

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2020, №6, Том 12 / 2020, No 6, Vol 12 <https://esj.today/issue-6-2020.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/46ECVN620.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кузнецова А.А. Система финансового управления стоимостью: описание и методика внедрения // Вестник Евразийской науки, 2020 №6, <https://esj.today/PDF/46ECVN620.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Kuznetsova A.A. (2020). Financial management value based system: description and implementation methods. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 6(12). Available at: <https://esj.today/PDF/46ECVN620.pdf> (in Russian)

УДК 336.6

ГРНТИ 06.81.12

**Кузнецова Анастасия Александровна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Аспирант

E-mail: [werty-y@list.ru](mailto:werty-y@list.ru)

## **Система финансового управления стоимостью: описание и методика внедрения**

**Аннотация.** В статье дано понятие системы финансового управления стоимостью и предложена методика ее внедрения в российских промышленных компаниях.

По мнению автора, ключевым фактором успеха компании, стремящейся к росту стоимости, является наличие комплексной системы финансового управления стоимостью, адаптированной к потребностям конкретной компании и учитывающей ее специфику. При этом она рассматривается как наиболее действенное средство, способное обеспечить рост стоимости компании как в текущем, так и в долгосрочном периоде.

Несмотря на широкое применение концепции стоимостного управления бизнесом, исследование показало отсутствие какого-либо общепризнанного определения понятия «системы финансового управления стоимостью».

Вопросы внедрения системы финансового управления стоимостью рассматриваются в экономической литературе, однако поэтапно описанная методика внедрения не представлена в должной детализации. В связи с этим в данной статье автором описан поэтапный план.

Для решения поставленных задач были использованы такие методы, как метод экспертной оценки, финансового и статистического анализа, классификации и системного подхода.

Целью данной статьи является предложение эффективной методики внедрения системы управления стоимостью в промышленной компании.

Использование поэтапного плана внедрения системы финансового управления стоимостью может способствовать эффективному управлению стоимостью в компаниях добывающего сектора.

Выводы и результаты исследования могут быть применены в практике управления крупными бизнес-структурами при внедрении концепции стоимостного управления.

**Ключевые слова:** финансовое управление стоимостью; максимизация стоимости; стоимостное управление; стоимостные показатели; механизм управления стоимостью; стратегическая карта; методы оценки

## Введение

Теоретические вопросы концепции управления стоимостью исследовались в работах таких авторов, как: Р. Брейли, С. Майерс, М. Миллер, Ф. Модильяни, М. Дженсен, С. Росс, Ш. Титман, Р. Акофф, Ф. Котлер и другие. Российский опыт управления стоимостью освещен в работах таких авторов, как Н.А. Федотова, Т.В. Тазихина, С.Н. Мордашов, И.В. Ивашковская, В.А. Щербаков, В.И. Бусов, А.В. Гукова, С.В. Валдайцев и другие. Вопросы внедрения системы финансового управления стоимостью рассматриваются в экономической литературе, однако поэтапно описанная методика внедрения не представлена в должной детализации. В связи с этим в данной статье автором описан поэтапный план.

В статье отмечено, что первым и главным этапом внедрения системы финансового управления стоимостью должен быть детальный финансовый и операционный анализ текущих процессов компании с целью выявления слабых и сильных сторон. Также одним из важных этапов является оценка текущей стоимости компании для будущей сравнительной базы. На втором шаге предлагается выстроить цели и задачи в соответствии с основной целью, учесть специфику компании, проанализировать ее операционные и финансовые показатели. Формируя команду персонала, ответственного за процесс внедрения системы финансового управления стоимостью, необходимо руководствоваться тем, что каждому бизнес-подразделению должны быть назначены роли, способствующие достижению общей цели, контроль над исполнением которых должен осуществляться на регулярной основе, так как необходимо иметь возможность своевременно корректировать задачи, подстраиваясь под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды компании.

Автор отмечает, что важность контроля и мониторинга достижения стратегических целей и задач позволяет своевременно скорректировать стратегические цели и стратегические инициативы, а также позволит принимать решения незамедлительно. Сравнительный анализ финансовых метрик с показателями ближайших конкурентов может помочь компании идентифицировать зоны роста и развития.

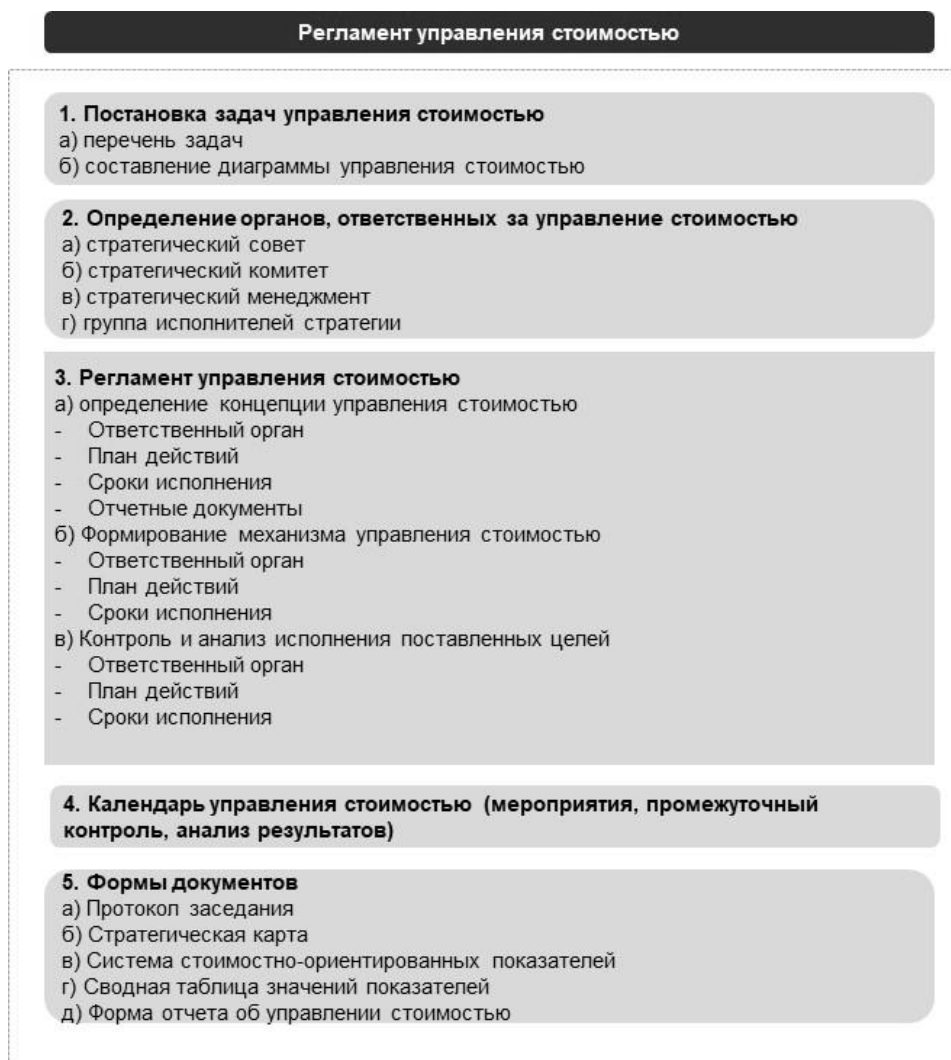
Автор считает, что ключевым фактором успеха компании, стремящейся к росту стоимости, является наличие комплексной системы финансового управления стоимостью. Данная система должна быть адаптированной к потребностям конкретной компании и учитывающего ее специфику (например, отраслевую). В статье описан поэтапный план внедрения системы финансового управления стоимостью, для наглядности данный план представлен на рисунке ниже.

## Методы и результаты

Под механизмом управления стоимостью понимается элемент системы управления, определяющий алгоритмы принятия решений и способы реализации стратегических задач, связанных с максимизацией стоимости компании.

Для функционирования системы финансового управления стоимостью требуется наличие регламента управления стоимостью.

Регламент управления стоимостью представлен ниже.



*Рисунок 1. Регламент управления стоимостью (составлено автором)*

Для функционирования системы финансового управления стоимостью требуется наличие кадрового и информационного обеспечения, разработки стратегии развития компании и сформировать систему для контроля [1].

### **Этап 1. Оценка финансовой и операционной деятельности компании**

Для анализа необходимости внедрения механизма управления стоимостью предлагается провести детальный финансовый и операционный анализ текущих процессов с целью выявления слабых и сильных мест компании.

Первоначальная оценка может быть осуществлена благодаря классическим методам оценки, таким подходам, как затратный, сравнительный и доходный. Предлагаем основывать анализ на доходном подходе, используя метод дисконтирования денежных потоков, который позволяет анализировать способность компании генерировать денежные средства в будущем с учетом рисков, заложенных в ставку дисконтирования. Кроме того, данный подход позволит произвести анализ с должной детальностью, что не представит труда менеджменту компании, который владеет информацией о финансовом состоянии компании в полной мере. В ходе данного анализа будут выявлены сильные и слабые стороны финансового положения компании. На наш взгляд, подкрепить результаты анализа, полученного методом дисконтированных денежных потоков, можно воспользоваться сравнительным методом и

сравнить ключевые финансовые метрики компании с ее ближайшими конкурентами. Это позволит понять, насколько компания преуспевает по сравнению с конкурентами, либо выявить зоны для более детального анализа.

Важность первого шага заключается в том, что на нем можно будет основываться в следующих шагах. Данный анализ позволит скорректировать стратегические цели и стратегические инициативы, а также позволит сформировать команду специалистов из тех сфер, которые нуждаются в наибольшей проработке [2].

## **Этап 2. Стратегическая карта и стратегическая цель компании**

Составление стратегической карты является одним из ключевых шагов в системе финансового управления стоимостью. При составлении стратегической карты должны учитываться результаты анализа. Полученные на шаге анализа финансового состояния и построения финансовой модели. Для начала требуется обозначить основную цель. На основе выбранной цели осуществляется постановка более мелких целей, и задач. Все цели и задачи прорабатываются в соответствии с основной целью, а также с учетом специфики компании и ее кадровых возможностей. Каждому бизнес-подразделению должны быть назначены роли, способствующие достижению общей цели. Контроль над исполнением данных целей должен осуществляться на постоянной основе, так как необходимо иметь возможность своевременно корректировать задачи, подстраиваясь под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды компании.

Эффективным шагом было бы сформировать стратегическую карту на долгосрочной основе, с учетом внешних и внутренних факторов. Отдельно требуется подсветить зоны роста компании, что того, чтобы было понятно, к каким целям необходимо стремиться в текущей операционной деятельности.

## **Этап 3. Стратегические задачи и их распределение между бизнес-подразделениями**

Как было отмечено выше, стратегические задачи имеют основополагающее значение для достижения стратегической цели компании.

Задачи должны подразделяться по сферам деятельности, уровню возникновения, характеру: внутренние и внешние, природе: финансовые и не финансовые. Количество задач не должно приводить к размытию главной цели и уходу от нее, они должны быть четкими, выполнимыми, измеримыми.

Отчет по выполнению задач, на наш взгляд, должен предоставляться руководству не реже, чем на ежеквартальной основе.

Анализ и мониторинг задач должен быть заложен в обязанности топ-менеджмента компании. Возможно, целесообразно было бы предусмотреть мотивационные схемы, которые мотивировали бы бизнес-подразделения на их выполнение.

## **Этап 4. Выбор бизнес-подразделений и кадрового обеспечения для внедрения системы финансового управления стоимостью**

Вопросам кадрового обеспечения необходимо уделить особое внимание, так как эффективная команда специалистов позволит достичь заданной стратегической цели в максимально короткие сроки, а также будет способствовать поддержанию результатов на заданном уровне [3].

В основу любой концепции положено понимание факта, что для владельцев компании главным становится прирост их благосостояния в результате функционирования фирмы. Прирост благосостояния владельцев измеряется не количеством сотрудников, не оборотом компании и не величиной введенных мощностей, а стоимостью компании, которой они владеют.

Именно поэтому ориентир на рост стоимости компании, как на главную стратегическую задачу является ключевым положением системы финансового управления стоимостью [4; 5].

Роста стоимости компании можно достигнуть только в том, случае, когда компанией выявлены факторы изменения стоимостью и ведется работа над управлением ними. Факторы могут как управляемыми, так и неуправляемыми, однако зная факторы роста/разрушения стоимости компании можно наиболее эффективно ставить стратегические цели и задачи.

Поэтому важно, чтобы каждое бизнес-подразделение владело информацией о стратегическим ориентирах и задачах.

### **Этап 5. Методика расчета стоимостных показателей**

Стоимостно-ориентированная система показателей выступает в качестве методического обеспечения механизма управления стоимостью [6; 7].

При внедрении системы финансового управления стоимостью важно понимать, какие именно показатели должны быть рассчитаны и изменение каких финансовых показателей необходимо мониторить на периодической основе. Установленные на первом этапе целевые значения показателей выступают ориентирами для дальнейшего анализа.

Набор рассчитываемых показателей выбирается компанией в зависимости от специфики ее деятельности и выбранной стратегической цели.

### **Этап 6. Обеспечение информацией и внутренние каналы связи в компании**

Наличие информационного обеспечения позволяет менеджменту компании понять преимущества основных конкурентов, произвести качественный анализ финансово-экономических показателей. Для этого необходимо иметь как развитые каналы внутренней связи в компании, позволяющие собирать информацию о внутренних процессах, так и кадры, отвечающие за анализ внешней среды.

Предлагаемые каналы коммуникации включают в себя:

- тренинги и программы;
- информационные сети;
- информационные бюллетени;
- публичные выступления и конференции [8;9].

### **Этап 7. Осуществление мониторинга достижения целей и задач**

Как было отмечено ранее, важность измерения достижения поставленных целей и задач заключается в том, что благодаря постоянному мониторингу появляется возможность своевременно вносить корректировки в текущие планы компании. Это касается как операционной, так и финансовой деятельности. Данный анализ позволит скорректировать стратегические цели и стратегические инициативы, а также позволит сформировать команду

специалистов из тех сфер, которые нуждаются в наибольшей проработке. Это позволит понять, насколько компания преуспевает по сравнению с конкурентами, либо выявить зоны для более детального анализа [10].

### Заключение

Таким образом, в статье было дано понятие системы финансового управления стоимостью и предложена методика ее внедрения в российских промышленных компаниях. Автором отмечено, что несмотря на широкое применение концепции стоимостного управления бизнесом, исследование показало отсутствие какого-либо общепризнанного определения понятия «системы финансового управления стоимостью», в связи с чем в статье было дано определение данного понятия. В статье отмечено, что ключевым фактором успеха компании, стремящейся к росту стоимости, является наличие комплексной системы финансового управления стоимостью, адаптированной к потребностям конкретной компании и учитывающей ее специфику и она рассматривается как наиболее действенное средство, способное обеспечить рост стоимости компании как в текущем, так и в долгосрочном периоде. В статье для решения поставленных задач были использованы такие методы, как метод экспертной оценки, финансового и статистического анализа, классификации и системного подхода. Важно отметить, что оценка текущего состояния компании может быть осуществлена благодаря классическим методам оценки. Могут быть использованы такие подходы, как затратный, сравнительный и доходный. Автор предлагает основывать анализ на доходном подходе, используя метод дисконтирования денежных потоков, который позволяет анализировать способность компании генерировать денежные средства в будущем с учетом рисков, заложенных в ставку дисконтирования. Кроме того, данный подход позволит произвести анализ с должной детальностью, что не представит труда менеджменту компании, который владеет информацией о финансовом состоянии компании в полной мере. В ходе данного анализа будут выявлены сильные и слабые стороны финансового положения компании. На наш взгляд, подкрепить результаты анализа, полученного методом дисконтированных денежных потоков, можно воспользовавшись сравнительным методом и сравнить ключевые финансовые метрики компании с ее ближайшими конкурентами. Это позволит понять, насколько компания преуспевает по сравнению с конкурентами, либо выявить зоны для более детального анализа.

В статье было отмечено, что для анализа необходимости внедрения механизма управления стоимостью предлагается провести детальный финансовый и операционный анализ текущих процессов с целью выявления слабых и сильных мест компании, а также то, что важным шагом является оценка текущей стоимости компании для будущей сравнительной базы, представляющей собой стоимость компании на текущий момент времени. На втором шаге предлагается подчинить цели и задачи в соответствии с основной целью, а также с учетом специфики компании, ее операционных и финансовых возможностей. При формировании кадрового обеспечения, необходимо руководствоваться тем, что каждому бизнес-подразделению должны быть назначены роли, способствующие достижению общей цели. Контроль над исполнением данных целей должен осуществляться на постоянной основе, так как необходимо иметь возможность своевременно корректировать задачи, подстраиваясь под изменяющиеся условия внешней и внутренней среды компании.

Описанный в статье механизм внедрения системы финансового управления стоимостью будет способствовать эффективному принятию мер, направленных на рост стоимости компании.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что использование поэтапного плана внедрения системы финансового управления стоимостью может способствовать эффективному управлению стоимостью в компаниях добывающего сектора.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ивашковская И.В., Волотовская О.А. Устойчивость роста компаний с развивающихся рынков капитала: эмпирический анализ. Электронный журнал [Электронный ресурс]: «Корпоративные финансы», #2(24), 5–31, Режим доступа URL: [http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308451440/cfj24\\_5\\_31\\_ivashkovskaya\\_volotovskaya\\_.pdf](http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308451440/cfj24_5_31_ivashkovskaya_volotovskaya_.pdf) (дата обращения: 09.11.2020).
2. Якупова, Н.М. Актуальные проблемы управления денежными потоками промышленного холдинга / Н.М. Якупова, И.Г. Миннемуллин // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 7. – С. 57–62. – ISSN отсутствует.
3. Сычев, Р.А. Стратегический корпоративный финансовый контроль в активизации формирования вертолетостроительного кластера / Р.А. Сычев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2015. – № 11 (66). – С. 40–44. – ISSN отсутствует.
4. Варнякова, И.Ю. Корпоративный контроль и его роль в финансовом управлении затратами / И.Ю. Варнякова // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 4 (28). – С. 81–83. – ISSN отсутствует.
5. Хлевная, Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах: монография / Е.А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 289 с.
6. Древинг, С.Р. Формирование эффективной системы стратегического финансового контроля коммерческой организацией / С.Р. Древинг, В.В. Луговкин // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 1. – С. 12. – ISSN отсутствует.
7. Шпак, Н.А. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования: монография / Н.А. Шпак; под ред. Куклина А.А. – Екатеринбург: ИЭ, 2006. – 150 с.
8. Каменева, Е.А. Внутренние драйверы управления деловой активностью как инструменты роста стоимости компании / Е.А. Каменева // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 320–328. – ISSN отсутствует.
9. Лукасевич, И.Я. Анализ денежных потоков как инструмент стратегического управления бизнесом / И.Я. Лукасевич // Финансы. – 2016. – № 7. – С. 47–51. – ISSN отсутствует.
10. Ширяев, П.С. Корпоративный финансовый контроль: сущность, виды, стратегия развития (модель соso) / П.С. Ширяев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – № 24. – С. 54–60. – ISSN отсутствует.

**Kuznetsova Anastasiya Aleksandrovna**

Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: werty-y@list.ru

## **Financial management value based system: description and implementation methods**

**Abstract.** The article gives the concept of a value based management and suggests a methodology for its implementation in Russian industrial companies.

According to the author, a key factor in the success of a company striving for value growth is the availability of an integrated financial value management system, adapted to the needs of a particular company and taking into account its specifics. At the same time, it is considered as the most effective means capable of ensuring the growth of the company's value both in the current and in the long term.

Despite the widespread use of the concept of value based management, the study showed the absence of any generally accepted definition of the concept of "financial management value based system".

The issues of introducing a financial cost management system are considered in the economic literature, however, the step-by-step implementation methodology is not presented in proper detail. In this regard, in this article, the author describes a phased plan.

To solve the set tasks, methods such as the method of expert assessment, financial and statistical analysis, classification and systems approach were used.

The purpose of this article is to offer an effective methodology for implementing a value management system in an industrial company.

Using a phased implementation plan for a financial value management system can facilitate effective value based management in extractive companies.

The conclusions and results of the article can be applied in the practice of managing large business structures when introducing the concept of value management.

The scientific significance lies in the theoretical generalization of approaches to the method of introducing a system of financial management of the cost of mining companies. The practical significance of the study lies in the fact that the results can be used by the top management of business structures to develop strategies for the growth of the company's value.

**Keywords:** value based management; value maximization; cost management; cost indicators; cost management mechanism; strategic map; valuation methods



## REFERENCES

1. Ivashkovskaya I.V., Volotovskaya O.A. Growth Sustainability of Emerging Capital Markets Companies: An Empirical Analysis. Electronic journal [Electronic resource]: "Corporate finance", # 2 (24), 5–31, Access mode URL: [http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308451440/cfj24\\_5\\_31\\_ivashkovskaya\\_volotovskaya\\_.pdf](http://ecsocman.hse.ru/hse/2013/02/14/1308451440/cfj24_5_31_ivashkovskaya_volotovskaya_.pdf) (date of access: 09.11.2020).
2. Yakupova, N.M. Actual problems of managing cash flows of an industrial holding / N.M. Yakupova, I.G. Minnemullin // Bulletin of Economic Integration. – 2011. – No. 7. – S. 57–62. – ISSN is missing.
3. Sychev, R.A. Strategic corporate financial control in activating the formation of a helicopter-building cluster / R.A. Sychev // Science and Education: Economy and Economy; entrepreneurship; law and governance. – 2015. – No. 11 (66). – pp. 40–44. – ISSN is missing.
4. Varnyakova, I.Yu. Corporate control and its role in financial cost management / I. Yu. Varnyakova // Innovative development of the economy. – 2015. – No. 4 (28). – pp. 81–83. – ISSN is missing.
5. Khlevnaya, E.A. Financial controlling system of business processes in industrial holdings: monograph / E.A. Barn. – M.: INFRA-M, 2017. – 289 p.
6. Dreving, S.R. Formation of an effective system of strategic financial control by a commercial organization / S.R. Dreving, V.V. Lugovkin // Russian Economic Internet Journal. – 2016. – № 1. – P. 12. – ISSN is missing.
7. Shpak, N.A. Financial controlling as the basis for strategic and operational planning: monograph / N.A. Shpak; ed. Kuklina A.A. – Yekaterinburg: IE, 2006. – 150 p.
8. Kameneva, E.A. Internal drivers of business activity management as tools for the growth of the company's value / E.A. Kameneva // RISK: Resources, information, supply competition. – 2015. – № 4. – pp. 320–328. – ISSN is missing.
9. Lukasevich, I.Ya. Analysis of cash flows as a tool for strategic business management / I.Ya. Lukasiewicz // Finance. – 2016. – No. 7. – P. 47–51. – ISSN is missing.
10. Shiryaev, P.S. Corporate financial control: essence, types, development strategy (coso model) / P.S. Shiryaev // National interests: priorities and security. – 2010. – № 24. – pp. 54–60. – ISSN is missing.