

УДК 330.524

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

© Г. А. Кононова, В. В. Циганов

*Высшая школа приватизации и предпринимательства – институт,
северо-западный филиал
Россия, 190005 г. Санкт-Петербург, ул. 6-я Красноармейская, 24.
Тел.: +7 (812) 110 18 16. Тел./факс: +7 (812) 112 63 08.
E-mail: tsvv@list.ru*

В статье рассмотрены особенности и структурированы основные положения организации управления стоимостью компании. Определены основные задачи организации управления и предложен алгоритм процесса организации управления стоимостью компании. Обоснована необходимость учета факторов эффективности управленческих решений и раскрыты некоторые из этих факторов.

Ключевые слова: *организация управления, стоимость компании, факторы эффективности управления.*

Менеджмент, основанный на управлении стоимостью компании, базируется на концепции, получившей активное распространение в середине прошлого века. Эта концепция предполагает, что принимаемые в компании стратегические, тактические и оперативные управленческие решения должны концентрироваться на ключевых факторах повышения стоимости компании.

Масштабная популярность и распространенность такого подхода к управлению компанией была связана в основном с тем, что для собственников бизнеса к этому времени наиболее актуальным вопросом стал скорее рост стоимости этого бизнеса, чем количество ресурсов, привлеченных в производство. Высокая капитализация бизнеса понимается при этом как гарантия устойчивого, развития компании, защита от недружественных поглощений, а также как условие формирования положительного имиджа компании и активного притока инвестиций, поскольку инвестиционные решения основываются, прежде всего, на результатах оценки стоимости бизнеса.

Основным положением концепции является утверждение о том, что управление компанией должно быть направлено на сохранение настоящей и создание ее будущей стоимости. Другими словами, целевым управленческим показателем в данном случае принимается не прибыль и не рентабельность, а прирост стоимости компании.

Анализ отечественного и зарубежного опыта решения проблемы управления стоимостью компании [1, 2, 3 и др.] позволяет сформировать следующие принципиальные положения, которые, на наш взгляд, целесообразно учитывать в процессе организации управления:

- стоимость компании формируется под воздействием большого числа взаимодействующих внешних и внутренних факторов, и для того, чтобы определить не только конкретную, но и наиболее предпочтительную, область принятия решений по созданию стоимости, необходима группировка и ранжирование факторов, определяющих ее величину;
- величина стоимости компании не только высоко изменчива во времени, но и различна даже при одномоментном измерении, что определяется различием целей измерения.

Следовательно, существуют разные виды стоимости компании, информация о которых может и должна быть использована только в определенных конкретных ситуациях;

- методология управления компанией, ориентированного на увеличение ее стоимости, может быть приоритетной, но отнюдь не единственной управленческой методологией, используемой компанией. В связи с этим, следует определить место управления стоимостью в общей системе управления компанией, установить соотношение общих и специфических функций управления и уточнить цели заинтересованных сторон;

- для обеспечения эффективности процесса управления необходимо иметь точную информацию об объекте управления, которым в нашем случае является стоимость компании. Поэтому особое внимание должно быть уделено выбору методов оценки стоимости компании, что касается и ее нематериальных активов;

- как показывает анализ, в настоящее время достаточно актуальной для отечественных компаний является проблема рационального использования физических (оборотных и внеоборотных) активов, что, несомненно, является фундаментальным фактором создания стоимости;

- накопленный к настоящему времени опыт управления стоимостью компании позволяет выделить и рекомендовать наиболее часто используемые предпринимателями современные инструменты управления стоимостью компании, к которым, в частности относятся: целевое управление персоналом компании, усиление факторов устойчивого развития компании, рациональное использование схем аутсорсинга и др.

В границах одной статьи невозможно раскрыть все изложенные выше положения. Поэтому далее рассмотрены только основы организации управления стоимостью компании.

Управление стоимостью компании, как процесс, заключается в разработке и реализации управленческих решений, в результате которых оптимизируется структура существующей стоимости компании и создается новая стоимость. В соответствии с этим тезисом, цель управления – это максимизация рыночной стоимости компании. В качестве обобщающего показателя результативности управления стоимостью компании наиболее часто используется показатель добавленной стоимости.

Ниже предлагается обобщение особенностей управления стоимостью компании.

Принципиально процесс управления стоимостью компании выстраивается по правилам, принятым в общей методологии управления, и включает все этапы, которые предусмотрены этой методологией, начиная с анализа сложившейся ситуации и завершая реализацией управленческих решений, отслеживанием результатов управления и необходимой корректировкой принятых ранее решений. Отличие состоит, прежде всего, в целевых установках управления, а также в том, что в процессе управления стоимостью реализуются (и рассматриваются как приоритетные) специфические функции управления, которые являются детализированным отражением общих функций управления. Это, например, анализ структуры и факторов создания стоимости компании, контроль над исполнением решений по формированию и использованию активов компании и т.п.

В соответствии с содержанием целевых функций выполняется обоснование выбора специфических методов управления стоимостью компании, которые встраиваются в общую систему методов управления, но при этом признаются приоритетными.

Принципиальная особенность организации процесса управления стоимостью компании заключается также в выделении и усилении значимости ключевых областей управления. К ним относятся, в частности, управление заемным капиталом, управление взаимоотношениями с акционерами, управление инвестиционной деятельностью, управление имуществом

вом. Это определяет повышение роли финансового менеджмента в управлении компанией в том случае, когда решено сделать акцент на максимизации ее стоимости.

Само принятие решения о внедрении основ управления стоимостью компании должно быть достаточно глубоко обосновано, а организация процесса управления стоимостью должна выполняться с учетом: (1) структуры и динамики стоимости компании, (2) уровня профессиональной подготовленности персонала, (3) финансового потенциала компании, (4) методической обеспеченности процесса управления и т.д. Задачи, решаемые в процессе организации управления стоимостью компании, показаны на *рис. 1*.

Приняв в качестве ведущей стратегию максимизации стоимости, менеджеры компании в процессе своей профессиональной деятельности должны учитывать основные векторы реализации подобной стратегии и именно в соответствии с этим определять содержание приоритет отдельных управленческих решений.

В зависимости от актуальности отдельных задач управления стоимостью, а также от принципов управления, ранее принятых в компании, и от уровня профессиональной подготовленности менеджеров, выбирается наиболее целесообразный подход к организации управления. Это может быть, к примеру, ситуационный подход, когда выбор направленности и методов управления основан на информации о ситуации, сложившейся в момент выбора и изменяется с изменением ситуации. Ситуационное управление базируется, в первую очередь, на систематическом анализе факторов стоимости компании. Использование других методологических подходов, как правило, также предполагает анализ факторов стоимости.

Факторы, определяющие величину стоимости компании, многочисленны и взаимосвязаны. Укрупнено их можно разделить на две группы: факторы, формирующиеся во внешней среде, и факторы, возникающие в самой компании. Для того чтобы в результате управления позволит получить желаемое приращение стоимости компании, необходимо проведение систематического анализа, позволяющего выявить те факторы, управленческое воздействие на которые наиболее целесообразно с учетом ситуации, сложившейся как в самой компании, так и во внешней среде.

При определении силы и характера влияния отдельных факторов целесообразно использовать ключевые показатели деятельности компании, сбалансированные по проекциям бизнеса (стратегия, финансы, клиенты, производственные процессы, обучение и развитие). Результаты оценки характера и силы влияния внутренних факторов позволяют определить, какой из способов повышения величины стоимости компании является в настоящий момент наиболее предпочтительным, и на основании этого выявить какими должны быть первоочередные управленческие решения.

В качестве основных комплексных способов повышения величины стоимости компании можно назвать обеспечение высоких финансовых результатов ее деятельности, формирование позитивных ожиданий по отношению к компании (что обеспечивает приток внешних инвестиций), а также повышение эффективности формирования и использования активов компании. Это, в свою очередь, предполагает:

- рост объема и повышение качества производимой компанией продукции (услуг);
- оптимизацию затрат на производство продукции (услуг) и на управление компанией;
- рациональное и своевременное управление задолженностью компании;
- эффективное использование акционерного капитала, совершенствование его структуры;

- достижение производственного превосходства компании над конкурентами (использование инновационных технологий, модернизация основных фондов, реинжиниринг);
- организацию эффективного взаимодействия с клиентами, деловыми партнерами, органами государственного и муниципального управления;
- обеспечение долговременного устойчивого развития компании;
- своевременную реструктуризацию и эффективное управление основными фондами;
- эффективное управление материальными потоками;
- совершенствование принятой в компании политики цен;
- повышение интеллектуального потенциала компании.

Перечисленные выше способы повышения стоимости компании, в процессе управления находят свое развитие, заключающееся в детальном обосновании и успешной реализации соответствующих управленческих решений. Однако даже достаточно полно и корректно обоснованное управленческое решение не всегда становится эффективным. Причем очень часто потеря эффективности происходит не только в процессе принятия, но и в процессе реализации этого решения. Поэтому представляется важным определение ведущих факторов эффективности управленческих решений. На *рис. 2* представлены некоторые факторы и показаны результаты их учета.

Учет влияния факторов связан с весьма объемной управленческой деятельностью. Можно рассмотреть это на примере такого фактора, как согласование целей заинтересованных сторон. Выделим здесь две области управленческой деятельности: согласование целей в процессе управления и согласование целей в процессе взаимодействия компании с внешней средой.

В первом случае учитывается, что успешная реализация управленческого решения в значительной степени зависит от того, насколько полно согласованы интересы руководителей компании и исполнителей решений, принимаемых этими руководителями, между собой и насколько полно они согласованы с целями развития компании. В связи с этим, проводится анализ и устанавливается:

- соответствуют ли интересы работников цели управления стоимостью компании;
- обеспечена ли связь интересов работников с основной целью компании материальными и моральными стимулами;
- обладают ли разработчики и непосредственные исполнители управленческих решений соответствующими знаниями и навыками;
- насколько доступно и конкретно изложены задачи, выполнение которых обеспечивает реализацию каждого из управленческих решений;
- существует ли эффективная система ответственности в случае неисполнения управленческих решений;
- созданы ли условия, необходимые для выполнения решений и т.д.



Рис. 1. Организация управления стоимостью компании.

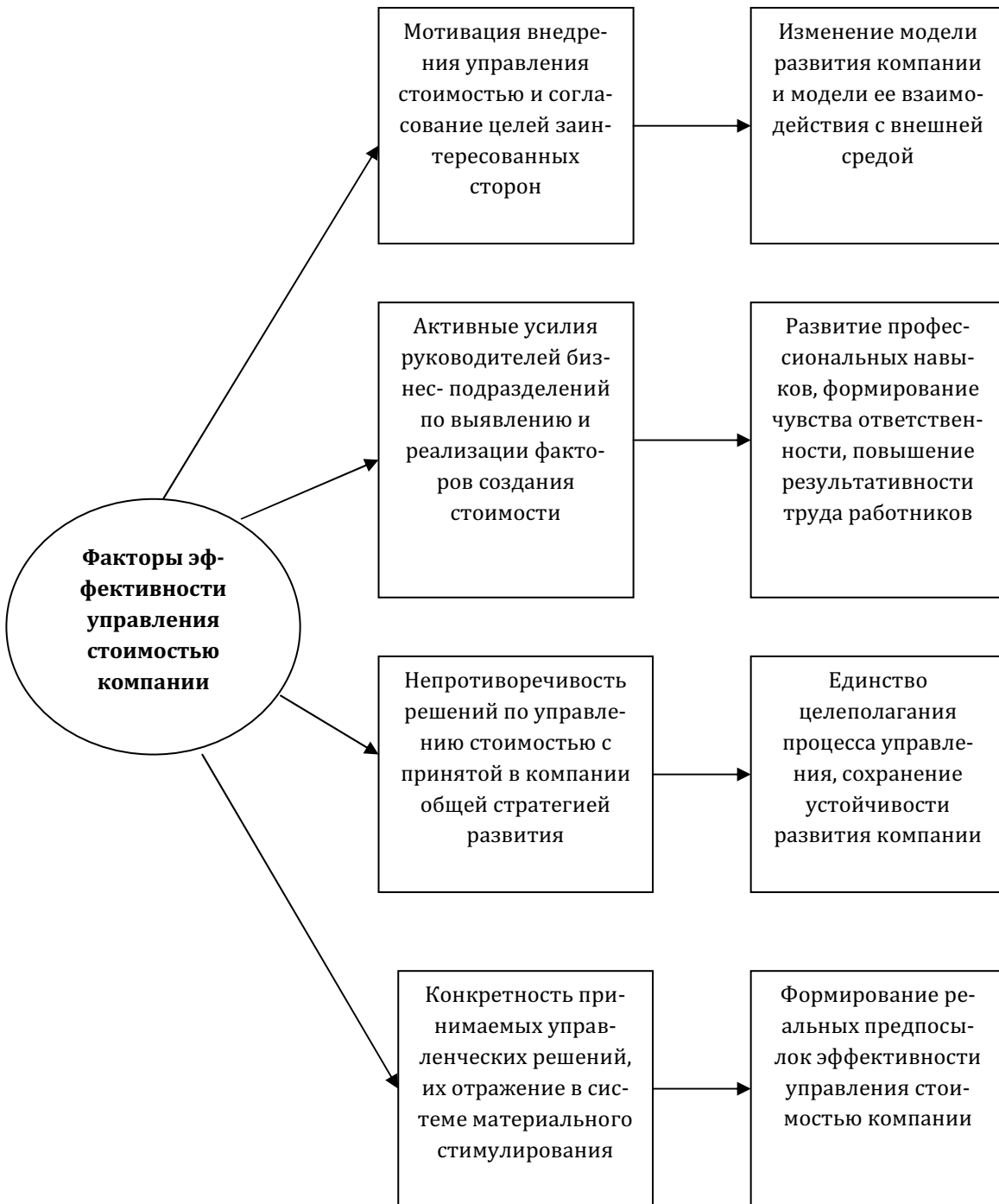


Рис. 2. Факторы, обеспечивающие эффективность управленческих решений.

Результаты анализа определяют содержание управленческой деятельности, обеспечивающей эффективное управление стоимостью компании. Это может быть и пересмотр системы материального стимулирование и внедрение технологии управления знаниями, и изменение методов оперативного управления и т.д.

Во втором случае учитывается, что изменение величины стоимости компании затрагивает интересы не только ее работников и акционеров компании, но и интересы основных конкурентов, потребителей продукции (услуг), органы государственного и муниципального управ-

ления. Реализация этих интересов разнонаправлено и в разной степени отражается на величине денежных потоков компании. Это обстоятельство усложняет процесс управления стоимостью компании, поскольку перед ее менеджерами стоит комплекс сложных задач гармонизации интересов компании и субъектов внешней среды.

Если иметь в виду, что это только малая часть тех задач, которые должны быть решены менеджментом компании при организации управления ее стоимостью, то можно представить сложность и многоаспектность этого процесса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бочаров В. В., Самонова И. Н., Макарова В. А. *Управление стоимостью бизнеса*. СПб: Издательство СПбГУ, **2009**.
2. Управление стоимостью компании. Вестник McKinsey. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru>
3. Патрушева Е. Г. Обзор теоретических концепций стратегического управления на основе роста стоимости компании // *Финансовый менеджмент*. №1. **2008**.

Поступила в редакцию 23.04.2013 г.

ORGANIZATION OF COMPANY COST MANAGEMENT

© G. A. Kononova, V. V. Tsiganov

*Higher School of Privatization and Business - Institute
north-west branch*

24 6th Krasnoarmeyskaya Street, 190005, St. Petersburg, Russia.

Phone: +7 (812) 110 18 16.

E-mail: tsvv@list.ru

In the article, peculiarities of company cost management organization are considered and its bases are structured. The main targets of management organization have been defined and the algorithm for company cost management organization has been proposed. The necessity of taking into account the factors of management decisions has been justified and some of these factors have been revealed.

Keywords: *management organization, company cost, management efficiency factors.*

Published in Russian. Do not hesitate to contact us at edit@libartrus.com if you need translation of the article.

Please, cite the article: Kononova G. A., Tsiganov V. V. Organization of Company Cost Management // *Liberal Arts in Russia*. 2013. Vol. 2. No. 3. Pp. 285–292.

REFERENCES

1. Bocharov V. V., Samonova I. N., Makarova V. A. *Upravlenie stoimost'yu biznesa [Business Cost Management]*. Saint Petersburg: Izdatel'stvo SPbGU, 2009.
2. Upravlenie stoimost'yu kompanii. *Vestnik McKinsey*. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru>
3. Patrusheva E. G. *Finansovyi menedzhment*. No. 1. 2008.

Received 23.04.2013.