

Кокодей Т.А.

## МЕТОДИКА BALANCED SCORECARD КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ

В настоящее время для достижения успеха в динамичном окружении предприятию связи необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления, широте ассортимента и цене услуг, что во многом обеспечивает правильно сформулированная стратегия. Однако, не менее важной остаётся проблема её реализации, которую эффективно решает методика Balanced Scorecard.

Концепция Balanced Scorecard (русскоязычное название – "система сбалансированных показателей") – одно из последних достижений современной науки управления [1, 2, 3]. Ее авторство принадлежит Дэвиду Нортону (David Northon) и Роберту Каплану (Robert Kaplan), которые в 1992 году опубликовали в Harvard Business Review статью "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". В статье авторы представили расширенную – по сравнению с традиционными финансовыми метриками – систему измерения эффективности деятельности предприятия. В результате исследование переросло в концепцию Balanced Scorecard – современный инструмент стратегического планирования, позволяющий собственникам и акционерам избежать разрыва между стратегическими целями бизнеса и оперативным управлением. Одно из основных преимуществ концепции то, что Balanced Scorecard увязывает эффективное использование материальных активов наряду с мобилизацией нематериальных активов, что становится серьезным источником повышения эффективности и конкурентоспособности всего бизнеса. Общий эффект от внедрения системы сбалансированных показателей: применяя технологию сбалансированных показателей в стратегическом управлении, топ-менеджеры "настраивают" систему управления своей компании на достижение именно тех целей, которые были поставлены перед ней собственниками, при этом используются именно те ресурсы, которые необходимы.

Целью данной статьи является рассмотрение вопросов применения Balanced Scorecard для реализации стратегии на украинских предприятиях связи.

Преимуществом методики Balanced Scorecard является то, что она дает высшему руководству компании совершенно новый инструмент управления, переводящий общие стратегии предприятия в набор взаимосвязанных стратегических целей, программ их достижения и соответствующих сбалансированных показателей, оценивающих достижение данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес процессов, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста (рис. 1).

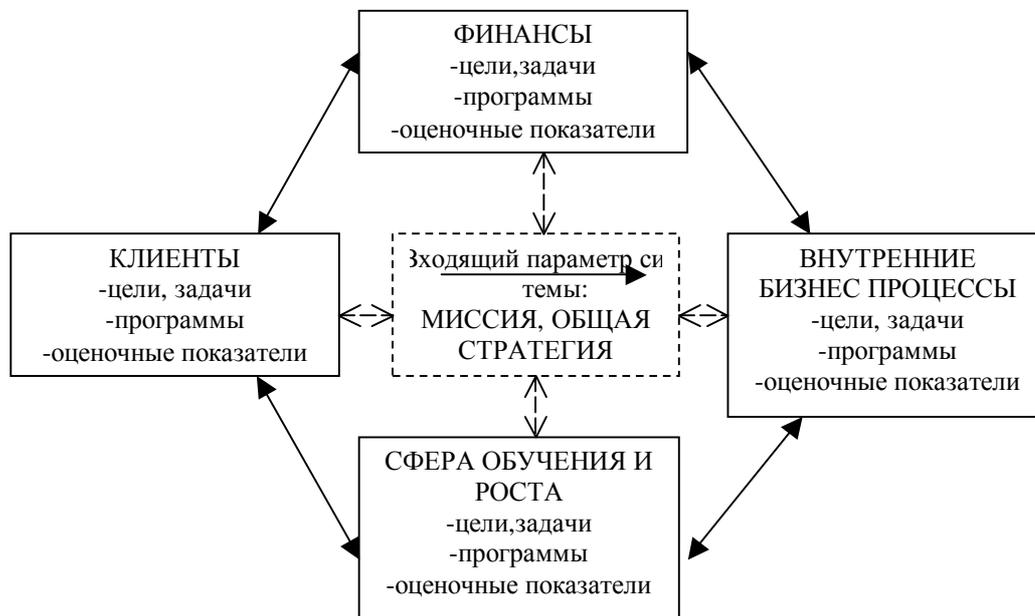


Рис. 1. Система сбалансированных показателей Balanced Scorecard

Проекция финансов справедливо является одной из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. В качестве типичных целей в рамках финансовой проекции обоснованно выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и т.д. Для предприятий МТС (МТС) и Киевстар также возможно использование целей увеличения показателей EBITDA и EBIT. Показатель EBITDA представляет собой прибыль до налогообложения без учета финансовых и других расходов и амортизационных затрат. Показатель EBIT представляет собой прибыль до налогообложения без учета финансовых и других расходов, что соответствует операционной прибыли.

Выделим следующие возможные финансовые цели оператора сотовой связи Киевстар и соответствующие

щие показатели оценки их достижения:

1. Увеличение рентабельности предприятия к концу 2007 года можно выразить через увеличение показателя EBITDA margin, формула 1, до 62% .

$$\text{EBITDA margin} = (\text{Sales Revenues} - \text{Sales Cost} - \text{Operational Costs}) / \text{Sales Revenues} \quad (1)$$

EBITDA margin - отношение прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации к выручке от продаж.

Sales Revenues – выручка от продаж, тыс дол США  
 Sales Cost – себестоимость реализации, тыс дол США  
 Operational Costs – операционные расходы, тыс дол США

2. Увеличение выручки от продаж предприятия, как подчинённая финансовая цель, оценивается показателем Sales Revenues.

3. Сокращение издержек, также подчинённая финансовая цель, оценивается показателями Sales Cost (себестоимость реализации) и Operational Costs (операционные расходы).

Данные финансовые цели и их оценочные показатели отражены на рис. 2. в рамках программного обеспечения ADOscore 2.0.

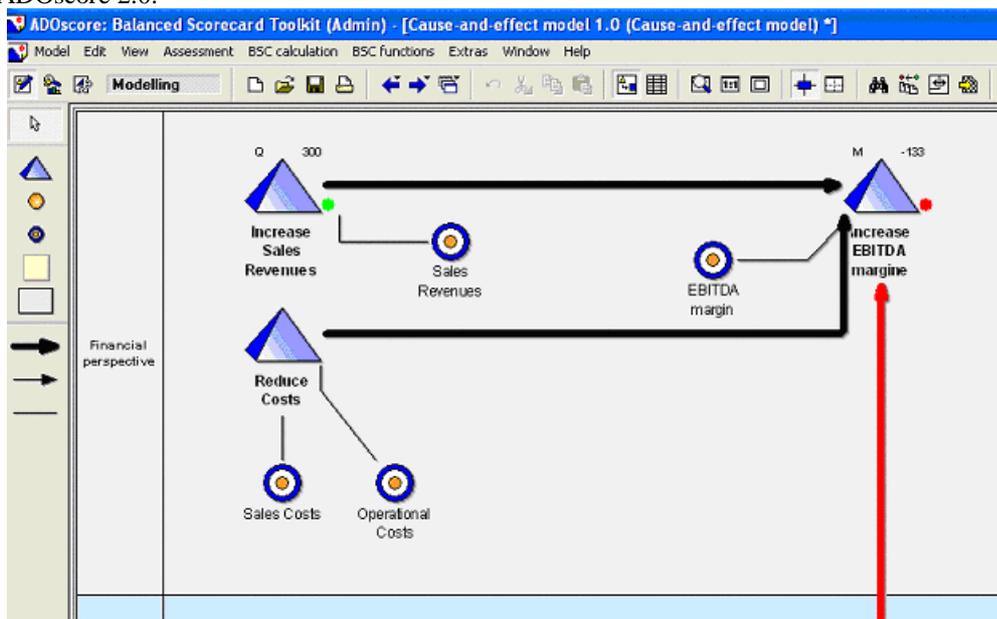


Рис. 2. Финансовая проекция предприятия Киевстар, реализованная в программном продукте ADOscore 2.0

В рамках узконаправленно сформулированной проекции “клиенты” определяются ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Например, для предприятий Киевстар и МТС примером такой цели является начало предоставления услуг мобильной сотовой связи в киевском метрополитене до конца 2004 года.

Основными показателями, полностью характеризующими эффективность предприятия в данной проекции, являются удовлетворенность покупателей, удержание клиентов, приобретение новых клиентов – доля предприятия в новых подключениях, прибыльность клиентов – средний доход с одного абонента ARPU, формула 2., среднее количество минут эфирного времени абонента AMPU, формула 3, затраты на привлечение одного абонента SAC, доля рынка в целевых сегментах.

$$\text{AMPU} = M/m \quad (2)$$

где AMPU - среднее количество минут эфирного времени абонента; M - суммарное количество минут эфирного времени абонентов; m - среднее количество абонентов за период.

$$\text{ARPU} = R/m \quad (3)$$

ARPU - среднемесячный доход от абонента; R- доходов за период включая доходы от подключения к сети и от роуминга абонентов компании и не включая доходы от роуминга абонентов других операторов, а также доходы, полученные не от предоставления услуг мобильной связи; m – среднее количество абонентов за период.

Данная проекция может быть сформирована более широко как маркетинговая, с целью увеличения охвата сферы деятельности предприятия и соответствующих показателей эффективности.

Обобщённо сформулированная проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию, с целью укрепления конкурентных преимуществ. В этой составляющей широко представлены такие сферы деятельности как разработка продукта, производство, доставка и послепродажное обслуживание. Четвертая проекция сбалансированной системы показателей - обучение и рост- помогает достичь необходимого уровня для реализации поставленных стратегических целей в ранее приведённых проекциях путём адаптации организационной инфраструктуры предпри-

ятия, информационных систем и квалификации работников.

В частности, показатели, использование которых возможно операторами МТС и Киевстар в рамках каждой из перечисленных проекций представлены в табл. 1.

**Таблица 1.** Показатели результативности МТС и Киевстар

<p><b>Финансовые индикаторы:</b></p> <p>ЕВITDA margin (%)  ЕВITDA (\$)  ЕВIT (\$)  Выручка от реализации (\$)  Себестоимость реализации (\$)  Операционные расходы (\$)  Совокупные активы (\$)  Совокупные активы на сотрудника(\$)  Доходы/совокупные активы (%)  Доходы/число сотрудников (\$)  Прибыли/совокупные активы (%)  Прибыли/число сотрудников (%)  Прибыльность собственного капитала (ROE)  Прибыльность используемого капитала (ROCE)  Прибыльность инвестиций (ROI)  Добавленная экономическая стоимость (EVA)  Дивиденды(\$)  Цена акции(\$)  Структура акционеров  Оценка кредитоспособности</p>	<p><b>Индикаторы по клиентам:</b></p> <p>Количество клиентов  Доля рынка (%)  AMPU(\$)  ARPU(\$)  SAC (\$)  Доля предприятия в новых подключениях  Средний оборот/количество клиентов(%)  Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом(#)  Индекс лояльности клиентов(%)  Индекс удовлетворённости клиентов(%)  Доля рынка(%)  Количество жалоб клиентов(#)  Цена по сравнению с конкурентами(%)  Количество утраченных клиентов(#)  Сохранение клиентов(%)  Количество размещённых реклам(#)  Признание торговой марки  Объём продаж(\$)  Прибыльность по клиентам(\$)</p>
<p><b>Индикаторы внутренних процессов:</b></p> <p>Улучшение производительности (%)  Административные расходы(\$)  Стоимость административных ошибок(\$)  Прямые контакты с клиентами (чел/лет)  Средние затраты на операцию(\$)  Затраты на исследования и разработки(\$)  Участие в жизни региона  Количество заявок на патенты(#)  Процент новых услуг в ассортименте(%)  Уровень использования рабочей силы(%)  Время ответа на вопрос клиента(#)  Наличие базы данных о клиентах  Внутренняя норма прибыли новых проектов(%)  Использование помещений(%)  Точность планирования(%)  Время, необходимое для выхода на рынок новых услуг(#)  Количество позитивных отзывов в прессе(#)</p>	<p><b>Индикаторы обучения и роста:</b></p> <p>Текучесть кадров (#)  Время на обучение(#)  Инвестиции в обучение на клиента(\$)  Среднее время отсутствия(#)  Ежегодные затраты на обучение на человека  Индекс удовлетворённости сотрудников  Средний стаж работы на предприятии(#)  Добавленная стоимость на работника(\$)  Индекс мотивации  Количество менеджеров(#)  Качество условий работы  Производительность труда(\$)  Количество междисциплинарных заданий(#)  Количество нарушений этики(#)  Развитие лидерства(#)  Количество часов на обучение(#)</p>

Как было проиллюстрировано выше методика Balanced Scorecard является эффективным инструментом реализации стратегии для украинских предприятий связи.

Значительным преимуществом Balanced Scorecard является использование не только финансовых, но и нефинансовых показателей деятельности организации для оценки удовлетворенности покупателей, эффективности внутренних бизнес - процессов, потенциала сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании. Однако количество представленных проекций и оценочных показателей Balanced Scorecard достаточно ограничено и может быть значительно расширено в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Также существующие проекции могут быть скорректированы – обобщены или более узко ориентированы - в зависимости от специфики деятельности предприятия. Тем не менее, можно отметить, что представленная методика не требует значительной адаптации и может успешно функционировать в представленном варианте в условиях Украины.

#### Источники и литература

1. Kaplan R.S., Norton D. P. The Blanced Scorecard - Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – № 1. – P.71.
2. Kaplan R.S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. – Boston, MA.: HBS Press, 1997. – P.39.
3. Kaplan R.S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – № 1. – P.75.