

# **Классификация и методика выбора показателей стоимости и модели оценки эффективности управленческих решений в рамках системы финансового управления стоимостью компании**

**Кузнецова А.А.**, аспирант,

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы классификации стоимостных показателей и методика их использования а также модель эффективности управления стоимостью и модель влияния управленческих решений на стоимость и описывается каким образом данные элементы системы финансового управления стоимости могут способствовать эффективному управлению стоимостью компании. В статье рассматриваются вопросы методического, кадрового и информационного обеспечения механизма управления стоимостью. Проведенный анализ показал актуальность наличия методики внедрения системы финансового управления стоимостью в российские добывающие компании и наличия классификации показателей стоимости, отражающих отраслевую специфику.

Выводы и обобщения исследования могут быть применены в практике управления крупными бизнес-структурами при внедрении концепции стоимостного управления. Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты могут быть использованы топ-менеджментом бизнес-структур для разработки стратегий роста стоимости компании.

**Ключевые слова:** финансовое управление стоимостью, максимизация стоимостью, стоимостное управление, стоимостные показатели, методика, механизм управления стоимостью

**Classification and methodology for selecting value indicators and models for assessing the effectiveness of financial decisions within the framework of the company's value management system**

**Kuznetsova A.A.**, postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** The article discusses the classification of cost indicators and the methodology for their use, as well as a model of cost management efficiency and a model of the impact of management decisions on cost, and describes how these elements of the financial value management system can contribute to the effective management of company value. The article deals with the issues of methodological, personnel and information support of the cost management mechanism. The analysis showed the relevance of the existence of a methodology for the implementation of a financial cost management system in Russian mining companies and the availability of a classification of cost indicators that reflect industry specifics.

The conclusions and generalizations of the study can be applied in the practice of managing large business structures when introducing the concept of value management. The practical significance of the study lies in the fact that the results can be used by the top management of business structures to develop strategies for the growth of the company's value.

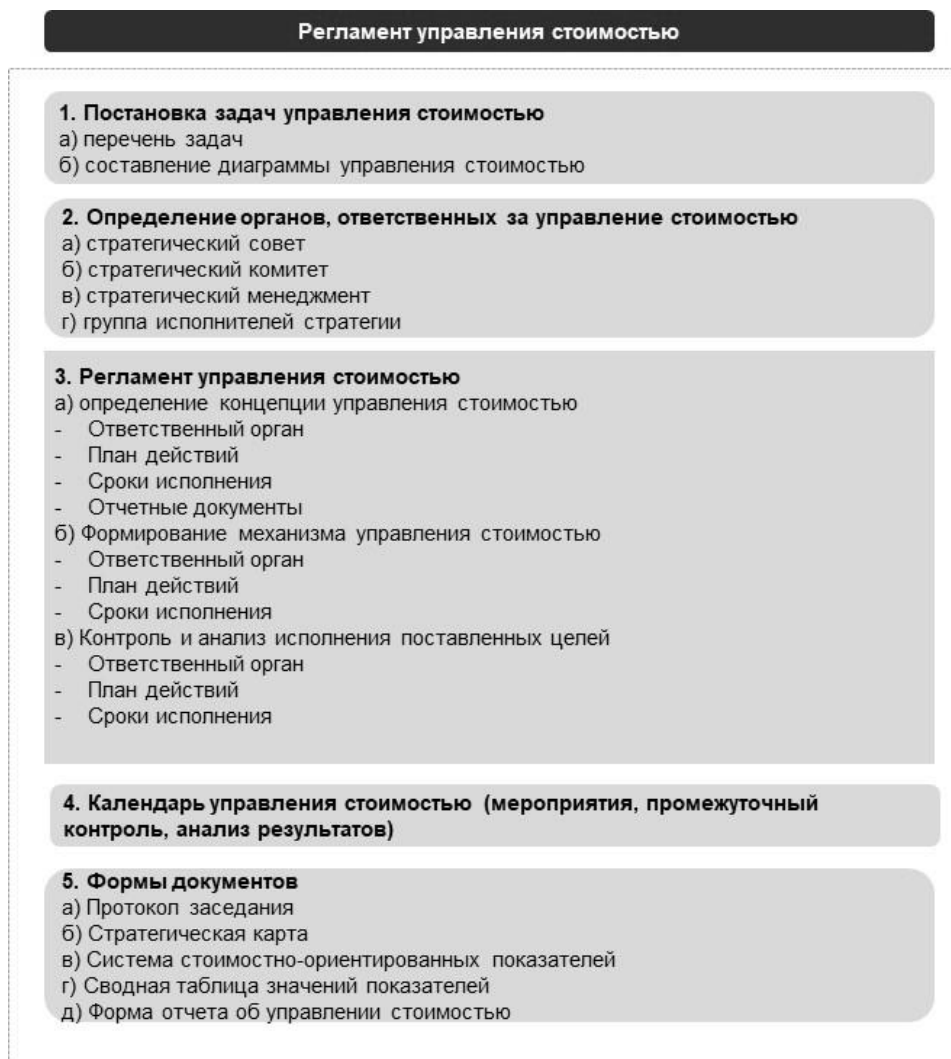
**Keywords:** financial cost management, value maximization, cost management, cost indicators, methodology, cost management mechanism

Под системой финансового управления стоимостью понимается совокупность элементов, образующих целостный процесс управления, направленный на рост стоимости компании и позволяющих оценивать эффективность управления стоимостью с единых методологических позиций.

Ниже представлен регламент управления стоимостью.

Предложение классификации и методики выбора показателей по признаку соответствия стратегическим целям добывающей компании позволяет решить проблему их разнонаправленности с точки зрения целей и задач управления стоимостью. Предлагаемая система показателей делится на следующие блоки:

1. Показатели прибыльности;
2. Показатели стоимости бизнеса;
3. Показатели конкурентных преимуществ;
4. Финансовые показатели;
5. Операционные показатели;
6. Показатели, связанные с персоналом.



Источник: составлено автором

***Рис. 1 – Регламент управления стоимостью***

Процесс выбора и использования показателей так же важен, как и процесс разработки системы показателей стоимости. Выбор и использование показателей осуществляется лицами, ответственными за выполнение стратегической цели, которой соответствуют данные показатели.

На рис. 2 представлены этапы выбора системы ключевых показателей системы управления стоимостью



Источник: составлено автором

**Рис. 2 – Этапы формирования системы ключевых показателей системы управления стоимостью**

Предлагаемая модель оценки качества управления базируется на модели рентабельности инвестиций, предложенной Т. Коуплендом. Рейтинг ( $R_3$ ) складывается из рейтингов показателей второго уровня ( $R_2$ ) и представлен в формулах (1-3).

$$R_3 = \sum R_2 = R_{\text{нчп}} + R_{\text{ок}} \quad (1)$$

$$R_{\text{нчп}} = \sum R_{1(a)} = P_{\text{с/с}} / \text{выручка} + P_{\text{комм. и упр. расходы}} / \text{выручка} + P_{\text{аморт}} / \text{расходы} \quad (2)$$

$$R_{\text{ок}} = \sum R_{1(b)} = P_{\text{ос}} / \text{активы} + P_{\text{ок}} / \text{активы} \quad (3)$$

Где  $R_3$  - итоговый рейтинг;

$R_2$  - Рейтинг по показателям уровня 2;

$R_{\text{нчп}}$  - рейтинг по норме чистой прибыли;

$R_{\text{ок}}$  - рейтинг по оборачиваемости капитала;

$R_{1(a)}$  - показатели уровня 3 для расчета рейтинга по норме чистой прибыли;

$R_{1(b)}$  - показатели уровня 3 для расчета рейтинга по оборачиваемости капитала.

На практике построение функций зависимости факторов между собой может быть осуществлено с использованием программного обеспечения.

Таким образом, система финансового управления стоимостью является непрерывным циклом, требующим создания совокупности институтов (кадрового обеспечения), без стратегических и тактических разработок и их исполнения, успешное внедрение и использование система управления стоимостью компании не представляется возможным. Управление стоимостью компании охватывает различные ветви менеджмента, и каждая из них фокусирует внимание на собственных узких целях и задачах на пути к максимизации стоимости компании.

Для оценки стоимости предлагаем руководствоваться одним из выбранных подходов: доходный, сравнительный или затратный метод, однако на наш взгляд, именно построение долгосрочной модели бизнеса и оценка методом дисконтированных денежных потоков даст наибольший результат ввиду проведения более детального анализа операционной деятельности. Метод дисконтированных денежных потоков будет наиболее уместен ввиду того, что для акционеров и кредиторов полезность компании заключается во владении ей, а не в ликвидации, а метод дисконтированных денежных потоков позволяет оценить будущие денежные поступления, которые зависят от будущих решений, касающихся способностью менеджмента увеличивать рост и минимизировать риски.

Поставленные стратегические задачи будут являться ориентиром компании, на основании которого будут приниматься проекты и решения.

К глобальным стратегическим целям можем отнести следующие цели:

1. Рост стоимости компании
2. Улучшение финансового результата.
3. Рост количества клиентов.
4. Улучшение операционной деятельности.
5. Способствование профессиональному росту сотрудников.

В рамках концепции управления стоимостью главной стратегической целью является максимизация стоимости. Так же немаловажной является, и задача улучшения восприятия компании со стороны инвесторов.

Перечисленные стратегические перспективы декомпозируются на стратегические цели.

Разработка стратегических инициатив компании означает анализ текущей эффективности проектов и программ компании (затраты и приносимая прибыль), оценивается их вклад в глобальные стратегические цели.

Результатом будет являться реструктуризация текущих проектов и возможный запуск новых, необходимых для достижения стратегических целей проектов. Нецелесообразные проекты и программы подлежат закрытию.

Предложенные новые инициативы и проекты подлежат бюджетированию исходя из примерных затрат на их реализацию. Исходя из определенного ранее объема доступных ресурсов некоторые предложения исключаются.

Те задачи и проекты, которые были одобрены подлежат более тщательному планированию. На этом шаге выбирается проектная команда, вырабатывается план реализации.

На сегодняшний день управление стоимостью не должно осуществляться только топ менеджментом компании. На наш взгляд, для достижения эффективного управления необходимо задействовать руководителей и среднего и низшего звеньев. Это достигается благодаря распределению стратегических задач и инициатив на различные уровни управления исходя из предположений о том, на каком уровне данная цель и задача будут решены максимально эффективно.

В компании, решившей начать процесс управления стоимостью, на каждом организационном уровне должны быть поняты причины проводимых изменений. Каждый сотрудник должен понимать суть стратегии и план для ее достижения.

Для внедрения механизма управления стоимостью необходимо на каждом уровне управления компанией обозначить структурные единицы или конкретных лиц, ответственных за внедрение и использование механизма управления стоимостью.

Ключевыми органами, ответственными за внедрение механизма управления стоимостью являются Стратегический совет, Стратегический комитет, Стратегический менеджмент, Группу разработки стратегии и непосредственно исполнителей.

Мониторинг и аналитика управления стоимостью заключаются в постоянном отслеживании выполнения стратегических задач и инициатив, анализа их невыполнения, анализа сроков исполнения, определения степени их достижения. Результатом является пересмотр целевых значений и стратегических инициатив. Те задачи и инициативы, исполнение которых прошло наиболее успешно, остаются и проводятся в последующих периодах.

Схема устройства передачи информации представлена ниже на рис. 3:



Источник: составлено автором

**Рис. 3 – Схема действия информационной корпоративной системы**

Для эффективного управления стоимостью компанией необходимо наличие идентифицировать источники необходимой информации и способы ее своевременной передачи. Система коммуникации компании должна охватывать все организационные уровни и всех сотрудников. Мониторинг и аналитика управления стоимостью заключаются в постоянном отслеживании выполнения стратегических задач и инициатив, анализа их невыполнения, анализа сроков исполнения, определения степени их достижения. Результатом является пересмотр целевых значений и стратегических инициатив. Те задачи и инициативы, исполнение которых прошло наиболее успешно, остаются и проводятся в последующих периодах.

Отметим, что, если мы имеем дело с количественными оценками динамики компании, она играет более значимую роль, чем простое отслеживание и измерение движения потоков доходов и капитала. В первую очередь, вводятся новые стартовые, конечные и промежуточные точки отсчета этого движения. Главное состоит во внедрении нового видения результатов, новой культуры анализа. Также для эффективного управления стоимостью бизнесу в компании должны быть источники информации и действующая информационная система движения необходимой информации и способы ее своевременной передачи. Система коммуникации компании должна охватывать все организационные уровни и всех сотрудников, мониторинг и аналитика управления стоимостью заключаются в постоянном отслеживании выполнения стратегических задач и инициатив, анализа их невыполнения, анализа сроков исполнения, определения степени их достижения.

Отметим также, что для достижения эффективного управления необходимо, чтобы были задействованы руководители и среднего и низшего звеньев, а задачи должны быть распределены исходя из предположений о том, на каком уровне данная цель и задача будут решены максимально эффективно. Выбранные руководители и бизнес-подразделения будут рассчитывать предложенные выше показатели и строить модели эффективности управления стоимостью, использовать методики выбора показателей по признаку соответствия стратегическим целям добывающей компании.

В связи с тем, что система финансового управления стоимостью представляет собой непрерывный цикл, который требует создания кадрового обеспечения и представляет собой совокупность элементов, образующих целостный процесс управления, направленный на рост стоимости компании и позволяющих оценивать эффективность управления стоимостью с единых методологических позиций, то без разработанных стратегических и тактических шагов и их исполнения, успешное внедрение и использование система управления стоимостью компании не представляется возможным.



Как было отмечено выше, если компания планирует начать осуществлять процесс управления стоимостью, то причины проводимых изменений должны быть поняты на каждом из организационных уровнях, во всех бизнес-подразделениях и каждый сотрудник должен понимать суть стратегии и план для ее достижения, а ключевыми органами, ответственными за внедрение механизма управления стоимостью являются стратегический совет, стратегический комитет, стратегический менеджмент, а также группа разработки стратегии и непосредственно исполнителей. Управление стоимостью компании охватывает различные ветви менеджмента, и каждая из них фокусирует внимание на собственных узких целях и задачах на пути к максимизации стоимости компании.

В совокупности все это позволяет решить проблему разнонаправленности показателей стоимости с точки зрения целей и задач управления стоимостью и определить какое бизнес-подразделение будет ответственным за их расчет.

### **Библиографический список**

1. Дмитриев М. Н., Кошечкин С. Методы количественного анализа риска инвестиционных проектов. [Электронный ресурс]: Режим доступа [http://www.devbusiness.ru/development/finance\\_invest\\_man.htm](http://www.devbusiness.ru/development/finance_invest_man.htm)

2. Ивашковская И.В., Янгель Д.Л. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста. Электронный журнал «Корпоративные финансы», [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfjournal.hse.ru/2007-4/26548427.html>

3. Симоненко Н.Н. Управление инвестиционными и инновационными процессами в отраслях экономики: учеб. пособие / Н.Н. Симоненко, В.Н. Симоненко. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2013. – 218 с.

4. Эскиндаров М.А., Федотова М.А. Оценка стоимости бизнеса: учебник - М. : КНОРУС, 2015. – 320 с.

## References

1. Dmitriev M.N., Koshechkin S. Methods of quantitative risk analysis of investment projects. [Electronic resource]: access Mode [http://www.devbusiness.ru/development/finance\\_invest\\_man.htm](http://www.devbusiness.ru/development/finance_invest_man.htm)
2. Ivashkovskaya I.V., Yangel D.L. the Life cycle of the organization and the aggregated growth rate. Electronic journal «Corporate Finance», [Electronic resource]. – Mode of access: <http://cfjournal.hse.ru/2007--4/26548427.html>
3. Simonenko N.N. Management of investment and innovation processes in economic sectors: studies'. manual / N.N. Simonenko, V.N. Simonenko. - Komsomolsk-on-Amur: KnAGTU, – 2013, – 218 p.
4. Eskindarov M.A., Fedotova M.A. business value Assessment: textbook – M.: KNORUS,– 2015. – 320 p.