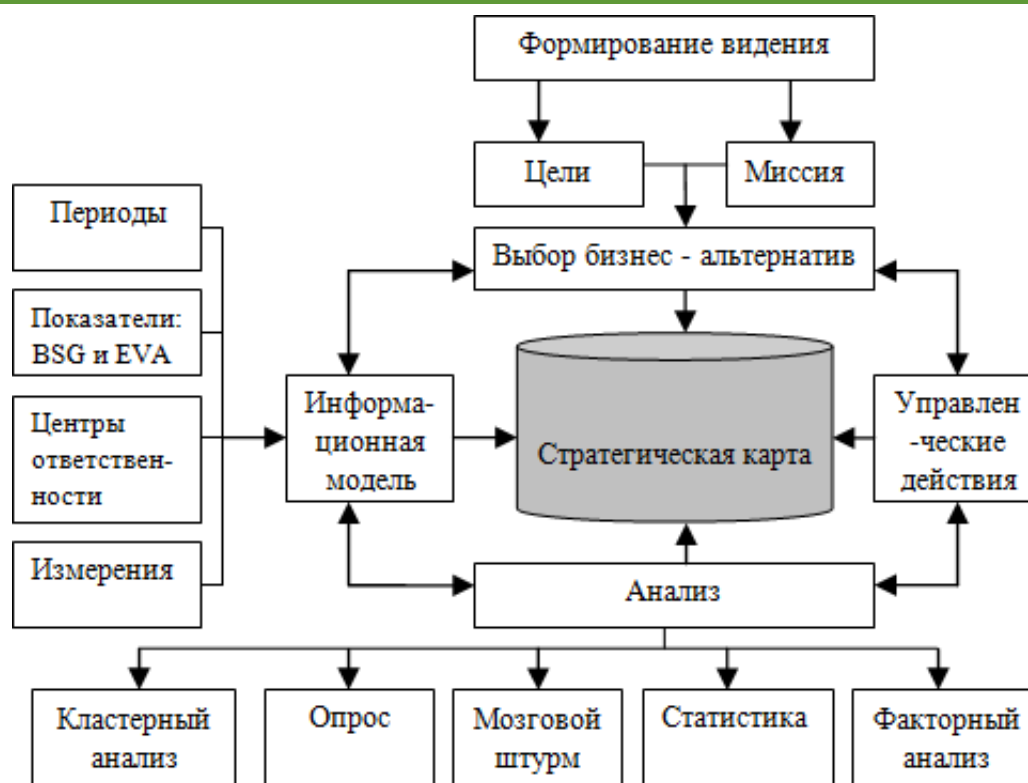
На предприятия оказывает влияние множество факторов **внешней среды**, и они полностью зависят от макроокружения. Взаимодействие с внешней средой оценивается по масштабам привлечения новых инвесторов, темпам опережающего роста эффективного дохода, повышению инвестиционной привлекательности, повышению устойчивости (снижение уровня связанных средств в гарантийных фондах), интегральному показателю риска, собственных инвестиций и т.д.

Для каждого ключевого аспекта деятельности существует несколько критериев отбора показателей, характеризующих соответствующие факторы успеха. Часто предпочтение отдается относительным показателям, в самих себе уже содержащим возможность сравнения (проценты, коэффициенты, рейтинговые показатели), но в значительной степени пригодность или непригодность тех или иных показателей зависит от ситуации и выбранной стратегии компании. Кроме того, самостоятельно разработанные, а не рекомендованные экспертами со стороны показатели вызывают больше доверия у сотрудников.

Оптимальное количество показателей для ключевых аспектов деятельности и стратегических карт зависит от уровня организационной иерархии и ключевого аспекта деятельности. На корпоративном уровне и уровне отдельных подразделений обычно используются 15–25 показателей, на уровне функционального отдела их количество сокращается до 10–15, а на уровне участка – до 5–10 показателей.

На одном из заключительных этапов, в данном случае – **седьмом этапе**, по завершении разработки стратегических карт, определяются конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. Поскольку эти планы обычно оказываются весьма обширными, необходимо рационально разработать график проведения и приоритетности предлагаемых мероприятий. Вместе с системой ключевых показателей этот план мероприятий служит наиболее действенным инструментом контроля со стороны топ-менеджеров.

Таким образом, модель стратегического управления предприятия на основе сбалансированных показателей (BSC) и базового показателя EVA будет выглядеть следующим образом (см. рисунок).



Процесс разработки стратегических карт на предприятиях сервиса

Предлагаемая методика использования системы сбалансированных показателей включает последовательность необходимых операций: анализ текущего момента развития экономики региона деятельности и стратегических перспектив; анализ перспектив развития; определение набора стратегических альтернатив развития; анализ состояния комплекса в целом и по подразделениям; выбор стратегической альтернативы; составление программы развития; мобилизацию задействованных ресурсов; поиск и выбор внешних источников проектных ресурсов; оперативный контроль использования ресурсов и реализации проекта; обеспечение входа и выхода участников на стадии реализации программы; контроль достигнутых плановых целей в соответствии со сроками и стоимостью; обеспечение реализации интересов инвесторов; определение возможности участия высвободившихся ресурсов и новых поступлений в мобилизации собственных средств для реализации новых стратегических альтернатив.

Использование предложенной методики позволит существенно укорить процесс принятия решения, снизить вероятность возникновения неучтенных факторов, в результате этого общая динамика развития сервисной компании ускорится.

Список литературы

1. Крюкова Е.М. Экономическая эффективность систем управления в гостиничном хозяйстве: Дис...к-та экон. наук. М., 2005. 160 с.
2. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1997. С. 409.
3. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». 1998.