

Розвиток парадигми визначення вартості та ефективної діяльності
підприємства

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки, початок XXI століття
- модель Дюпона; - рентабельність інвестицій	- чистий прибуток на одну акцію; - коефіцієнт співвідношення ціни акції та чистого прибутку	- коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій; - рентабельність акціонерного капіталу; - рентабельність чистих активів; - грошовий потік	- економічна додана вартість; - прибуток від звичайної діяльності до оподаткування; - ринкова додана вартість; - збалансована система показників; - показник сукупної акціонерної доходності; - грошовий потік віддачі на інвестований капітал

Збалансована система показників компанії
(використання моделі BSC)

Показники	Мінім знач.	Макс. знач.	Факт. знач.	Норм. оцінка	Вага	Норм звж. оцінка
Прибуток / активи, %	0	25	10	4,0	0,6	2,4
Дивіденди / прибуток, %	0	40	20	5,0	0,4	2,0
Разом по перспективі "Фінанси"						4,4
Вчасна доставка, %	70	95	75	2,0	0,3	0,6
Час обробки запитів, год.	8	48	30	4,5	0,2	0,9
Рівень задоволеності клієнтів, бал.	0	10	3,6	3,6	0,5	1,8
Разом по перспективі "Клієнт"						3,3
Виробничий цикл, днів	32	52	44	6,0	0,4	2,4
Норма відходів, %	2	8	3,8	3,0	0,2	0,6
Корисний час роботи обладнання, год. на день	16	24	18	2,5	0,4	1,0
Разом по перспективі "Внутрішні бізнес-процеси"						4,0
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38	7,0	1,0	7,0
Разом по перспективі "Розвиток і навчання"						7,0

Використання системи показників відповідальності (модель ASC).

Групи зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Р.Фрімен	С.Бренер, П.Кохрейн	К.Хілт, Т.Джонс	М.Кларксон	Т. Дональдсон, Л.Престон
Акціонери (власники)	+	+	+	+	
Постачальники	+	+	+	+	+
Клієнти (споживачі)	+	+	+	+	+
Оптовики		+			
Роздрібні торговці		+			
Сама компанія				+	
Менеджери		+	+		
Працівники		+	+	+	+
Фінансові організації	+				
Кредитори			+		
Інвестори					+
Торговельні асоціації	+				+
Спілки захисту прав споживачів та групи активістів	+				
Уряд	+	+			+
Політичні групи та об'єднання	+				+
Громадськість (суспільство)			+	+	



—————> - внески
-----> - стимули

Рис. Структура моделі ASC.

Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Величина акціонерного капіталу	Зростання вартості компанії, віддача на інвестиції	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівень життя та умови праці	Величина та рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Споживачі	Прихильність до компанії	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних клієнтів	Якість та вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівнянно з конкурентами)
Постачальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна та своєчасна оплата поставок	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати рахунків

Приклад кількісної оцінки внесків в стимули в моделі ASC

Внески	Показники				Стимули	Показники			
	Мін зн.	Ма к. зн.	Ф. зн.	Б		Мін. знач.	Мак. знач.	Ф. зн.	Б
Акціонери									
Акціонерний капітал, млн.грн	22,0	30,0	26,0	5,0	Чистий прибуток на одну акцію, грн.	14,0	18,0	15,6	4,0
Персонал									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0	7,5	Середня зарплата, грн. у місяць	2450	2550	515	6,5
Споживачі									
Виручка від реалізації продукції, млн.грн	75,0	90,0	88,5	9,0	Ціна (тис.грн.) за одиницю продукції	1,2	1,5	1,29	7,0
Постачальники									
Середній термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	5,5	7,5	Середній термін оплати рахунків, днів	10	30	19	5,5

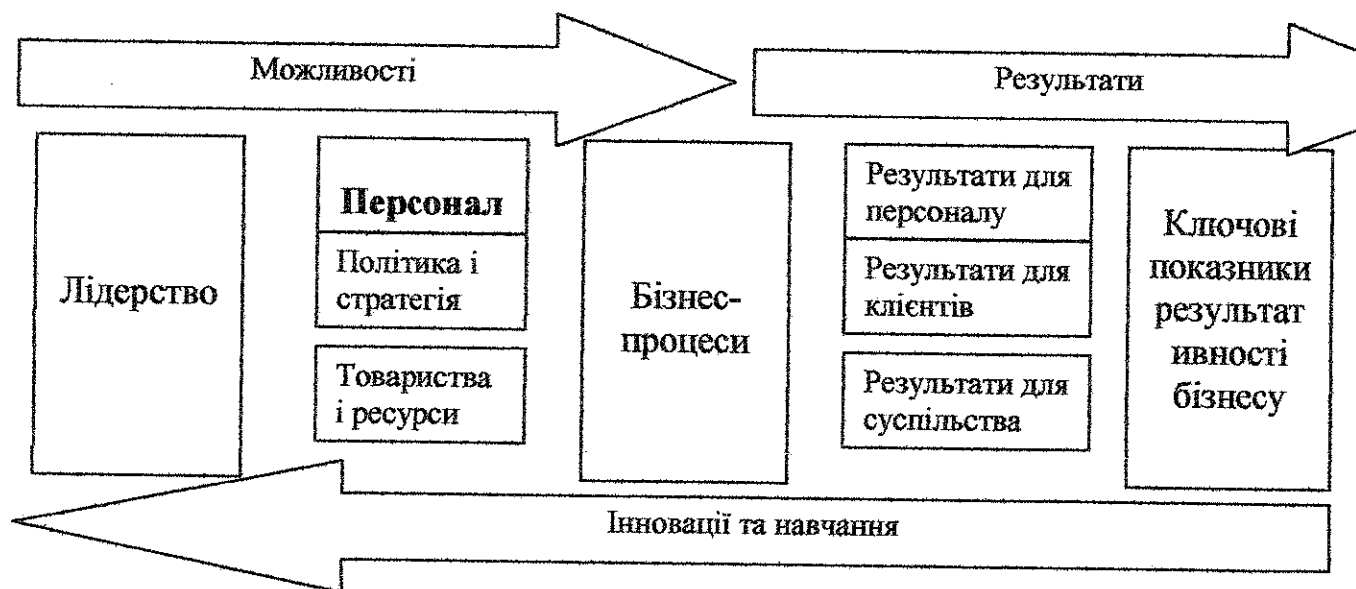


Рис. Модель ділової переваги BEM.

Таблиця

Порівняння сфер застосування BEM і BSC

Завдання	Пріоритет	
	BEM	BSC
Виконання регулярної перевірки результативності всіх бізнес-процесів, визначення сильних та слабких сторін	+	
Впровадження і реалізація програми безперервного удосконалення	+	
Здійснення бенчмаркінгу для бізнес-процесів фірми	+	
Впровадження контрольного списку "найкращої практики" для планування бізнесу та його оцінки	+	
Покращення розуміння передумов і ефекту інформованих та обґрунтованих управлінських рішень та дій		+
Приведення у відповідність операційної діяльності та стратегічних пріоритетів		+
Розташування за пріоритетами стратегічних ініціатив		+
Спрощення двостороннього зв'язку між стратегією та стратегічними проблемами у великих компаніях		+
Зосередження управлінського впливу на стратегічних проблемах		+



Рис. Піраміда результативності МакНейра