

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ VBM НА ПРЕДПРИЯТИИ

Статья освещает проблемы внедрения концепции управления стоимостью (VBM) на российских предприятиях. Автором предложен поэтапный план внедрения стоимостного менеджмента и рассмотрены основные мероприятия в рамках каждого этапа для адаптации концепции VBM на предприятии.

Ключевые слова: концепция управления стоимостью (VBM), факторы стоимости, ключевые показатели успеха (KPI).

В связи с переходом на новый уровень управления в зарубежных компаниях, а также в условиях усиления конкуренции и совершенствования управленческих технологий концепция управления стоимостью VBM (Value Based Management) приобретает популярность и в России. Процесс внедрения стоимостной оценки результатов деятельности в настоящее время характерен для открытых акционерных обществ, акции которых котируются на биржах и которым необходимо соответствовать требованиям иностранных инвесторов. Но осознание преимуществ стоимостного подхода к управлению все чаще склоняет руководство компаний иных форм собственности к внедрению концепции VBM.

Концепция управления стоимостью — это построение системы оценки результатов деятельности на основе стоимости и выстраивание по этому интегрированному показателю рыночного управления [функций и инструментов, часто называемых драйверами стоимости (drivers)] [1].

Основными отличительными особенностями и преимуществами новой концепции управления компанией, ориентированной на максимизацию благосостояния собственников, являются:

1. Введение нового, более совершенного экономического инструментария оценки результатов деятельности компании, позволяющего отойти от частных неэффективных бухгалтерских критериев оценки в пользу экономических рыночных.
2. Комплексный подход к оценке эффективности управления, основанный на формировании системы показателей, связывающей воедино текущую деятельность компании и ее долгосрочную стратегию развития.
3. Позиционирование компании как результата реализации инвестиционных проектов, когда оценка эффективности деятельности компании включает в себя не только анализ текущих результатов от операционной деятельности, но и анализ объемов инвестированного капитала, а также стоимости и структуры источников финансирования.
4. Стоимостная модель управления компанией, основанная на внедрении в процесс факторов (драйверов) стоимости, воздействуя на которые посредством принятия правильных управленческих решений, менеджеры способны создавать стоимость.
5. Сценарный подход к управлению, основанный на анализе альтернатив развития компании с оценкой упущенной выгоды. При этом выбор в пользу того или иного варианта развития компании в первую очередь ориентирован на показатель прироста стоимости компании.

6. Стейкхолдерская модель стиля работы компании, ориентированная на удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц. Поэтому реализация концепции VBM ведет не только к росту благосостояния собственников компании, но и выгодна другим заинтересованным лицам.

Внедрение концепции VBM на российских предприятиях — дело достаточно сложное, включающее в себя элементы внутренней реструктуризации, нацеленной в конечном счете на создание стоимости компании. Сложность данного процесса заключается:

1) в отсутствии у большинства руководителей четкого понимания сути концепции VBM. Концепцию управления стоимостью в рамках применения в практике российских компаний пока можно отнести к числу экономических новаций, в первую очередь потому, что применять ее стали сравнительно недавно, и масштабы ее внедрения пока невелики;

2) в значительных временных и финансовых затратах на внедрение концепции VBM в связи с необходимостью проведения внутренней реструктуризации, часто связанной с корректировкой организационной структуры компании. Это может быть упразднение старых и создание новых подразделений, обучение персонала, разработка и адаптация системы показателей, составление соответствующих форм управленческой отчетности и т.д.;

3) в необходимости адаптации на российских предприятиях методов расчета и мониторинга показателей в рамках применения моделей, составляющих основу концепции VBM. Это объясняется в первую очередь большими расхождениями между российскими правилами ведения бухгалтерского учета и общепринятыми принципами бухгалтерского учета (GAAP, Generally Accepted Accounting Principals) и Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Основная проблема российских подходов к бухгалтерскому учету и отчетности состоит в их несопоставимости с рыночными оценками.

Компания, которая приняла решение об использовании в качестве основы управления стоимостную модель, должна пройти несколько этапов внедрения, прежде чем данная модель начнет работать. Этапы внедрения концепции VBM, предложенные автором, представлены в таблице.

Основные этапы внедрения концепции VBM на предприятии

Номер этапа	Содержание этапа	Мероприятия, осуществляемые в рамках этапа
1	Выбор метода управления стоимостью компании	1. Изучение существующих методов в рамках концепции VBM. 2. Выбор наиболее подходящего метода с учетом особенностей деятельности конкретной компании (отрасли)
2	Определение факторов стоимости в рамках выбранного метода	1. Анализ факторов, оказывающих влияние на результирующие показатели выбранной модели оценки стоимости на каждом из уровней управления. 2. Выбор наиболее значимых из них для построений «дерева» управляемых факторов стоимости
3	Внедрение системы ключевых показателей успеха KPI (Key performance indicators), отражающих оперативные и стратегические цели компании	1. Распределение факторов стоимости по структурным подразделениям компании или уровням управления в зависимости от их специализации в организационной структуре компании. 2. Определение количественных и качественных показателей для оценки влияния каждого фактора на стоимость компании. 3. Определение периодичности проведения оценки стоимости компании и мониторинга KPI

Окончание таблицы

Номер этапа	Содержание этапа	Мероприятия, осуществляемые в рамках этапа
3	Внедрение системы ключевых показателей успеха KPI (Key performance indicators), отражающих оперативные и стратегические цели компании	4. Выявление динамики изменения выбранных KPI посредством расчета показателей на основе ретроспективных данных деятельности компании. 5. Установление целевых показателей KPI на краткосрочную и среднесрочную перспективу. 6. Формирование годового бюджета и среднесрочного бизнес-плана развития компании на основе целевых показателей KPI
4	Мониторинг эффективности управления компанией на основе целевых показателей	1. Расчет фактической величины KPI за каждый отчетный период. 2. Сопоставление фактической величины показателя с целевым значением. 3. Анализ причин отклонения. 4. Оценка влияния показателей на изменение стоимости компании
5	Принятие управленческих решений с целью обеспечения роста стоимости компании на основе анализа ключевых показателей успеха	1. Анализ наиболее вероятных сценариев дальнейшего развития компании. 2. Разработка новых нормативов KPI для формирования бюджета на следующий отчетный период. 3. Внесение корректировок в среднесрочные планы развития компании с учетом фактических KPI и анализа новых проектов. 4. Выработка и принятие решений для воздействия на факторы стоимости с целью максимизации стоимости компании
6	Создание системы мотивации менеджеров и сотрудников компании	1. Разработка механизмов премирования сотрудников компании, непосредственно работающих на повышение ключевых показателей успеха

Следует отметить, что предложенный автором поэтапный процесс внедрения на предприятии концепции VBM является наиболее общим и может быть уточнен в каждом конкретном случае.

Таким образом, в любой компании, оценивающей результаты деятельности с помощью концепции VBM, появляются дополнительные возможности для успешной работы, связанные с системным подходом к управлению стоимостью и снижающие риск неэффективного хозяйствования.

Библиографический список

1. *Теплова Т.В.* Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. М.: Вершина, 2007. 272 с.