

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ “BALANCED SCORECARD METHOD OF ANALYSIS” И АНАЛИЗ РИСКА ФИНАНСОВОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТА) ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)**

*Рассмотрено значение и сущность сбалансированной системы показателей анализа эффективности “BALANCED SCORECARD METHOD OF ANALYSIS” и его использование для анализа риска финансовой несостоятельности предприятия*

Конкурентные преимущества предприятия (фирмы) труднее приобрести за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. В процессе принятия решений руководители и собственники испытывают все большую потребность в информации нефинансового характера. В условиях быстро развивающихся рынков и конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия, приобретает все большее значение. Наряду с получением прибыли и повышением капитализации сегодня первостепенное значение получают цели завоевания рынка и приобретения конкурентных преимуществ.

Толерантность клиентов, способность предприятия обеспечить, прогрессивность технологий и отлаженность бизнес – процессов, мощный и квалифицированный персонал – факторы которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем. Система сбалансированных показателей (ССБ) дает возможность оценить эти факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией.

Стратегия фирмы становится особенно важной. Поэтому построение организации, ориентированной на покупателя и построение бизнеса ориентированного на стратегию, являются одними из основных инициатив предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру. Как показали результаты исследований, около 55 % компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях и теряя на этом около больше чем 16 млрд. долл. – примерно в США. Большинство систем оценки эффективности финансово – хозяйственной деятельности базируются на краткосрочном бюджете и оперативном плане компании (фирмы). Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды. Тактика фирмы это не объект “Balanced Scorecard Method of Analysis”.

В основе построения системы “Balanced Scorecard Analysis” заложены основополагающие корпоративные принципы функционирования, такие как миссия и визия компании. Т.н. концепция MOS (Mission – Миссия), Objectives – Стремления, Strategies – Стратегия), присущ ряд существенных недостатков. Одним из них является разрыв имеющий место между долгосрочным видением фирмы и текущими действиями партнеров.

Как следствие подобного разрыва в крупных корпорациях, имеющих например дочерних подразделений, менеджеры высшего уровня менеджмента имеют свое собственное понимание основополагающих принципов организации и ее стратегии, как правило, отличающееся от убеждений других менеджеров, что приводит к ситуации, когда ключевые менеджеры либо направляют организацию в разные стороны, либо находятся в тупик бездействия. Является большой дефицит знания в каком направлении двигаться вообще.

В таком ситуячее мунуджурь не способны обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией корпорации (фирмы).

Система Сбалансированных Показателей (“Balanced Scorecard Analysis”) эффективно решает все эти проблемы, беря на себя управление такими ключевыми процессами как перевод визия в практической стратегии и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи и обучение стратегии.

Система Сбалансированных Показателей (ССП) – “Balanced Scorecard” (BSC) включает в себя как финансовые показатели оценки результатов деятельности, так и учитывает важность показателей нефинансового характера оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес – процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании.

“Balanced Scorecard Analysis” – BSC переводит миссию и общую стратегию компании в систему поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех взаимно интегрированных основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес – процессов, обучения и роста.

Система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учет. Контроль качества и конкурентоспособность товаров осуществляется самим производителем и рынком через механизмы спроса и конкуренции.

“Balanced Scorecard Analysis” дает менеджменту новый инструмент управления, переводящий видение компании, ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития, возможность связать стратегию компании с набором взаимосвязанных (ключевых показателей результативности) – “КПР” или KPI), индивидуально разработанных для различных уровней менеджмента в специфической системы.

Оценка эффективности, основанная на нефинансовых показателях, таких как удовлетворенность собственников, клиентов или скорость, с которой новые продукты выводятся на рынок, имеют ключевое значение для гиперреактивности бизнеса.

Создание на предприятии (фирмы), корпорации на основе сбалансированной системы показателей с целью интеграции уровней стратегических и оперативных задач, финансовых параметров, отношений с клиентами, бизнес – процессов и интеллектуального “человеческого капитала” компании.

Построение стратегически организованной рыночной формации предприятия (фирмы), предусматривающей реализацию пяти основных принципов: трансформирование стратегии на оперативный уровень; построение организации в соответствии со стратегией; реализация стратегии становится каждодневной работой всего персонала ; разработка и реализация стратегии становится непрерывным процессом; изменения реализуются через сильное, эффективное руководство “менеджера – настоящего лидера”.

Бизнес задание состоит в том, чтобы не только сформулировать стратегию, но и обеспечить ее реализацию в режиме реального времени.

Сбалансированная система показателей (ССП) – новый инструмент, нацеливающий компанию на стратегию долгосрочного успеха, переводящий видение компании и ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Система “Balanced Scorecard Analysis” создает фундамент для развертывания широко е целенаправленного поля руководителя, давая ему возможность моделировать как уже произошедшие и будущие события, выполнять сравнительный анализ фактических и целевых показателей по разнообразным параметрам, проводить анализ методом интуиции – “что, если?” и моделировать различные сценарии с применением собственных бизнес метрик, а также создает предпосылки для создания т.н. “панели управления” для – менеджеров компании.

Направление “Финансы” сбалансированной системы анализа эффективности “Balanced Scorecard Method of Analysis”

Первый уровень построения сбалансированных карт показателей заключается в определении стратегической цели (планируемого результата) в финансовых показателях. Такой подход создает база для стратегического планирования и оперативного бюджетирования. Направление “Финансы” стимулирует или не стимулирует интерес акционеров к корпоративному бизнесу. Выбор финансовой стратегии направляет модель и выбор инвестиционного прешения содружников. Решения в условии глобального финансового и экономического кризиса связанные с принятием много рисков в направлении маркетинга, финансовой стабильности и конкурентоспособности.

Направление “Финансы” сбалансированной системой показателей анализа эффективности “Balanced Scorecard Method of Analysis” включает группа показателей финансового характера. При помощи этих показателей реализуется анализ рисков финансовой несостоятельности (банкрота) компании:

Направление “Финансы” ССП – “Balanced Scorecard Method of Analysis”, оценка стабильности и риска финансовой несостоятельности корпорации можно осуществить при помощи нескольких основных финансовой бизнес метрики:

- Коэффициенты ликвидности
- Показатели структуры капитала (коэффициенты устойчивости)
- Коэффициенты рентабельности
- Коэффициенты деловой активности
- Индикаторый для оценки эффективности инвестиционного выбора

Направление “Финансы” в ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis” осуществляется следующими параметрами:

- Коэффициент финансовой автономности;
- Бутная прибыль “ЕВІТ”;
- Бухгалтерская прибыль “Net Profit”;
- Прибыли или убытки от продаж;
- Коэффициенты оборачиваемости;
- Курс акции – финансовых активов;
- Коэффициенты рентабельности – ROA, ROE, Return on Sales, Return on Expenses, Return on Expenses, Return on Revenues и др.;
- Return on Cash Flows;
- Turnovers Scoring’s points;
- Liquidity Ratios – Коэффициенты ликвидности
- Коэффициент абсолютной ликвидности

Кал.л = (Ден.средства + Краткоср.фин.вложения):(Текущие обязательства)  
Рекомендуемый диапазон: (0.2 – 0.5)

- Коэффициент срочной ликвидности (Acid test ratio, Quick ratio)

Кср.лкв. = (Ден.ср-ва + Краткоср.фин.вл-я+С-та к получ.):(Текущие пассивы)  
Рекомендуемый диапазон: (0.3 – 1.00)

- Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)

**1. Параметры “Financial Business Analysis” и ССП “Balanced Scorecard Analysis” ранжировки по направлениям:**

- Интеграция внутренних бизнес-процессов на корпоративном уровне;
- Взаимодействие с клиентами и поставщиками;
- ССП – тотальная ориентированность по направлению “Клиенты”;
- Инновации и обучение работников интеллектуального труда;
- Менеджмент и оптимизация критериев ССП “Balanced Scorecard Analysis”.

**3. ССП “Balanced Scorecard Analysis” как система управления.**

- Стратегические цели предприятия и показатели их достижения;
- Клиентская составляющая;
- Направление “Внутрифирменные бизнес процессы”;
- Инновации, обучение и развитие оперативного и технологического персонала;

**4. Индивидуальная и кластерная оценка результатов, выявление “больных точек” и альтернативных путей их “лечения”.**

**5. Express “Balanced Scorecard Analysis” – направление “Финансы” корпорации;**

– Оценка финансовых результатов (доходов, расходов, прибыли) и финансового состояния предприятия (необоротных и оборотных активов, обязательств, собственного капитала),

– движения денежных средств, эффективности деятельности предприятия, филиалах, розничных сетях.

– Оценка финансового состояния предприятия (необоротных и оборотных активов, обязательств, собственного капитала);

– Прогнозный анализ деятельности корпорации;

– Моделирование финансового анализа;

– Анализ отчета доходов, бухгалтерского баланса, отчета о собственном капитале и отчета о движении денежных средств – анализ финансовых параметров;

– Экспресс-диагностика финансового состояния и риска несостоятельности (банкрота) корпорации;

**6. Оперативно – производственно хозяйственный анализ корпорации.**

– Анализ производства и реализации продукции продукции: по объему и ассортименту;

– Анализ качества продукции и конкурентоспособности корпорации;

– Анализ ритмичности производства, выручки, расходов и финансовых результатов;

– Анализ использования ресурсов корпорации – основных средств, материальных ресурсов и трудовых ресурсов (человеческого капитала); доемкость).

**7. Анализ расходов, издержки, себестоимости и финансовые результаты деятельности корпорации.**

– Анализ затрат предприятия в связи с внутрифирменными бизнес процессами;

**8. Анализ доходности отдельных подразделений корпорации.**

– Методика анализа по системе “DIRECT COSTING”;

– определение безубыточности продаж и зоны безубыточности корпорации;

– формирование оптимального микса реализуемой продукции.

**9. Организация управленческого учета на предприятии.**

– Финансовая структура предприятия;

– Принципы определения центров затрат, доходов и прибыли.

Маркетинговое поле “Клиенты – Маркетинг” – это фокус внимания менеджмента корпорации, которой применять ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis”. Вся деятельность корпорации сосредоточена по направлению “Клиенты”.

Проф. Нортон и Проф. Каплан подчоркивают, что товар сам по себе на потребительском рынке продается все реже и реже. Он все больше превращается в услугу. Этот процесс обусловлен тем обстоятельством, что клиент становится все более требовательным. Задача состоит в том, чтобы на массовых рынках надо обеспечить индивидуальный подход к каждому потребителю.

Базовые характеристики и сегментирование рынков-особенности целевых групп потребителей, определяют параметры настройки баланса показателей, формирующих предлагаемую компанией ценность.

#### **Направление “Внутренние бизнес процессы”**

На этом уровне при помощи стратегической картой осуществляется вся настройка организации внутренних процессов в компании (корпорации). Цель этой настройки является максимальное обеспечение сочетания интересов собственников (финансовые цели) и потребителей (ценность для клиента).

Бизнес – процессы в компании должны быть настроены таким образом, чтобы обеспечить максимальное предоставление ценности для клиентов с минимально возможными издержками. Настройка внутрифирменных бизнес процессов обеспечивает оптимальный уровень дифференциации продуктов и услуг для рыночного сегмента. Минимизация издержек за счет реинжиниринга позволяет достичь высокого уровня рентабельности, создавая условия для реализации стратегии поддержания оптимальных издержек – низкая себестоимость в сочетании с глубокой дифференциацией и диверсификацией продуктов и услуг.

Важное достоинство “Balanced Scorecard Method of Analysis” как инструментом управления является возможность проектирования причинно-следственных связей как по вертикали – через все четыре уровня, так и по горизонтали – связь потоков работ через параметры входов и выходов. Эти принципы в можно сказать прямо что являются схожими с вертикальным и горизонтальным анализом бухгалтерского баланса.

Для каждого бизнеса можно выявить и оценить соответствующие настройки, позволяющие спроектировать и создать оптимальную модель “пространство – время”.

Только при том положени я могу принять эту аналогию с двух принципов бухгалтерского баланса.

#### **Направление “Иновации, обучение персонала и развитие человеческими ресурсами”**

Обучение и иновации являются ключевыми для построения и эффективного использования “Balanced Scorecard Method of Analysis”.

Логика становится приблизительно так: если у нас есть нужный достаточно квалифицированный персонал (уровень обучения и развития), делающий правильные вещи (уровень внутренних процессов), тогда клиент будет удовлетворен (уровень перспектив по клиентам), и компания достигнет стратегических финансовых целей (уровень финансовых перспектив).

Акцент ставится на производительность персонала, его удовлетворенность и удержание.

Проблема решается, если подходит к ней с точки зрения параметров выхода бизнес – процессов за конкретными ответственными лицами и должностями. Суть этжгж подхода примерно такая: во-первых, определяются “хозяева” бизнес – процессов, во-вторых, дефинируются параметры исходя из стратегических целей.

ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis” – это механизм доведения до персонала стратегических целей компании и вовлечение сотрудников в их реализацию.

Контроль за тем осуществляется через ключевые показатели результативности – Key Performance Indicators (KPI), которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также показателями эффективности бизнес – процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Преимущество “Balanced Scorecard Method of Analysis” состоит в том, что компания, внедрившая эту систему, получает т.ск. “TOTAL SISTEM BALANCED ANALYSIS” – она является системой координации действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления компанией.

Внедрение системы сбалансированных показателей дает возможность:

- получение стабильной прибыли и экономической добавленной стоимости;
- повышение капитализации компании;
- завоевание компанией целевых рынков;
- достижение лояльности к клиентам и способность компании обеспечить их удержание;
- обеспечение прогрессивности технологии и отлаженности бизнес – процессов;
- приобретения опережающих конкурентных преимуществ;
- создания мощного и высококвалифицированного кадрового состава;
- достижение факторов, оказывающих воздействие на рост стоимости компании;
- гибкое реагирование компании на внешние и внутренние “возмущения”;
- ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis” реально переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес – процессов, обучения и роста.

– ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis” – система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учет.

ССП “Balanced Scorecard Method of Analysis” обеспечивает:

- Сочетание интересов акционеров, потребителей, партнеров и кредиторов;
- максимальное обеспечение интересов собственников и потребителей;

По существу “Balanced Scorecard Method of Analysis” объединяет важные операции компании. Процесс интеграции в “Balanced Scorecard Method of Analysis” позволяет корпоративным пользователям применять сбалансированные системы показателей для управления практически все производственными циклами и сохранять конкурентоспособность компании на необходимом рыночном уровне.

“Balanced Scorecard Method of Analysis” обеспечивает все ключевые параметры т.н “панель” – интеграцию стратегического и оперативного менеджмента фирмы.

Стратегический “Financial Business Analysis” – “Balanced Scorecard Method of Analysis” в интеграции с методологией дискриминантного анализа “Z-Score Method of Analysis” предоставляет возможности превенции финансовой несостоятельности (банкрота) предприятия (фирмы).

В международной практике утверждены методологии и методики за анализа и оценки риска несъстоятельности:

1. “Z-Score Method of Analysis” – проф.д-р Едуърд Алтман.
2. “CVP-Method of Analysis”.
3. Методы дискриминантного анализа Фулмера, Спрингейта, Тафлера и другие.

У базисной модели “Security Financial Analysis” проф. д-ра Едуърда Алтмана (USA) изпользуются несколько групп показателей:

- Показателей ликвидности.
- Показатели за структуры капитала.

- Коэффициенты рентабельности;
- Коэффициенты на бизнес активности;
- Показатели для оценки эффективности инвестиционного выбора.
- Liquidity Ratios – Коэффициенты на ликвидности
- Коэффициент на абсолютной ликвидности
- Кал = (Паричные средства + Краткосрочные фин.вложения) : (Текущие пассивы)
- Критический диапазон: (0.2 - 0.5)
- Коэффициент на быстрой ликвидности (Acid test ratio, Quick ratio)
- К.б.л.кв. = (Пар.средства + Краткоср.фин.вложения + Сумы к получению) : (Текущие пассивы)
- Критический диапазон: (0.3 – 1.0)
- Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)
- К т.л. = (Текущие активы) : (Текущие пассивы)
- Критический диапазон: (1.0 – 2.0)
- Чистый рабочий оборотный капитал (Net working capital)
- Nwc = (Текущие активы) – (Текущие пассивы) Критический диапазон: (>0)
- Gearing ratios – Показатели за структура на капитала (коэффициенты за финансовая стабильность)
- Коэффициент финансовой автономности (Equity to Total Assets)
- Кф.н. = (Собственный капитал) : (Суммарные активы)
- Критический диапазон: (0.5 – 0.8)
- Обязанности к суммарными активами (Total debt to total assets)
- Ксз:ак = (Задолжения : Активы)
- Критический диапазон: (0.2 – 0.5)
- Долгосрочные обязательства к активами (Long-term debt to total assets)
- Кдз/са = (Долгосрочные обязательства) : (Суммарными активами)
- Суммарные обязательства к собственному капиталу (Total debt to equity)
- Ксз/ск = (обязательства) : (Total debt to equity) Критический диапазон: (0.25 – 1.0)
- Долгосрочные задолжения к долгосрочным активам (Long-term debt to fixed assets)
- Кдз/да = (Долгосрочные задолжения) : (Долгосрочные активы)
- Коэффициент на покрытие на лихвите по кредитам (Times interest earned)
- Кппр = (ЕБИТ) : (Разход за лихви по кредитам)
- Критический диапазон: (>1)
- Profitability ratios – Коэффициенты за рентабельность
- Коэффициент на рентабельности продаж (Return on sales), %
- Крос = (Net Profit) : (Net Sales)
- Коэффициент на рентабельность на собственном капитале (Return on shareholders' equity), %
- Крое = (Net Profit) : (Equity)
- Коэффициент за рентабельность на текущих (краткотражных) активах (Return on current assets), %
- Крса = (Net Profit) : (Current Assets)
- 14. Коэффициент рентабельности долгосрочных активов ("Fixed Assets"-Long Term Assets) – (Return on fixed assets)
- Крфа = (Net Profit) : (Fixed assets)
- 15. Коэффициент за рентабельность инвестиций.
- (Return on investments)
- Крои = (Net Profit) : (Equity + Long Term Debts)

16. Коэффициент на оборачиваемости рабочего капитала (Net working capital turnover), брой оборотов.

$$Ktrn = (\text{Net Sales}) : (\text{Net Turnover Capital})$$

Проф. д-р Едьюрд Альтман все еще продолжает разрабатывать и совершенствует методология дискриминантного анализа придавая эго чувствительность к риску от несостоятельности (банкрота).

$$Z = 0,012x_1 + 0,014x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,999x_5$$

$x_1$  – отношение собственных и краткосрочных активов к общей величиной активитов;

$x_2$  – отношение неразмещенной прибыли к величе активов;

$x_3$  – отношение брутной прибыли, перед налогов и др. (ЕВІТ) к общей величине на активов;

$x_4$  – отношение рыночным стоимостям обычным и привилегированным акцией (финансовых активов) к балансовой стоимости привлеченного капитала (Total Debts);

$x_5$  – отношение чистых выручки от продаж (Net Sales) к общей величине активов – скорость оборотов;

В модифицированном варианте функция на проф.д-р Альтмана приобретает следующие вид:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5$$

У базисной методологии “Z-Score Method of Analysis” есть и некоторые слабости, которые оказывают влияние на временевой интервал, в котором прогноз может подтвердиться или нет.

Проф. д-р Ед. Альтман, исследует и еще вариантов “Z-Score Method of Analysis”.

Проф. Альтман создал и т.н. “ZETA Model of Analysis”.

При “ZETA Model” как дополнительным фактором является рыночная седа и позиции фирмы в рыночном пространстве.

Является възможнаст тройного интегрирования – “Balanced Scorecard Method of Analysis” – “Z-Score Method of Analysis” и “SWOT and SWOT – Pest Method of Analysis”.

– “Z-Score Method of Analysis” применяется для анализа финансовой стабильности и оценки риска (банкрота) компанией.

Проведенные исследования в условия рыночного хозяйства подтверждают факт, что коэффициенты “Z-score Method of Analysis”, которые принимают стоимость выше 2.99, можно третировать как индикаторы “финансовой стабильности”. Компании, “Z-Score Method of Analysis” коэффициенты которых принимают стоимость ниже 1,81 считаются под угрозой финансовой несостоятельности (банкрота).

С научно-прикладной точки зрения оптимальная критическая точка (Financial Security Point) является – 2,675.

Можно сделать вывод, что поскольку повышается “интервал удаления” от “критической точки” (“Financial Security Point”), риск попадания в несостоятельность (банкрота) уменьшается.

Британский проф. д-р Лис предлагает альтернативную функциональную модель для дискриминантного анализа риска несостоятельности:

$$Z = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4,$$

Где:  $x_1$  – оборотный капитал / активы;

$x_2$  – прибыль от продажи / активы;

$x_3$  – ЕВІТ / активы;

$x_4$  – собственный капитал / заемный капитал.

Минимальная стоимость параметра Z – параметр индикирующий финансовую несостоятельность в соответствии с моделями, предлагаемой профессором Лис – 0.0347.



Дискриминантная модель анализа риска несостоятельности (банкрота), предлагаемая профессором д-р Фулмьер имеет следующий вид:

$$H = 5,528 x_1 + 0,212 x_2 + 0,073 x_3 + 1,270 x_4 - 0,120 x_5 + 2,335 x_6 + 0,575 x_7 + 1,083 x_8 + 0,894 x_9 - 3,075 ,$$

Где:  $x_1$  – Equity Capital Profit / Assets;

$x_2$  – Net Sales/ Assets;

$x_3$  – EBIT (брутная прибыль) / собственны капитал “Equity”;

$x_4$  – Cash Flow / Debts;

$x_5$  – Long Term Debts / All Assets;

$x_6$  – Shortterms Debts / All Assets;

$x_7$  – log (Current Materials Assets);

$x_8$  – Current Capital / Debts ;

$x_9$  – log [(EBIT (брутная прибыль) + Taxes and Interests) / (Taxes)];

Вероятность подтверждения прогнозирования риска финансовой несостоятельности (банкрота) компании по методике на проф. Фулмера за период 1 год  $\approx 98$  %, а за 2 года –  $\approx 81$  %.

Если коэффициент H принимает стоимость меньше нуля, это означает, что банкрот обязательно наступит.

Проф. д-р Гордон Спрингейт предлагает другую модель для анализа финансовой несостоятельности (банкрота) корпорации:

$$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4 ,$$

Где:  $x_1$  – оборотный капитал / активы;

$x_2$  – (EBIT (брутная прибыль) / активы;

$x_3$  – (EBIT (брутная прибыль) / краткосрочные пассивы;

$x_4$  – Net Sales / Assets;

Интерпретация модели проф.Спрингейта показывается, что если  $Z < 0,862$ , вероятность наступления банкротства высокая.

Ве Спрингейту –  $\approx 92.5$  % в рамках одного года.

Британские ученые проф. д-р Р. Таффлер и проф. д-р Г. Тишоу предлагают четырехфакторную модификацию базовой функции проф. д-р Ед. Альтмана:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4 ,$$

Где:  $x_1$  – Profit of Sales/ Short Terms Debts;

$x_2$  – Current Assets/ Debts;

$x_3$  – Short Terms Debts / Assets;

$x_4$  – Net Sales / Assets.

Если  $Z > 0.3$  вероятность банкротства минимальная, если  $Z < 0.2$  – она очень высокая.

При анализе и оценке риска несъсостоятельности (банкрота) компании применяется дискриминантный анализ функции следующего общего вида:

$$Z = a_0 + \sum_{i=1}^n a_i \times f_i ,$$

Где:  $a_0$  и  $a_i$  – коэффициенты регрессии;

$f_i$  – факторы финансового состояния и стабильности предприятия (фирмы).

**Сбалансированная система показателей анализа эффективности “Balanced Scorecard Method of Analysis” и методология превенции финансовой несостоятельности (банкрота)**

Существуют разные методы анализа эффективности бизнеса и финансовой стабильности компании (фирмы).

Утвердились в основном два подхода для бизнес анализа эффективности: финансовый, нацелен на финансовых результатов и смежной, которой включает как финансовые, так и нефинансовые показатели.

Основная разница между этими подходами заключается в том что финансовый подход предполагает анализ только эффективности, которой можно оценить паричным эквивалентом. Такой подход не всегда позволяет комплексную оценку на эффективности бизнеса. Анализ заключается в только в стойностно измеримых эффектах. Анализ на эффективности только в парично-стоимостном выражении является не достаточно полным.

Широко распространена в мировой экономике методология Balanced Scorecard Analysis (BSc), разработана проф. д-р Дейвидом Нортон и проф. д-р Робъртом Капланом мало или недостаточно применяется Р. Болгарии.

Методология иметодика “Balanced Scorecard Method of Analysis” базирована на т.н. смежным подходом анализа эффективности.

BSc является мощным инструментом для анализа внутрифирменных бизнес-процессов, повышения качество и конкурентоспособности – рыночной имидж компании Целеполагающий принцип BSc – это интегральная бизнес метрика бизнес процессов компаний.

“Все факторы, которые имеют значения для управления компании надо анализировать (мерить).” [проф. Робърт Каплан].

В методологии и методики BSc в первом разе предлагается пре интегрированного применения множество финансовых так и нефинансовых показателей. На таком принципе разрабатывается анализ эффективности отношении с клиентами, анализ использования человеческого капитала, анализ внутренних бизнес процессов, анализ мисии, видении, стратегии и тактики корпорации.

Все показатели, которые связаны с Balanced Scorecard Analysis (BSC) можно интегрируют прямо или косвенно с “Z-Sore Method of Analysis”.

Это реальная возможность намаления риска несостоятельности и превенции банкрота в условиях глобальной мировой финансовой и экономической кризисе.

ССП “Balanced Scorecard Analysis” (BSC) строится на единной концепции и сбалансированной сратегии. Они мотивируют менеджмент и человеческий капитал компании.

Идея BSc совпадает с желанием менеджмента для создания интегральной ССП Balanced Scorecard Analysis (BSC).

Эта система нацелена сбалансирования показателей финансового характера и операционными показателями. Значительно расширяется обхват объектов анализа: удовлетвореност на клиентов, внетренных бизнес процессов, иновационная деятельность, меры для подобрения на финансовой стабильности (фиг. 1.).

Так дается ответ четырех основных вопросов, которые от особой важности для компании:

- Оценка на клиентов (направление “клиенты”);
- Процесы, водущеиу до конкурентного преимущества (направление “внугрунные бизнес процессы”);
- Выборь стратегии для достижения оптимальных мисии, видение (напраение “инновации, развитие и обучение человеческого капитала”);
- Оценка финансовой стабильности компании – (направление “финансы”).

При создании ССП “Balanced Scorecard Analysis” (BSC) надо реализовать несколько етапов:

1. Определение на цели на системы.
2. Определение показателей по направлениям.
3. Определяне на факторов для успеха компании.
4. Балансирование показателей и факторов.

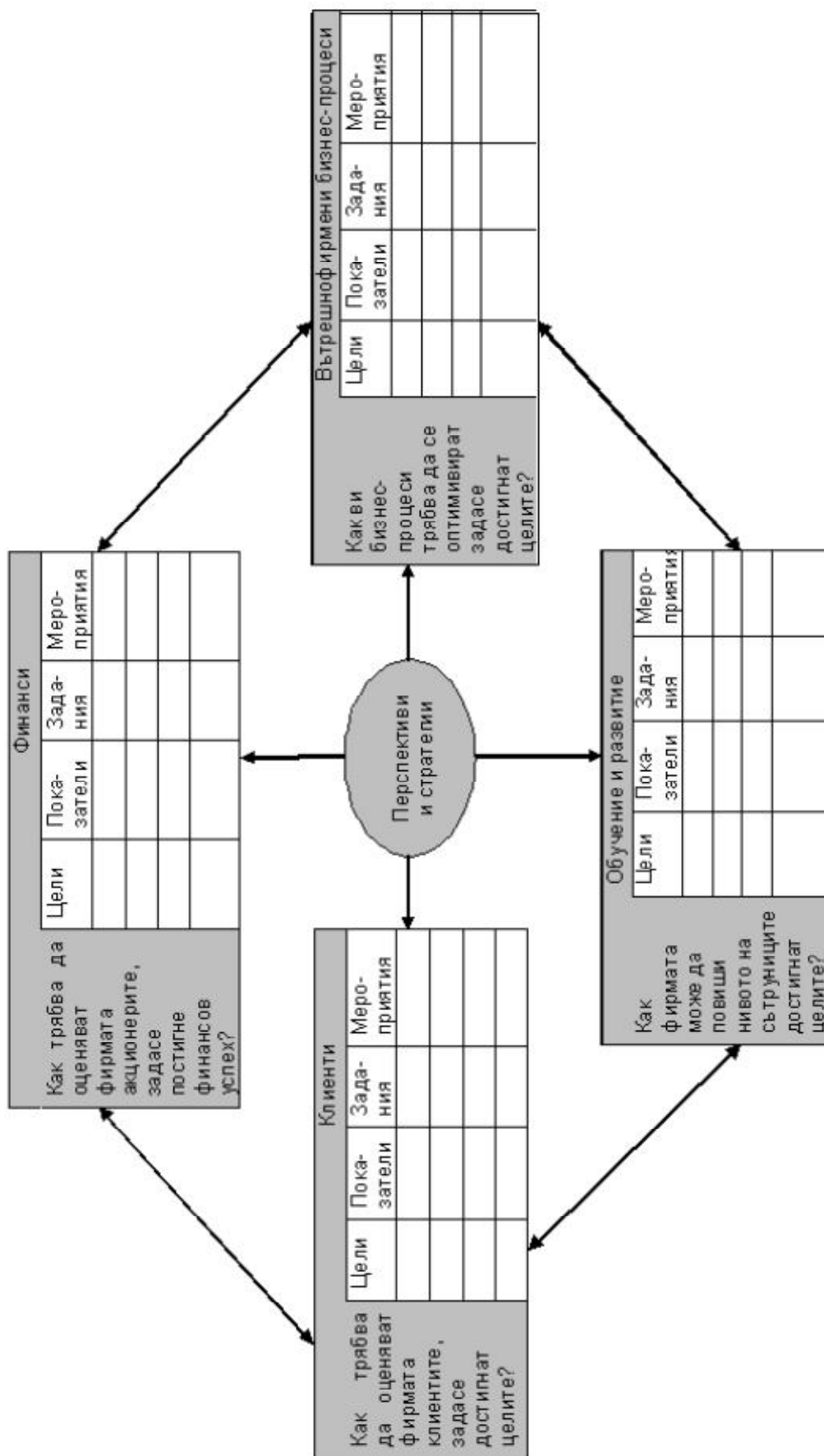


Рис. 1. ССП Balanced Scorecard Analysis (BSC) проф. Д. Нортън и проф. Р. Каплан

В методології ССП “Balanced Scorecard Analysis” (BSc), которая разработана и исследована проф. Д. Нортон и проф. Р. Капланом предлагаются несколько группы показателей:

$P_1$  = финансовые показатели.

$P_2$  = показатели о взаимоотношении с клиентами.

$P_3$  = показатели для анализа внутренних бизнес процессов.

$P_4$  = показатели для анализа инновацией, развития человеческого капитала и обучении.

Анализ и с применением ССП “Balanced Scorecard Analysis” (BSc) в интеграции с “Z-Score Method of Analysis” при помощи “SWOT Method of Analysis” представляет мощная бизнес анализа компании и инструмент эффективного менеджмента в рыночном пространстве и в условиях глобального финансового и экономического кризиса.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Каплан, Роберт, Д. Нортън, Балансирана система от показатели за ефективност, С., 2005 год., издательство “Класика и Стил”ООД, 400 стр.

2. Анди Нийли, Перспективи за развитие на бизнеса (Бизнес метрика), С., 2001 год., издательство “Класика и Стил”ООД, 242 стр.

3. В.Н. Слинков, Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей – практические рекомендации, УДК 33, ББК 65.23, К., : Дакор, КНТ, 2008 г., 382 стр.

4. В.Н. Слинков, Сбалансированная система показателей в менеджменте организации – теория и практика, ББК.9, К.:КНТ, 2007 год., 292 стр.

5. Каплан, Роберт, Д. Нортън, Сбалансированная система показателей – от стратегии к действию, УДК 65.01: 519.86, ББК 65.290-2, М. ЗАО “Олимп-Бизнес”, М., 2005 год., 285 стр.

6. Каплан, Роберт, Д. Нортън, Организация ориентированная на стратегию, М., 2004 г., 416 стр.

7. Andy Neely, Cris Adams and Mike Kenerley, The performance Prism, Prentice Hall, London, Pearson Education Limited, 2002 y., 400 p.

8. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps, Harvard Business School Press, 2003 y., 512 p.

9. Ан. Доралийски, Стратегически мениджмънт, С., НБУ, 2008 г., 150 стр.

10. К. Тодоров, Стратегическо управления на МС бизнес, 2007 г., УИС, С., 395 стр.

11. А. Ангелов, Управление, УИС, 2008 г., 289 стр.

12. А. Марчев, Активни методи в управлението, 2008 г., 2009 г.