
APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF INNOVATION

© 2010

L.A. Sosunova, doctor of economical sciences, professor, head of the
«Commerce and logistics»

E.A. Serper, candidate of economical sciences, doctoral candidate
Samara State Economic University

Keywords: methodological approaches; innovation; innovation.

Annotation: The article deals with the management of innovation and investment activities in road construction.

УДК 657.1

**ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ МОДЕЛЕЙ
EVA, BSC И ТЕХНОЛОГИЙ ABC**

© 2010

И.Г. Ушанов, аспирант

*Самарский государственный университет путей сообщения,
Самара (Россия)*

Ключевые слова: стратегический управленческий учет; экономическая добавленная стоимость; сбалансированная система показателей; технологии ABC.

Аннотация: В статье рассматривается возможность совместного использования основных инструментов стратегического управленческого учета: модели экономической добавленной стоимости, сбалансированной системы показателей и технологий ABC с целью информационной поддержки стратегии организации.

Концепции стратегического управления организацией на основе модели экономической добавленной стоимости (Economic Value Added – EVA), сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC), а также управление на основе технологий ABC (Activity-Based Costing) в последние годы получили широкое распространение в экономически развитых странах, растет интерес к этим бизнес-инновациям и в России. Каждая из рассмотренных моделей имеет как свои неоспоримые преимущества, так и определенные ограничения, в связи с чем представляется возможным проанализировать возможные пути интеграции вышеперечисленных концепций в рамках стратегического управленческого учета в единый инструмент управления на основе миссии организации и ее стратегических целей, применение которого в организации позволяет минимизировать влияние присущих каждой модели ограничений и обеспечить синергетический эффект от их совместной реализации. В качестве основных

направлений подобной интеграции могут быть предложены как варианты совместного использования двух различных инструментов (например, EVA как основная составляющая финансовой перспективы BSC; технология ABC-and-EVA или учет по видам деятельности как основа для расчета показателей BSC), так и вариант единой интегрированной системы информационного обеспечения стратегического менеджмента, включающий все три рассмотренные технологии: модель EVA, BSC и ABC. Остановимся подробнее на каждом из вариантов.

Сбалансированная система показателей и модель экономической добавленной стоимости органично вписываются в процессы стратегического планирования и бюджетирования в организации, подразумевают возможность каскадирования показателей и транслирования выработанной стратегии от общекорпоративного уровня до уровня стратегических хозяйственных единиц, структурных подразделений и даже отдельных ис-

полнителей. В то же время стратегическая ориентация компании исключительно на прирост экономической добавленной стоимости и постоянный мониторинг показателей, связанных только со стоимостью инвестированного капитала, а также недостаточное внимание к нефинансовым факторам (что в определенном смысле свойственно модели EVA) не позволяют менеджерам получать полноценную картину функционирования организации в долгосрочной перспективе, адекватно оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на ее эффективность. Сбалансированная система показателей, в свою очередь, обеспечивает многомерность оценки эффективности деятельности организации посредством мониторинга как финансовых, так и нефинансовых показателей, однако BSC в большей степени ориентирована на управление активами и ресурсами, нежели на их финансирование. Важно также отметить, что BSC изначально не предусматривает наличие четко означенного конечного ориентира – базового показателя, на основе которого может быть сделан однозначный вывод об успешности реализации стратегии компании [1]. Таким образом, объединение математической точности и однозначности оценки, присущей модели EVA, со всеохватностью и системностью подхода к оценке эффективности деятельности, характерной для BSC, позволяет получить эффективный инструмент стратегического управления с усиленными прогностическими возможностями [2].

Создание единого интегрированного инструмента управления, объединяющего модель EVA и сбалансированную систему показателей, заключается во введении EVA в финансовую перспективу BSC в качестве ключевого показателя эффективности [2,3,4]. Подобный подход представляется вполне оправданным, поскольку EVA – это интегральный расчетный финансовый показатель, по своей сути сходный с такими показателями как ROI, ROE (рентабельность акционерного капитала), RONA (рентабельность чистых активов) и др. Введение EVA в состав показателей финансовой перспективы BSC в качестве результирующего показателя позволит в определенном смысле «замкнуть» совокупность оценок эффективности достижения поставленных стратегических целей на одном итоговом показателе, поддерживая при этом достаточное внимание к системе показателей других перспектив BSC, в том числе и нефинансовых.

В качестве другого аргумента в пользу интеграции EVA в структуру BSC можно отметить следующее: четко определенная, иерархическая модель расчета EVA способна обеспечить более глубокую структуризацию как самой системы сбалансированных показателей, существующих в ней причинно-следственных связей между отдельными перспективами, так и процесса целеполагания в организации в целом, всей системы стратегического планирования. Стратегический процесс в любой организации, использующей для оценки эффективности своей деятельности BSC, выстраивается сверху вниз. На начальном этапе, на основе мис-

сии организации и ее видения, а также интересов акционеров компании и при непосредственном участии топ-менеджмента формируются основные финансовые цели и ориентиры, которые, в свою очередь, ложатся в основу стратегических целей других перспектив BSC. Именно на данной стадии построения BSC внедрение в ее состав показателя EVA как результирующего критерия деятельности организации с точки зрения собственников позволяет структурировать весь последующий процесс разработки стратегической карты организации, обеспечивая при реализации стратегического планирования соблюдение заданных критериев приращения инвестированного капитала.

Таким образом, использование значения EVA в качестве общей стратегической цели и показателя финансовой перспективы BSC способно обеспечить значительный синергетический эффект, ориентируя процесс выработки стратегических целей и соответствующую систему сбалансированных показателей организации на прибавление стоимости компании [5].

Модель экономической добавленной стоимости как интегральная оценка привлекательности бизнеса для инвесторов, в свою очередь, может найти широкое применение в рамках управления на основе видов деятельности (Activity-Based Management – ABM). В качестве теоретической основы интеграции EVA и технологий ABC можно отметить следующее: модель экономической добавленной стоимости в стратегическом управленческом учете используется для анализа изменений стоимости бизнеса, связанных с реализацией того или иного стратегического решения, а также в качестве независимого от бухгалтерской прибыли критерия оценки успешности достижения поставленных целей. В свою очередь технологии ABC также предназначены прежде всего для оценки создаваемой организацией для своих клиентов потребительской стоимости в процессе осуществления различных видов деятельности, связанных с производством и реализацией продукции или оказанием услуг. Основной целью применения ABC в данном случае является выявление непродуктивных с точки зрения добавления продукту стоимости видов деятельности и их исключение из цепочки стоимости организации. С другой стороны, максимизация создаваемой в процессе производства стоимости продукта для клиентов выступает важным условием роста инвестиционной стоимости компании. Однако сама по себе возможность производить привлекательные для потребителя продукты еще не обеспечивает организации успеха на рынке – создание высокой потребительской стоимости должно осуществляться эффективно, обеспечивая компании возможность наращивать стоимость собственного бизнеса. Именно этот баланс интересов способна обеспечить реализация технологий управления на основе видов деятельности. Применение ABC в стратегическом управленческом учете не сводится только к построению определенной технологии учета, ABC вводит «принцип видения и метод анализа: жизнь компании распадается на виды

деятельности – создатели стоимости для клиентов и виды деятельности, не продуктивные по этому критерию. Такое видение концептуально идентично проблеме поиска средств увеличения стоимости бизнеса» [6]. Таким образом, существует теоретическая возможность интеграции EVA и ABC в единый механизм достижения роста стоимости бизнеса.

С практической точки зрения предпосылкой подобной интеграции может служить тот факт, что для корректного расчета EVA для отдельной стратегической хозяйственной единицы, конкретного проекта и т.п. необходимо не только обоснованно оценить используемые доли активов, но и максимально точно рассчитать себестоимость реализуемых продуктов. Как известно, основная проблема в данном случае заключается в распределении накладных расходов между конкретными продуктами и продуктовыми группами. Именно технологии ABC на сегодняшний день являются достаточно эффективным средством решения подобных проблем.

Другим важным практическим аспектом, определяющим целесообразность интеграции EVA и ABC, является достаточно часто наблюдаемое в условиях рынка явление, при котором возникает существенный разрыв между показателями операционной прибыли определенных продуктовых групп и той добавленной стоимостью, которую они генерируют для бизнеса в целом [7]. Иными словами, тот факт, что продукт приносит организации операционную прибыль, еще не означает, что данный продукт покрывает стоимость вложенного акционером капитала. Для того, чтобы своевременно выявлять подобные ситуации, а также компенсировать недостатки традиционного подхода, предусматривающего возмещение только операционных затрат на продукт и стоимости вложенных инвестором средств, но игнорирующего оценку их «приращения», существует возможность интеграции ABC-подхода с концепцией экономической добавленной стоимости. Интегрированная система ABC-and-EVA совмещает в себе возможности объективного распределения операционных затрат ABC-методом с оценкой созданной бизнесом в целом и отдельно взятыми продуктами экономической добавленной стоимости, в результате чего менеджмент организации получает мощный инструмент управления стоимостью для акционеров посредством оптимизации структуры затрат [7].

Применение системы ABC-and-EVA наиболее целесообразно для тех компаний, стратегия которых основывается на постоянном инвестировании в развитие. В качестве индикатора, позволяющего оценить целесообразность внедрения в организации ABC-and-EVA, применяется показатель CO (Capital to Operating Ratio) – коэффициент отношения стоимости капитала к операционным затратам [7]:

$$CO = \frac{\text{Стоимость капитала}}{\text{Операционные затраты}} \quad (1)$$

Экспертным путем установлено, что если значение данного показателя выше 0,1, то с высокой долей вероятности можно утверждать о целесообразности вне-

дрения ABC-and-EVA в организации [7].

Ключевой особенностью и отличительной чертой системы ABC-and-EVA является отнесение стоимости капитала на объекты распределения затрат (продукты, услуги), что позволяет более корректно определять величину затрат как на каждый вид деятельности, связанный с созданием продукта, так и на каждый отдельный продукт.

Методика применения интегрированной системы ABC-and-EVA в организации может быть представлена в виде следующих укрупненных шагов, основная часть которых идентична этапам внедрения традиционного метода ABC [7]:

Всесторонний анализ финансовой информации о деятельности организации (наибольший интерес представляют такие документы как отчет о прибылях и убытках (позволяет оценить операционные затраты), а также баланс организации (необходим для оценки стоимости капитала)).

2) Идентификация основных видов деятельности, осуществляемых в организации.

3) Определение полных операционных затрат для каждого из выделенных видов деятельности.

4) Выбор оптимальных носителей затрат (кост-драйверов) для каждого из выделенных видов деятельности и определение их количественной величины, расчет конкретной ставки носителя затрат для каждого вида деятельности.

5) Калькулирование операционных затрат по выделенным объектам учета затрат.

6) Определение затрат капитала по каждому виду работ и продуктовой группе (отдельным продуктам).

Данный шаг, реализуемый после распределения соответствующих операционных затрат, подразумевает также распределение затрат на капитал на соответствующие объекты учета затрат (отдельные продукты) на основе количественных значений выбранных носителей затрат с целью последующего исчисления EVA по каждому из выделенных продуктов. Дело в том, что многие виды деятельности в организации потребляют не только операционные, но и инвестиционные ресурсы, а это значит, что при использовании для расчета затрат технологий ABC эти ресурсы также необходимо учитывать. В противном случае высок риск получения искаженной, искусственно заниженной величины затрат. Преимущество же системы ABC-and-EVA заключается как раз в том, что ее использование позволяет распределить затраты капитала по соответствующим видам деятельности и продуктам, присовокупить их к предварительно рассчитанным операционным затратам по каждому продукту и, сопоставив с показателем выручки, идентифицировать в итоге те продукты или продуктовые группы, которые реально создают добавленную стоимость для инвестора.

Таким образом, интегрированная модель экономической добавленной стоимости и технологий управления на основе ABC-метода – система ABC-and-EVA – призвана обеспечить объективную

оценку результативности деятельности организации и ее инвестиционной привлекательности.

Применение в организации технологий учета затрат по видам деятельности может также послужить надежной основой для успешного внедрения метода управления организацией на основе ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI). Основной предпосылкой подобной интеграции служит тот факт, что управление по видам деятельности (ABM) подразумевает постоянный мониторинг эффективности осуществления ключевых бизнес-процессов организации, наиболее рациональным способом реализации которого как раз и выступает использование набора показателей, каждый из которых имеет свое целевое значение, а также ответственного за достижение этого целевого значения – «хозяина» процесса.

В самом деле, процесс отбора и согласования ключевых показателей эффективности деятельности организации сам по себе уже подразумевает наличие в организации перечня идентифицированных (в идеале – документально оформленных) видов деятельности, существующих в данной организации, а также основных результатов их осуществления. Фактически каждый KPI акцентирует внимание на важнейших аспектах функционирования организации и свидетельствует о том, насколько хорошо был выполнен тот или иной вид деятельности (бизнес-процесс). Целевые и фактические значения KPI в динамике дают менеджерам компании возможность проанализировать, насколько тот или иной вид деятельности удовлетворяет требованиям внутренних и внешних клиентов, а также выявить те области, где требуются улучшения.

Другим фактором, позволяющим говорить о возможности появления синергетического эффекта при интеграции ABC и различных методов оценки эффективности деятельности организации, является возможность значительного повышения качества стратегического планирования вследствие подобной интеграции. Яркое свое воплощение система стратегического планирования в рамках стратегического управленческого учета получила в разработанной Р. Капланом и Д. Нортоном сбалансированной системе показателей (BSC). Применение BSC позволяет распространять по организации информацию о стратегических целях и задачах, устанавливать показатели, определяющие степень их достижения, посредством составления стратегического бюджета создавать планы расхода ресурсов и определять последовательность осуществления различных видов деятельности для достижения запланированных результатов [8]. На основе вышесказанного можно отметить, что имеются теоретические предпосылки к возможности интеграции технологий ABC и сбалансированной системы показателей (BSC).

Посредством применения технологий учета затрат по видам деятельности в организации появляется возможность получения информации, представляющей ценность для всех перспектив BSC. В частности, система ABC является источником информации о за-

тратах на осуществление основных бизнес-процессов организации, технологии ABC позволяют получить сведения о рентабельности определенных групп потребителей, прибыльности отдельных продуктов (а значит и совокупной прибыльности организации и ее стратегических хозяйственных единиц), с помощью ABC возможно получить точную информацию о затратах на обучение и развитие персонала организации и т.д. Иными словами, интеграция BSC и ABC помогает сосредоточить внимание менеджеров на важнейших результатах деятельности компании.

Следует отметить также, что систематизация показателей представляет собой итерационный процесс – критерии эффективности деятельности организации периодически обновляются в соответствии с новыми целями и задачами на каждый период. Совместное применение BSC и ABC позволяет сравнить эти цели с полученными результатами в конце периода, что, в свою очередь, помогает поддерживать важность ABC и интерес к ней как основному источнику информации для получения количественных значений показателей [6].

Таким образом, интеграция различных технологий стратегического управленческого учета способствует повышению эффективности деятельности организации.

В заключение следует отметить, что для достижения поставленных стратегических целей организация может использовать все рассмотренные выше инструменты стратегического управленческого учета в комплексе путем создания единой интегрированной системы информационного обеспечения стратегического менеджмента, включающей объединенную с моделью экономической добавленной стоимости сбалансированную систему показателей, основанную на технологиях ABC.

Согласно логике стратегического планирования процесс целеполагания в организации начинается с определения видения и формулировки миссии, на основании которых определяется стратегия. Для осуществления мониторинга достижения поставленных стратегических целей в организации выстраивается сбалансированная система показателей, где в качестве ключевого финансового показателя может быть использована модель EVA.

Очевидно, что для успешного функционирования BSC в организации необходима объективная и полная первичная информация для оперативного расчета установленных показателей. С этой целью в компании необходимо грамотно организовать первичный управленческий учет, в качестве основы для которого целесообразно использовать технологии учета затрат по видам деятельности – Activity-Based Costing, поскольку именно ABC-метод ориентирован на конкретные потребности стратегического управленческого учета.

Особенность и сложность процессов интеграции различных технологий стратегического управленческого учета в нашей стране заключается в первую очередь

в том, что многие из рассмотренных методов во многом все еще новы для российских компаний, поэтому требуют более тщательного теоретического и практического изучения и анализа. Значительную пользу может принести обучение передовым технологиям стратегического управленческого учета как руководителей, так и сотрудников организаций непосредственно на местах, проведение семинаров, конференций, изучение лучших зарубежных и отечественных практик. Важно не только донести до каждого работника понимание основного содержания той или иной технологии или концепции стратегического управленческого учета, но и обеспечить осознание им той полезности, которую приносит для организации их интеграция и совместное использование.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей. Портал iTeam: Технологии корпоративного управления. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=27&id=298> Дата обращения: 13.01.2011.

2. 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. – P. 45-52.

3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001.

4. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. – UK: 2GC Active Management, 2001.

5. Леденев Е.Е. BSC и EVA® - конкуренты или союзники? // Портал iTeam: Технологии корпоративного управления. Публикации. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197 Дата обращения: 20.01.2011.

6. Терни П. Разумный учет: как получить истинную картину затрат с помощью системы ABC / Пер. с англ. Т. Родиной, О. Поповой, Н. Пирогова. – М.: ИД «Секрет фирмы», 2006. – 384 с.

7. Зозуля В. EVA-ABC: Одним выстрелом – двух зайцев // Управление компанией (до 2002 года – «Рынок капитала»), №4, 2001г.

8. Peter B.B. Turney. Collaborative Performance Management Systems. Cost Technology Inc., 2004.

MAIN AREAS OF INTEGRATION MODELS OF EVA, BSC AND ABC TECHNOLOGY

© 2010

I.G. Ushanov, postgraduate student

Samara State University of Transport, Samara (Russia)

Keywords: Strategic management accounting; economic value added; balanced scorecard; ABC technologies.

Annotation: In the article the possibility of sharing the basic tools of strategic management accounting such as model of economic value added, balanced scorecard and ABC technologies information to support the organization's strategy.

УДК 657.6

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЕЛОВЫХ УСЛУГ

© 2010

И.А. Фирсова, доктор экономических наук, доцент кафедры «Маркетинг»

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации, Москва (Россия)

Ключевые слова: услуги делового образования; методы ценообразования; ценовые стратегии.

Аннотация: Особенности формирования цен в сфере образовательных услуг, обусловленные качественными отличиями услуги от товара. В статье систематизированы используемые в настоящее время методы ценообразования, которые нашли применение в сфере услуг делового образования и предложен алгоритм установления цены, пригодный для любого образовательного учреждения.