

## МЕТОДЫ, МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ИХ СТОИМОСТИ\*

*Аннотация:* В статье рассматривается метод управления предприятиями на основе их стоимости. Изложен механизм управления предприятиями, ориентированный на повышение их стоимости, что позволит создать наибольшую стоимость акций предприятия и защитит его от банкротства и враждебного поглощения. Инструментом управления является информационно-аналитическая система.

*Ключевые слова:* менеджмент, стратегии, финансы, метрики, экономика предприятия, управление, ориентированное на стоимость, экономическая добавленная стоимость, добавленная рыночная стоимость, информационно-аналитические системы.

### Введение

В соответствии с «Прогнозным планом (программой) приватизации федерального имущества на 2009 г. и основных направлений приватизации федерального имущества на 2010 и 2011 г.» будет производиться приватизация федерального имущества, которое не выполняет государственных функций и полномочий РФ, проведение структурных преобразований в соответствующих отраслях экономики, создание интегрированных структур в стратегических отраслях экономики, преобразование федеральных государственных унитарных предприятий в открытые акционерные общества, формирование доходов федерального бюджета.

Для привлечения акционеров необходимо реформировать управление предприятий на основе методов и механизмов управления, ориентированного на повышение стоимости предприятия. Повышение стоимости предприятия — один из показателей роста доходов его собственников. Поэтому периодическое проведение оценки стоимости бизнеса можно использовать для анализа эффективности управления предприятиями. Традиционные методы финансового анализа основаны на расчете финансовых коэффициентов и только на данных бухгалтерской отчетности предприятий. Однако наряду с внутренней информацией в процессе оценки стоимости предприятия необходимо анализировать данные, характеризующие условия работы предприятия в регионе, отрасли и экономике в целом.

### Метод управления предприятиями на основе стоимости

Суть метода управления стоимостью предприятия сводится к тому, что управление предприятием должно увеличивать стоимость предприятия и его акций. На рост стоимости бизнеса в основном влияют те или иные решения менеджмента. Стоимость корпоративной структуры, формирующаяся в результате принимаемых менеджерами решений, должна рассматриваться как целевая функция управления, которая стремится к максимуму. Наличие стоимостной технологии управления становится условием эффективности работы, так как определяет четкий критерий оценки результатов деятельности — увеличение стоимости предприятия.

В ряде работ зарубежных авторов цикл управления стоимостью предприятия изображают в виде шестиугольника (рис.1) [1, 2, 4].

\* © Шайтура А.С.



Рис.1. Цикл управления стоимостью предприятия

- 1 - текущая рыночная стоимость в начале управления (точка отсчета);
- 2 - фактическая стоимость;
- 3 - потенциальная стоимость вследствие внутренних улучшений;
- 4 - потенциальная стоимость вследствие внутренних улучшений и реструктуризации;
- 5 - потенциальная стоимость вследствие роста, внутренних улучшений и реструктуризации;
- 6 – итоговая потенциальная стоимость.

Таким образом, итоговая потенциальная стоимость предприятия будет складываться из приращений стоимости на каждом этапе реформирования.

$$V_6 = V_2 + V_3 + V_4 + V_5.$$

Модель управления федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУП) основана на действиях вышестоящих органов. Характерной чертой такой модели является полное управление топ-менеджерами управленческой структуры в ущерб менеджерам среднего звена.

В процессе акционирования и реструктурирования предприятий необходимо изменить механизмы управления так, чтобы на каждом уровне управления менеджеры могли принимать согласованные решения, которые увеличивали бы стоимость компании.

### Механизм внедрения системы управления стоимостью предприятия

Проведение процедуры структурирования предприятий - достаточно продолжительный процесс и может занять 2-3 года. Ниже мы рассмотрим основные этапы реструктуризации предприятий в процессе внедрения метода управления стоимостью предприятием (табл.1).

Таблица 1

### Этапы внедрения метода управления стоимостью предприятия

№ этапа	Суть действий
1	Определение стоимости предприятия на основе затратного подхода
2	Определение стоимости предприятия на основе сравнительного подхода
3	Оценка внутренних преобразований
4	Оценка возможностей реструктуризации
5	Оценка перспектив роста
6	Оценка максимально возможной стоимости

1. Началом цикла управления на основе стоимости является текущая оценка стоимости компании. Существуют три подхода к оценке: сравнительный, доходный и затратный. Затратный подход и является начальной точкой отсчета преобразований. По этой цене можно ликвидировать предприятие, распродав его активы.

2. Сравнительный подход на основе сравнения с уже проданными или оцененными предприятиями показывает, какая цена предприятия будет, если оно будет работать в том виде, как оно есть. И только доходный метод может помочь оценить перспективы будущих доходов предприятия.

3. Сопоставив оценку на основе сравнительного и затратного подходов, можно оценить, стоит ли оставлять данное предприятие или его нужно продать. Если перспективы его существования все же есть, следует оценить, какие преобразования внутри предприятия необходимо сделать и какую прибавку к стоимости это даст.

4. На четвертом этапе необходимо провести декомпозицию предприятия, вычленив нерентабельные участки и избавиться от них. Избавившись от балласта, можно приступить к продвижению вперед.

5. На следующем этапе оцениваются перспективы роста компании.

6. Для оценки максимальной стоимости компании применяется доходный подход. Сравнивая стоимость компании на 1 и 6 этапе, можно увидеть, что нам дал метод управления компании на основе стоимости. Эти сведения необходимо довести до акционеров предприятия.

На всех этапах необходимо производить обучение менеджеров компании всех уровней. В процессе увеличения стоимости предприятия должны быть заинтересованы все сотрудники. Для этого необходимо выработать систему поощрений для структурных единиц, которые увеличивают стоимость компании.

### **Информационно-аналитическая система - инструмент управления стоимостью предприятия**

Информационно-аналитическая система управления стоимостью предприятия (ИАСУСП) призвана на основе данных, получаемых в режиме реального времени, помогать в принятии управленческих решений руководством предприятия. ИАСУСП - это современный высокоэффективный инструмент поддержки принятия стратегических, тактических и оперативных решений.

Основные задачи, которые решаются ИАСУСП – это оценка стоимости предприятия на основе сравнительного, доходного и рыночного подхода. Исходными данными для ИАСУСП является бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, некоторые другие показатели, которые подготавливаются в EXCEL и конвертируются в систему. Программа выполняет финансово-экономические расчеты, определяются: наиболее ликвидные активы, быстро реализуемые активы, медленно реализуемые активы, долгосрочные, краткосрочные и постоянные пассивы.

По результатам расчетов делаются аналитические заключения о ликвидности баланса предприятия, о динамике ликвидности баланса предприятия. В ходе расчетов определяются платежеспособность предприятия и финансовая устойчивость, прибыли предприятия, ее рентабельности. Рассчитываются показатели стоимости предприятия и динамика их изменения. Результаты анализа представляются в виде графиков.

### **Заключение**

1. Преимуществами ценностноориентированного управления предприятием являются: максимизация стоимости, увеличение прозрачности, единение топ-менеджеров и акционеров, облегчение коммуникации с инвесторами, аналитиками и другими заинте-

ресованными сторонами, улучшение внутренней коммуникации по стратегии, предотвращение недооценки акций, установление ясных приоритетов в управлении, содействие процедурам принятия решений, поощрение инвестиций, создающих ценность, улучшение распределения ресурсов, оптимизация планирования и бюджетирования, облегчение использования акций для сделок по слияниям и поглощениям, предотвращение враждебных поглощений.

2. Метод управления стоимостью предприятия можно представить в виде замкнутого цикла (гексограммы), которая дает наглядное представление о сути метода.

3. Механизм внедрения метода управления стоимостью можно представить в виде последовательности этапов, соответствующих гексограмме.

4. Создание информационно-аналитической системы позволит быстро принимать стратегические и оперативные решения по управлению предприятием.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Том Коупленд, Тим Колер, Джек Мурин. Стоимость компаний. Оценка и управление. 3-е издание. // Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005. 576 с: ил. ISBN 5-901028-98-8.
2. Шайтура А.С. Методы, механизмы и инструменты управления стоимостью предприятия // Московский оценщик. №1, февраль 2009. С. 28-38.
3. Шайтура А.С. Показатели стоимости в управлении предприятием на основе его стоимости. // ООО «Интерсоциоинформ». Журнал « Бизнес-команда и ее лидер». №2, февраль, 2009. С. 27-39.
4. Шайтура А.С. Управление геодезическими предприятиями на основе их стоимости // ООО «Интерсоциоинформ». Журнал « Бизнес-команда и ее лидер». №2, февраль, 2009. С. 39-57.

A. Shaytura

#### METHODS, MECHANISMS AND TOOLS OF MANAGEMENT THE ENTERPRISES ON THE BASIS OF THEIR COST

*Abstract:* In clause method of management by the Joint-Stock company are considered. Method of management are described by the companies focused on increase of their cost that will allow creating the greatest cost of actions of the enterprise, and will protect it from bankruptcy and hostile absorption. The information-analytical system for management of the enterprises on the basis of their cost is described.

*Key words:* value based Management, Economic Value Added, Market Value Added, Information-analytical systems.