

# *проблемы и перспективы управления стоимостью бизнеса на основе сбалансированной системы показателей*

## Аннотация

*В статье анализируются проблемы и перспективы интеграции управления стоимостью бизнеса и сбалансированной системы показателей. Авторы рассматривают особенности создания интегрированной системы управления в российских компаниях.*

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стоимость бизнеса, управление стоимостью бизнеса, подходы управления, методы управления

**И**дея объединения системы управления стоимостью бизнеса (VBM – Value-Based Management) и сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard) сравнительно недавно стала обсуждаться российскими исследователями. Обе системы управления довольно хорошо описаны, поэтому заново освещать их содержание в данной статье нецелесообразно. Необходимо обратиться к оценке потенциальной возможности совместного использования обеих управленческих систем, а точнее управления стоимостью бизнеса на основе сбалансированной системы показателей.

## **Проблемы интеграции BSC и VBM**

Механизм объединения и дальнейшего использования управления стоимостью бизнеса и сбалансированной системы показателей довольно подробно описан специалистами компании

## **Волков**

### **Андрей Иванович**

*канд. экон. наук, доцент  
кафедры экономики  
и организации  
производства  
andrewolkov@inbox.ru*

## **Птускин**

### **Александр**

### **Соломонович**

*д-р экон. наук, профессор  
кафедры экономики  
и организации  
производства  
asp@bmstu.kaluga.ru*

*Калужский филиал  
Московского  
государственного  
технического  
университета  
им. Н.Э. Баумана*

**...западным  
производителям  
наши предприятия  
проигрывают  
в качестве продукции  
и сервисе,  
а восточным  
(в основном,  
китайским) – в цене  
продукции**

Horvath & Partners [2]. Безусловно, это полезный методологический материал, хорошо применимый в условиях зарубежных компаний. Однако прямое копирование опыта иностранных партнеров в большинстве случаев не дает и половины ожидаемого эффекта. К примеру, в частных беседах и на открытых лекциях представители топ-менеджмента российских подразделений Volkswagen Group Rus признают, что отработанная в Германии и других странах Европы система организации бизнес-процессов дает сбои в российских условиях. Основная проблема заключается в необходимости делать поправки на юридические, финансово-экономические и ментальные особенности нашей страны. В этой связи целесообразно анализировать возможности использования зарубежных подходов и методов управления в работе российских компаний.

Имеющийся у авторов практический опыт работы в области стратегического управления крупными и средними промышленными компаниями показывает, что многие представители высшего руководства проявляют большой интерес к перспективным подходам корпоративного менеджмента. Это объясняется обостряющейся конкуренцией с зарубежными компаниями. Объективная реальность такова, что западным производителям наши предприятия проигрывают в качестве продукции и сервисе, а восточным (в основном, китайским) – в цене продукции. Нехватка молодых специалистов, высокие банковские проценты по кредитам и значительный износ основных производственных фондов заставляют руководство искать способы рационального использования доступных ресурсов. Выход из создавшегося положения лежит в области управления и организации бизнес-процессов. И здесь они сталкиваются с первой проблемой – нехваткой квалификации.

Итак, руководство принимает решение внедрять одну из зарекомендовавших себя систем управления, например, ценностно-ориентированное управление (VBM). Сразу возникает проблема нехватки специалистов, которые смогли бы внедрять эту систему на предприятии. В большинстве случаев, как показывает опыт, ответственные должностные лица либо не знают о системе управления стоимостью бизнеса, либо не понимают,

зачем она вообще нужна на данном предприятии. В результате часто возникают случаи сознательного или неосознанного саботирования процесса освоения новых методов.

В подобных ситуациях хорошие результаты получались при сочетании твердой воли руководителя предприятия и работы консультантов. Руководитель, со своей стороны, дает понять другим представителям топ-менеджмента, что внедрение инструментов VBM является обязательным к исполнению и жестко контролирует работу своих непосредственных подчиненных по этому вопросу. В свою очередь, консультанты подробно разъясняют сущность, перспективы и механизм управления, ориентированного на повышение стоимости бизнеса.

Вторая проблема связана с определением сущности управления, ориентированного на стоимость и сбалансированной системы показателей. Дело в том, что в современном российском массиве исследований сформировалась весьма нечеткая картина терминологии. Суть проблемы сводится к тому, что многие исследователи не придают большого значения понятиям, употребляемым в своих трудах. Применительно к дефинициям управления стоимостью бизнеса и сбалансированной системы показателей в литературе можно встретить разные вариации: методы, инструменты, концепции, подходы. Употреблять эти термины как синонимы некорректно. К примеру, инструмент – это средство реализации метода, а концепция – общее видение вопроса с определенной точки зрения, которое нельзя смешивать с понятием подхода – совокупностью приемов и методов.

Приведем пример, связанный с управлением стоимостью имущества. Ключевой процесс этой системы – обоснование требуемого вида стоимости (рыночной, инвестиционной, восстановительной и др.). Процесс основан на концепции стоимости имущества, которой оно обладает, если есть возможность передачи прав на это имущество. Для обоснования стоимости объекта оценка оценки, как правило, используются три законодательно установленных подхода: затратный, сравнительный и доходный [1]. Каждый из них представляет собой совокупность методов оценки стоимости имущества, объединенных по конкретному кри-

*...как  
показывает опыт,  
ответственные  
должностные лица  
либо не знают  
о системе управления  
стоимостью бизнеса,  
либо не понимают,  
зачем она вообще  
нужна на данном  
предприятии*

**...консультанты  
подробно разъясняют  
сущность,  
перспективы  
и механизм  
управления,  
ориентированного  
на повышение  
стоимости бизнеса**

терию. Скажем, в основе методов доходного подхода лежит правило, согласно которому величина рыночной стоимости имущества прямо пропорциональна доходу, который оно приносит собственнику. При использовании метода дисконтирования денежных потоков для расчета итоговой величины стоимости используется инструмент приведения будущих денежных потоков к текущей стоимости – дисконтирование.

Представим эту методологическую последовательность в виде *таблицы*.

Как видно из *таблицы*, смешение понятий приведет к путанице в реализации подхода, метода или всей концепции. Поэтому нужно весьма осторожно использовать указанные категории в исследованиях.

В данной работе решено использовать универсальный, наиболее общий термин «система». Ориентиром здесь могут быть труды авторов и главных идеологов сбалансированной системы показателей и управления стоимостью бизнеса. В дальнейшем, когда будут сформированы единые взгляды на категории исследования и получат четкое разграничение подходы, методы и инструменты, можно будет применять уточненную терминологию.

Третья проблема кроется в особенностях использования систем в разных отраслях народного хозяйства. Применение отдельных инструментов VBM и BSC может сильно отличаться в зависимости от того, в какой отрасли ведет свою деятельность компания. Наиболее часто данные системы применяются в промышленном секторе, где рациональность управления ресурсами выступает залогом долговременного устойчивого развития.

*Таблица*

**Связь концепции, подхода, метода и инструмента оценки стоимости имущества**

Уровни иерархии	Пример	Направление движения о иерархии
Концепция	Стоимостная	↓
Подход	Доходный	↓
Метод	Дисконтирование денежных потоков	↓
Инструмент	Дисконтирование	↓

Для посреднических компаний более важна текущая и среднесрочная работоспособность каналов оказания услуг. В государственных организациях серьезные ограничения на использование тех или иных инструментов управления накладывает структура руководства и юридические особенности использования имущественного комплекса (например, при оперативном управлении).

Решение данной проблемы видится в детальной проработке всех особенностей функционирования создаваемой системы управления. Необходимо учесть все нюансы работы хозяйствующего субъекта и согласовать их между собой и целями VBM-BSC системы.

### ***Перспективы интеграции BSC и VBM***

Принципиальную возможность объединения (даже частичного) систем BSC и VBM отечественные исследователи доказывают весьма наглядно [4, 5, 6].

К примеру, Е.С. Миляева выделяет такие преимущества концепции ориентации на стоимость в управлении компанией в сочетании со сбалансированной системой показателей [4]:

- возращание уровня операционализации и ориентации на реализацию стратегий, способствующих увеличению стоимости;
- эксплицитное отражение интересов других групп предприятия – наряду с собственниками и инвесторами – в перспективах BSC;
- распространение стратегии на все уровни предприятия и каскадирование целей;
- идентификация нефинансовых факторов, которые создают устойчивую экономическую стоимость;
- каскадирование идеи ориентации на стоимость на все уровни предприятия;
- очевидный вклад в повышение стоимости на всех уровнях;
- подчинение факторов создания стоимости ответственным менеджерам;
- ускоренная и последовательная реализация стратегии за счет выполнения разработанных мероприятий.

Результаты работы авторов настоящей статьи позволяют выдвинуть на рассмотрение следующие перспективы интеграции BSC и VBM.

### ***Литература***

1. Федеральный стандарт оценки «Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки (ФСО №1)», утвержденный Приказом Минэкономразвития РФ № 256 от 20.07.2007 (ред. от 22.10.2010).
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
3. Бмалеев А.О. Разработка модели внедрения сбалансированной системы показателей на основе проектного подхода // В мире научных открытий. – 2013. – № 4 (40). – С. 121–137.
4. Миляева Е.С. Преимущества интеграции сбалансированной системы показателей и системы управления стоимостью компании. – Режим доступа: – <http://www.wekportal.ru/page-id-1927.html>.
5. Степанов Д.В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости. – Режим доступа: <http://d-stepanovnarod.ru/publications/vbm01.htm>.

### **Литература**

6. Леденев Е.Е. BSC и EVA® – конкуренты или союзники? – Режим доступа: [www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml).
7. Волков А.И. Оценка бизнеса при управлении его стоимостью // Российское предпринимательство. – 2012. – № 24 (222). – с.68–75. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/27056/>

*Во-первых*, алгоритм освоения такой системы будет мало отличаться от известной последовательности этапов внедрения ССП [3]. Фактически речь идет об освоении известной системы BSC, которая обособлена только по составу целей и содержанию уровней иерархии ключевых показателей результативности – КРП.

*Во-вторых*, принципы согласования КРП и оценки уровня достижения поставленных целей останутся прежними. Пересмотра потребуют только методики расчета стратегических показателей, связанных со стоимостью бизнеса. Для повышения оперативности расчетов, вероятно, придется ввести дополнительную штатную единицу оценщика или заключить договор с компанией, оказывающей оценочные услуги.

Каждый сотрудник сможет сопоставить качество собственной работы с результатами подразделения, в котором работает, и с полученным вознаграждением. Опыт показывает, что чем яснее персонал понимает, от чего зависит его заработок, тем больше его концентрация на этих факторах и выше результативность действий.

*В-третьих*, компания сможет определить и управлять нефинансовыми факторами стоимости бизнеса. Пожалуй, это одно из главных преимуществ объединения двух управленческих систем. Как известно, концепция VBM ориентирована на учет «денежных» факторов стоимости: экономия затрат на ресурсы, положительные курсовые разницы, налоговый щит и др. Сбалансированная система показателей с самых ранних этапов своей истории позволяла анализировать и планировать «неденежные» показатели, которые, на наш взгляд, дают ощутимый вклад в общую стоимость бизнеса. С объединением этих систем увеличится полнота исходных данных для анализа бизнеса. Здесь уже можно говорить о признаках положительного синергетического эффекта, при котором потенциал всей системы выше суммы потенциалов ее элементов.

### **Вывод**

Интеграция системы управления стоимостью бизнеса и сбалансированной системы показателей имеет привлекательные перспективы. Высшее руководство компаний сможет не только оценивать качество управления по фактическим дан-

ным, но и комплексно планировать финансовые и нефинансовые факторы стоимости. В долгосрочном периоде это станет залогом стабильности бизнеса и оперативности его изменений в зависимости от колебания условий внешней среды. Поэтому дальнейшие практические исследования по управлению стоимостью бизнеса на базе сбалансированной системы показателей представляются востребованными и актуальными.

pn

**Andrey I. Volkov**

*Candidate of Economical Sci., Associate Professor, Academic Department of Economics and Production Management, the Kaluga branch of the Moscow State Technical University named after N.E Bauman*

**Aleksandr S. Ptuskin**

*Doctor of Economics, Professor, Academic Department of Economics and Industrial Management, the Kaluga branch of Bauman Moscow State Technical University*

**Problems and prospects of business cost management based on balanced system of indices**

Abstract

The article analyses the problems and prospects of integration of business cost management and balanced system of indices. The authors review the features of integrated management system establishment at Russian companies.

**Keywords:** balanced system of indices, business cost, business cost management, management approaches, management methods