

**Цапко К.А.**  
соискатель,  
Ростовский государственный строительный университет

## **СИСТЕМА ПРОЦЕССНО-СТОИМОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА**

*В статье обосновывается необходимость использования показателя внутренней стоимости в качестве критерия эффективности управления компанией и предлагается система процессно-стоимостного управления организациями дорожно-строительного комплекса*

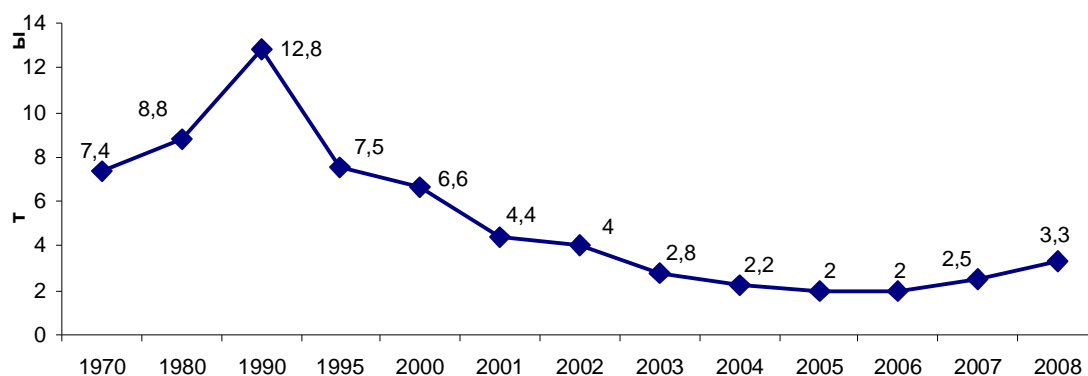
**Ключевые слова:** *стоимость компании, бизнес-процессы, дорожно-строительный комплекс, система процессно-стоимостного управления.*

Специфика дорожно-строительного комплекса состоит в практически полной детерминированности темпов экономического развития дорожных организаций размером финансирования отрасли государством. В результате организационно-экономический механизм взаимодействия субъектов дорожно-строительного комплекса Российской Федерации определяется потоком государственного и муниципального заказа (Рисунок 1).

В период перехода России к рыночной экономике при крайне низком уровне финансирования отрасли дорожно-строительные организации испытывали серьезные экономические трудности. Как видно из Рисунка 2, пик ввода в действие автомобильных дорог в России пришелся на 1990 г. и затем до 2005 г. объем ввода неуклонно снижался.



Рисунок 1 – Организационно-экономический механизм взаимодействия субъектов дорожно-строительного комплекса Российской Федерации

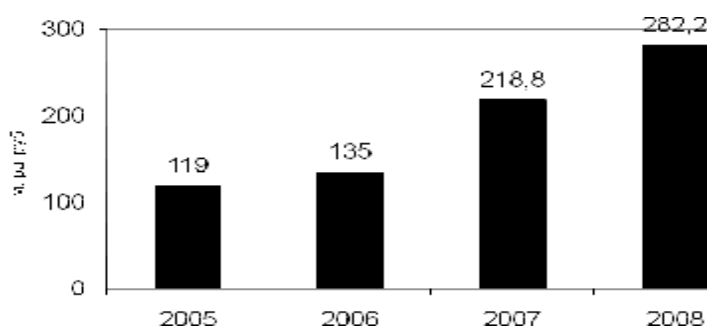


Источник: Федеральная служба государственной статистики

Рисунок 2 – Ввод в действие автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием, тыс. км

Между тем, благоприятная макроэкономическая ситуация начиная с 2000 г. с соответствующим ростом доходов федерального бюджета, позволяла планомерно увеличивать финансирование дорожно-строительного ком-

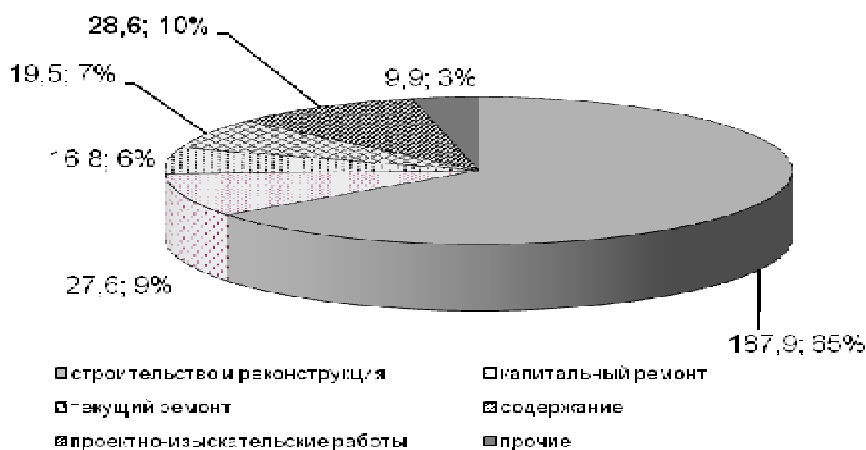
плекса (Рисунок 3) и сформировала достаточно конкурентный рынок дорожного проектирования и строительства.



Источник: Федеральное дорожное агентство

Рисунок 3 – Объемы финансирования дорожно-строительного комплекса Российской Федерации из федерального бюджета в 2005-2008 годах

Так, в 2008 г. в дорожно-строительном комплексе было заключено государственных контрактов на общую сумму 290,3 млрд. руб. (Рисунок 4).



Источник: Федеральное дорожное агентство

Рисунок 4 – Распределение стоимости государственных контрактов для нужд дорожного хозяйства по видам работ в 2008 году (млрд.рублей / %)

В соответствии с данным трендом, до 2008 г. дорожно-строительные организации наращивали свои производственные мощности, однако кризисные явления в мировой экономике, в достаточной мере отразившиеся и на экономике России, вновь привели к сокращению финансирования государством дорожно-строительного комплекса в 2009-2010 гг. В результате выявилась определенная избыточность производственных мощностей дорожно-строительных организаций, что приводит в настоящее время к серьезному обострению конкуренции. В этих условиях управление такими компаниями должно претерпеть качественные изменения, которые позволят им достигать целевых ориентиров деятельности.

По мнению автора, в основе изменений должен находиться переход к стоимостному управлению компаниями дорожно-строительной отрасли, предполагающему использование показателя стоимости бизнеса в качестве

важнейшего критерия эффективности управления, а максимизацию стоимости – как итоговую цель деятельности.

На сегодняшний момент постулатом теории и практики управления является ассоциирование коммерческой деятельности с получением прибыли, определяемой балансированием по определенной методике доходов и расходов. В результате наиболее распространенными в определении экономической эффективности являются показатели прибыли – чистая прибыль, чистая прибыль на одну акцию и показатели на основе прибыли – рентабельность акционерного капитала и др. Однако собственники компании, инвестировавшие в нее определенный объем капитала, ожидают от этого капитала в будущем определенных экономических выгод, которые выражаются в реальных денежных средствах. Если же бизнес оценивается на основе бухгалтерской прибыли, принимаемые менеджментом управленческие решения (осознанно или неосознанно) могут приводить к снижению экономических выгод собственника.

Джон Д. Мартин и Дж. Вильям Петти выделяют следующие недостатки бухгалтерской прибыли:

1. Бухгалтерская прибыль не равна денежному потоку.
2. Бухгалтерские данные не отражают риска.
3. Бухгалтерские данные не включают в себя альтернативной стоимости собственного капитала.
4. Методы ведения бухгалтерского учета в разных компаниях могут отличаться.
5. Бухгалтерские показатели не учитывают временной стоимости денег [1, с. 36].

Показатель стоимости нивелирует эти недостатки, так как, в отличие от прибыли, связан не только с показателями прибыли компании, но также с ее перспективами и рисками получения данной прибыли.

Большинство публикаций по вопросу стоимостного управления уделяет основное внимание расчету наиболее эффективных показателей стоимости компании и ее оценке. Между тем, по нашему мнению, важнейшее значение имеет *система управления стоимостью компании*, включающая оценку стоимости как подсистему, но не ограничивающуюся ей.

Автором предлагается следующая система процессно-стоимостного управления дорожно-строительными организациями (Рисунок 5).

Собственники компании, как было показано ранее, ожидают от бизнеса определенных экономических выгод, соответственно задают менеджменту целевую ориентацию его деятельности, выражающуюся в увеличении стоимости бизнеса. Менеджмент, с целью достижения поставленных целей, осуществляет процессно-стоимостное управление. Мы добавляем слово «процессно», указывая на *важность бизнес-процессной организации деятельности*, которая будет ориентировать на организационном уровне всю систему на эффективное достижение целей стоимостного управления. Как было отмечено Коуплендом, Коллером и Миллером, «наличие «правильной» органи-



ному вопросу научных исследований анализируют показатель *рыночной* стоимости. Это, во многом, связано с распространенным пониманием стоимости актива как цены, которая будет получена за него при сделке между заинтересованными, независимыми и действующими в своих интересах продавцом и покупателем, каждый из которых обладает исчерпывающей информацией об активе. Между тем, по мнению ряда исследователей, отождествление понятия «стоимость» и «цена» приводит к стремлению «развивать бизнес без учета влияния предпринимаемых действий на его привлекательность для потенциальных покупателей, если его не собираются продавать, либо стремление целенаправленно приукрасить бизнес, если принято решение о его продаже» [3, с.15]. Современное понимание стоимости актива, которого придерживается и автор, акцентирует внимание на его *внутренней* (имманентной) стоимости, величина которой не зависит от оценок рынка, а определяется прежде всего совокупностью экономических выгод, которые получает в будущем существующий собственник от использования данного актива.

Как было показано ранее, оценка является лишь одним из элементов системы управления стоимостью, однако принципы ее построения во многом определяют потенциал всей системы. В современной практике существует три классических подхода к оценке стоимости актива. Затратный и сравнительный подходы по своей внутренней сути в принципе не могут быть использованы для оценки внутренней стоимости для существующего собственника. Кроме того, они не позволяют моделировать стоимость, т.е. оценивать влияние на нее управленческих решений. Свободным от данных ограничений является доходный подход, который и должен использоваться для оценки внутренней стоимости. Наиболее распространенными в рамках данного подхода являются концепции свободного денежного потока (FCF), экономической добавленной стоимости (EVA), денежной добавленной стоимости (CVA) и денежной рентабельности инвестиций (CFROI), подробный анализ которых требует отдельного рассмотрения.

Развитие концепции стоимостного управления во многом было связано с ее направленностью на решение усиливающейся агентской проблемы, т.е. проблемы во взаимоотношениях собственников и менеджмента компании, соответственно целью системы стоимостного управления является ориентация деятельности менеджмента на принятие управленческих решений в интересах собственников. Поэтому должна быть предусмотрена адекватная система мотивации менеджмента, которая в соответствии с известным принципом «вы управляете тем, что можете измерить и вознаградить» устанавливает по определенной методике взаимосвязь между вознаграждением менеджмента и оцененными показателями внутренней стоимости компании.

В представленной системе процессно-стоимостного управления показано также, что экономические выгоды от создания стоимости получают не только собственники, но и другие заинтересованные стороны (покупатели, наемные работники, поставщики и общество), то есть отмечается, что данная

система не противоречит корпоративной социальной ответственности.

По нашему мнению, представленная система может служить основой для перехода на новые принципы управления организациями дорожно-строительного комплекса, что позволит укрепить их конкурентные позиции на рынке в нынешних экономических условиях и непрерывно увеличивать благосостояние собственников бизнеса и других заинтересованных сторон.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Джон Д. Мартин, Дж. Вильям Пети. VBM – управление, основанное на стоимости: Корпоративный ответ революции акционеров. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 272с.
2. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
3. Чернозуб О. Жизнь после кризиса: Стоимостной подход к управлению частной компанией. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 246 с.