

УДК 65.01

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕШАЕМЫЕ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ VBM

Тарасова Ж.Н.

Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет,
Санкт-Петербург, e-mail: vectaspb-buh@yandex.ru

В современной экономике наличие стоимостной технологии управления стало условием эффективности работы и определило четкий критерий оценки результатов деятельности – создание стоимости предприятия. Признание целью функционирования предприятия создания стоимости потребовало пересмотра стратегических ориентиров и процессов управления. Использование стоимостного подхода как инструмента поддержки принятия стратегических решений предполагает внесение коррективов в традиционные задачи стратегического управления, так как концепция VBM требует новой информации, более дисциплинированных процессов управления, более четких организационных границ и управленческих способностей. В статье предлагается пересмотреть классический подход к задачам стратегического управления и дополнить его в соответствии с требованиями, предъявляемыми системой управления, ориентированной на стоимость. Детализация задач проводится на основе трех модулей VBM: создание стоимости, управление стоимостью, оценка стоимости.

Ключевые слова: стратегическое управление, задачи стратегического управления, стоимость компании, управление, ориентированное на стоимость (VBM)

THE STRATEGIC MANAGEMENT PROBLEMS SOLVED WITHIN IMPLEMENTATION OF THE VBM CONCEPTION

Tarasova Z.N.

St. Petersburg State University of Trade and Economics, St. Petersburg, e-mail: vectaspb-buh@yandex.ru

In the modern economy the presence of VBM technologies was a condition of effectiveness, and have defined a clear criterion for performance evaluation is the creation of enterprise value. Recognition of the enterprise value creation by the purpose of functioning demanded revision of strategic reference points and management processes. Using of value approach as instrument of support of adoption of strategic decisions assumes entering of amendments into traditional problems of strategic management as VBM conception demands new information, more disciplined management processes, more clear organizational boundary and administrative abilities. In the article it is offered to reconsider the classical approach to problems of strategic management and to add it according to requirements imposed by the control system focused on value. Specification of tasks is carried out on the basis of three VBM modules: value creating, management of value, business valuation.

Keywords: strategic management, problems of strategic management, value of the company, value based management (VBM)

Согласно установкам современной теории управления коммерческое предприятие рассматривается как механизм создания стоимости¹, а целью функционирования предприятия является максимизация его стоимости как вида бизнеса. Признание этой цели потребовало пересмотра стратегических ориентиров, процессов управления, а также критериев оценки эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении менеджеров компании, в соответствии с тремя модулями концепции **управления, ориентированного на стоимость (ValueBasedManagement -VBM)**:

- Создание стоимости (*Value Creating*).
- Управление стоимостью (*Management of Value*).
- Оценка стоимости (*Business Valuation*).

¹ Стоимостная идеология в управлении появилась в середине 1980-х годов (Друкер, 2000; Дойль, 1999; Бланк, 1999 и др.).

Создание стоимости компании подразумевает деятельность по обеспечению роста величины собственного капитала и повышению благосостояния собственников компании [8]. Технология создания стоимости формализует ответ на вопрос, как компания может создать и/или увеличить стоимость.

Управление стоимостью. Чтобы управлять стоимостью, необходимо четко знать, какие именно параметры деятельности фактически определяют стоимость компании (бизнеса). *Управление стоимостью компании* рассматривается как целенаправленное изменение ее ключевых факторов, при этом немаловажным становится определение степени влияния каждого фактора. Можно утверждать, что для каждой компании существует один или несколько параметров – ключевых факторов стоимости [2], наиболее тесно с ней коррелирующих,

управление которыми приводит к созданию стоимости.

Оценка стоимости компании – представляет собой целенаправленный упорядоченный процесс определения величины стоимости объекта в денежном выражении с учетом влияющих на нее факторов в конкретный момент времени в условиях конкретного рынка [5].

Как показывают зарубежные исследования [10, 11], концепция VBM требует новой информации, более дисциплинированных процессов управления, более четких организационных границ и управленческих способностей. Использование стоимостного подхода как инструмента поддержки принятия стратегических решений предполагает внесение коррективов в традиционные задачи стратегического управления [7] (рис. 1).

ше часто между ними приходилось делать выбор. Выступая в качестве цели, создание стоимости бизнеса концентрирует в себе и финансовый, и стратегический результат. В стоимости суммируются и преломляются разные стороны деятельности компании, она рассматривается как величина, «в которой интегрированы основные результаты, отражающие корпоративную стратегию, меру ее реализации и сопровождающие ее разносторонние финансовые решения. В некоторых источниках [1] стоимость называется комплексной целью, которая управляет такими целями и задачами компании, как рост объема продаж, активов, доли рынка и т.п. Таким образом, стратегическая цель организации – *создание стоимости* – предопределяет ориентир стратегии.

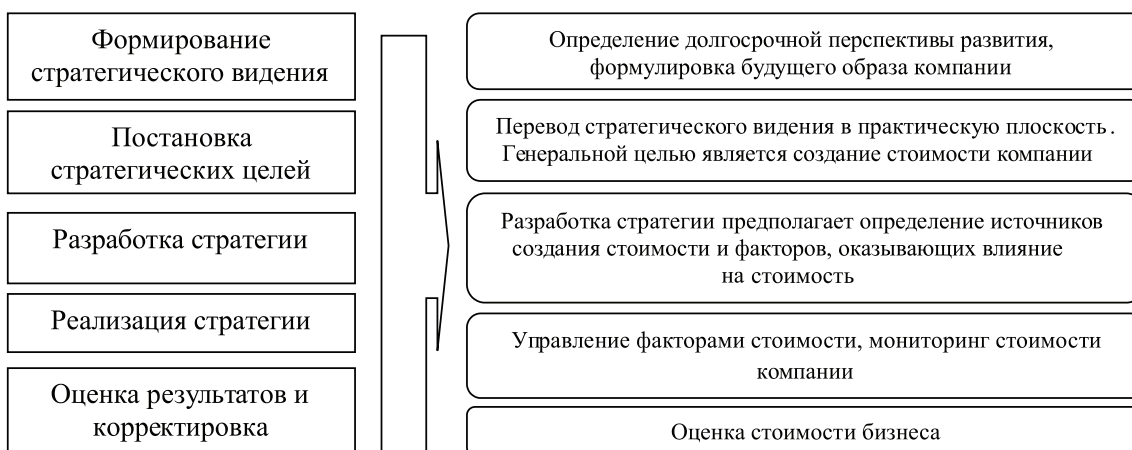


Рис. 1. Изменение задач стратегического управления с учетом стоимостной концепции

1. Формирование стратегического видения. Отправной точкой для стратегии является некая глубинная идея относительно причин существования бизнеса [4]. Несмотря на то, что большинство менеджеров и работников обычно владеют акциями своей компании, их редко воодушевляет стратегическое видение, направленное на обогащение акционеров. Поэтому в формулировке миссии (и видения) необходимо раскрыть мотивы предоставления дополнительных выгод потребителям или улучшения благосостояния в целом [7].

2. Постановка стратегических целей. Миссия является основой постановки целей и задач при формировании стратегии. Но генеральная цель любой коммерческой организации не совпадает с миссией. При постановке стратегических целей обычно говорят о двух областях: финансовой и стратегической деятельности. И хотя обе группы целей одинаково важны, рань-

3. Разработка стратегии. Стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к намеченной цели [3]. В контексте VBM стратегией компании является стратегия создания стоимости (*Value Creating Strategy*). Максимизация стоимости может быть достигнута в процессе реализации нескольких различных альтернативных стратегий. Выбор одной оптимальной стратегии из возможных стратегических альтернатив достигается в процессе создания стратегии. Разработка² стратегии включает несколько этапов:

1. Уяснение текущей стратегии. На данном этапе производится осознание действующей стратегии и оценка компании «как есть».

² Разработка или конструирование, планирование стратегии (рациональная основа) выступает альтернативой другому подходу, основанному на идее появления стратегии (интуитивная основа).

• Определяется, в какой мере предприятие при его существующей результативности и организационной структуре способно наращивать стоимость и создает ли оно ее вообще. Важно также понимать, какие оперативные факторы оказывают наибольшее воздействие на стоимость и способствуют ее увеличению [6]. Чем лучше положение компании в целом, тем меньше нужны ей радикальные изменения стратегии. Неустойчивое положение – обычно признак «слабой стратегии или плохой реализации, или того и другого вместе» [7].

• Если фирма работает эффективно, необходимо провести идентификацию изменений внешней среды. При наличии риска внешних изменений стратегия фирмы корректируется, так как роль стратегии заключается в помощи фирме приспособиться к изменениям на рынке конкуренции, что будет способствовать улучшению деятельности фирмы, а не просто сохранению завоеванных раньше позиций [4, с. 67].

2. *Стратегический анализ.* Он направлен на выявление возможностей и угроз для бизнеса, которые учитываются при формировании стратегии. Возможности и угрозы рассматриваются с точки зрения влияния на стоимость. Компании, управляемые ради стоимости, проводят более детальный анализ стратегической и финансовой информации, чтобы выделить возможности создания большей стоимости при решении стоящих перед бизнесом задач. Они объединяют данные по прибыльности и росту конкретных рынков с данными по конкурентам и анализом клиентов, с тем, чтобы выделить сегменты рынка, где бизнес с наибольшей вероятностью может создать стоимость. Такие компании создают *новые бизнес-модели*, обеспечивающие рост ценности для клиентов, с одной стороны, и рост стоимости бизнеса, с другой. В результате стратегического анализа формируется стратегический фокус и очерчиваются основные перспективные направления деятельности фирмы. Если конечная цель фирмы – создание стоимости, то роль стратегического анализа заключается в определении и оценке возможности использования источников стоимости [4, с. 75]. После того как становится ясно, что надо делать и какие потребуются затраты, оценивают возможность и целесообразность разработки новой стратегии в данных условиях.

3. *Предложение стратегий развития.* В основе формирования стратегии лежит прежде всего, не эмпирический опыт, а анализ потенциала фирмы и условий, в которых она действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь

место в перспективе. Обязательной функцией работоспособной системы управления стоимостью является помощь менеджменту в вопросе поиска возможностей наращивания стоимости.

4. *Корректировка списка предложенных стратегий.* Создание стоимости является результатом не только наличия возможностей, но и умения их реализовывать. Поэтому с учетом данных стратегического анализа формируется окончательный *список альтернативных стратегий*.

5. *Выбор стратегии.* Для оценки и определения преимуществ той или иной стратегии применяются *три основных критерия*: соответствие среде, конкурентное преимущество, эффективность. Варианты стратегии с неудовлетворительными показателями хотя бы по одному пункту не стоит даже рассматривать. Есть и другие критерии оценки: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность всех составляющих, степень риска, гибкость. Они являются вспомогательными критериями, и их можно рассматривать *дополнительно* к трем основным, но не вместо них [7]. Теория VBM предлагает осуществлять выбор альтернативных стратегий по показателю стоимости, который выступает в качестве *показателя эффективности*. На данном этапе необходимо оценить влияние на стоимость уже готовых вариантов решения. Различные варианты стратегии оцениваются на основе прогнозирования денежных потоков в бизнесе, протекающих из каждой стратегии, а затем выбирается та стратегия, которая даст *наивысшую стоимость*» [4, 10, 11].

6. *Ситуационный анализ* – является основой данного подхода, в рамках которого происходит *моделирование бизнеса в соответствии с заданной стратегией*. Для моделирования неопределенностей используется *дерево событий*.

От выбранной корпоративной стратегии зависят бизнес-стратегии (стратегии бизнес-подразделений) и функциональные стратегии (стратегии функциональных единиц). С общими долгосрочными стратегиями увязываются операционные стратегии, которые детализируют их и являются основанием всей пирамиды стратегических целей по уровням управления [3]. Формализация стоимостных ориентиров дополняется конкретными показателями-результатами, достижение которых понятно для исполнителя. Для производственных менеджеров и руководителей отделов устанавливаются такие цели и критерии оценки труда, которые, с учетом конкретных обстоятельств,

привязаны к единой стратегии деловой единицы. Для каждого отдела или функциональной области деловой единицы можно выработать свои долго- и краткосрочные цели, так чтобы в сочетании они обеспечивали выполнение общих задач, стоящих перед данной деловой единицей. Для установления систематической связи между элементами предприятия, исполнителями и целями, а также показателями измерения результатов деятельности VBM предлагает использовать *систему ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators – KPI)*. Таким образом, высший менеджмент устанавливает контрольные точки, сферы ответственности и определяет ресурсы для каждой задачи.

4. Реализация стратегии. Выполнение стратегии предполагает создание необходимых предпосылок для успешной ее реализации. Выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь [3]. Развитие стратегии должно быть постоянным, а не циклическим.

5. Оценка результатов и корректировка. До недавнего времени считалось, что наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:

- 1) рыночная доля компании, ее место в отрасли;
- 2) повышение размера прибыли и ее уровень по сравнению с соответствующими показателями конкурентов;
- 3) тенденции изменения чистой прибыли на инвестиции;
- 4) рост продаж компании, и его динамика по сравнению с рынком в целом;
- 5) размер кредитов;
- 6) репутация фирмы в глазах потребителей, ее имидж;
- 7) лидерство компании в технологиях, инновациях, качестве обслуживания потребителей и т.д.

В соответствии с концепцией VBM все эти показатели являются подчиненными по отношению к показателю *стоимости*, который отражает стратегическую эффективность компании. Задачи стратегического управления с учетом стоимостного подхода представлены на рис. 2.



Рис. 2. Задачи стратегического управления с учетом стоимостного подхода.
Источник. Разработка автора

В современной экономике наличие стоимостной технологии управления стало условием эффективности работы и определило четкий критерий оценки результатов деятельности – *создание стоимости* предприятия. Стоимость компании по своей сути является долгосрочным показателем, поэтому внедрение технологии управления на основе стоимости затрагивает систему стратегического управления. Эффективность практической реализации стоимостного подхода зависит от глубины изменения системы стратегического управления с учетом новой идеологии. Понимание и детализация задач стратегического управления в рамках концепции VBM является основой становления стоимостного подхода в системе управления предприятием.

Список литературы

1. Анурьев С., Сметанин В. Особенности разработки корпоративной стратегии. – URL: <http://fd.ru/articles/12601>.
2. Аркатов А.Я. Стоимостная стратегия развития предприятия. – СПб.: ЛГОУ, Химиздат, 2000. – 162 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
4. Грант Р.М. Стратегический анализ: пер. с англ.; под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд., – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.: ил. – (серия «Классика MBA»).
5. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Тазикина, Е.Н. Иванова, О.Н. Щербаклова. – М.: Интерреклама, 2003. – 544 с.
6. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2002. – 576 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. – 12 изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 926 с.
8. Управление по стоимости. – URL: <http://balanced-scorecard.ru/vbm/method/110>.
9. Brown S.L. and Eisenhardt K.M., Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
10. Haspeslagh P., Noda T. and Boulos F. Are You (Really) managing for Value? // Working Paper 2000/67/SM (По материалам INSEAD).
11. McKelvey W. Energizing Order-creating Networks of Distributed Intelligence: Improving the Corporate Brain // International Journal of Innovation Management 5 (June 2001): 132–154 (По материалам INSEAD).

References

1. Anurev S., Smetanin V. Osobennosti razrabotki korporativnoj strategii. URL: <http://fd.ru/articles/12601>.
2. Arkatov A.Ja. Stoimostnaja strategija razvitiya predpriyatija. SPb: LGOU, Himizdat, 2000. 162 p.
3. Vihanskij O.S. Strategicheskoe upravlenie: Uchebnik. 2-e izd., pererab. i dop. M.: Gardarika, 1998. 296 p.
4. Grant R.M. Strategicheskij analiz. 5-e izd., per. s angl. Pod red. V.N. Funtova. SPb.: Piter, 2008. 560 p.: il. (seriya «Klassika MBA»).
5. Grjaznova A.G. Ocenka stoimosti predpriyatija (biznesa) / A.G. Grjaznova, M.A. Fedotova, M.A. Jeskindarov, T.V. Tazihina, E.N. Ivanova, O.N. Shherbakova. M.: INTERREKLAMA, 2003. 544 p.
6. Kouplend T., Koller T., Murrin Dzh. Stoimost kompanij: ocenka i upravlenie. – M.: ZAO «OLIMP-BIZNES», 2002, 576 p.
7. Tompson A.A., Striklend III A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza, 12 izdanie: Per s angl. M.: Izdatelskij dom «Viljams», 2006. 926 p.
8. Upravlenie po stoimosti. URL: <http://balanced-scorecard.ru/vbm/method/110>.
9. Brown S.L., Eisenhardt K.M., Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
10. Haspeslagh P., Noda T., Boulos F. «Are You (Really) managing for Value?» Working Paper 2000/67/SM (Po materialam INSEAD).
11. McKelvey W., «Energizing Order-creating Networks of Distributed Intelligence: Improving the Corporate Brain», International Journal of Innovation Management 5 (June 2001): 132–154 (Po materialam INSEAD).

Рецензенты:

Касьяненко Т.Г., д.э.н., профессор кафедры корпоративных финансов и оценки бизнеса, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург;

Мокин В.Н., д.э.н., профессор кафедры экономики организации и ценообразования, Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет, г. Санкт-Петербург.