

Управленческий анализ в системе ценностно-ориентированного менеджмента

© 2011 О.Г. Гордеева
г. Чебоксары
E-mail:gog3@yandex.ru

Правильная постановка целей, оценка стоимостных показателей бизнеса, эффективное распределение ресурсов - это задачи, которые приходится решать любому собственнику или инвестору компании. Управленческий анализ при ценностно-ориентированном подходе к управлению компанией позволяет разработать показатели для управления, принять управленческие решения, оценить их с позиции способствования достижению максимальной величины такой отдачи и увеличению стоимости компании.

Ключевые слова: ценностно-ориентированный менеджмент, управленческий анализ, факторы создания стоимости.

Развитие экономики, усиление конкуренции, рост рынка капитала способствуют дальнейшему развитию и совершенствованию ценностно-ориентированного управления компаниями, под которым в современном представлении понимается системный подход к организации и методологии менеджмента, нацеленный на максимизацию богатства поставщиков капитала, значимости компаний на основе осуществления управленческого контроля ключевых драйверов их экономической стоимости. Управленческий контроль формирования экономической стоимости компании имеет особое значение для привлечения финансовых ресурсов, необходимых для реализации программ ее развития и новых проектов. Одной из задач, стоящих перед менеджментом компании, является проблема поиска способа повышения ее ценности и методов ее измерения.

Современное направление в теории менеджмента, получившее название "управление, ориентированное на ценность", или "ценностно-ориентированный менеджмент", было впервые описано в 1986 г. А. Раппапортом в книге *Creating Shareholder Value*. Сам термин "управление, ориентированное на ценность" (*VBM, value based management*) был предложен Д. Мактаггартом.

В настоящее время не только молодые, но и давно работающие консалтинговые компании, такие как McKinsey&Co., BostonConsultingGroup (BCG), Booz&Co., A.T. Kearney, предлагают услуги в области ценностно-ориентированного менеджмента, включая в ряде случаев свои собственные модели VBM. Кроме этого, ценностно-ориентированный менеджмент в настоящее время принят научным и бизнес-сообществом в качестве ключевой управленческой парадигмы и получает все большее распространение на практике, в том числе и в России.

В соответствии с взглядами ценностно-ориентированного менеджмента главная цель менеджмента - максимизация ценности фирмы. Подобный подход определен тем, что если компании рассматривать как актив, способный приносить доход в будущем, то чем выше эта его способность, тем он ценнее и тем дороже он будет стоить.

Концепция ценностно-ориентированного менеджмента возникла в начале 80-х гг. XX в. как результат стратегического и управленческого консалтинга в американской управленческой культуре. При этом в последние годы принципы и методы ценностно-ориентированного менеджмента получили широкое распространение в принципах и практике управления в компаниях Японии, Западной Европы, Канады, Австралии, а также в развивающихся странах, таких как Турция, Бразилия, Индия и Китай. Термин "ценностно-ориентированный менеджмент (*Value Based Management*)" впервые был упомянут в 1994 г. в книге "Императив стоимости", написанной Д. Мактаггартом. В этой работе автор указывает, что основная роль наемных менеджеров компании заключается в создании и увеличении стоимости компании в интересах ее собственников. Следовательно, должны быть пересмотрены стратегические ориентиры компании, а также критерии оценки эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении руководителей компании. Так, в 60-70-е гг. XX в. акцент делался на экстенсивном развитии бизнеса через усиление присутствия компании на рынке. В 1980-е гг. акцент сместился в сторону максимизации прибыли. В этот период возникают различные концепции менеджмента и управленческого учета, нацеленные на увеличение прибыльности, в основном за счет снижения зат-

рат. В 1990-е гг. с появлением ценностно-ориентированного менеджмента в качестве основной цели компании декларируется рост стоимости компании. В начале 2000-х гг. наступает новая фаза развития ценностно-ориентированного менеджмента - всестороннее управление стоимостью.

Управление стоимостью - это *интегрирующий* процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях управления компанией за счет сосредоточения усилий на *ключевых факторах стоимости*. Однако одного признания стоимости компании главной целью недостаточно, необходим алгоритм, ясный и последовательный механизм внедрения, который сделает процесс управления удобным и эффективным для руководителей всех уровней.

Ценностно-ориентированный менеджмент - междисциплинарная наука; это проявляется в том, что истоки своего инструментария она черпает как минимум из двух дисциплин: теории корпоративных финансов в части оценивания акций и бизнеса и управленческого анализа в той части, которая связана с анализом эффективности деятельности компании.

Особо отметим, что в концепции ценностно-ориентированного менеджмента происходит сочетание теории корпоративных финансов с теорией управленческого анализа в целях выработки конкретного инструментария принятия широкого круга управленческих решений. При хорошо отлаженном сочетании разных дисциплин обеспечивают тех, кто принимает решения на разных уровнях компании, верной информацией и необходимыми стимулами для создания новой стоимости.

Компания - это сложная открытая система, связанная характерными отношениями с внешней средой. Содержание и модели построения управленческого анализа в компаниях определяются информационными потребностями менеджмента, которые, в свою очередь, зависят от его организационной структуры, от квалификационного уровня руководителей и специалистов в области менеджмента и анализа, а также от технических возможностей информационной системы компании.

Предназначение управленческого анализа состоит в информационной поддержке управления. Система управленческого анализа при ценностно-ориентированном менеджменте должна предоставлять информацию о том, как идет продвижение к целям, какой ценой, какие препятствия существуют на пути, предупреждать об ухудшении ситуации.

Сложной методологической проблемой в управленческом анализе ценностно-ориентированного менеджмента является определение круга анализируемых показателей.

С точки зрения ценностно-ориентированного менеджмента, управленческий анализ дает важные инструменты для выявления факторов создания ценности. В то же время нужно отметить, что тенденции в области управленческого анализа связаны со сменой парадигмы: управленческий анализ компаний непосредственно связывается с оцениванием компаний, меняя тем самым критерии оценки, полученные по результатам анализа. Это означает, что результаты управленческого анализа "встраиваются" в общую картину создания ценности для собственников бизнеса.

Руководствуясь итогами анализа, топ-менеджеры должны критически рассмотреть сформулированные ими цели компании и принять соответствующие управленческие решения. Им необходимо также соотнести намеченные значения индикаторов с показателями прошлой деятельности фирмы, чтобы понять, какие проблемы следует решать. Управленческий анализ позволяет разобраться, какие элементы деятельности компании и ее важнейшие решения сильнее всего влияют на величину извлекаемой стоимости, после того как топ-менеджеры поставили задачу перехода к созданию стоимости для собственников. Для выявленных ключевых компетенций определяются показатели, характеризующие их, называемые факторами создания стоимости. Фактор создания стоимости - это характеристика, от которой зависит эффективность предприятия.

Стоимостные факторы измеряются с помощью определенных показателей. Подобные показатели используются как для установления целевых индикаторов, так и для оценки результатов работы. Процесс определения стоимостных факторов состоит из нескольких стадий. Во-первых, нужно выявить факторы. При этом следует построить схемы анализа создания стоимости, показывающие систематическую связь операционных элементов бизнеса с процессом создания стоимости. Во-вторых, необходимо установить приоритеты, т.е. определить, какие факторы оказывают на нее самое сильное влияние. Установление приоритетов начинается с построения модели дисконтированного денежного потока, позволяющей понять, насколько чувствителен итоговый результат анализа компании к изменениям каждого фактора. Следующая стадия - институционализация. Факторы создания стоимости включаются в совокупность целевых индикаторов.

торов и систему оценки работы компании. Данный перечень факторов требуется периодически переоценивать, ибо по мере изменения рыночных условий и роста компании соотношение приоритетов может стать иным. Кроме этого, для периодического сопоставления достигнутых результатов с целевыми индикаторами следует составить строгий календарный план управленческого анализа эффективности показателей.

Таким образом, управленческий анализ при ценностно-ориентированном менеджменте - это анализ, нацеленный на формирование и оценку информации, необходимой существующим и потенциальным инвесторам, займодавцам и иным поставщикам капитала для оценки создаваемой экономической стоимости и будущих де-

нежных потоков при принятии решений об инвестировании, кредитовании и иных подобных решений о вложении ресурсов в компанию.

¹ *Ахметова Ю.С.* Управленческий анализ в соответствии с международной и российской практикой // Управленческий учет. 2011. □ 3. С. 20-28.

² *Залевский В.А.* Управленческий учет и анализ формирования целевой себестоимости для целей стратегического менеджмента // Управленческий учет. 2009. □ 1. С. 3-13.

³ *Сметанина Е.А.* Процесс управления стоимостью компании // Наука и образование. 2010. □ 7.

⁴ *Шигаев А.И.* Система учетно-аналитического обеспечения стоимостно-ориентированного управления // Аудит и финансовый анализ. 2011. □ 4. С. 338-347.

Поступила в редакцию 07.10.2011 г.