

Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

Разработка системы организации управления стоимостью компании как управленческая инновация (на примере предприятий отрасли пивопроизводства)

Муравьев Михаил Александрович

Аспирант

*Ярославский Государственный Университет имени П.Г. Демидова, экономический,
Ярославль, Россия*

E-mail: mik.muravev@yandex.ru

Научный руководитель

д. э. н. Патрушева Елена Григорьевна

Управление компанией на основе роста ее стоимости (VBM, value based management) представляет собой современную стратегическую задачу, обеспечивающую рост рыночной ценности организации, возможности привлечения инвестиций и дальнейшего развития с целью повышения благосостояния как собственников, так государства и общества в целом.

Авторами VBM-концепции была разработана система ключевых факторов стоимости: свободный денежный поток, темпы роста доходов, средневзвешенная цена капитала. В результате появились финансовые рычаги управления ростом стоимости [1].

Для обеспечения реализации стратегии, ориентированной на рост стоимости, необходимо было вовлечь в этот процесс весь менеджмент предприятия, для чего Д. Нортоном и Р. Капланом была разработана система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент трансформации миссии во вполне конкретные задачи и показатели четырех взаимосвязанных блоков стратегии - «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы», «обучение и развитие персонала». В СПП предусматривается, что обозначенные стратегические стоимостные индикаторы в рамках 4 составляющих должны быть преобразованы в плановые индикаторы для конкретной компании и отражать ее специфику [2]. Вместе с тем «встраивание» СПП в стратегическое управление компанией носит общие черты, поэтому проводимое исследование включает как теоретическое обоснование последовательности принимаемых управленческих решений, так и разработку инструментов управления ростом стоимостью компаний на основе системы сбалансированных показателей. Апробация предложенных подходов выполнена с учетом специфики пивоваренных компаний.

Для организации системы управления стоимостью была обоснована следующая последовательность управленческих задач и выполнено методическое обеспечение их решения.

1. Проведена декомпозиция стратегических целей компании по группам СПП. Для решения этой задачи были рассмотрены основные тенденции развития пивоваренной отрасли в контексте миссии крупных игроков рынка, широты их влияния на рынке, структуры товарного портфеля, общерыночного положения и положения по каналам отдельных товарных групп, а также прозрачности компании для инвесторов и потребителей. На основе изученного материала были установлены стратегические

ориентиры развития компаний на среднесрочную перспективу с учётом требований заинтересованных сторон пивоваренного предприятия в рамках ССП.

В исследовании было показано, что на основе среднесрочной стратегии (обычно формируемой на 3 года) компании должны трансформировать ключевые показатели эффективности (КПИ) с учётом приоритетов развития на краткосрочную перспективу.

2. Формирование карты стратегии. На основе проведенной актуализации стратегических целей развития пивоваренных компаний была сформирована система стратегических инициатив для достижения ключевых показателей эффективности, которая отражает современное финансовое, операционное, инвестиционное управление предприятием в сфере пивопроизводства.

Было показано, что при реализации стратегии роста стоимости пивоваренной компании одним из ключевых факторов успеха является разработка и инициация эффективных бизнес-процессов, которые обеспечивают конкурентные преимущества в среднесрочной и долгосрочной перспективе на товарных и финансовых рынках. Таким образом, ключевая задача, которая стоит перед нами, – это определение полной стоимостной цепочки внутренних бизнес-процессов. Интерпретируя с учётом отраслевых особенностей стоимостную цепочку, разработанную Д. Нортоном и Р. Капланом, представим её в следующей последовательности с выявлением стратегических инициатив по достижению ключевых показателей эффективности:

Первый этап: разработка *инновационных процессов* — выявления настоящих и будущих потребностей клиентов и способов их удовлетворения. Реализуется за счёт: обеспечения лучших технических и технологических стандартов оборудования; разработки инновационных процессов фильтрации и очистки сырья, новых (лёгких, экономичных и безопасных) видов упаковки, внедрения лучших стандартов и методик обучения и переобучения персонала;

Второй этап: внедрение инноваций в *операционные бизнес-процессы* — эффективная разработка и инициация выхода новых продуктов на рынок. Реализуется за счёт: внедрения на каждом рабочем месте технологии концепций Кайдзен и Бережливого производства; обеспечения роста удельного применения экономичных видов сырья и материалов, минимизация затрат на бой и повреждение товаро-материальных ценностей;

Третий этап: эффективное *постпродажное обслуживание*. Реализуется за счёт: эффективных маркетинговых коммуникаций и создание высокого уровня имиджа продукта и бренда компании.

3. Разработка взаимосвязанного комплекса управленческих инструментов и показателей оценки ожидаемых результатов.

В качестве общей управленческой концепции с целью реализации стратегии роста стоимости компании мы предлагаем для практического использования следующий взаимосвязанный и взаимодополняющий комплекс управленческих инструментов, отражающих мировую практику управления и с учётом отраслевых особенностей пивоваренной отрасли:

· В рамках финансовой составляющей - обеспечение информационной прозрачности и открытости предприятия перед заинтересованными сторонами, эффективная инвестиционная и финансовая политики, управление рисками наиболее эффективными способами в сложившихся условиях;

· В рамках клиентской составляющей – совершенствование маркетинговой стратегии, основными конструктивными элементами которой являются маркетинговые коммуникации в комплекс-маркетинге 4P:

1) *Разработка товарного портфеля компании*, ориентированного на решение текущих и потенциальных потребностей клиента;

2) *Разработка гибкой ценовой политики на основе двух критериев* - обеспечение высокой маржинальной прибыли и принятие потребителем цены в соответствии с качеством реализуемого товара в частности и всего товарного портфеля в целом;

3) *Использование эффективной системы продвижения;*

4) Обеспечение оптимального количества торговых точек (с максимальным покрытием территории), рекламы и пиар, обеспечивающих **высокую стоимость бренда / компании.**

· В рамках составляющей внутренних бизнес-процессов – инициация и внедрение лучших современных управленческих концепций и методик: *концепция бережливого производства, инновационная и стратегия совершенствования производства, система SNO (Strategic Network Optimization);*

· В рамках составляющей обучения и развития персонала – внедрение *стратегии «управления талантами», которая включает в себя: материальную и нематериальную мотивация персонала, внедрение партисипативного управления в рамках компетенций персонала, эффективную систему обучения и переобучения кадров.*

Апробация разработанного алгоритма формирования системы управления стоимостью для ОАО «Пивоваренная компания Балтика» (далее Компания) включила оценку ключевых факторов стоимости и уровня стоимости Компании, которая составила 163 млрд. рублей. При оценке стоимости была установлена количественная связь её уровня с ключевыми финансовыми показателями: денежный поток, цена капитала, темпы роста доходов, что позволило в дальнейшем осуществить их декомпозицию на остальные группы показателей ССП.

Для достижения финансовых стратегических целей было выполнено моделирование диапазона изменения ключевых показателей эффективности компании в рамках финансовых составляющих ССП, а также разработан комплекс стратегических инициатив для достижения стратегических целей на плановый период.

В качестве вывода отметим, что выполненное исследование содержит количественную оценку возможности приращения стоимости Компании при условии внедрения предложенной системы управления. Созданный алгоритм формирования системы управления стоимостью и его методическое наполнение могут быть использованы для стратегического управления другими компаниями данной сферы деятельности.

Литература

1. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 576 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Система сбалансированных показателей: от стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. 214 с.