

© *Вороной С.П.*,  
проректор РГЭУ «РИНХ»

### **К ВОПРОСУ О ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-ФУНКЦИЙ И ЕЕ ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ**

Долгосрочное развитие можно обеспечить только посредством управления ростом стоимости компаний. Институциональные инвесторы сегодня контролируют значительно более крупные пакеты акций компаний что позволяет им активно влиять на решения советов директоров компаний. Это означает, что компаниям необходимо оценивать различные виды бизнеса точно так же, как это делают их акционеры, и гарантировать согласованность решений, принятых на любом уровне, и тем самым обеспечивать повышение стоимости бизнеса для акционеров.

С появлением электронного бизнеса, когда значительная доля активов приняла форму интеллектуального капитала, стало, более чем когда-либо, важно, чтобы финансисты попытались найти способы измерения этих нематериальных составляющих, так как они являются ключом к приращению ценности для акционеров, управлению стоимостью компании и ее мониторингом. Поддержание репутации компании потребовало формирования системы управления рисками в масштабах всего предприятия, которое при этом должно учитывать этические,

экологические и социальные аспекты бизнеса.

Многие финансовые директора понимают, что успех теперь зависит не от количества реально существующих активов и финансового капитала, а от объема интеллектуальной собственности и человеческого капитала. Если в индустриальную эпоху основным сдерживающим фактором роста являлось отсутствие доступа к капиталам и каналам сбыта, то в информационный век это отсутствие талантливых сотрудников и информационных систем [1].

Тем не менее, только немногие компании управляют нематериальными активами, измеряют и отслеживают их динамику. Некоторые активы этого рода, например брэнды, оцениваются лишь тогда, когда происходит поглощение бизнеса, но редко в том случае, когда они создаются в самой организации. По-прежнему разрабатываются новые приемы оценки нематериальных активов, однако в настоящее время они не в полной мере учитываются в отчетах, не полностью оценивается их стоимость. Понимание сущности нематериальных активов влияет и на то, как в организации принимаются решения о распределении денежных (финансовых) ресурсов.

Задача финансового менеджмента — стать более эффективной системой, встроенной в бизнес-процессы, ориентироваться на потребителей и обслуживание, добавляя ценность в масштабах всей компании и действуя в среде, которая трансформируется с развитием технологий, а также оперативно реагировать на постоянно меняющиеся запросы.

Финансы используются максимально эффективно и производительно именно в масштабах всего бизнеса, поэтому инструменты и приемы, добавляющие ценность компании, должны определяться именно финансистами. Эта роль предусматривает определенную подготовку, позволяющую разобраться в сущности инструментов и приемов, заниматься сбором и анализом информации, разработкой систем,

действовать в качестве катализатора изменений других функций, оказывать помощь при оценке идей по совершенствованию, планированию, прогнозированию, измерению показателей функционирования и мониторинге, а также в проверках полученной информации. В этом и проявляется финансовая доминанта в экономических отношениях на микроуровне, о чем в российской печати уже многое сказано.

Компании новой экономики поняли, что концепция управления финансами может быть сформулирована так: стать «лучшими по показателям функционирования, т. е. теми, которых выбирают в первую очередь», используя для этого финансовые услуги, предоставляемые специалистами компании, чья миссия — обеспечивать профессиональное управление финансами и иметь навыки и умения, поддерживающие решения, принимаемые в интересах операционных видов бизнеса, организованных в виде виртуального бизнеса, действующего в нескольких глобальных точках и способного конкурировать с внешними провайдером аналогичных услуг [2].

Результатом такой трансформации стало рождение финансовой системы управления бизнесом, т.е. системы, в которой все хозяйственные решения принимаются либо отклоняются, исходя из значений финансовых критериев эффективности бизнеса: доходности, ликвидности и риска. Это принципиальное усложнение, ломающее не только привычную логику классического менеджмента, но и логику классического финансового менеджмента. Модификация управления бизнесом в конечном счете выразилась в переходе от управления компанией к управлению стоимостью компании.

До недавнего времени считалось, что положение фирмы на рынке или рыночное позиционирование имеет доминирующее значение в успехе бизнеса, нежели состояние дел на самой фирме. Сегодня фундаментальную роль

начало играть качество внутреннего потенциала фирмы, который предопределяет позиционирование на рынке. В реальном мире это означает переход от расплывчатого маркетингового исследования рынка, как основы принятия решений, к осмысленному воздействию на рыночное позиционирование на основе развития внутреннего потенциала фирмы, который следует отличать от понятия «потенциал развития фирмы».<sup>1</sup>

Ресурсный потенциал современной фирмы должны отвечать следующим четырем критериям:

- Формирование ценностей в системе клиента.
- Оригинальность фирмы по сравнению с конкурентами.
- Устойчивость к имитации (трудно имитируемые ресурсы).
- Устойчивость к замене (трудно заменимые ресурсы).

Конкурентное преимущество в форме трудно имитируемых ресурсов выражается в обладании фирмой определенным набором знаний, которые имитировать весьма затруднительно ввиду их уникальности, как и квалификации кадров, патентов, торговых марок, средств коммуникаций и информационного влияния фирмы. В балансе фирмы эти ресурсы представляются как нематериальные активы\*\* [3].

<sup>1</sup> Потенциал развития — слишком неопределенное понятие. Потенциал — это набор возможностей, а реализация возможностей есть развитие. Значит, обладая потенциалом, фирма всегда обладает возможностями развития, но может и не развиваться, имея потенциал. И вообще, любая фирма имеет потенциал, а значит, и шанс развития. Таким образом, развитие есть использование потенциала, или потенциал — это развитие в статике, а наращивание потенциала — это динамика развития (скорее роста, как одного из проявлений развития).

\*\* «В самом широком смысле НМА — это специфические активы, для которых характерны: (1) отсутствие осязаемой формы; (2) долгосрочность использования; (3) способность приносить доход».

Данное конкурентное преимущество реализуется в способности фирмы выстраивать устойчивые хозяйственные сети, основанные на эксклюзивном трансфере знаний. Эксклюзивность же обеспечивается трудностью имитации знаний. Трансформация менеджмента неизбежно ведет к изменению самой логики ведения бизнеса и внутренней структуры фирмы, или, по меткому выражению М. Кастельса, к такой логике организации бизнеса, в которой власть структуры оказалась сильнее структуры власти (структуры капитала).

Сущность механизма воспроизводства на микроуровне вытекает из особенностей хозяйственной деятельности. Основные проблемы хозяйственной деятельности постиндустриальной эпохи вытекают из ее классического определения как процесса формирования потока решений об использовании ресурсов (факторов) в границах фирмы с целью получения экономической выгоды. Однако сегодня границы фирмы преодолены, границы между внутренней и внешней средой размыты, а специалисты все чаще говорят об управлении цепочками, в которых создается добавленная стоимость [4].

Цепочки, создаваемые за границами фирмы, формируют бизнес-пространство с размытыми границами. Однако это вовсе не значит, что границ фирмы нет вообще, они просто резко сужаются, и определяются они не индустриальными возможностями (производственными мощностями) по переработке ресурсов на индустриальных активах, а интеллектуальным и финансовым потенциалом или способностью организовать по четкому сценарию бизнес-процесс по изготовлению и реализации товара. Изменение границ фирм привело к их разделению на два класса:

- компании-интеграторы — организующие поток стоимости;
- компании — звенья цепочки, создающие стоимость.

Первые дислоцированы в экономически развитых странах, вторые разбросаны по миру. Такое стало возможным с появлением информационных технологий, способных интегрировать в бизнес-процесс мощности, находящиеся за границами фирмы-интегратора.

Два класса фирм принципиально различаются по месту, занимаемому в мировом инновационном процессе. В глобальной инновационной системе есть две подсистемы:

- генерирующая инновации;
- использующая инновации.

Вторая подсистема свойственна отраслям первого передела — металлургия, нефтепереработка и др.

Не меньшую роль в успехе инновационного прорыва в современной России играет качество информационной базы.

США стали лидерами в мировом инновационном процессе прежде всего потому, что смогли выстроить лучшую в мире национальную информационную систему и наиболее эффективную организационную систему инновационного бизнеса. Поэтому неудивительно, что именно компании-интеграторы, дислоцированные в США, сформировали мощнейшую в мире сферу, генерирующую инновации.

Труднозаменимость знания выражается в оригинальности организации управления им, что нашло проявление в глобальной конкурентоспособности фирмы. Накопленное фирмой знание и эффективное управление им становятся аргументами функции ее глобальной конкурентоспособности. Отсюда резкое возрастание популярности концепции системы сбалансированных показателей (ССП) как новейшей концепции управления эффективностью бизнеса.

Пришло понимание того, что повышение устойчивости бизнеса есть результат повышения его эффективности, а факторы роста эффективности находятся в причинно-следственной

связи с цепочкой факторов роста стоимости.

При этом под эффективностью бизнеса понимается результативность действий, определяющих будущие финансовые результаты, выраженные в денежных потоках. В такой трактовке следствиями роста эффективности являются повышение устойчивости бизнеса и его стоимости.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Хоуп Дж. Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке / Пер. с англ. Н.Н. Кобzareвой; под общ. ред. Д.А. Рябых. — М.: Вершина, 2007. — С. 119.

2. Мэй М. [Трансформирование функции финансов.](#) — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 213.

3. Козырев А.Н., Макаров В.Л., Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / РИЦ ГШ ВС РФ. — М., 2003. — С. 10.

4. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 35.