

Стейкхолдерский подход к увеличению эффективности управления компанией

Stakeholder Approach to Increasing the Efficiency of Company Management

Р. ГАБДУЛДАЯНОВА, Е. ФОМИНА

Габдулдаянова Римма Камилевна, магистрант Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: rimma7938@yandex.ru

Фомина Елена Александровна, канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы и кредит» Уфимского филиала Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: eafomina@fa.ru

Статья посвящена стоимостной модели управления в современных реалиях. Важной проблемой реализации VBM-концепции является выработка инструментов, обеспечивающих гармонизацию взаимодействия собственников компании с остальными стейкхолдерами. На основе выделения ключевых стейкхолдеров торговой компании предложен механизм, обеспечивающий ориентацию деятельности данной группы лиц на конечный результат деятельности компании, выражающийся в показателях стоимостно-ориентированного подхода (VBM-подхода).

Ключевые слова: стейкхолдерский подход, ценностно-ориентированное управление, устойчивое развитие.

The article is devoted to the cost model of management in modern realities. An important problem in the implementation of the VBM concept is the development of tools that ensure the harmonization of the interaction of the company's owners with other stakeholders. Based on the identification of key stakeholders of a trading company, a mechanism is proposed that ensures the orientation of the activities of this group of persons to the final result of the company, expressed in indicators of the value-oriented approach (VBM approach).

Key words: stakeholder approach, value-oriented management, sustainable development.

Основные положения

1. Одним из ключевых факторов ценностно-ориентированного подхода является ориентация управления компанией на максимизацию ее стоимости.
2. Все управленческие решения должны обеспечить не только успешное функционирование существующей бизнес-модели, но и устойчивое развитие компании.
3. Ориентация компании на цели, интересующие исключительно собственников бизнеса, препятствует (как это ни парадоксально) реализации поставленных целей.
4. Подлинная реализация ценностно-ориентированного подхода возможна только при гармонизации взаимодействия всех стейкхолдеров компании, безусловно включая ее собственников, результатом чего будет являться синергетический эффект от такой координации и согласованности действий.
5. Для практической реализации стейкхолдерского подхода на начальном этапе необходим выбор ключевой группы стейкхолдеров и разработка финансовой модели, обеспечивающей ориентацию этой группы на ценностные показатели компании.

Введение

Актуальность данной публикации обусловлена переходом к инновационной экономике, в которой растущая роль отводится современной финансовой аналитике. Для достижения поставленной задачи требуется придерживаться принципов финансовой, а не бухгалтерской модели анализа компании, в основе которой лежит применение стоимостного мышления и оценка влияния корпоративных решений на стоимость бизнеса. Одним из главных посылов публикации является оценка идеи применения стейкхолдерского подхода и его развитие применительно к корпоративному управлению. Следует отметить, что успех развития глобальных корпораций

зависит от качества их взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами – стейкхолдерами.

В связи с актуальностью данной темы ей посвящены работы ряда российских и зарубежных исследователей последних лет, таких как Г. Арнольд, Р. Фриман, А. Раппопорт, А. Маршал, Ж.А. Тарасова, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин, И.В. Ивашковская и др.

Методы

В настоящее время имеется достаточное большое число VBM-показателей, что предопределяет сложность в выборе наиболее важных из них, подлежащих контролю со стороны менеджмента компании [5]. К таковым относят следующие показатели создания стоимости:

- EP (экономическая прибыль);
- EVA (экономическая добавленная стоимость);
- MVA (рыночная добавленная стоимость);
- SVA (акционерная добавленная стоимость);
- CFROI (рентабельность инвестиций по денежным потокам или денежный поток на инвестиции).

Все вышеуказанные показатели имеют различия в методах расчета, но объединены общим смысловым подходом: дополнительная стоимость создается, когда доходность от инвестиций выше необходимой (требуемой, приемлемой, минимальной, барьерной) доходности. В качестве требуемой нормы доходности обычно используется средневзвешенная стоимость капитала как характеристика стоимости совокупных финансовых ресурсов. Иными словами, новая стоимость создается лишь тогда, когда компании получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на привлечение капитала [1].

Обсуждение

Стоимостная идеология отражает заинтересованность высшего руководства компании в создании стоимости для акционеров. Такая идеология проявляется в образе мыслей и в поведении генерального директора [3, 107]. Одно из главных достоинств концепции VBM заключается в способности концентрировать усилия всех заинтересованных сторон в компании на решении поставленных задач, необходимых для достижения единой цели – максимизации стоимости компании и увеличении благосостояния ее собственников. Данное исследование проведено по торговой компании ПАО «Гандер», в которой ключевыми показателями, свидетельствующими о верных действиях, направленных на достижение максимизации стоимости, могут быть рост прибыли, среднего покупательского чека, увеличение трафика, улучшение удовлетворенности клиентов и т.п. Вовлеченный в достижение единой цели замотивированный персонал также оказывает влияние на ключевые показатели. Например, в VBM-подходе установление единых операционных целей и системы KPI (ключевых показателей эффективности) вознаграждений сотрудникам гармонирует с факторами, определяющими ценность активов компании, что и побуждает сотрудников с максимальной отдачей выполнять свои трудовые обязанности, приближая всю компанию к достижению единой цели. Для наращивания стоимости необходимо выбрать ключевой показатель концепции, который позволил бы точнее устанавливать рычаги воздействия на ценностные показатели компании.

В настоящее время актуальным является «достижение баланса структуры капиталов»: интеллектуального, социального и финансового. Все перечисленные факторы присутствуют в концепции стейкхолдерской стоимости, которая приходит на смену традиционной интерпретации VBM-подхода, обладающей рядом недостатков – в частности, позволяющей осуществлять учет только финансовых факторов, причем в краткосрочном периоде. Но в современных реалиях этого недостаточно для гармоничного развития компании, так как требуется учитывать и нефинансовые факторы внешней и внутренней среды. Использование стейкхолдерского подхода благоприятно сказывается на корпоративном управлении и на процессе принятия решений. Менеджмент компании способен учитывать разнообразные интересы и требования органов власти,

акционеров и прочих заинтересованных лиц. Особенностью стейкхолдерского подхода является более полный учет интересов всех заинтересованных лиц, вовлеченных в орбиту компании. Новая концепция управления стоимостью компании должна охватывать системный контур нефинансовых форм капитала, фокусироваться на объемном пучке интересов финансовых и нефинансовых стейкхолдеров фирмы и предполагает иные принципы балансирования в нем [2].

Для практической реализации стейкхолдерского подхода на начальном этапе были выбраны основные группы стейкхолдеров. Для компании ПАО «Тандер» они представлены в таблице 1.

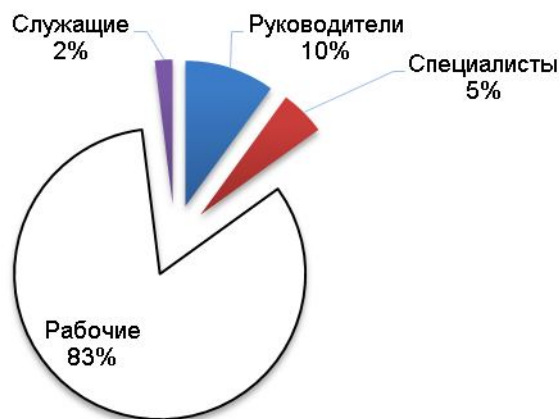
Таблица 1

Основные стейкхолдеры компании ПАО «Тандер»

№	Наименование	Расшифровка
1	Покупатели продукции	Покупатели магазина
2	Сотрудники магазина	Линейный персонал, административный персонал, служащие и специалисты
3	Инвесторы	
4	Поставщики товаров	ООО «Компаньон», ТК «Мегаполис», «Авангард» и другие
5	Банк, предоставляющий кредит на партию товаров	ВТБ, Сбербанк
6	Компании-конкуренты	X5 Retail Group, «Красное и белое» и другие
7	Контролирующие органы	Роспотребсоюз, налоговые органы

Составлено по данным [4].

Поскольку проблемой последних лет для данной компании является операционный рост издержек обращения, в структуре которых наибольший удельный вес составляют затраты на оплату труда, из перечисленных групп стейкхолдеров выбрана ключевая группа – сотрудники компании. Структура сотрудников компании представлена на рисунке.



Структура сотрудников компании ПАО «Тандер»

До настоящего времени оплата труда сотрудников магазина выстраивалась без использования стимулирующей составляющей, в силу чего применение мотивационных приемов будет наиболее эффективно по отношению к категории «рабочие», представители которой составляют 83 % всей численности персонала компании. Внедрение предлагаемой системы КРП-вознаграждений сотрудникам магазина, по предварительным оценкам, позволит торговой компании ПАО «Тандер» обеспечить более успешную реализацию стратегии роста и увеличить эффективность компании. Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 2.

Оценка возможностей увеличения эффективности компании

Показатель	2021 г., млн руб.	Расчетное значение, млн руб.	Изменение, %
Выручка	1 856	2134	15
Валовая прибыль	439	504	15
Операционные расходы, в т.ч.:	356 961	381 948	6,9
на персонал	166	184	11
маркетинговый бюджет	11	5	-50
НОПАТ	94 403	101 011	7
EVA	-72 778	24106	33

Составлено по данным [4].

В основу KPI-вознаграждений сотрудникам заложена их активность по привлечению покупателей путем рассылки по всем онлайн-каналам маркетинговых акций, установлением дополнительного процента от фонда оплаты труда по результатам успешно проведенной маркетинговой акции.

На основании представленной информации можно оценить финансовое взаимодействие компании и ее стейкхолдеров, а также проанализировать масштаб и структуру финансовых потоков, возникающих в результате распределения созданной добавленной стоимости.

Заключение

Существующие системы оценки эффективности, появившиеся в конце 1980-х годов, безусловно, стали прорывом для своего времени. Они помогли руководству компаний понять, что эффективность деятельности – это не только прибыль в текущем периоде. Важное место заняли бизнес-процессы, обеспечивающие эффективное управление стоимостью компании, с учетом потребностей всех стейкхолдеров. В противном случае невозможно достичь гармоничного и устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Выстраивание гармоничных отношений с внешними и внутренними стейкхолдерами позволит развить более социально-устойчивую компанию, улучшить эффективное управление репутацией и рисками компании.

Следует отметить, что универсального инструментария внедрения стейкхолдерского подхода не существует. Однако своеобразным ответом на данный вызов является использование лидирующими компаниями новых подходов к управлению на основе ESG-принципов и ESG-стандартов.

Литература

1. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 45. С. 41–51.
2. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход. М.: ИНФРА-М., 2020. 320 с. ISBN: 978-5-16-006874-9
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. 3-е изд., перераб. и доп. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 576 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://zahvat.ru/media/bookshelffile/original/33603.pdf>
4. Официальный сайт – ПАО «Магнит» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.magnit.com/ru/>
5. Приставка А.Н. Развитие системы оценки эффективности деятельности компании // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 3. С. 987–1002. DOI: 10.18334/ce.16.3.114398