# ROE для РАО

*Рентабельность собственного капитала (в английской транскрипции ROE – Return on Equity) – показатель, который ввело РАО ЕЭС для оценки деятельности своих «дочек». Отныне он ключевой там, где встречаются слова рубль или доллар.*

**Георгий ХАЧИДЗЕ**
ведущий консультант компании
ЗАО «Евроменеджмент»

В мировой практике ROE применяется как показатель, важный для акционера. В связи с этим встал вопрос, как управлять этим показателем. А управлять им надлежит так же, как и всеми прочими (рентабельность активов, рентабельность задействованного капитала и т.д.), вытекающими из отчета о прибылях и убытках и баланса.

## Из пункта А в пункт Б

В своей повседневной практике мы постоянно сталкиваемся с управлением чем-либо. Например, автомобилем. Чтобы без приключений приехать из пункта А в пункт Б, надо сначала прикинуть путь, свериться с картой, убедиться, что руль и педали в порядке. И, конечно, у водителя должен быть мотив. Необходимо постоянно выглядывать в окно, дабы убедиться, что машина движется в нужном направлении и оптимальным путем.

Так и на предприятии. Сначала ставим цели, потом планируем, какими путями их достичь. Дальше смотрим, как эти планы выполняются, фактические результаты сравниваем с планами, и если налицо расхождение, делаем коррекцию. Как видим, схема универсальная: планирование, выполнение, контроль. Планы, если они нереальны, в определенный момент можно изменить.

В применении к ROE управленческий цикл состоит в постановке цели, планировании, выполнении, контроле, анализе и последующей корректировке планов. Что делает при этом руководитель? Ставит цели, принимает решения, планирует, мотивирует подчиненных, контролирует выполнение планов.

Управлять ROE необходимо так же, как и всяким другим финансовым показателем. Цели должны ставиться при помощи стратегического анализа. В рамках его мы, финансисты, делаем стратегическое моделирование предприятия, то есть строим финансовую модель, в которой можем отработать различные решения, заложенные в этот план. Путем такого сценарного анализа можно установить рентабельность капитала, которая соответствует стратегическим целям компании на текущий год и реальна для исполнения.

## Семь раз примерь, один отрежь

Финансовая имитационная модель – одна из основных «игрушек» западных топ-менеджеров. В России я видел пока только одну энергетическую компанию, где это используется. У наших гендиректоров эта абсолютно грамотная вещь пока, к сожалению, не вошла в широкую практику.

Основная управленческая технология, принятая в РАО и направленная на достижение финансовых результатов, это бюджетное управление. Оно опирается на технологию финансового планирования, и в рамках этой системы должна происходить установка показателей для структурных подразделений – центров финансовой ответственности. Чтобы управлять такими вещами, как рентабельность капитала, рентабельность активов, в которые входят не только прибыли и убытки, но еще и балансовые показатели, система бюджетного управления на предприятии должна быть полнофункциональная. Это значит, что в ее рамках должны планироваться и постоянно контролироваться не только прибыли и убытки, не только движение денежных средств, но еще и прогнозный баланс.

Ну, допустим, спланировали. Выполняем. А как понять, в нужном ли направлении движемся? Может быть, цели пока недостижимы? И как вносить коррективы, если мы поняли, что планы надо менять? Для этого следует снова прибегнуть к финансово-экономическому моделированию, чтобы получить прогноз. Полученное вносим в модель. Смотрим, каков прогноз, если не менять ни цели, ни пути их достижения. Затем отрабатываем на модели возможные решения, способные направить бюджет на путь истинный, устанавливаем корректные (необходимые и достижимые) показатели для подразделений – центров ответственности и, соответственно, корректируем бюджет.

Ссылаюсь на имитационное моделирование при установке показателей компании, так как полагаю, что финансовая модель предприятия – отличный инструмент поддержки принятия решений для генеральных директоров. Им незачем вдаваться в глубокие детали, а вот видеть картину целиком они обязаны, иначе до такого комплексного показателя, как рентабельность капитала, они не доберутся. А если и доберутся, то не кратчайшим путем. Но это классические вещи, они касаются не конкретной технологии, а здравого смысла.

## По формуле DUPONT

А теперь конкретная технология. Чтобы направить менеджеров различных подразделений в нужном направлении, надо заставить их ориентироваться на показатели, влияющие на рентабельность капитала. Общий ствол – рентабельность капитала – необходимо разделить на ветви: рентабельность продаж, оборачиваемость активов, финансовый рычаг. Эту формулу DUPONT знают многие финансисты. Дальше эти показатели распадаются на более мелкие, одна ветвь плавно переходит в другую, зазоров между ними не должно быть ни в коем случае. Концы этого дерева должны находиться в зоне контроля четко определенного менеджера. Иными словами, если мы попробуем выбросить из зоны контро-

ля какой-либо крупный показатель, например, выручку, то не придем к нужной прибыли. В итоге не получим необходимую рентабельность продаж. Причинно-следственная связь ясна, и потому задача – увидеть дерево в целом, а, увидев, назначить ответственных лиц за каждый из показателей. Для этого есть такой инструмент, как финансовая структура – иерархия центров финансовой ответственности (ЦФО).

Например, в рамках некоего энергетического предприятия ТЭЦ-1 может быть центром финансовой ответственности за затраты (центром затрат). Выше ТЭЦ-1 только само предприятие, руководитель которого самостоятельно уголек не подкидывает, он делегирует полномочия и ответственность. Выстроив финансовую структуру, необходимо спроецировать на нее дерево ROE. За каждую его веточку отвечает четко определенный менеджер, являющийся руководителем ЦФО или другого подразделения (например, отдела материально-технического снабжения). Таким образом, у них у всех есть цели, достижение которых приведет к желаемому общему результату.

Но вся система бюджетирования с ее показателями ничто, если она не опирается на грамотно разработанную, понятную и принятую всеми руководителями систему мотивации. Поэтому финансовая структура и ключевые показатели (составные части дерева ROE) должны находиться в системе мотивации менеджеров центров ответственности.

Подведу черту: нужна качественная, полнофункциональная система текущего бюджетного управления, где распределяется ответственность, где и движение денежных средств, и доходы, и расходы, и баланс контролируются. При этом существует система мотивации, которая опирается на качественную систему управленческого учета. Только так можно успешно держать в руках предприятие и достигать рентабельности капитала, рентабельности активов, экономической добавленной стоимости и других показателей. К сожалению, такую стройную систему мне пока не удалось встретить в отечественных энергетических компаниях.

## Учиться никогда не поздно

Объяснение столь печальному факту найдется, если вспомнить, что в наших энергетических компаниях значительная часть управленцев представлена людьми немолодыми, инженерами по образованию. В самом деле, как инженеры они очень сильны, но управленческих и финансовых знаний и навыков, пригодных в современных условиях, у них мало. Их западные коллеги проходят в обязательном порядке специальный курс финансового менеджмента и управленческого учета, чтобы чувствовать себя в сфере бюджетного управления уверенно, быть на короткой ноге с финансами, находя общий язык с бухгалтерами и экономистами, которым в свою очередь тоже не вредно владеть азами производственных знаний. Сейчас в технических вузах читают курс менеджмента, а кто не успел, ходит на семинары, которые читают на предприятиях. Молодежь посещает такие занятия охотно, с прочими, конечно, сложнее. К счастью, далеко не все относятся к такой учебе как к докучливой обязанности, некоторые проявляют большой интерес и заметно прогрессируют. Все зависит от позиции.

## Пожалейте бумагу

Чтобы внедрить систему управления рентабельностью собственного капитала, руководство энергетических компаний должно разгрузить персонал финансово-экономических служб. Чем заняты они сейчас? Переработкой тонн бумаги. Очень сомневаюсь, что эти отчеты действительно очень необходимы. Добавленной стоимости такой труд не создает. Следует готовить минимум отчетов – только тех, которые необходимы для конкретного менеджера, если перед ним стоит задача изучить вопрос для принятия конкретного решения. Иначе люди не будут заниматься анализом, все их время и силы поглотит составление протоколов наверх.

В заключение всего один пример. На энергопредприятие в Казахстане, купленное иностранной компанией, назначили очень сильного западного финансового директора. Он пришел в ужас от вала бумаг и отчетности в экономическом отделе. Тогда в качестве инструмента поддержки управленческих решений он разработал и стал применять имитационную модель предприятия. Значительно (в разы) сократилась управленческая отчетность, управленческий аппарат «похудел» почти втрое, а эффективность работы компании повысилась значительно.

Совет: кончайте переводить бумагу. Прежде, чем сесть за отчет, подумайте, сильно ли он вам необходим. Продуцирование бумаг наверх идет в ущерб развитию предприятия. Об этом невредно помнить всякому топ-менеджеру, желающему управлять по-новому.

**Декомпозиция ROE**