



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЦЕННОСТНО- ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

***Стратегические инструменты управления ценностью
Управление ценностью и метрики эффективности
Системы управленческого контроля и оценка результатов
деятельности подразделений***

Оксана Михайловна Езерская, к.э.н.

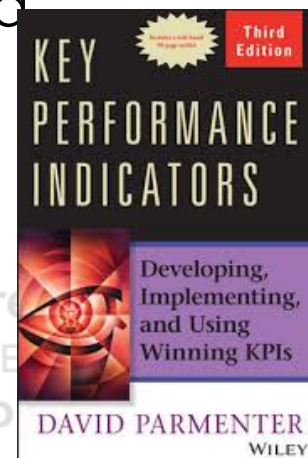
omezerskaya@gmail.com

www.omezerskaya.ru



Ключевые источники

1. Теория ценностно-ориентированного менеджмента. Волков Д.Л.
2. Сбалансированная система показателей Каплан Р., Нортон Д.
3. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей. Пармендер Д.



Высшая школа менеджмента

Санкт-Петербургского государственного университета

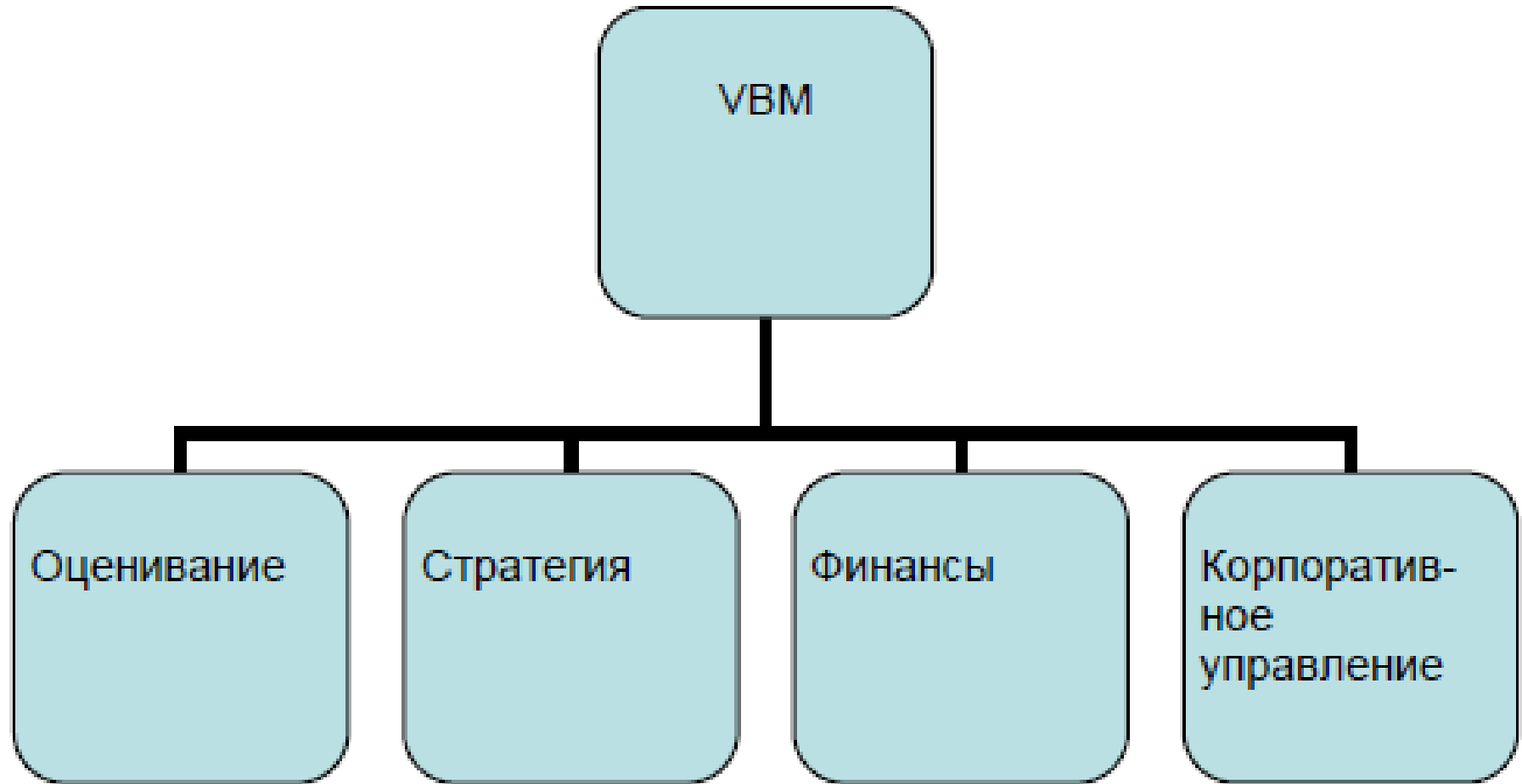
A Theory of the Firm ■ Cash Management ■ Financial Management
Corporate governance ■ Agency problems ■ Business Models
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm

Ценностно-ориентированный менеджмент (Value-Based Management – VBM)

- **Управленческий подход, в центре которого находится создание новой ценности для собственников.**
- Данный подход сформулирован в 80-90 гг. XX века в трудах А. Коллера, Т. Коупленда, Дж. Муррина, А. Раппопорта, Б. Стюарта и получил название ценностно-ориентированный менеджмент. В отечественной литературе проблематика ценностно-ориентированного менеджмента отражена в трудах Д.Л.Волкова, И.В.Ивашковской, О.В.Мезенцевой.



VBM – инструмент управленческого консалтинга



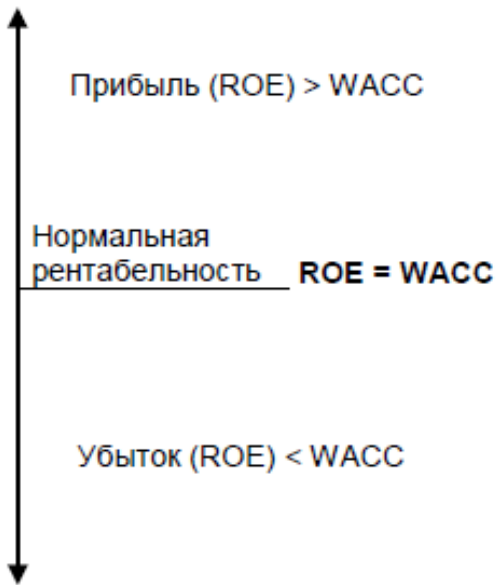
A Theory of the Firm ■ Cash Management ■ Free Cash Flow
Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



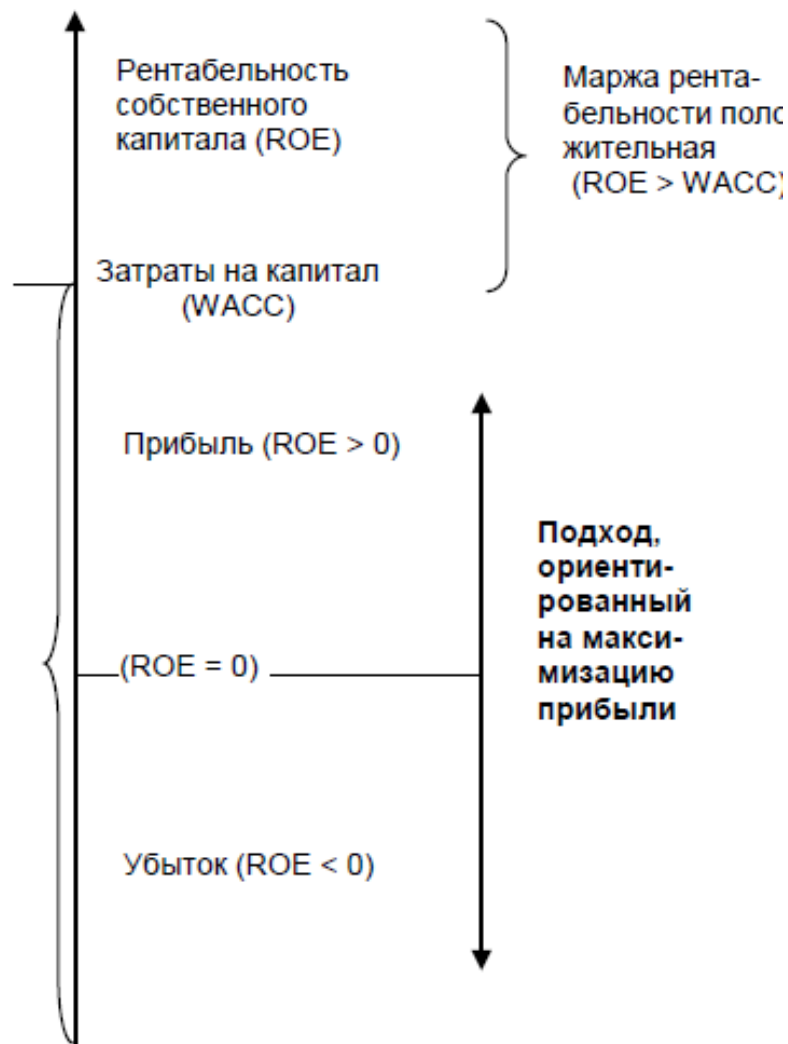
**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

Подход, ориентированный на максимизацию стоимости компании



Маржа рентабельности негативна (ROE < WACC)



Согласно К.Иттнеру и Д.Лакеру подходы VBM сфокусированы на:

- 1) определении и **внедрении стратегий**, которые обеспечивают наивысший потенциал в создании ценности для акционеров;
- 2) внедрении информационных систем, нацеленных на создание ценности и **выделении «драйверов»** ценности в бизнес-единицах, продуктах и клиентских отношениях;
- 3) внедрении механизма **создания ценности** в управленческие процессы, такие как бизнес-планирование и распределение ресурсов;
- 4) разработке таких **систем оценки деятельности и стимулирования персонала**, которые отражают процесс создания стоимости.



Разработка стратегии

Миссия

Целевая картина

Видение

Определение процессов и выбор инструментов для анализа и прогнозирования ситуации в компании и в окружении

Формулирование стратегии, оценка и выбор альтернатив

Реализация стратегии

Инструменты для конкретизации стратегии и обеспечения направленности стратегии на повышение стоимости компании

Концепция стоимости для учредителей (Shareholder Value)

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)

Управление факторами создания стоимости

Реализация мероприятий и достижение целей

Увеличения стоимости

A

Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets

Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



школа менеджмента

Санкт-Петербургского государственного университета

Стратегические инструменты управления ценностью

A Theory of the Firm ■ Cash Management ■ Free Cash Flow
Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

Системы в одномерной проекции

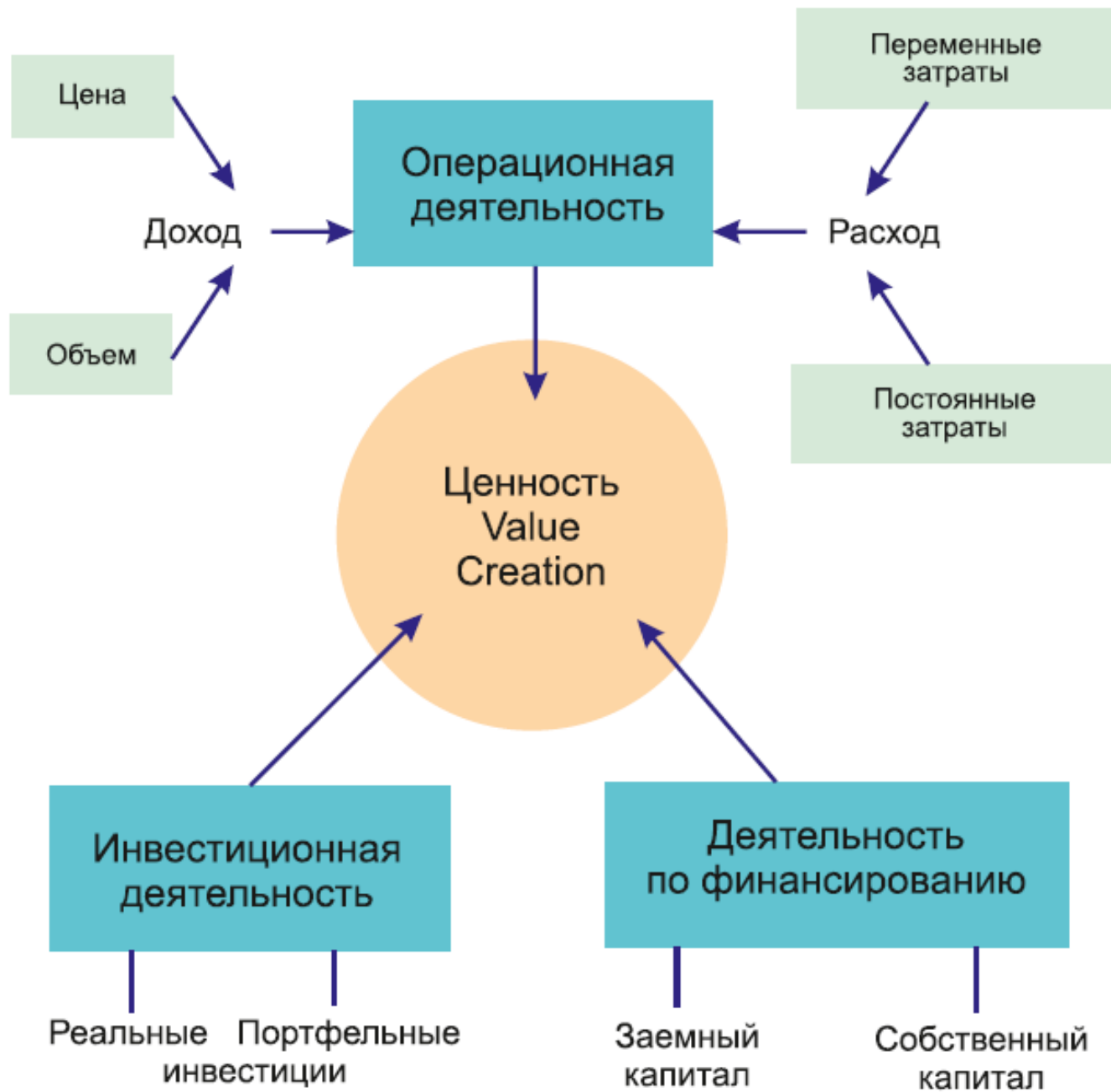
Бизнес-система Э. Хелферта -
основа классического финансового
анализа 60-70 гг. XX столетия

A Theory of the Firm ■ Cash Management ■ Free Cash Flow
Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета

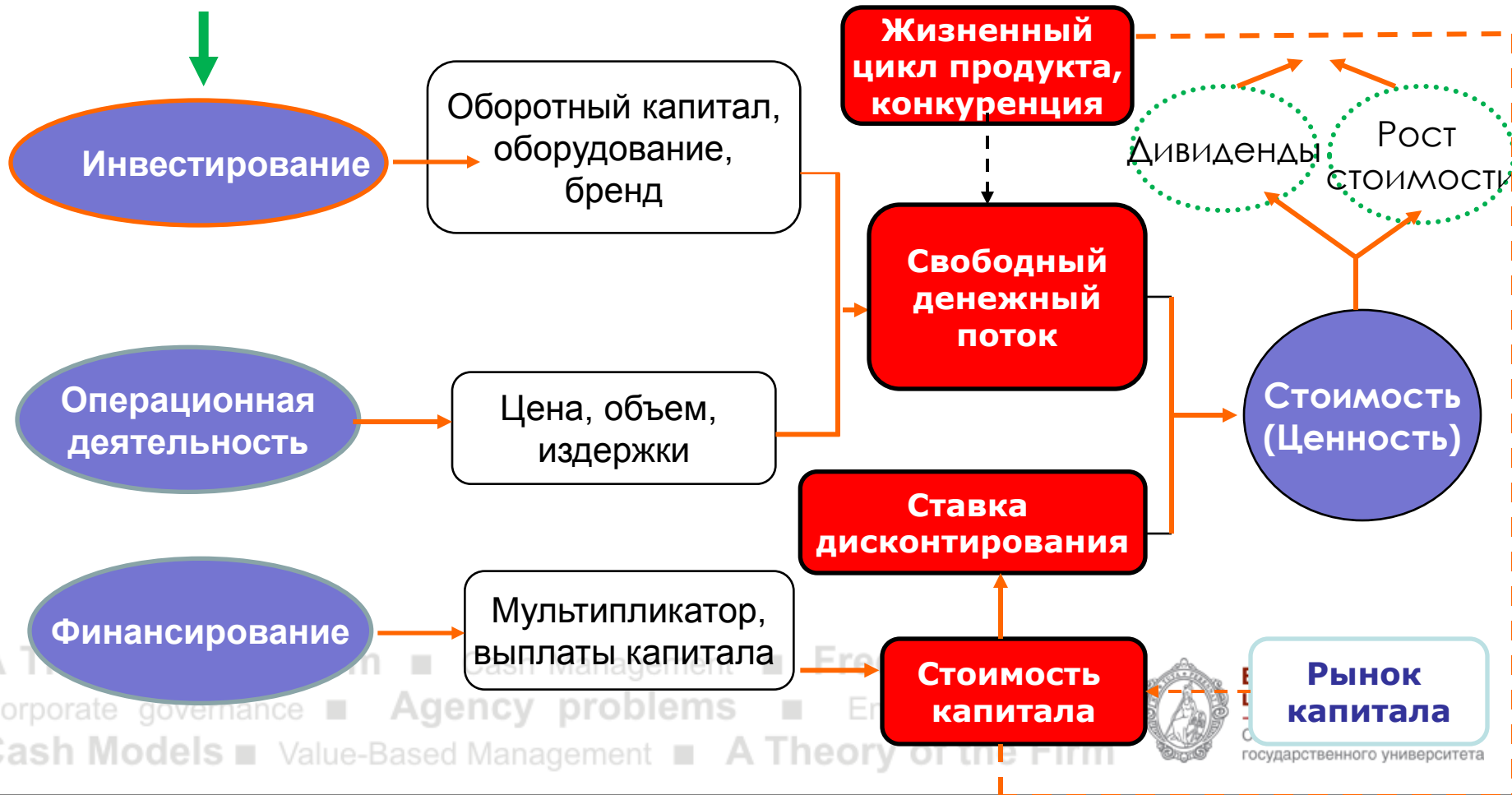


A Theory
Corporate
Cash Mo

Схема ценностно-ориентированного менеджмента

Менеджер

Акционер



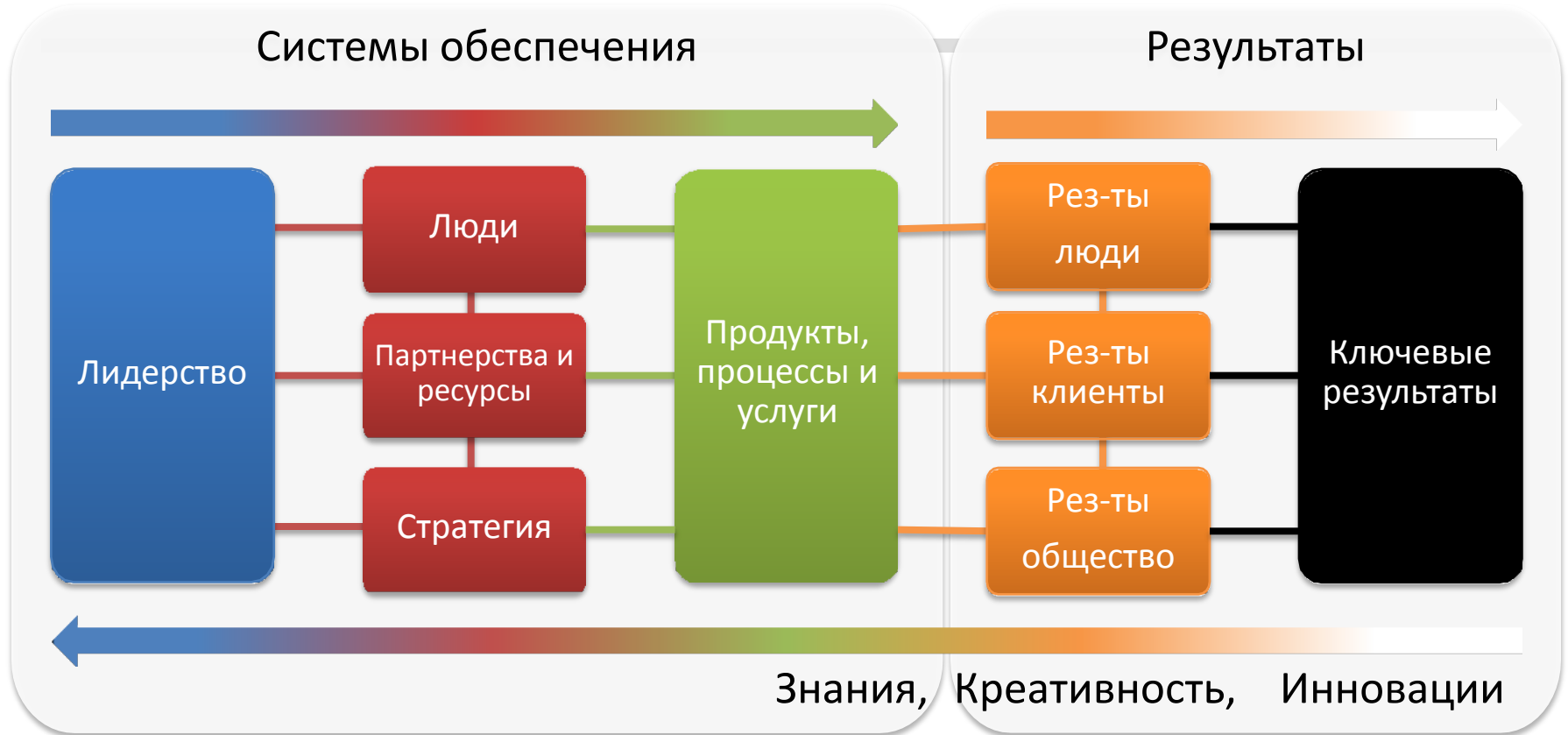
Модель «Цепной реакции» Э.Деминга, 1986 г.

Идея - непрерывное совершенствование и представление производства как системы.

Принятие соответствующих принципов управления организации могут повысить качество и одновременно снизить расходы.



Модель превосходства в бизнесе Business Excellence Model (EFQM), 1991

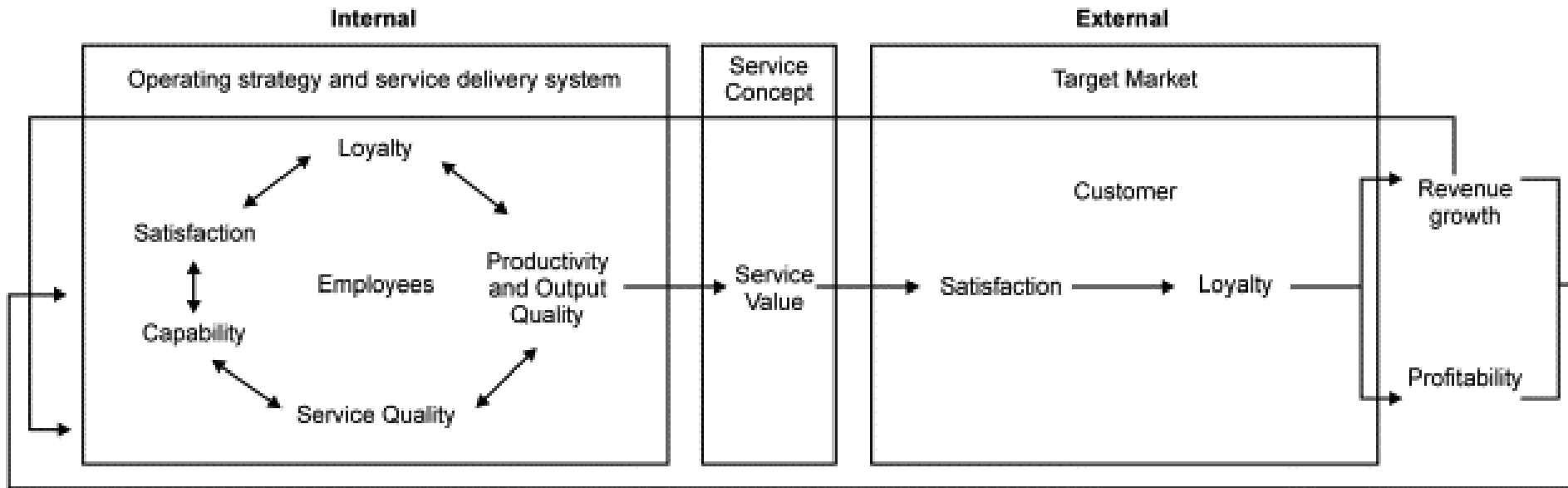


Модель разработана Европейским фондом качества менеджмента.
Слайд подготовлен Удовиченко О.М.



**Высшая
школа менеджмента**
Санкт-Петербургского
государственного университета

Модель «Цепочка получения дохода в сфере услуг» Дж.Хескетт и др.,1994



A Theory of the Firm ■ Cash Management ■ Free Cash Flow
Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm

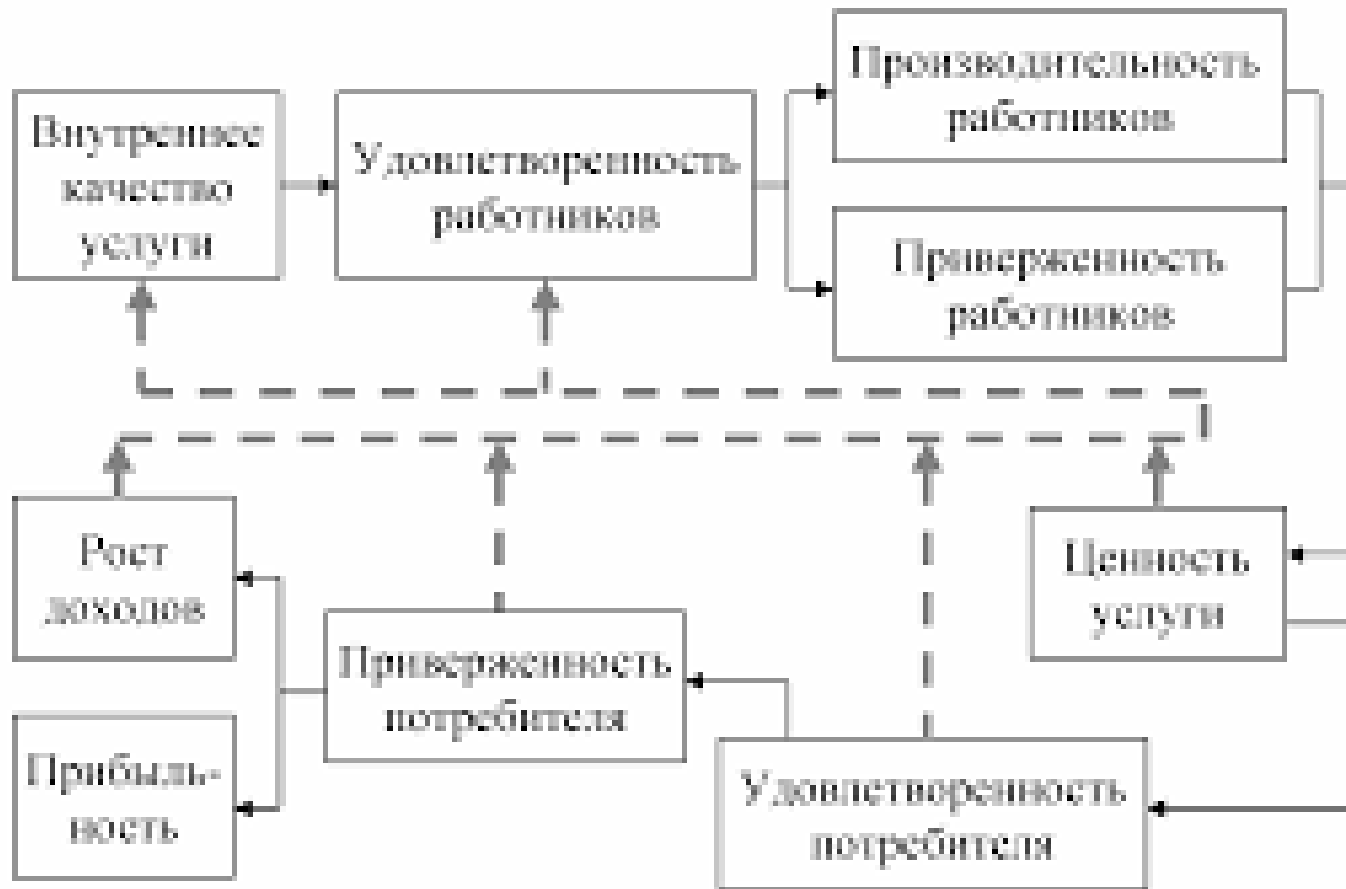


**Высшая
школа менеджмента**

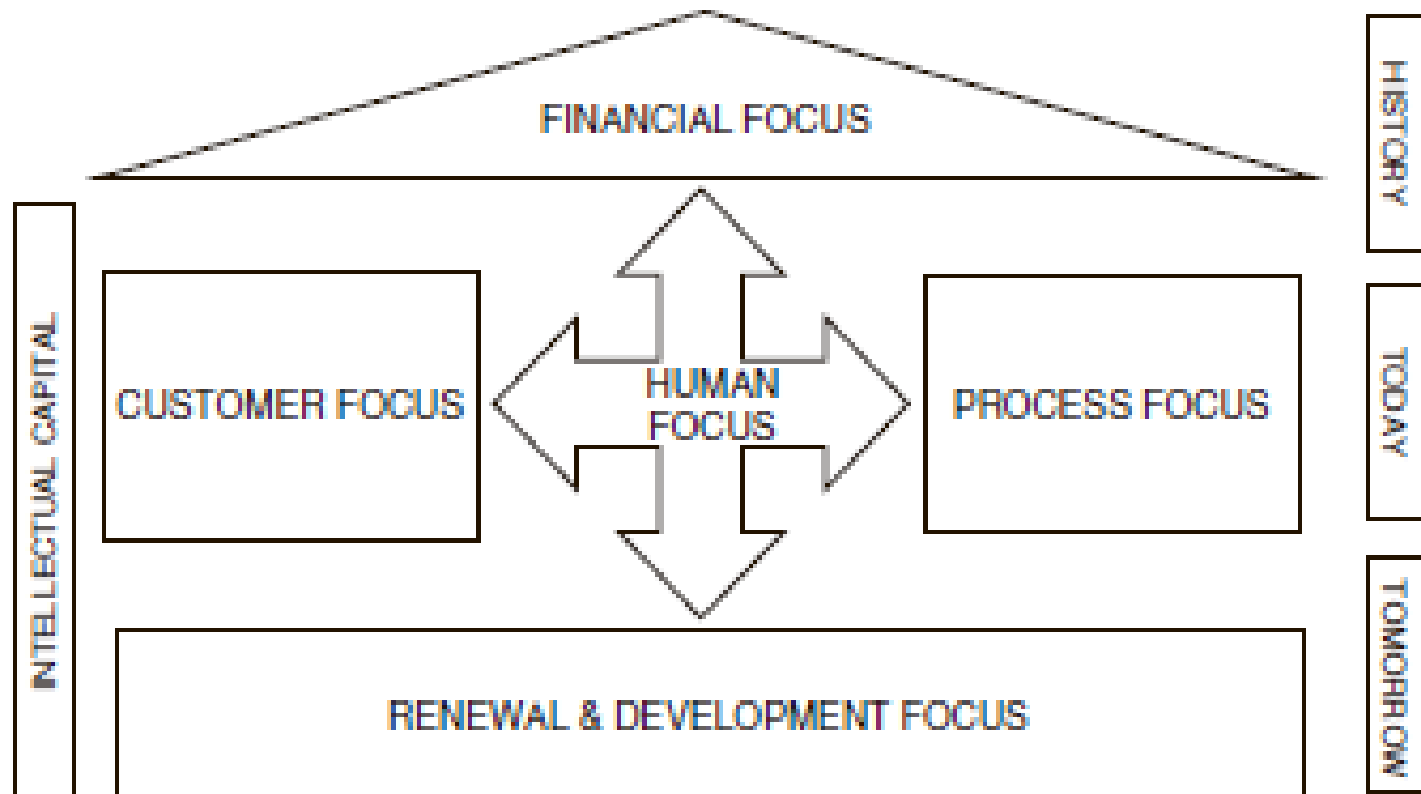
Санкт-Петербургского
государственного университета

Модель «Цепочка получения дохода в сфере услуг» Дж.Хескетт и др.,1994

ЦЕПОЧКА ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ (ДЖ. ХЕСКЕТТ, У. САССЕР)



Модель шведской страховой компании Skandia, Л. Эдвинссон «Бизнес-навигатор», 1994-1997



A Theoi

Corporate governance ■ Agency problems ■ Emerging markets

Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



школа менеджмента

Санкт-Петербургского
государственного университета

Сбалансированная система показателей (ССП) Balanced Scorecard (BSC), Роберт Каплан и Дэвид Нортон, 1992

ССП – это инструмент коммуникации (выражения и передачи) стратегии через операционные термины (метрики, цели, результаты и т.д.)

Если вы хотите чтобы люди реализовывали вашу стратегию, вы должны коммуницировать ее именно в операционных терминах



Сбалансированная система показателей(ССП) Balanced Scorecard (BSC)

- Идея базируется **на двух фундаментальных посылах**. В погоне за прибылью компания не должна забывать о стратегии и поддержании баланса в разных сферах своего развития. **Менеджмент должен управлять процессами, а не цифрами.**
- **Чтобы думать о будущем, нужно его себе представлять.** Для этого компании необходимо иметь миссию и соответствующую ей стратегическую программу развития, в которой изложены цели и задачи в области финансов, маркетинга, производства, персонала и структуры компании.



Сбалансированная система показателей



Роберт Каплан



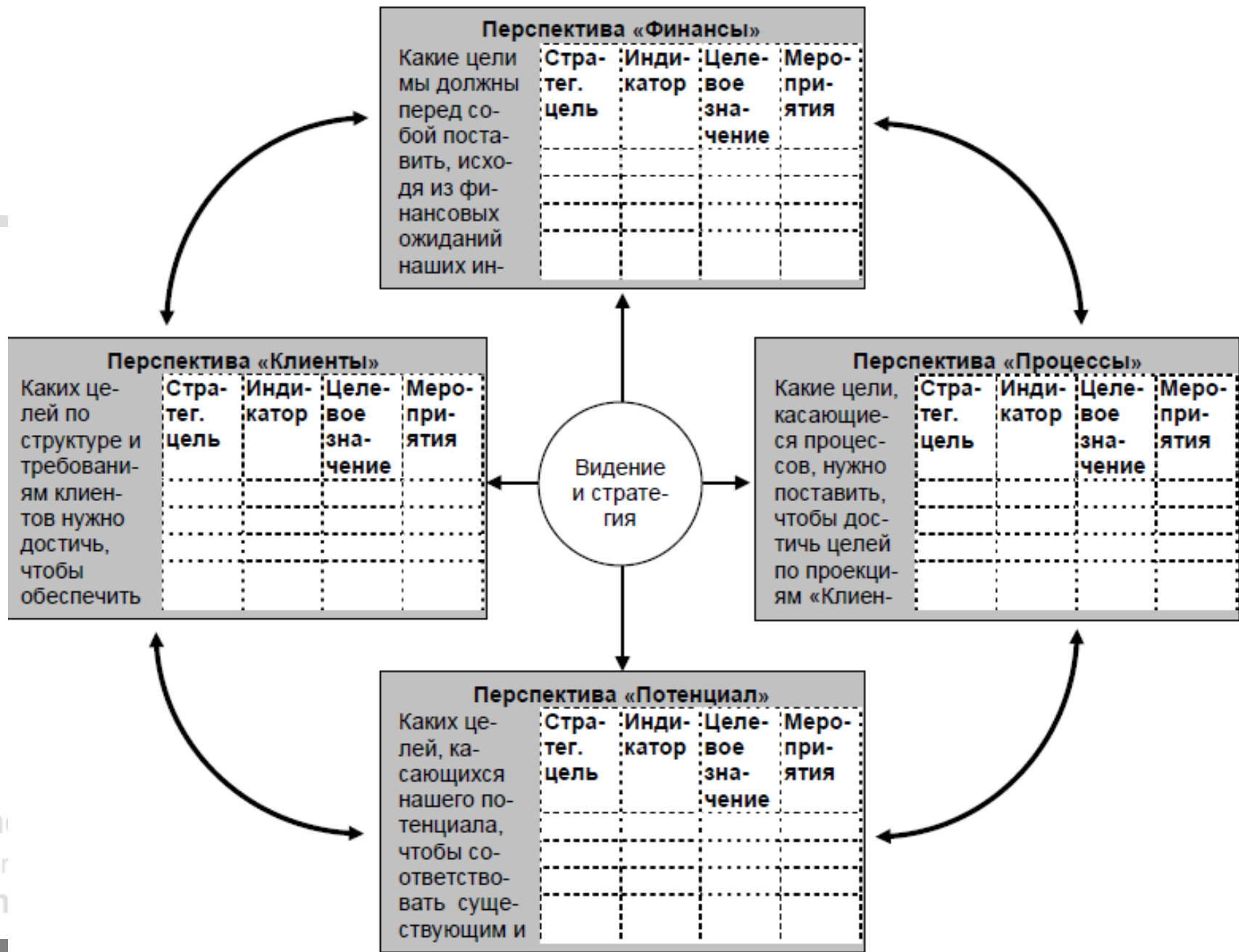
Мы предложили измерение четырех типов показателей:

- 1) показатели, относящиеся к потребителям,
- 2) критические процессы в организации, которые влияют на ценовую эффективность,
- 3) показатели, относящиеся к людям и системам в рамках организационной культуры (другое название этих показателей – «обучение и рост», «потенциал»),
- 4) финансовые показатели.



**Высшая
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского
государственного университета



Роберт Каплан, из интервью:



«**Основная ошибка** – это применение карты сбалансированных показателей как еще одного, пусть более точного, измерительного инструмента. При этом забывают, что прежде всего карту сбалансированных показателей необходимо использовать как средство лучше артикулировать стратегию, и уже затем решить, измерение каких именно показателей важно для ее осуществления. **Другая серьезная ошибка** заключается в том, что доступ к информации, полученной в результате применения карты сбалансированных показателей, ограничивается только высшим менеджментом»





Причинно-следственные отношения

Определяют логическую цепь, в соответствии с которой нематериальные активы трансформируются в материальную стоимость

Предложение потребительной ценности клиентам

Определяет условия, которые создают ценность для клиентов

Процессы создания стоимости

Определяют процессы, которые трансформируют нематериальные активы в клиентские и финансовые результаты

Совокупность активов и видов деятельности

Определяет нематериальные активы, которые необходимо привести в стратегическое соответствие и интегрировать для создания стоимости

A 1



Роберт Каплан, из интервью:



«По самой своей сути карта сбалансированных показателей предполагает не командные, а **партнерские отношения в рамках организации**. Карта сбалансированных показателей гораздо в большей степени является средством коммуникации, чем командования и контроля. Для ее введения необходимы не только экономические, но и **организационные и культурные** предпосылки. Топ-менеджмент должен не просто указывать служащим, что им делать, но доводить до их сведения основные цели компании, помогать им найти свое место в достижении этих целей, идентифицировать себя с ними. Без такой ментальности введение карты сбалансированных показателей не может быть успешным»



Коммуникация стратегии при помощи ССП

слайд подготовлен Удовиченко О.М.

Желаемое состояние в будущем

Способы достижения
желаемого состояния

Необходимые меры для
внедрения стратегии

Способы оценки
степени
успешности
внедрения
стратегии



10 заповедей при использовании ССП (1)

слайд подготовлен Удовиченко О.М.

Что нужно делать:

- Используйте ССП, как инструмент для реализации стратегических целей,
- До внедрения ССП убедитесь, что у организации имеются стратегические цели,
- Убедитесь, что линейные менеджеры осведомлены о проекте, и что проект поддерживается ключевым топ-менеджментом (не финансовым)
- Прежде чем внедрять новую систему оценки в рамках ССП, обязательно протестируйте ее
- Осуществите первичный анализ для каждой бизнес единицы, где будет внедряться ССП,

Другими словами...

- ССП может быть идеальным средством для установления единой для всей организации стратегии.
- не придумывайте стратегию по мере внедрения ССП, иначе ССП будет стимулировать неправильное поведение.
- проект ССП очень объемный и должен обладать приоритетом первой важности.
- Это даст вам ценный урок и поможет избежать широкого спектра рисков.
- это сведет к минимуму риск развития проекта в неблагоприятных условиях и позволит подогнать проект под организационные потребности.



Высшая
школа менеджмента

Санкт-Петербургского
государственного университета

10 заповедей при использовании ССП (2)

слайд подготовлен Удовиченко О.М.

Что делать нельзя:

- Использовать ССП для получения еще большего контроля сверху-вниз,
- Пытаться стандартизировать проект. ССП должен быть подогнан под индивидуальные особенности организации,
 - Недооценивать необходимость в тренингах и взаимодействии в процессе использования ССП,
 - Сверх меры усложнять процесс, не задумываясь о том, насколько это усложнение улучшит получаемые результаты,
- Недооценивать чрезмерную административную нагрузку и затраты, связанные с созданием регулярной отчетности по ССП,

Другими словами...

- это приведет к сопротивлению среди работников.
- организационные задачи – уникальны; внедрение ССП «по образцу» не подойдет.
 - идея сама по себе проста, однако она приводит к огромным изменениям, с которыми приходится справляться.
 - необходимо избегать ситуации, когда затраты, связанные с принятием решения или осуществления действия, больше потенциальных выгод.
 - сбор необходимой информации для ССП может быть более трудоемким процессом, чем может показаться на первый взгляд.



Интегральный бизнес по К.Уилберу, 2016



A Theory of the Firm ■
Corporate governance ■ Agency problem ■ Emerging markets
Cash Models ■ Value-Based Management ■ A Theory of the Firm



**Высшая
школа менеджмента**
Санкт-Петербургского
государственного университета