

Секция «Современные технологии управления финансами государства и бизнеса»

## Условия внедрения ценностно-ориентированного управления в компаниях

Научный руководитель – Пеганова Ольга Михайловна

*Малиновский Вэл Кристиан*

*Студент (магистр)*

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет государственного управления, Кафедра финансового менеджмента, Москва, Россия

*E-mail: malinovskiyvc@spa.msu.ru*

Современные вызовы общества подталкивают организации к смене традиционного подхода в стратегическом планировании и управления финансами. Особо заметен данный феномен при анализе и оценке итогов деятельности компании. Современное стратегическое управление достаточно широкое понятие, требующее комплексного подхода для повышения эффективности принятия решений. Одним из таких подходов является концепция ценностно-ориентированного управления (ValueBasedManagement -VBM)., представленная А. Раппопортом, Б. Сьюартом и Т. Коуплендом на рубеже XX-XXI веков. Основная цель данной системы является увеличение экономической стоимости компании, путем формирования и использования выделенных «драйверов ценности» задействованных в стратегии организации. Однако, существуют барьеры введения концепции в управление компаний, что усложняет использование VBM.

Одними из явных недостатков, выделенными различными учеными и практиками концепции является: трудоемкость, сложность расчета, высокие издержки управленческого характера, неприменимость для малого бизнеса [Буневич: 79]. На наш взгляд, дело в том, что первые из вышеназванных причин были актуальны в условиях неразвитых цифровых технологий, использование которых довольно сильно ускоряет и упрощает процесс расчетов. Проблема внедрения заключается скорее в необходимости выделения ключевых показателей KPI (что не всегда удается в силу «расплывчатости» определения драйверов ценности) по которым можно оценить и проследить ход реализации стратегии. Речь идет не только лишь о типичных показателях, как чистая прибыль, ROE, ROA и т.д., но и других специфических, применяемых в существующем драйвере ценности. Концепция VBM довольно часто предусматривает такие специфические индикаторы, как CVA (денежная добавленная стоимость), EVA (Экономическая добавленная стоимость), CFROI (отношение скорректированных денежных притоков и оттоков в текущих ценах) и другие, одними из самыми эффективными по мнению Дж. Найта, представленными на рис. 1. Стоит упомянуть, что они также являются наиболее сложными в расчёте.

Трудно спорить с тем, что малому и микробизнесу данная система не подойдет. В действительности, небольшой бизнес, в особенности только начинающий, прерогативой своей стратегии в первую очередь ставит выход на безубыточность и рост прибыли. Тем не менее, базовые идеи, такие как, широкий взгляд на свою деятельность, анализ не только основных показателей отчета о результатах, но и динамику и структуру денежных потоков должны присутствовать и в небольших организациях. Согласно исследованию Тимма Коллера (директора офиса McKinsey в Нью-Йорке) наибольшая эффективность от внедрения VBM приходится на телекоммуникации (до 240% улучшение экономических показателей), банкинг (124%), нефтяной отрасли (90%), ритейл (30-40%) и страхование (25%) [Koller: 54]. Можно заметить, как позиционируют себя компании в парадигме ценностно-ориентированного подхода российские компании (рисунок 2, Источник: составлено автором на основе данных годовых отчетов компаний). Формируя необязательные публичные

годовые отчеты для заинтересованных лиц, акционеров, клиентов, инвесторов, организации демонстрируют прозрачность (транспарентность), что делает этот пункт также одним из важным для внедрения VBM в стратегию компании. Также можно заметить в заявленной ценности логическую связь - цепочка ценностей, которая в конечном итоге приводит к достижению стратегических целей, такие как увеличение стоимости.

Явной проблемой являются компетенции менеджеров в управлении стратегией. В рамках концепции эффективность достигается лишь при высоком профессионализме сотрудников, заинтересованных в долгосрочном развитии компании, а не сиюминутной прибыли. Осложняется данная проблема также узким подходом к формированию отчетности. Зачастую, отчеты готовятся лишь для надзорных органов и являются крайне ограниченными. Усугубляют данную проблему также частая смена налогового, бухгалтерского и других нормативно-правовых актов.

Рассмотрев различные условия внедрения VBM также были выявлены некоторые барьеры:

- низкий профессионализм и мотивация управляющего персонала;
- узкое понимание эффективности организации, выраженное в «традиционных» показателях бухгалтерского учета;
- слабая ориентация на стейкхолдеров, отсутствие транспарентности;
- нормативно-правовые барьеры.

Выявленные в работе факторы являются лишь стимулом к изменению организации и никак не уменьшают значимость ценностно-ориентированного подхода в финансовом планировании и управлении. Кроме того, данная методология не отменяет традиционный анализ, а также предшествующий внешний анализ для выявления экзогенных факторов. Для эффективного применения концепции необходимо учитывать все факторы, препятствующие ее осуществлению в долгосрочной перспективе.

### **Источники и литература**

- 1) Бобылева, А. З., Пеганова, О. М., Каширова, А. В., Жаворонкова, Е. Н., Львова, О. А., & Кудина, М. В. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1. 2018.
- 2) Буневич К. Г., Бродунов А. Н., Багнюк А. И. Совершенствование системы финансового корпоративного управления на основе подходов ValueBasedManagement (VBM). – 2019.
- 3) Knight J. A. Value based management: Developing a systematic approach to creating shareholder value. – McGraw-Hill, 2014.
- 4) Koller T. et al. Valuation: measuring and managing the value of companies. – John Wiley and sons, 2010.

### **Иллюстрации**

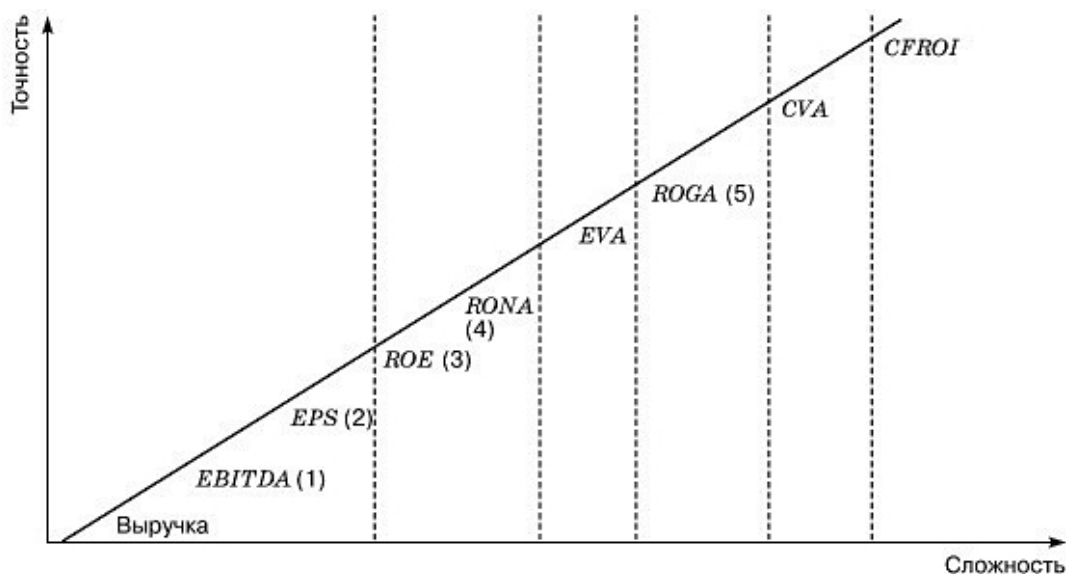


Рис. 1. Эффективность метрик финансовой оценки по Дж. Найту [Knight: 175]

Компания	Цитирование из годовых отчетов компаний
МТС	«Мы фокусируемся на предложении большей Ценности (Value) клиенту и одновременно максимизируем ценность, которую мы получим от него в долгосрочном периоде».
НОВАТЭК	«Поиск и реализация проектов, увеличивающих стоимость компании»
Лента	«Дальнейшее повышение уровня охвата населения в регионах присутствия...»
М.Видео	«Стратегическая цель группы - занять рыночную долю более 30%»
Альфа Банк	«Наша ключевая цель — переход на новый технологический уровень, который <...> станет базой для повышения прибыльности и роста рыночной доли банка».

Рис. 2. Стратегии российских компаний с концепцией VBM