

## **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

## Тема 2. Стратегический анализ

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

## Тема 2. Стратегический анализ

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

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



## 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

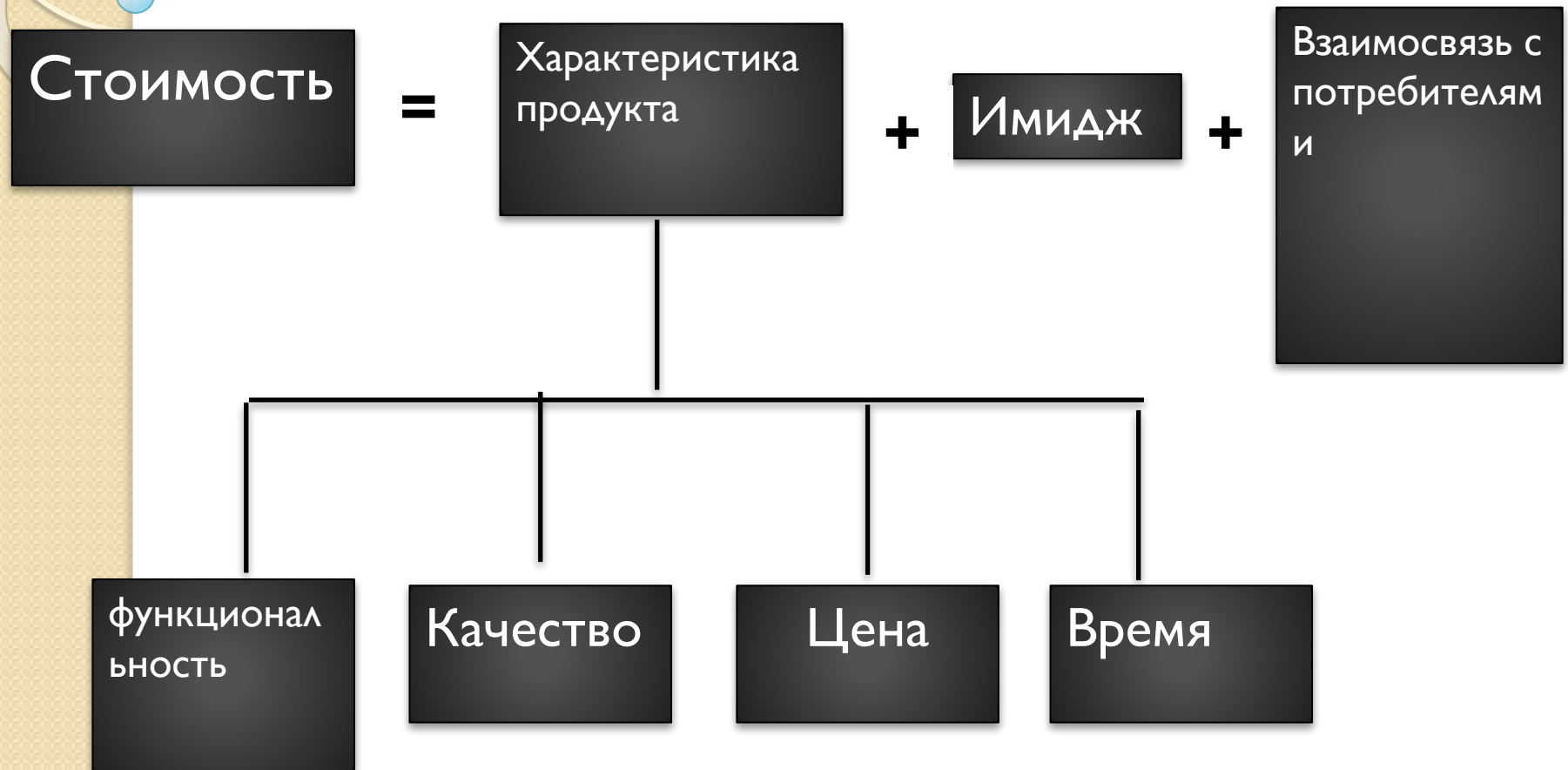
На основании вышеперечисленных направлений, можно определить показатели, которые являются жизненно важными для увеличения стоимости организации:

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

## 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.