

УДК 338.242.2

СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ БИЗНЕСА

МИНАШКИН А. С.

студент,

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Россия, г. Москва*

Аннотация.

Развитие теории финансов сделало актуальной задачу анализа нефундаментальных факторов, создающих стоимость бизнеса, и изучение влияния различных организационных моделей построения отношений между акционерами, менеджментом и стейкхолдерами на эффективность деятельности компании и соответственно на ее стоимость. Данная проблематика превратилась в новое и весьма важное направление исследований, имеющее прямой выход на практику. Представляя собой не так давно признанный, но не менее важный, чем фундаментальные факторы, источник создания стоимости компаний, корпоративное управление оставляет открытыми для изучения ряд важнейших вопросов, связанных с механизмами и значимостью своего воздействия на стоимость. Стратегия компании оказывает влияние не просто на какую-то эфемерную величину только для топ-менеджеров, её реализация оказывает влияние на все сферы деятельности компании, а также на создания дополнительных конкурентных преимуществ компании и является ядром для выживания ее на рынке в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: Стратегия роста компании, стратегия как основной инструмент управления, корпоративное управление, стоимость бизнеса, корпоративная стратегия

***COMPANY GROWTH STRATEGIES AS A TOOL FOR BUSINESS VALUE
MANAGEMENT***

MINASHKIN A.S.

Student,

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow*

Abstract. The development of the theory of finance has made the task of analyzing non-fundamental factors that create business value, and studying the impact of various organizational models of building relationships between shareholders, management and stakeholders on the efficiency of the company and, accordingly, on its value, relevant. This issue has become a new and very important area of research, which has a direct connection to practice. Representing a recently recognized, but no less important than fundamental factors, source of creating company value, corporate governance leaves open for study a number of critical questions related to the mechanisms and significance of its impact on value. The company's strategy has an impact not just on some ephemeral value only for top managers, its implementation has an impact on all areas of the company's activities, as well as on creating additional competitive advantages for the company and is the core for its survival in the market in the medium and long term.

Keywords: Company growth strategy, strategy as the main management tool, corporate governance, business value, corporate strategy.

Стратегия является одним из базовых элементов общей системы управления компанией. Под стратегией понимается набор ключевых решений руководства компании, которые носят общий характер и определяют долгосрочную позицию компании по многим направлениям развития и функционирования бизнеса:

1. География рынков сбыта

2. Продуктовый портфель
3. Основные покупатели
4. Каналы распределения
5. Степень вертикальной интеграции
6. Виды конкурентных преимуществ

В крупных компаниях, владеющих портфелем бизнесов, стратегическое управление осуществляется на двух уровнях – Корпоративная и Бизнес-стратегия. Бизнес-стратегия включает решения, определяющие конкурентоспособность компании на конкретных рынках и управления стоимостью отдельного бизнеса. Корпоративная стратегия включает решения, определяющие эффективность использования капитала компании и оптимизацию портфеля бизнесов. Управление стоимостью компании требует концентрации на бизнес-стратегиях, так как именно бизнесы компании являются главным источником ее стоимости, а на корпоративном уровне в основном определяются приоритеты в развитии бизнесов, обладающих наибольшим потенциалом роста, необходимость выхода из отдельных бизнесов или целесообразность вхождения в новые. Стратегический управленческий учет обеспечивает потребность высшего руководства компании в информации, необходимой для оценки:

1. долгосрочных перспектив компании и отдельных бизнесов
2. принимаемых стратегических решений
3. соответствия результатов деятельности поставленным целям [2, с. 15]

Необходимо отметить, что в практике как большинства российских, так и многих зарубежных компаний управленческий учет ориентирован, прежде всего, на потребности бюджетного планирования и план/факт анализа. Как правило, для долгосрочного прогноза, который является основой стратегии данные поступают в укрупненном виде, в структуре показателей, отличной от принятой в бюджетном планировании. Если расчет одних и тех же показателей Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ведется на основе несопоставимых исходных данных и с применением разных методик, то в результате расхождения будут закономерны, но практически необъяснимы содержательно. Это приводит к тому, что оценка соответствия краткосрочных планов и бюджетов стратегическим целям и задачам затруднена и таким образом создается возможность в рамках бюджетного цикла игнорировать требования стратегии [5, с. 18].

Основой для построения информационной базы, удовлетворяющей потребностям всех уровней, является система ключевых показателей эффективности (КПЭ) – показателей, характеризующих основные факторы эффективности компании, бизнесов и центров ответственности, как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе. Далеко не все показатели управленческого учета можно рассматривать как КПЭ. Основные требования к ключевым показателям – связь со стратегией, организационной структурой и процедурами управления в компании.

Ключевые показатели эффективности позволяют:

1. акцентировать внимание менеджеров на стратегических приоритетах компании
2. конкретизировать стратегические приоритеты в цели и задачи, которые могут быть трансформированы в задачи подразделений
3. оценивать достижение целей

Для каждого из уровней управления в компании существуют свои требования к показателям эффективности.

На корпоративном уровне, ориентированном на потребности акционеров компании значительную роль играют показатели создания стоимости. В практике западных компаний используются как показатели, базирующиеся на внутренней финансовой информации, так и показатели, отражающие информацию рынка капиталов. Последние невозможно применять для некотируемых компаний, в связи с чем, в практике российских компаний больше распространены такие показатели как экономическая

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

добавленная стоимость (EVA) и доходность на инвестированный капитал (ROIC) [1, с. 490].

Разработка показателей уровня корпоративной стратегии осложняется тем, что внешние получатели информации, во многом определяющие позицию рынка, больше склонны доверять отчетности, чем прогнозам. В связи с этим и руководство компании, заинтересованное в положительной оценке компании рынком, стремится достичь конкурентных значений КПЭ в текущей отчетности. Вместе с тем, отдельные мероприятия, направленные на развитие и создание стоимости в будущем, например, осуществление значительных инвестиций, будут в краткосрочной перспективе отрицательно сказываться на значениях ряда показателей. В том числе и показатели создания стоимости, основанные на внутренней финансовой информации (EVA, ROIC), упомянутые выше, слабо отражают перспективы развития [3, с. 80].

Еще одним важным моментом, которому следует уделять особое внимание при формировании высокоуровневых показателей корпоративной стратегии - возможность их декомпозиции в показатели отдельных бизнесов и, при необходимости, в показатели центров ответственности в составе бизнесов. Наличие четкой и прозрачной связи показателей корпоративной и бизнес-стратегий позволяет оценивать вклад бизнесов в формирование результатов компании в целом и осуществлять управление синергией.

Принято выделять финансовые КПЭ отражающие экономические результаты деятельности компании (прибыль, выручка, капитал и т.п.) и операционные КПЭ, ключевые факторы успеха в бизнесе (количество рекламаций, время простоя производства, оборачиваемость запасов) [6, с. 42].

При определении бизнес-стратегии доминирование одного из видов показателей в качестве целевых определяет финансовый или операционный подход к управлению бизнесом. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки. Чаще всего в систему КПЭ включаются оба вида показателей. Следует учитывать, что, хотя связь операционных показателей и

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

финансовых результатов, безусловно, есть, рассчитать точную зависимость, как правило, не представляется возможным. Это означает что цели, одновременно установленные в финансовых и операционных терминах, могут оказаться взаимно противоречивыми, что негативно отражается на управляемости бизнеса.

Для нужд формирования бизнес-стратегии и управления бизнесом в целом проводится конкурентный анализ и бенчмаркинг - оценка целевых уровней КПЭ на основе информации о сопоставимых компаниях. Данные процедуры требуют значительной работы с исходными данными.

Как правило, в любой отрасли существуют КПЭ (обычно операционные), являющиеся основой для оценок конкурентоспособности бизнеса – например в телекоммуникационной отрасли это выручка на одного абонента, в розничной торговле – доход на метр торговой площади, в нефтедобыче – себестоимость тонны/барреля нефти. Использование для сравнения аналогичных показателей конкурентов требует известной осторожности. Во-первых, в силу отличия организационной структуры, стратегии, процедур управления и т.п. методика расчета одних и тех же показателей управленческой отчетности в разных компаниях может отличаться, в результате чего они не будут сопоставимы. Избежать подобной опасности можно, пользуясь финансовой отчетностью, подготовленной для пользователей, требующих соблюдения известных стандартов (например, государственные органы, биржи и т.п.). Однако, даже при стандартной отчетности, особенности ведения бизнеса часто позволяют менеджменту осуществлять изменения показателей деятельности без изменения ее содержания и результатов. Так передача отдельных функций на аутсорсинг влияет на показатели, учитывающие численность персонала, известны возможности замещения капитальных затрат операционными (например, лизинг) и т.п. Даже во внутренней отчетности возможны подобные явления,

если менеджерам предоставлена необходимая для этого свобода действий [4, с. 60].

Показатели, которые сложно или нельзя проверить, уточнить порядок их формирования создают опасную иллюзию информированности. Неверная интерпретация как внешней, так и внутренней информации является причиной ошибочных решений.

Для компаний, оперирующих в нескольких бизнесах, существенную проблему представляет так же формирование КПЭ с учетом внутригрупповых оборотов – оценка влияния на КПЭ отдельного бизнеса специфики сделок с внутригрупповыми контрагентами. Даже при отсутствии трансфертных цен, остается вопрос в распределении синергетических эффектов (например, к какому из бизнесов и в какой пропорции отнести доходы от перекрестных продаж). Проблема особенно явно стоит для вертикально интегрированных компаний, где бизнесы входят в единую цепочку создания стоимости.

Еще одним типичным примером внутригрупповых оборотов является распределение общекорпоративных расходов (например, по созданию IT систем) на расходы бизнесов. Возможность улучшить собственные КПЭ за счет перераспределения тем или иным способом эффектов от других бизнесов создает управленческие конфликты на корпоративном уровне и в целом снижает мотивацию к повышению эффективности за счет собственных возможностей. Задача системы КПЭ – обеспечить достоверную, прозрачную и отвечающую специфике принимаемых решений информацию. При разработке как требований к учету, так и методик расчета ключевых показателей на основе учетных данных должны быть приняты во внимание как требования процедур стратегического управления, так и необходимость связи с бюджетными показателями, фактической отчетностью и сопоставления с внешними ориентирами.

Библиографический список:

- 1) Валдайцев В.С. Оценка бизнеса и инноваций: Учебное пособие для студентов и преподавателей // Филинь. — 2006 — 486 с.
- 2) Вечканов А. С., Мезенина Е. А., Чернова И. С. Стратегии роста стоимости бизнеса // Экономические науки. — 2017. — № 63–1
- 3) Дерюгин С. В. Способы увеличения стоимости компании // Российское предпринимательство. — 2009. — Том 10. — № 2. — С. 78–82
- 4) Драганюк, А. Д. Инструменты повышения стоимости бизнеса. Российский и зарубежный опыт / А. Д. Драганюк. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 49 (287). — С. 59-62.
- 5) Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление.- 2-е изд., стер. / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.
- 6) Новиков А. В., Новикова И. Я. Финансовые инструменты создания стоимости компании // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2012. — № 8 (131). — С. 39–52.

Оригинальность 93%