

# Рекомендации по внедрению модели управления деловой репутацией (гудвиллом) на промышленных предприятиях

Калинский О. И.

НИТУ «Московский институт стали и сплавов», г. Москва, Российская Федерация; kalinskiy@rambler.ru

## РЕФЕРАТ

В условиях быстрого распространения информации о деятельности любой компании, которая способна изменить ее рыночную стоимость, актуальным становится акцентированное управление нематериальными активами, важнейшим из которых является деловая репутация компании (предприятия), которая в ряде случаев выражена на балансе в виде гудвилла. При этом разработанная автором модель управления деловой репутацией должна быть четко перенесена в цели, задачи и ключевые показатели эффективности управленческой команды, что позволит как усилить деловую репутацию предприятия, так и увеличить его рыночную стоимость.

**Материалы и методы.** Разработанная автором комплексная модель количественной оценки деловой репутации (гудвилла) включает: 1) управление деловой репутацией посредством влияния на структуру добавленной стоимости, а именно прибыль, амортизацию и заработную плату; 2) управление деловой репутацией через влияние на структуру капитала (показатель  $\pi_1$  представляет собой отношение величины оборотных средств к валуе баланса;  $\pi_2$ -показатель связан с обеспеченностью предприятия собственными и долгосрочными заемными средствами); 3) управление гудвиллом на основе рейтинговой оценки с использованием финансовых коэффициентов. В работе также представлена организационная схема проведения расчетов по управлению деловой репутацией на предприятии с описанием последовательности из пяти шагов для управления репутацией в публичной компании (от сбора и подготовки данных о рыночной стоимости компании и расчета ее гудвилла до согласования плана действий с участниками процесса и руководством предприятия по управлению гудвиллом в долгосрочном периоде).

**Результаты исследования.** В работе приведены конкретные результаты применения данной модели управления деловой репутацией через примеры управляющих воздействий (снижение или повышение уровня заработной платы; увеличение или уменьшение уровня амортизационных отчислений; увеличение или снижение размера оборотных средств и краткосрочной задолженности) внутри компании. Показаны также возможные конфликты между подразделениями компании при управлении деловой репутацией и пути их разрешения через создание процедуры согласования решений между подразделениями.

**Обсуждение и заключение.** Результатом проведенной работы станет усиление деловой репутации компании и рыночной стоимости предприятия через увеличение показателей добавленной стоимости и улучшение структуры капитала.

**Ключевые слова:** деловая репутация, гудвилл, оценка деловой репутации, управляющие воздействия для усиления деловой репутации, структура капитала, краткосрочная задолженность, рекомендации по управлению гудвиллом

## Recommendations on Implementing the Model of Business Reputation (Goodwill) Management at the Industrial Enterprises

Kalinskiy O. I.

National University of Science & Technology "MISIS", Moscow, Russian Federation; kalinskiy@rambler.ru

## ABSTRACT

The problem of effective management of the intangible assets is quite serious in the circumstances when the rapid information flow about the functioning of any company (industrial enterprise)

may alter its market value quite fast. Chief among the intangible assets is business entity's reputation that is manifested as goodwill in various cases on the entity's balance sheet. The system of managing business reputation created by the author must be transpired into the mission, tasks and KPIs of the management team in order to both improve the reputation and increase the market value of the entity.

**Materials & Methods:** the holistic model of the quantitative management of the enterprise's reputation (goodwill) developed by the author includes: 1) managing of the reputation by influencing the structure of value added (profit, amortization and salary); 2) managing of the enterprise's business reputation via influencing the structure of capital (whereas  $\pi_1$  — is the ratio of current assets to total assets and  $\pi_2$  — the indicator of the enterprise's cover with the own and long term credits and 3) managing of goodwill based on the rating valuation utilizing the financial coefficients. This model of the quantitative valuation of goodwill carries scientific value and is the product of author's long term research. In the work the author also presents the organizational chart of carrying out calculations to manage business reputation of the enterprise with the detailed description of five steps for management in the public company (from collection and preparation of data about market value of the company and its goodwill to confirmation of the action plan with the participants of the process and enterprise's top officials to manage goodwill in the long-term).

**Results:** the author describes in detail management actions targeted at enhancing the business reputation depending on the value added characteristics and on the capital structure, namely decreasing or increasing of salaries; increasing or decreasing the value of amortization; increasing or decreasing the size of current assets or short term debt). The author also highlights potential conflicts among various departments of the enterprise while managing the business reputation and outlines potential solutions to these conflicts through the creation of the formalized internal system of mitigation and reaching the agreement.

**Discussion & Conclusions:** the result of the conducted research is the adaptation of a unique model of its quantitative valuation of business reputation with its subsequent management to enhance market value of the whole company via increase in value added and improvement of the capital structure.

**Keywords:** business reputation, goodwill, actions by management to enhance business reputation, capital structure, short term debt, recommendations to manage goodwill

## Введение

Мировой финансово-экономический кризис, острейшая фаза которого пришлась на период с конца 2008 по конец 2009 гг., и последующие экономические и общественно-политические события (вялый экономический рост как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах, новая политика по реиндустриализации промышленно развитых стран, регионализация мировой экономики и создание региональных экономических группировок) продемонстрировали на примере крупнейших транснациональных компаний и банков (General Motors, Coca-Cola, IBM, Leman Brothers, Bear Sterns, Merrill Lynch, Citi и др.), что их стоимостная оценка зависит не только от стоимости материальных активов, но также и от стоимости нематериальных активов.

Проблема состоит в том, что эти активы сложно оценить, при этом они оказывают существенное влияние на восприятие компании во внешней среде, определяя ее рыночную стоимость в долгосрочном периоде. Важнейшим нематериальным активом компании сегодня является деловая репутация, которая отражается на балансе компании как гудвилл<sup>1</sup>. Этот факт сегодня осознают в полной мере как российские, так и иностранные компании.

<sup>1</sup> Позиция автора совпадает с позицией значительного количества ученых, считающих, что гудвилл, по своей сути, представляет собой количественную оценку самой деловой репутации, отображается на балансе компании в ряде случаев (например, слияния, поглощения).

## Обзор литературы

В современной экономической теории распространены различные методы оценки деловой репутации (гудвилла) компании. Разработанные за границей, эти методы сейчас вполне успешно применяются в России и находят отражение в российских стандартах бухгалтерской отчетности и различных указаниях по оценке активов.

Среди ученых, изучавших сущность нематериальных активов, можно выделить М. Гранта, Дж. Нахапиета, С. Гошаля, Д.Ж. Тииса, Т. Амблера, Д. Андриссена, Р. Тиссена, Т.А. Гаранину, И.В. Елохову, Л.А. Назарову, Е.Б. Егорову, И.И. Бочкареву, Д.В. Третьяка, А.Г. Грязнову, М.А. Федотову, В.А. Смирнову, Я.В. Соколова, Н.В. Пошерстника, В.С. Ржаницину, В.Е. Есипову и др.

Несмотря на то что исторические хроники подтверждают активное использование гудвилла в сделках купли-продажи еще с начала XV в., первые попытки исследования его экономической сущности и предназначения относятся лишь к XIX в.: этим занимался знаменитый представитель немецкой бухгалтерской школы и основоположник балансовой теории двойной записи И.Ф. Шер. Его исследования были продолжены такими учеными, как Ф. Пикслей, Э. Шмаленбах, К. Ларсон, М. Коупленд, Ш. Пратт, Р. Келли, К. Браун, Э. Бейверсток, Г. Десмонд, А. Кинг, Дж. Ван Хорн, М. Миллер, Р. Брейли, Б. Коллас, С. Майерс, Г. Джонсон и др. Примечателен и тот факт, что выводы, например Шмаленбаха, относительно содержания понятия «гудвилл» также созвучны с теорией Прудона относительно сущности прибавочного продукта. О важности деловой репутации компании писал также и нобелевский лауреат по экономике 2014 г. Жан Тироле — автор теории коллективных репутаций<sup>1</sup>.

В российской экономической науке этот нематериальный актив также привлекал повышенное внимание на протяжении XIX и XX вв. Однако научные исследования, отличающиеся глубокой методологической проработкой в области нематериальных активов, появились в русскоязычной экономической литературе только в конце прошлого века. До настоящего времени лишь исследования А.А. Стельмахова, С.Э. Андреева и Н.В. Бонг, которые посвящены вопросам экономики и управления нематериальными активами, в целом можно считать основополагающими.

Переходя к исследованию гудвилла, следует отметить работы таких отечественных ученых, как И.А. Бланк, В.В. Ковалев, Е.А. Ершова, С.А. Ленская, Н.А. Абдулаева, Н.А. Колайко, С.А. Валдайцев, В.Л. Иноземцев, О.А. Антипина, Г.Г. Азгальдов, Н.Н. Карпова, В.Л. Макаров, Ф.Н. Маренков, В.В. Мокрышев, И.И. Просвирина, Я.В. Соколов, Н.В. Павлов, И.Л. Артеменков, Г.И. Микерин, И.В. Алешина, М.И. Баканов, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев, Н.П. Кондраков и др.

В последние несколько лет вышел в свет ряд российских исследований, посвященных сущности и проблемам достоверной оценки деловой репутации, а также практическому применению оценки гудвилла для принятия управленческих решений по повышению стоимости компании. Среди таких исследований нужно выделить работы С.В. Горина, И.В. Аверчева, В.М. Елисеева, А.В. Савельева, С.В. Понурова, А.М. Сметанина, И.М. Рожкова, С.В. Маркова, И.А. Ларионовой, Г.И. Сычева, Л.Е. Федоткина, Л.П. Фомичевой, В.Ю. Лашхия.

Разработка новых методов комплексной количественной оценки деловой репутации (гудвилла) является востребованной, особенно для промышленных компаний. Представление результатов использования авторских методов комплекс-

<sup>1</sup> В частности, Тироле указывал: «Репутация группы [компаний] может быть настолько хороша, насколько хороша репутация членов [компаний] группы» (Подробнее см.: *Tirole J. A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality // The Review of Economic Studies. —Vol. 63. N 1 (Jan., 1996). P. 1–22).*

ной количественной оценки деловой репутации (гудвилла) для формирования конкретных рекомендаций по управлению в компании является целью данной работы.

## Материалы и методы

Использовались методы, описанные автором с соавторами в работах, касающихся российских предприятий черной металлургии [1–4]. Приведенные в этих работах расчеты, являясь во многом модельными и теоретическими, базируются при этом на данных реальной отчетности крупных промышленных предприятий. В указанных работах авторы сфокусировались на исследовании предприятий черной металлургии, однако, использованные в работах методы применимы к промышленным предприятиям и из других отраслей российской экономики.

Использование реальной отчетности и расчеты на ее основе позволяют утверждать, что подобные расчеты, будучи неотъемлемой частью процедуры управления деловой репутацией (гудвиллом), могут быть интегрированы с текущими стандартными бизнес-процессами на промышленных предприятиях. Такая интеграция позволит стандартизировать работу по управлению деловой репутацией, разработать ключевые показатели эффективности (КПЭ), ввести формы отчетности с визуализацией результатов, а также упростить и ускорить процедуры управления добавленной стоимостью и, соответственно, деловой репутацией за счет автоматизации формул и форм с исходными данными.

В качестве первого шага подобной интеграции следует рассмотреть внедрение процедур расчета в уже имеющиеся базы данных и информационные потоки. Вторым шагом интеграции должно стать внесение изменений в должностные инструкции сотрудников финансовых служб предприятия, связанных с необходимостью проведения соответствующих расчетов. Завершающим, третьим, шагом внедрения должно стать установление ключевых показателей эффективности (для ответственных сотрудников и топ-менеджмента предприятия), которые определяли бы приоритетность задач по управлению деловой репутацией, а также разрешали бы конфликты с другими показателями в случае их возникновения.

Основные шаги по интеграции процедур управления добавленной стоимостью и стандартных бизнес-процессов компании представлены ниже:

- внедрение расчетов, связанных с управлением добавленной стоимостью, в существующие информационные потоки и базы с целью:
  - 1) обеспечить своевременность поступления информации для расчетов;
  - 2) обеспечить актуальность итоговых значений расчетов для пользования заинтересованных сотрудников;
- корректировка должностных инструкций сотрудников для установления зон ответственности (в качестве альтернативы подобной меры может выступать выпуск приказа по предприятию, где на глав соответствующих подразделений возлагается ответственность по проведению расчетов и согласованию/представлению выводов;
- внедрение ключевых показателей эффективности для достижения мотивационного эффекта. Вероятнее всего, может потребоваться корректировка мотивационных карт менеджеров среднего и высшего звена (для усиления контроля над процессом).

Важным этапом подготовки к интеграции управления деловой репутацией и информационных потоков на предприятии должна стать систематизация возможных инструментов управления и определение источников информации, необходимой для реализации того или иного инструмента.

Таблица 1

**Основные источники информации, требуемые для проведения расчетов, связанных с оценкой и управлением гудвиллом\***

Table 1. The main sources of information demanded for carrying out the calculations connected with assessment and management of goodwill

Основные процессы	Требуемые источники информации
01. Оценка гудвилла балансовым методом	Форма № 1 бухгалтерского баланса Данные о биржевой капитализации (официальные и/или оценочные)
02. Оценка гудвилла методом избыточных прибылей	Форма № 1 и 2 бухгалтерского баланса; Принятая в компании ставка дисконтирования
03. Оценка капитализации и гудвилла методом аналогии (для непубличных компаний)	Данные о капитализации конкурентов (публичных компаний); Анализ сопоставимости компании с каждым из конкурентов (экономический и маркетинговый)
Формирование и актуализация моделей типа $GW = f(\Pi, ЗП, АМ)$ и $Cap = f(\Pi, ЗП, АМ)^1$	Данные о биржевой капитализации (официальные и/или оценочные); Расчетный $GW$ ;
У <sub>1</sub> . Управление капитализацией/гудвиллом путем влияния на структуру добавленной стоимости	Форма № 2 бухгалтерского баланса; Калькуляция/структура себестоимости
Формирование и актуализация моделей типа $GW = f(\pi_1, \pi_2)^2$ и $Cap = f(\pi_1, \pi_2)$	Данные о биржевой капитализации (официальные и/или оценочные); Расчетный $GW$ ;
У <sub>2</sub> . Управление капитализацией/гудвиллом на основании влияния на структуру капитала	Форма № 1 бухгалтерского баланса; Маркетинговые данные о ценовых индексах
У <sub>3</sub> . Управление капитализацией/гудвиллом на основании рейтинговой оценки из финансовых коэффициентов	Форма № 1 и 2 бухгалтерского баланса; Данные о биржевой капитализации (официальные и/или оценочные); Расчетный $GW$

Примечания:

<sup>1</sup> Где  $GW$  — гудвилл;  $\Pi$  — прибыль;  $ЗП$  — заработная плата;  $АМ$  — амортизация;  $Cap$  — капитализация (рыночная стоимость) компании. Подробнее см.: источники [1–4].

<sup>2</sup>  $\pi_1$  — представляет собой отношение величины оборотных средств к валюте баланса;  $\pi_1$  — показатель связан с обеспеченностью предприятия собственными и долгосрочными заемными средствами. Подробнее см.: источники [1–4].

\* Составлено автором.

В табл. 1 структурирован набор возможных инструментов по системному управлению деловой репутацией. Процесс управления деловой репутацией базируется на следующих типах/источниках информации:

- 1) данные бухгалтерского баланса (формы № 1 и 2), калькуляция себестоимости, принятая в компании ставка дисконтирования. Эти данные и документы находятся в ведении финансовых и/или экономических подразделений компании;
- 2) данные о биржевой или расчетной капитализации компании, которые могут быть рассчитаны автоматически на основании биржевой цены обыкновенной акции практически на любую дату;

- 3) данные о ценовых товарных индексах и о продуктовом портфеле, объемах продаж и экономическом состоянии конкурентов. Могут быть запрошены в смежных подразделениях компании, например в дирекциях по маркетингу, коммерческой деятельности, а также частично получены из анализа публичной отчетности конкурентов.

## Результаты исследования

Поскольку практически все приведенные методы управления деловой репутацией, основываясь на данных финансовой отчетности, требуют вмешательства в структуру активов и пассивов предприятия, справедливо предположить, что подразделением, ответственным за реализацию требуемых процедур, следует сделать финансово-экономическую дирекцию предприятия.

В стандартную работу для реализации указанных методов управления следует также добавить:

- 1) предоставление данных о рыночной стоимости (капитализации) компании и компаний-конкурентов. Как правило, держателем этих данных также выступает либо дирекция по финансам и экономике, либо дирекция по стратегическому развитию, либо дирекция по маркетингу (в зависимости от структуры управления, принятой в конкретной компании);
- 2) данные об объемах продаж и продуктивном портфеле следует запрашивать в маркетинговом подразделении. При этом следует сделать оговорку, что регулярное предоставление таких данных не требуется. Как правило, конкурентная среда в отраслях тяжелой промышленности, включая металлургическую, достаточно консервативна и не подвержена частым изменениям (в силу необходимости больших объемов инвестиций для создания новых производственных объектов), поэтому единожды определив набор публичных компаний-конкурентов для применения метода аналогий, актуализировать его требуется не чаще одного-двух раз в год.

Одним из базовых источников информации для проведения расчетов является бухгалтерская отчетность предприятия, которая, как правило, публикуется на ежеквартальной основе. Таким образом, целесообразно реализовать внедрение управленческих процедур на ежеквартальной основе и совместить с периодом подготовки бухгалтерской отчетности.

Важным вопросом при реализации этой работы становится вопрос о необходимости привлечения дополнительных трудовых ресурсов.

При внедренной процедуре управления и установлении регулярной работы на проведение расчетов трудовые затраты на реализацию предложенной методологии, как правило, невелики. Поэтому выделение отдельного сотрудника, ответственного за проведение расчетов, нецелесообразно. В нынешних условиях экономической турбулентности и ориентации предприятий на экономию всех возможных используемых ресурсов это обстоятельство приобретает важное значение. В нормальном режиме все работы потребуют временных затрат всего в несколько часов в квартал. Для их реализации целесообразно рассмотреть возможность создания рабочей группы из 2–3 человек (достаточно и одного человека, но для сохранения преемственности в случае болезни/отпуска/увольнения сотрудника лучше иметь резервный вариант).

Основным исполнителем расчетов в рабочей группе должен быть сотрудник финансового или экономического подразделения предприятия или управляющей компании. Для проверки адекватности расчетов с точки зрения восприятия внешней средой в рабочую группу целесообразно включить сотрудника дирекции по стратегии (в случае ее наличия в компании). Результаты полученных расчетов и предложения по управляющим воздействиям следует направлять директору по экономике и финансам. Этот руководитель, обладая комплексной картиной экономического состояния компании, должен проверять предложения на адекватность и на возможность их реализации.

После согласования внесенных предложений внутри рабочей группы и проверки их на адекватность и отсутствие противоречий с другими показателями компании результат можно выносить на уровень руководителя компании, после чего информировать о целях исполнителей и приступать к реализации предложений. На рис. 1 представлена схема создания и функционирования рабочей группы.

Стандартная упрощенная схема проведения процедуры управления для публичной компании представлена на рис. 2.

В качестве *шага 0* выделен набор активностей, которые требуется провести только один раз, при подготовке к внедрению стандартных процедур по управлению деловой репутацией. На этом этапе собираются исторические ряды данных на максимально дальнюю ретроспективу и на основе собранных данных строятся базовые статистические зависимости капитализации и гудвилла от составляющих добавленной стоимости, от показателей  $\pi_1$  и  $\pi_2$ , а также выполняется построение рейтинговой оценки, ориентированной на капитализацию и гудвилл.

Далее, на *шаге 1*, все базовые модели обновляются на ежеквартальной основе с учетом дополнительных данных, полученных за последний квартал. Важно отметить, что для формирования регрессионных моделей на шаге 0 и шаге 1, как правило, используется подход последовательного включения или исключения переменных на основании парных корреляций аргументов и функции между собой, а также множественного коэффициента корреляции самой модели. Такие расчеты можно проводить и в привычной большинству менеджеров среде Microsoft Excel, однако базовые функции этой программы не предусматривают автоматического построения регрессионных моделей, что сделает процесс относительно трудоемким. Поэтому рекомендуется на рабочий компьютер сотрудника, который будет проводить расчеты и построение моделей, установить специализированную программу, связанную со статистическими расчетами. Это может быть, например, программа Statistica или другая аналогичная.

На *шаге 2* осуществляется непосредственное выполнение оптимизационных процедур на базе построенных ранее регрессионных моделей. Для упрощения этой работы в программной среде Microsoft Excel существует специальная надстройка «Поиск решения», которая позволяет при заданных ограничениях найти такие значения переменных, входящих в модель, которые будут максимизировать или минимизировать (в зависимости от целей расчетов) целевую функцию.

Важным элементом подготовки к проведению процедур оптимизации является определение предельного уровня изменения переменных, который допустимо использовать в качестве ограничений. Как правило, такой уровень определяется на основании статистических данных, полученных на шаге 0: данные анализируются и определяется среднее отклонение каждого показателя между двумя соседними кварталами. После этого это отклонение взвешивается руководителем на адекватность сегодняшним условиям, после чего при необходимости корректируется и подставляется в оптимизационную модель.

*Шаг 3*, по сути, суммирует итоги проведения процедуры оптимизации и показывает, на какую величину (с учетом заданных ограничений) требуется скорректировать каждый из изменяемых показателей (доля заработной платы в структуре добавленной стоимости, доля амортизации в добавленной стоимости, доля оборотных средств в структуре активов  $\pi_1$ , соотношение краткосрочных пассивов и оборотных средств  $\pi_2$ ).

*Шаг 4* является одним из наиболее важных этапов проведения процедуры управления. Если все более ранние этапы базируются в большей степени на техническом (статистическом, математическом) анализе, то данный шаг является, по сути, интерпретацией полученных математических выводов в конкретный план действий по корректировке структуры добавленной стоимости и изменению структуры активов и капитала предприятия.

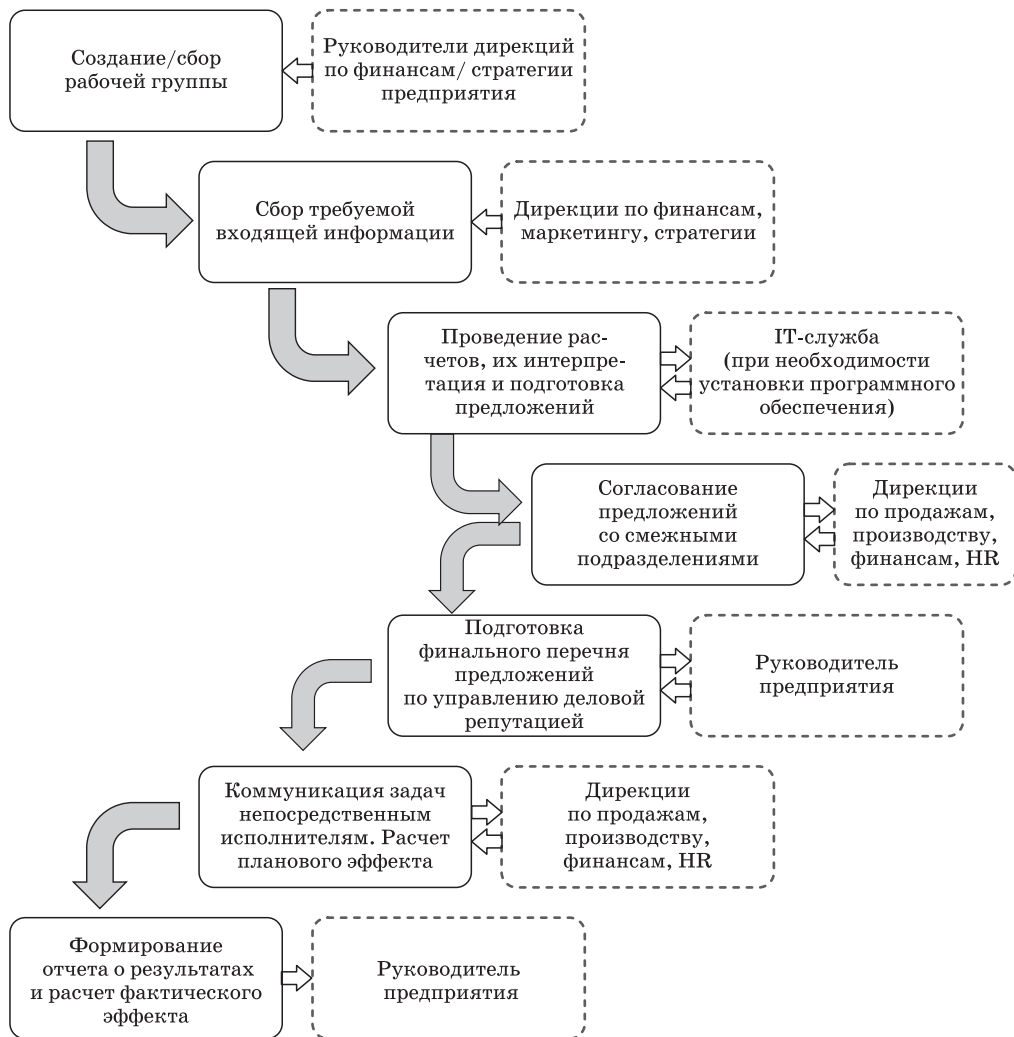


Рис. 1. Ключевые этапы функционирования рабочей группы по управлению деловой репутацией (гудвиллом)

Fig. 1. Key stages of functioning of the working group on management of business reputation (goodwill)

На шаге 5 проводится согласование предложенных управляющих воздействий со смежными подразделениями предприятия и с руководством, а также осуществляется трансляция задач по корректировке структуры добавленной стоимости и/или структуры капитала непосредственным исполнителям.

Важным элементом процедуры, упомянутым на шаге 5, является контроль результатов исполнения задач по истечении квартала. По итогам проведения контрольных процедур делаются выводы о способности менеджмента (как среднего, так и высшего звена) предприятия реально влиять на те или иные показатели, а также о реальном влиянии принятых управляющих воздействий на показатели капитализации и гудвилла.

Рассмотрим на примерах возможные способы интерпретации принятых решений и возможные конфликтные ситуации, когда принятые решения могут противоречить

<b>Шаг 0.</b> Сбор и подготовка данных о капитализации, форм бухгалтерской отчетности, расчет $GW$ за максимально возможный ретроспективный период. Формирование моделей: <ol style="list-style-type: none"> <li><math>GW = f(\Pi, ЗП, АМ)</math>; <math>Cap = f(\Pi, ЗП, АМ)</math></li> <li><math>GW = f(\pi_1, \pi_2)</math>; <math>Cap = f(\pi_1, \pi_2)</math></li> <li>Рейтинговой оценки <math>R</math>, ориентированной на <math>Cap</math> и <math>GW</math>, и затем моделей типа <math>R = f(\pi_1, \pi_2)</math></li> </ol>	Один раз
<b>Шаг 1.</b> Актуализация моделей: <ol style="list-style-type: none"> <li><math>GW = f(\Pi, ЗП, АМ)</math>; <math>Cap = f(\Pi, ЗП, АМ)</math></li> <li><math>GW = f(\pi_1, \pi_2)</math>; <math>Cap = f(\pi_1, \pi_2)</math></li> <li>Рейтинговой оценки <math>R</math>, ориентированной на <math>Cap</math> и <math>GW</math>, и затем моделей типа <math>R = f(\pi_1, \pi_2)</math></li> </ol>	Ежеквартально
<b>Шаг 2.</b> Реализация с применением Excel процедур управления $Y1$ и/или $Y2$ , $Y3$ (табл. 1)	Ежеквартально
<b>Шаг 3.</b> Получение выводов о необходимости корректировки: <ul style="list-style-type: none"> <li>величины амортизации / заработной платы в структуре ДС;</li> <li>коэффициентов <math>\pi_1, \pi_2</math></li> </ul>	Ежеквартально
<b>Шаг 4.</b> Интерпретация результатов шага 3 в конкретные управляющие воздействия: формирование плана действий по корректировке величин ЗП, Ам, размера оборотных средств и краткосрочных активов	Ежеквартально
<b>Шаг 5.</b> Согласование плана действий с участниками процесса и руководством, трансляция задач непосредственным исполнителям. Контроль результатов исполнения задач прошлого квартала.	Ежеквартально

Рис. 2. Упрощенная организационная схема реализации методологии управления деловой репутацией предприятия

Fig. 2. The simplified organizational scheme of realization of methodology of management of business reputation of the enterprise

достижению других целей компании. Как правило, предложения, касающиеся добавленной стоимости (ДС), могут означать необходимость корректировки расходов на оплату труда либо корректировки затратных статей себестоимости, связанных с амортизацией основных средств (корректировку прибыли в данной модели в условиях нормального функционирования предприятия рассматривать нет смысла, поскольку максимизация прибыли всегда является безусловным приоритетом деятельности любой компании).

Оба этих фактора (заработная плата (ЗП) и амортизационные отчисления) имеют непосредственное влияние на себестоимость выпускаемой продукции. Поскольку одной из ключевых задач предприятия традиционно является сокращение себестоимости, к предложениям, касающимся влияния на ДС и ЗП, следует относиться с осторожностью. Рассмотрим возможные варианты.

**Пример 1.** Согласно проведенной процедуре оптимизации [1–4], компании требуется сократить расходы на оплату труда и тем самым снизить долю этого показате-

ля в добавленной стоимости. Как правило, такое решение с экономической точки зрения является полезным для компании. Однако оборотной стороной такого решения является повышение социальной напряженности в компании, поскольку традиционным способом его реализации является проведение сокращений/увольнений.

*Пример 2.* Компании требуется увеличить расходы на оплату труда. Несмотря на то, что первой реакцией менеджмента компании на такое предложение является его неприятие, всегда можно рассмотреть возможные опции по его реализации. В любой производственной компании нормальным является наличие узких мест, удаление которых из производственного процесса с помощью дополнительных сотрудников могло бы позволить увеличить производительность. В этом случае реализацией такого решения можно было одновременно решить несколько проблем, не встретив при этом экономических противоречий. Таким образом, следует учитывать, что интерпретация и анализ предложений, связанных с ЗП, должны проводиться с участием HR-менеджера компании.

*Пример 3.* Согласно проведенным процедурам оптимизации [1–4], требуется увеличение уровня амортизационных отчислений. Как правило, реализация такого решения носит исключительно финансовый характер (поскольку, в отличие от корректировки ЗП, не требует реальных дополнительных расходов). В то же время необходимо учитывать, что в случае реализации такого решения произойдет увеличение себестоимости, что, хотя и является отчасти негативным фактором, в данном случае не слишком критично по двум причинам. Во-первых, увеличение себестоимости будет видимым, так как реального прироста затрат не произойдет. Во-вторых, одновременно с формальным ростом себестоимости произойдет увеличение EBITDA компании (за счет роста амортизационных отчислений), что компенсирует негативное влияние данной корректировки на прибыль в глазах участников внешней среды.

*Пример 4.* В случае необходимости снижения амортизационных отчислений в структуре себестоимости компании требуется произвести корректировку системы их учета. Такое решение не имеет ощутимых негативных последствий, поскольку отрицательное влияние сокращения амортизационных отчислений на EBITDA будет компенсировано ростом прибыли.

Следующая группа примеров касается корректировки структуры активов и пассивов предприятия (в рамках влияния на показатели  $\pi_1$  и  $\pi_2$ ). При потребности в изменении структуры активов и источников основное внимание следует уделить корректировке оборотных средств и краткосрочной задолженности предприятия как наиболее ликвидных и простых в управлении элементов баланса. Так же, как в случае с корректировкой добавленной стоимости, рассмотрим интерпретацию возможных предложений на четырех примерах.

*Пример 5.* Необходимо увеличить объем оборотных средств (модель показала необходимость увеличения показателя  $\pi_1$ ). Ключевыми видами оборотных средств предприятия являются запасы и дебиторская задолженность. В нормальном процессе функционирования предприятия задачей финансового менеджера является сокращение данных статей для минимизации затрат рабочего капитала и максимизации свободного денежного потока (free cash flow, FCF), так же, как и EBITDA, являющегося одним из ключевых показателей деятельности компании. В случае если объем оборотных средств требуется увеличить, необходимо (как и в примере с ростом ЗП) провести анализ узких мест в части запасов и дебиторской задолженности, чтобы негативное влияние на FCF было компенсировано положительным эффектом от увеличения гибкости и доходности подразделений продаж (в случае увеличения лимитов по дебиторской задолженности) либо производственных подразделений (в случае, если речь идет о запасах).

*Пример 6.* Необходимо снизить объем оборотных средств (ОС), так как модель показала необходимость снижения показателя  $\pi_1$ . Как правило, такая задача кор-

релирует со стандартными задачами финансовых подразделений. Более того, как показывает практика, отечественные компании традиционно имеют большие резервы по данным статьям. Однако анализ возможностей по сокращению ОС все же необходим, чтобы не подвергнуть негативному влиянию ключевые области бизнеса (например, не упасть ниже технологических минимумов по запасам на участках непрерывного производства или не допустить снижения лимитов по дебиторской задолженности для ключевых клиентов).

*Пример 7.* Необходимо увеличить объем краткосрочной задолженности (модель показала необходимость увеличения показателя  $\pi_2$ ). Внедрение подобного решения следует производить прежде всего за счет кредиторской задолженности. Как правило, такое решение коррелирует со стандартными задачами менеджеров по финансам и менеджеров по закупкам, поэтому имплементация подобного рода решений не должна вызывать противоречий. Позитивным фактором такого решения также будет положительное влияние на  $FCF$  компании. В то же время, согласование с закупочными подразделениями в этом случае также необходимо, поскольку возможны ситуации, когда увеличение размеров или сроков отсрочки платежа может привести к существенному удорожанию закупаемой продукции.

*Пример 8.* Необходимо снизить объем краткосрочной задолженности (модель показала необходимость снижения показателя  $\pi_2$ ). В этом случае целесообразно рассмотреть возможность реструктуризации краткосрочных банковских займов, поскольку их обслуживание обычно обходится дороже, чем финансирование краткосрочной задолженности. Подобная задача находится в компетенции финансового директора, т. е. дополнительного согласования со смежными подразделениями не требует и может быть решена в рамках рабочей группы. В то же время допустимы ситуации, когда целесообразно снизить и кредиторскую задолженность, поскольку это может позволить получить дополнительные скидки от поставщиков.

Таким образом, как показано в примерах выше, практическая реализация предложенной методики управления является достаточно многогранным процессом, требующим участия значительного количества смежных подразделений.

Для систематизации возможных решений от процедуры управления деловой репутацией нами построена табл. 2 с возможными управляющими воздействиями (на базе приведенных выше примеров), их интерпретацией, а также возможными противоречиями с другими целями компании и указанием путей выхода и требующихся согласований.

Таблица 2

**Интерпретация возможных управляющих воздействий, возможные конфликты с другими показателями и потребность в согласовании**

Table 2. Interpretation of possible control action, possible conflicts with other indicators and need for coordination

Вид управляющего воздействия	Наиболее применимое действие и рекомендации по внедрению	Возможный конфликт с другими показателями	Необходимость согласования с другими подразделениями
1	2	3	4
Увеличение доли ЗП в структуре ДС	Увеличение реального объема ФОТ за счет «расшивки» узких мест в производственном или коммерческом процессе	Возможный конфликт с показателями прибыли, EBITDA	Согласование с HR-службой

1	2	3	4
Снижение доли ЗП в структуре ДС	Снижение реального объема ФОТ за счет проведения оптимизации численности	Возможный конфликт с показателями удовлетворенности сотрудников, с профсоюзами	Согласование с HR-службой
Увеличение доли амортизации в структуре ДС	Изменение системы учета амортизационных отчислений в пользу ускоренной амортизации	Конфликт с показателем прибыли	Согласование с дирекцией по финансам/экономике
Снижение доли амортизации в структуре ДС	Изменение системы учета амортизационных отчислений в пользу более поздней амортизации	Конфликт с показателем EBITDA (компенсируется через рост прибыли)	Согласование с дирекцией по финансам/экономике
Увеличение $\pi_1$	Повышение объема оборотных средств (например, запасов или ДЗ)	Конфликт с показателем FCF	Согласование с дирекцией по финансам/экономике, с подразделением продаж и/или производства
Снижение $\pi_1$	Снижение объема оборотных средств (например, запасов или ДЗ)	Конфликт с требованиями продаж и производства по необходимому минимуму запасов и дебиторской задолженности	Согласование с дирекцией по финансам/экономике, с подразделением продаж и/или производства
Увеличение $\pi_2$	Увеличение объемов краткосрочных пассивов (например, кредиторской задолженности)	Возможный конфликт с целями по ковенантам (уровень долга)	Согласование с дирекцией по финансам/экономике, с подразделением закупок
Снижение $\pi_2$	Снижение объемов краткосрочных пассивов (например, кредиторской задолженности)	Конфликт с показателем FCF	Согласование с дирекцией по финансам/экономике, с подразделением закупок

### Обсуждение и заключение

В заключение важно отметить, что проведение процедуры управления деловой репутацией (гудвиллом) логично вписывается в функционал финансовых/экономических подразделений предприятия как с точки зрения требуемых навыков и знаний, так и с точки зрения наличия в этих подразделениях практически всей необходимой информации. При этом основные возможные управляющие воздействия по итогам проведения процедуры управления лежат в области изме-

нения структуры добавленной стоимости и изменения структуры активов и источников капитала.

Практическая реализация предложенных управляющих воздействий нередко может также лежать в зоне ответственности не только финансовых подразделений, но и подразделений продаж, закупок и производства. Поэтому согласование предложенных воздействий с сотрудниками этих подразделений является неотъемлемой частью процедуры управления.

Особое внимание стоит уделить мотивационной части процедуры управления гудвиллом, которую следует разделять в зависимости от уровня менеджмента. Для уровня исполнителей и менеджмента компании среднего звена целесообразно использовать квалификационные показатели — сроки проведения расчетов и полученный расчетный эффект. Для управленцев высшего звена для внедрения в карту КПЭ целесообразно использовать результирующий показатель доли гудвилла в капитализации (либо его абсолютную динамику, либо в сравнении с рыночными трендами).

## Литература

1. Калинин О. И., Ларионова И. А., Марков С. В., Рожков И. М., Горбатенко М. В. Коэффициентный метод управления показателями добавленной стоимости с целью обеспечения устойчивого роста предприятия (на примере комбинатов черной металлургии РФ) // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2009. № 4 (54). С. 32–37.
2. Калинин О. И., Рожков И. М., Афанасьев В. А., Степанова М. А., Горбатенко М. В. Использование обобщенной методики выбора рациональных значений воздействий при управлении гудвиллом предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2010. № 9 (71). С. 51–55.
3. Калинин О. И., Рожков И. М., Марков С. В., Редькина Е. А. Разработка методики определения гудвилла — показателя сверхстоимости предприятия на примере предприятий черной металлургии РФ // Бюллетень «Черная металлургия». 2006. № 11. С. 100–104.
4. Рожков И. М., Калинин О. И., Марков С. В., Ларионова И. А., Горбатенко М. В. Комплексная оценка финансово-экономического положения предприятия, ориентированная на показатели добавленной стоимости производимой продукции (на примере сталелитейных предприятий РФ) // Экономика в промышленности. 2009. № 3. С. 47–52.

## Об авторе:

**Калинский Олег Игоревич**, профессор кафедры экономики НИТУ «Московский институт стали и сплавов» (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; [kalinskiy@rambler.ru](mailto:kalinskiy@rambler.ru)

## References

1. Kalinsky O. I., Larionova I. A., Markov S. V., Rozhkov I. M., Gorbatenko M. V. A coefficient method of management of value added indicators for ensuring steady growth of the enterprise (on the example of plants of ferrous metallurgy of the Russian Federation) // Bulletin of the Samara State University of Economics [Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2009. N 4 (54). P. 32–37. (In rus)
2. Kalinsky O. I., Rozhkov I. M., Afanasyev V. A., Stepanova M. A., Gorbatenko M. V. Use of the generalized technique of the choice of rational values of influences at management of goodwill of the enterprise // Bulletin of the Samara State University of Economics [Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2010. N 9 (71). P. 51–55. (In rus)
3. Kalinsky O. I., Rozhkov I. M., Markov S. V., Redkina E. A. Development of a technique of definition of goodwill — an indicator of supercost of the enterprise on the example of the enterprises of ferrous metallurgy of the Russian Federation // Bulletin "Ferrous metallurgy" [Byulleten' «Chernaya metallurgiya»]. 2006. N 11. P. 100–104. (In rus)
4. Rozhkov I. M., Kalinsky O. I., Markov S. V., Larionova I. A., Gorbatenko M. V. The complex assessment of financial and economic position of the enterprise focused on indicators of value added

of the made production (on the example of the steelmaking enterprises of the Russian Federation) // Economy in the industry [Ekonomika v promyshlennosti]. 2009. N 3. P. 47–52. (In rus)

**About the author:**

**Oleg I. Kalinskiy**, Professor, Department of Economics, NITU MISIS (Moscow, Russian Federation), PhD (Econ.), kalinskiy@rambler.ru