

О. Ю. Могилевская,
доцент кафедры экономики и менеджмента, Международный университет, г. Киев

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье раскрываются особенности маркетинговой концепции управления промышленным предприятием, ориентированной на повышение стоимости бизнеса. Обоснована необходимость предприятия в учете маркетинговых (нематериальных) активов при оценке стоимости своего бизнеса.

The article deals with the peculiarities of the marketing conception of management by an industrial enterprise, that oriented to increase of the business cost. The necessity of enterprise to account the marketing (non-material) assets at the estimation of the business cost is grounded.

Ключевые слова: маркетинговое управление, система менеджмента, конкуренция, нематериальные активы, стоимость бизнеса.

ВСТУПЛЕНИЕ

Развитие рыночной экономики, рост и усложнение организационной структуры украинских промышленных предприятий, возросший уровень неопределенности, потребность в эффективных инструментах для преодоления кризисных явлений обусловили необходимость разработки технологии управления стоимостью данных предприятий. К сожалению, до настоящего момента в отечественной литературе рассматриваются лишь теоретические основы концепции управления стоимостью (Value Based Management, (VBM)), отсутствуют четкие рекомендации и конкретные инструменты для внедрения и использования технологии VBM для целей управления предприятием.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Концепция управления стоимостью (Value Based Management, (VBM)) представляет собой одну из новейших технологий управления стоимостью предприятия, успешно применяемую и разрабатываемую за рубежом. Ориентация исключительно на финансовый результат в виде чистой прибыли не может достоверно отражать степень эффективности деятельности предприятия и уровень его конкурентоспособности. Необходим критерий иного рода, таким показателем может выступать внутренняя стоимость предприятия, максимизация которой становится главной целевой установкой его деятельности. На сегодняшний день отсутствует ясный и последовательный механизм внедрения такого алгоритма, который сделает процесс управления удобным и эффективным для руководителей всех уровней.

Значимость концепции управления стоимостью особо возросла в период глобального финансового кризиса, когда перед высшим менеджментом предприятий

появились новые ориентиры развития. В последние годы анализ и оценка способности менеджмента предприятия к управлению в условиях непрерывно изменяющейся рыночной среды, а также ее перспективность перед потенциальными инвесторами, напрямую связывают с понятием стоимости компании. В соответствии с этим бизнес-стратегии оцениваются по экономическим результатам, которые они приносят акционерам.

Истоки концепции VBM лежат в американской управленческой культуре. При этом в последние десятилетия принципы и методы данной концепции получили широкое распространение не только в американских корпорациях, но и нашли свое отражение в принципах и практике управления в компаниях Западной Европы, где предпринимается попытка переосмыслить основную роль наемных менеджеров фирмы, которая заключается в создании и увеличении стоимости компании в интересах ее собственников. Признание этой цели означает необходимость очередного пересмотра корпоративных стратегических ориентиров, а также критериев оценки эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении менеджеров компании. В начале 2000-х наступает новая фаза развития VBM — холистическое управление стоимостью. Правильно налаженное управление стоимостью означает, что все стремления компании и приемы менеджмента направлены к одной общей цели: помочь компании максимизировать свою стоимость, строя процесс принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости.

Управление предприятием на основе стоимостного подхода является интегрированным процессом, в рамках которого улучшение стратегических и операционных решений происходит за счет концентрации усилий на ключевых источниках создания стоимости. Причем,

Финансы	Клиенты	Окружающая среда/ сообщество	Внутренние бизнес-процессы	Удовлетворенность сотрудников	Обучение и развитие персонала
Использование активов	Повышение удовлетворенности потребителя	Поддержка бизнеса	Выполнение обязательств по поставкам продукции	Позитивная корпоративная культура	Передача полномочий сотрудникам
Оптимизация оборотного капитала	Выбор прибыльных клиентов	Налаживание связей с будущими сотрудниками	Оптимизация технологий	Сохранение ключевых сотрудников	Повышение квалификации сотрудников
		Лидерство в сообществе	Эффективные взаимоотношения с заинтересованными сторонами	Признание заслуг персонала	

Рис. 1. Составляющие сбалансированной системы показателей

стоимостно-ориентированный менеджмент предполагает учет как материальных, так и нематериальных факторов стоимости, в качестве которых рассматриваются финансовые, организационные и маркетинговые (нематериальные) активы.

В настоящее время большинство предприятий в качестве активов рассматриваются финансовые активы или, более точно, те активы, которые указываются в балансовом отчете бизнеса в виде долгосрочных составляющих, например, зданий и оборудования, оборотных средств. Однако, важным резервом увеличения активов компании в долгосрочной перспективе являются ее маркетинговые активы, вместе с тем в балансовом отчете они показываются редко. Тем не менее, реализация нематериальных активов вносит весомый вклад в развитие предприятия, обеспечивая рентабельность его хозяйственной деятельности. На наш взгляд, в современных условиях развития маркетинговый подход к управлению стоимостью предприятия должен являться приоритетным направлением деятельности любого предприятия.

Таким образом, маркетинг должен играть новую роль в создании акционерной стоимости. В соответствии с холистической концепцией VBM, маркетинг из специфической сферы деятельности превращается в неотъемлемую часть процесса менеджмента. Современному предприятию необходима эффективная система маркетингового управления стоимостью его бизнеса, направленного на максимизацию доходов акционеров посредством создания конкурентных преимуществ предприятия на рынке, развития отношений предприятия, направленных на максимальное удовлетворение, с ценными покупателями и своими сотрудниками.

Маркетинговое управление предприятия сфокусировано на выборе привлекательных рынков и создании уникальных конкурентных преимуществ, базируется на соответствующих активах предприятия: знании рынка, торговых марках, лояльности его потребителей, стратегических отношениях с партнерами по бизнесу, формировании позитивной корпоративной культуры, на инновационном подходе к управлению персоналом и предприятия в целом. Современный руководитель предприятия должен понимать, что для достижения высоких финансовых показателей чрезвычайно важен маркетинговый подход к управлению предприятием, направленный на повышение его стоимости, а наиболее эффективными источниками повышения стоимости могут выступать маркетинговые (нематериальные активы): способности,

профессиональные навыки, организационные структуры, системный подход, инновационное мышление, мотивация, лидерство.

Конечно, для достижения цели по созданию акционерной стоимости необходима стратегия — выбор наиболее выгодных покупателей, формулировка и создание отличительных преимуществ и плани-

рование маркетинг-микса. Но не меньшее значение имеет и правильная организация, которая зависит от рынка и изменяется с течением времени. Усилившаяся глобальная конкуренция заставляет предприятия реформировать организационные структуры, снижать накладные расходы и обеспечивать быструю реакцию на новые потребности рынков. Также основным источником конкурентных преимуществ стали профессиональные знания, а не капитальные ресурсы.

Маркетинговое управление, ориентированное на стоимость, несомненно, является основой развития предприятия. Оно определяет сегменты рынка, которые позволят предприятию завоевать лояльность потребителей; включает в себя решение стратегических задач, определение целевых потребителей и конкурентов, разработку стержневой стратегии развития, разработку маркетинг-микса, анализ акционерной стоимости и основных показателей деятельности предприятия.

Что касается современных концепций управления стоимостью предприятия, то наиболее известными из них являются: стратегия конкурентной борьбы М. Портера и модель "Пентагон" McKinsey (реструктуризация компании как инструмент управления стоимостью). Подход Портера к созданию стоимости можно использовать, анализируя привлекательность отрасли и конкурентные преимущества в качестве источников создания стоимости предприятия. В свою очередь, модель "Пентагон" McKinsey построена на сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard (BSC)). Основным принцип Balanced Scorecard, который во многом стал причиной высокой эффективности этой технологии управления, — "управлять можно только тем, что можно измерить". BSC делает акцент на нефинансовых показателях эффективности, давая возможность оценить такие аспекты деятельности, как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал предприятия. На рис. 1 показаны составляющие сбалансированной системы показателей.

Важную роль в управлении стоимостью играет глубокое понимание того, какие именно параметры деятельности фактически определяют стоимость бизнеса. Они называются ключевыми факторами стоимости. Знать их важно по двум причинам. Во-первых, предприятие не может работать непосредственно со стоимостью. Оно способно влиять на ее факторы, например, на удовлетворение запросов потребителей, на себестоимость продукции, на капитальные вложения и др. Во-вторых, именно эти факторы стоимости помогают ме-

недждерам высшего звена понять, что происходит на всех остальных уровнях организации, и донести до них свои планы и намерения.

Фактор стоимости — это переменная, влияющая на стоимость предприятия. Однако, чтобы факторами стоимости можно было управлять, надо установить их соподчиненность, определить, какой из них оказывает наибольшее воздействие на стоимость, и возложить ответственность за этот параметр на конкретных людей, участвующих в достижении целей организации.

Необходимо разработать систему факторов стоимости до детального уровня, где фактор стоимости увязывается с показателями, на основе которых принимаются решения. Общие факторы стоимости, такие как рост объема продаж, прибыль от основной деятельности, оборачиваемость капитала, одинаково хорошо применимы почти ко всем бизнес-единицам, но им не хватает конкретности, и они приносят мало пользы на низшем управленческом уровне предприятия. На наш взгляд, факторы стоимости можно использовать на трех уровнях: на общем, где прибыль от основной деятельности в сочетании с показателем инвестированного капитала служит основой для расчета рентабельности инвестиций; на уровне бизнес-единицы, где особенно уместны такие параметры, как клиентская база; и на низшем уровне, где требуется предельная детализация, чтобы увязать факторы стоимости с конкретными решениями, находящимися в компетенции оперативных менеджеров.

Увязка факторов стоимости с бизнес-решениями позволяет сформировать "дерево" факторов стоимости, которое, в свою очередь, облегчает принятие правильных решений. Факторы стоимости нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. По этой причине целесообразно анализировать различные сценарии развития событий, чтобы лучше понять взаимосвязи между факторами стоимости. Факторы стоимости и сценарии придают управлению стоимостью реалистичность, поскольку связывают действия менеджеров с их последствиями для стоимости компании. Все вместе эти элементы составляют стоимостное мышление, без которого невозможно подлинное управление стоимостью.

Таким образом, формирование стоимостного мышления, базирующегося на методологии маркетинг-менеджмента, является перспективной и актуальной задачей предприятия в современных рыночных условиях. При этом на основе концепции стоимостно-ориентированного маркетинг-менеджмента должны приниматься все решения на предприятии как на стратегическом, так и на операционном уровне.

Управление стоимостью предприятия является новой, целостной, непрерывно развивающейся концепцией управления, охватывающей все стороны деятельности предприятий и в наибольшей мере отражающей изменения условий их функционирования. Концепция управления стоимостью соответствует потребностям как самого предприятия, так и общества в целом. В концепции сформулирована новая идеология управления, а именно: повышение благосостояния собственников (акционеров) предприятия. Главная цель предприятия, соответствующая новой идеологии управления, заключается в максимизации стоимости своего бизнеса. Сто-

имость бизнеса является важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия. Маркетинговая концепция управления стоимостью предполагает создание механизмов мотивации на основе ценностей, интересов и устремлений, общих для собственников (акционеров) и сотрудников предприятия.

ВЫВОДЫ

Управление стоимостью — это интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых, для каждого предприятия своих, факторах стоимости. Ориентация предприятия исключительно на финансовый результат в виде чистой прибыли не может достоверно отражать положение дел на предприятии, степень эффективности его деятельности и уровень конкурентоспособности.

Правильное использование, достаточная методологическая поддержка и соблюдение последовательности этапов внедрения маркетинговой концепции управления стоимостью являются залогом успеха преобразований на предприятии. Применение последних достижений управленческой мысли, внедрение новой корпоративной культуры, современных способов расчета позволяет предприятию повысить свою эффективность, увеличить конкурентоспособность и прибыльность бизнеса.

Литература:

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.К. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 384 с.
 2. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
 3. Гаррисон Р., Норин Э., Брюер П. Управленческий учет / Пер. с англ. О.В. Чумаченко. — 11-е изд. — К.: Companion Group, 2007. — 1024 с.
 4. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление: Полный курс МВА: Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаенко Т.А. — М.: Эксмо: Мирбис, 2005. — 480 с. — (МВА).
 5. Дейв Саттон, Том Кляйн. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием. — СПб: Питер, 2004. — 240 с.
 6. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 480 с. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
 7. Коллер Т., Коупленд Т., Мулин, Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Олимп — Бизнес, 2008. — 576 с.
 8. Коупленд Т. и др. Стоимость компаний: оценка и управление. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.
 9. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. — М.: Высшая школа, 2002. — 268 с.
 10. Скотт М. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 432 с.
- Статья надійшла до редакції 14.03.2012 р.*