

*Болобан Е.А.*

*студентка 3 курса магистратуры*

*Института открытого образования*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

*Россия, г. Москва*

## **ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

***Аннотация:** Активное проникновение цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности современного общества вынуждает компании переносить собственные бизнес-процессы в цифровую среду и пересматривать факторы, способные повлечь изменение их стоимости. В данной статье рассматривается, каким образом успешное использование современных инструментов и технологий способствует достижению устойчивого роста и конкурентоспособности компании в условиях цифровой трансформации.*

***Ключевые слова:** факторы стоимости компании, система сбалансированных показателей, цифровая трансформация, инструменты роста стоимости компании, технологические решения.*

***Annotation:** The active penetration of digital technologies into all spheres of life of modern society forces companies to transfer their own business processes to the digital environment and reconsider factors that could lead to changes in their value. This article examines how the successful use of modern tools and technologies contributes to achieving sustainable growth and competitiveness of a company in the context of digital transformation.*

***Key words:** company's value drivers, balanced scorecard, digital transformation, growth instruments of company's value, technological solutions.*

Фактор стоимости – это любая переменная, которая способна влиять на стоимость компании. Определение факторов стоимости является необходимым и ключевым этапом в рамках концепции управления стоимостью компании, так как позволяет оценить приоритетность направлений, а также выявить повседневные операции и инвестиционные решения, от которых в большей степени зависит рост стоимости компании [1]. Вместе с тем идентификация факторов способствует более четкому пониманию персонала и руководителей, каким образом их деятельность согласуется с приоритетами фирмы и влияет на максимизацию стоимости.

Обоснованность и правильность выбора ключевых факторов стоимости представляет собой основу для построения эффективной и действенной системы управления организацией. С этой целью применяется ряд принципов [2]:

- факторы должны быть напрямую привязаны к созданию стоимости и объединять все структурные единицы компании в стремлении к достижению единой цели. Факторы с необходимой степенью детализации доводятся до всех уровней организации. Для каждой функциональной области устанавливаются свои цели и задачи, которые вносят соответствующий вклад в общий процесс создания стоимости компании;

- факторы стоимости должны быть представлены как финансовыми, так и нефинансовыми показателями. Данный принцип отражает суть детализации, когда финансовые коэффициенты декомпозируются на операционные показатели, с помощью которых могут устанавливаться доступные целевые нормативы для всех уровней организации. Помимо того, операционные индикаторы могут использоваться для раннего предупреждения проблем, в то время как финансовые показатели в большей степени отражают уже факт свершившегося события, что препятствует своевременному принятию корректирующих действий;

– факторы должны характеризовать как текущую результативность деятельности компании, так и долгосрочные перспективы её развития.

Безусловно, на стоимость компании оказывают влияние ещё и внешние факторы, воздействовать на которые менеджмент не в силах [3]. Например, спрос, геополитическая ситуация, уровень инфляции, демографические показатели, законодательное регулирование, курс валют и прочие макроэкономические параметры. Однако, компания может адаптироваться и в ответ на изменения во внешней среде предпринимать корректирующие действия в отношении своих установленных нормативов и мероприятий, направленных на повышение стоимости компании.

Важно отметить, что набор отобранных факторов должен периодически пересматриваться по мере происходящих изменений во внешней и внутренней среде компании, чтобы оставаться актуальным и не тормозить достижение поставленных целей.

Для выявления, декомпозиции и установления соподчиненности факторов стоимости компании может использоваться сбалансированная система показателей (ССП) (в оригинале *Balanced Scorecard*, BSC), которая позволяет учесть вклад всех основных направлений деятельности организации в процесс создания стоимости и отразить взаимосвязь между ними. Система представляет собой набор ключевых показателей эффективности, разработанных до самого детального уровня, которые встраиваются в общую стратегию компании, ориентированную на максимизацию благосостояния собственников [4]. СПП позволяет отслеживать насколько ценности, закладываемые в качестве фундамента, действительно отражаются в повседневной деятельности компании. Также система сбалансированных показателей позволяет разбить заявленную стратегию на более мелкие цели и задачи и донести их до исполнителей в виде понятных индикаторов успеха.

Основатели данной концепции Роберт Каплан и Дэвид Нортон были убеждены в том, что лишь финансовых показателей недостаточно для

полноценной оценки эффективности компании и внедрили нефинансовые показатели. Помимо того, они предполагали, что составляющие организации нельзя рассматривать изолированно, необходимо в равной степени отслеживать привлекательность компании в глазах инвесторов и клиентов, эффективность внутренних бизнес-процессов и потенциал роста [5]. Таким образом, авторы сбалансированной системы показателей выделили четыре перспективы: клиенты, финансы, бизнес-процессы, обучение и рост.

Финансовые показатели задают курс всем остальным метрикам в ССП и в первую очередь фокусируются на росте прибыли, максимизации использования активов и поддержании финансовой устойчивости, преследуя общую цель – увеличение стоимости компании. Метрики данной перспективы являются скорее отсроченными или историческими – то есть, они формируются с неким лагом во времени, а не анализируются в процессе деятельности. К ним можно отнести: EBITDA; выручка; чистый долг; ROA; ROE; TAT; финансовый рычаг; доля безнадежной дебиторской задолженности; потребность в рабочем капитале.

Клиентская перспектива рассматривает вопросы, как именно организации удовлетворяют потребности своих клиентов и реагируют на изменения в их поведении. Компания должна предлагать потребительскую ценность, то есть создавать определенную совокупность качеств продукта, цены и обслуживания, уникальную для конкретной целевой аудитории. Следовательно, применяемые индикаторы отслеживают конкурентные преимущества и определяют условия, создающие специфичную ценность для потребителей конкретного сегмента рынка. Показатели перспективы «Клиенты» включают: относительная доля рынка; Repeat Rate; индекс NPS; отток клиентов; количество жалоб.

Перспектива «Внутренние бизнес-процессы» описывает, каким образом избранная стратегия будет реализована, чтобы достигнуть целей, поставленных в финансовой и клиентской перспективе. Под бизнес-процессом

подразумевается совокупность взаимосвязанных действий, которые выполняются компанией для достижения заданного результата и создания стоимости. Авторы концепции ССП подразделяют внутренние бизнес-процессы на четыре группы: процессы операционного управления; процесс управления отношениями с клиентами; инновационные процессы; нормативные и социальные процессы.

Операционные процессы – это ежедневные действия, которые отвечают за производство продукта или услуги и их поставку на рынок. К показателям управления рисками относят: процент брака; время простоев; транспортные издержки на единицу сырья; себестоимость единицы выпускаемой продукции; издержки хранения запасов.

Управление отношениями с клиентами является основополагающим для каждой организации, так как именно они диктуют направление развития компании, определяют объем продаж и необходимость реализации инновационных проектов. Среди возможных показателей встречаются: Sales Cycle Length; доля клиентов, удовлетворенных обращением в службу поддержки; Resolution Time; доля просмотров рекламного сообщения целевой аудиторией.

Инновационный процесс позволяет реализовать научно-техническое развитие компании, создавать НМА и коммерциализировать их. Показатели данного раздела могут включать: долю расходов на НИОКР в общем объеме операционных расходов; долю новых продуктов в объеме продаж; количество патентов; доля успешно завершенных НИОКР.

Нормативные и социальные процессы выходят за рамки компании и направлены на внешние заинтересованные стороны, к которым относят активистские сообщества, государственные органы, профсоюзы, экологические организации и прочие. Среди возможных показателей: скорость сокращения отходов; количество реализованных мероприятий в

рамках ESG-стратегии; количество производственных травм; число социальных проектов, в которых задействована компания.

Перспектива «Обучение и развитие» является движущей силой всей системы сбалансированных показателей, так как корректно подобранные сотрудники, обладающими необходимым набором навыков и умений, правильные инструменты информационного и технического обеспечения внутри слаженного организационного климата способствуют лучшему функционированию внутренних процессов, удовлетворению клиентских запросов, и в итоге обеспечивают финансовый успех компании. Метрики данной перспективы охватывают управление человеческим, информационным и организационным капиталом и включают: удовлетворенность сотрудников; уровень образованности кадров; доля сотрудников, использующих программное обеспечение; доля заказов, отслеживаемых в электронной базе; готовность сотрудников к внедрению новых технологий; Diversity index; доля сотрудников, осознающих стратегию организации.

Несмотря на то, что сбалансированная система показателей включает в себя аспекты по управлению технологиями, современный этап развития хозяйственно-экономических отношений, который нельзя представить без информационных технологий, бросает компаниям вызов и вынуждает внедрять цифровые инструменты во все функциональные области для поддержания собственной конкурентоспособности [6]. Потребители демонстрируют обновленные требования к качеству продукции и обслуживания, желают получать индивидуализированное предложение, стремятся к открытой коммуникации с производителями, выражают потребность взаимодействовать через простые и понятные платформы. Конкуренты в свою очередь определяют пути цифровой трансформации, задают ориентиры и изменения в конкурентной среде. Однако сам факт внедрения технологий не гарантирует компании ожидаемый успех. Создание

стоимости в условиях цифровой трансформации определяется тем, насколько эффективно компания адаптировала внутреннюю среду под вводимые цифровые механизмы и смогла обеспечить достижение новых конкурентных преимуществ.

Прежде чем рассмотреть влияние цифровой трансформации на бизнес необходимо дать трактовку данному термину. Периодически его ошибочно отождествляют с понятием «цифровизация». Цифровизацию можно определить как процесс внедрения цифровых и информационных технологий в различные сферы хозяйственно-экономической деятельности [7]. У понятия «цифровая трансформация» нет однозначного определения, но в анализируемой литературе встречается весьма схожее толкование. Так, коллектив авторов Зайченко И.М., Горшечникова П.Д., Лёвина А.И., и Дубгорн А.С. определяют цифровую трансформацию, как «переход от традиционной системы управления предприятием на инновационную, на основе внедрения релевантных информационно-коммуникационных технологий в деятельность предприятия, направленных на преобразование бизнеса и/или его трансформацию в цифровую форму для получения и/или удержания конкурентных преимуществ в современном обществе» [8]. Компания Hewlett Packard заявляет, что цифровая трансформация – «это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности, требующий внесения коренных изменений в технологии, культуру, операции и принципы создания новых продуктов и услуг» [9]. Таким образом, цифровая трансформация – это процесс комплексной перестройки бизнес-моделей и бизнес-процессов компании, вызванный внедрением и использованием цифровых технологий, а также оказывающий влияние на способы создания стоимости.

Исходя из приведенных определений следует, что термин «цифровизация» сосредоточен на самих технологиях, служащих для упрощения и повышения эффективности бизнес-процессов, а цифровая



трансформация характеризует кардинальное совершенствование бизнес-процессов, возникающее в результате цифровизации [10].

Раскрытое понятие цифровой трансформации указывает на то, что процесс внедрения новых технологий должен сопровождаться инновациями в операционном управлении и изменениями в: мышлении и ведении бизнеса; стиле руководства; распределении ролей; корпоративной культуре; организационных структурах; взаимодействии с контрагентами и клиентами; подходах к принятию решений; системе мотивации [11]. Вместе с перечисленными характеристиками бизнеса трансформируется и подход к управлению стоимостью компании, так как появляется всё больше новых внутренних и внешних факторов стоимости, игнорирование которых способно привести к разрушению стоимости.

Таким образом, внедряемые технологические решения выступают новыми факторами стоимости в рамках цифровой трансформации и представляют собой инструменты, управляя которыми менеджеры способны влиять на эффективность компании и рост её стоимости.

Обобщенно влияние инструментов цифровизации на изменение стоимости компании можно разбить по трем направлениям, которые сосредоточены на модификации продукта, процесса производства и взаимодействия с потребителями [11]:

Путь 1. Предложение новых цифровых продуктов и услуг. Цель – повышение продаж и конкурентоспособности. Характерно для компаний – технологических лидеров, так как инициатива вывода на рынок инновационного продукта вызвана собственным желанием организации, а не продиктована клиентами. Для повышения удовлетворенности потребителей, изучения их запросов, оценки возможности качественного улучшения продукта или предложения потребителям совершенно новых товаров и услуг применяются такие технологии, как: искусственный интеллект, машинное



зрение, цифровые двойники, «интернет вещей», технологии сенсорики, аддитивные технологии, имитационное моделирование продуктов.

Путь 2. Оптимизация внутренних процессов и производства. Цель – увеличение эффективности внутренних операций. Зачатую движущими силами перехода к новым технологическим решениям в производственном процессе выступают клиенты и прочие заинтересованные стороны. Внедряемые цифровые технологии в данном случае направлены на: повышение точности и сокращение длительности производственного цикла; высвобождение замороженных ресурсов и их рациональное перераспределение; обучение сотрудников по использованию нового оборудования, аппаратного и программного обеспечения. Для создания стоимости в данном случае компании прибегают к использованию: ERP и CRM систем, роботизации, автоматизации операционных процессов, программного обеспечения для планирования и проектирования, производственному оборудованию повышенной эффективности.

Путь 3. Цифровизация процессов продажи и обслуживания. Цель – улучшение клиентского опыта. Компания повышает качество обслуживания клиентов за счет создания собственных служб поддержки, развития цифровых каналов оказания услуг, использования цифровых платформ для размещения заказов, анализа истории взаимодействия клиента с организацией, предложения персонализированных товаров и услуг. При выборе данного курса компания делает упор на выстраивании доверительных отношений с потребителем, повышении удовлетворенности, лояльности и удержании клиента. Для такого сотрудничества с клиентами прибегают к следующим технологическим решениям: искусственный интеллект, «большие данные», мобильные приложения, цифровые платформы, чат-боты.

Однако не стоит забывать, что на пути к созданию и увеличению стоимости с применением цифровых технологий компании сталкиваются с рядом барьеров. При этом менеджмент способен выработать грамотные

решения, способствующие снижению сдерживающего эффекта и обратить эти ограничения в дополнительные драйверы стоимости. К таким можно отнести [11]:

– Озабоченность клиентов по поводу информационной безопасности и сохранности собственных данных. Этот фактор может привести потребителя к отказу от использования новой цифровой платформы, мобильного приложения или веб-сайта. В данном случае действенным методом будет открытое информирование пользователей, о предпринимаемых мерах безопасности и политике использования данных.

– Сопротивление изменениям со стороны сотрудников или членов руководящего состава. Зачастую нежелание мириться с преобразованиями связано со высоким уровнем неопределенности, непониманием, какие потенциальные выгоды принесут внедряемые технологии и сколько времени на это потребуется. Повлиять на приверженность персонала к традиционным методам выполнения операций можно с помощью развития корпоративной культуры в сторону цифровой трансформации, проведения тренингов, обозначающих новые ориентиры и задачи в процессе достижения стратегических целей компании.

– Ограниченность финансовых ресурсов. Реализация инновационных проектов предполагает высокий уровень риска, в связи с чем поиск источников финансирования для компании может оказаться затруднительным. Также наличие временного лага между стадиями цифровизации процессов и получения результатов вынуждает компании обеспечить себе определенный уровень финансовой безопасности и устойчивости. В данном случае компания может обратиться к таким современным инструментам финансирования, как: краудфандинг, краудлендинг, краудинвестинг, криптовалюта и прочие инвестиционные платформы.

– Технологическое невежество. Персонал не обладает достаточными знаниями и навыками в области внедряемых цифровых технологий. В целях минимизации ошибок, недопущения торможения рабочих процессов и извлечения максимальных выгод от инноваций рекомендуется организовывать обучающие семинары для сотрудников, направлять их на соответствующие курсы повышения квалификации или же назначать наставников со стороны IT-службы компании для осуществления кураторства в текущем режиме.

– Сложный пользовательский интерфейс. Неочевидный и перегруженный интерфейс не позволяет покупателю осуществить целевое действие, вынуждает сделать выбор в пользу компании-аналога и в целом ухудшает качество обслуживания. Чтобы в полной мере извлечь преимущества от внедряемого инструмента, перед его запуском необходимо провести ряд тестирований, получить обратную связь и адаптировать инструмент взаимодействия с клиентами в соответствии с поступившими замечаниями и пожеланиями.

Помимо новых инструментов увеличения стоимости цифровая трансформация способствует преобразованию ключевых показателей эффективности, используемых в рамках перспектив ССП (табл.1) [7].

*Таблица 1.*

**Ключевые показатели результативности ССП в условиях цифровой трансформации**

Перспектива ССП	Цифровые показатели
Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>– величина дохода, которую генерирует цифровой актив;</li><li>– рентабельность инвестиций с учетом особенностей новых активов;</li><li>– увеличение темпа роста продаж.</li></ul>

Взаимоотношения с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество активных клиентов;</li> <li>– стоимость привлечения покупателя;</li> <li>– средний доход на пользователя;</li> <li>– пожизненная стоимость клиента.</li> </ul>
Внутренние бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество роботов на одного работника;</li> <li>– доля устройств в компании, подключенных к интернету вещей;</li> <li>– количество случаев раннего обнаружения ошибок.</li> </ul>
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество сотрудников с цифровыми компетенциями;</li> <li>– количество сделок, совершенных посредством цифровой платформы;</li> <li>– степень доступности информации для рядовых сотрудников;</li> <li>– доля сотрудников, переведенных на удаленный формат.</li> </ul>
Технологии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– размер цифровых активов;</li> <li>– доля инновационных товаров в общем объеме выпуска;</li> <li>– доля разработок, выполненных с помощью цифрового моделирования.</li> </ul>

Таким образом, в данной статье было детально раскрыто понятие факторов стоимости, указаны предъявляемые к ним требования, а также приведена концепция ССП как возможный подход для формирования эффективного набора факторов. Вместе с тем дано определение цифровой трансформации и цифровизации, представлены цифровые инструменты

управления стоимостью компании и охарактеризовано влияние внедряемых цифровых решений на процесс создания стоимости.

### **Использованные источники литературы**

1. Скотт М.К. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости; Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 427 с.
2. Управление стоимостью компании [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/finance/upravlenie-stoimost-yu-kompanii> (дата обращения: 06.04.2023).
3. Лосева О.В., Косорукова И.В., Федотова М.А., Тазихина Т.В., Абдикеев Н.М. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы // Финансы: теория и практика/Finance: Theory and Practice. – 2022. - 26(4). – С.6-28.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М. : Олимп-Бизнес, 2021. — 320 с.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 512с.
6. Кочетков Е.П., Забавина А.А., Гафаров М.Г. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. - №1. – С.68-81.
7. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая транс-формация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – 36(3). - С. 390–420.

8. Зайченко И.М., Горшечникова П.Д., Лёвина А.И., Дубгорн А.С. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 2. С. 205–212.
9. What is digital transformation? [Электронный ресурс]. URL: [https://www.hpe.com/emea\\_europe/en/what-is/digital-transformation.html](https://www.hpe.com/emea_europe/en/what-is/digital-transformation.html) (дата обращения: 13.05.2023)
10. Зайченко И.М., Козлов А.В., Шитова Е.С. Драйверы цифровой трансформации бизнеса: Понятие, виды, ключевые стейкхолдеры // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 5. С. 38–49
11. Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2023). Value creation paths of organizations undergoing digital transformation /Knowledge and Process Management. – 2023. – 30(2). – P.125–136.