

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ EVA КАК МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Бирюкова А., маг., Квач Н.М., доц.**

*Московский государственный университет дизайна и технологии,  
г. Москва, Российская Федерация*

Реферат. В статье рассмотрен показатель экономической добавленной стоимости, являющийся на сегодняшний день одним из наиболее востребованных показателей, позволяющих оценить стоимость компании с достаточно высокой точностью. Эффективное управление компанией непременно зависит от профессионализма управляющих всех ее подразделений, что говорит о необходимости их мотивации. В работе рассматривается возможность использования модели экономической добавленной стоимости в качестве инструмента заинтересованности менеджеров в росте прибыльности компании.

Ключевые слова: экономическая добавленная стоимость, ценностно-ориентированное управление предприятием, максимизация прибыли, мотивация персонала, анализ стоимости компании.

За последние годы в деятельности специалистов по стратегии и управлению финансами многих зарубежных и отечественных компаний используется огромное количество новых показателей, применяемых для оценки и управления стоимостью компании, эффективности функционирования всего бизнеса или отдельных его подразделений.

Учитывая жизненную потребность российских компаний в получении дополнительных конкурентных преимуществ, ставится задача не только формального ознакомления со спецификой применения современных показателей, но и более углубленного анализа их «качеств» [1].

Одним из наиболее востребованных на сегодняшний день показателей является показатель экономической добавленной стоимости EVA (Economic Value Added). Концепция экономической добавленной стоимости в последние годы все чаще применяется в экономической практике работы компаний в различных странах и сферах экономической деятельности. На основе этого показателя строится система ценностно-ориентированного управления предприятием VBM (Value Based Management), основывающаяся на максимизации экономической добавленной стоимости. Цель всех управленческих решений на предприятии – это рост стоимости для акционеров и собственников. Финансы служат созданию положительного дохода от инвестирования над вложенным капиталом. В данной системе корпоративное управление служит для разработки системы измерений вклада менеджеров в рост стоимости компании и системы их материальной мотивации и поощрения.

Экономическая добавленная стоимость – показатель экономической прибыли корпорации за вычетом налогов и величины суммы капитала, инвестированного в предприятие. Он показывает изменения стоимости компании и оценивает эффективность ее деятельности через определение того, как это предприятие оценивается рынком. Использование этого показателя ведет к максимизации прибыли акционеров. Данный показатель показывает не только результаты деятельности менеджеров, но и оптимальность использования ресурсов для достижения этих результатов [3]. Формула расчета EVA представлена ниже (обратите внимание на то, что не все показатели формул даны в расшифровке):

$$\begin{aligned} \text{Economic Value Added} &= \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{CE} \\ \text{Economic Value Added} &= (\text{EBIT} - \text{Taxes}) - \text{WACC} \times \text{CE} \\ \text{Economic Value Added} &= (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{CE} \end{aligned}$$

где, *NOPAT* – прибыль от операционной деятельности после уплаты налогов до процентных платежей; *WACC* – средневзвешенная стоимость капитала, и представляет собой стоимость собственного и заемного капитала, то есть норма прибыли, которую хочет получить собственник (акционер) на вложенные деньги; *CE* – инвестиционный капитал, является суммой совокупных активов, из расчета на начало года за вычетом беспроцентных текущих обязательств (кредиторской задолженности поставщикам, бюджету, полученных авансов, прочей кредиторской задолженности) [3].

Для расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC) используется следующая формула:

$$WACC = R_e \times \frac{E}{V} + R_d \times (1 - t) \times \frac{D}{V}$$

где,  $R_e$ ,  $R_d$  – ожидаемая/требуемая доходность собственного капитала и заемного соответственно;  $E/V$ ,  $D/V$  – доля собственного и заемного капитала в капитале предприятия;  $t$  – процентная ставка налога на прибыль.

Экономическая добавленная стоимость показывает, насколько эффективно компания использует капитал, находящийся в ее распоряжении, по сравнению с альтернативными вариантами, и чем выше это значение, тем выше эффективность использования капитала. Эта эффективность образуется за счет того, что рентабельность инвестированного капитала превышает средневзвешенную доходность на капитал. Большие значения  $EVA$  свидетельствуют о высокой норме добавочной прибыли на капитал. Изучение показателей  $EVA$  различных предприятий позволяет сделать выбор в пользу наиболее привлекательное из них с точки зрения потенциального инвестирования средств.

Показатель  $EVA$  отражает такие категории деятельности предприятия как инвестиционную привлекательность, конкурентоспособность, финансовую устойчивость, платежеспособность, устойчивость развития и рентабельность. Пользователями данного критерия являются: акционеры, которые анализируют факторы повышения экономической добавленной стоимости с целью повышения инвестиционной привлекательности бизнеса; менеджеры компаний – для разработки и принятия обоснованных управленческих решений; инвесторы – с целью минимизации своих рисков на вложенный капитал. Все они используют показатель  $EVA$ , как интегральный критерий экономической привлекательности и эффективности развития предприятия. Как видно из вышеприведенных формул основными рычагами и факторами управления экономической добавленной стоимостью являются показатели  $NOPLAT$ ,  $WACC$  и  $CE$ :

- повышение прибыльности компании за счет увеличения объема продаж может быть достигнуто путем развития деятельности маркетинговых служб.
- снижение затрат на производство продукции за счет использования новых технологий, материалов, сырья, высококвалифицированного персонала и т.д.;
- оптимизация структуры капитала, уменьшение расходов на привлечение капитала, поиск более дешевых источников кредитования;
- списание низкодоходных активов, поиск новых направлений вложения капитала.

Если  $EVA = 0$ , следовательно,  $WACC = ROI$  и рыночная стоимость предприятия равна балансовой стоимости чистых активов, прироста стоимости компании не происходит. При положительных значениях данного показателя ( $EVA > 0$ ) возникает прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов, что стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в предприятие. Отрицательные значения  $EVA < 0$  ведет к уменьшению рыночной стоимости предприятия, у собственника нет мотивации к дальнейшему инвестированию средств в данную компанию, они теряют вложенный в предприятие капитал по сравнению с альтернативными источниками. Следовательно, компания должна планировать будущие значения  $EVA$  для мотивации собственников по инвестированию своих средств.

Ожидание будущих значений  $EVA$  оказывает существенное влияние на рыночную капитализацию компании (повышение котировок акций на фондовой бирже). Задача менеджеров компании должна быть направлена в первую очередь на максимизацию прибыли, на оптимизацию цены и структуры капитала. Чем более профессиональным является руководство предприятия, тем, при прочих равных условиях, выше значения показателя  $EVA$ . Однако без эффективной работы персонала организация не сможет получать желаемых результатов. Следовательно, главным элементом во внедрении системы качества является мотивация персонала и его вовлечение в работу.

В этой связи  $EVA$  выступает основой заинтересованности менеджеров в росте прибыльности компании. На основе этого показателя строятся механизмы вознаграждения руководителей всех уровней компании.

Внедрение модели  $EVA$  в компании начинается с анализа и весовой оценки параметров стоимости (маржинальной прибыли, средневзвешенной стоимости капитала, инвестированного капитала, теневых активов). Именно они определяют значение  $EVA$ . При этом должны учитываться такие факторы, как: отраслевая специфика, фаза жизненного цикла, структура инвестированного капитала, степень капиталоемкости бизнеса, уровень технологической оснащенности и наличие развитой ресурсной базы, политика риск-менеджмента, наличие и степень влияния «теневых» компетенций и т. д.

После этого происходит ранжирование объектов управления (цена и качество продукции,

объем скидок, степень загруженности используемых ресурсов, политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью, налоговая нагрузка и т. д.) по степени их влияния на расчетный показатель *EVA*. Для оценки степени влияния того или иного показателя используется весовой анализ – определяется, насколько изменится значение *EVA* при изменении на 1 процент одного из параметров (при фиксированном значении всех остальных). Затем каждому объекту управления присваивают соответствующие весовые коэффициенты. Для одних направлений бизнеса более сильное влияние может оказывать увеличение темпов и объемов продаж, для других – более эффективное управление активами и снижение текущих операционных издержек и т. д.

Далее необходимо определить степень влияния каждой из групп менеджеров (топ-менеджмента, операционного менеджмента, функционального менеджмента и проч.) на тот или иной показатель, участвующий в расчете значения *EVA*. Каждой группе также назначаются соответствующие весовые коэффициенты, как правило, методом экспертной оценки.

Таким образом, получаются две группы коэффициентов. В первую входят показатели влияния объектов управления на расчетное значение *EVA*. Во вторую – коэффициенты влияния той или иной группы менеджеров на данные показатели. Исходя из этого, можно рассчитать обобщенные весовые коэффициенты, которые будут отражать степень влияния каждого менеджера на целевое значение *EVA*.

В заключение разрабатывается политика и механизмы мотивации персонала. Естественно, при этом основное внимание уделяется менеджерам, которые оказывают наибольшее влияние на факторы создания стоимости. Активизация их усилий, направленных на создание положительного тренда параметра *EVA*, в перспективе приведет к увеличению стоимости бизнеса [4].

#### Список использованных источников

1. Гусев А.А. Концепция *EVA* и оценка эффективности деятельности компании / А.А. Гусев // Финансовый менеджмент: журнал. – 2005. - №1. – С. 34-35.
2. Методы оценки бизнеса, применяемые как для оценки стоимости компаний, так и для управления их стоимостью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/2916113>. (Дата обращения: 11.02.2016)
3. Финансовый анализ. Учебник / Ефимова О.В. – М.: Издательство «Омега-Л», 2013. – 351 с.
4. Янгель Д. Модель *EVA*: ориентация на стоимость [Электронный ресурс] / Д. Янгель // Консультант: журнал. 2005. - №23. – Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/article/2461>. (Дата обращения: 15.02.2016)

УДК 338.48

## АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ: ИНСТРУМЕНТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТУРПРОДУКТА

**Бондаренко А.П., асп.**

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
г. Москва, Российская Федерация*

Реферат. В статье рассмотрены основные инструменты автоматизированного маркетинга в туризме и преимущества их применения при реализации бизнес-стратегии. Комплексное применение современных информационных технологий при разработке и дистрибуции турпродукта помогает нивелировать последствия спада продаж. В условиях санкционной войны проблема повышения конкурентоспособности турпродукта для внутреннего и въездного туризма в РФ приобретает особую актуальность.

Ключевые слова: турпродукт, конкурентоспособность, рынок туристских услуг, инновационные технологии, автоматизированные услуги, маркетинг в туризме.

В условиях политической напряженности, санкций и ослабления курса рубля, потребители туристических услуг более тщательно подходят к выбору места отдыха и уделяют значительное внимание сравнению ценовых предложений. Интернет-пространство является не только средой формирования спроса, но и предоставляют организациям,