

**УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕГО КОМПЛЕКСА
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ
МАКСИМИЗАЦИИ СТОИМОСТИ**

Россоха Е. В.

Белорусский государственный технологический университет

В результате происшедшего фундаментального преобразования экономических отношений белорусские предприятия получили хозяйственную самостоятельность и стали нести ответственность за свою деятельность. В этих условиях существенно меняется характер управления действующим предприятием, что в значительной мере расширяет границы анализа и оценки бизнеса.

Оценка и управление стоимостью предприятия позволяет найти наиболее правильные пути повышения его эффективности через выявление имеющихся резервов [1, 2]. Для этого определяют наилучшую стратегию и варианты рационального использования активов на условиях определенного прогнозного сценария, проводят корректировку маркетинговой и производственной политики, повышают контроль над издержками, устраняют неоправданные расходы финансовых средств, оптимизируют организационную структуру и использование трудовых ресурсов.

Так исторически сложилось, что в РБ, России в качестве критерия эффективности работы предприятия используются рентабельность, прибыль, а эффективности функционирования экономики — ВВП на душу населения, производительность труда, уровень занятости. Но опыт развития ведущих стран мира (США, ЕС, Япония) показывает, что управление всеми вышелечисленными критериями эффективного развития может легко реализовываться при принятии за основу критерия стоимости [3, 4].

По мере стабилизации экономического положения Беларуси залогом успешного развития предприятий в долгосрочной перспективе является наличие фундаментальной цели развития бизнеса, соответствующей изменившейся ситуации, и построение эффективной системы управления, ориентированной на достижение этой цели.

Опыт развитых стран показывает, что той целью, которая обеспечивает долгосрочное и устойчивое развитие предприятия,

является управление (максимизация) стоимостью предприятия (т. е. богатства акционеров).

Как показывает практика [3], увеличение стоимости компаний для акционеров не противоречит долгосрочным интересам других заинтересованных сторон. Успешно действующие компании создают больше стоимости для всех участников экономической среды — потребителей, работников, государства (через выплачиваемые налоги) и инвесторов. Однако есть и другие причины, более концептуальные, но не менее убедительные, по которым следует принять систему, ориентированную на стоимость для акционеров.

Во-первых, стоимость — лучшая из общеизвестных оценок результатов деятельности.

Во-вторых, держатели акций — единственные участники компании, которые, заботясь о максимальном повышении своего благосостояния, одновременно способствуют повышению благосостояния всех других.

И в-третьих, компании, работающие неэффективно, неизбежно столкнутся с утечкой капитала в руки конкурентов.

Стоимость — лучшая оценка результатов деятельности, потому что содержит полную информацию. Невозможно принимать правильные решения, не обладая всей полнотой информации, и ни один другой показатель результатов деятельности не содержит столь полной информации, как стоимость.

Управление стоимостью становится фундаментом управления, именно на котором строится весь механизм принятия стратегических и оперативных решений. Стоимость как наилучший экономический показатель позволяет достигать более ясных и точных компромиссов, поскольку требование любого участника поддается стоимостной оценке.

Управление стоимостью принципиально отличается от систем планирования, принятых ранее. Эта система предполагает 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, предприятие получает большие выгоды, что проявляется в росте экономической эффективности.

Чтобы избежать ошибок использования новой системы, следует понимать, что 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 это не только следование методологии стоимостной оценки. Его главная задача — наметить цели и пути изменения политики предприятия.

При хорошо отлаженном управлении стоимостью управленческие процессы, такие как планирование и оценка результатов деятельности, обеспечивают тех лиц, кто принимает решения на разных уровнях организации, верной информацией и необходимыми условиями для создания новой стоимости. Так, менеджерам предприятия необходимы данные, которые позволили бы количественно определить и сравнить стоимости альтернативных стратегий развития предприятия. Имея такую возможность, управленческий аппарат будет стремиться выбрать стратегию, максимизирующую стоимость, поскольку к этому будут побуждать конкретные финансовые цели, установленные высшим руководством, соответствующая система оценки труда и материального поощрения, а также постоянный пересмотр стратегии. А работа менеджера будет оцениваться, исходя из долгосрочных и краткосрочных целевых нормативов, которые служат показателями успеха в достижении конечной общей цели создания новой стоимости.

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

А система управления стоимостью играет решающую роль в организационных преобразованиях, поскольку в нем соблюдаются четыре ключевых принципа.

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

Стратегия. Управление стоимостью помогает компаниям выбрать одну из альтернативных стратегий и оценить ресурсы, необходимые для реализации намеченных стратегических планов.

Подразделениям предприятия нужны четкие целевые нормативы эффективности и правильные показатели для ее измерения. Управление стоимостью помогает компаниям вырабатывать эти нормативы и показатели.

Очень важно определить сильные места для их развития и слабые — для их реорганизации. А это требует компромиссов. Выявляя ключевые факторы стоимости, управление стоимостью создает основу для нахождения правильных компромиссов между конкурирующими целями компании.

Таким образом, управление стоимостью понимается как совокупность стоимостного мышления, управленческих процессов и систем, необходимых для реализации этого мышления на практике. Одной из этих составляющих явно недостаточно для успеха. Только при совместном их использовании они могут принести заметный и устойчивый положительный результат.

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 и анализ факторов стоимости, дают возможность предприятию для принятия решений, способствующих созданию новой стоимости.

Управление стоимостью — это процесс непрерывной максимизации стоимости компании. Оно должно служить ориентиром для принятия решений на всех уровнях — от стратегических, на уровне совета директоров, до повседневных оперативных решений менеджеров низшего звена. Управление стоимостью призвано развить у всех работников компании стоимостное мышление, основанное на ключевых факторах стоимости.

Литература

1. Оценка бизнеса. / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. М.: Русская деловая литература, 1998.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление/ Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999.
4. Шарп У., Александер Г., Бейли Дж. Инвестиции: Пер с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.