

# Разработка требований к бизнесу со стороны его участников, как ограничения, накладываемые на отдельные параметры деятельности предприятия

**Ростислав Копытов, Ирина Пясецкая**

*ISMA rostislavs.kopitovs@isma.lv, irina.pjasecka@gmail.com*

---

## Аннотация

Целью настоящего исследования является разработка для каждого участника четких требований к бизнесу в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия, такие как выручка, операционная прибыль, прибыль до налогов и т.д. Это позволит акционерам обладать полной информацией, чтобы принимать какие-либо стратегические решения и видеть, как эти решения отражаются на стоимости предприятия. Таким образом, ориентированное на ограничения проектирование, в котором заложены проблемные ситуации, повышает общую управляемость организации.

*Ключевые слова:* денежные потоки, ограничения, стоимость бизнеса, требования участников

---

## 1 Введение

Формирование комплекса сбалансированных требований со стороны возможных участников бизнеса основано на том, что в самом начале коммерческой деятельности необходимо выбирать именно те ограничения, которые отражали бы их четкую связь со спецификой работы предприятия. Такие ограничения представляют собой условия различного характера, налагаемые на рассматриваемый бизнес, такие как: размер налоговых отчислений, проценты по кредитам, социальные требования и т.п. Между выбранными ограничениями необходимо проводить анализ существующих взаимосвязей с позиции их влияния на исходные, промежуточные и конечные результаты деятельности предприятия. Все это формирует объективные предпосылки для разработки многоуровневой системы целеполагания, направленной на повышение надежности бизнеса. Бизнес необходимо в данном случае рассматривать как систему, состоящую из нескольких элементов (предприятие, государство, банки, другие предприятия, население), взаимодействующих между собой и объединенных общей целью, при этом каждый из этих элементов стремится достичь своих индивидуальных целей. Критерием степени достижения цели является стоимость бизнеса, а целью - наибольшее удовлетворение интересов собственников при существующих ограничениях на максимальный размер требований со стороны остальных участников. При такой постановке стоимость представляет собой мнение заинтересованных участников бизнеса о способности менеджмента предприятия эффективно управлять деятельностью предприятия.

В связи с этим целью настоящего исследования является разработка для каждого участника четких

требований к бизнесу в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия, такие как выручка, операционная прибыль, прибыль до налогов и т.д. Это позволит акционерам обладать полной информацией, чтобы принимать какие-либо стратегические решения и видеть, как эти решения отражаются на стоимости предприятия.

## 2 Разработка требований, накладываемых на параметры бизнеса

Выбор методик управления стоимостью редко определяется точным пониманием заданных требований, для которых установлены четкие ограничения. Чаще всего на такой выбор оказывает влияние модные стоимостные менеджерские инструменты. При этом каждый новый механизм вносит не только понимание ограничений, но и добавляет ряд заблуждений. В таких случаях, исходя из предполагаемых потребностей участников, предлагается исследовать неопределенные ситуации, способные вывести предприятие из равновесия. Тем самым, выявляются причины возникших проблем [5]. Поэтому перед тем, как приступить к непосредственной деятельности, совершенствуются методологические приемы познания объективной реальности и поиска эффективных управленческих решений на основе изучения ожиданий заинтересованных в бизнесе потенциальных участников [3].

Трактуя прибыль, как разницу между доходами и расходами предприятия, в ходе обособления расходов осуществляется множественный расчет прибыли. При этом множественный характер должен рассматриваться с целью отслеживания интересов участников бизнеса. Например, значение валовой

прибыли должно быть больше условно-постоянных расходов (интересы администрации). Или же прибыль до вычета процентов и налогов является важным показателем для кредитных учреждений, поскольку он характеризует способность предприятия оплатить проценты за предоставленные кредиты. Показатель прибыли до вычета налогов и обязательных платежей позволяет учесть требования государства и т.д.

В связи с этим возникает необходимость для каждого участника разработать четкие требования в виде ограничений, накладываемых на отдельные параметры деятельности предприятия. Это позволит сформировать объективные критерии для оценки надежности бизнеса. В процессе оценивания интересов участников, вырабатываются важные заключения относительно устойчивости развития предприятия. Приведенная схема дифференциации расходов носит универсальный характер и, естественно, не может предусмотреть всех ситуаций. На практике предприятиям приходится работать в специфических условиях, при которых возникает множество отклонений от типовых состояний. Поэтому необходимо перейти от бухгалтерских подходов к схемам формирования динамического норматива прибыли на конкретном предприятии. Это достигается после того, как разработаны и приняты конкретные экономические обоснования.

Процесс конструирования осуществляется в ходе последовательного формирования финансовых потоков согласно схеме вычисления чистой прибыли. При этом сформированные денежные потоки распределяются между предприятием и заинтересованными в его деятельности участниками бизнеса. Собственные и заемные средства вкладываются в активы предприятия, которые впоследствии обеспечивают поступление доходов. После вычитания текущих расходов образуется операционная прибыль, которая в дальнейшем будет распределена между кредиторами (проценты), государством (налоги) и акционерами (дивиденды). В качестве ресурсов требуется в отдельности оценить активы, долгосрочные инвестиции, собственный и заемный капитал.

Для определения стоимости бизнеса используем слагаемые денежного потока: чистая прибыль, амортизационные отчисления, прирост/уменьшение оборотного капитала, прирост/уменьшение капитальных вложений и прирост/уменьшение долгосрочной задолженности. Каждый из слагаемых зависит от других показателей. Поэтому, учитывая интересы участников бизнеса, можно определить параметры, которые надо учитывать для установки ограничений. В Таблице 1 приведена информация, на основе которой определены максимальные ограничения, накладываемые на требования участников бизнеса.

ТАБЛИЦА 1 Установка ограничений, накладываемых на требования участников бизнеса

Участник бизнеса	Ключевой показатель	Максимальное ограничение
Поставщик	Доход	$CT < (R - EBIT - D - M - W)$
Заемщик/ Кредитор	Прибыль до уплаты процентов и налогов	$Kb < \frac{(EBIT - EBT)}{B}$
Государство	Прибыль до уплаты налогов	$\tau_s < \frac{(R - CT - M - D - EBIT)}{Emp * Wav} - 1$ $\tau < \left(1 - \frac{P}{EBT}\right)$
Работник	Зарплата	$Wav < \frac{(R - CT - M - D - EBIT)}{Emp * (1 + \tau_s)}$
Менеджер	Чистая прибыль	$Bemp < P - d - Pk$
Собственник	Нераспред. прибыль	$d < P - Bemp - Pk$

где:

<i>EBIT</i>	Прибыль до уплаты процентов и налогов
<i>EBT</i>	Прибыль до уплаты налогов
<i>P(Pr<sub>t</sub>)</i>	Прибыль
<i>P<sub>k</sub></i>	Капитализированная прибыль
<i>D(St)</i>	Амортизация
<i>T</i>	Ставка налога на прибыль
<i>M</i>	Прочие расходы
<i>Emp</i>	Количество работников
<i>W</i>	Заработная плата работников с социальными отчислениями
<i>Wav</i>	Средняя заработная плата работников
<i>Kb</i>	Ставка привлечения финансирования
<i>B</i>	Сумма долга
<i>D</i>	Дивиденды
<i>CT</i>	Себестоимость материалов
<i>R</i>	Доход
<i>τ<sub>s</sub></i>	Ставка социального налога предприятия
<i>τ</i>	Ставка подоходного налога
<i>Bemp</i>	Мотивация сотрудников
<i>VC</i>	Переменные издержки
<i>MC</i>	Затраты на материалы

Значения заданных ограничений согласовываются с приростом стоимости на основании измерения ее чувствительности к таким ограничениям. Для каждого показателя устанавливается диапазон в зависимости от изменения стоимости.

### 3 Предпочтение стоимости перед другими показателями

Для выявления преимуществ или недостатков одних показателей перед другими необходимо провести их попарное сравнение [1]. При этом один из двух показателей выражается через второй. Далее моделируются различные изменения в системе состояний рассматриваемого бизнеса. Каждое изменение оценивается с позиции его улавливания

каждым показателем. Предположим, что вызванное изменение было зарегистрировано как первым, так и вторым показателями. В таких ситуациях не наблюдается никаких преимуществ. В случаях, когда какое-либо изменение в состоянии бизнеса выявляется вторым показателем и не воспринимается первым, делается вывод о предпочтении второго показателя. Это связано с тем, что с помощью второго показателя охватывается большее множество состояний по сравнению с первым. Следует заметить, что рассматриваемая система доказательств о предпочтении показателей будут опираться лишь на существующую между ними экономическую взаимосвязь.

Однако, формирование одного составного критерия на основании других показателей, на практике может привести к неверной идентификации состояния бизнеса. Это, как правило, связано с тем, что комплексность критерия вызывает некоторую «зашумленность» данных, на основе которых принимаются решения. В результате отдельные показатели могут противоречить друг другу. Кроме того, возможны ситуации, когда менее важному показателю придается наивысшая значимость. В таких случаях требуется разработать систему динамических нормативов. Суть данной системы состоит в том, что надо отойти от присущих информационным структурам традиционных подходов, нацеленных на измерение уровней и темпов роста показателей. Вместо этого необходимо управлять порядком темпов роста, который устанавливается на основе определенных рангов показателей. Другими словами, в системе динамических нормативов по каждому из них необходимо зафиксировать некий порядок. Согласно такому порядку измеряемые и контролируемые показатели должны следовать друг за другом так, чтобы режим работы предприятия способствовал реализации конкретных действий, которые в данном случае фиксируются при помощи установленного показателя.

Таким образом, в процессе формирования динамических нормативов в самом начале необходимо выбирать именно те показатели, которые отражали бы четкую связь с режимом работы предприятия. Более того, такие показатели не должны быть составными. Оценка показателей должна проводиться в соответствии с заданной периодичностью наблюдений и регистрации. Между выбранными показателями необходимо проводить анализ существующих взаимосвязей с позиции их влияния на исходные, промежуточные и конечные результаты деятельности предприятия. Оценка воздействия показателей исходного (первого) уровня на промежуточные и конечные результаты достигается в ходе последовательного формирования показателей следующих уровней.

При доказательстве предпочтения критерия стоимости перед другими шестью ключевыми показателями в общем случае было задействовано 23 показателя, определяющие в какой-то степени различные режимы работы предприятия [6]. Все эти показатели оказывают влияние на стоимость. Более того, большинство из них, поскольку это связано со спецификой функционирования предприятия, можно отнести к категории показателей, на основании которых можно разрабатывать динамический норматив. Исследование данных показателей позволяет оценить требования, предъявляемые к бизнесу со стороны всех его возможных участников. Данные требования, в конечном счете, могут быть сведены к комплексу ограничений, которые накладываются на конкретные режимы деятельности предприятия. Такие ограничения представляют собой условия различного характера, налагаемые на рассматриваемый бизнес, такие как: размер налоговых отчислений, проценты по кредитам, арендные ставки, социальные требования и т.д. Все это формирует объективные предпосылки для разработки многоуровневой схемы последовательного измерения показателей бизнеса. Построение схемы осуществляется согласно принципу пошаговой детализации на основании восходящей технологии проектирования «снизу-вверх». При этом на каждом уровне схемы в процессе детализации для каждого показателя закрепляется его нормативный рост. Помимо установленных границ также фиксируется и порядковый номер конкретного показателя или его нормативный ранг. Тем самым любой элемент разработанной схемы имеет свой нормативный ранг движения, который позволяет определить на каком месте среди полного множества возможно изменение контролируемого показателя.

#### 4 Выводы

Таким образом, ориентированное на ограничения проектирование, в котором заложены проблемные ситуации, повышает общую управляемость организации. В случаях, когда на практике возникают нестандартные обстоятельства, способные вывести организацию из равновесия, выполняются заранее обоснованные воздействия по нейтрализации потенциальных угроз. Тем самым происходит спланированное оздоровление организации [4]. Необходимо заметить, что принятые решения изучаются, информация, связанная с их принятием, обрабатывается и накапливается. Все это является основой для выдвижения новых исполнительских требований, согласования целей и результатов, корректировки бизнес-процессов, что, в свою очередь, приводит к совершенствованию практики применения рассмотренной методологии.

## Использованная литература

- [1] Егерев И А 2003 *Стоимость бизнеса: Искусство управления* Москва Дело 480
- [2] Копытов Р 2006 *Менеджмент и управление финансами* Рига ИТС 199
- [3] Коупленд Т, Долгофф А 2009 *Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании* Москва Эксмо 384
- [4] Нив Г 2007 *Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга* Москва Альпина Бизнес Букс 370
- [5] Пригожин А И 2007 *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление* Москва Альпина Бизнес Букс 402
- [6] Kopytov R, Pyasecka I 2009 Development of requirements towards business by its participants as limitations applicable to individual parameters of company's performance *The 9th international conference "Reliability and Statistics in Transportation and Communication"* 226-32