

Управление, ориентированное на стоимость: осознанная необходимость



Павел Лебедев,
зам. директора Центра
«Банковский менеджмент» ФФБ
АНХ при Правительстве РФ

Главной монетарной целью существования коммерческой организации является максимизация ее стоимости. Этот тезис не нуждается в доказательстве для компаний, представляющих «best-practice», чьи менеджеры и сотрудники являются носителями и приверженцами стоимостно-ориентированной бизнес-культуры.

Однако значительное число остальных компаний, особенно в российской бизнес-среде, зачастую не рассматривают создание стоимости в качестве фундаментальной интегрирующей основы целеполагания, аргументируя это своим непубличным статусом либо отсутствием намерений в перспективе продавать долю в капитале компании и привлекать инвесторов. Вследствие такой позиции они упускают возможности развиваться сбалансированно и вести диалог с инвестиционным сообществом на партнерских взаимовыгодных началах.

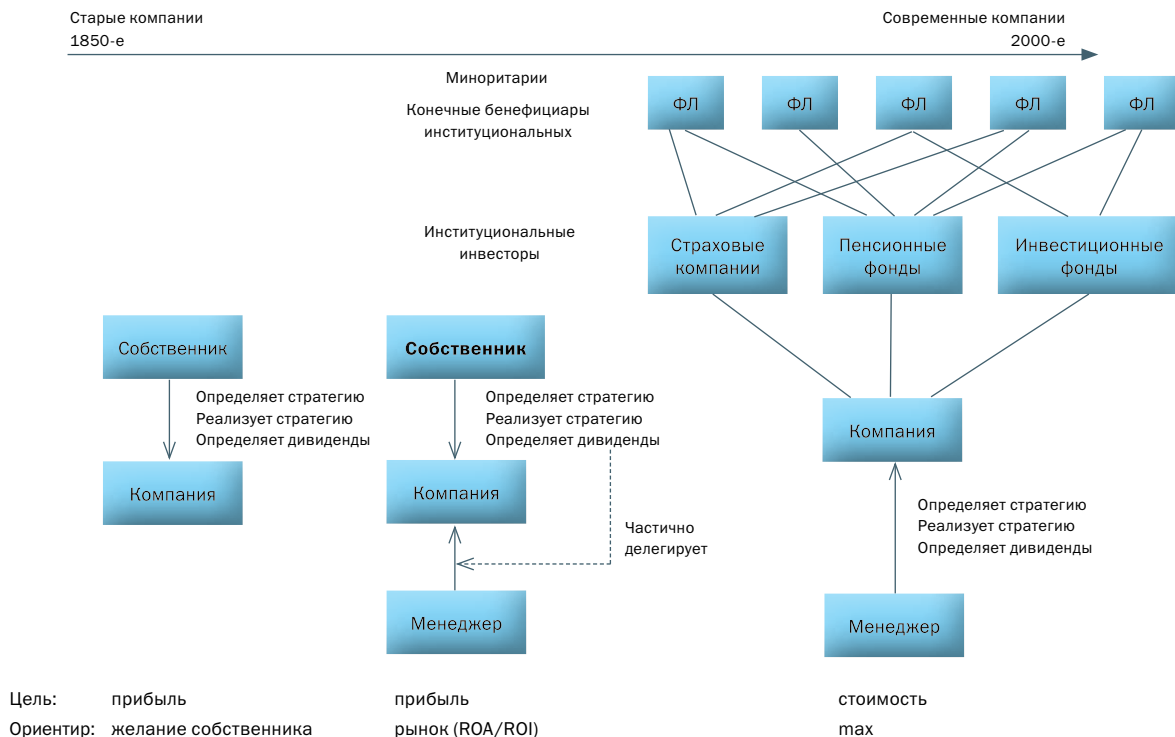
Создание стоимости должно стать основным ориентиром управления

Универсальность идеи построения управления компанией, ориентированного на создание стоимости, определена эволюцией отношений корпоративного управления и контроля, наблюдающейся на протяжении всей истории развития капитализма в мировом масштабе. В результате развития этих отношений мир получил корпорации, фактические собственники которых лишены возможности прямого влияния на определение стратегии развития этих корпораций, реализации этой стратегии, т. е. управления и оперативного контроля, и определение дивидендной политики, что в огромной степени является теперь прерогативой менеджеров, которым доверены эти функции (рис. 1).

В то же время, поскольку основным экономическим мотивом инвестирования был и остается мотив максимизации личного благосостояния инвестора, а прибыль и дивиденды не могут более быть измерителем такого богатства (фактический собственник отделен от процедур распределения, да и определения прибыли), компаниям нового типа понадобились новые системы измерения результативности своей деятельности.

С экономической точки зрения в описанных выше условиях инвестирования для удаленных от управления совладельцев компаний со сложной структурой корпоративного контроля единственным возможным измерением результата от своих вложений является изменение стоимости доли своего участия в капи-

Рисунок 1. Трансформация отношения корпоративного контроля и целей организации



тале той или иной компании¹. Таким образом, инвестиционная цель акционера – максимизация собственного благосостояния посредством роста стоимости объекта инвестирования – автоматически становится (или должна становиться) задачей менеджеров, управляющих данным объектом инвестирования. Отсюда следует, что высшей монетарной целью деятельности компании является максимизация ее стоимости. Заметим, однако, что у компании не может быть целей, присущих конкретным людям, что и предопределяет необходимость управления проблемной агентских конфликтов, возникающих в рамках рассматриваемых взаимоотношений.

В какой степени справедливо сказанное выше для непубличных компаний, а также компаний, контроль и управление которыми осуществляются одними и теми же лицами?

Универсальность стоимости как основного показателя результативности деятельности организации определяется тем, что с точки зрения подходов к управлению глобальные рынки капитала не делают различий между акционерными и закрытыми компаниями.

В конкурентных условиях деньги ищут максимальную отдачу (результативность) при минимальных необходимых инвестициях (эффективность), тем самым не делая скидки за неэффективность собственникам компаний предпринимательского типа. Привлечение финансиру-

я делает любые компании полноправными участниками процесса по созданию стоимости. Даже если очень маленький предпринимательский бизнес обращается в банк за кредитом, он автоматически становится полноправным участником игры и должен принять правила, установленные рынком капитала. Незнание законов, как известно, от ответственности не освобождает! Это, к слову, убедительно продемонстрировал внешний шок 2007–2008 гг., накаливший взаимоотношения ряда компаний и поставщиков капитала до необходимости радикальной реструктуризации и перезагрузки.

Факторы создания стоимости: финансовая перспектива

Модель оценки стоимости основной деятельности компании наиболее распространенным в практике методом предполагает расчет дисконтированной стоимости свободного денежного потока прогнозного и постпрогнозного периодов. С технической точки зрения здесь нет никаких трудностей: с того момента, как на финансовом языке определены основные факторы стоимости, направления оптимизации, на первый взгляд, также определяются положением показателей в соответствующих формулах (рис. 2).

¹Строго говоря, в совокупную доходность акционеров (TSR) включается также и дивидендная доходность, однако мы рассматриваем показатели, находящиеся в зоне непосредственного влияния акционера (решения о покупке-продаже акций принимаются непосредственно акционером и могут быть осуществлены практически моментально после принятия).

Рисунок 2. С точки зрения финансовой модели стоимость компании равна дисконтированному по WACC свободному денежному потоку



Очевидно, что стоимость объекта оценки будет тем выше, чем выше числитель формулы и чем меньше ее знаменатель. Отсюда на финансовом уровне ответ на вопрос «Как повысить стоимость?» часто сводится к бесспорной по своей правоте рекомендации увеличивать свободный денежный поток и оптимизировать структуру капитала, уменьшая при этом его средневзвешенную стоимость. Финансисты, настолько живут цифрами, что на вопрос о том, от чего зависит WACC, не задумываясь даем ответ – от структуры капитала и стоимости его составляющих. Bravo! При этом вопрос о том, от чего в свою очередь зависят структура капитала и стоимость его составляющих, часто приводит нас в замешательство. Как, разве за стенами финансового департамента тоже есть жизнь?

Факторы создания стоимости: управленческая перспектива

Почему компания прогнозирует тот или иной свободный денежный поток? Чем в действительности определяется стоимость ее капитала?

Управление, ориентированное на стоимость, предполагает то, что вся деятельность компании от стратегии до ее воплощения рассматривается с позиций влияния на стоимостной результат, создаваемый для владельцев капитала. Таким образом, и свободный поток, и стоимость капитала являются следствиями стратегических выборов и управленческих действий по реализации стратегии, оценивать которые необходимо в заданном контексте. Который, в свою очередь, определяется SWOT-позицией компании – конфигурацией сильных и слабых сторон и возможностей и угроз внешней среды (рис. 3).

Так, факторами увеличения свободного денежного потока на верхнем уровне являются оптимизация инвестиционной и операционной стратегий компании, между которыми существует четкая взаимозависимость – инвестиции в инфраструктуру определяют дальнейшее качество операционной деятельности, которая зависит от выбранной компанией конфигурации результативности (рентабельность продаж) и эффективности достижения этой результативности (оборачиваемость активов).

Результативность зависит от рыночной позиции и бизнес-портфеля компании (выручки), взаимоотношений

Рисунок 3. С точки зрения управления стоимость компании есть следствие оценки стратегической позиции компании и способности команды ее реализовать



Рисунок 4. SWOT: факторы стоимости

| Предпосылки реализации стратегии – факторы, создающие стоимость | | Риски реализации стратегии – факторы, разрушающие стоимость | |
|---|----------------------------|---|------------|
| внутренние | S – Сильные стороны | W – Слабые стороны | внутренние |
| внешние | O – Возможности | T – Угрозы | внешние |

с поставщиками и операционной способности компании, и слаженного функционирования корпоративного центра, концентрирующего управленческие компетенции. Эффективность зависит от способности менеджмента грамотно управлять активами, максимизируя выручку, генерируемую каждым рублем активов, что в свою очередь определяется качеством продуктового портфеля (управление продажами и взаимоотношениями с рынком) и составом и структурой активов (инвестиционные решения).

Структура и стоимость капитала отражают восприятие инвесторами перспектив создания стратегией компании доходов и экономических выгод, а также степень риска, ассоциируемого с достижением этих целей. Внешние риски связаны с окружением, в котором осуществляет свою деятельность компания, тогда как внутренние риски – это в первую очередь риски управленческого характера. Отсюда управленческий «образ» и экономический смысл дисконтирования будущих доходов «журавля в небе» и доведения его до «синицы в руках» могут быть представлены как согласование заявлений менеджмента о намерениях в части будущей результативности и эффективности и восприятие надежности этих заявлений инвесторами существующими и потенциальными. Отметим, что SWOT-позиция отлично резюмирует сказанное выше (рис. 4).

В таблице 1 представлены некоторые примеры мероприятий, положительно влияющих на создание и максимизацию стоимости компаний.

Переход к стоимости-ориентированному управлению представляет собой серьезный вызов для управленческой команды. Ответ на него требует в первую очередь перестройки мышления и корректировки корпоративной философии компании. Высшее руководство и сотрудники организации должны научиться оценивать последствия своих действий в свете влияния их на создание или на разрушение стоимости, что предполагает понимание ими механизмов создания стоимости в рамках своей бизнес-модели и существенное удлинение временного горизонта анализа принимаемых решений.

Корректировка корпоративной философии в свою очередь требует соответствующей настройки системы мотивации в компании. При этом критерии выплаты переменной части вознаграждения должны быть увязаны со всем многообразием факторов создания стоимости, а также рассматриваться в более длительной перспективе.

Изменения, которые должны произойти в компании, перестраивающей свою систему управления на стоимость-ориентированные рельсы, на инструментальном уровне должны быть направлены на повышение финансовой и управленческой грамотности сотрудников, переход к управлению на основании финансовой модели и с использованием инструментов стратегического менеджмента. ■

Таблица 1. Примеры влияния управленческих мероприятий на факторы стоимости

| Мероприятия | Наиболее сильное влияние ¹ | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|---|
| | S | W | O | T |
| Оптимизация продуктового портфеля | + | | + | |
| Управление издержками | | + | | |
| Оптимизация структуры холдинга / повышение управляемости | + | + | + | + |
| Повышение прозрачности | | + | | + |
| Инновации и разработки новых продуктов | + | | + | |
| Отчуждение непрофильных активов | | + | | + |
| Повышение эффективности использования активов | + | | + | |
| Повышение качества персонала | | + | | |
| Слияния и поглощения | + | + | + | + |

¹+ – положительное влияние: развитие сильной стороны, устранение слабой стороны, использование возможности, защита от угрозы

Финансовый мировой прогноз на конец 2010 года



Илья Раченков,
старший аналитик
ЗАО ИФК «Солид»

2010 год прошел под флагом «выхода из Великой Депрессии». Правительства всего мира работали не покладая рук, пытаясь не допустить повторения катастрофических последствий Великой Депрессии начала 30-х годов прошлого века. Предполагалось, что в текущем году основной темой для профессиональных участников рынка по всему миру станет вопрос сворачивания сверхмягкой денежно-кредитной политики.

Однако на фоне европейских долговых проблем и посткризисного «разбора полетов» (многочисленные судебные иски, в частности претензии Goldman Sachs) инвесторы отвлеклись от ключевых ставок. Более того, в начале этого года прогнозировалось, что меры поддержки экономики в развитых странах будут свернуты к концу этого года. Тем не менее, этого не произошло. По-прежнему острой остается проблема резко возросшего государственного долга. На основании сценариев ее решения строятся прогнозы развития ситуации в экономике, порой даже апокалипсические. Разумеется, центральным остается вопрос долга самой крупной экономики мира – США, от состояния которой зависит и экономика России.

Великое противостояние

Крупные экономисты говорят о начавшемся процессе «делевериджинга» – или, в переводе на русский язык, снижения долговой нагрузки. Постоянно растущее потребление в развитых странах, финансируемое за счет кредитования, скорее всего, достигло своего предела, и далее экономические субъекты (прежде всего, домохозяйства) будут сокращать долги, снизив потребление. Так или иначе, население многих развивающихся стран сокращать потребление пока не собирается и в перспективе может компенсировать выпавший спрос. Тем более что в ведущих развивающихся странах темпы экономического роста остаются очень высокими, несмотря на все проблемы.

К примеру, Китай не переставал оповещать мир о новых успехах социалистического подхода к рыночной экономике и не сдавался под давлением Запада: курс юаня не снижался к доллару вплоть до середины июня. Это привело к конфликту между властями США и КНР, который в последние месяцы разгорелся с новой силой. Власти США не удовлетворены темпами укрепления юаня, ожидая большего, чем примерно 2.1% с середины июня.

Китайская сторона, в свою очередь, настаивает на том, что в противном случае пострадают национальные производители. Масла в огонь подливают

приближающиеся выборы в Конгресс, которые подталкивают американских политиков к жесткой и агрессивной популистской риторике. Американские парламентарии даже одобрили пакет защитных таможенных мер, призванных компенсировать заниженный с их точки зрения курс юаня. Китайские власти пообещали в долгу не остаться. Таким образом, угроза торговой войны остается весьма актуальной.

Многие эксперты считают, что исход этого противостояния будет негативным, в первую очередь, для США. Предполагается, что введение защитных мер в торговле с Китаем сохранит рабочие места в Америке и одновременно даст им возможность очередной раз показать свое влияние в мировой политике. Однако заградительные пошлины могут лишь заставить Китай больше торговать с другими партнерами, например, Японией, Бразилией или Германией. Впрочем, если относительно доллара юань хоть немного, но подорожал, то относительно евро он даже подешевел на фоне постепенного разрешения проблем стран PIGS. Это вызывает недовольство и правительства европейских стран, однако никаких конкретных мер противодействия пока принято не было.

Со своей стороны Китай уже показал свою готовность действовать жестко, используя зависимость других стран от экспортируемых им товаров.

Что же может сделать Китай в случае введения протекционистских пошлин в США?

Во-первых, он, скорее всего, резко ужесточит доступ американских компаний на свой рынок. Это снизит их конкурентоспособность и, как уже говорилось выше, переориентирует КНР на сотрудничество с другими странами. При этом многие отрасли промышленности в развитых странах зависят от экспансии в Азию, как катализатора роста. Во-вторых, расширятся экономические связи Поднебесной с Германией, Бразилией, Японией и т. д. Для США многие рассматривают это как положительный фактор в долгосрочной перспективе, так как он снизит зависимость страны от импорта китайских товаров, однако в таком случае следует ждать роста цен и снижения уровня жизни. А такие последствия неизбежно отразятся и на других экономиках и, конечно, фондовых рынках. Наконец, это ударит по доллару. Другую меру Китай уже начал претворять в жизнь. КНР намерена сократить свои долларовые резервы на 1% в течение 12 месяцев, считая с июля.

Все это нашло отражение на динамике экспорта Китая. Весной он начал плавно проседать на фоне снижения потребления в Европе, и в какой-то момент произошло то, что ранее казалось невозможным – сальдо торгового баланса КНР стало отрицательным. Снижение оборотов на заводах «мировой фабрики» привело к неопределенности с розничными продажами в самой крупной экономике мира – США. На сегодняшний день в условиях глобализации европейские проблемы затронули весь мир, цепная реакция легко прокатилась по восприимчивым и волатильным экономикам развитых стран и добралась

до флагмана финансового мира. Впрочем, по мере исправления ситуации в Европе под влиянием мер бюджетной экономии объемы китайского экспорта постепенно восстановились, а сальдо торгового баланса вновь стало положительным.

По последним сообщениям произошло некоторое сближение позиций США и Китая относительно курса юаня и протекционистских мер. Поэтому вряд ли стоит ожидать полномасштабной конфронтации, так как в окружении президента Обамы осознают ее пагубность; с другой стороны, Китай готов идти на уступки. Мы не исключаем новых обострений этого конфликта, однако, стороны, скорее всего, сумеют достигнуть консенсуса.

США

В самих Штатах в настоящее время тоже в своем роде «сгущаются тучи». Столь быстрый рост в первом квартале и прежние громкие успехи монетарных властей, которые до сих пор умудряются грамотно балансировать между сверхнизкой ключевой ставкой и околонулевой инфляцией, отошли на второй план. Незначительный, но все же заметный спад розничных продаж, замедление темпов роста производства и негативная статистика по потребительскому сектору, а также все еще находящаяся в застое строительная отрасль разочаровывают инвесторов. Это подталкивает монетарные власти США и, прежде всего, ФРС к проведению очередного раунда «количественного смягчения». На этот раз предполагается, что ФРС в больших объемах выкупит выпуски государственных облигаций, профинансировав, таким образом, государственные меры по поддержке экономики. Впрочем, многие влиятельные игроки, в частности, Goldman Sachs, скептически оценивают эффективность данных мер, предсказывая, что затраты на программу превзойдут ее выгоды.

Однако некоторые надежды подает сравнительно неплохое начало сезона корпоративных отчетов крупных американских компаний. Понемногу снижается и безработица – ключевой индикатор, от динамики которого будет зависеть дальнейшая политика ФРС в области стимулирования экономики. Это может отодвинуть либо вообще отменить очередной раунд «количественного ослабления». Существует даже мнение о том, что подобные заявления ФРС – лишь «вербальные интервенции», призванные направить рынок в нужном направлении без реальных действий.

Европа и Азия

Ситуация в Европе остается сложной: долговые проблемы стран PIGS все еще далеки от решения. Меры бюджетной экономии и сокращения госдолга, принятые ими, воспринимаются населением в штыки: прошла волна массовых протестов. Тем не менее, инвесторы позитивно воспринимают эти шаги: начиная с середины июня курс евро уверенно ▶

восстанавливается. Однако впереди еще много неожиданностей: так, Евростат недавно объявил о пересмотре объема бюджетного дефицита Греции в большую сторону. Безработица в ЕС никак не снижается, а в некоторых странах, в частности, Испании, достигает угрожающих величин – до 20%.

Другая проблема связана с экспортоориентированной японской экономикой. Недавнее ослабление доллара относительно основных валют, соответственно, привело к росту курса йены. Японский Минфин был даже вынужден провести валютную интервенцию, которая, впрочем, не дала необходимого эффекта: курс USD/JPY быстро откатился обратно к отметке 83,00. Весьма вероятно, это окажет свое влияние на экономический рост. Для его стимулирования Банк Японии даже понизил ключевую ставку до нулевого уровня.

Таким образом, мы прогнозируем, что дифференциация между странами G3 (США, Германия и Япония) будет увеличиваться, что может стать главной заботой игроков на валютных и фондовых рынках. Среди этой группы, по нашим оценкам, лидером роста станут США с прогнозируемым ростом экономики на уровне 2.8% (2010 год). Экономика еврозоны окажется более чем вдвое слабее: +1.2%. Тогда как японский ВВП согласно прогнозам прибавит около 0.5% в 2010 году.

Россия

В России опасения вызывает сокращающееся положительное сальдо торгового баланса. Эксперты объясняют это явление ростом импорта с одновременным сокращением экспорта. Это окажет свое влияние на динамику изменения ВВП России, по которому даже российские власти прогнозируют весьма скромный рост по сравнению с другими странами БРИК – лишь около 4%. Но и эта оценка подвергается сомнению из-за продолжительной жары, которая спровоцировала засуху и снижение объема производства сельскохозяйственной продукции. Кроме того, в этот период простаивали некоторые заводы из-за того, что их сотрудники попросту не могли работать при такой высокой температуре. При этом надо также учитывать возросшие затраты электроэнергии, связанные с необходимостью кондиционирования помещений, и ущерб, нанесенный лесными пожарами. Некоторые эксперты говорят, что национальная экономика может таким образом потерять до 1% потенциального прироста ВВП.

Другое следствие жары – разогнавшаяся инфляция, которая до этого росла весьма скромными темпами, ввиду замершего потребительского спроса. Плохой урожай при том, что продукты питания имеют наибольший вес в потребительской корзине россиян, может полностью сорвать планы правительства добиться снижения темпов инфляции до уровня 5-6%.

Остроту этим проблемам придает тот факт, что впервые за долгое время российский федеральный бюджет стал

дефицитным. Власти не только не отказываются от принятых социальных обязательств, но и наращивают их, что в долгосрочной перспективе может лечь тяжким бременем на российскую экономику. В ближайшие же годы это грозит ростом как внутреннего, так и внешнего государственного долга, потому что дефицит предполагается финансировать заимствованиями. Сейчас госдолг РФ в сравнении с ВВП – один из самых низких в мире. И, конечно, если он вырастет до 17.4% ВВП к 2013 году, как планирует Минфин, ничего критического не произойдет – ведь даже страны зоны евро, некогда бывшие связанными Маастрихтскими критериями, полным составом им уже практически не соответствуют, в том числе и по объему госдолга, который не должен быть выше 60% ВВП. Однако для развивающихся стран критическим может быть и уровень в 30–50% ВВП.

При этом сохраняется зависимость сбалансированности бюджета от экспортной выручки с продажи сырьевых товаров за рубеж. Несмотря на все планы ее сокращения, никаких серьезных изменений так и не произошло.

Таким образом, появилась хоть и небольшая, но опасность того, что обслуживание госдолга ляжет тяжким бременем на экономику страны. Впрочем, занимать правительство собирается, главным образом, на внутреннем рынке, что внушает некоторый оптимизм, так как, как правило, обслуживание такого долга проще, чем внешнего.

Прогноз на полугодие

Попробуем понять, каким будет ближайшее полугодие в цифрах. Вот наша версия развития событий.

1-й сценарий

Вероятность 60%.

Слабый экономический рост в развитых странах. Замедление экономического роста в крупных развивающихся странах (Китай и Индия на уровне 4–6%). Темпы роста ВВП в России на уровне 2–4%.

| | | |
|----------------|------------------|-------------------|
| Индекс ММВБ | +3–5% | 1600–1700 пунктов |
| Индекс S&P-500 | + 5% | 1200–1250 пунктов |
| USD/RUB | 29–31 руб. | |
| Нефть WTI | 70–85 \$/баррель | |

2-й сценарий

Слишком сильное экономическое восстановление («перегрев»). Вероятность 15%.

| | | |
|----------------|------------------|-------------------|
| Индекс ММВБ | +15% | 1700–1800 пунктов |
| Индекс S&P-500 | + 10% | 1300–1400 пунктов |
| USD/RUB | 26–28 руб. | |
| Нефть WTI | 90–95 \$/баррель | |

3-й сценарий

Слишком слабое экономическое восстановление («вторая волна»). Вероятность 25%.

| | | |
|----------------|------------------|-------------------|
| Индекс ММВБ | +15% | 1200–1300 пунктов |
| Индекс S&P-500 | + 10% | 1000–1100 пунктов |
| USD/RUB | 30–32 руб. | |
| Нефть WTI | 50–65 \$/баррель | |

Неоклассическое бюджетирование: НОВЫЙ ВЗГЛЯД



Алексей Еремяшев,
руководитель практики ВІ компани Optima

Каждый из нас в жизни сталкивался с тем, что для осуществления «дела» необходимо для начала составить план. По сути, бюджетное управление – это технология, ориентированная на составление его финансовой части. Основная задача бюджетирования состоит в том, чтобы помочь скоординировать действия во времени и принять соответствующие управленческие решения.

В настоящее время использование традиционного бюджетного управления позволяет компаниям осуществлять различные функции, такие как, например, прогнозирование финансовых показателей общества, в том числе: прибыли, активов, доходов и расходов, остатков, денежных потоков, повышение управляемости компании за счет контроля исполнения, повышение качества стратегических решений на основе план-факт анализа и т. д.

Главы многих крупных компаний считают, что бюджетирование должно стремиться стать системой, в которой на местах и в штаб-квартире общие цели: использование бюджетного процесса для поиска всех возможностей для роста, определения реальных препятствий и выработки амбициозного плана. Такие системы бюджетирования должны быть сосредоточены на ответах на два вопроса:

- Как мы можем улучшить результат прошлого года?
- Что делают наши конкуренты и как мы можем их превзойти?

В связи с повсеместным использованием бюджетного управления в компаниях был накоплен значительный объем знаний в этой области. Но вместе с тем стало понятно, что бюджетное управление не всегда оправдывает надежды, возложенные на него бизнесом. Основные претензии можно сформулировать в нескольких тезисах:

- создание бюджета требует чрезмерного времени и денег;
- отсутствует связь со стратегией компании – все внимание уделяется краткосрочным финансовым результатам;
- бюджет вынуждает менеджеров искажать информацию, занижая показатели прогнозируемого дохода, «перезакладывать» расходы, из-за боязни в случае провала понести наказание от руководителей;
- бюджеты быстро устаревают в стремительно меняющейся конкурентной бизнес-среде;
- процесс согласования бюджета компании требует нескольких итераций и множества совещаний, прежде чем получить приемлемый вариант, что является не самым эффективным способом траты рабочего времени.



Виталий Саблуков,
консультант практики ВІ компани Optima

Неоклассическая бюджетная модель

При разработке NBM основной целью выступало создание универсальной модели с высокой степенью формализации, необходимой для полномасштабной автоматизации бюджетного управления. Для решения этой задачи можно выделить следующие основные требования:

Универсальность – возможность с помощью модели описать практически все множество решений, построенных и успешно функционирующих на сегодняшний день;

Гибкость – возможность изменения и модификации понятий системы без нарушения целостности системы;

Открытость – возможность добавления новых понятий, объектов без изменения уже существующих связей;

Автоматизируемость – возможность автоматизации с помощью информационных систем класса BP&F;

Технологичность – совокупность свойств, которые обеспечивают ее внедрение, поддержку и использование по наиболее эффективным технологиям.

При этом стоит понимать, что NBM не является принципиально новой бюджетной моделью управления, скорее это попытка объединения существующего опыта, накопленного за десятилетия развития направления.

NBM включает в себя множество понятий, концепций и решений. Среди них можно выделить ряд ключевых понятий, которые играют важную роль в позиционировании неоклассической модели и позволяют оценить преимущества ее использования.

Дуализм бюджета

Термин «бюджет» происходит от французского слова «bougett», что означает кожаную сумку. Когда палата

общин в Англии в XVI–XVII вв. утверждала субсидию королю, то перед окончанием заседания министр финансов у всех на виду открывал кожаный портфель и доставал оттуда документ, в котором были сформулированы соответствующие предложения. Позже название портфеля было перенесено на сам документ. Именно это значение стало широко известно публике [1].

Однако с точки зрения информационных технологий бюджет представляет собой набор структурированных данных со своим процессами обработки, очистки, копирования. Именно различие в восприятии бюджета как данных или документа часто становится причиной недопонимания между IT-специалистами и бизнес-пользователями.

В неоклассическом бюджетном управлении предполагается, что процессы консолидации и агрегации бюджетов выполняются на стороне автоматизированной системы, в то время как работа с отчетами и формами ввода остается за пользователем. Соответственно понятие бюджет вводится как собирательная сущность, обладающая свойствами набора данных и документа.

Такой подход позволяет сократить в бюджетной структуре количество однотипных бюджетов разных подразделений, отличающихся лишь по формату. Кроме того, при изменении формы, набора статей или другой атрибутики документа не происходит изменение ни в модели, ни в настройках информационной системы – структура данных остается прежней.

Комплексное согласование

Исходя из двойственности природы бюджета (документ и данные) в современных системах бюджетного управления можно встретить два основных подхода к организации процесса согласования.

Схема 1. Основные элементы NBM

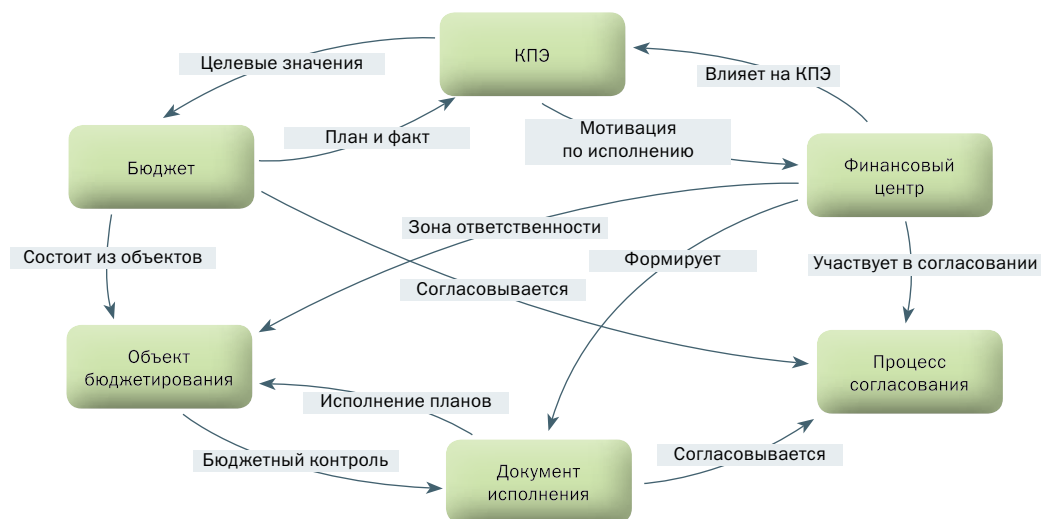
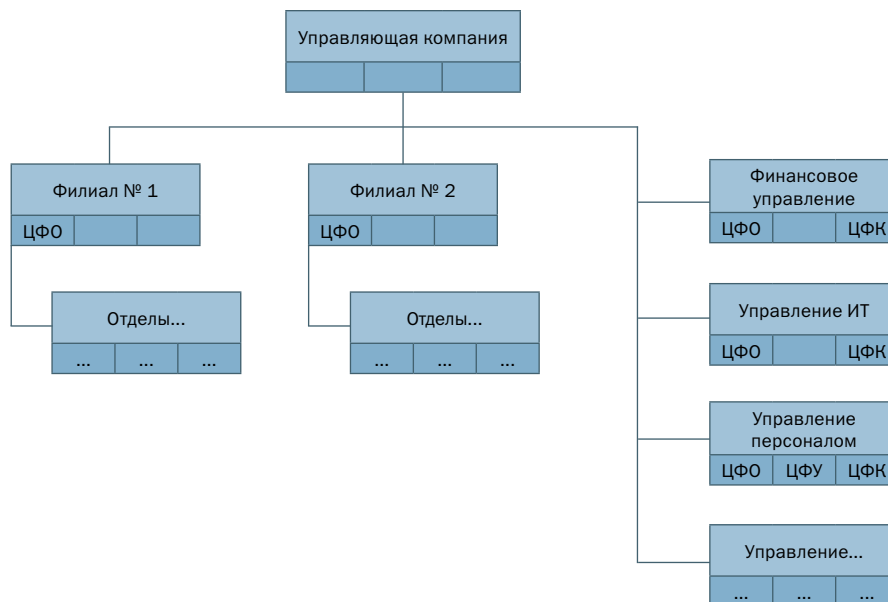


Схема 2. Расширенная финансовая структура



Первый тип – последовательное согласование или согласование «по цепочке». Данный подход позволяет настроить процесс с произвольным количеством участников, определить порядок отклонения, просмотр текущего статуса. Но за рамками процедуры согласования остается работа с данными и их взаимосвязь в различных документах.

Второй тип – иерархичная структура согласования. В основу этой схемы положена иерархия консолидации зон ответственности за данные. Это позволяет четко видеть, кто и за какую информацию отвечает, каким образом происходит агрегация. Основной недостаток этого подхода – отсутствие понятие «согласующий» и невозможность организовывать цепочку согласования. На первое место выходит статус данных, а статус документа несколько теряется. В свою очередь практика показывает, что участники бюджетного процесса привыкли директивно воспринимать документ, содержащий подписи, а не абстрактные данные со статусом «утверждено».

В NBM согласование представлено в виде построенной на основе финансовой структуры иерархии, в узлах которой находятся документы с процессом согласования «по цепочке», при переходе между уровнями осуществляется агрегация и консолидация данных.

Данный подход позволяет сопоставить согласуемый документ с соответствующей зоной финансовой ответственности и полностью автоматизировать процесс согласования, включая все технические процессы, связанные с агрегацией данных. Указанные преимущества особенно актуальны для крупных компаний с разветвленной организационной структурой, включающих несколько однотипных филиалов или подразделений.

Расширенная финансовая структура (РФС)

Основная функция финансовой структуры (ФС) – определение финансовых центров, способных оказывать непосредственное влияние на расходы и доходы компании. ФС формируется на базе организационной структуры с закреплением финансовой ответственности и полномочий за руководителями центров финансовой ответственности (ЦФО).

В NBM финансовая структура жестко связана с иерархией согласования.

На первый взгляд может показаться, что данный подход нереализуем ввиду разнообразности процесса согласования. Действительно, оперируя лишь понятием ЦФО это невозможно. Поэтому в NBM возможности финансовой структуры расширены таким образом, что центр финансов (ЦФ) может являться центром финансового учета (ЦФУ) и центром финансового контроля (ЦФК). Причем, в отличие от традиционного подхода, центр финансов не обязательно может обладать только одним видом ответственности. В зависимости от конкретного набора данных, ЦФ может выступать как ЦФО, ЦФУ или ЦФК (рис. 2). Другими словами, вид ответственности определяется для каждого набора данных одного центра финансов перед другим.

РФС на примере

Блок «Управление персоналом» планирует кадровые мероприятия, по которым отвечает перед директором по персоналу, являясь тем самым центром финансовой ответственности. В то же время планирует фонд опла- ▶

ты труда по подразделениям управляющей компании, что свойственно ЦФУ.

В классической модели бюджетирования зона ответственности и зона управления должны совпадать. Но на практике довольно часто встречается ситуация, когда помимо прямого подчинения одного подразделения другому существует дополнительный контроль, например, по охране труда, финансовому управлению и т. д. Другими словами, контролирующий центр осуществляет проверку ЦФ на соответствие определенным требованиям, при этом прямую ответственность за исполнение или нарушение планов не несет. Такая ответственность лежит в другой плоскости и по отношению к системе бюджетного управления является косвенной.

... в NBM финансовая структура жестко связана с иерархией согласования...

В NBM для отражения косвенной ответственности одного ЦФ перед другим вводится понятие ЦФК. Эта связь дает возможность контролирующему ЦФ участвовать в согласовании данных другого ЦФ. Данный подход позволяет выстроить структуру согласования, отражающую реальный процесс на предприятии.

В нашем примере блоки «Управление ИТ» и «Управление персоналом» являются ЦФК для отделов ИТ и отделов кадров на филиалах, контролируя исполнения корпоративной политики предприятия в области ИТ и управления персоналом при составлении бюджетов. Блок «Финансовое управление» является «центром финансового контроля» для всех подразделений управляющей компании и филиалов, контролируя правильность составления и исполнения бюджетов.

Объект бюджетирования (ОБ)

Очень часто в системе бюджетного управления, основанной на работе с документами, аналитика ограничивается возможностями листа бумаги. Планы отражаются только в разрезе статей и временных периодов. При необходимости дополнительные аналитики добавляются в статьи, что нередко приводит к усложнению справочника и огромному числу самих статей.

Современные тенденции говорят о необходимости нормализации информации. Каждая из аналитик должна быть самостоятельна и отвечать на свой вопрос: где, когда, кем, кому и т. д. В этом случае «статей» становится недостаточно для определения зоны ответственности.

В NBM для увеличения гибкости определения зоны ответственности вводится дополнительное понятие объ-

екта бюджетирования, в рамках которого планируется, контролируется и исполняется бюджет.

В качестве ОБ могут выступать места возникновения затрат, производственные заказы, мероприятия, проекты, бизнес-процессы, операции (activities) или любые другие понятия, используемые в организации для управления деятельностью.

Пример: предположим, что «Филиал № 1» ведет проектную деятельность. Существует несколько вариантов для ведения бюджета. Первый – использовать для каждого проекта собственные статьи, тем самым увеличивая объем справочника. Второй – использовать единый перечень статей, но при этом потерять информацию в разрезе проектов. Третий – внести изменения в ФС, определив каждый проект как ЦФО, однако при начале и завершении проекта возникнет необходимость вносить изменения не только в ФС, но и в процедуру согласования, регламент планирования и т. д. Оптимальным вариантом является использование понятия ОБ, в качестве которого будет выступать «Проект». В отличие от ЦФ, объект бюджетирования может «безболезненно» для структуры информационной системы добавляться, удаляться и изменяться.

Введение ОБ и определение процессов на их уровне позволяют значительно повысить гибкость системы бюджетного управления.

Связь со стратегией

Наряду с бюджетированием широкое распространение в управлении предприятием получила система ключевых показателей эффективности (КПЭ), решающая задачи в области оперативного и стратегического менеджмента. Установление связи между ней и бюджетом компании в последнее время все чаще используется при постановке бюджетного управления.

Среди вариантов взаимодействия двух систем управления наибольший интерес вызывает принцип целеполагания – установление взаимосвязи между финансовой перспективной карты сбалансированной системы показателей (ССП) и годовым бюджетом предприятия.

NBM соответствует этой концепции и предполагает установление связи финансовых показателей ССП с системой бюджетирования.

Данный подход позволяет системе бюджетирования воспользоваться несколькими преимуществами технологии ССП: связь бюджета со стратегией компании, сбалансированность финансовых и нефинансовых показателей, мотивация персонала и др.

В отличие от традиционного подхода, в неоклассической модели КПЭ используется в самом процессе бюджетного управления: в бюджетных заданиях при планиро-

вании «сверху – вниз» и в согласовании бюджетов для определения зоны ответственности центров финансового контроля.

Преимущества и недостатки NBM

Безусловно, это не полное описание, но приведенные примеры позволяют составить общее представление. Главными преимуществами модели являются:

- независимость от выбранной для реализации платформы (SAP, Oracle, IBM и др.);
- возможность реализовать и описать процесс бюджетного управления единым языком, понятным как методологам, так и ИТ-специалистам;
- сокращение недостатков традиционного бюджетирования при автоматизации;
- уменьшение рисков неуспешного внедрения и типовых ошибок;
- сокращение сроков внедрения.

К недостаткам NBM относятся сложность модели по сравнению с традиционным бюджетированием и отсутствие преимуществ для малых предприятий,

которым достаточно обеспечения контроля на уровне статей несколькими специалистами финансово-экономических служб. Кроме того, материальные затраты на внедрение сопоставимы с аналогичными тратами на автоматизацию традиционного бюджетного управления.

NBM стоит рассматривать как очередной виток в развитии автоматизации бюджетного управления. С одной стороны, NBM вводит понятия, смысл которых понятен как методологам, так и ИТ-специалистам, и позволяет реализовать традиционный и большинство альтернативных подходов к бюджетному управлению. С другой стороны, неоклассическое бюджетирование модифицирует и расширяет представление о некоторых сложившихся понятиях бюджетного управления.

Хочется отметить, что использование языка NBM позволяет не только проложить мостик между ИТ-специалистами и бизнес-консультантами, но и в принципе помочь решить задачу преемственности знаний. Это позволило бы без расшифровок и пояснений обмениваться опытом с другими компаниями и использовать наработку других решений. ■

НЕ ПРОПУСТИТЕ ОБНОВЛЕНИЕ К БЕРАТОРУ «СОТРУДНИКИ И ВЫ» (АВГУСТ 2010)



ИЗМЕНЕНЫ ПРАВИЛА РАСЧЕТА МАКСИМАЛЬНЫХ РАЗМЕРОВ СОЦИАЛЬНЫХ ПОСОБИЙ

Из-за замены ЕСН страховыми взносами во внебюджетные фонды правила расчета максимальных размеров пособий изменены. Теперь их размер зависит от предельной базы для начисления страховых взносов.

УВЕЛИЧЕНЫ МАКСИМАЛЬНЫЕ И МИНИМАЛЬНЫЕ РАЗМЕРЫ ВСЕХ СОЦИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ

Максимальный и минимальный размер пособия по уходу за ребенком, единовременное пособие при рождении ребенка, выплаты в связи с несчастным случаем на производстве существенно увеличены.

ПРИ ПОВЫШЕНИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ОТПУСКНЫЕ НУЖНО СЧИТАТЬ ПО-НОВОМУ

Пунктом 16 постановления Правительства РФ от 24 декабря 2007 г. № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» установлены новые правила расчета отпускных при повышении заработной платы.

УЧЕТ КОМАНДИРОВАННЫХ СОТРУДНИКОВ НУЖНО ВЕСТИ В НОВЫХ ФОРМАХ

Минздравсоцразвития России утвердило новые формы документов для учета работников выбывающих в командировки и прибывающих из них.

Эксперты издательства непрерывно следят за происходящими в законодательстве изменениями, анализируют их и выпускают обновления, новые страницы к вашему бератору, чтобы он всегда оставался актуальным.

ИЗДАТЕЛЬСТВО «БЕРАТОР» ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: НЕАКТУАЛЬНЫЙ БЕРАТОР ОПАСЕН ДЛЯ ВАШЕЙ РАБОТЫ!

Единая информационная служба издательства «Бератор»: 8 (495) 737-44-11
www.berator.ru