

УДК 338.1

***ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПОЛЕ - ОСНОВА ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ***

***Шарохина С.В.***

*к.э.н., доцент,*

*Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,*

*Сызрань, Россия*

***Пудовкина О.Е.***

*к.э.н., доцент,*

*Сызранский филиал ФГБОУВО «СГЭУ»,*

*Сызрань, Россия*

**Аннотация:** В статье рассмотрен процесс формирования информационной картины менеджмента, осуществление которого происходит с применением трех инструментов: EVA, BSC, ABB. Авторы для осуществления комплексной системы управления и контроля на предприятии, а также для оценки эффективности предпринимаемых действий, предлагают систему EVA–BSC, объединяющую модели экономической добавленной стоимости (EVA) и сбалансированной системы показателей (BSC). Формирование подобной системы управления способствует построению единого информационного поля - информационной картины менеджмента.

**Ключевые слова:** EVA, BSC, ABB, организация, информация, управление, управленческие решения.

***SINGLE INFORMATION FIELD - THE BASIS FOR MANAGEMENT  
DECISION MAKING***

***Sharokhina S. V.***

*Ph.D., Associate Professor,*

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Syzran branch of FSBEIHE “SSEU”,  
Syzran, Russia*

***Pudovkina O.E.***

*Ph.D., Associate Professor,  
Syzran branch of FSBEIHE “SSEU”,  
Syzran, Russia*

**Abstract:** The article describes the process of forming an informational picture of management, the implementation of which takes place using three tools: EVA, BSC, ABB. The authors, for the implementation of an integrated management and control system at the enterprise, as well as for evaluating the effectiveness of the actions taken, propose the EVA – BSC system, combining the models of economic value added (EVA) and a balanced scorecard (BSC). The formation of such a management system contributes to the construction of a single information field - the management information picture.

**Keywords:** EVA, BSC, ABB, organization, information, management, management decisions.

Возрастающая конкуренция и стремительное изменение ситуации на всех рынках диктуют необходимость быстрого принятия управленческих решений на основе своевременной и объективной информации. Информационная картина менеджмента призвана не только обеспечивать пользователя необходимыми сведениями, но и представить результаты принятия того или иного решения в различных сферах деятельности компании.

Формирование информационной картины менеджмента осуществляется с применением трех инструментов: показателя экономической добавленной стоимости (Economic Value Added — EVA), сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard — BSC) и функционального бюджетирования

(Activity Based Budgeting — ABB) [1]. На наш взгляд, эти инструменты как основополагающие элементы контроля и оценки должны использоваться как при стратегическом, так и при оперативном управлении. Такое разделение уровней менеджмента осуществляется на основе управления по показателям. Очевидно, что первому уровню необходимы показатели, которые характеризуют степень реализации выбранной стратегии компании. Невозможно контролировать стратегию по данным, которые носят операционный характер.

На рисунке 1 показана последовательность определения целей при планировании деятельности компании, а также приоритетность показателей с точки зрения ее эффективности: EVA как начальный показатель, затем модели BSC и ABB.

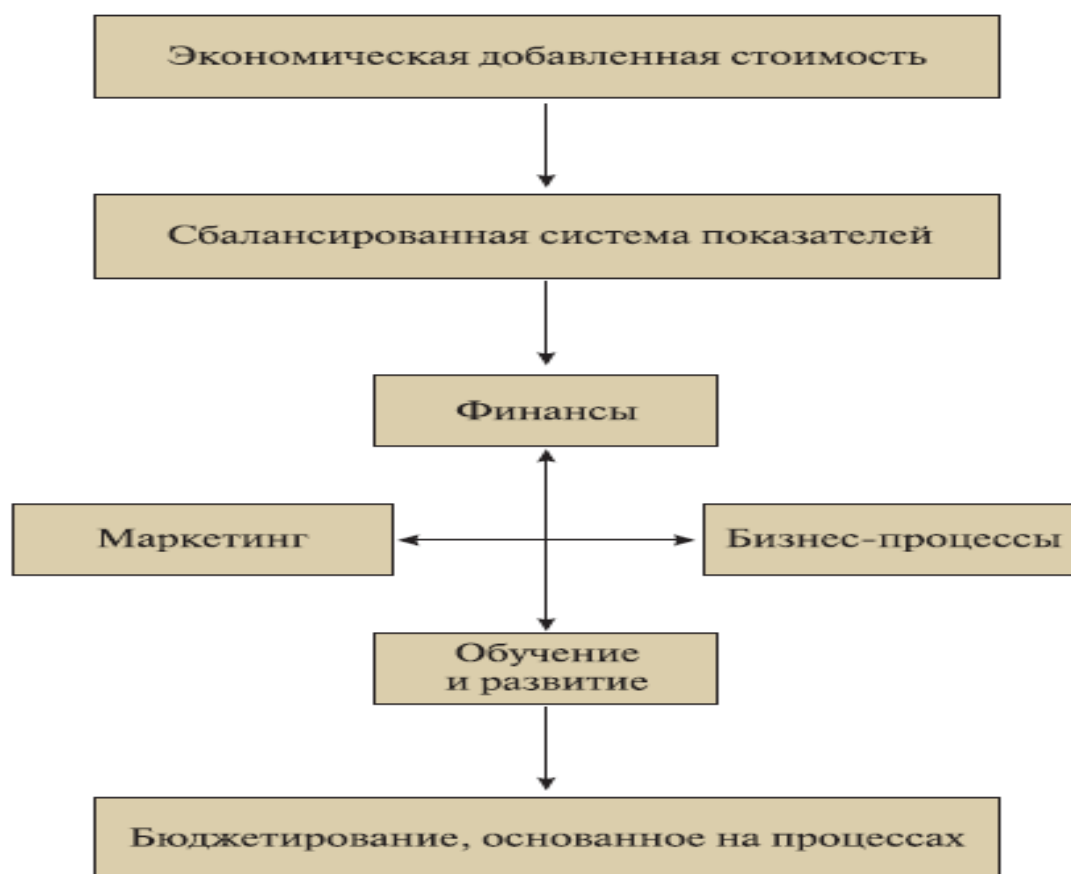


Рис.1- Последовательность применения инструментов для формирования информационной картины менеджмента

Показатель EVA выбран основным элементом всей системы по следующим двум причинам.

1. EVA представляет собой финансовый показатель, который дает представление о совокупном росте стоимости компании, т.е. об объеме денежных средств, доступных в настоящее время и в будущем всем участникам формирования капитала компании.

2. Создание экономической стоимости представляет собой процесс взаимодействия множества внешних и внутренних факторов, направленных на увеличение денежного потока, который является основным источником финансирования. Следовательно, EVA - показатель, объединяющий результаты действий нескольких факторов.

Такие характеристики стоимости, как рост объема продаж или прибыль от основной деятельности, легко вычисляются и могут быть использованы для оценки любого вида деятельности, однако они сами состоят из множества второстепенных показателей. Показатель стоимости, как будет показано ниже, далеко не всегда должен иметь финансовую природу, т.к. в основной деятельности компании финансы являются результативным, а не создающим элементом.

Чтобы эффективно управлять стоимостью компании, необходимо разработать иерархию факторов; менеджер даже низшего уровня управления должен иметь представление о том, на какой фактор он влияет и, какие механизмы следует задействовать, чтобы улучшить тот или иной показатель [2].

Показатель EVA определяется в основном такими параметрами, как чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes - NOPLAT), отдача от инвестированного капитала (Return on Invested Capital - ROIC) и средневзвешенные затраты на капитал (Weighed Average Cost of Capital - WACC). В процессе деятельности руководство может непосредственно влиять лишь на параметр WACC, и то

только на соотношение удельных весов заемного и собственного капитала. На рисунке 2 представлены параметры модели EVA, определяющие их факторы и степень воздействия руководства на эти факторы.

Параметр	Фактор	Чем определяется фактор	Степень воздействия на фактор
NOPLAT	Выручка	Возможностями производства Рынком в части цены Рынком в части объема (емкости) Количеством клиентов Условиями продаж	Полностью контролируется Не контролируется Не контролируется Полностью контролируется Частично контролируется
	Себестоимость продаж (переменные издержки)	Эффективностью технологии потребления ресурсов Рынком в части цены ресурсов	Частично контролируется Частично контролируется
	Общехозяйственные (постоянные) расходы	Допустимыми требованиями к ведению бизнеса	Полностью контролируется
ROIC	ТМЦ	Технологией потребления ресурсов Возможностями транспортировки Системой ИТ	Частично контролируется Полностью контролируется Частично контролируется
	Наличные денежные средства	Нормативным уровнем денежных расходов	Полностью контролируется
	Дебиторская задолженность	Рынком в части условий продаж Влиянием на покупателя	Полностью контролируется Полностью контролируется
	Кредиторская задолженность	Рынком в части условий приобретения Влиянием на поставщика	Полностью контролируется Не контролируется
	Чистые основные средства	Ростом бизнеса (темпами развития) Технологическим регламентом	Полностью контролируется Частично контролируется
WACC	Доля процентного капитала	Темпами развития Возможностью привлечения собственных средств	Частично контролируется Полностью контролируется
	Собственный капитал	Отдачей на вложенный капитал	Полностью контролируется
	Стоимость заемного капитала	Рыночным взаимодействием	Не контролируется
	Стоимость собственного капитала	Привлекательностью бизнеса	Полностью контролируется
	Налоговые обязательства	Требованиями законодательства	Не контролируется

Рис. 2 Степень возможного воздействия на факторы стоимости

Как видно из рисунка 2, лишь несколько факторов не подлежат полному контролю со стороны менеджмента. В то же время, на размер и динамику

большинства факторов менеджер может и должен влиять с целью максимизации значения EVA. В случае, когда ни один из контролируемых факторов не может быть изменен, бизнес теряет свою привлекательность и ликвидируется.

На рисунке 2 также показано, что все факторы имеют финансовую природу, в то время как определяющие их субъекты - нефинансовую.

Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Муррин основное внимание обращается на финансовый аспект факторов стоимости [3, 4], хотя, на наш взгляд, большая их часть на предприятии имеет нефинансовый характер.

Такое положение объясняется достаточно просто: в промышленности и торговле готовый продукт образуется не из денежной массы, а посредством ее, что заставляет учитывать не столько то, как функционирует денежная система на предприятии, как то, за счет чего производится продукт.

Основными источниками создания продукта традиционно считаются: земля, труд и капитал. Не оспаривая правоту классического подхода, представляется возможным выделить дополнительно следующие источники:

- интеллектуальный потенциал сотрудников;
- физический потенциал работников;
- организация производственного процесса;
- организация вспомогательных (обслуживающих) процессов;
- продвижение товара на рынок и его позиционирование;
- информационное обеспечение системы;
- инвестированный капитал.

Следует отметить, что интеллектуальный и маркетинговый капиталы имеют не меньший приоритет для компании, чем традиционно считающиеся важными объем инвестиций и отдача от них [5]. Для принятия верного управленческого решения и контроля за финансово-хозяйственной сферой необходимо оценить деятельность компании с точки зрения всех перечисленных факторов, что позволяет сделать методика BSC.

Принципы построения BSC достаточно хорошо известны. В таблице 1 перечислены ключевые показатели эффективности стратегического управления, указана их причинно-следственная связь с интегральным показателем EVA.

Таблица 1 - Система BSC предприятия

Проекция	Показатель	Причинно-следственные связи
Финансы	WACC (годовых)	Напрямую влияет на EVA, определяется исходя из сложившейся структуры капитала
	Отношение кредиторской задолженности к ТМЦ	Определяет инвестированный капитал, тем самым влияя на EVA
	Уровень рискованности клиентов по регионам	Напрямую не относится к EVA но влияет на просроченную дебиторскую задолженность, а также на вмененные убытки от ведения дел с контрагентом
Маркетинг	Общее количество клиентов	Определяется руководством компании и является ключевым для оценки финансового результата. Устанавливается суммированием региональных показателей — целевых для линейных исполнителей
	Средняя выручка на клиента	Определяется исходя из прогнозируемого объема среднемесячных продаж в течение года. Является средневзвешенным результатом целевого уровня выручки по регионам.
	Доля продукции марки «А» в общем объеме реализации	Является целевым показателем при продажах продукции компании в соответствии с принятой стратегией
	Маржинальная прибыль	Является целевым показателем, напрямую определяющим EVA. Подлежит ежедневному контролю. Зависит от цен продаж, закупок и транспортных расходов. Для линейных исполнителей задается определенный уровень маржинальной прибыли по продаваемым маркам
Бизнес-процессы	Время доставки товара от контрагентов на склад готовой продукции	Желательный интервал времени от заказа товара до его получения. Напрямую не относится к EVA, но влияет на требуемый объем инвестиций в оборотные средства (ТМЦ), тем самым увеличивая (уменьшая) инвестированный капитал. Сокращение сроков доставки позволяет сократить инвестированный капитал в ТМЦ
	Стоимость доставки	Желательный уровень транспортных расходов. Влияет на величину маржинальной прибыли (увеличивает стоимость покупных товаров), тем самым снижая уровень EVA
	Скорость обработки заявки клиента	Целевой показатель для линейного персонала. Влияет, в первую очередь, на удовлетворенность клиентов, а также на инновационность действий персонала

	Маржинальная прибыль одной командировки	Оказывает прямое влияние на EVA. Поскольку поиск новых клиентов посредством командировок является одним из бизнес-процессов компании, то его результат включен в систему сбалансированных показателей. Маржинальная прибыль рассчитывается за период командировки и одного месяца после нее по клиентам, найденным в командировке
Обучение и развитие	Фонд обучения	Складывается из среднемесячных расходов по корпоративным образовательным программам. Напрямую не влияет на EVA, но, несмотря на его затратную природу, призван обеспечить исполнение ключевых показателей: количество новых клиентов, качество прогноза продаж и финансового результата
	Количество новых клиентов и объем продаж для них	Целевой показатель для менеджеров по продажам. Оказывает влияние на динамику роста компании и, соответственно, на показатель EVA как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе

Необходимо подробнее остановиться на некоторых из показателей эффективности стратегического управления.

1. Интегральный показатель EVA определяется, исходя из прогнозируемой и фактически полученной выручки, и находит отражение в показателях количества клиентов и среднемесячной выручки на клиента.

2. Доля реализации той или иной продукции определяется исходя из стратегии предприятия.

3. Маржинальная прибыль (прогнозный уровень) задается руководством с целью достижения прогнозного значения EVA. При ее расчете учитывается степень воздействия на покупателей (продажная цена), а также на поставщиков и перевозчиков (закупочная цена).

4. Величина маржинальной прибыли одной командировки определяется исходя из уровня развития предприятия: первичная цель этого бизнес-процесса - найти как можно больше клиентов, сохраняя уровень затрат (постоянных) в установленном объеме.

5. Фонд обучения формируется для того, чтобы преодолеть сопротивление сотрудников компании изменениям и повысить объем продаж. Обучение должно привести к увеличению продаж более доходной продукции,



снижению уровня дебиторской задолженности, срок погашения которой истек, а также более точному прогнозированию финансовых результатов компании. В перспективе обучение обеспечит внесение инновационных предложений по совершенствованию организации процессов продаж, закупок и созданию новых линий продукции.

6. Показатели по проекции «Финансы» напрямую определяют значение EVA. Порядок и последовательность расчета EVA посредством финансовых факторов эффективности приведены ниже.

7. Расчет рискованности клиентов производится по внутренней методике оценки контрагента и представляет одно из направлений в развитии риск-системы предприятия.

Показатель EVA рассчитывается путем следующих операций:

- по количеству клиентов и среднемесячной выручке на клиента определяется прогнозный объем выручки;
- по отношению дебиторской задолженности к выручке (показатель, включенный в модель BSC) оценивается уровень дебиторской задолженности на конец прогнозного периода;
- исходя из уровня маржинальной прибыли (показатель, включенный в модель BSC) определяется общая себестоимость проданной продукции;
- по отношению ТМЦ к себестоимости проданной продукции (показатель, включенный в модель BSC) рассчитывается уровень запасов ТМЦ;
- по отношению кредиторской задолженности к ТМЦ (показатель, включенный в модель BSC) выявляется уровень кредиторской задолженности.

Любое изменение в финансово-хозяйственной деятельности, которое не приводит прямо или косвенно к увеличению значения EVA, должно отвергаться как необоснованное.

Опыт оценки EVA показывает, что простота расчетов зачастую не отражает сущности факторного взаимодействия и не ведет к пониманию природы хозяйственных процессов [6] (таблица 2).

Таблица 2- Факторы стоимости

№ п /п	Факторы стоимости
1.	Темп роста продаж
2.	Соотношение «себестоимость продукции / продажи»
3.	Соотношение «коммерческие и административные расходы / продажи»
4.	Эффективная ставка налога на прибыль
5.	Ставка процента
6.	Соотношение «готовая продукция / продажи»
7.	Соотношение «сырье и материалы / продажи»
8.	Соотношение «дебиторская задолженность / продажи»

Эта система расчетов страдает целым рядом недостатков:

1. Отсутствуют ключевые факторы эффективности, т.е. не происходит планирования деятельности по проекциям. Все показатели, которые влияют на EVA, имеют финансовую природу.

2. Поскольку все показатели приведены к одному показателю продаж, то основание некоторых из них вызывает сомнение. Например, кредиторская задолженность и краткосрочные займы компании имеют слабую корреляцию с объемом продаж.

3. Перечисленные факторы не учитывают взаимного влияния знаменателей. Например, фактор «Сырье и материалы» непосредственно зависит от кредиторской задолженности, поэтому при его установлении имеет смысл приводить к объему продаж показатель оборачиваемости кредиторской задолженности, а не ее величину.

Создание системы EVA–BSC происходит в несколько основных этапов, в процессе которых выявляются:

- количество клиентов (либо доля рынка);
- прибыльность клиентов (либо доли рынка), исходя из маржинальной прибыли;

- степень инкассации выручки от клиента;
- скорость технологического процесса;
- скорость вспомогательных процессов (в частности, обслуживания клиентов от приема первой заявки и выставления счета до отгрузки товаров (оказания услуг) и получения денежных средств);
- количество и скорость внедрения новых товаров;
- профессионализм работников и уровень их квалификации;
- количество часов, необходимое для переподготовки / повышения квалификации одного работника;
- количество предложений по совершенствованию работы компании с выделением предложений работников, прошедших обучение;
- целевая структура капитала; стоимость капитала; абсолютный объем средств, необходимый для ведения бизнеса; стоимость выполнения основных и вспомогательных бизнес-процессов, владелец бизнес-процесса и его мотивация;
- операционный бюджет бизнес-процессов.

Осознавая важность стратегических решений и сбора информации, необходимой для их принятия, не следует забывать об оперативном управлении компанией. В настоящее время большинство компаний применяют систему управленческого контроля, используя бюджетирование [7]. Не умаляя роли бюджетирования в управлении ресурсами компании, выделим ряд присущих ему недостатков:

- 1) абсолютный объем выделенных средств определяется по подразделениям, а не по видам деятельности предприятия;
- 2) не выявляются избыточные затраты;
- 3) не определяется цепочка создания стоимости продукта;
- 4) условное распределение накладных расходов не дает возможности оценить истинную стоимость продукта;
- 5) существует противоречие между достижимостью целей и их

стимулирующим эффектом.

Избежать указанных недостатков позволяет система функционального бюджетирования (АВВ), основанная на функционально - стоимостном анализе (Activity Based Costing — АВС). Отметим, что при традиционной системе бюджетирования на предприятии руководители вынуждены прогнозировать свои действия: традиционно в России деятельность планируется не в финансовых показателях, а в предполагаемых мероприятиях. Поэтому механизм АВВ более приемлем в современных условиях. В то же время, не все руководители оценивают стоимость того или иного мероприятия (процесса). Эту проблему можно решать формированием и утверждением традиционного бюджета затрат подразделения при одновременном составлении графика мероприятий. Такой подход позволит контролировать не только денежные расходы, но и те меры, которые их спровоцировали.

Планирование видов деятельности и/или стандартных действий каждого центра ответственности необходимо проводить уже на этапе построения проекции «Бизнес - процессы» в системе EVA–BSC. При этом основным требованием является определение количества потребляемых ресурсов и результата каждого процесса. Кроме того, необходимо установить скорость процесса, а также лицо, ответственное за достижение результата.

Многие расходы могут быть отнесены непосредственно к конкретным центрам, однако часть их (например, на труд, отопление и освещение) являются косвенными и относятся сразу к нескольким центрам. Такие затраты должны распределяться по видам деятельности на основе причинно-следственных связей или аргументированных оценок персоналом потребления ресурсов.

В любом случае прибегать к условному распределению не следует, так как чем больше затрат на этом этапе будет отнесено условно по центрам издержек, тем более произвольной и менее достоверной будет информация о себестоимости продукции, выдаваемая функциональной системой.

Одним из достоинств функциональной системы бюджетирования

является выявление избыточных затрат с помощью построения модели потребления ресурсов.

Для формализованного представления зависимости между поставляемыми и потребляемыми ресурсами по видам деятельности используется следующее уравнение (1) [8]:

$$\begin{aligned} \text{Затраты на поставленные ресурсы} &= \text{Затраты на использованные ресурсы} + \\ \text{Затраты на неиспользованную мощность} & \end{aligned} \quad (1)$$

Уравнение показывает, что количество расходов на какой-либо вид деятельности определяется затратами на поставляемые, а не на используемые ресурсы

Затраты на неиспользованную мощность — это разность между затратами на поставленные и использованные ресурсы. Например, первоначально ресурсы приобретались из расчета обработки 15 тысяч заказов в год, однако фактически было получено только 13 тысяч, в результате чего неиспользованная мощность соответствовала 2 тысячам заказам. Поэтому при стоимости одного заказа 20 руб. затраты на неиспользованные ресурсы составили 40 тыс. руб.

Неиспользованная мощность возникает из-за поставки некоторых ресурсов в дискретных количествах заранее, т.е. до того как ресурс будет потребляться, поэтому в краткосрочном плане скорректировать предложение и спрос на него не удастся. Типичными примерами являются закупка оборудования или наем штатных работников. Такие расходы осуществляются независимо от использования в краткосрочном плане, поэтому они проходят по категории постоянных издержек. Поставка других ресурсов может постоянно корректироваться с учетом их реального потребления.

При заключении трудового контракта руководителю необходимо оценить максимальный результат, который сотрудник способен достичь на

предприятию. Если, скажем, основная задача менеджера по продажам — увеличение клиентской базы посредством командировок, то уровень заработной платы во многом будет определяться планируемым максимальным количеством командировок. Поэтому разница между их максимальным и фактическим количеством отражает затраты на неиспользованную мощность.

Проблема корректировки поставки ресурса с учетом фактического спроса на него и устранения неиспользованных мощностей возникает только в отношении выделенных ресурсов, поставка которых не может быть сокращена в краткосрочном периоде. В тех случаях, когда затраты на быструю поставку ресурса являются постоянными, его фактически используемое количество будет изменяться в зависимости от объема производства каждого периода.

Спрос на ресурсы для какого-либо вида деятельности также возрастает при принятии решений о выпуске новых видов продукции, создании модификаций товаров или расширении объема производства. Это может приводить к ситуациям, при которых использование ресурса по виду деятельности превысит объем его поставок. В краткосрочном плане избыток спроса может быть компенсирован более интенсивной или продолжительной работой сотрудников или выходом продукции в более поздние сроки. Однако, в конце концов, дополнительные расходы ресурса потребуют увеличения его поставок.

Таким образом, если постоянно происходят изменения в потреблении ресурса по виду деятельности, в результате чего мощность становится либо свободной, либо, наоборот, дефицитной, может понадобиться значительное время, прежде чем поставка ресурсов для рассматриваемого вида деятельности будет скорректирована с учетом их фактических затрат. Менеджеры иногда не стремятся уменьшать расходы на приобретение ресурсов до объемов, при которых обеспечивается соответствие поступлений и снизившегося спроса. Они могут накапливать ресурсы даже при значительном снижении спроса на продукцию. Поэтому никаких выгод от сокращения использования ресурса

организация не ощутит. Однако если решения принимаются на основе функциональной системы расчета затрат, предполагается, что прогнозируемое изменение потребности в ресурсах на какой-то вид деятельности трансформируется в изменение эквивалентного потока денежных средств, имеющих отношение к данным ресурсам.

#### **Библиографический список:**

1. Крюкова Е.М. Система сбалансированных показателей (BSC) и концепция экономической добавленной стоимости (eva) в системе стратегического управления сервисной компании // Стратегии бизнеса. – 2014. - №2(4). - С.26 – 31.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.
3. Коупленд Т., Колер Т., Дж. Муррин. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2000. — 207 с.
4. Пурлик В.М. Управление компанией с ориентацией на рост стоимости бизнеса // Государственное управление. - 2018. Электронный вестник [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-s-orientatsiey-na-rost-stoimosti-biznesa/viewer> (Дата обращения: 21.05.2020).
5. Кононов А.И. Составляющие интеллектуального маркетингового капитала // Экономика транспортного комплекса. – 2019. – Вып. 33. - С.60 - 69.
6. Пронина О.В. Модели оценки стоимости компании // Инновационная наука. - 2019. - №5. - С.103 – 105.
7. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - М.: Инфра-М, 2018. - 256 с.
8. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. - Москва: ЮНИТИ, 2011. - 396 с.

*Оригинальность 87%*