

Н. В. Клевцова

соискатель кафедры экономического анализа Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ОРИЕНТИРОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Организационное управление состоит в постоянном воздействии на управляемую и управляющую подсистемы предприятия, направленном на эффективное достижение цели деятельности. Для предприятия формальное выражение его целевых ориентиров дает существенные преимущества. Если целевые ориентиры осознаны и четко сформулированы, то происходит концентрация ресурсов предприятия на действия, соответствующие его целевым ориентирам. Четкое определение целей позволяет гораздо легче выявить существующие конфликты и противоречия в интересах различных субъектов предприятия. Осознание целевых ориентиров позволяет выработать в рамках всей системы механизмы контроля и систему оценки деятельности конкретных работников и стимулировать действенную систему мотивации.

Согласно Гражданскому кодексу основной целью деятельности предприятия как коммерческой организации является извлечение прибыли. Действительно, получение прибыли — это самая сильная, универсальная и устойчивая сила, направляющая деловое поведение. Однако предприятие может преследовать и другие цели, помимо максимизации прибыли. Конкретный набор декларируемых целей может варьировать в очень широких пределах — от извлечения материальной выгоды до разрешения политических, социальных, морально-этических или каких-либо иных противоречий.

Исследователями проблемы целей предприятия был предложен целый ряд принципов и условий их классификации. Одним из основных признаков разграничения целевых ориентиров предприятия является период их установления: по данному признаку целевые ориентиры предприятия подразделяются на стратегические, тактические и оперативные. Как известно, различия между ними определяются установленными сроками достижения и особенностями хозяйственной деятельности предприятия. Эффективно разработанная система целей предприятия представляет собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь цели более высокого уровня. Операционные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — решение стратегических задач.

Не менее важным классификационным признаком является содержание целевых ориентиров предприятия. Учет в системе управления предприятием как экономических, так и неэкономических целевых ориентиров позволяет обеспечивать комплексность системы управления (см. рисунок).

При всем многообразии возможных направлений ценностных ориентаций предприятия деятельность хозяйствующего субъекта — это в первую очередь его экономическое поведение, определяемое принципом рациональности. Отсюда



Рис. Комплексная система целевых ориентиров предприятия

в управлении предприятием основными, по нашему мнению, являются экономические целевые ориентиры, поскольку основной целью рационального собственника является максимизация собственной выгоды.

В рамках концепции рациональности в качестве цели деятельности предприятия выступает максимизация прибыли. Однако подход, основанный на использовании прибыли в качестве показателя эффективности деятельности предприятия, обладает рядом недостатков. Во-первых, показатель прибыли может использоваться на предприятии только для оценки текущих управленческих решений. Во-вторых, показатель прибыли является расчетной величиной, формируемой в соответствии с учетной политикой предприятия, т. е. может быть искусственно завышен или занижен в различных целях. Необходимо особо отметить, что в системе экономических методов управления (ЭМУ) понятие «прибыль» (впрочем, как и многие другие экономические понятия) не совпадает с его бухгалтерской и фискальной трактовкой. В-третьих, по значению показателя прибыли нельзя судить о наличии денежных средств, поскольку предприятия с положительным значением показателя чистой прибыли могут испытывать недостаток в финансовых ресурсах. В-четвертых, показатель прибыли в расчетах учитывает только плату за пользование заемным капиталом, оплата прочих источников финансирования деятельности предприятия в расчетах не учитывается. И, наконец, показатель прибыли не учитывает делового и финансового риска, характерного для деятельности предприятия.

В современной экономической и финансовой теории в качестве наиболее комплексного показателя эффективности деятельности предприятия принят показатель стоимости предприятия, под которой для целей управления, как пра-

вило, понимают стоимость дисконтированного денежного потока предприятия. Данный показатель является предпочтительным для оценки эффективности, поскольку, в отличие от большинства других, он является стратегическим показателем и отражает долгосрочные последствия принимаемых решений. Кроме того, показатель стоимости предприятия отражает фактические объемы и сроки возникновения денежных потоков, в отличие от показателей, основанных на счете бухгалтерских прибылей и убытков, а также учитывает риски, связанные с принятием управленческих решений. Иными словами, показатель стоимости предприятия не имеет основных недостатков, присущих показателю прибыли, и при этом позволяет учитывать в анализе большее количество факторов, влияющих на результат деятельности предприятия. Безусловно, использование показателя текущей стоимости капитала отнюдь не должно исключать из поля зрения показатель прибыли предприятия. Напротив, прибыль является одним из основных факторов прироста стоимости капитала.

При всей значимости и приоритетности экономических показателей в системе ЭМУ использование только экономических характеристик с точки зрения обеспечения комплексности управления недостаточно. В эпоху постиндустриальной экономики способность предприятия мобилизовать и в полной мере использовать нематериальные активы стала таким же важным конкурентным преимуществом, как инвестиции и управление реальными активами (Kaplan, Norton, 1992). Кроме того, описанные выше экономические показатели характеризуют, по крайней мере, на первый взгляд, эффективность деятельности предприятия с точки зрения его собственников, при этом не учитываются, например, интересы работников и клиентов.

Целевое начало в деятельности предприятия задается в первую очередь тем, что его деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. При этом основными субъектами, определяющими процесс функционирования предприятия, являются его собственники, управляющие (менеджеры, директора), работники, потребители продукции, поставщики, кредиторы, финансовые институты, государство. Можно предположить, что в своей деятельности названные субъекты руководствуются собственными интересами, которые могут входить в противоречие с интересами других сторон. Таким образом, вопросы формирования целевых ориентиров функционирования предприятия напрямую связаны с проблемой мотивации и, соответственно, с иерархией ценностных критериев вышеуказанных субъектов. В то же время очевидно, что целевые ориентиры, явно или не явно декларируемые заинтересованными сторонами, необходимо учитывать по-разному. Только собственники и менеджеры предприятия имеют право принимать управленческие решения, оказывающие прямое воздействие на основные параметры его функционирования. Влияние других сторон является косвенным и, как правило, проявляется в создании определенных нормативных, ресурсных или временных ограничений на деятельность предприятия. В то же время, согласно концепции собственности, собственник предприятия является претендентом на остаточный доход, т. е. лицом, имеющим право на получении любого чистого дохода от деятельности предприятия. Комбинация двух аспектов права собственности — прав конечного контроля и получения остаточного дохода — создает сильные стимулы, побуждающие собственника сохранять и увеличивать стоимость актива.

В последнее время все больше теоретических и практических, отечественных и зарубежных исследований показывают, что лучшим критерием оценки деятельности предприятия является именно показатель стоимости предприятия. Согласно расчетам (Коупленд, Коллер, Муррин, 1999; Jensen, 2002) увеличение выгоды собственников предприятия не противоречит долгосрочным интересам других заинтересованных сторон: потребителей, работников, государства (через выплачиваемые налоги), других источников капитала. Благополучие общества максимизируется, когда все предприятия максимизируют свою общую стои-

мость. Социальная стоимость создается, когда потребитель ценит выпущенную продукцию больше стоимости входящих ресурсов (оцененных их поставщиками) в данном производстве. Стоимость предприятия — это просто долгосрочная рыночная стоимость этих выгод. Максимизация общей стоимости предприятия — сумма стоимостей акционерного капитала, долговых обязательств и других требований может быть представлена как целевая функция, которая способна разрешить проблему соотношения множественных потребностей и интересов (Jensen, 2002).

По нашему мнению, так как коммерческое предприятие является в первую очередь социально-экономической системой, то для формулировки в качестве генерального целевого ориентира деятельности предприятия следует использовать прежде всего экономические категории. Выбор показателя эффективности, соответствующего основному целевому ориентиру, должен быть обусловлен спецификой процесса функционирования системы. Согласно положениям современной теории управления, как показано выше, коммерческое предприятие рассматривается как механизм создания стоимости, а целью функционирования предприятия является максимизация его стоимости как вида бизнеса.

Стоимость предприятия (прирост стоимости предприятия) — это экономический критерий, отражающий интегральный эффект влияния принимаемых решений на все параметры, по которым оценивается деятельность предприятия, позволяющий ранжировать варианты в ситуации множественного выбора. Только при наличии такого критерия обеспечиваются согласованность, направленность (а в конечном итоге сбалансированность и эффективность) повседневных усилий на всех уровнях управления.

Выбор текущей стоимости предприятия оптимален в качестве базы оценки эффективности деятельности. Этот показатель может составить ядро комплексного управления предприятием, обеспечивающего формулировку критериев принятия решений, интеграцию стратегического и тактического планирования результатов деятельности предприятия и его отдельных подразделений. Для эффективного управления деятельностью предприятия необходима такая система управления, которая позволяла бы контролировать, проводить мониторинг факторов стоимости предприятия, и в случае возникновения отклонений принимать соответствующие управленческие решения. Такой детально проработанной и адаптированной для промышленного предприятия системы на сегодняшний день не существует. Несмотря на большое внимание, которое в настоящий момент уделяется анализу стоимости в системе ЭМУ, сохраняется недостаточная теоретическая проработанность проблемы оценки приращения стоимости, как результата принятия хозяйственных и управленческих решений; отсутствуют для практиков управления конкретные инструменты и механизмы.

Учитывая изложенные достоинства показателя стоимости, можно сформулировать следующие положительные характеристики системы ЭМУ, ориентированной на этот целевой показатель:

- ориентацию на долгосрочные стратегическую финансовую цель предприятия;
- согласование целей стратегического и тактического управления предприятием;
- возможность декомпозиции системы показателей и создания иерархически согласованной системы показателей стоимости предприятия.

Управление предприятием, когда его стоимость является главным критерием оценки эффективности его деятельности, в литературе получило название «концепция управления стоимостью», или «*value based management*» (*VBM*) — в английской транскрипции. Управление стоимостью предприятия — это система методов воздействия на внутренние факторы предприятия и опосредованно на факторы внешней среды с целью обеспечения его динамического развития, повышения устойчивости во внешней среде, инвестиционной привлекательности

посредством достижения роста его стоимости. Иными словами, выделяя состав влияющих на стоимость факторов, можно говорить не просто об увеличении, а об управлении стоимостью предприятия, а значит, и о целенаправленности системы ЭМУ на долгосрочную максимизацию стоимости предприятия.

Источники

Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol.70. № 1. P. 71—79.

Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление / пер. с англ. М., 1999.

Jensen V.C. Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function // Business Ethics Quarterly. 2002. Vol. 12. № 1. Jan.