УДК 657.22

Е.В.ШВАРЕВА
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

Представлена характеристика понятия «стоимость компании». Уделено особое внимание управлению стоимостью как интегрирующему процессу, направленному на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости. Рассматривается вопрос естественных законов трансформирования организации.

The characteristic of concept «cost of the company» is submitted. The special attention is given to management in this cost as to the integrating process directed on qualitative improvement of strategic and operative decisions at all levels of the organization due to concentration of the general efforts on key factors of cost. The question of natural laws of transformation of the organization is considered.

Ясное понимание феномена стоимости компании и навыки в применении методики ее определения для принятия верных решений в бизнесе являются главными предпосылками успеха в современной конкурентной среде. Насколько успешен ваш бизнес? Следует ли осуществлять тот или иной проект? Всегда ли рост производства, продаж, прибыли означает процветание в долгосрочной перспективе? Единственно верный критерий правильного решения этих и многих других подобных вопросов связан с оценкой стоимости компании. Стоимостная оценка есть ключевой элемент любой полноценной бизнес-стратегии и не должна оставаться исключительной обязанностью специалистов по финансам.

Стоимость компании определяется ее дисконтированными будущими денежными потоками. Новая стоимость создается лишь тогда, когда компании получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает затраты на привлечение капитала. Управление стоимостью является тем элементом менеджмента, на котором строится механизм принятия крупных стратегических и оперативных решений. Правильно налаженное управление стоимостью означает, что все устремления компании, аналитические методы и приемы менеджмента направлены к одной общей цели – помочь компании максимизировать свою стоимость, строя процесс принятия управленческих решений на ключевых факторах стоимости.

Управление стоимостью принципиально отличается от системы планирования, принятой в 60-е годы. Оно перестало быть функцией исключительно руководящего аппарата и призвано усовершенствовать принятие решений на всех уровнях организации. В нем изначально заложена предпосылка, что командно-административный стиль принятия решений сверху вниз не приносит должных результатов, особенно в крупных многопрофильных корпорациях. А значит, менеджерам низшего звена нужно научиться использовать стоимостные показатели для принятия более толковых решений. Управление стоимостью требует регулировать баланс наравне с отчетом о прибылях и убытках и поддерживать разумное равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями деятельности. Если управление стоимостью внедрено и организовано должным образом, корпорация получает огромные выгоды. Такое управление, по сути, представляет собой непрерывную реорганизацию, направленную на достижение максимальной стоимости. И этот метод действует. Он дает хороший эффект, который проявляется в росте экономической эффективности.

Санкт-Петербург. 2006

Однако в управлении стоимостью таятся и свои ловушки. Оно может быть сведено к аппаратным занятиям административного персонала, которые никак не отражаются на оперативных менеджерах низшего звена и на принимаемых ими решениях. Как и централизованное планирование в период 60-70-х годов, управление стоимостью может превратиться в неповоротливую систему, сопряженную с огромным административным штатом специалистов, не обладающих практическим опытом управления производством, тратящих большую часть своего времени на попытки прогнозировать макроэкономические переменные, такие как ВВП, и почти не имеющих представления о том, что такое конкурентная стратегия на уровне деловой единицы. Вместо реального управления стоимостью компания в этом случае лишь создает видимость радения о стоимости.

Управление стоимостью – это интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости. Но управление стоимостью не должно сводиться к методологии стоимостной оценки. Его главная задача – наметить цели и пути изменения корпоративной культуры. Менеджера, ориентированного на стоимость, тонкости организационного поведения заботят не в меньшей мере, чем использование стоимости в качестве критерия эффективности и инструмента для принятия решений.

При хорошо отлаженном управлении стоимостью управленческие процессы, такие как планирование и оценка результатов деятельности, обеспечивают тех, кто принимает решения на разных уровнях организации, верной информацией и необходимыми стимулами для создания новой стоимости. Так, руководителю деловой единицы нужны данные, которые позволили бы ему количественно определить и сравнить стоимости альтернативных стратегий его предприятия. Имея такую возможность, он будет стремиться выбрать стратегию, максимизирующую стоимость, поскольку его побуждают к этому конкретные финансовые цели, установленные для него высшим руководством, соответствующая система оценки труда и материального поощрения, а также (и это, вероятно, самое главное) постоянный пересмотр стратегии совместно с высшим руководством. Оценивать работу менеджера следует, исходя из долгосрочных и краткосрочных целевых нормативов, которые служат показателями успеха в достижении конечной общей цели создания новой стоимости.

Управление стоимостью действует и на других уровнях организации. Для производственных менеджеров и руководителей отделов могут быть установлены такие цели и критерии оценки труда, которые, с учетом конкретных обстоятельств, привязаны к единой стратегии деловой единицы. Например, у производственного менеджера это могут быть целевые нормативы удельных издержек производства, качества и оборачиваемости запасов. Для каждого отдела или функциональной области деловой единицы можно выработать свои долго- и краткосрочные цели, чтобы в сочетании они обеспечивали выполнение общих задач, стоящих перед данной деловой единицей. Управление стоимостью оправдывает себя и на самом высшем уровне организации. Эта система снабжает совет директоров и корпоративный центр информацией о стоимости различных стратегий и помогает оценивать слияния, поглощения и расформирования.

Кроме того, управление стоимостью может стать ключевым инструментом повышения эффективности, потому что оно обеспечивает недвусмысленный и точный критерий оценки результатов, а именно стоимость, на основе которого можно строить деятельность организации.

В последние годы периодические издания и книги по бизнесу пестрят описаниями новых подходов к повышению эффективности организаций, таких как общее управление качеством, децентрализация (создание горизонтальных организационных структур), передача властных полномочий, непрерывное усовершенствование, перестройка организационной структуры, создание рабочих групп и т.д. Хотя многие из этих начинаний оказались успешными, немало из них завершились полным провалом. В большинстве случаев неудачи были вызваны отсутствием четких целевых нормативов эффективности или несоответствием между целевыми нормативами и задачей создания новой стоимости для акционеров.

Рассмотрим систему общего управления качеством. Известны многие компании, которые внедряли сложные программы такого управления, но через несколько лет отказывались от них как от малоэффективных. Этим провалившимся программам почти всегда недоставало фундаментальных и значимых целевых нормативов эффективности. Зачастую результаты деятельности в них оценивались в показателях вводимых ресурсов (а именно, по количеству созданных групп контроля за качеством), но не по их итоговому воздействию на бизнес (т.е. по тому, улучшились ли показатели потребительского оборота). Неудача таких программ вызвана отсутствием целевых нормативов и критериев эффективности, ориентированных на стоимость.

Дихтер, Гэгнон и Александер исследовали организации, предпринимавшие усилия для повышения эффективности, и на этой основе разработали то, что они назвали шестью естественными законами трансформирования организации. Управление стоимостью играет решающую роль в организационных преобразованиях, поскольку в нем соблюдаются четыре ключевых принципа.

1. *Эффективность – это главная цель*. Управление стоимостью помогает определять конкретные задачи финансовой деятельности, которые компаниям следует перед собой ставить.

2. *Стратегия и структура по-прежнему важны*. Управление стоимостью помогает компаниям выбрать одну из альтернативных стратегий и оценить ресурсы, необходимые для реализации намеченных стратегических планов.

3. *Рабочие группы представляют собой основные структурные элементы организации*. Им нужны четкие целевые нормативы эффективности и правильные показатели для ее измерения. Управление стоимостью помогает компаниям вырабатывать эти нормативы и показатели.

4. *Очень важно определить зоны особого внимания.* А это требует компромиссов. Выявляя ключевые факторы стоимости, управление стоимостью создает основу для нахождения правильных компромиссов между конкурирующими целями компании.

Управление стоимостью вернее всего понимать как союз стоимостного мышления и управленческих процессов и систем, необходимых для перевода этого мышления на язык конкретных действий. Одной из этих составляющих явно недостаточно для успеха. Только в совокупности они могут принести заметный и устойчивый положительный результат.

5. Наличие *стоимостного мышления* означает, что менеджеры высшего звена по взаимному согласию видят свою главную финансовую задачу в максимизации стоимости и руководствуются четкими правилами, определяющими, в каких случаях другие задачи, например, обеспечение занятости или защита окружающей среды перевешивают главную; более того, у них есть твердое, основанное на научном анализе понимание того, какие параметры деятельности влияют на стоимость компании. Например, менеджеры обязаны знать, приведет ли ускорение роста доходов или повышение нормы прибыли к созданию новой стоимости, и должны обеспечить все необходимое, чтобы в рамках используемой стратегии ресурсы и усилия были направлены на улучшение ключевых показателей. Аналитические инструменты управления стоимостью, такие как стоимостная оценка методом дисконтированного денежного потока и анализ факторов стоимости, в достаточной мере вооружают компании для принятия решений, способствующих созданию новой стоимости.

6. *Управленческие процессы и системы,* к которым относятся планирование, выработка целевых нормативов, оценка результатов и системы материального поощрения, необходимые любой компании для ведения бизнеса, побуждают менеджеров и других работников добиваться максимизации стоимости своей организации. Эти процессы оказываются действенными лишь в том случае, когда обмен информацией внутри организации при планировании, составлении смет и бюджетов, принятии других решений строится на стоимостных принципах.

Научный руководитель д.э.н. проф. *И.Б.Сергеев*