

Система сбалансированных

показателей – это подход, необходимый для обеспечения менеджмента организации информацией, помогающей формулированию стратегических целей организации.

Информация должна включать в себя как финансовые, так и не финансовые элементы и отражать такие области, как прибыльность организации, удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность, инновация.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей предполагает, что организация рассматривается с точки зрения четырех взаимосвязанных и сбалансированных аспектов:

- кадровый потенциал;
- внутренние бизнес - процессы;
- потребительский аспект;
- финансовый аспект;
- эффективность, инновация.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

I. Кадровой потенциал

- количество служащих, определяемое по различным критериям учета
- затраты на работников - обычно измеряются заработной платой и дополнительной «нагрузкой» (государственное страхование и т.д.);
- организационная структура и место сотрудников в ней;
- процедуры приема на работу и подбора кадров, эффективность этих процедур;
- качество и эффективность программ подготовки и развития;
- уровень мотивации и морального состояния сотрудников;
- характеристика работника или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;
- внутренние и внешние организационные сети, созданные сотрудниками организации (их эффективность для различных целей);
- мониторинг (наблюдение) эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

I. Кадровой потенциал



Культурная сеть

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей
I. Кадровой потенциал

Хэнди подразделяет культуру на четыре типа:

- *культуры, основанные на власти.*
- *ролевые культуры*
- *целевые культуры*
- *Личностно-ориентированные культуры*

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей
I. Кадровой потенциал

Майлз и Сноу также подразделяют культуру на четыре типа:

- *культуры – защитники*
- *культуры – разведчики*
- *культуры – аналитики*
- *реактивные культуры*

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей 2. Внутренние бизнес-процессы

<p>Показатели, направленные на идентификацию рынка</p>	<ul style="list-style-type: none">• прибыльность данного сегмента рынка;• сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате внедрения нового продукта;• сумма выручки (в процентном отношении), которая может быть получена в результате привлечения
<p>Показатели, связанные с выходом на рынок</p>	<p>время выхода на рынок;</p> <ul style="list-style-type: none">• критическое время выхода на рынок.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей 2. Внутренние бизнес-процессы

Показатели, связанные с производством	<ul style="list-style-type: none">• количество бракованных изделий;• длительность производственного цикла;• затраты на производство.
Показатели, связанные с доставкой	<ul style="list-style-type: none">◆ количество товаров, доставленных вовремя;-• удельный вес дефектов, полученных в результате доставки;• возникновение дефицита из-за несвоевременной доставки товаров.
Показатели, связанные с сервисом (на примере оказания услуг)	<ul style="list-style-type: none">• средний уровень удовлетворенности потребителей;• количество покупателей, которые сделали повторный заказ в течение трех последующих месяцев после первого заказа;• количество потребителей, которые не сделали повторный заказ в течение года, следующего за первым заказом.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3.1 Потребительский аспект

Направления, характеризующие потребительский

Направление	Характеристика
Доля рынка	Отражает долю бизнеса на рынке (количество потребителей, потраченные денежные средства или количество проданной продукции).
Привлечение новых потребителей	Показатели, которые в абсолютном или относительном выражении, показывают уровень, на котором бизнес привлекает новых потребителей.
Удерживание потребителей	Показатели, которые в абсолютном или относительном выражении, показывают, каким образом бизнес-единицы удерживают и поддерживают существующие взаимосвязи со своими потребителями.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3.1 Потребительский аспект

Направления, характеризующие потребительский аспект

Удовлетворение потребителей

Оценка уровня удовлетворения потребителей, с помощью критерия (критериев), специально разработанного (ых) для этой цели.

Прибыльность потребителей

Показатели, характеризующие чистую прибыль, полученную от отдельных потребителей или потребительских сегментов после того, как понесены затраты на привлечение и удержание данной группы потребителей.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Потребительский аспект

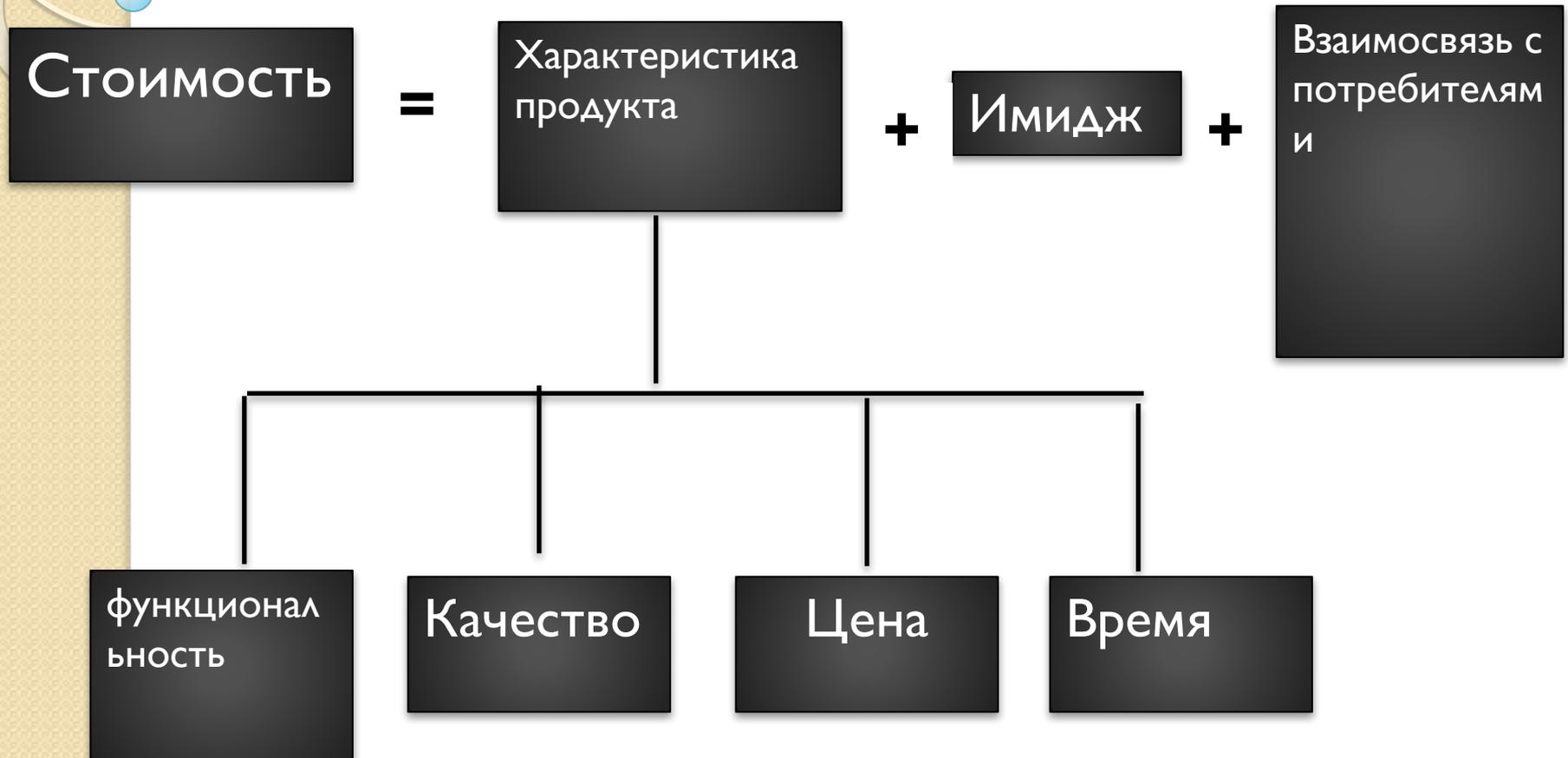
На основании вышеперечисленных направлений, можно определить показатели, которые являются жизненно важными для увеличения стоимости организации:

- характеристики продукта или услуги:
- функциональность;
- качество;
- Цена;
- своевременность;
- взаимосвязи с потребителями;
- Наличие (логистические показатели);
- опыт продаж;
- удобство ;
- имидж и репутация.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Потребительский аспект



. Основные категории показателей, влияющие на стоимость организации

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

4. Финансовый аспект

Наименование группы показателей	Перечень возможных показателей
Рост выручки	<ul style="list-style-type: none">• объем продаж и доля рынка;• количество новых продуктов или новое применение уже существующих продуктов и услуг;• количество новых потребителей и рынков;• количество новых каналов, по которым распространяется продукция на рынке;дифференциация услуг, способов доставки и цен;• количество новых ценовых стратегий;• выручка в расчете на одного работника.
Управление затратами	<ul style="list-style-type: none">• сокращение затрат в расчете на единицу;• доля используемых низкозатратных бизнес-процессов;
Использование активов	<ul style="list-style-type: none">• Экономическая прибыль (экономическая добавленная стоимость) оптимальная оборачиваемость активов;• cash to cash cycle (длительность финансового цикла или цикла обращения денежных средств, то есть это время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота);• отдача собственного капитала (return on capital);• производительность, эффективность (рентабельность продаж, рентабельность инвестированного капитала и т.д.)

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA**
(*economic value added*).

$$\text{EVA} = \left[\begin{array}{c} \text{прибыль} \\ \text{от} \\ \text{обычной} \\ \text{деятельн} \\ \text{ости (P)} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{налоги} \\ \text{и другие} \\ \text{обязател} \\ \text{ьные} \\ \text{платежи} \\ \text{(T)} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{инвестир} \\ \text{ованный} \\ \text{в} \\ \text{предпри} \\ \text{ятие} \\ \text{капитал} \\ \text{(сумма} \\ \text{пассива} \\ \text{баланса)} \\ \text{(IC)} \end{array} \right] * \left[\begin{array}{c} \text{средневз} \\ \text{вешенна} \\ \text{я цена} \\ \text{капитала} \\ \text{(WACC)} \end{array} \right]$$

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA** (*economic value added*).

Разделим обе части уравнения (2) на IC и учитывая, что $(P - T) = NP$, получим:

$$\mathbf{EVA / IC = NP / IC - IC * WACC / IC = IC * WACC}$$

где: P – прибыль от обычной деятельности;
 T – налоги и другие обязательные платежи;
 IC – инвестированный в предприятие капитал;
 $WACC$ – средневзвешенная цена капитала;
 NP – чистая прибыль.

Иначе:

$$\mathbf{EVA = (NP / IC - WACC) * IC = (ROI - WACC) * IC},$$

где: $NP / IC = ROI$ – рентабельность капитала, инвестированного в предприятие.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA** (*economic value added*).

EVA позволяет ответить на вопрос разработчиков стратегии: какой вид финансирования (собственное или заемное) и какой размер капитала необходим для получения определенного значения прибыли.

С другой стороны, EVA будет определять линию поведения собственников предприятия, направляя капиталы инвесторов в предприятие или наоборот, способствуя оттоку их на предприятия, позволяющие обеспечить более высокие показатели доходности.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA**
(*economic value added*).

Средневзвешенную цену капитала можно рассчитать по следующей формуле:

$$WACC = PЗК * dЗК + PСК * dСК,$$

где: PЗК – цена заемного капитала;

dЗК – доля заемного капитала в структуре капитала;

PСК – цена собственного капитала;

dСК – доля собственного капитала в структуре капитала.

Сущность EVA проявляется в том, что этот показатель отражает прибавление стоимости к рыночной стоимости предприятия и оценку эффективности деятельности предприятия через определение того, как это предприятие оценивается рынком.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA** (*economic value added*).

Из этого следует и другой важный показатель:

Рыночная стоимость предприятия = чистые активы (по балансовой стоимости) + EVA будущих периодов, приведенная к настоящему моменту времени

В соответствии с этой формулой рыночная стоимость предприятия может превышать или быть меньше балансовой стоимости чистых активов в зависимости от будущих прибылей предприятия.

Таким образом, при разработке стратегии можно прогнозировать поведение собственников организации.

Тема 2. Стратегический анализ

Внутренний анализ . Система сбалансированных показателей

3. Финансовый аспект

Показатель Экономически добавленной стоимости **EVA** (*economic value added*).

1. **EVA= 0**, т.е. $WACC = ROI$ и рыночная стоимость предприятия равна балансовой стоимости чистых активов. В этом случае рыночный выигрыш собственника при вложении в данное предприятие равен нулю, поэтому он равно выигрывает, продолжая операции в данном предприятии или вкладывая средства в банковские депозиты.
2. **EVA>0** означает прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью чистых активов, что стимулирует собственников к дальнейшему вложению средств в предприятие.
3. **EVA<0** ведет к уменьшению рыночной стоимости предприятия. В этом случае собственники теряют вложенный в предприятие капитал за счет потери альтернативной доходности.