

Верховод К.В.

Алтайский экономико-юридический институт.
Научный руководитель – Н.В. Степанова, ст. преп.

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Производство большой акционерной стоимости требует хорошей стратегии и хорошей ее реализации. И хотя многие компании начинают видеть связь между стратегией и акционерной стоимостью, относительно немногие последовательно реализовывали подобные стратегии на протяжении последних 10—15 лет. Действительно, *VBM* сейчас сосредоточена на том, чтобы помочь руководителям разрабатывать и внедрять стратегии, создающие и клиентскую, и акционерную стоимость. Благодаря развитию методов маркетинговых исследований и информационных технологий компании теперь могут понимать поведение покупателей на уровне индивидуальной транзакции. Соответственно они способны находить наилучшие и создающие стоимость предложения для клиентов, тщательно анализируя потребности последних, оценивая, как различные предложения (и технологии) удовлетворяют эти потребности, а затем определяя, какие требуются инвестиции для разработок каждого предложения (или технологии). Этот новый вид управления ради стоимости может дать серьезный рост уровня удовлетворенности клиентов и акционерной прибыли.

Сформулируем основные положения этого подхода:

- максимизация стоимости компании полагается главной стратегической целью;
- необходима СКЦ, максимизирующая стоимость компании;
- необходимы измерители, показатели степени достижения целей и задач карты;
- необходимы стратегии, программы и проекты реализации карты целей;
- руководители бизнес - единиц, подразделений нуждаются в системе критериев эффективности, стратегических показателей и нормативов факторов стоимости на своем уровне организационной структуры.

План внедрения стоимостного управления

1. Обучение сотрудников, внедрение стоимостной философии в управление компанией.
2. Проведение анализа процессов создания стоимости, факторов стоимости по организационной и бизнес-структуре компании, цепочкам создания стоимости.
3. Разработка СКЦ, стратегии, направленной на увеличение основных факторов стоимости для компании в целом, СБЕ.
4. Каскадирование стратегических карт и показателей по оргструктуре.
5. Разработка сбалансированной системы показателей для стратегических карт.
6. Ориентирование системы мотивации на рост стоимости с

использованием методики мотивации на основе достижения показателей ССП (по работам Р. Каплана, Д. Нортон).

7. Стратегическая оценка и ориентирование на рост стоимости инвестиций.

8. Включение целей и задач из ССП, целевых показателей в бюджет. Формирование стратегически ориентированного бюджета.

9. Разработка системы отчетности, контроля.

10. Изменение роли финансового директора (по работе Т. Коупленда и др.). Разработка стратегического сценария, осуществляющего максимизацию стоимости компании, детализация и визуализация этого сценария наиболее продуктивно могут быть осуществлены через разработку стратегической карты целей компании, карт бизнес - единиц, направленных на увеличение основных факторов стоимости: темпа роста продаж, рентабельности инвестированного капитала, — и уменьшение стоимости капитала WACC. Дальнейшее управление реализацией такой стратегии эффективно осуществляется с помощью сбалансированной системы показателей. Можно сказать, что компания, реализующая такую стратегию, увеличивает свою рыночную стоимость максимально возможными темпами, при этом сама количественная оценка рыночной стоимости компании, ее расчет и моделирование могут быть затруднены в силу трудоемкости, технических, методических и учетных сложностей таких расчетов. Особенно это относится к средним и небольшим компаниям. Значение деятельности финансового директора в процессе такого стратегического управления резко возрастает. Действительно, он играет основную роль в разработке стратегических карт целей, финансовом анализе стратегических сценариев, планировании финансовой реализации стратегии.

Библиографический список

1. Нортон, Д., Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010.

2. Ключков, А. К. КРІ и мотивации персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010.

3. Рон Персон. Бизнес-расчеты в Excel. — Эксмо, 2009.