

3.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ (В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА)

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры
учета, анализа и аудита

Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Статья отличается от других материалов по финансовому менеджменту своей структурированностью, системным видением автором финансового менеджмента, который представлен как метод обоснования управленческих решений, направленных на выход из неплатежей в условиях нестабильной рыночной экономики, поиск резервов и выбор путей повышения эффективности управления финансовыми ресурсами, эффективности использования материальных ресурсов, выработки стратегии развития организации в перспективе, оптимальных методов управления рисками и достижения ключевых показателей деятельности, а также разработки оптимальной инвестиционной стратегии.

Для текущего этапа экономического «развития» Российской Федерации характерно состояние массовых неплатежей. В сегодняшних условиях от того, насколько своевременно происходит оплата продукции (услуг), зависит финансовое состояние предприятия, поскольку любая задержка поступления выручки в геометрической прогрессии генерирует рост кредиторской задолженности предприятия, штрафных санкций за просрочку платежей, приводит к необходимости привлекать банковские кредиты для пополнения оборотных средств. Кроме финансовых проблем это также связано с возникновением социальной напряженности в коллективе, ухудшением отношений с поставщиками сырья и материалов и т.д.

Усилившиеся в последнее время тенденция финансового кризиса и возникновение финансовых проблем у организации переносит акцент управленческого воздействия с чисто производственного планирования на планирование финансового и управление финансовым потоком, что требует изменения структуры и направленности информационных потоков.

Постановка эффективного финансового менеджмента, как правило, требует коренной перестройки механизма управления всем предприятием в целом. Однако существующие подходы к постановке управленческого учета в целях финансового управления не дают возможности:

- оперативно сводить разрозненную финансовую информацию воедино;
- определять влияние центров формирования доходов и затрат на общий финансовый результат.

Управление предприятием в этом случае характеризуется признаками системной дезорганизации:

- переизбыток несущественной и недостаток необходимой и оперативной управленческой информации;
- возникновение неэффективных участков деятельности;
- отрывочный контроль по всем направлениям деятельности предприятия;
- большая инерция в реализации управленческих решений;
- как следствие – снижение стоимости бизнеса.

Финансовый менеджер в любой момент должен точно знать необходимые и ожидаемые суммы на счетах предприятия в течение недели, а также достаточно точно в пределах месяца, квартала, года. Он должен быть уверен, что на предприятии происходит оптимальное фор-

мирование себестоимости, обоснованное ценообразование и, как следствие, достигается максимальный финансовый результат, направленный на рост стоимости компании. При этом следует отметить, что с увеличением масштабов предприятия сложность финансового управления многократно увеличивается, но еще больше возрастает роль эффективного финансового менеджмента.

Таким образом на первый план при формировании цивилизованного финансового менеджмента на предприятии выходит вопрос самой технологии постановки финансового управления. Эта большая и кропотливая работа, включающая следующий минимальный набор мероприятий.

1. Перестройка механизма управления всего предприятия с учетом требований финансовой прозрачности. Например, для крупных предприятий и группы компаний наиболее эффективной системой является бюджетное управление.
2. Разработка соответствующей организационной структуры управления с разделением производства на бизнес-единицы.
3. Организация работы финансовой службы таким образом, чтобы была возможность получать информацию по всем направлениям работ:

- по объектам финансового управления;
- по управленческим процессам (планирование, анализ, прогноз);
- по финансовым потокам.

По мере необходимости надо провести методическое оснащение финансовой службы способами, методами, принципами современного финансового планирования и управления, т.е. фактически обучить персонал работе в новых условиях.

4. Разработка стандартов управленческого учета всего предприятия в целом и для каждого звена в отдельности: формы отчетности, сроки, систему информационных потоков, документооборота и т.д. Особенно важно достичь сопряжения управленческого финансового учета и бухгалтерского, поскольку основным источником фактической финансовой информации является бухгалтерия предприятия. Цель этого этапа – обеспечить оперативное поступление и обобщение необходимой финансовой информации согласно требованиям, определенным в ходе работ по 3-му этапу.
5. Автоматизация с помощью современных компьютерных технологий и программного обеспечения отмеченных выше мероприятий.

В данной статье мы отразили область приложения финансового менеджмента, чтобы руководители предприятий и финансовые специалисты смогли оценить полноту и степень финансового планирования и управления в своем хозяйствующем субъекте, эффективность управления финансовыми потоками, устойчивость финансовой системы в условиях нестабильности российской экономики.

1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ СОСТОЯНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Рыночная среда предприятия

Понятие, функции и структура рынка

В широком понимании рынок является сферой проявления возникающих между людьми в процессе производства, распределения, обмена и потребления

экономических отношений. В более узком понимании рынок – это сфера товарного обращения и связанная с ним совокупность товарно-денежных отношений, которые возникают между производителями (продавцами) и потребителями (покупателями) в процессе купли-продажи товаров.

Расширенное толкование раскрывает очень важный существенный аспект рынка, который дает возможность определить его место и роль в процессе воспроизводства: рынок обеспечивает органическую связь между производством и потреблением, подвергается их влиянию и сам влияет на них. На рынке определяются реальные объемы и структура разнообразных потребностей, общественная значимость производственного продукта и затраченного на его изготовление труда, устанавливается соотношение между спросом и предложением, которое формирует определенный уровень цен на товары и услуги.

Кроме специальной функции по обеспечению движения товаров от производителя к потребителю рынок выполняет в экономической системе общества регулятивно-контрольную и стимулирующую функции. Через его посредничество определяется, что именно, сколько, когда, как и для кого производить. Вследствие действия закона стоимости и закона спроса и предложения устанавливаются необходимые пропорции воспроизводства, оптимизируется распределение инвестиционных, материальных и трудовых ресурсов между сферами деятельности и отраслями производства, обеспечивается действенный экономический контроль за рациональным общественно допустимым уровнем производственных затрат.

Стимулирующая функция рынка состоит в том, что он инициирует производство именно тех товаров, которые необходимы потребителям. Через механизм конкуренции рыночные отношения активно влияют на увеличение ассортимента и улучшение качества продукции, снижение затрат производства и обращения, исключение из производства и потребления устаревших видов продукции, которые не имеют перспективы расширения сбыта.

Стремление получить преимущество на рынке стимулирует интенсивную инновационную деятельность производителей, направленную на своевременное обновление технико-технологической базы предприятия, освоение новых видов продукции и услуг, а также усиливает побудительные мотивы работников к повышению своей квалификации, творческой и высокопроизводительной работы.

Рыночные отношения имеют общий характер, распространяются на все хозяйственные сферы и регионы страны, проникают во все части экономической системы государства. В эти отношения вступает множество субъектов, а в сферу обращения поступают разнообразные товары и услуги, что формулирует сложную и многомерную структуру рынка. Изучение последней дает возможность комплексно исследовать единство, взаимосвязь и взаимодействие составных элементов рынка, искать и развивать новые организационные формы хозяйственных связей и товарно-денежного обмена, управления спросом и предложением, механизмами самоналаживания основных звеньев производства на эффективный режим хозяйствования. Исходя из этих задач, наиболее распространенным является четырехпозиционный подход к общей структуризации рынка, а именно: с позиции его субъектного состава, продуктивно-ресурсного напол-

нения, элементно-технологических связей и территориально-пространственной организации (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Общепринятая структура рынка

Наибольший охват субъектов рынка, группировка их с учетом специфических особенностей рыночного поведения достигается выделением пяти основных типов рынков:

- рынка потребителей – отдельных лиц и домашних хозяйств, которые покупают товары или получают услуги для личного потребления;
- рынка производителей – совокупности лиц и предприятий, покупающих товары для использования их в производстве других товаров и услуг;
- рынка промежуточных продавцов (посредников) – совокупности лиц и организаций, становящихся собственниками товаров для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с прибылью для себя;
- рынка общественных учреждений, покупающих товары и услуги для сферы коммунального хозяйства или для обеспечения деятельности различных некоммерческих организаций;
- международного рынка – зарубежных покупателей, потребителей, производителей, промежуточных продавцов.

Укрупненное деление рынка по субъектному составу, а также более углубленная его структуризация с учетом продуктивно-ресурсного наполнения, которая охватывает рынки продовольственных и непродовольственных товаров широкого потребления, рынки орудий труда, сырья, материалов, энергии и других видов продукции производственного назначения, рынки жилья, земли, природных богатств и т.п., имеют важное аналитическое

и практическое значение для обеспечения структурной сбалансированности рынка, а также разработки субъектами хозяйствования своей маркетинговой стратегии.

К наиболее развитым элементом-техническим формам рынка, относительно отделившимся и играющим важную самостоятельную роль как субъекты обмена в воспроизводственном процессе, принадлежат:

- рынок средств производства;
- рынок предметов потребления;
- рынок инноваций и информации;
- рынок инвестиций;
- рынок рабочей силы;
- денежно-кредитный и валютный рынки.

Названная система рынков, несмотря на относительную ограниченность элементов, входящих в нее, охватывает основные циклы процесса воспроизводства (инновационного, инвестиционного, сугубо производственного), делит (с учетом неодинакового экономического назначения, обращения и потребления) общественный продукт на средства производства и предметы потребления, интегрирует факторы производства (рабочую силу и средства производства), охватывает рынок денег как необходимую предпосылку осуществления обменных операций, приобретения на элементных рынках товаров, необходимых для тех или иных процессов потребления и воспроизводства. Этим определяется ее значение для понимания первоочередных задач по созданию ключевых товарных рынков как неразрывной взаимосвязанной и взаимодействующей системы, формирующей рыночную среду.

Рынок как сфера товарного обмена имеет свои пространственно-территориальные пределы. С учетом их, а также масштабов товарообмена можно выделить местный (локальный), региональный, национальный, транснациональный и мировой рынки. Каждому из них присущи собственные специфические черты, обусловленные емкостью рынка, разнообразием реализуемых товаров и услуг, структурой товарооборота, составом агентов товарного движения (производители, посредники, потребители), особенностями инфраструктуры, уровнем цен и другими рыночными факторами.

Развитие территориальных рынков, их взаимопроникновение и интеграция в более масштабные рыночные структуры возможны только на основе дальнейшего углубления международного разделения труда. Последнее расширяет пределы рыночного производства до тех максимальных размеров, при которых эта продукция может быть реализована с возмещением производственных и транспортных затрат и получением нормативной прибыли.

Бесперебойное функционирование такой сложной и многоуровневой системы, как рынок, который в развитии товарном производстве представлен более чем двадцатью основными его видами, требует высоко развитой и широко разветвленной общей и специальной инфраструктуры, учитывающей рыночные особенности. Инфраструктуру рынка составляет совокупность организаций (учреждений), имеющих разные направления деятельности, обеспечивающих эффективное взаимодействие товаропроизводителей и других рыночных агентов, которые осуществляют оборот товаров, продвижение последних из сферы производства в сферу потребления.

К наиболее важным элементам рыночной инфраструктуры принадлежат:

- коммерческие информационные центры;

- товарно-сырьевые, фондовые, валютные биржи;
- коммерческие, инвестиционные, эмиссионные, кредитные и другие банки;
- транспортные и складские сети;
- коммуникационные системы и т.п.

В обеспечении непрерывного движения товаров определяющую роль играют снабженческо-сбытовые организации – посредники, дилерская сеть предприятий оптовой и розничной торговли, пункты проката и лизинга, ремонтные и сервисные центры по обслуживанию изделий у потребителей, страховые, аудиторские, холдинговые, брокерские компании, торговые дома, аукционы, рекламные агентства, выставки, система внешнеторговых организаций. Существует также соответственно направленная инфраструктура каждого из ранее рассмотренных конкретных видов рынков. Она учитывает специфику их организации, формирования и функционирования, особенности связи и взаимодействия рыночных агентов.

Принципы поведения субъектов хозяйствования на рынке

Наряду с определенными российским законодательством нормами и правилами хозяйствования и юридической ответственностью в рыночной экономике сформировались и широко используются в предпринимательской деятельности общепризнанные принципы поведения субъектов хозяйствования на рынке. Особое место занимает принцип социального партнерства, который, исходя из широты охвата поведенческих аспектов и направлений их реализации, принадлежит к базовым, а поэтому определяет любую развитую рыночную экономику как социально ориентированную.

Этот принцип вытекает из того, что предприятие как социально-экономическая целостность одновременно является составной частью своего внешнего окружения. Поэтому наряду с сугубо экономическими функциями по производству продукции и услуг и получению благодаря этому максимально возможной прибыли предприятие обязано постоянно держать в поле зрения вопросы социального развития не только своего трудового коллектива, но и местного населения. Только социально ответственное поведение всех субъектов хозяйствования может обеспечить необходимый общественный консенсус, надежное партнерство предпринимателей и других суверенных социальных слоев и групп, государственных и общественных организаций.

Другим важным принципом поведения на рынке является принцип свободы предпринимательства. Последний обеспечивается определенными правами предприятия:

- во-первых, возможностью инициативной, самостоятельной, осуществляемой на свой риск и под свою имущественную ответственность экономической деятельности любого дееспособного гражданина государства, граждан других государств в пределах правовых полномочий, а также любой группы граждан (партнеров), которые объединяются для коллективного предпринимательства (акционерные общества, арендные коллективы, союзы, совместные предприятия и т.п.);
- во-вторых, самостоятельностью организации производства (выбор направления продукции или услуг) и его ресурсного обеспечения (использование с этой целью собственного имущества, привлечение на добровольных началах имущества (средств) юридических лиц и граждан, а также любых других материальных, трудовых, интеллектуальных и природных ресурсов за исключением тех, применение которых запрещено или ограничено законодательством);
- в-третьих, самостоятельностью принятия любых хозяйственных решений, коммерческой свободы ценообразования,

исходя из экономической выгоды и рыночной конъюнктуры, правом определения путей и способов реализации продукции, в том числе экспортированных товаров и услуг;

- в-четвертых, реальным правом распоряжения имуществом, а также прибылью, остающейся после уплаты налогов и других платежей, установленных законом.

Эти принципы конкретизируются через определенные локальные саморегуляции хозяйственного поведения. Главными из них являются:

- общность коммерческих интересов и постоянный поиск средств максимального удовлетворения потребностей потребителей;
- взаимовыгодность деловых отношений, предусматривающая обеспечение достаточной прибыли партнерам по хозяйственным соглашениям;
- равноправные взаимоотношения, предполагающие одинаковую ответственность за нарушение условий соглашения и свободный выбор контрагентов хозяйственных связей;
- ответственность производителей, продавцов, торговых посредников, т. е. всех лиц, принимающих участие в производстве и обращении товаров, перед конечным потребителем продукции;
- самоограничение личного потребления, добровольное стремление к постоянному производственному инвестированию, возможно более полному удовлетворению новых общественных потребностей, созданию дополнительных рабочих мест;
- подчинение производственной и коммерческой деятельности не достижению кратковременных успехов, а обеспечению устойчивого финансово-экономического состояния предприятия в длительной перспективе; достижение коммерческого преимущества только благодаря инновационным преобразованиям во всех сферах деятельности.

Важным вопросом в разработке принципов поведения предприятия является вопрос, в рамках какого типа рынков происходит взаимодействие экономических субъектов на рынке ее продукции. Выделяют следующие типы рынка:

- рынок совершенной конкуренции. К данному типу рынков можно отнести некоторые сегменты рынка пищевых товаров широкого потребления (хлебобулочные изделия, многие виды лекарств и др.);
- рынок монополистической конкуренции. Отличительной особенностью данного типа рынков является наличие некоторой рыночной власти у каждого продавца. Так, в связи с неоднородностью товаров предприятие-продавец может влиять на количество продаваемой продукции посредством варьирования цен на указанные товары. Этот рынок охватывает большинство товаров широкого потребления: продукцию легкой промышленности, бытовую химию, электробытовые товары и т.д. Следует заметить, что до 80% всех действующих в РФ предприятий работают именно на рынке монополистической конкуренции;
- рынок олигополии. К данному типу относится большинство рынков сырьевых товаров, таких как пиломатериалы, нефтепродукты, уголь и т.д. На практике здесь чаще всего реализуется стратегия «следования за лидером». Такая политика характерна для металлургической, лесопромышленной, лакокрасочной промышленности и т.д.;
- рынок монополии. В РФ говорить о монопольном рынке можно лишь применительно к естественным монополиям.

1.2. Финансовый цикл и система управления финансами предприятия

В настоящее время, когда период быстрого роста для большинства предприятий заканчивается и начинается процесс возникновения финансовых проблем, эффективность внутренних бизнес-процессов начинает приобретать первостепенное значение не только для успешной деятельности, но и просто для сохранения платежеспособности.

Деятельность любой организации предполагает осуществление целого ряда различных процессов, основными из которых — это снабжение, непосредственно производство и реализация продукции. На каждой из этих стадий участие финансового менеджера обязательно. Рассмотрим каждую из этих стадий (рис. 1.2).

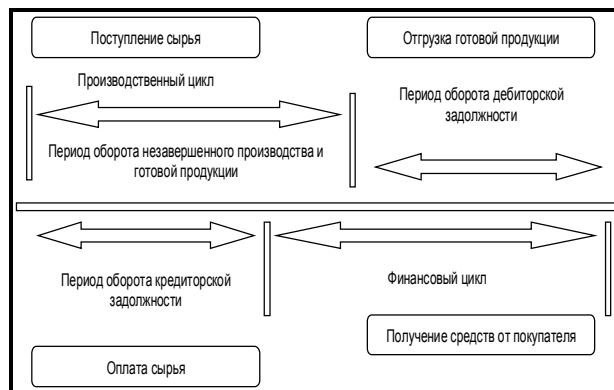


Рис. 1.2. Финансовый цикл организации

Основной тенденцией достижения операционной эффективности любого предприятия является наличие эффективно действующей системы финансового управления. Можно сказать, что прочность конкурентной позиции предприятия на рынке определяется эффективностью ее системы финансового управления.

Система финансового управления является набором таких инструментов, с помощью которых менеджмент предприятия может быстро получать достоверную информацию обо всех аспектах деятельности, вести мониторинг соответствия результатов ее деятельности тактическим и стратегическим целям, а также всесторонне анализировать возникающие проблемы и искать наилучшие варианты их решения.

Наличие на предприятии системы финансового управления, отвечающей стратегическим целям, резко повышает оперативность и качество решений, принимаемых как финансовым менеджером, так и всем менеджментом предприятия в целом. Эффективно действующая система финансового управления дает менеджменту возможность, оперативно решая текущие задачи управления, концентрироваться на решении стратегических задач, стоящих перед предприятием.

Не всегда к руководству и владельцам предприятия вовремя приходит понимание необходимости и важности наличия эффективно действующей системы финансового управления. Как правило, от осознания наличия проблемы в управлении до попыток ее системного решения проходит довольно продолжительное время, в течение которого руководство предприятия пытается действовать на ситуацию разными методами:

- занимается выявлением фактов масштабного «воровства» как внутри предприятия, так и среди его клиентов (это особенно свойственно ритейловому бизнесу);
- производит обновление как структуры управления, так и менеджмента предприятия на всех уровнях управления, в ходе которого на смену опытным и профессиональным сотрудникам, как правило, приходят упорные, но недостаточно квалифицированные кадры;
- наконец, начинает бессистемное внедрение различных (и, как правило, дорогостоящих и неэффективных) модулей ERP-систем крупнейших мировых вендоров.

Система финансового управления предприятием подобна пирамиде, состоящей из нескольких уровней (рис. 1.3).

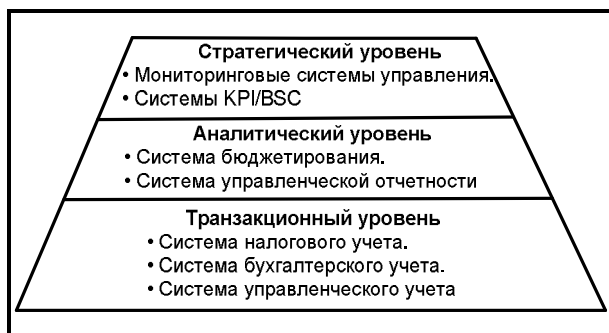


Рис. 1.3. Структура системы финансового управления компанией

Работа по созданию системы финансового управления не может происходить без четкого понимания взаимосвязей, существующих между отдельными ее подсистемами. Поэтому в задачи финансового менеджера входит не только разработка методологической базы всей системы финансового управления предприятия, но и правильная организация всех необходимых работ.

Как правило, построение системы финансового управления должно начинаться с создания основания пирамиды, то есть тех подсистем, которые лежат в основе всей системы финансового управления, а по мере разработки ключевых подсистем работы смещаются в сторону элементов, лежащих на более высоких уровнях (систем аналитического и стратегического уровня). При этом финансовому менеджеру нельзя забывать о том, что система финансового управления будет действовать с должной эффективностью только в рамках законченного и настроенного автоматизированного решения.

Работы по созданию системы финансового управления следует начинать с организации работы финансово-экономической службы, а также службы автоматизации компании. Необходимо отладить бизнес-процессы, определить отделы и порядок взаимодействия специалистов, утвердить систему сбора информации.

Поскольку основным инструментом получения оперативной и всесторонней информации о текущей деятельности предприятия является система управленческого учета, то ее построение является отправной точкой в создании любой системы финансового управления. Первоначально с задачами системы управленческого учета может справиться система бухгалтерского учета, но ее функционал, ориентированный, прежде всего на потребности внешних (фискальных) органов, рано или поздно начнет ограничивать возможности менеджмента по эффективному управлению предприятием.

После построения транзакционного уровня пирамиды можно перейти к решению задач более высокого уровня. Для полноценного анализа данных необходима система управленческой отчетности. Важнейшей задачей финансового менеджера является управление оборотным капиталом, которое включает в себя управление запасами, денежными средствами, дебиторской задолженностью. Для достижения этих целей как нельзя лучше подходит система бюджетирования. Внедренная система бюджетирования позволяет также планировать деятельность предприятия и контролировать участие каждого подразделения в выполнении поставленных задач. Кроме того, система бюджетного управления является очень эффективным инструментом при реализации программ сокращения издержек.

Финансовый менеджер является одним из главных лиц при принятии решений об инвестировании. Активное желание менеджеров реализовывать новые инвестиционные проекты должно сопровождаться взвешенным анализом эффективности потенциальных вложений. В случае необходимости получить финансирование в кредитной организации или у частного инвестора необходимо подготовить специализированные документы, оформленные по всем правилам данной организации (бизнес-план, инвестиционный меморандум, технико-экономическое обоснование). Если предприятие регулярно реализует инвестиционные проекты, в задачу финансового менеджера входит создание такой системы управления инвестициями, которая позволит определить критерии принятия или отклонения инвестиционных проектов, оценить с их помощью потенциальную эффективность проекта и в дальнейшем контролировать действия ответственных за реализацию проекта, руководителей предприятия, специалистов по бизнес-планированию и других заинтересованных лиц. Кроме того, система управления инвестициями должна позволять вести учет затрат применительно к конкретному инвестиционному проекту, отделяя их от затрат по другим проектам или от других затрат предприятия, связанных с его регулярной производственной деятельностью.

Рано или поздно каждая развивающаяся компания сталкивается с необходимостью внедрения и совершенствования системы мотивации. Решение этой задачи предполагает непосредственное участие финансового менеджера. Современными инструментами мотивации являются системы ключевых показателей эффективности (*KPI*) или сбалансированных показателей (*BSC*). Эти инструменты применяются также для согласования стратегии предприятия и оперативной деятельности персонала.

Система финансового управления предприятием является тем набором инструментов управления, которые в современных нестабильных условиях необходимы каждой компании, желающей удержаться на рынке в условиях неплатежей и спада производства. Стратегически мыслящий финансовый менеджер должен прогнозировать тенденции развития своей отрасли и те проблемы, которые будут возникать в связи с этим, и последовательно выстраивать пирамиду финансового управления предприятием, способную их решить.

1.3. Содержание понятия финансового менеджмента

Любой бизнес начинается с постановки и ответа на три ключевых вопроса.

1. Каковы должны быть величина и оптимальный состав активов предприятия, позволяющих достичь поставленные перед предприятием цели и задачи?
2. Где найти источники финансирования и каков должен быть их оптимальный состав?
3. Как организовать текущее и перспективное управление финансовой деятельностью, обеспечивающее платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия?

Решаются эти вопросы в рамках финансового менеджмента — одной из ключевых подсистем общей системы управления предприятием.

Существует целый ряд определений финансового менеджмента. В частности под финансовым менеджментом понимают:

- систему управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего

субъекта и эффективным кругооборотом его денежных средств;

- систему взаимоотношений между различными субъектами по поводу привлечения и использования финансовых ресурсов;
- науку и практику управления финансами предприятий, направленную на достижение его тактических и стратегических целей;
- управление финансовыми ресурсами и имуществом предприятия;
- управление системой денежных отношений (финансами), выражающихся в образовании доходов (денежных фондов и ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов, ресурсов), контроле эффективности названных процессов;
- управление активами и пассивами предприятия в целях поддержания платежного баланса и обеспечения необходимой ликвидности предприятия;
- управление финансовыми потоками предприятия.

Приведенные определения весьма емки, так как включают управление привлечением средств, обеспечение сбыта, ускорение расчетов, финансовое планирование, управление запасами и затратами и иные вопросы, которыми занимаются финансовые менеджеры предприятий.

Финансовый менеджмент напрямую связан с управлением финансовым состоянием предприятия (ФСП). Это его экономическое состояние, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия, необходимых для его хозяйственной деятельности.

ФСП – важная характеристика деятельности предприятия. Оно определяет конкурентоспособность, потенциал бизнеса, оценивает степень гарантии экономических интересов предприятия и его партнеров. С точки зрения способности предприятия своевременно уплачивать налоги ФСП интересует и налоговые органы. ФСП – главный критерий для банков при решении вопроса о целесообразности и условиях выдачи кредита. На ФСП влияют все компоненты менеджмента, которые условно можно разделить на управление финансами, персоналом, производством, маркетингом, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, логистикой.

Будучи результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений предприятия, его финансовое состояние определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. При этом применяют как абсолютные, так и относительные показатели (финансовые коэффициенты – см. параграф 3.3).

В отношении финансового менеджмента употребляют понятия:

- финансовое управление;
- управление финансами;
- управление финансовым состоянием.

С некоторыми допущениями эти понятия можно считать тождественными. Однако последнее все же представляется более широким и емким, так как подразумевает интегрированность различных компонент менеджмента и указание на обратную связь в управлении.

Целесообразно различать финансовый менеджмент в узком смысле слова, как управление финансовыми ресурсами или финансовыми потоками (традиционное понимание), и финансовый менеджмент в широком понимании, как финансовое управление или управление ФСП, то есть управление предприятием в целом, взаи-

моуязка всех компонент (областей) менеджмента с позиции достижения желаемого финансового результата.

Таким образом, финансовый менеджмент можно определить как целенаправленную деятельность субъекта управления (высшего руководства предприятия и его финансовых служб), направленную на достижение желаемого финансового состояния управляемого объекта (предприятия), иначе говоря, управление предприятием для достижения им намеченных финансовых результатов и эффективности его деятельности. Следовательно, под финансовым менеджментом можно понимать финансовое управление предприятием, то есть управление с точки зрения достижения желаемого финансового результата или управление финансовым состоянием предприятия.

1.4. Цели и задачи финансового менеджмента

Целью курса «Финансовый менеджмент» является формирование у специалистов современных фундаментальных знаний в области теории управления финансами предприятия, раскрытие сущности основ взаимодействия теории и практики финансового менеджмента, необходимость изучения принципов управления финансами, содержание его традиционных и специальных функций, осмысления роли и значения в современных рыночных отношениях.

С точки зрения практики применения целью финансового менеджмента является максимизация благосостояния собственников с помощью рациональной финансовой политики на основе:

- долгосрочной максимизации прибыли;
- максимизации рыночной стоимости предприятия.

Задачами финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования предприятий являются:

- обеспечение формирования объема финансовых ресурсов, необходимого для обеспечения текущей деятельности организации и направлений его развития;
- обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота и расходов (затрат);
- устранение неэффективных участков деятельности;
- обеспечение максимизации прибыли предприятия;
- обеспечение минимизации уровня финансового риска;
- эффективное управление ресурсами в целях увеличения стоимости предприятия;
- обеспечение устойчивых темпов роста экономического потенциала предприятия;
- оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия на предстоящие периоды;
- применение эффективных методик оценки эффективности принимаемых финансовых решений;
- избежание банкротства (антикризисное управление);
- обеспечение текущей финансовой устойчивости и целевой рентабельности на основе построенной системы показателей эффективности.

Рассмотрим, как реализуются эти задачи.

1. Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.

Эта задача реализуется путем определения общей потребности в финансовых ресурсах предприятия на предстоящий период, максимизации объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников, определения целесообразности формирования собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников, управления привлечением заемных финансо-

вых средств, оптимизации структуры источников формирования ресурсного финансового потенциала.

2. Обеспечение наиболее эффективного использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия. Оптимизация распределения сформированного объема финансовых ресурсов предусматривает установление необходимой пропорциональности в их использовании на цели производственного и социального развития предприятия, выплаты необходимого уровня доходов на инвестированный капитал собственникам предприятия и т.п. В процессе производственного потребления сформированных финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия должны быть учтены стратегические цели его развития и возможный уровень отдачи вкладываемых средств.
3. Оптимизация денежного оборота. Эта задача решается путем эффективного управления денежными потоками предприятия в процессе кругооборота его денежных средств, обеспечением синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам, поддержанием необходимой ликвидности его оборотных активов. Одним из результатов такой оптимизации является минимизация среднего остатка свободных денежных активов, обеспечивающая снижение потерь от их неэффективного использования и инфляции.
4. Обеспечение максимизации прибыли предприятия при предусматриваемом уровне финансового риска. Максимизация прибыли достигается за счет эффективного управления активами предприятия, вовлечения в хозяйственный оборот заемных финансовых средств, выбора наиболее эффективных направлений операционной и финансовой деятельности. При этом для достижения целей экономического развития предприятие должно стремиться максимизировать не балансовую, а чистую прибыль, остающуюся в его распоряжении, что требует осуществления эффективной налоговой, амортизационной и дивидендной политики. Решая эту задачу, необходимо иметь в виду, что максимизация уровня прибыли предприятия достигается, как правило, при существенном возрастании уровня финансовых рисков, так как между этими двумя показателями существует прямая связь. Поэтому максимизация прибыли должна обеспечиваться в пределах допустимого финансового риска, конкретный уровень которого устанавливается собственниками или менеджерами предприятия с учетом их финансового менталитета (отношения к степени допустимого риска при осуществлении хозяйственной деятельности). Но существуют и официальные нормативы (например, максимально допустимые соотношения между объемами собственных и привлеченных финансовых ресурсов коммерческих банков).
5. Обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли. Если уровень прибыли предприятия задан или спланирован заранее, важной задачей является снижение уровня финансового риска, обеспечивающего получение этой прибыли. Такая минимизация может быть обеспечена путем диверсификации видов операционной и финансовой деятельности, а также портфеля финансовых инвестиций; профилактикой и избеганием отдельных финансовых рисков, эффективными формами их внутреннего и внешнего страхования.
6. Устранение неэффективных участков деятельности. Следствием такого устранения является повышение уровня финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия на всех этапах его развития и обеспечивается формированием оптимальной структуры капитала и активов, эффективными пропорциями в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников, достаточным уровнем самофинансирования инвестиционных потребностей.

Все рассмотренные задачи финансового менеджмента теснейшим образом взаимосвязаны, хотя от-

дельными из них и носят разнонаправленный характер (например, обеспечение максимизации суммы прибыли при минимизации уровня финансового риска; обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов).

Предметом финансового менеджмента является изучение процессов, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота его денежных средств.

Основными принципами финансового менеджмента являются следующие:

- финансовой самостоятельности предприятия;
- самофинансирования;
- материальной заинтересованности;
- материальной ответственности;
- обеспеченности рисков финансовыми резервами.

1.5. Функции финансового менеджмента

Осуществляя свою главную цель, финансовый менеджмент выполняет определенные функции.

Функции финансового менеджмента подразделяются на две группы:

- функции финансового менеджмента как управляющей системы;
- функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием.

Любая управленческая деятельность предполагает выполнение стандартных управленческих функций (функции управляющей системы). В этой связи финансовый менеджмент можно представить следующим образом.

Финансовый менеджмент – это интегрированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на оптимизацию деятельности организации по формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов (рис. 1.4).

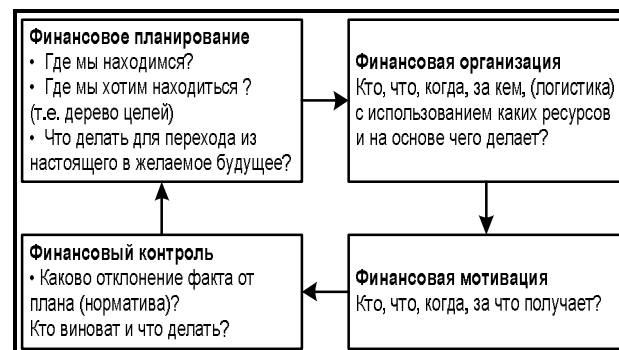


Рис. 1.4. Взаимодействие управленческих функций в системе управления

Соответственно можно выделить следующие функции финансового менеджмента как системы управления:

- финансовое планирование (бюджетирование);
- финансовая организация;
- мотивация на достижение намеченных финансовых показателей;
- финансовый контроль (контроллинг или управленческий учет).

Основные функции финансового менеджмента как управляющей системы.

1. Функция разработки финансовой стратегии предприятия. В процессе реализации этой функции, исходя из общей стратегии экономического развития предприятия и прогноза конъюнктуры финансового рынка, формируется система целей и целевых показателей финансовой деятельности на долгосрочный период; определяются приоритетные за-

дачи, решаемые в ближайшей перспективе и разрабатывается политика действий предприятия по основным направлениям его финансового развития. Финансовая стратегия предприятия рассматривается как неотъемлемая составная часть общей стратегии его экономического развития.

2. Организационная функция, обеспечивающая принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия. Такие структуры строятся по иерархическому или функциональному признаку с выделением конкретных центров ответственности. В процессе реализации этой функции финансового менеджмента необходимо обеспечивать постоянную адаптацию этих организационных структур к меняющимся условиям функционирования предприятия и направлениям финансовой деятельности. Организационные структуры финансового менеджмента должны быть интегрированы в общую организационную структуру управления предприятием.
3. Информационная функция, обеспечивающая обоснование нескольких возможных альтернативных вариантов управленческих решений. В процессе реализации этой функции должны быть определены объемы и содержание информационных потребностей финансового менеджмента; сформированы внешние и внутренние источники информации, удовлетворяющие эти потребности; организован постоянный мониторинг финансового состояния предприятия и конъюнктуры финансового рынка.
4. Функция анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия. В процессе реализации этой функции проводятся экспресс и углубленный анализ отдельных финансовых операций; результатов финансовой деятельности отдельных дочерних предприятий, филиалов и центров ответственности; обобщенных результатов финансовой деятельности. Критерии данной оптимизации – финансовые показатели, в т.ч. коэффициенты предприятия в целом и в разрезе отдельных ее направлений.
5. Функция планирования, обеспечивающая разработку систем стратегических текущих планов и оперативных бюджетов по основным направлениям финансовой деятельности, различным структурным подразделениям и по предприятию в целом. Основой такого планирования является разработанная финансовая стратегия предприятия, требующая конкретизации на каждом этапе его развития.
6. Стимулирующая функция, обеспечивающая систему стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности. В процессе реализации этой функции формируется система поощрения и санкций в разрезе руководителей и менеджеров отдельных структурных подразделений предприятия за выполнение или невыполнение установленных целевых финансовых показателей, финансовых нормативов и плановых заданий. Индивидуализация такой системы стимулирования обеспечивается путем внедрения на предприятии контрактной формы оплаты труда руководителей подразделений и финансовых менеджеров.
7. Функция контроля, обеспечивающая эффективный контроль за реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности. Реализация этой функции финансового менеджмента связана с созданием систем внутреннего контроля на предприятии, разделением контрольных обязанностей отдельных служб и финансовых менеджеров, определением системы контролируемых показателей и контрольных периодов, оперативным реагированием на результаты осуществляемого контроля.

Функции финансового менеджмента как специальной области управления предприятием:

- управление активами;
- управление капиталом;
- управление инвестициями;
- денежными потоками;
- финансовыми рисками.

К основным функциям финансового менеджмента как специальной области управления предприятием относятся следующие.

1. Функция управления активами – выявление реальной потребности в отдельных видах активов, исходя из предусматриваемых объектов операционной деятельности предприятия, и определение их суммы в целом, оптимизация состава активов с позиций эффективности комплексного их использования, обеспечение ликвидности отдельных видов оборотных активов и ускорение цикла их оборота, выбор эффективных форм и источников их финансирования.
2. Функция управления капиталом. В процессе реализации этой функции определяется общая потребность в капитале для финансирования предприятия; оптимизируется структура капитала в целях обеспечения наиболее эффективного его использования; разрабатывается система мероприятий по рефинансированию капитала в наиболее эффективные виды активов.
3. Функция управления инвестициями заключается в определении важнейших направлений инвестиционной деятельности предприятия; оценке инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и финансовых инструментов и отборе наиболее эффективных из них; формировании реальных инвестиционных программ и портфеля финансовых инвестиций; выборе наиболее эффективных форм финансирования инвестиций.
4. Функция управления денежными потоками заключается в формировании входящих и исходящих потоков денежных средств предприятия, их синхронизации по объему и во времени по отдельным предстоящим периодам, эффективное использование остатка временно свободных денежных активов.
5. Функция управления финансовыми рисками и предотвращения банкротства. В процессе реализации этой функции выявляется состав основных финансовых рисков, присущих хозяйственной деятельности данного предприятия; осуществляется оценка уровня этих рисков и объем связанных с ними возможных финансовых потерь в разрезе отдельных операций и по хозяйственной деятельности в целом; формируется система мероприятий по профилактике и минимизации отдельных финансовых рисков, а также их страхованию; на основе постоянного мониторинга диагностируется уровень угрозы банкротства и при высоком уровне используются механизмы антикризисного финансового управления предприятием.

1.6. Области управленческой науки и практики, наиболее тесно связанные с финансовым менеджментом

В финансовый менеджмент прежде всего входят следующие области управленческой науки и практики:

- финансовый и управленческий учет;
- инвестиционный и финансовый анализ;
- финансовое планирование (бюджетирование).

Финансовый менеджмент взаимосвязан со следующими учебными курсами:

- стратегический менеджмент;
- маркетинг;
- бухгалтерский учет;
- управленческий учет;
- управление персоналом и пр.

При этом стратегический менеджмент формирует долгосрочное, прежде всего качественно определенное описание области, направлений, механизмов и перспектив развития организации в целом, системы взаимоотношений внутри организации, а также ее позиции в окружающей среде, обеспечивающее поддержание конкурентоспособности и приводящее предприятие к ее долгосрочным целям. Очень важно, что, следуя выбранной стратегии, предприятие получает единое направление развития, возможность для концентрации ресурсов на этом направлении, с целью развития своих ключевых компетенций, снижает риски развития.

Таким образом, стратегическое управление задает общие рамки для финансового менеджмента, являясь его основой.

- Маркетинг определяет, для кого работает предприятие, какие потребности этих целевых потребителей она удовлетворяет, за счет каких товаров, каким образом эти товары должны распределяться и продвигаться на рынок, ценовую политику, а также анализирует деятельность конкурентов. В области финансового менеджмента маркетинг дает информацию о перспективах реализации продукции, затратах, связанных с распределением и продвижением продукции, состоянии и возможностях финансового рынка.
- Инвестиционный менеджмент определяет, какие долгосрочные финансовые вложения необходимы в деятельность предприятия (затраты на новое оборудование, новую технику, и пр.) их возможные источники и какой будет их эффективность (рентабельность, окупаемость, чистый эффект и пр.).
- Управленческий учет определяет параметры и механизмы, по которым будет отслеживаться степень приближения предприятия к достижению ее стратегических и тактических целей, причины мешающие успешному движению, предоставляет информацию о различных сторонах деятельности организации ее руководству.
- Бухгалтерский учет обеспечивает предоставление обязательной внешней отчетности.
- Управление персоналом показывает потребность в финансовых ресурсах для мотивации персонала необходимого для реализации целей предприятия.

1.7. Основные принципы функционирования финансово-экономической службы

Для успешного формирования финансового блока необходимо определить, какие функции будет выполнять финансово-экономическая служба (ФЭС) и какие подразделения войдут в ее состав. Затем необходимо разработать и утвердить документы, регламентирующие деятельность ФЭС и ее подразделений, а также должностные инструкции для каждого из сотрудников: в ходе согласования и утверждения этих документов снимаются многие вопросы, связанные с численностью сотрудников, требованиями к их квалификации, фондом оплаты труда.

Формирование финансового блока на каждом конкретном предприятии (структура ФЭС и функции ее сотрудников) зависит от целого ряда факторов:

- специфики бизнеса;
- требований собственников и законодательства.

Чтобы структура ФЭС была оптимальной, рекомендуется обсудить с руководством предприятия задачи финансовой службы, вытекающие из стратегических целей, возможность делегирования полномочий, необходимых для реализации этих задач, круг обязанностей сотрудников, а также систему оценки деятельности финансового блока и его руководителя.

Создавая финансовый блок, необходимо учитывать специфику бизнеса, традиции, сложившиеся на предприятии, — например, исполнение смежных функций сотрудниками, особенности организационной структуры.

Функции и подразделения ФЭС компании

Рассмотрим задачи, которые стоят перед ФЭС, так как от этого зависят функции, выполняемые финансовым блоком.

- Финансовый контроллинг. Контроллинг можно охарактеризовать как систему определения целей, прогнозирования и планирования, установления механизмов и инструментов достижения поставленных задач, а также проверки того, насколько успешно они выполнены. Эту работу, как правило, выполняет отдел финансового контроллинга, или пла-

ново-экономический отдел. При определении функций сотрудников этого подразделения необходимо помнить, что система контроллинга держится на «четыре кита»: учете, анализе, планировании и организации бизнес-процессов, относящихся к компетенции финансового директора.

- Казначейская функция. К компетенции казначейства предприятия обычно относятся текущее управление денежными потоками, определение очередности платежей, порядка взаиморасчетов, валютнообменные операции, а также контроль платежей и остатков на счетах предприятия или внутри периметра группы, если речь идет о группе компаний. Чаще всего на крупных и средних предприятиях казначейство выделяется в отдельное подразделение, а в небольших компаниях соответствующие функции выполняют один или несколько сотрудников (например, менеджер по работе с банками).
- Привлечение финансирования. Для привлечения финансирования и выбора наиболее выгодного способа размещения временно свободных средств в рамках ФЭС может создаваться отдел финансирования (кредитный отдел). Однако на многих предприятиях функция привлечения и размещения денежных средств нередко также находится в сфере ответственности казначейства. При этом деятельность данных подразделений не ограничивается только лишь выбором надежного банка и получением кредитов на приемлемых для предприятия условиях. Они нередко проводят работу по размещению кредитных линий на банковские гарантии с отсрочкой платежа, выпуску ценных бумаг (векселей и облигационных займов), внедрению факторинга, а также подготовительные работы по выводу компаний на IPO.
- Нормирование. Нормирование, так или иначе, затрагивает различные сферы деятельности предприятия. Это может быть нормирование затрат, показателей, характеризующих состояние оборотных активов, и пр. В данном случае основная задача — не позволить предприятия «шагнуть» за пределы своих возможностей. В процессе нормирования функции подразделений ФЭС могут быть распределены по-разному. Например, за нормирование затрат может отвечать как бухгалтерия, так и отдел управленческого учета (нередко совместно с производственными подразделениями); за нормирование оборотных активов отвечает отдел контроллинга.
- Экспертиза инвестиционных проектов. В рамках экспертизы инвестиционных проектов в компетенции ФЭС находится оценка того, насколько проект рискованный и какую прибыль он может принести компании в ближайшем или отдаленном будущем. Непосредственно разработкой инвестиционного проекта занимается исключительно менеджер проекта, инвестиционный блок (например, отдел капитального строительства) или блок развития компании.
- Организация и ведение бухгалтерского и налогового учета. Ответственность за представление налоговой, финансовой и статистической отчетности в контролирующие органы лежит на главном бухгалтере. Его действия сосредоточены на том, как правильно рассчитать налоги в рамках действующей системы налогового учета. Финансовый директор отвечает за формирование учетной и налоговой политики, которые тесно связаны с налоговым планированием. Главный бухгалтер, следуя закону о бухгалтерском учете, должен подчиняться генеральному директору. В случае если на предприятии введена должность финансового директора, в целях избежания конфликтной ситуации, имеет смысл во главе отдела бухгалтерского учета и отчетности назначить не главного бухгалтера, а руководителя отдела бухгалтерского учета и отчетности.
- Разработка и внедрение финансово-правовой схемы деятельности предприятия. За реализацию этой функции отвечает как финансовый блок предприятия, так и юридический. Финансовая служба принимает активное участие в договорной работе.
- «Смежные» функции. Имеются еще две спорные функции, за ведение которых может отвечать ФЭС, — внедрение информационных технологий и внутренний контроль (аудит).

Многие предприятия включают в состав финансового блока службу информационных технологий. Информационные технологии играют настолько важную роль в формировании бизнес-процессов компании, причем не только финансовых, что более эффективно выделить ИТ-подразделение в отдельный блок, подчиненный непосредственно генеральному директору. Что касается внутреннего контроля, то во многих компаниях соответствующая служба отвечает за анализ предпринимательских рисков и контролирует процедуры управления по всем аспектам деятельности предприятия. Поэтому, для того чтобы оставаться беспристрастным, это подразделение должно подчиняться непосредственно генеральному директору. Однако в предприятиях, где кредит доверия финансовому директору высок, функция внутреннего контроля делегируется ФЭС. Таким образом, отдел внутреннего контроля (или контрольно-ревизионное управление) становится составной частью ФЭС.

Служба внутреннего аудита обычно подчиняется совету директоров или собственнику предприятия, и связано это с тем, что внутренний аудитор, проверяя деятельность предприятия, затрагивает интересы любого топ-менеджера компании, включая финансового директора и генерального.

Структура ФЭС представлена на рис. 1.5.

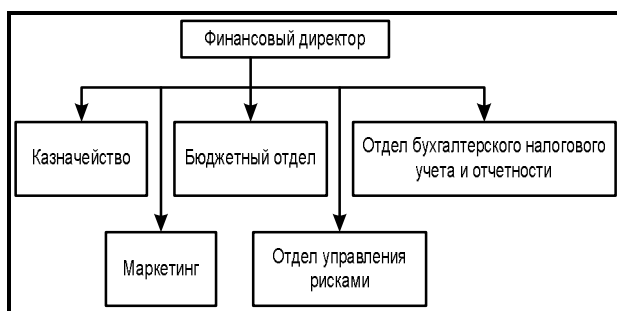


Рис. 1.5. Структура ФЭС в российских условиях

Рекомендации специалисту на заметку

1. Не следует дробить финансовый блок на множество небольших отделов, лучше выделить несколько крупных подразделений. В таком случае управлять ФЭС будет гораздо проще. Чрезмерное дробление важных процессов, таких как учет, управление издержками, планирование и др., увеличивает риск дублирования функций подразделений.
2. Финансовый блок с четким выделением функциональных подразделений (учет, управление финансами, управление затратами) дает возможность лучше координировать действия персонала и не требует высоких административных расходов, однако не всегда позволяет эффективно решать задачи, лежащие за рамками этих функций.
3. Структура ФЭС с выделением блока, в котором сосредоточены функции управленческого учета, стратегического финансового управления, и блока, где осуществляется оперативное финансовое управление, включая платежи и текущие финансовые операции, оптимальна, но требует наличия высокопрофессиональных руководителей отделов одинакового ранга.
4. Проблема коммуникаций между отделами внутри финансового блока, то есть отсутствие налаженного взаимодействия подразделений ФЭС, решается с помощью регулярных планерок.
5. Структура, позволяющая разгрузить финансового директора от оперативной работы и решения текущих вопросов, дает ему возможность сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией. Минус структуры – высокие административные расходы (необходимость оплачи-

вать высококвалифицированных руководителей блоков ФЭС, способных оперативно принимать решения).

Регламенты для финансового блока

Определившись с функциями и структурой ФЭС и согласовав их с руководством, следует зафиксировать полученный результат в документах, регламентирующих деятельность финансовой службы, ее подразделений и сотрудников.

К набору документов, регламентирующих деятельность финансовой службы, ее подразделений и сотрудников, относятся:

- положение о финансовом блоке (департаменте, управлении, службе и т.д.).
- положение об отделах, входящих в состав финансового блока.
- должностные инструкции.
- положение о мотивации сотрудников финансового блока и т.д.
- положение о финансовом блоке.

Основные составляющие положения следующие:

1. Организационно-функциональная структура финансового блока. Довольно удобно представить организационную структуру в виде блок-схемы (см. рис. 1.5) с обязательным указанием названий отделов, должностей, количества действующих штатных единиц, категории «Резервная».
2. Структурная и штатная численность финансового блока. Обычно представляется в виде таблицы с обязательным указанием названий отделов, должностей, количества действующих штатных единиц, категории «Резервная» (см. табл. 1.1).
3. Основные цели и задачи финансового блока. В данном разделе регламента обычно дается описание целей, сформулированных с учетом стратегии развития компании, и задач, которые необходимо решить финансовому блоку для их достижения. Задачи определяются для каждого отдела.
4. Матрица функций. Это таблица, в которой по вертикали расположены функции финансового блока, а по горизонтали – организационные звенья, то есть руководители и ключевые сотрудники отделов ФЭС. На пересечении строк и граф делается отметка (кто за что отвечает). Матрица функций дает представление о возможной загрузке отделов и позволяет оптимально сгруппировать функции по подразделениям.
5. Порядок взаимодействия сотрудников финансового блока. Обычно выделяют внутренний порядок взаимодействия – между отдельными сотрудниками и (или) структурными подразделениями компании и внешний – с отдельными лицами (например, особо крупными клиентами) или государственными (коммерческими) организациями. Порядок взаимодействия разрабатывается с учетом организационной структуры предприятия в целом, функций и задач других ее подразделений, сложившихся принципов и традиций.
6. Порядок разрешения конфликтных ситуаций. В данном разделе подробно прописывается процедура подачи апелляции или выражения несогласия по цепочке генеральный директор – финансовый директор – руководитель отдела – рядовой сотрудник. Это касается любых вопросов и предложений (полученное задание, принимаемое решение, несогласная компенсация, поощрение или наказание), в том числе инновационных, которые могут возникнуть и у сотрудника, и у его непосредственного руководителя.
7. Система показателей, позволяющих оценить работу финансового директора и финансового блока. Этот раздел включает перечни и описание показателей, при выполнении которых работа финансового директора и его подчиненных признается успешной. Показатели должны быть конкретными и измеримыми.
8. Заключительные положения. В данной части закреплены порядок согласования и утверждения Положения, срок его действия, процедура внесения изменений, ознакомления сотрудников с Положением и процедура его хранения.

Таблица 1.1

**ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА И
СОСТАВ СОТРУДНИКОВ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ**

Наименование структурных подразделений и должностей	Структурная численность	
	Действующая	Резервная
Финансовый директор	1	0
Отдел финансового контроллинга	5	0
Руководитель отдела – специалист по управленческому учету	1	0
Финансовый менеджер по бюджетированию и планированию	1	0
Финансовый специалист 1-й категории	1	0
Финансовый специалист 2-й категории	1	0
Финансовый аналитик	1	0
Казначейство	4	1
Руководитель отдела – казначей	1	0
Кредитный офицер	1	1
Финансовый специалист 1-й категории	1	0
Кассир	1	0
Контрольно-ревизионный отдел	5	0
Руководитель отдела – главный аудитор	1	0
Аудитор	2	0
Ревизор	2	0
Отдел бухгалтерского учета и отчетности	5	1
Начальник отдела (главный бухгалтер)	1	0
Заместитель начальника	1	0
Бухгалтер	2	1
Бухгалтер-кассир	1	0
Служба IT-сопровождения	3	0
Руководитель отдела	1	0
Программист	2	0
Финансовый блок	23	2

Положение об отделе ФЭС

К разработке положений об отделах, входящих в состав ФЭС, финансовый директор привлекает руководителей отделов и делегирует им часть своих полномочий. Регламент деятельности каждого из подразделений ФЭС формируется отдельно и обычно состоит из следующих частей.

1. Общие положения. Здесь указывается, что данный отдел является структурным подразделением финансового блока компании, прямо подчиненным финансовому директору; прописывается порядок создания и ликвидации отдела; закрепляется непосредственное подчинение сотрудников руководителю отдела. Здесь же дается ссылка на регламентирующие деятельность отдела документы (регламенты основных бизнес-процессов).
2. Структура отдела. В первом пункте этого раздела обычно содержится информация о том, что структура и штатная численность отдела, а также изменения, вносимые в организационно-функциональную структуру и штатную численность, утверждаются приказом генерального директора исходя из условий и особенностей деятельности компании по предложению руководителя данного отдела и согласованию с финансовым директором. Во втором пункте представлена блок-схема отдела с обязательным указанием названий и количества должностей, включая категорию «Резервная».
3. Основные функциональные обязанности сотрудников отдела. В соответствии с положением о ФЭС и задачами подразделения указываются основные обязанности его сотрудников, направленные на реализацию поставленных перед отделом целей.
4. Права и ответственность сотрудников. В этом разделе подробно изложены права, а также закреплена ответственность каждого из штатных сотрудников отдела за выполнение возложенных на него должностных обязанностей.

5. Контроль и проверка деятельности отдела. Эта часть регламентирует порядок проведения ревизии деятельности отдела, здесь же приведена система контроля и даны критерии оценки.
6. Заключительные положения. Аналогично положению о финансовом блоке.

Нужно учесть, что в ходе согласования положений о ФЭС и ее отделах первоначальная структура финансового блока, его задачи и функции могут претерпеть изменения. Бывает, что некоторые функциональные обязанности одного сотрудника или отдела диссонируют с общими функциями и требуют «перемещения» в другие отделы или создания нового подразделения. Это нормально, поскольку вся работа по созданию регламентов проводится еще и с целью оптимизации структуры финансового блока.

Рекомендации специалисту на заметку

1. Все положения регламентирующих документов должны быть сформулированы максимально конкретно. Если вы позволяете себе формулировки типа «должен способствовать развитию» или «прилагать все усилия для...», то готовьтесь к заведомому невыполнению такой задачи. В самом деле, как измерить и проконтролировать, способны ли сотрудники финансового блока развитию или нет? Все ли усилия прилагали или часть?
2. Пункты регламентирующих документов должны быть подробными. Если, например, в должностной инструкции руководителя контрольно-ревизионного отдела написано: «разрабатывает тактические мероприятия по контролю товарооборота компании», – то это все равно, что не написано ничего. Детализируйте. Проводит ли ревизии складских остатков? Ездит ли для этого в командировки на региональные склады? Составляет ли планы инвентаризаций? Кому и в каком виде представляет отчет о проделанной работе? И так далее.
3. Все изложенное в регламентирующих документах должно быть правдой, и только правдой. Нет никакого смысла создавать документ, в котором желаемое будет выдаваться за действительное. Такие документы «не работают».
4. Пункты в регламентирующих документах не должны противоречить друг другу, они должны друг друга дополнять.

Должностные инструкции

Должностные инструкции сотрудников предприятия – важная, но весьма болезненная тема. С одной стороны, все подчеркивают их значимость и полезность, с другой – должностные инструкции довольно часто «не работают». Зачем же нужны должностные инструкции и как заставить их «работать»?

Должностные инструкции позволяют финансовому директору минимизировать конфликты, связанные с тем, что руководитель «расходится» с подчиненным в определении обязанностей последних. Основным смысл должностных инструкций – в придании большей прозрачности трудовому процессу. То есть инструкции должны описывать прямые обязанности специалиста, сферу его компетенции, критерии оценки эффективности работы, ответственность. И если в них все это отражено и, более того, соответствует действительности, то руководитель получает отличный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких важнейших проблем, как, например, адаптация и мотивация персонала, уменьшение или увеличение заработной платы.

Несоблюдение или игнорирование должностных инструкций неизбежно приводит к дискредитации в глазах подчиненных.

Помимо прочего должностные инструкции требуют их соблюдения не только с работником, но в той же степени и работодателем. Все, что руководитель спрашивает с подчиненного сверх написанного в инструкции, должно оплачиваться дополнительно. Если предусмотрены какие-либо права сотрудника, их придется обеспечить. Должностные инструкции дисциплинируют руководителя: их несоблюдение или игнорирование неизбежно приводит к дискредитации его в глазах подчиненных. А поскольку финансовый директор играет одновременно две роли: руководителя – с одной стороны, и наемного сотрудника – с другой, то должностные инструкции способны защитить и его собственные интересы.

Подробная должностная инструкция включает, как правило, следующие пункты.

1. Общие положения – описание документа, должность, кем назначается сотрудник на данную позицию и пр.
2. Требования к квалификации. Дается описание уровня образования, а также знаний, умений и навыков, соответствующих названной должности. Этот пункт имеет смысл только при четком соблюдении заданного стандарта: если квалификационные требования не принципиальны, его лучше опустить.
3. Должностные обязанности. Подробное и пошаговое описание всего, что специалист должен делать.
4. Критерии успешности исполнения трудовых обязанностей. Заранее оговариваются критерии, по которым будет оцениваться успешность исполнения должностных обязанностей. Не в каждом случае такое описание возможно составить, но его наличие желательно, поскольку в дальнейшем это упростит процесс принятия решения о мотивации работника.
5. Права специалиста. Это может быть, например, своевременное получение зарплаты, использование ресурсов компании для исполнения должностных обязанностей, получение обратной связи от руководителя и пр.
6. Права и обязанности руководителя. Этот пункт дополняет предыдущий, в нем содержатся разъяснения обязанностей и полномочий непосредственного руководителя специалиста.
7. Ответственность специалиста. Описание, за что именно отвечает работник и что последует, если не выполнены должностные обязанности или допущены какие-либо нарушения.

Должностная инструкция должна быть согласована с непосредственным и прямым руководителями (то есть с руководителем отдела ФЭС и финансовым директором), кадровой службой и утверждена генеральным директором. После того как работник ознакомится с ней, подтвердив этот факт своей подписью, один экземпляр инструкции обязательно вручается ему.

1.8. Организация работы расчетно-кассового центра

Чем сложнее юридическая структура предприятия, тем запутаннее ее денежные потоки. Это касается не только группы компаний, но и предприятий, имеющих разветвленную сеть филиалов. Если в одной из компаний возникает кассовый разрыв, то свободные денежные средства, имеющиеся в других компаниях невозможно оперативно перевести на счета нуждающейся – продолжительность транзакций между центром и филиалами обычно составляет два-три дня. По этой причине дочерним подразделениям приходится самостоятельно искать необходимые финансовые ресурсы. При этом каждая «дочка» играет по правилам, принятым в данном регионе, или, того хуже, выработанным конкретным менеджером, что повышает риск мошенничества сотрудников. Все это выливается в значительные затраты на обслуживание кредитов, содержание дополнительных сотрудников, «решающих вопросы» с многочисленными банками, а в итоге – в неэф-

фективное управление ликвидностью группой компаний. Положение только усугубляется, если дочерние предприятия имеют хорошие финансовые показатели: чем они лучше, тем настойчивее руководство «дочек» требует либерального отношения к финансированию их развития и большей самостоятельности в принятии управленческих решений.

В этой ситуации главная задача финансового менеджера – объединить денежные потоки группа компаний и направить их на достижение стратегических целей компании.

Структура и функции расчетно-кассового центра

Как правило, в организационной структуре ФЭС есть финансовый (планово-экономический) отдел, который чаще всего занимается учетом движения денежных средств и составлением соответствующей отчетности, контролем платежей и пр. Поэтому именно на базе этого отдела целесообразно создавать расчетно-кассовый центр (РКЦ). К нему также переходит часть функций отделов планирования (материнской компании, филиалов и «дочек»):

- формирование и контроль исполнения бюджета движения денежных средств;
- подготовка необходимой аналитической информации;
- технико-экономических обоснований для получения банковских кредитов.

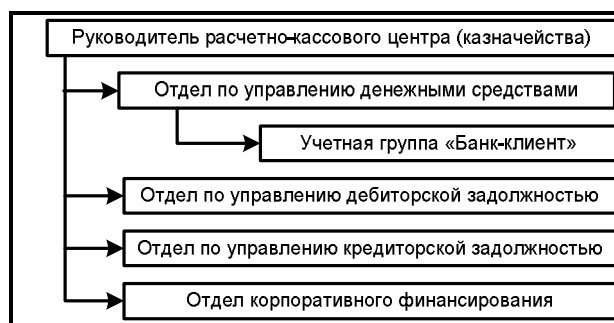


Рис. 1.6. Структура РКЦ (казначейства)

Целесообразно в структуре расчетно-кассового центра в соответствии с выделенными функциями создать отдел по управлению денежными потоками и учетную группу «Банк-клиент», отдел корпоративного финансирования, отделы по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью (рис. 1.6).

- Отдел по управлению денежными средствами и учетная группа «Банк-клиент» отвечают за консолидацию информации о движении денежных средств компании, планирование, исполнение, контроль и анализ бюджета движения денежных средств компании, организацию и контроль прохождения платежей по банковским счетам компании, управление валютными операциями, внутреннее кредитование.
- Отдел корпоративного финансирования занимается привлечением и сопровождением банковских кредитов, денежными ресурсами на финансовом рынке, размещением временно свободных денежных средств, страхованием имущества.
- Отдел по управлению дебиторской задолженностью предоставляет покупателям коммерческие кредиты и контролирует их погашение.
- Отдел по управлению кредиторской задолженностью обеспечивает исполнение платежной дисциплины, отслеживает соблюдение графиков платежей, расчетов с поставщиками, подрядчиками компании, занимается операциями факторинга и лизинга.

Количество сотрудников РКЦ определяется его руководителем самостоятельно в зависимости от объема документооборота и поставленных задач.

Работа группы «Банк-клиент»

При создании РКЦ наибольшие затруднения вызывает организация работы учетной группы «Банк-клиент», сотрудники которой занимаются формированием и отправкой платежных поручений через одноименную систему, обычно устанавливаемую расчетными банками. Загруженность каждого операциониста следует определять в зависимости от количества обрабатываемых платежных поручений и способа их формирования (в системе «Банк-клиент» или в информационной системе).

Работать в системе «Банк-клиент» рекомендуется с минимальным количеством банков, лучше с одним, выбранным в ходе тендера, исходя из того, что его предложение в большей степени, чем других потенциальных партнеров, соответствует интересам группы компаний и планам ее развития.

Часто головной офис, в котором находится группа «Банк-клиент», и дочерние компании расположены в разных часовых поясах. Чтобы скоординировать их действия, нужно установить такой график работы сотрудников, при котором их рабочее время будет пересекаться хотя бы на один час. Например, в целях эффективной организации работы центрального офиса в Москве и структурных подразделений в Уфе и Челябинске с разницей во времени между этими городами в один и два часа необходимо установить рабочий день сотрудников РКЦ с 8.30 до 17.30 с «плавающим» обедом. Данное обстоятельство связано с необходимостью согласования и отправки необходимых платежных поручений в отделения банка, расположенные в этих городах, до двух часов (по местному времени).

Регламентация платежей

Поскольку управление денежными средствами группы компаний осуществляется из единого центра, а поток информации постоянно растет, то процедуру подачи документов на оплату нужно регламентировать.

Ни одна компания не обойдется без упорядочивания процесса оплат, а значит, без регламентации прохождения заявок на платеж.

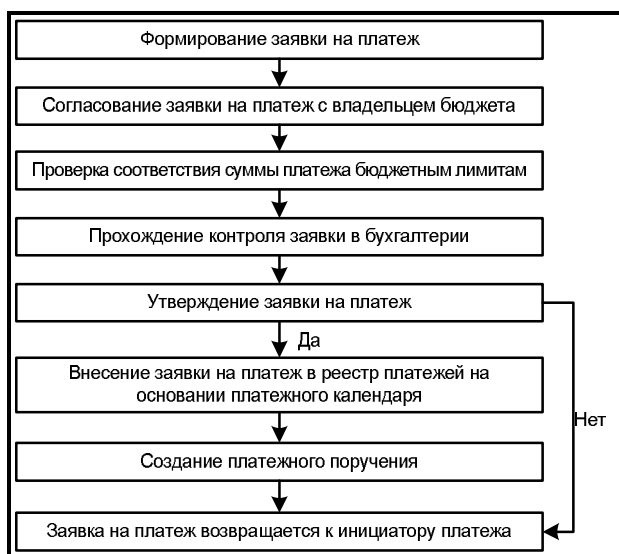


Рис. 1.7. Порядок работы с заявкой на платеж

Заявка должна содержать данные об инициаторе платежа (ФИО и должность), реквизиты платежа (цели, сумма платежа, сроки платежа и др.), отметку о бюджетном контроле (соответствует/не соответствует бюджетным лимитам), отметку о контроле в бухгалтерии («подтверждающие документы представлены»), а если необходимо, то и дополнительную информацию (например, об остатках лимита денежных средств на текущий месяц). Порядок работы с заявкой на платеж должен быть закреплен в положении о расчетно-кассовом центре или казначействе (рис. 1.7).

Унификация данных

Информация, поступающая из подразделений, дочерних компаний и филиалов в РКЦ, должна быть унифицирована. Для этого можно использовать единый справочник затрат и поступлений. Принимая во внимание особенности деятельности компании, потребности различных учетных систем, сотрудники ФЭС разрабатывают подробную аналитику по всем статьям поступлений и затрат. Затем используется кодировка: любую необходимую информацию о поступлениях или затратах можно закодировать с помощью цифр (табл. 1.2).

Таблица 1.2

СПРАВОЧНИК СТАТЕЙ РАСХОДОВАНИЯ И ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Наименование статей	Код вида деятельности	Код статьи затрат	Код наименования затрат
Поступления по операционной деятельности	10	00	00
Доходы от основной деятельности	10	01	01-05 (по видам доходов)
Доходы от прочих видов деятельности	10	02	01-05 (по видам доходов)
Поступления по финансовой деятельности	20	00	00
Поступление кредитов	20	01	01
Поступление займов	20	01	02
Поступления по инвестиционной деятельности	30	00	00
Реализация объектов незавершенного строительства	30	01	01
Реализация прочих активов	30	01	02
Расходы по операционной деятельности	40	00	00
Зарботная плата	40	01	00
Выплата заработной платы	40	01	01
Налоги	40	02	00
Оплата налогов с фонда оплаты труда	40	02	01
Перечисление подоходного налога	40	02	02
Оплата поставщикам	40	03	00
...	...	...	...
Расход по финансовой деятельности	50	00	00
Выплата кредитов	50	01	01
Расход по инвестиционной деятельности	60	00	00
...	...	...	...

Первые две цифры характеризуют поступление или расход по видам деятельности (операционная, финансовая, инвестиционная), вторые две указывают на номер статьи в отчете о движении денежных средств, третьи две цифры соответствуют наименованию статей затрат. Остальные цифры кода обозначают место воз-

никновения затрат или поступлений. Последовательно отражаются регион или дивизион (три цифры), подразделение, дочернее предприятие или филиал (две цифры), центр финансовой ответственности (две цифры).

Первые две цифры характеризуют поступление или расход по видам деятельности (операционная, финансовая, инвестиционная), вторые две указывают на номер статьи в отчете о движении денежных средств, третьи две цифры соответствуют наименованию статей затрат. Остальные цифры кода обозначают место возникновения затрат или поступлений. Последовательно отражаются регион или дивизион (три цифры), подразделение, дочернее предприятие или филиал (две цифры), центр финансовой ответственности (две цифры).

Алгоритм формирования кода операции рассмотрим на примере.

ООО «Альтаир» имеет два подразделения «Поволжье» (присвоен код 01) и «Северо-запад» (код 02). Каждый центр финансовой ответственности компании также имеет свой код, в частности, отделу снабжения присвоен код 12. Этот отдел получает доход в виде выручки от реализации металлолома и производит затраты на покупку канцелярских принадлежностей.

Данная операция на сумму 10 тыс. руб. будет закодирована «10 02 02 01 12». Расшифруем этот код:

- 10 – доход;
- 02 – статья бюджета движения денежных средств (доходы от прочей деятельности);
- 02 – статья для учета доходов и расходов (участвует в формировании отчета о прибылях и убытках);
- 02 – подразделение «Юг»;
- 12 – код центра финансовой ответственности (ЦФО) (отдел снабжения).

Оценка эффективности РКЦ

Для оценки работы РКЦ можно определить экономический эффект, получаемый группой компаний от создания этого подразделения. Этот эффект достигается, к примеру, за счет снижения издержек на обработку платежных документов.

Объединив управление денежными потоками в едином центре, компания сможет получить и другие преимущества – возможность распорядиться денежными средствами более оперативно и рационально, использовать банковские продукты, позволяющие эффективнее управлять корпоративными финансами, сокращение численности финансовых подразделений и привлечение к работе более квалифицированных сотрудников. Последнее обусловлено расширением круга решаемых проблем, их усложнением, ведь должны решаться вопросы, затрагивающие деятельность всей компании. Следовательно, требования к квалификации работников возрастут – нужны будут те, кто способен принимать решения и нести за них ответственность.

1.9. Современный финансовый менеджер, основы профессии

В условиях финансовой нестабильности в РФ работа финансового менеджера связана с решением взаимосвязанного комплекса задач, оказывающих существенное влияние на финансовое положение предприятия. Решение одних задач сказывается на деятельности компании буквально на следующий день, в то время как влияние других решений компания ощущает через месяцы и даже годы. Поэтому различные задачи требуют разной скорости принятия решений. Если в инвести-

онной области срок принятия решений, растягивающийся порой на месяцы, как правило, не составляет проблемы, то в области управления оборотным капиталом счет может идти на дни, часы и даже на минуты.

Зачастую в литературе наименования должностей «финансовый директор», «финансовый менеджер» и «финансовый управляющий» употребляются как синонимы. Обусловлено это тем, что пока на законодательном уровне не проведена регламентация трудовых функций специалистов в области финансов. Более или менее выраженная структура персонала, решающего финансовые вопросы, характерна для банков, кредитных учреждений, трастовых компаний, брокерских фирм, бирж и других специализированных организаций. О четком распределении функций между финансовыми работниками можно говорить в отношении иностранных компаний или зарубежных представительств. Так, например, в иностранных компаниях принято, что руководство всей финансовой работой осуществляет вице-президент по финансам, которому подчиняются начальник финансового отдела и главный бухгалтер. Последние в свою очередь осуществляют руководство финансовыми менеджерами, экономистами, бухгалтерами, аналитиками и другими специалистами в области финансов и бухгалтерского учета. На российских промышленных, торговых и иных предприятиях четкого понимания структуры финансового менеджмента пока нет. Поэтому на небольшом предприятии работник, отвечающий за финансовую работу, произвольно (как правило, по решению директора предприятия) называется или финансовый директор, или финансовый менеджер. При этом совсем не берется в расчет ни наличие подчиненных как таковых, ни самостоятельность или подчиненность вышестоящему должностному лицу, ни объем трудовых функций.

Вне зависимости от организационной структуры предприятия финансовый менеджер отвечает за анализ финансовых проблем, принятие в некоторых случаях решений или выработку рекомендаций высшему руководству. Основа его оперативной финансовой деятельности состоит в контроле за финансовыми потоками предприятия (ФПП).

Четкую регламентацию функций финансовых менеджеров среднего и низшего звена можно осуществить только на конкретном предприятии, исходя из:

- объема задач, поставленных перед финансовой службой;
- организационной структуры;
- количества штатных единиц;
- других параметров.

Пример типовой должностной инструкции финансового менеджера приведен в приложении 1.

2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Контур управления финансовым состоянием организации

Функции управления финансовым состоянием организации могут быть структурированы с помощью понятий «процедура», «основная функция», «действие».

- Процедура – некоторая совокупность основных функций, используемых в процессе управления предприятием.

Основная функция – это совокупность действий. Каждая основная функция имеет определенную длительность, фиксированное событие, соответствующее началу, и фиксированное событие, соответствующее окончанию основной функции, завершается определенным результатом и требует привлечения ряда структурных подразделений или исполнителей.

- Действие – операция, выполняемая, как правило, одним исполнителем, имеет определенную длительность, в процессе своего выполнения использует документы или другие объекты и оканчивается определенным результатом. В управлении предприятием можно выделить четыре основных процедуры:
 - бухгалтерская процедура;
 - аналитическая процедура;
 - решающая процедура;
 - исполняющая процедура.
- Бухгалтерская процедура – совокупность основных функций обработки информации, обеспечивающих отражение информации о кругообороте капитала и финансовых ресурсов в процессе воспроизводства. С точки зрения теории управления бухгалтерская процедура в финансовом менеджменте играет роль «измерительного инструмента», обеспечивающего необходимой информацией процесс управления. Содержанием бухгалтерской процедуры являются методы и приемы бухгалтерского учета. Однако непосредственное использование результатов бухгалтерского учета затруднительно вследствие того, что методология бухгалтерского учета, складывающаяся в течение столетий, не была ориентирована на задачи управления. Это обстоятельство привело к разработке аналитической процедуры.
- Аналитическая процедура – совокупность основных функций, обеспечивающих преобразование данных бухгалтерского учета и отчетности и других данных о предприятии (если они доступны) в набор показателей финансовой системы (ФС) предприятия. С точки зрения теории управления аналитическая процедура обрабатывает данные измерителя и представляет информацию, по которой можно судить о положении и тенденциях перемещения управляемого объекта в некотором пространстве ФС. Содержанием аналитической процедуры являются методы и приемы финансового анализа. При этом необходимо проводить анализ хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерского и управленческого учета в совокупности с анализом рынков, на которых оно действует, т.к. экономическая интерпретация полученных результатов в значительной степени зависит от конъюнктуры и тенденций на этих рынках.

Принятие решения по переводу управляемого объекта из установленного положения в «пространстве финансовых состояний» в желаемое положение (в соответствии с политикой и целями руководства предприятия) осуществляется с использованием решающей процедуры.
- Решающая процедура – совокупность основных функций, обеспечивающих выработку финансового решения. Решающая процедура включает основные функции, относящиеся как к сфере внешних финансовых отношений предприятия, так и к внутрихозяйственной деятельности предприятия. На основные функции решающей процедуры накладывается ряд требований и ограничений, которые обычно формулируются в политике предприятия. Политика предприятия отражает основные положения стратегии предприятия на рынке. С точки зрения теории управления решающая процедура вырабатывает финансовое решение на основе анализа состояния управляемого объекта и ограничений как внутреннего, так и внешнего характера. Решающая процедура основывается на четко сформулированной цели управления и критерии управления.

Во внутрихозяйственной сфере основные функции решающей процедуры определяют порядок принятия решений по регулированию денежных потоков внутри предприятия (использование собственных и заемных средств внутри предприятия). В сфере внешних финансовых от-

ношений предприятия основные функции решающей процедуры определяют порядок принятия решений по выбору сектора (секторов) финансового рынка, по выбору финансовых инструментов для привлечения средств, по выбору значений параметров (процентных ставок, сроков, порядка платежей и др.). Содержанием решающей процедуры являются методы и приемы финансового менеджмента. Реализация принятых решений осуществляется в рамках исполняющей процедуры.

- Исполняющая процедура – совокупность основных функций, обеспечивающих реализацию принятых финансовых решений. Основные функции исполняющей процедуры включают планирование исполнения решения и его реализацию. С точки зрения теории управления исполняющая процедура является исполнительным механизмом, реализующим принятое решение. Содержанием исполняющей процедуры являются планирование и реализация деловых операций. Содержание и форма исполняющей процедуры определяются принятым решением. Обычно порядок исполнения решений на предприятии закрепляется в инструкциях и должностных обязанностях персонала. При реализации принятого решения, как во внутренней, так и во внешней сфере деятельности предприятия необходимы тщательное планирование реализации решения (в форме деловой операции), управление ее реализацией и контроль исполнения.

Введенные определения позволяют представить циклический процесс управления предприятием в виде контура финансового управления (рис. 2.1).

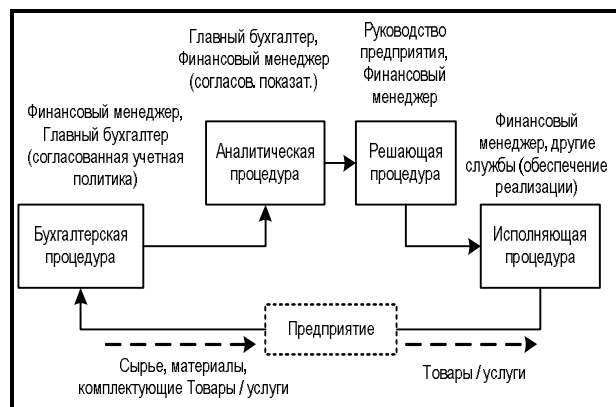


Рис. 2.1. Контур финансового управления

За организацию бухгалтерской процедуры на предприятии отвечает главный бухгалтер, финансовый менеджер согласовывает учетную политику предприятия с целью обеспечения аналитической процедуры необходимой информацией. За организацию аналитической процедуры на предприятии отвечает финансовый менеджер.

Главный бухгалтер согласовывает основные решения по аналитической процедуре (составу показателей и алгоритмам их расчета). При организации решающей процедуры финансовый менеджер представляет предложения руководству.

За организацию исполняющей процедуры отвечает финансовый менеджер, который планирует исполнение деловых операций и контролирует их реализацию другими службами предприятия.

Финансовый менеджмент основывается на использовании разнообразной информации о предприятии и среде его функционирования. В этой связи особое значение приобретает изучение документопотоков и построение информационной модели.

Основой документопотоков предприятия являются первичные документы. Первичные документы, в том

числе на бумажных и машиночитаемых носителях информации, должны содержать следующие обязательные реквизиты:

- наименование документа (формы),
- код формы;
- дата составления;
- содержание хозяйственной операции;
- измерители хозяйственной операции (в натуральном и денежном выражении);
- наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления, и их личные подписи.

Первичные документы должны быть составлены (оформлены) в момент совершения операции, а если это не представляется возможным – непосредственно по окончании операции. Потоки средств платежей оформляются обычно следующими первичными учетными документами:

- платежными поручениями и ведомостями;
- приходными и расходными кассовыми ордерами;
- различными договорами и актами приемки-сдачи работ (услуг);
- актами приемки-передачи основных средств;
- товарно-транспортными накладными;
- другими документами.

Документопотоки предприятия охватывают все области деятельности предприятия:

- организацию маркетинговых исследований;
- финансового менеджмента;
- производства, снабжения, сбыта;
- бухгалтерского учета и управление персоналом.

Поэтому необходимо системно (в комплексе по всем областям деятельности) изучить его документопотоки в процессе исследования типов деловых операций с участием предприятия и процессов осуществляемых им в рамках областей деятельности.

Описание финансовых потоков предприятия (ФПП) необходимо в целях:

- отражения их состояния на определенный момент времени;
- для отражения изменений их величины за определенный промежуток времени;
- для прогнозирования (финансового планирования) их состояния в заданном интервале времени (интервале(лах) планирования). Состояние ФПП определяется: величиной остатков (сальдо) на счетах бухгалтерского учета на определенный момент времени;
- оборотами по счетам бухгалтерского учета за определенный промежуток времени. Принятыми формами описания состояния ФПП являются регистры бухгалтерского учета (например, журналы-ордера), Главная книга, финансовая отчетность (баланс предприятия и другие формы отчетности). Данными формами описывается фактическое состояние финансовых потоков.

Для прогнозирования (финансового планирования) их состояния в заданном интервале времени (интервале или интервалах планирования) рассчитываются и формируются документы:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет по балансовому листу.

2.2. Финансовый менеджмент как система управления финансовым состоянием организации

Финансовый менеджмент как деятельность проходит в двух сферах:

- внутрихозяйственной – где управление финансовыми ресурсами и капиталом осуществляется на основании решений администрации внутри предприятия;

- внешней – где управление финансовыми ресурсами и капиталом осуществляется в процессе установления финансовых отношений между предприятием и другими хозяйствующими субъектами, либо государством.

В широком смысле объектом управления в финансовом менеджменте следует признать финансовое состояние предприятия (ФСП), так как цель деятельности предприятия – оптимизация не какого-то одного элемента финансов, а комплексная оптимизация состояния предприятия с точки зрения финансового результата.

Первичным объектом управления в финансовом менеджменте являются финансовые потоки предприятия (ФПП), являющиеся документально оформленными потоками платежей. Таким образом, управление финансовыми ресурсами и капиталом, можно свести к управлению ФПП. Любая хозяйственная операция должна документально оформляться первичными учетными документами, фиксирующими факт ее совершения.

Система финансового менеджмента

Система финансового менеджмента состоит из субъекта и объекта управления (рис. 2.2).

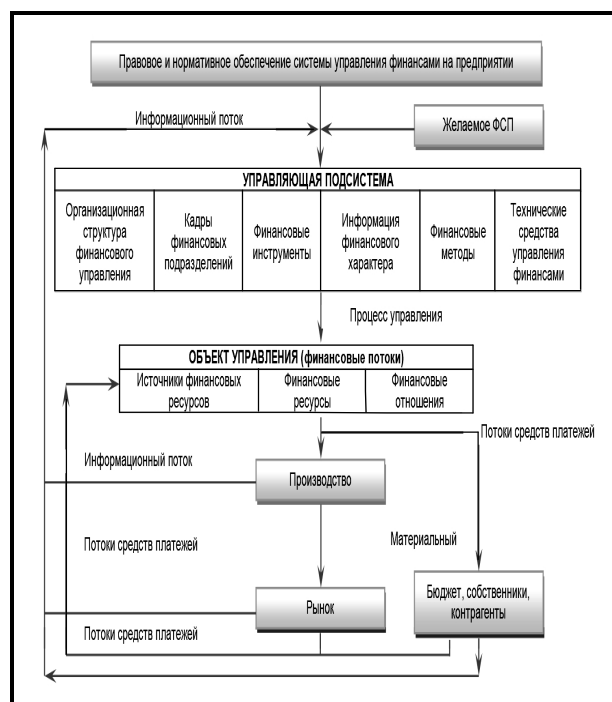


Рис. 2.2. Структура и процесс функционирования системы финансового управления на предприятии

Сам процесс управления финансами предприятия происходит в системном взаимодействии этих двух элементов.

Состояние объекта управления (ФПП) определяется:

- величиной остатков (сальдо) на счетах бухгалтерского учета на определенный момент времени;
- оборотами по счетам бухгалтерского учета за определенный промежуток времени.

При этом остатки на счетах фиксируют состояние ФПП, обороты – движение средств.

Субъект управления в финансовом менеджменте – финансовая администрация предприятия.

Финансовые (денежные) отношения (обязательства) у предприятия возникают:

- с государственными органами (по уплате налогов, сборов, пошлин и других обязательных платежей в соответствии с законодательными актами РФ);

- с хозяйствующими субъектами (по оплате продукции, товаров, работ (услуг), сырья (др. материальных ценностей), при вложении капитала, при получении (возврате) кредитов и т.п.);
- с трудовым коллективом (по оплате труда, при распределении прибыли и т.п.);
- с учредителями (при распределении прибыли) и т.д.

Оптимальное взаимодействие финансовых отношений достигается путем использования:

- финансовых категорий (выручка, прибыль, амортизация, оборотные средства, безналичные расчеты, кредит и др.);
- нормативов (налогов, рентабельности, амортизации, средств, направляемых на потребление и т.д.);
- финансовых рычагов (различных стимулов, льгот, санкций и др.).

Средством реализации финансового обязательства могут быть:

- денежные средства;
- фондовые ценности;
- прочие ликвидные активы:
 - готовая продукция;
 - сырье, материалы;
 - основные средства и т.д.

2.3. Основные концепции финансового менеджмента

Концепция – это определенный способ понимания и трактовки явления. Концепция в финансовом менеджменте это способ определения понимания, теоретического подхода к некоторым сторонам и явлениям финансового менеджмента.

В основных концепциях финансового менеджмента выражается точка зрения на отдельные явления финансовой деятельности, определяется сущность и направление развития этих явлений.

К основным концепциям финансового менеджмента относятся концепции:

- денежного потока;
- компромисса между риском и доходностью;
- стоимости капитала;
- эффективности рынка;
- асимметричной информации;
- агентских отношений;
- альтернативных затрат.

Рассмотрим их подробнее.

Концепция денежного потока

Концепция денежного потока применяется в рамках анализа инвестиционных проектов, в основе которого лежит количественная оценка связанного с проектом денежного потока.

Концепция денежного потока предусматривает:

- идентификацию денежного потока, его продолжительность и вид (ординарный/неординарный);
- оценку факторов, определяющих величину его элементов;
- выбор коэффициента дисконтирования, позволяющего сопоставить элементы потока, генерируемые в различные моменты времени;
- оценку риска, связанного с данным потоком, и способ его учета.

Концепция компромисса

Концепция компромисса между риском и доходностью предполагает достижение разумного соотношения между риском и доходностью.

Она состоит в том, что получение любого дохода в бизнесе чаще всего сопряжено с риском, причем связь между этими двумя характеристиками прямо пропор-

циональная: чем выше требуемая или ожидаемая доходность, т.е. отдача на вложенный капитал, тем выше и степень риска, связанного с возможным неполучением этой доходности; верно и обратное.

Концепция оценки стоимости капитала

Концепция оценки стоимости капитала имеет ключевое значение в анализе инвестиционных проектов и выборе альтернативных вариантов финансирования деятельности компании.

Каждый источник финансирования имеет свою стоимость, например, надо платить проценты за банковский кредит. При большом выборе источников финансирования менеджер должен выбрать оптимальный вариант.

Концепция стоимости капитала

Концепция стоимости капитала предусматривает определение минимального уровня дохода, необходимого для покрытия затрат по поддержанию данного источника финансирования и позволяющего не оказаться в убытке.

Принятие решений и выбор поведения на рынке капитала, равно как и активность операций тесно связаны с концепцией эффективности рынка.

Концепция эффективности рынка ценных бумаг

Концепция эффективности рынка ценных бумаг учитывает быстроту отражения информации о рынке ценных бумаг на их ценах, степень полноты и свободы доступа всех участников рынка к информации.

Предположим, что на рынке, находившемся в состоянии равновесия, появилась новая информация о том, что цена акций некоторой компании занижена. Это приведет к немедленному повышению спроса на акции и последующему росту цены до уровня, соответствующего внутренней стоимости этих акций. Насколько быстро информация отражается на ценах и характеризуется уровнем эффективности рынка. Степень эффективности рынка характеризуема уровнем его информационной насыщенности и доступности информации участникам рынка.

Выделяют три формы эффективности рынка: слабую, умеренную и сильную.

В условиях слабой формы эффективности текущие цены на акции полностью отражают динамику цен предшествующих периодов, т.е. потенциальный инвестор не может извлечь для себя дополнительных выгод, анализируя тренды; иными словами, анализ динамики цен, каким бы тщательным и детализированным он ни был, не позволит «обыграть рынок», т.е. получить сверхдоходы. Итак, в условиях слабой формы эффективности рынка невозможен более или менее обоснованный прогноз повышения или понижения курсов на основе статистических данных о динамике цен.

В условиях умеренной формы эффективности текущие цены отражают не только имевшиеся в прошлом изменения цен, но и всю равнодоступную участникам информацию. С практической точки зрения это означает, что аналитику не нужно изучать статистику цен, отчетность эмитентов, сводки специализированных информационно-аналитических агентств, в том числе и прогнозного характера, поскольку вся подобная общедоступная информация немедленно отражается на ценах.

Сильная форма эффективности означает, что текущие цены отражают не только общедоступную информацию, но и сведения, доступ к которым ограничен. Ес-

ли эта гипотеза верна, то никто не сможет получить сверхдоходы от игры на акциях, даже так называемые инсайдеры, т.е. лица, работающие в организации-операторе финансового рынка и (или) в силу своего положения имеющие доступ к информации, являющейся конфиденциальной и способной принести им выгоду.

Концепция асимметричной информации

Смысл этой концепции заключается в том, что отдельные категории лиц могут владеть информацией, недоступной в равной степени всем участникам рынка. Носителями конфиденциальной информации чаще всего выступают менеджеры и отдельные владельцы компаний. Каждый потенциальный инвестор имеет собственное суждение по поводу соответствия цены и внутренней стоимости ценной бумаги, базирующееся чаще всего на убеждении, что именно он владеет некоей информацией, возможно, недоступной другим участникам рынка.

Концепция агентских отношений

Концепция агентских отношений предусматривает нивелирование групповых интересов конфликтующих подгрупп управленческих работников и интересов владельцев компаний.

По мере усложнения форм организации бизнеса крупным фирмам в той или иной степени присущ разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, смысл которого состоит в том, что владельцы компании вовсе не обязаны вникать в тонкости текущего управления ею. Интересы владельцев компании и ее управленческого персонала могут совпадать далеко не всегда; особенно это связано с анализом альтернативных решений, одно из которых обеспечивает сиюминутную прибыль, а второе – рассчитано на перспективу.

Концепция альтернативных затрат

Концепция альтернативных затрат предусматривает оценку альтернативных вариантов возможного вложения капитала, использования производственных мощностей, выбора вариантов политики кредитования покупателей и т.д.

Например, концепция альтернативных затрат проявляется при организации систем управленческого контроля. С одной стороны, любая система контроля стоит определенных денег, т.е. связана с затратами, которых в принципе можно избежать; с другой стороны, отсутствие систематизированного контроля может привести к гораздо большим потерям.

Знание сущности концепций, их взаимосвязи необходимо для принятия обоснованных решений в управлении финансами хозяйственного субъекта.

2.4. Принципы временной стоимости денег

Решения финансового характера предполагают учет и анализ денежных потоков во времени. При этом следует учитывать, что денежная единица, имеющаяся сегодня, и денежная единица, ожидаемая к получению в будущем, не равноценны. Как правило – рубль сегодня дороже, чем рубль завтра.

На снижение ценности будущей денежной единицы, по сравнению с имеющейся влияют три фактора:

- инфляция;
- риск;
- оборачиваемость.

Инфляция в какой-то мере стимулирует инвестиционный процесс, так как обесценивание денег требует их вложения. Риск неполучения ожидаемой прибыли заставляет менеджера оценивать несколько вариантов и выбирать наиболее оптимальный для данного предприятия. Оборачиваемость заставляет менеджера решать вопрос о величине приемлемого дохода на сумму, которую вложил инвестор в настоящее время, и правильно оценивать сумму, ожидаемую к получению в будущем.

В связи с этим возникает задача оценки стоимости будущих денежных потоков с позиции сегодняшнего дня.

Дисконтирование – процесс приведения ценности будущей денежной суммы к настоящему моменту времени (ее оценка с позиции текущего момента) или иначе оценка будущих денежных потоков с позиции текущего момента.

Математически эта операция осуществляется умножением ожидаемой к получению в будущем денежной суммы на коэффициент дисконтирования.

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^n},$$

где

PV – текущая стоимость платежа;

FV – будущая стоимость платежа (номинальная сумма денежной выплаты);

i – ставка дисконтирования;

n – количество периодов, через которое ожидается поступление (выплата) денежных средств.

Ставка дисконта – это норма прибыли, которую инвесторы обычно получают от инвестиций аналогичного содержания и степени риска. Это требуемый инвестором уровень доходности инвестиций.

Пример

31 декабря 2005 г. компания приобретает беспроцентный вексель номиналом 1 000 руб. по текущей стоимости. Рассчитаем текущую стоимость суммы в 1 000 руб., которая будет получена через два года (допустим, ставка дисконтирования равна 10%):

$$PV = 1000 \text{ руб.} / 1,12 = 826 \text{ руб.}$$

При этом особая сложность, связанная с субъективизмом оценки, возникает при определении ставки дисконтирования. Так, в случае инвестиций в основные фонды процентную ставку (ставку дисконтирования) подбирают примерно равной ставке дохода от предполагаемых альтернативных финансовых инвестиций, которые по риску примерно соответствуют вложенным в данный проект. Для финансовых инвестиций за процентную ставку принимают ставку дохода от альтернативных вложений в самые надежные ценные бумаги или процент за банковский депозит. Ставка дисконтирования по рискованным проектам должна быть выше, чем по абсолютно надежным.

В учете долгосрочных финансовых активов и обязательств применяется эффективная процентная ставка (ЭПС). Это ставка дисконтирования, уравнивающая балансовую стоимость актива (или обязательства) и величину будущих денежных поступлений (или платежей). С ее использованием рассчитывается текущая балансовая стоимость актива (обязательства) по данным о будущих потоках денежных средств.

С экономической точки зрения эффективная процентная ставка включает три составляющие:

- безрисковая ставка доходности. Это ставка, которую согласились бы получить кредиторы в условиях отсутствия риска неплатежей и инфляции;

- надбавка за риск. Поскольку в реальных условиях существует риск неплатежей заемщика, кредиторы требуют более высокие ставки доходности, чтобы скомпенсировать возможные потери от неплатежей;
- инфляционная составляющая. Аналогично надбавке за риск она увеличивает требуемую ставку доходности, чтобы скомпенсировать обесценение денег.

На практике расчет эффективной процентной ставки по указанным компонентам обычно не производится, так как определить каждую из них довольно сложно. ЭПС выбирается из ряда уже существующих процентных ставок в зависимости от объекта учета. Так, для долгосрочных финансовых активов и обязательств используется среднерыночная процентная ставка по обязательствам, выдаваемым на аналогичных условиях.

Пример

После выбора ставки дисконтирования можно приступить к расчетам. Обратимся к порядку начисления процентов. В предыдущем примере компания приобрела дисконтный вексель, по которому будет получен доход в размере 174 руб. Этот доход относится к двум отчетным периодам, распределение между которыми осуществляется на основе все той же ЭПС. Величина процентного дохода составит (по методу сложных процентов):

- за 2008 г.: 826 руб. * 10% = 83 руб.;
- за 2009 г.: (826 руб. + 83 руб.) * 10% = 91 руб.

Управление потоком денежных поступлений необходимо свести к равномерности его движения. Аннуитет – равенство. Термин «аннуитет» применяют в области кредитования для обозначения аннуитетных (равномерных) ежемесячных платежей по кредиту. Аннуитет чаще всего применяют при ипотечном кредитовании, так как аннуитет, в отличие от дифференцированных платежей позволяет взять большую сумму кредита при одном и том же уровне дохода заемщика. При аннуитете в итоге получается большая переплата по кредиту, но поскольку при ипотеке ежемесячный платеж по кредиту фиксирован, то за счет инфляции переплата, пересчитанная на потребительскую корзину при аннуитете получается незначительной или даже отрицательной. Поэтому аннуитет особенно выгоден при длительных периодах кредитования, что как раз наблюдается при ипотеке.

Коэффициент аннуитета превращает разовый платеж сегодня в платежный ряд. С помощью данного коэффициента определяется величина периодических равных выплат по кредиту:

$$K = \frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1},$$

где

i – процентная ставка;

n – количество периодов.

Пример расчета

Рассчитаем ежемесячную выплату по трехлетнему кредиту суммой 12 000 долл. по ставке 6% годовых. Поскольку выплаты будут производиться каждый месяц, необходимо привести процентную ставку из годового значения к месячному: $6\% / 12 = 0,5\%$, или 0,005 в месяц. Подставляем в указанную выше формулу, следующие значения: $i = 0,005$, $n = 36$ мес. Полученный коэффициент умножаем на сумму кредита – 12 000. Получаем 365 долл./мес.

Обычно погашение долга предусматривает ежемесячные или ежеквартальные выплаты, и задается годовая процентная ставка i . Если выплаты производят-

ся постнумерандо, то есть в конце каждого периода m раз в год в течение n лет, то точная формула для коэффициента аннуитета:

$$K = \frac{i/12 * (1 + i/12)^k}{((1 + i/12)^k) - 1},$$

где

k – количество периодов равно $n * m$.

Выбор ЭПС является в некоторой мере вопросом субъективным, так как зависит от профессионального суждения бухгалтера. Манипулируя величиной эффективной процентной ставки (в разумных пределах), можно перераспределять доходы и расходы между периодами, то есть изменять размер прибыли.

Концепция временной стоимости денег имеет принципиальное значение в связи с тем, что решения финансового характера предполагают оценку и сравнение денежных потоков, осуществляемых в разные временные периоды. Рассмотрим отдельные элементы методического инструментария стоимости денег.

Расчет простых процентов

Рассмотрим сущность наиболее важных терминов и понятий, применяемых при оценке изменения стоимости денег во времени.

- Процент – это сумма дохода от предоставления капитала в долг или плата за пользование ссудным капиталом во всех его формах (кредитный процент, депозитный процент и пр.). Простой процент – это сумма дохода, которая начисляется к основной сумме капитала и может быть выплачена в каждом интервале начисления, но не участвует в дальнейших расчетах в качестве расчетной базы в последующих периодах. Начисление простых процентов применяется, как правило, при краткосрочных финансовых операциях.

При расчете суммы простого процента в процессе наращивания стоимости используется следующая формула:

$$I = P * n * i,$$

где

I – сумма процентов за установленный период времени в целом;

P – первоначальная (настоящая) стоимость денег;

n – количество периодов, по которым осуществляется расчет процентных платежей;

i – используемая процентная ставка, выраженная в долях единицы.

- Наращение стоимости (компаундинг) – это процесс приведения настоящей стоимости денег к будущей путем присоединения к их первоначальной сумме начисленной суммы процентов.
- Будущая стоимость денег – сумма инвестированных в настоящий момент денежных средств, в которую они превратятся через определенный период времени с учетом процентной ставки.

Будущая стоимость вклада S определяется по формуле:

$$S = P + I = P (1 + n * i).$$

Пример

Рассчитать сумму простых процентов за год и будущую стоимость вклада при следующих условиях:

- первоначальная сумма вклада – 1 000 руб.;
- процентная ставка, начисляемая ежеквартально – 10%.

Выполним необходимые вычисления:

$$I = 1\,000 * 4 * 0,1 = 400;$$

$$S = 1\,000 + 400 = 1\,400.$$

В заданных условиях сумма простых процентов, начисленных за год, составит 400 руб., будущая стоимость вклада – 1 400 руб.

Для расчета суммы дисконта D при начислении простого процента используется следующая формула:

$$D = S - S / (1 + n * i).$$

Настоящая стоимость денег P определяется:

$$P = S / (1 + n * i).$$

Расчет сложных процентов

Сложный процент – это сумма дохода, которая начисляется в каждом интервале и присоединяется к основной сумме капитала и участвует в качестве базы для начисления в последующих периодах. Начисление сложных процентов применяется, как правило, при долгосрочных финансовых операциях (например, инвестировании).

При расчете суммы будущей стоимости Sc применяется формула:

$$Sc = P * (1 + i)^n.$$

Соответственно, сумма сложного процента определяется:

$$Ic = Sc - P,$$

где

Ic – сумма сложных процентов за установленный период времени;

P – первоначальная стоимость денег;

n – количество периодов, по которым осуществляется расчет процентных платежей;

i – используемая процентная ставка, выраженная в долях единицы.

Формулы расчета сложных процентов являются базовыми в финансовых вычислениях. Экономический смысл множителя $(1 + i) * n$ состоит в том, что он показывает, чему будет равен один рубль через n периодов при заданной процентной ставке i . Для упрощения процедуры расчетов разработаны специальные финансовые таблицы для расчета сложных процентов, которые позволяют определить будущую и настоящую стоимость денег.

Настоящая стоимость денег Pc при начислении сложных процентов равна:

$$Pc = Sc / (1 + i)^n.$$

Сумма дисконта Dc определяется:

$$Dc = Sc - Pc.$$

При расчете временной стоимости денег в условиях применения сложных процентов необходимо иметь в виду, что на результаты оценки влияет не только процентная ставка, но и число интервалов выплат в течение всего платежного периода, что приводит к тому, что в ряде случаев более выгодно инвестировать деньги под меньшую ставку, но с большим количеством выплат в течение платежного периода.

Концепция учета фактора инфляции

Концепция учета фактора инфляции заключается в необходимости реального отражения стоимости активов и денежных потоков и обеспечения возмещения потерь доходов, вызываемых инфляционными процессами, при осуществлении долговременных финансовых операций.

- Инфляция – процесс постоянного превышения темпов роста денежной массы над товарной (включая стоимость работ и услуг), в результате чего происходит переполнение каналов обращения деньгами, что приводит к их обесценению и росту цен на товары.

Рассмотрим наиболее важные термины и понятия, применяемые при оценке инфляционных процессов.

- Номинальная процентная ставка – это ставка, устанавливаемая без учета изменения покупательной стоимости денег в связи с инфляцией.
- Реальная процентная ставка – это ставка, устанавливаемая с учетом изменения покупательной стоимости денег в связи с инфляцией.
- Инфляционная премия – это дополнительный доход, выплачиваемый (или предусмотренный к выплате) кредитор или инвестору с целью возмещения потерь от обесценения денег, связанного с инфляцией.

Для прогнозирования годового темпа инфляции используется формула:

$$ТИг = (1 + ТИм)^{12} - 1,$$

где

$ТИг$ – прогнозируемый годовой темп инфляции, в долях единицы;

$ТИм$ – ожидаемый среднемесячный темп инфляции в предстоящем периоде, в долях единицы.

Для оценки будущей стоимости денег с учетом фактора инфляции используется формула, построенная на основе модели Фишера:

$$S = P * [(1 + Ip) * (1 + T)]^n - 1,$$

где

S – номинальная будущая стоимость вклада с учетом фактора инфляции;

P – первоначальная стоимость вклада;

Ip – процентная ставка, в долях единицы;

T – прогнозируемый темп инфляции, в долях единицы;

n – количество интервалов, по которым осуществляется начисление процентов.

Модель Фишера имеет вид:

$$I = i + a + i * a,$$

где I – реальная процентная премия;

i – номинальная процентная ставка;

a – темп инфляции.

Эта модель предполагает, что для оценки целесообразности инвестиций в условиях инфляции недостаточно просто сложить номинальную процентную ставку и прогнозируемый темп инфляции, необходимо к ним добавить сумму, представляющую собой их произведение $i * a$.

Необходимо отметить, что прогнозирование темпов инфляции является достаточно сложным и трудоемким процессом, результаты которого имеют вероятностный характер и подвержены существенному влиянию субъективных факторов. На практике для упрощения расчетов и избежания необходимости учета инфляции расчеты выполняются в твердых валютах.

Концепция учета фактора риска

Риск – это возможность изменения предполагаемого результата, преимущественно в виде потерь, вследствие реализации одного из множества существующих вариантов сочетаний условий и факторов, оказывающих влияние на анализируемый объект. Конечно, можно предположить, что реализация рискованного события приведет к положительному финансовому результату. Например, в результате стихийного бедствия погибла часть имущества предприятия, однако сумма возмещения ущерба, полученная от страховой компании по заключенному ранее договору, не только компенсировала понесенные потери, но и позволила получить некоторый доход. Но все-таки, обычно в первую очередь под риском понимается возможность наступления неблагоприятных событий, вызывающих потери, в том числе и финансовые.

Концепция учета фактора риска состоит в оценке его уровня с целью обеспечения формирования необходимого уровня доходности финансово-хозяйственных операций и разработки системы мероприятий, позволяющих минимизировать его негативные финансовые последствия. Под доходностью понимают отношение дохода, создаваемого определенным активом, к величине инвестиций в этот актив.

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с риском. В то же время между риском и доходностью этой деятельности обычно прослеживается четкая зависимость: чем выше требуемая или предполагаемая доходность (т.е. отдача на вложенный капитал), тем выше степень риска, связанная с возможностью неполучения этой доходности, и наоборот. При принятии управленческих решений могут ставиться различные задачи, в том числе: максимизации доходности или минимизации риска, но, как правило, чаще речь идет о достижении разумного соотношения между риском и доходностью. В рамках финансового менеджмента категория риска имеет важное значение при принятии решений по структуре капитала, формированию инвестиционного портфеля, обоснованию дивидендной политики и др.

Для оценки риска применяются качественные и количественные методы, в том числе:

- анализ чувствительности;
- анализ сценариев;
- метод Монте-Карло и др.

Для оценки уровня финансового риска $УР$, показателя, характеризующего вероятность возникновения определенного вида риска и размер возможных финансовых потерь при его реализации, применяется формула:

$$УР = ВР * РП,$$

где

$ВР$ – вероятность возникновения данного финансового риска;

$РП$ – размер возможных финансовых потерь при реализации данного риска.

Оценка рисков необходима для определения премии за риск:

$$R P_n = (R_n - A_n) * \beta,$$

где

$R P_n$ – уровень премии за риск по конкретному проекту;

R_n – средняя норма доходности на финансовом рынке;

A_n – безрисковая норма доходности на финансовом рынке (в западной практике по государственным долговым обязательствам);

β – бета-коэффициент, характеризующий уровень систематического риска по конкретному проекту.

2.5. Финансовый механизм предприятия

Как процесс управления финансовый менеджмент базируется на использовании финансового механизма – системы организации, планирования и использования финансовых ресурсов. Финансовый механизм – система основных элементов, регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности, то есть система управления финансами предприятий.

Финансовый механизм должен способствовать наиболее полной эффективной реализации финансами своих функций, их взаимодействию. Таким образом, если финансы – объективная экономическая категория, отражающая объективно существующие денеж-

ные отношения по поводу формирования и распределения денежных фондов, то финансовый механизм, – это система управления финансами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура финансового механизма

Как система основных элементов регулирующих процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятий финансовый механизм включает:

- государственное нормативно-правовое регулирование;
- рыночное регулирование (спрос-предложение);
- внутренний механизм регулирования (планы, нормативы, процедуры, оргструктура);
- систему методов и приемов управления финансовой деятельности предприятия (техничко-экономических расчетов, балансовый, экономико-статистические, экономико-математические, сравнений и др.).

1. Государственное нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности предприятия. Принятие законов и других нормативных актов, регулирующих финансовую деятельность предприятий, представляет собой одно из направлений реализации внутренней финансовой политики государства. Законодательные и нормативные основы этой политики регулируют финансовую деятельность предприятия в разных формах.

2. Рыночный механизм регулирования финансовой деятельности предприятия. Этот механизм формируется, прежде всего, в сфере финансового рынка в разрезе отдельных его секторов и сегментов. Спрос и предложение на финансовом рынке формируют уровень цен и котировок по отдельным финансовым инструментам, определяют доступность кредитных ресурсов в национальной и иностранной валютах, выявляют среднюю норму доходности капитала, определяют систему ликвидности отдельных фондовых и денежных инструментов, используемых предприятием в процессе своей финансовой деятельности. По мере углубления рыночных отношений роль рыночного механизма регулирования финансовой деятельности предприятий будет возрастать.

3. Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия. Механизм такого регулирования формируется в рамках самого предприятия, соответственно регламентируя те или иные оперативные управленческие решения по вопросам его финансовой деятельности. Так, ряд аспектов финансовой деятельности регулируется требованиями устава предприятия. Отдельные из этих аспектов регулируются разработанными на предприятии финансовой стратегией и целевой финансовой политикой по отдельным направлениям финансовой деятельности. Кроме того, на предприятии может быть разработана и утверждена система внутренних нормативов и требований по отдельным аспектам финансовой деятельности.

4. Система конкретных методов и приемов осуществления управления финансовой деятельностью предприятия. В процессе анализа, планирования и контроля финансовой деятельности используется обширная система методов и приемов, при помощи которых достигаются необходимые результаты. К числу основных из них относятся методы:

- технико-экономических расчетов,
- балансовый,
- экономико-статистические,
- экономико-математические,
- сравнения и др.

Эффективный механизм финансового менеджмента позволяет в полном объеме реализовать стоящие перед ним цели и задачи, способствует результативному осуществлению функций финансового управления предприятием.

Таким образом, воздействие финансов на экономику предприятия осуществляется через финансовый механизм – составную часть хозяйственного механизма, совокупность финансовых стимулов, рычагов, инструментов, форм и способов регулирования экономических процессов и отношений.

В состав финансового механизма входят:

- финансовые инструменты;
- приемы и методы;
- обеспечивающие подсистемы (кадровое, правовое, нормативное, информационное, техническое и программное обеспечение).

Обеспечивающие подсистемы финансового механизма

К обеспечивающим подсистемам в финансовом менеджменте относят следующие нижеперечисленные.

- Кадровое обеспечение – система подготовки кадров финансового управления и действующий персонал финансовых служб.
- Правовое и нормативное обеспечение. Распадается на две подсистемы внешнюю и внутреннюю. Внешняя – государственное нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности предприятий (как одно из направлений реализации государственной финансовой политики) и внутренняя – нормативы и планы предприятия, регулирующие его финансовую деятельность.
- Информационное обеспечение – система сбора, обработки, анализа и распределения любой информации финансового характера.
- Техническое и программное обеспечение – программно-технические средства сбора, обработки, анализа и распределения любой информации финансового характера.

Основу механизма управления финансовой деятельностью предприятия составляет финансовое планирование.

В составе механизма финансового менеджмента важная роль отводится системам и методам внутреннего финансового контроля.

Внутренний финансовый контроль представляет собой организуемый предприятием процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к его банкротству.

Создание систем внутреннего контроля является неотъемлемой составной частью построения всей системы управления предприятием с целью обеспечения его эффективности.

Системы внутреннего контроля создаются на предприятии по линейному и функциональному принципу или одновременно сочетают в себе оба эти принципа. В основе этих систем лежит разделение контрольных обязанностей отдельных служб и их менеджеров. В этих традиционных системах внутреннего контроля органической составной частью является и система финансового контроля.

В последние годы в практике стран с развитой рыночной экономикой широкое распространение получила новая прогрессивная комплексная система внутреннего контроля, организуемая в компаниях и фирмах, которая называется контроллингом.

Финансовый контроллинг представляет собой контролирующую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию.

Таким образом, в систему финансового менеджмента входит как информационное обеспечение, так и управление финансами на основе полученной информации.

Основные задачи финансового менеджмента в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде:

- обеспечение формирования объема финансовых ресурсов;
- обеспечение наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;
- оптимизация денежного оборота;
- обеспечение максимизации прибыли;
- обеспечение минимизации финансового риска;
- обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия.

2.6. Приемы и методы финансового менеджмента

Методы (приемы) финансового менеджмента многообразны. Основные из них:

- бюджетирование;
- финансовый анализ;
- менеджмент привлечения заемных средств;
- менеджмент размещения свободных средств;
- инвестиционный менеджмент;
- эмиссия, менеджмент капитала;
- банкротство и антикризисное управление;
- факторинг;
- лизинг;
- страхование;
- залоговые операции;
- стимулирование и пр.

Важной составной частью механизма управления финансовой деятельностью предприятия являются системы и методы ее анализа.

В качестве основных можно выделить следующие:

1. Горизонтальный анализ основан на сопоставлении отчетных финансовых показателей с показателями деятельности за предыдущий период путем определения абсолютных и относительных изменений данных показателей в динамике. Горизонтальный анализ позволяет выявить отклонения, требующие дальнейшего изучения, и определить общие направления оптимизации баланса.
2. Вертикальный анализ – это структурный анализ итогового финансового показателя. Он определяет сложившиеся пропорции между показателями в отчетном периоде и выявляет влияние каждого из них на общий результат. Таким образом, определяется влияние каждого показателя на конечный финансовый результат. Дефицит влияния одного показателя замещается влиянием другого. Вертикальный анализ показывает лишь величину этого замещения, не указывая при этом допустимый лимит этих вариаций. Финансовое положение во многом определяется соотношением финансовых показателей, а допустимые предельные изменения этих соотношений являются ее ключевым элементом. Именно их и не учитывает вертикальный анализ.
3. Трендовый анализ – сравнение отчетных показателей с соответствующими показателями за ряд предшествующих периодов и определение динамики анализируемых показателей очищенных от случайности влияния и индивидуальных особенностей отдельных периодов. На основе тренда формируются возможные значения показателей в будущем. Эти возможные значения являются перспективным прогнозом при условии сохранения в будущем прошлых тенденций.
4. Факторный анализ устанавливает влияние отдельных факторов, являющихся причиной результативного показателя, с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Факторный анализ может быть как прямым, так и обратным. В первом случае он основывается на разбиении результативного показателя на составные час-

ти. Во втором случае факторный анализ соединяет отдельные элементы их влияния на результативный показатель. Методы факторного анализа показывают элиминированное влияние финансовых элементов на финансовое положение. Точность этого влияния зависит от того, какие факторы включены в модель исследуемой функциональной зависимости. Многие факторы могут быть просто неизвестны, а по другим сложно получить информацию. В модели факторной зависимости есть слагаемое свободный член, которое определяет процент неучтенных факторов. Этот процент может иметь минимальное значение и на первый взгляд не учитывать допустимое множество факторных признаков. Однако среди этих факторов могут оказаться главные факторы, которые окажут первостепенное влияние на будущее финансовое положение.

5. Сравнительный анализ характеризуется пространственными характеристиками финансового результата. Он представляет собой анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям организации, ее дочерних фирм, подразделений, а также межхозяйственный анализ показателей данной организации с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными. Для финансовых результатов сравнение, несомненно, полезно, в случаях, если есть образцовая организация. Однако такое в действительности встречается крайне редко. В каждой организации существует своя специфика идеального финансового результата. Она определяется как условиями функционирования, так и целями ее создания.
6. Анализ относительных показателей (коэффициентов) рассчитывает соотношение отдельных показателей отчетности с целью их взаимосвязи и взаимозависимости. Его суть заключается в сопоставлении коэффициентов, рассчитанных по данным отчетности организации, с общепринятыми стандартами, среднеотраслевыми нормативами. Безусловным преимуществом данного вида анализа является то, что он исключает влияние инфляции, искажающей данные отчетности. Именно это особенно важно для долговременного аспекта анализа, одной из основных его целей. Система относительных показателей анализа финансового состояния должна решать другую составляющую общей задачи оценки уровня стабильности деятельности хозяйствующего субъекта в краткосрочной и долгосрочной перспективе, его целесообразности как делового партнера. Этой глобальной цели служат четыре укрупненные группы показателей, характеризующих финансовое состояние хозяйствующего субъекта:
 - коэффициенты платежеспособности и ликвидности;
 - показатели финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Типовая методика анализа деятельности предприятия охватывает следующие разделы хозяйственной деятельности (рис. 2.4):

- анализ организационно-технического уровня и других условий хозяйственной деятельности;
- анализ в управлении деятельностью и в системе маркетинга;
- анализ и оценка эффективности использования основных фондов;
- анализ использования материальных ресурсов;
- анализ использования труда и его оплаты;
- анализ объема производства и продажи продукции;
- анализ себестоимости продукции и взаимосвязи себестоимости, объема продаж и прибыли;
- анализ состава и структуры активов (авансированного капитала);
- анализ прибыли и рентабельности продукции;
- анализ отдачи активов (деловой активности);
- анализ рентабельности активов предприятия;
- анализ финансового состояния и платежеспособности организации;
- комплексная оценка эффективности хозяйственной деятельности;
- комплексный финансовый анализ и рейтинговая оценка.

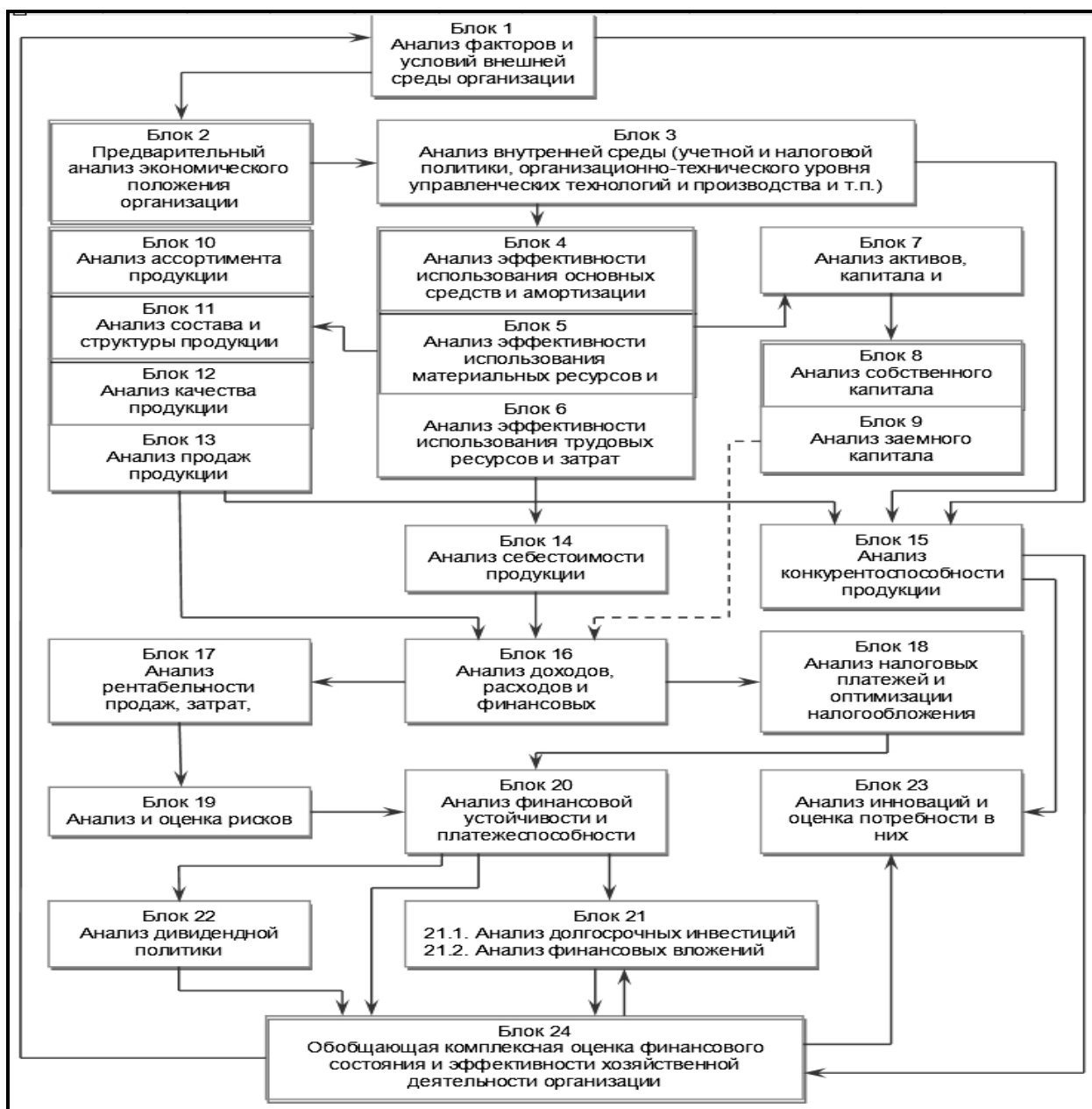


Рис. 2.4. Блок-схема взаимодействия отдельных блоков (подсистем) экономического анализа хозяйственной деятельности коммерческих организаций

2.7. Финансовые инструменты: классификация и оценка

Финансовые инструменты представляют собой финансовые активы и финансовые обязательства и охватывают множество различных видов активов и обязательств. В отличие от российских правил бухгалтерского учета и отчетности согласно Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) производные финансовые инструменты (деривативы) отражаются в балансе либо как финансовые активы, либо как финансовые обязательства.

МСФО 39 не распространяется на некоторые виды финансовых инструментов, в частности, такие как договоры аренды, страхования, пенсионные выплаты, а также на инвестиции в дочерние, зависимые компании

и совместную деятельность, – учет этих инструментов регулируется отдельными стандартами.

Финансовый актив – это актив, представляющий собой:

- денежные средства;
- договорное право на получение денежных средств или иного финансового актива в соответствии с договором;
- договорное право совершить обмен финансовыми инструментами на потенциально выгодных условиях;
- долевого инструмент другой организации.

Для целей учета и отражения в отчетности по МСФО финансовые активы подразделяются на четыре категории:

- финансовые активы, переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках;
- займы и дебиторская задолженность;
- инвестиции, удерживаемые до погашения;

- финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи. Финансовое обязательство это обязательство, представляющее собой:

- договорное обязательство передать денежные средства или иной финансовый актив;
- договорное обязательство совершить обмен финансовыми инструментами на потенциально невыгодных условиях.

Кроме того, к числу финансовых обязательств относятся некоторые виды договоров, расчеты по которым могут быть произведены собственными долевыми инструментами организации

Финансовые обязательства подразделяются на две категории:

- финансовые обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках;
- прочие финансовые обязательства.

Как правило, финансовые инструменты признаются в балансе на дату, когда предприятие подписывает договор и становится участником сделки в отношении того или иного финансового инструмента.

Производный финансовый инструмент (дериватив) – финансовый инструмент, удовлетворяющий следующим характеристикам:

- стоимость зависит от определенной процентной ставки, котировки акций, цены товара, валютного курса, индекса цен или курсов, кредитного рейтинга или индекса, других переменных (иногда называемых базисными);
- не требует первоначальных вложений либо такие вложения необходимы в размере, меньшем, чем при использовании других инструментов, которые аналогичным образом реагируют на изменения рыночных факторов;
- расчеты по нему производятся на определенную дату в будущем.

Финансовые активы и обязательства, переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках.

Как свидетельствует название данной категории, активы и обязательства, включенные в нее, переоцениваются по справедливой стоимости. Результат от этой переоценки отражается в отчете о прибылях и убытках.

Торговые финансовые активы, то есть приобретенные или выданные с целью получения краткосрочной прибыли, также должны включаться в данную категорию. В число торговых финансовых обязательств входят, в частности:

- финансовые обязательства, выпущенные с целью их обратного выкупа в краткосрочной перспективе;
- обязательства по поставке ценных бумаг или иных финансовых активов, не имеющихся в наличии у продавца (так называемые «короткие позиции»).

Производные финансовые инструменты, если они не учитываются как инструменты хеджирования, считаются торговыми финансовыми активами или обязательствами.

Помимо торговых финансовых активов и обязательств новая редакция МСФО 39 позволяет относить в категорию «переоцениваемых по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках» любой финансовый актив или обязательство, даже если они не относятся к категории «торговых». Указанная классификация производится на дату первоначального признания соответствующего актива или обязательства (или при первом применении МСФО) и в дальнейшем не может быть изменена. Организации, уже применяющие международные стандарты, могут при переходе на МСФО 39 (редакция 2004 г.) перевести любые финансовые активы или обязательства в данную категорию.

МСФО 39 не поощряет перемещение активов из одной категории в другую. Это делает отчетность непонятной для пользователей, а также снижает ее надежность, в частности надежность оценки ликвидности и кредитоспособности компании. Например, если финансовый актив был классифицирован как удерживаемый до погашения, т. е. он не может быть использован для погашения краткосрочных обязательств, а затем переведен в категорию «Финансовые активы для продажи», тогда в этом случае ликвидность предприятия возрастет. Данная ситуация приведет к тому, что инвесторы не будут знать, чему верить.

Займы и дебиторская задолженность

Эта категория включает непроизводные финансовые активы, не обращающиеся на активном рынке и по которым предусмотрены фиксированные или определяемые выплаты. В частности, к данной категории могут относиться выданные займы (у банков – выданные кредиты), дебиторская задолженность, а также приобретенные векселя третьих лиц, не обращающиеся на активном рынке.

Займы и дебиторская задолженность отражаются в отчетности по МСФО по амортизированной стоимости. Амортизация разницы между первоначальной стоимостью данных активов и суммой к погашению отражается в составе процентных доходов с использованием метода эффективной процентной ставки. Данный метод предусматривает начисление процентного дохода на чистую балансовую стоимость актива по постоянной ставке.

Если существуют признаки обесценения займов и дебиторской задолженности, то есть того, что организация не сможет получить все причитающиеся ей выплаты по данным активам в полном объеме и в установленные сроки, необходимо создать резерв под обесценение соответствующего актива в сумме, на которую его балансовая стоимость превышает его возмещаемую сумму.

МСФО 39 допускает ситуацию, когда задолженность сроком меньше трех месяцев не переоценивается по амортизированной стоимости, соответственно проценты по ней не начисляются. Дебиторская задолженность отражается по фактически произведенным затратам. Это упрощает ведение учета.

Инвестиции, удерживаемые до погашения

Инвестиции, удерживаемые до погашения, – это финансовые активы с фиксированным сроком погашения, по которым предусмотрены фиксированные или определяемые выплаты, за исключением активов, удовлетворяющих понятию займов и дебиторской задолженности. Для того чтобы отнести актив в данную категорию, организация должна иметь твердое намерение и возможность удерживать его до срока погашения – как на дату приобретения, так и на каждую последующую отчетную дату. Как и в случае с займами и дебиторской задолженностью, инвестиции, удерживаемые до погашения, отражаются в отчетности по МСФО по амортизированной стоимости, и при наличии признаков обесценения под эти инвестиции создается резерв.

Требование о наличии «твердого намерения» удерживать активы до срока погашения – серьезное препятствие для использования данной категории. Если организация реализует часть инвестиций, удерживаемых до погашения, возникает сомнение в наличии у нее намерения или возможности удерживать активы до погаше-

ния, что может привести к запрету на использование данной категории в течение текущего и двух последующих финансовых лет. В этом случае оставшиеся инвестиции, удерживаемые до погашения, должны быть переведены в категорию «Имеющиеся в наличии для продажи» и переоценены по справедливой стоимости.

Основное преимущество классификации активов, как «инвестиций, удерживаемых до погашения» заключается в том, что нет необходимости проводить трудоемкую процедуру переоценки по справедливой стоимости. Однако проблемы, связанные с соблюдением требования о «твердом намерении», как правило, более существенны. Поэтому можно порекомендовать, не использовать данную категорию, если у руководства нет уверенности в отношении решений, связанных с этой категорией активов. Например, если вы приобретаете долгосрочную дебиторскую задолженность в результате переуступки прав требования, то этот вид финансовых инструментов можно учитывать в составе внеоборотных активов по амортизированной стоимости как финансовые вложения, удерживаемые до погашения.

Финансовые активы для продажи

Все финансовые активы, не отнесенные ни в одну из первых трех категорий, включаются в категорию «Имеющиеся в наличии для продажи». В частности, все вложения в акции и другие долевые инструменты, не отнесенные к «Переоцениваемым по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках», относятся к этой категории.

Помимо этого, как и в случае с категорией «Переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках», компания может отнести в данную категорию любой финансовый актив, за исключением «торговых».

Активы, отнесенные к категории «Имеющиеся в наличии для продажи», переоцениваются по справедливой стоимости. Однако в отличие от категории «Переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках» результат переоценки отражается непосредственно в отчете об изменениях в составе собственных средств. Благодаря этому краткосрочные колебания рыночных цен на данные активы не влияют на финансовый результат предприятия.

При выбытии таких активов накопленные результаты переоценки, отраженные ранее в отчете об изменениях в составе собственных средств, включаются в расчет финансового результата от выбытия, отражаемого в отчете о прибылях и убытках. При наличии признаков обесценения по данным активам накопленный отрицательный результат переоценки сразу же отражается в отчете о прибылях и убытках.

Если организация, уже составляющая отчетность по МСФО, отражает результат от переоценки активов, имеющих в наличии для продажи, в отчете о прибылях и убытках (такой вариант учетной политики предусмотрен старой редакцией МСФО 39), то при переходе на новую редакцию стандарта у нее есть несколько возможностей. Такие активы можно перевести в категорию «Переоцениваемые по справедливой стоимости через отчет о прибылях и убытках» – в этом случае результаты переоценки, как и ранее, будут влиять на финансовый результат. Если же эти активы останутся в категории «Имеющиеся в наличии для продажи», результаты от их переоценки за предыдущие периоды будут исключены из отчета о прибылях и убытках – в

этом случае прибыль или убыток за предыдущие периоды необходимо будет пересчитать.

Применение МСФО впервые

Предприятиям, применяющим МСФО впервые, необходимо предпринять следующие шаги в отношении классификации и оценки финансовых активов и обязательств:

- идентифицировать имеющиеся финансовые активы и обязательства;
- тщательно проанализировать, как использование той или иной категории финансовых активов и обязательств повлияет на отчетность организации (с точки зрения ликвидности, прибыльности, структуры баланса, затрат на сбор и подготовку информации и т.п.);
- определить, какая дополнительная информация потребуется для правильной первоначальной и последующей оценок финансовых инструментов, особенно тех, которые отражаются в отчетности по справедливой стоимости.

Прекращение признания финансовых инструментов

Прекращение признания означает списание актива или обязательства с баланса, что, как правило, не представляет сложности. Например, если дебитор оплатил счет, дебиторская задолженность списывается с баланса.

Однако если организация использует факторинг или соглашения по продаже финансовых активов с обратным выкупом, вопрос о том, списывать ли соответствующие активы с баланса, является не столь однозначным. Новая редакция МСФО 39 предусматривает списание финансового актива (или части финансового актива) с баланса в следующих случаях:

- прекращение прав на актив;
- передача прав на актив третьему лицу, если при этом передаются также практически все риски и выгоды по данному активу;
- принятие организацией обязательства перечислять все денежные потоки, получаемые по активу, третьему лицу («транзитный» механизм), если при этом передаются также практически все риски и выгоды по данному активу, а также:
 - у организации не возникает обязательство перечислять денежные средства третьему лицу до тех пор, пока соответствующие средства ею не получены;
 - организация не имеет права продавать или закладывать данный актив, кроме предоставления в качестве обеспечения конечному получателю средств;
 - денежные средства перечисляются без существенной задержки;
- если организация передала третьему лицу только часть рисков и выгод по активу, но при этом передала контроль над этим активом.

При списании финансового актива с баланса разница между его балансовой стоимостью и полученным вознаграждением (для активов категории «Имеющиеся в наличии для продажи», – еще и накопленным результатом от переоценки, отраженным в составе собственных средств) включается в отчет о прибылях и убытках.

В случаях, когда организация передала третьему лицу часть рисков и выгод по финансовому активу, но при этом сохранила за собой контроль над указанным активом, она продолжает учитывать его на своем балансе в той части, в которой продолжает участвовать в рисках и выгодах по данному активу.

Если, однако, финансовый актив передан третьему лицу, но при этом не соблюдены условия прекращения признания, данная операция отражается в отчетности по МСФО как заимствование под залог данного актива. В этом случае актив не списывается с баланса, и ор-

ганизация отражает в финансовой отчетности обязательство на сумму, полученную за «переданный» актив. Так, организация, продавшая финансовые активы третьему лицу с обязательством их обратного выкупа через определенный срок по фиксированной цене, продолжает учитывать эти активы на своем балансе и одновременно отражает в балансе обязательство в размере выручки, полученной от продажи активов.

2.8. Принципы построения финансовой структуры

Методика построения финансовой структуры предприятия представляет собой взаимосвязанную совокупность внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам его финансовой деятельности и несущих ответственность за результаты этих решений.

Общие принципы формирования финансовой структуры предприятия предусматривают создание центров управления.

Наряду с традиционной интеграцией системы финансового управления с общей его системой в рамках единой организационной структуры предприятия, в практике используется управление отдельными аспектами финансовой деятельности предприятия на основе «центров ответственности».

Центр ответственности (ЦО) – элемент финансовой структуры предприятия, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами. Бюджет центра ответственности включает только подконтрольные руководителю ЦО статьи затрат и доходов. В качестве центра ответственности, как правило, выделяют организацию в целом, ее отдельные структурные подразделения (цеха, отделы, работники) или их группы. Их руководители несут ответственность за конкретные участки работ и решение поставленных руководством задач. В зависимости от полномочий и ответственности руководителей структурной единицы она может быть центром затрат, центром доходов, центром прибыли, центром инвестиций (рис. 2.5).

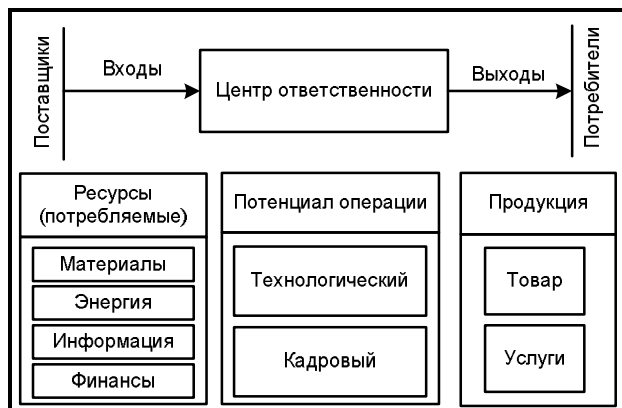


Рис. 2.5. Идентификация основных элементов кибернетической модели

При выделении ЦО конкретной компании финансовый специалист должен разобраться, кто зарабатывает деньги, кто их тратит, а какие подразделения являются поддерживающими.

Руководители ЦО несут ответственность за определенные финансовые или экономические показатели, например, руководитель центра затрат – за соблюдение установленных нормативов затрат на производство, центра прибыли – за часть прибыли, приходящуюся на его подразделение, центра инвестиций – за состояние активов и пассивов, находящихся в его ведении, а также за объем прибыли, полученной в ходе реализации проекта.

Каждый руководитель центра финансовой ответственности (ЦФО) не только несет ответственность за названные показатели, но и наделяется полномочиями для принятия управленческих решений, а система его мотивации предусматривает поощрения (или порицания) за качество принятых управленческих решений.

Выделяют следующие центры ответственности рис. 2.6.

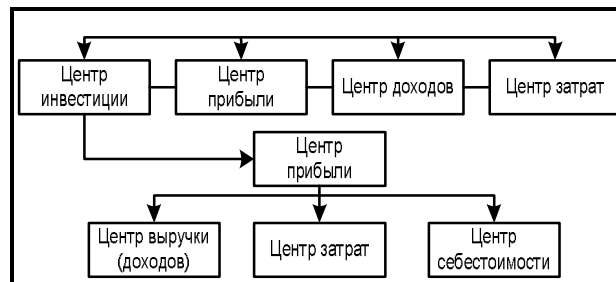


Рис. 2.6. Виды центров ответственности

Центр ответственности можно отнести с понятием кибернетики:

- центр нормативных затрат (ЦнЗ) – подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за достижение планового уровня затрат на единицу продукции (работ, услуг) (например, производственный отдел, отдел закупок);
- центр управленческих затрат (ЦуЗ) – подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за достижение планового уровня суммарных затрат (например, бухгалтерия, администрация);
- центр доходов (ЦД) – подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за максимизацию доходов от продаж;
- центр прибыли (ЦП) – подразделение (совокупность подразделений), руководитель которого отвечает за максимизацию прибыли, обладает полномочиями принимать решения, влияющие на прибыль как снижением затрат, так и увеличением доходов;
- центр инвестиций (ЦИ) – это подразделение, руководитель которого отвечает за капиталовложения, доходы и затраты, например, новый строящийся производственный объект, предприятие в составе объединения.

Одни подразделения разрабатывают продукт, другие его продают, третьи его обслуживают.

Иной подход предполагает выделение центров ответственности по региональному признаку, например филиалы в Москве, Санкт-Петербурге и т.д. Но, как правило, приступая к разработке финансовой структуры, следует понять, как ее себе представляют собственники бизнеса: какое подразделение в компании зарабатывает деньги, какое и как их тратит, какое является основным или вспомогательным.

Одним из основных критериев отнесения структурного подразделения к тому или иному типу центра ответственности являются обязанности и полномочия менеджера, возглавляющего это подразделение. Недопустимо возлагать на менеджера ответственность за те показатели, которые ему неподконтрольны.

Таблица 2.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Характеристики	Виды центров ответственности				
	ЦнЗ	ЦуЗ	ЦД	ЦП	ЦИ
Показатели, контролируемые руководством ЦО	Производственные затраты на объем продукции (работ, услуг)	Затраты	Доход от продаж, маржинальная прибыль	Прибыль	Прибыль на вложенный капитал
Показатели, контролируемые центральным аппаратом управления	Объем и структура выпускаемой продукции	Бюджет операционных расходов	Ассортимент, бюджет операционных расходов	Инвестиции и источники финансирования	Крупные инвестиции и источники финансирования
Контрагенты	Внутренние подразделения	Внутренние подразделения, открытый рынок	Открытый рынок	-	-
Пример подразделений	Цеха основного и вспомогательного производства, отдел закупок	Административные и функциональные службы	Отдел сбыта, коммерческая дирекция	Дочерняя компания, филиал, бизнес-единица	Независимая компания, дочерняя компания, филиал

К примеру, не следует делать из супермаркета торговой сети центр прибыли, если управляющий супермаркета не может влиять на закупочные цены продаваемого товара. В ситуации, когда закупки централизованы, логичнее сделать управляющего супермаркетом ответственным только за доходы. Возможны достаточно эффективные промежуточные решения. В торговой сети, супермаркеты могут быть отнесены к центрам условной прибыли, а управляющие отвечают за разницу между доходами супермаркета и операционными расходами на его содержание и эксплуатацию.

Разрабатывая финансовую структуру, в первую очередь необходимо проанализировать маршруты движения денежных средств внутри компании, кто и каким образом на них влияет, контролирует. Финансовая структура компании является основой для построения системы управленческого учета, так как выделение центров ответственности дает четкое представление о существующих в компании источниках достоверной и оперативной информации.

Финансовая и организационная структуры компании тесно связаны, но необязательно совпадают. Например, если в цехе имеется участок, оборудованный более современными станками, чем прочие в том же цехе, то его можно выделить в отдельный ЦО: по производительности, а также по нормативным затратам он может существенно отличаться от среднего значения по подразделению.

Другой пример – наличие в организационной структуре предприятия нескольких подразделений, несущих ответственность за одну и ту же статью прямых расходов. В финансовой структуре эти подразделения могут быть объединены в один центр ответственности.

Необходимо отметить, что нередко несоответствие финансовой структуры компании организационной приводит к изменениям в последней.

Определив финансовую структуру, практически всегда можно выявить какие-то перекосы в организационной структуре, сложившиеся за время работы предприятия. В этом случае нередко приходится вносить изменения в оргструктуру – переводить сотрудников из одного подразделения в другое, разделять или объединять подразделения.

В случаях, когда организационная структура компании не соответствует финансовой, можно создавать новые центры ответственности. Допустим, в соответствии с организационной структурой в распределительном центре торговой сети не выделены более мелкие подразделения. Однако компания считает необходимым отдельно планировать и учитывать расходы по зонам хранения,

фасовки и переработки продуктов в этом центре. В этом случае в финансовой структуре создаются соответствующие ЦО (например, зона фасовки), во главе которых ставятся лица, ответственные за расходы этих ЦО. Другой пример работы той же торговой сети:

- вопросы закупок полностью контролирует департамент логистики;
- вопросы продаж – департамент маркетинга.

По сути, первый является центром расходов, второй – центром доходов, а за валовую прибыль по торговой сети при этом никто не отвечает. В подобной ситуации необходимы изменения в организационной структуре компании – перемещение отдела закупок из департамента логистики в департамент маркетинга, создание системы регионального или категорийного менеджмента (табл. 2.1).

Пример построения финансовой структуры

Предприятия российского холдинга «Оптовая торговая компания» торгуют товарами массового спроса нескольких товарных групп на базе региональных центров – филиалов.

Управляющая компания состоит из подразделений, работающих по семи функциональным направлениям:

- административная деятельность;
- маркетинг;
- информационные технологии;
- логистика;
- складская деятельность;
- закупки, продажи (по видам товаров).

Кроме того, у организации есть четыре филиала, каждый из которых состоит из подразделений, ведущих такую же деятельность, как и управляющая компания. Исходя из этого, можно сформировать финансовую структуру холдинга (табл. 2.2).

Для более удобной и полноценной интерпретации данных управленческого учета рекомендуется присваивать каждому ЦФО определенный уровень. Так, в табл. 2.2 первому уровню соответствуют управляющая компания и ее территориальные филиалы, второму уровню – подразделения, сгруппированные по функциональным направлениям деятельности всего холдинга, и третьему уровню – отдельные структурные подразделения управляющей компании и филиалов. В соответствии с определенными уровнями каждому ЦФО присваиваются коды.

Компания использовала для кодировки ЦФО во внедряемой информационной системе шестизначные коды: первые две цифры указывают на территориальное подразделение холдинга (10 – Управляющая компания, 20 – Филиал 1 и т.д.). Первые две цифры «00» в коде ЦФО означают, что речь идет обо всем холдинге.

Таблица 2.2

**ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА
«ОПТОВОЙ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ»**

Код ЦФО	Наименование ЦФО	Тип ЦФО	Уровень ЦФО
10 00 00	Управляющая компания	Центр инвестиций	Первый
20 00 00	Филиал 1	Центр прибыли	Первый
30 00 00	Филиал 2	Центр прибыли	Первый
40 00 00	Филиал 3	Центр прибыли	Первый
50 00 00	Филиал 4	Центр прибыли	Первый
00 01 00	Администрация	Центр затрат	Второй
00 02 00	Служба маркетинга	Центр затрат	Второй
00 03 00	Управление ИТ	Центр затрат	Второй
00 04 00	Управление логистикой	Центр затрат	Второй
00 05 00	Склады	Центр затрат	Второй
00 06 00	Служба закупок	Центр затрат	Второй
00 07 00	Служба продаж	Центр дохода	Второй
00 08 00	Продажи первого товарного направления (ТН1)	Центр дохода	Второй
00 09 00	Продажи первого товарного направления (ТН2)	Центр дохода	Второй
00 10 00	Продажи первого товарного направления (ТН3)	Центр дохода	Второй
...	...	...	...
10 01 01	Администрация управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 02 01	Служба маркетинга управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 03 01	Управление ИТ управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 04 01	Управление логистикой управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 05 01	Управление складами управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 05 02	Склад 1 управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 05 03	Склад 2 управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 05 04	Склад 3 управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 05 05	Проект реконструкции складов управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 06 01	Служба закупок управляющей компании	Центр затрат	Третий
10 07 01	Служба продаж управляющей компании	Центр доходов	Третий
10 08 01	Отдел продаж ТН1	Центр доходов	Третий
10 09 01	Отдел продаж ТН2	Центр доходов	Третий
10 10 01	Отдел продаж ТН3	Центр доходов	Третий
.....			
40 01 01	Администрация филиала 3 (Ф3)	Центр затрат	Третий
40 02 01	Маркетинг Ф3	Центр затрат	Третий
40 03 01	Управление информационными технологиями Ф3	Центр затрат	Третий
40 04 01	Управление логистикой Ф3	Центр затрат	Третий
40 05 01	Управление складами Ф3	Центр затрат	Третий
40 06 01	Отдел закупок Ф3	Центр затрат	Третий
40 07 01	Служба продаж Ф3	Центр доходов	Третий
40 08 01	Отдел продаж ТН1 Ф3	Центр доходов	Третий
40 09 01	Отдел продаж ТН2 Ф3	Центр доходов	Третий
40 10 01	Отдел продаж ТН3 Ф3	Центр доходов	Третий
.....			

Вторые две цифры указывают на направление деятельности:

- 01 – Администрация;
- 02 – Маркетинг;
- 03 – Информационные технологии;
- 04 – Логистика;
- 05 – Складская деятельность;
- 06 – Закупки;

- 07 – Общие продажи;
- 08 – Продажи первого товарного направления (ТН 1);
- 09 – Продажи ТН 2;
- 10 – Продажи ТН 3.

Вторые две цифры «00» в коде ЦФО означают, что речь идет обо всех направлениях деятельности.

Последние две цифры указывают на номер подразделения в рамках функционального направления или территориального подразделения. Например, код «10 05 02» означает, что речь идет об управляющей компании (10), функциональном направлении – складская деятельность (05), а цифры «02» указывают на второе подразделение управляющей компании в рамках этого функционального направления (склад №1). Третьи две цифры «00» в коде ЦФО означают, что речь идет обо всех подразделениях в рамках функционального направления или территориального подразделения.

Таким образом, агрегированные данные, например по центру затрат второго уровня 00 01 00 «Администрация», отражают затраты на содержание администрации всего холдинга (суммарные затраты на содержание администрации управляющей компании и администраций всех филиалов).

Эффективная деятельность должна выражаться либо в производстве заданного объема продукции при минимальном использовании элементов входа, либо максимального объема продукции при заданном масштабе использования элементов входа.

ЦО всегда присущ результат. Эффективный ЦО – это такой, который выпускает продукцию с наименьшими затратами ресурсов. ЦО должен быть результативным и эффективным.

Рекомендации специалисту на заметку

Признаки неэффективной финансовой структуры (дисфункции):

- громоздкая и несистематизированная финансовая структура;
- чрезмерная замкнутость на первых руководителей подразделений, большое количество заместителей руководителей, недостаточное делегирование полномочий;
- ответственность за решения размыта, функции частично пересекаются (дублирование функций), отсутствие ответственных за выполнение некоторых функций;
- длительная процедура принятия решений;
- неэффективность, избыточность документооборота;
- замедление оборачиваемости ресурсов;
- высокий уровень конфликтности, частота авральных ситуаций.

2.9. Разработка финансовой стратегии

Для достижения поставленных целей предприятию необходима финансовая стратегия. При ее разработке возможны различные варианты, но для любого из них потребуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения. Не менее важен контроль реализации стратегии, позволяющий оценивать эффективность деятельности предприятия, выявлять отклонения от запланированного результата и корректировать стратегию на последующие периоды.

Финансовая стратегия представляет собой набор принципов и правил, определяющих финансовые потоки компании, границы финансовых рисков, а также финансовые цели, сформулированные в определенном наборе показателей и правилах их формирования. Финансовая стратегия включает в себя следующие элементы:

- анализ и оценку финансово-экономического состояния предприятия;
- разработку учетной и налоговой политики;
- управление основным капиталом и амортизационную политику;
- управление оборотными активами и кредиторской задолженностью;
- управление заемными средствами;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью;
- дивидендную и инвестиционную политику;
- систему управления рисками;
- оценку достижений компании и ее рыночной стоимости.

Финансовая стратегия тесно связана со стратегией развития предприятия. Формирование финансовой стратегии невозможно, если отсутствует общая стратегия развития компании, которая всегда задается «сверху» – собственниками, акционерами или советом директоров. Акционеры озвучивают пожелания по доле рынка, географическому распределению бизнеса, уровню рентабельности. Под это и подстраивается финансовая стратегия, в которой пожелания акционеров отражаются в определенных цифрах и показателях. Также стратегия разрабатывается, когда резко меняются внешние условия ведения бизнеса, либо когда количество внутренних противоречий и нестыковок в бизнес-процессах приводит к осознанию необходимости качественных перемен. Необходимо отметить, что исходная информация обычно поступает от маркетинговых подразделений, где осуществляется **SWOT**-анализ, на базе которого при заданном видении общего развития компании в ходе дискуссий, мозговых штурмов ведется поиск стратегических альтернатив. **SWOT**-анализ (аббревиатура слов): позволяющий выявить возможности и угрозы со стороны внешней среды, а также выделить сильные и слабые стороны организации. Затем специально созданная группа аналитиков во главе с финансовым директором выбирает лучшую из альтернатив, которая становится базой для дальнейшей доработки стратегии и создания модели развития бизнеса.

- strength – сила;
- weakness – слабость;
- opportunities – возможности;
- threats – угрозы.

Финансы – это обслуживающая функция, и финансовая стратегия будет во многом зависеть от маркетинговой стратегии компании. Поэтому первым делом нужно получить ответ на вопрос, что станет с рынком, на котором работает предприятие, через 3-5-10 лет (в зависимости от горизонта планирования), затем определиться с маркетинговой стратегией – кто мы, где хотим быть и кем стать. Как правило, при маркетинговом анализе выявляется несколько путей развития. Финансовому менеджеру придется рассчитать ценность бизнеса при каждом варианте.

Например, при анализе рынка было выявлено, что можно продавать один из трех продуктов – **A**, **B** или **C**. Инвестиции в производство каждого из продуктов значительны, срок окупаемости превышает три года. В ходе расчетов оказалось, что показатель **NPV** по продукту **B** максимален, но если выбрать продукт **A**, то в случае изменения рыночной ситуации и смещения спроса в сторону продукта **C** можно будет переналадить оборудование в кратчайшие сроки, не вкладывая при этом значительных средств. И наоборот: если запустить продукт **C**, то при изменении рыночной ситуа-

ции можно будет перейти к продукту **A**. Далее эти варианты предлагаются собственникам, которые выбирают наиболее подходящий для них в соотношении риск – доходность: либо максимальную ценность бизнеса при высоких рисках, либо меньшую ценность при наименее значительных рисках. В любом случае инвестировать необходимо в проекты с положительным показателем **NPV**.

Зачастую в компании нет разработанной и утвержденной общекорпоративной стратегии, поэтому финансовый менеджер, как правило, помогает руководителю и собственникам формализовать критерии развития бизнеса, определить ключевые показатели. Иногда бывает необходимо выбрать из двух-трех вариантов развития группы компаний наиболее оптимальный.

Разработку финансовой стратегии в крупных компаниях акционеры почти всегда делегируют совету директоров. В небольших компаниях ее могут формировать совместно генеральный и финансовый менеджер. При подготовке финансовой стратегии советом директоров финансовый менеджер играет роль консультанта и координатора всего процесса. В частности, он консультирует других топ-менеджеров компании при разработке ими собственных функциональных стратегий (производственной, маркетинговой, стратегии управления персоналом и т.д.). Основная задача при этом состоит в том, чтобы функциональные стратегии отвечали задаче увеличения прибыли. Через финансового менеджера идет первичное согласование положений названных стратегий и устранение противоречий между ними, например, разрешение всегда существующей дилеммы между рентабельностью и ликвидностью бизнеса. Кроме того, финансовый менеджер отвечает за раскрытие перед собственниками информации о проблемных с точки зрения финансов зонах.

Однако крайне нежелательно, чтобы за процесс разработки финансовой стратегии несла ответственность лишь финансовая служба. В этом случае деловые интересы компании могут быть принесены в жертву цели максимизации финансовых результатов. Например, финансовый менеджер может настаивать на увеличении прибыли на единицу продукции, не учитывая риска потери доли рынка, или предлагать вместо размещения облигационного займа дополнительную эмиссию акций как менее затратный вариант.

Этапы разработки финансовой стратегии

Разработка финансовой стратегии предприятия включает в себя несколько основных этапов. Прежде всего, нужно определить период действия стратегии, цели финансовой деятельности, сформировать финансовую политику и детализировать финансовые показатели по периодам реализации стратегии. Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

Пример

В компании «Альфа» при разработке финансовой стратегии сначала отделом маркетинга готовился прогноз по выручке, то есть данные, сколько нужно продать товаров и услуг для того, чтобы занять намеченную долю рынка. Далее определялось, сколько для этого нужно открыть торговых точек, во что это обойдется. На основании прогнозных данных финансовой службой формировался бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, из которых становится ясно, какие финансовые ресурсы потребуют-

ся, будет ли достаточно собственных средств, чтобы достичь поставленных целей. Если стратегия достаточно агрессивна, то, скорее всего, собственной прибылью не обойтись, соответственно, нужно будет определить, какие ресурсы привлечь и каким образом, чтобы заместить возможные разрывы.

После того как вся информация была сведена, посчитали – выходит ли компания на заданный уровень рентабельности. Если нет, то принимаются определенные меры на основе предложений финансово-аналитического отдела – урезаются расходы, повышается маржа (разница между выручкой и себестоимостью) и пр.

Период действия финансовой стратегии

Финансовая стратегия делится на генеральную и оперативную. Первая охватывает, например, взаимосвязь бюджетов всех уровней, принципы образования и использования дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на среднесрочный (долгосрочный) период.

Оперативная финансовая стратегия затрагивает текущее управление финансовыми ресурсами. Она разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретный промежуток времени.

Период действия генеральной финансовой стратегии компании не должен превышать срока, на который разрабатывается общая корпоративная стратегия развития. В зависимости от предсказуемости ситуации на рынках (финансовом и товарном) длительность генеральной финансовой стратегии может варьироваться от трех до пяти лет. В условиях быстро изменяющейся внешней среды этот срок может быть сокращен до одного календарного года. Например, в девелопменте срок финансовой стратегии составляет два-три года. Более долгосрочные стратегические планы лишаются практической ценности из-за слишком изменчивой окружающей бизнес-среды.

Оперативная финансовая стратегия обычно краткосрочна, она формируется на год, квартал, месяц, а при необходимости и на более короткий период.

Формирование стратегических финансовых целей

Система целей финансовой стратегии может быть представлена в виде «ветки» дерева общих стратегических задач компании (рис. 2.7).

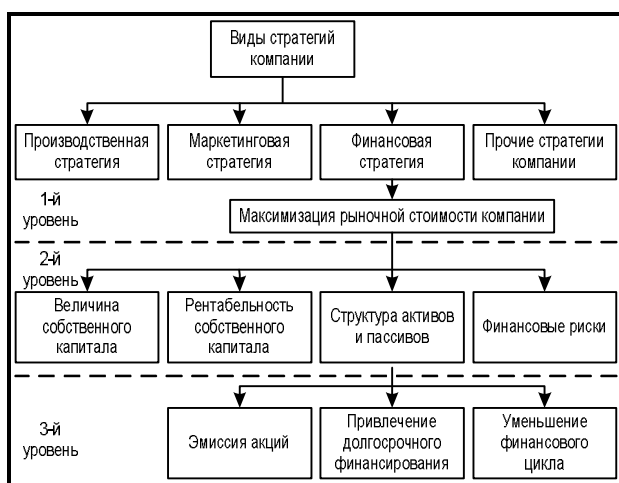


Рис. 2.7 Стратегические финансовые цели компании

Построение такой финансовой ветки может включать следующие шаги.

- Шаг 1. Включение финансовой стратегии в общую стратегию компании в соответствии с ранжированием целей корпоративной стратегии. Например, для дерева стратегических целей компании может быть установлено три уровня (см. рис. 2.7).
- Шаг 2. Установление интегральной финансовой цели, то есть цели первого уровня. Здесь может быть только одна финансовая цель. В большинстве случаев такой целью выступает рыночная стоимость компании, которая может быть определена как в абсолютных (увеличение рыночной стоимости на x у.е.), так и в относительных показателях (рост рыночной стоимости на $x\%$).
- Шаг 3. Определение базовых целей финансовой стратегии (2-й уровень). Интегральная цель первого уровня детализируется на подцели, что потребует конкретизации поставленных задач и учета особенностей развития предприятия. Цель первого уровня может быть достигнута, если у компании достаточно собственных финансовых ресурсов, рентабельность собственного капитала высока, структура активов и пассивов обеспечивает приемлемый уровень финансовых рисков в процессе осуществления хозяйственной деятельности и т.п. Каждая из намеченных на данном уровне целей должна быть сформулирована кратко и четко, отражена в конкретных показателях – целевых стратегических нормативах. Например, такими целевыми нормативами по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия может быть доля собственных оборотных средств компании в общем объеме собственного капитала; коэффициент рентабельности собственного капитала; соотношение оборотных и внеоборотных активов; минимальный уровень денежных активов, обеспечивающий платежеспособность предприятия; норма самофинансирования инвестиций.
- Шаг 4. Определение действий по достижению финансовых целей (3-й уровень). На данном этапе предлагается перечень конкретных мероприятий, например, провести облигационный заем на сумму N при выплате $P\%$ за каждый облигационный период.

Детализация финансовых показателей

Плановые финансовые показатели и система мероприятий по их достижению детализируются для каждого периода. Например, для реализации финансовой стратегии совет директоров может поставить на 2009 год цель: обеспечить за счет консервативной дивидендной политики рост собственного капитала на 10%, привлечь облигационный заем по ставке не более $LIBOR + 5\%$, уменьшить финансовый цикл на период, оставшийся до конца года, до N дней.

Разработка финансовой политики

Установленные на предыдущем этапе финансовые цели группируются по определенным направлениям, формируя при этом финансовую политику компании (рис. 2.8), то есть финансовая политика – это разделение финансовой стратегии на отдельные аспекты финансовой деятельности компании.

Финансовая политика может носить многоуровневый характер. Так, в рамках политики управления активами может быть разработана политика управления оборотными и внеоборотными активами. Управление оборотными активами может включать принципы управления отдельными их видами.

Этапы разработки финансовой стратегии могут быть построены иначе, чем описано выше.

- Так, на первом этапе происходит уточнение финансовой структуры предприятия, переосмысление расстановки центров финансовой ответственности (например, центры инвестиций переводятся в центры прибыли по заверше-

нии инвестиционной части проектов). Затем анализируются факторы, влияющие на стоимость компании, оцениваются их значимость (степень влияния) и намечается план мероприятий по управлению ими. В дальнейшем, исходя из анализа внешней среды, определяются значения показателей рентабельности (капитала, инвестиций, активов и т.п.), которые надлежит придерживаться предприятию, а также их динамику. Затем разрабатывается политика в отношении дебиторов и кредиторов. Помимо обычных показателей для контроля состояния и соотношения задолженностей, в нее включаются также механизмы работы с дебиторами, схемы зачетов взаимных требований, регламенты предоставления скидок, принципы размещения временно свободных средств и другое.

- На втором этапе происходит прогнозирование показателей деловой активности на основе сравнения с лучшей отраслевой практикой. После расчета показателей оборачиваемости дебиторской задолженности и запасов определяется потребность в оборотном капитале и рассчитывается его рентабельность. На базе этих расчетов корректируются планы по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью, принимаются решения о продаже непрофильных и нерентабельных активов. При разработке инвестиционной политики инвестиции группируются по категориям, по каждой из которых задаются сроки окупаемости и внутренняя норма рентабельности, прогнозируются потребности в инвестициях, цели и направления капитальных вложений.
- Третий этап – разработка учетной политики для целей бухгалтерского и налогового учета.

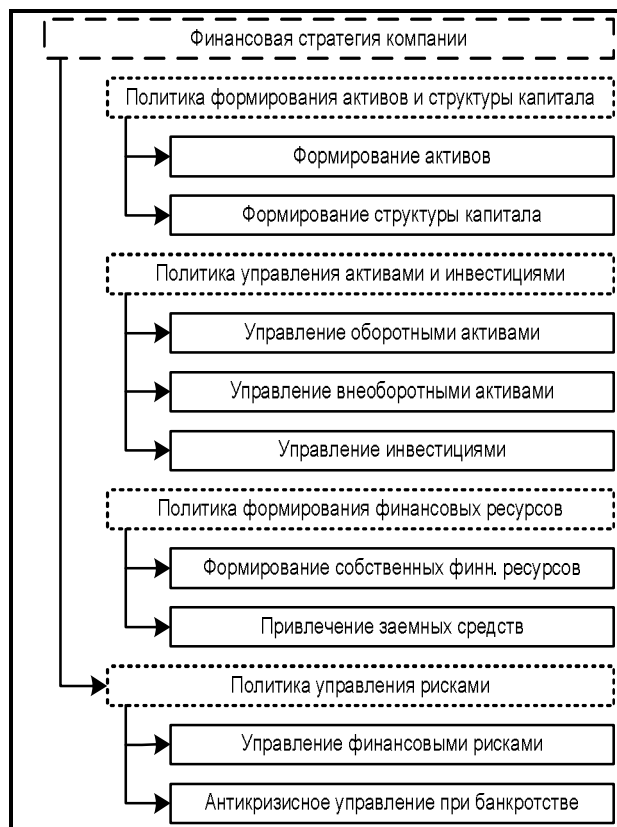


Рис. 2.8. Разделение финансовой стратегии по направлениям

Контроль реализации финансовой стратегии

Обычно информацию для акционеров и совета директоров о достижении стратегических целей компании и возможных сценариях дальнейшего развития

готовит финансовая служба или служба внутреннего аудита. Контролю подлежат как генеральная, так и оперативная финансовые стратегии.

Для того чтобы упростить контроль выполнения поставленных задач, можно составить общий график представления отчетности по холдингу от каждой бизнес-единицы. Графиком может служить обычная таблица по вертикали – список ответственных за предоставление отчетности, по горизонтали – календарные дни и периодические отрезки, а в пересечениях – названия представляемых отчетов. Унифицированные шаблоны отчетов лучше разработать и разослать ответственным заранее вместе с подробными инструкциями по заполнению.

Оценку степени достижения намеченных целей предпочтительно осуществлять двумя способами. Сначала определяется уровень выполнения целевого показателя (в процентном отношении к запланированному значению), а дополнительно проводится ранжирование целевых показателей по степени их выполнения. Это позволит сразу же выявить лидеров и аутсайдеров. Последние должны стать «целевой аудиторией» для выяснения причин неудачи.

Например, совет директоров рассмотрел несколько сценариев реализации финансовой стратегии и утвердил итоговые показатели (табл. 2.3).

Для оценки их выполнения по итогам отчетного периода формируется таблица, в которой определяются отклонения фактических показателей реализации финансовой стратегии от плановых (табл. 2.4).

Таблица 2.3

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

№	Показатель финансовой стратегии	%		
		Вариант 1	Вариант 2	Утвержденный показатель
1	Увеличение доли заемного капитала в балансе	20	30	20
2	Уровень рентабельности собственного капитала	10	15	15
3	Рост валюты баланса	5	10	10

Таблица 2.4

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ

№	Показатель финансовой стратегии	Утвержденный показатель		Фактический показатель	
		Значение	Выполнение	Значение	Выполнение
1	Увеличение доли заемного капитала в балансе	20	100	12	60
2	Уровень рентабельности собственного капитала	15	100	8	53
3	Рост валюты баланса	10	100	7	70

Результаты оценки можно рекомендовать представить в виде графика «роза ветров» (рис. 2.9).

Наличие финансовой стратегии положительно отражается на результатах деятельности компании. Собственники дают понять, чего они хотят, а менеджеры – что они могут. Количество финансовых конфликтов сокращается, финансовый результат увеличивается и без разработки стратегии финансовые результаты не улучшаться.

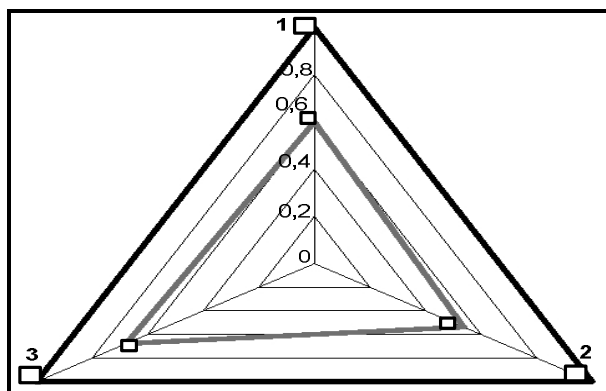


Рис. 2.9. График «Роза ветров»¹

2.10. Определение ключевых показателей деятельности организации

Определение KPI

Для контроля над деятельностью компании, исходя из критических факторов успеха, необходимо определить **KPI**. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Определением конкретных **KPI** занимаются, как правило, финансовые менеджеры, за которыми закреплено то или иное направление. Чтобы четко разделить зоны ответственности финансовых менеджеров за определенные показатели эффективности, финансовая структура компании должна быть прозрачной. Например, за уровень финансовых **KPI** должен отвечать финансовый директор, за показатели продаж – коммерческий и т.п. Иначе говоря, специалист, который отвечает за значение коэффициента, должен иметь возможность влиять на его величину.

В качестве **KPI** целесообразно использовать наиболее независимые друг от друга параметры, поскольку именно их совокупность будет лучше всего описывать систему в целом. Нужно иметь в виду, что среди **KPI** не должно быть устанавливаемых параметров. Например, нет смысла использовать в качестве **KPI** фонд оплаты труда. А вот соотношение объема продаж к выплаченной зарплате – это уже **KPI**, с помощью которого можно определить, эффективно ли работают продавцы.

Финансовые показатели (**EVA**, свободный денежный поток, объем дебиторской задолженности, ее динамика и т.п.) могут рассматриваться отдельно по каждому проекту, подразделению, на единицу затраченных ресурсов (финансовых, человеческих) и т.п.

Формирование сбалансированности KPI

После того как все **KPI** сформированы, их объединяют в группы по компании в целом и подразделениям. В отдельных случаях системы показателей по подразделениям не формируются. Иногда используются показатели не только по компании и подразделениям, но и по проектам.

Система ключевых показателей деятельности, состоящая из привычных для компании финансовых коэффици-

циентов, статей доходов и расходов и т.д., представляет собой совокупность показателей, определенных для разных уровней управления и однозначно увязанных между собой. Применение подобной системы оправданно в том случае, если рынок монополизирован и нет необходимости оценивать удовлетворенность клиентов или эффективность бизнес-процессов. Несомненное преимущество подобных систем заключается в том, что они могут быть построены на данных первичного бухгалтерского учета. Главный недостаток – невозможно учесть трудно формализуемые нефинансовые показатели. Например, показатель «Удовлетворенность потребителя» достаточно сложно применить к модели экономической добавленной стоимости и еще сложнее оценить, так как он будет зависеть от многих факторов (внимательный персонал, дружелюбие, скорость реакции на запросы потребителей, качество выпускаемой продукции и т.д.).

Однако только финансовых показателей, используемых при управлении деятельностью компании, для реализации разработанной стратегии может быть недостаточно. Не менее важны для бизнеса развитие отношений с клиентами, управление персоналом, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, то есть те аспекты деятельности, которым сложно дать стоимостную оценку. В рамках системы сбалансированных показателей выделяют четыре основных аспекта деятельности компании (четыре группы показателей), которые дают ответы на следующие вопросы:

- как компанию оценивают акционеры («Финансы»);
- как ее оценивают клиенты («Клиенты»);
- каким образом можно добиться улучшения качества деятельности («Персонал»);
- какие процессы могут обеспечить компании исключительное положение на рынке («Бизнес-процессы»).

Определение KPI и распределение ответственности

Для того чтобы определить, какие ключевые показатели деятельности следует использовать менеджменту, необходимо:

- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;
- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.
- Выделение групп показателей.
- Если компания использует классический подход к разработке системы ключевых показателей деятельности, то будут выделены такие группы показателей, как:
 - рентабельность;
 - ликвидность;
 - оборачиваемость;
 - финансовая устойчивость.

При этом ответственность за каждую из групп будет распределена между руководителями всех уровней управления. Например, за рентабельность бизнеса в целом будет нести ответственность генеральный директор, в то время как управление рентабельностью отдельных видов продукции должно быть передано руководителям подразделений.

При использовании модели показателей деятельности, в которую входят как финансовые, так и нефинан-

¹ 1 – заемный капитал; 2 – рентабельность СК; 3 – рост валюты баланса.

совые **KPI**, можно рекомендовать выделить следующие группы ключевых показателей деятельности:

- финансово-экономические показатели для бизнеса в целом;
- удовлетворенность клиентов;
- основные и вспомогательные бизнес-процессы;
- эффективность персонала.

После выделения основных групп показателей необходимо определить, кто будет отвечать за их выполнение. Пример распределения ответственности за выделенные группы показателей приведен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Группы ключевых показателей	Ответственность
Показатели удовлетворенности акционеров, клиентов; показатели удовлетворенности и эффективности персонала	Генеральный директор
Основные бизнес-процессы: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией	Директора функциональных департаментов
Обеспечивающие бизнес-процессы: управление маркетингом, персоналом, финансами, ИТ, инфраструктурой	
Центры ответственности: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией, персоналом, финансами, ИТ, инфраструктурой	Руководители центров ответственности

Детализация ключевых показателей

Список показателей для каждой из выделенных групп должен быть максимально детальным. Для этого можно предложить составить список показателей менеджерам, которые будут нести ответственность за ту или иную группу. Например, генеральный директор должен указать, какие показатели он использует для оценки «удовлетворенности акционеров (собственников)». В результате в общий список **KPI** могут попасть несколько сотен показателей деятельности. Очевидно, что построение подобной системы ключевых показателей неоправданно, поскольку приведет к значительному увеличению нагрузки на персонал, связанной со сбором и обработкой данных, необходимых для расчета. Поэтому из общего списка нужно выбрать те показатели, которые действительно необходимы менеджменту для управления и позволят оценить степень достижения поставленных целей, а не просто будут контролироваться «для сведения».

В качестве ключевых показателей для центров финансовой ответственности могут быть – объем продаж, рентабельность продаж, доли текущей и просроченной дебиторской задолженностей, расходы на персонал, на рекламу, доля продаж собственной продукции.

Отбор ключевых показателей деятельности

Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе **KPI**, можно сформировать экспертную группу. Как правило, в нее входят директора подразделений и руководители отделов. Их задача – охарактеризовать каждый из показателей по следующим критериям.

1. Отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании.
2. Понятно и однозначно ли определение того или иного показателя. В первую очередь показатель должен быть

понятен тем менеджерам, которым на его основе придется принимать решение.

3. Полезен ли показатель для принятия решений.

Помимо перечисленных могут применяться и другие критерии, например, возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе.

Формализовать процедуру оценки показателей можно на основе применения балльной системы оценки. К примеру:

- 1 балл – критерий не выполняется;
- 2 балла – показатель частично соответствует заданному критерию;
- 3 балла – показатель удовлетворяет заданному критерию. Показатели, получившие наибольшее количество баллов в ходе экспертной оценки, будут включены в систему ключевых показателей.

В результате должен быть разработан «короткий» список ключевых показателей деятельности компании (табл. 2.6).

Таблица 2.6

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Группа KPI	Ключевые показатели деятельности	Ответственность
Показатели удовлетворенности		
Акционеры	Рентабельность совокупных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации или норма прибыли, рентабельность денежного потока	Генеральный директор
Клиенты	Доля сбытового рынка, количество дефектов в продукции, количество претензий клиентов-покупателей, текучесть активных клиентов-покупателей, продолжительность функционального цикла исполнения заказов, доступность товарных запасов для покупателей	
Персонал	Производительность труда, текучесть кадров, средняя зарплата персонала	
Показатели управления финансами		
Доходность инвестиций	Рентабельность: активов, собственного капитала, инвестированного капитала, рентабельность по маржинальной прибыли собственного капитала в товарном запасе и дебиторской задолженности	Финансовый директор, финансовый менеджер
Деловая активность	Рентабельность продаж, расчетный срок хранения товарных запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченных счетов дебиторов, оборачиваемость кредиторской задолженности, доля просроченных счетов кредиторов, выручка от продаж, рентабельность товарных запасов, выручка по оплате, расходы за период, чистая прибыль, операционный рычаг, затраты на инвестиции, реализованная наценка	
Ликвидность	Коэффициенты текущей и срочной ликвидности	
Финансовая устойчивость	Коэффициент покрытия процентов по кредитам	
Стоимость компании	Чистая приведенная стоимость	
Денежные потоки	Суммы денежных средств по местам их нахождения, оборачиваемость денежных средств, рентабельность денежного потока	

Описание параметров и алгоритмов расчетов KPI

Алгоритм расчета каждого из ключевых показателей деятельности должен быть понятен менеджерам разных уровней и однозначно определен. В связи с этим можно разработать для каждого показателя информационную карточку, включив в нее основные параметры и описание методов расчета показателя, периодичность расчета и пересмотра показателя, ответственно-го и т.д. (рис. 2.10).

Наименование	Код
Текущая активность клиентов-покупателей	БЗ-1.4
Дата ввода в действие	Дата очередного пересмотра
01.01.03	01.11.05
Получатель	Ответственность за показатель
Генеральный директор	Заместитель генерального директора по коммерции
Периодичность предоставления	Отчетный период
1 раз в месяц	Месяц, последние 7 месяцев
Единица измерения	Аналитические измерения
%	Филиалы, сегменты клиентов
Определение	Назначение
Отношение количества переставших работать активных клиентов к среднему количеству активных клиентов	Мониторинг удовлетворенности клиентов
Метод расчета	
$\frac{\text{Количество переставших работать активных клиентов за период}}{\text{Количество активных клиентов за период}} \times 100$ Активными называются клиенты, получившие товар один или более раз за период. $\text{Среднее значение} = (\text{Значение на начало периода} + \text{Значение на конец периода}) / 2$	

Рис. 2.10. Информационная карточка KPI

Создание отчетности по ключевым показателям деятельности.

Таблица 2.7

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Месяц _____ Февраль, 2000 г.

Коммерческий директор _____ Ф.И.О.

Наименование показателей	Ито-го	В том числе сети	Дис-каунт	Сред-ние	Пре-миум
Базовые показатели					
Объем продаж (в т.ч. НДС), млн. руб.	-	-	-	-	-
Выполнение плана продаж, %	-	-	-	-	-
Сумма поступлений, млн. руб.	-	-	-	-	-
Выполнение плана поступлений, %	-	-	-	-	-
Эффективность организации продаж					
Дебиторская задолженность (ДЗ) на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-	-
Просроченная ДЗ на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-	-
Средневзвешенное время отсрочки платежа, дни	-	-	-	-	-
Доля расходов на организацию и осуществление продаж в объеме продаж, %	-	-	-	-	-
Количество активных клиентов, ед.	-	-	-	-	-
Средние продажи на одного клиента, руб.	-	-	-	-	-
Доля сегментов клиентов в объеме продаж, %	-	-	-	-	-
Маржинальная прибыль по сегментам, %	-	-	-	-	-
Эффективность структуры коммерческой службы					
Количество менеджеров по продажам, чел.	-	-	-	-	-
Средние продажи на одного менеджера, руб.	-	-	-	-	-
Эффективность работы коммерческой службы					
Охват клиентской базы, %	-	-	-	-	-
Доля менеджеров, выполнивших план, %	-	-	-	-	-
Количество заказов, ед.	-	-	-	-	-

Как и в общем случае с управленческой отчетностью, для сбора и обобщения информации по KPI может применяться любой формат управленческих отчетов, удобный для использования в работе (табл. 2.7).

Стоит отметить, что ключевые показатели, установленные для разных уровней управления компанией, отслеживаются и отражаются в управленческой отчетности с различной периодичностью. Например, суммы платежей или остатков денежных средств нужно контролировать ежедневно, а показатели удовлетворенности клиентов – не чаще одного раза в месяц. В зависимости от специфики самого показателя, а также от информационных потребностей менеджеров управленческая отчетность может формироваться в самой разной аналитике (по брендам, товарным группам, категориям персонала, видам активов, каналам сбыта и т.д.).

Необходимо отметить, что в процессе создания системы ключевых показателей деятельности придется столкнуться с различными проблемами:

- сопротивлением сотрудников, необходимостью корректировать учетную политику для целей бухгалтерского и управленческого учета;
- обеспечить сбор необходимых данных для расчета выделенных ключевых показателей деятельности;
- периодически пересматривать составленный список показателей и т.д.

Однако организации, внедрившие у себя KPI, как правило, добиваются хороших результатов, поскольку в компании создается понятная менеджменту система индикаторов эффективности работы, а ответственность за управление делегируется широкому кругу менеджеров.

Стандартного набора ключевых показателей эффективности не существует вообще. Каждый показатель фактически является количественной или качественной мерой достижения цели, а методы постановки целей у разных компаний могут существенно отличаться. В центре внимания руководства производственных предприятий и консультантов, привлекаемых для реализации проектов постановки KPI, как правило, находятся перспективы, на которые можно влиять, – внутренние процессы, обучение и развитие. Показатели именно этих перспектив являются опережающими с точки зрения получаемого результата и в свою очередь влияют на финансовые показатели. В то же время показатели названных перспектив жестко определены спецификой деятельности компании. Если карта KPI отражает стратегию операционного превосходства, то в ней наиболее сильна перспектива «Внутренние процессы», если близость к клиенту или уникальные услуги – перспектива «Обучение и развитие».

Для любой компании можно выделить показатели эффективности, которые весьма условно можно назвать типовыми:

- степень удовлетворенности партнеров, %;
- охват целевой аудитории, %;
- отношение числа проблемных заказов к общему числу заказов за период, ед.;
- процент заказов с отклонениями по объему и ассортименту;
- срок заполнения вакансий;
- наличие внутренних кандидатов на ключевые должности;
- степень удовлетворенности трудом, баллы;
- степень инновационности компании, баллы.

Пример

Своей миссией компания «1С:ВДГБ» считает «предоставление клиентам таких решений в области учета

и отчетности, которые позволяли бы им своевременно и эффективно достигать требуемых собственниками результатов». Стратегическая цель компании – «стать лидером в осуществлении проектов автоматизации на платформе «1С: Управление производственным предприятием 8.0».

Для того чтобы определить состав ключевых показателей эффективности (key performance Indicators, **KPI**), стратегическая цель компании была разбита на подцели в разрезе перспектив:

- «Финансы»;
- «Внутренние процессы»;
- «Клиенты»;
- «Обучение и рост» (рис. 2.11).

Состав и взаимосвязь целей определялись на общем собрании топ-менеджмента компании и руководителей подразделений. Следующим шагом после разработки целей стало определение ключевых показателей эффективности и ответственных за их выполнение (табл. 2.8).

Определение состава ключевых показателей эффективности – один из наиболее сложных этапов разработки системы сбалансированных показателей. Перед принятием окончательного варианта **KPI** набор показателей и порядок их расчета пересматривались несколько раз. Основные причины изменения состава уже принятых менеджментом показателей следующие:

- отсутствие системы сбора данных, необходимых для расчета того или иного **KPI**. После утверждения показателя общим решением руководителей подразделений выяснялось, что управленческий и бухгалтерский учет не позволяют получить необходимые данные, а доработка требует значительных финансовых затрат;

- показатель не отражает процесс достижения поставленных целей. Так, показатель «Количество жалоб на качество обслуживания», казалось бы, однозначно характеризует степень достижения цели «Повысить качество обслуживания». Но если большинство клиентов удовлетворены результатами работы сотрудников компании, то более уместно говорить о показателях, характеризующих качество процесса работы с жалобами, например «Количество повторных покупок клиентами, от которых поступали жалобы» или «Количество клиентов, потерянных после жалоб».

Остановимся подробнее на тех ключевых показателях эффективности, которые в настоящий момент используются в системе **KPI**.

Таблица 2.8

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «КЛИЕНТЫ»

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество упоминаний в месяц о ценности услуг в целевом «эфире»	Информационная система, в которой фиксируются обращения клиентов с указанием на источник информации	Директор по маркетингу
Среднегодовой рост цены на услуги компании, %	Система бухгалтерского учета, из которой поступают фактические данные	
Удовлетворенность клиентов качеством выполненных работ, баллы (от 1 до 5)	Опрос должностных лиц компании заказчика	Исполнительный директор

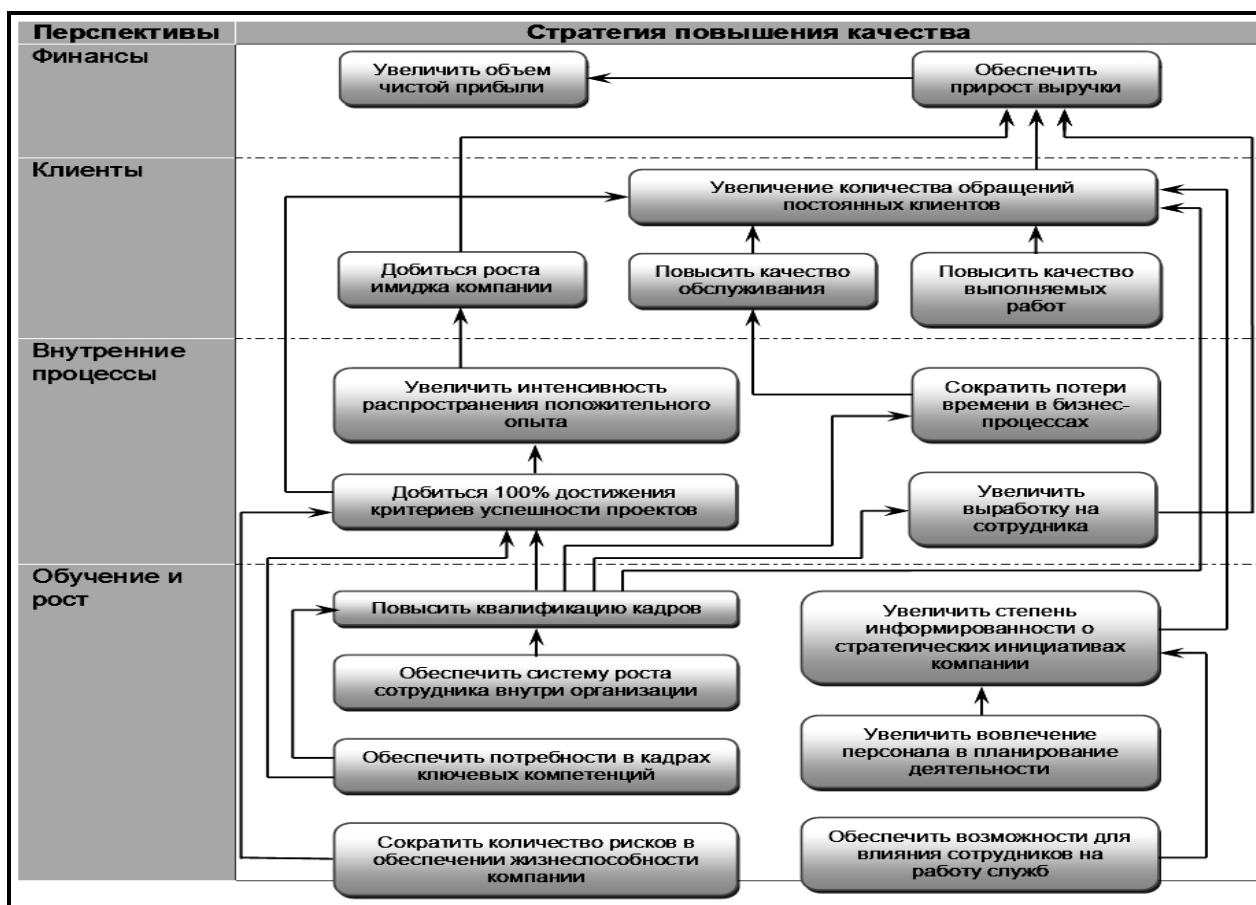


Рис. 2.11. Ключевые показатели эффективности компания «1С:ВДГБ»

Перспектива «Финансы»

В перспективе «Финансы» выделены следующие показатели эффективности: чистая прибыль компании (руб.) и темп роста выручки компании (%) (табл. 2.9).

Таблица 2.9

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ
«ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»**

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество публикаций о завершённых проектах	Сведения заносятся в базу данных сотрудников отдела маркетинга	Директор по маркетингу
Среднее время на обработку заказа клиента, дни (часы)	Информационная система (описание бизнес-процессов в системе «1С: Предприятие 8.0»), в которой фиксируются даты размещения заказа и реакции на него	Руководитель департамента по работе с клиентами
Средняя оценка выполнения технического задания по проекту, %	Анкетирование клиентов	Зам. руководителя департамента специалистов
Среднее отклонение от календарных планов-графиков проекта, %	Информационная система, содержащая сроки исполнения проекта	
Выработка на сотрудника, руб. на чел. в мес.	Система управленческого учета	Руководитель департамента специалистов

Целевые значения финансовых показателей определяются на основании принятого годового бюджета компании. За выполнение показателя «Чистая прибыль компании» ответственность возложена на финансового директора, а за достижение целевых значений показателя «Темп роста выручки» – на исполнительного директора.

Данные о фактически достигнутых результатах по финансовым показателям в режиме онлайн поступают из системы «1С», в которой ведется финансовый учет.

2.11. Внутренний контроль коммерческой деятельности и материального учета

Эффективность управленческих решений во многом зависит от достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности. Искажение данных в отчетности может быть связано с ошибками обработки первичных документов, неверно выстроенными бизнес-процессами компании, недобросовестным поведением персонала. Внедрение системы внутреннего контроля позволит обеспечить надежность финансовой информации, а также снизить риски принятия ошибочных решений.

Построение системы внутреннего контроля (СВК) предполагает определение наиболее существенных рисков (которые могут повлечь за собой финансовые потери), разработку контрольных процедур, а также создание системы тестирования эффективности контрольных процедур.

Система внутреннего контроля необходима компании в первую очередь для управления эффективностью работы подразделений. Она должна решать в компании пять основных задач:

- обеспечение надежности и достоверности информации;
- защита активов и собственности;
- эффективное использование ресурсов предприятия;
- обеспечение соответствия выполняемых работ стратегии, процедурам и регламентам компании;
- помощь менеджерам в достижении целей и задач компании.

Оценку наиболее существенных рисков в компании необходимо осуществлять ежегодно. Условный фрагмент сводного отчета об имеющихся рисках, созданных контрольных процедурах и планируемых аудиторских проверках представлен в табл. 2.10.

Внутренний контроль продаж, снабжения и движения товарно-материальных ценностей на предприятии довольно прост в постановке, но имеет свои особенности. Их следует учитывать, если предприятие заинтересовано в том, чтобы надежно защитить и максимально эффективно использовать собственные активы. Рассмотрим подробнее каждое из этих направлений деятельности компании.

Таблица 2.10**ОЦЕНКА РИСКОВ**

Бизнес-процесс	Основные риски	Вероятность реализации риска и степень воздействия на бизнес до внедрения СВК	Контроль за рисками	Вероятность реализации риска и степень воздействия на бизнес после внедрения СВК	Запросы менеджмента на проведение аудита	Дата последнего аудита
Продажи						
Отгрузки готовой продукции	Отгрузки по некорректным накладным	Высокая	Разделение обязанностей по подготовке товарных документов и контролю за отгрузкой. Продажи подтверждены договорными отношениями	Низкая	Проведение аудита ежегодно	1-й кв. 2008 г.
Предоставление скидок	Предоставление скидок, необусловленных политикой по скидкам	Средняя	Процедура контроля за предоставлением скидок разработана и соблюдается. Менеджмент регулярно проверяет ее выполнение	Низкая	Аудит по требованию коммерческого директора	-
Управление складом готовой продукции	Затоваривание или недостаток товара	Высокая	Планирование продаж и производства (закупки). Анализ и прогноз	Средняя	Ежегодный аудит	4-й кв. 2007 г.
Производство						
Закупка сырья и материалов	Некачественное или дорогое сырье	Средняя	Тендер для поставщиков. Мониторинг цен на рынке. Контроль качества	Низкая	Аудит по требованию директора по снабжению	-

Один из основных рисков финансовых потерь, связанный с коммерческой деятельностью компании, — злоупотребления со стороны менеджеров по продажам и закупкам. Широко распространена ситуация, когда за вознаграждение от контрагента менеджер предоставляет ему большие скидки, продолжительную отсрочку платежа или приобретает товар для своего предприятия по цене, превышающей среднерыночную. Создаваемая система внутреннего контроля в первую очередь должна предотвращать возникновение подобных ситуаций. Для того чтобы внедрить систему внутреннего контроля коммерческой деятельности, потребуется жестко регламентировать все бизнес-процессы, связанные с закупками и продажами, разработать необходимые формы отчетов и обеспечить строгое выполнение регламентов. Введение регламентов позволит проводить аудит бизнес-процессов, снизить зависимость от конкретных исполнителей и свести к минимуму возможности для мошенничества сотрудников. В каждой из систем коммерческой деятельности проводится контроль соблюдения лимитов ответственности (например, при заключении договора поставки или предоставлении скидок), а обязанности сотрудников разделены на каждом из этапов этих бизнес-процессов.

Особенности регламента продаж

В регламент продаж обычно включают такие разделы, как порядок отгрузки продукции, ее резервирование, перечень документов, оформляемых при отгрузке, принципы изменения плана продаж. Для снижения риска мошенничества со стороны менеджеров по продажам необходимо досконально описать бизнес-процессы, связанные с планированием продаж, утверждением прайс-листа и порядком предоставления скидок, а также последовательность согласования отгрузки товаров покупателю.

Планирование продаж

Бюджет продаж на год нужно формировать с учетом данных отдела маркетинга (емкость и доля рынка), статистики продаж за предыдущие годы и планов по реализации, составленных коммерческим отделом. Как правило, вознаграждение менеджеров по продажам зависит от уровня выполнения плана, что позволяет избежать занижения планируемого объема продаж.

Формирование прайс-листа

Чтобы контролировать отпускные цены, нужно зафиксировать их в едином прайс-листе по предприятию. В данной процедуре должны участвовать финансово-экономические службы, руководители отделов продаж и маркетинга. Прайс-лист следует регулярно пересматривать. Внеочередной пересмотр прейскурантов проводится в случае существенного роста себестоимости, при наличии больших складских запасов, а также при выходе на полную загрузку производственных мощностей. Последнее связано с тем, что часто предприятия теряют в выручке из-за опасения поднять цены на свою продукцию и услуги, хотя практика показывает, что во многих случаях цены могут быть увеличены без ущерба для объемов продаж.

Чтобы контролировать уровни цен, в подсистеме продаж можно применять бенчмаркинг, в подсистеме закупок — мониторинг рынка поставок сырья и материалов. Для процесса продаж можно предусмотреть IT-контроль, проведение независимых проверок, фи-

зический контроль сохранности активов и четкое документирование операций. Закупки осуществляются на тендерной основе.

Чтобы избежать злоупотреблений со стороны сотрудников отдела продаж, необходимо регламентировать вносить изменения в прейскуранты только бухгалтерией. Сотрудник финансового департамента, не причастный к внесению изменений в прейскурант, ежемесячно проводит выборочную проверку обоснованности использования того или иного прейскуранта в отношении определенных дистрибьюторов.

Предоставление скидок

Существует два подхода к установлению скидок, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

- Первый способ предусматривает жесткую привязку размера скидки к объемам закупаемой продукции и условиям оплаты (скидка за объем и за предоплату). При таком подходе проще контролировать обоснованность предоставления скидок, так как четко определены критерии.
- Другой вариант — когда в зависимости от своего статуса менеджер по продажам может предоставлять скидки отдельным клиентам. Такая система делает работу отдела сбыта более гибкой, что особенно важно для быстрорастущих компаний. Одновременно увеличивается риск злоупотреблений, поэтому нужно разграничить права каждого менеджера на установление скидок и условия их предоставления. Желательно, чтобы рядовые менеджеры согласовывали размеры скидок с непосредственным руководителем.

Для контроля работы отдела продаж можно порекомендовать применять форму «Отчет о предоставленных скидках», составляемую в разрезе менеджеров (табл. 2.11). Используя этот отчет, финансовый директор или руководитель службы внутреннего контроля может сравнить зафиксированные в прайс-листе цены с фактическими ценами отгрузок. Графы 4 и 5 отчета характеризуют «финансовый поток», которым может злоупотребить менеджер по сбыту. Из граф 6 и 7 можно получить информацию о том, насколько изменились «отношения» менеджера и клиента по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 2.11

ОТЧЕТ О ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ СКИДКАХ ЗА МЕСЯЦ

Менеджер/клиент	Сумма отгрузки		Отклонение (факт – прайс-лист)			
	по прайс-листу	по факту	Отчетный период		Предыдущий период	
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Менеджер 1	-	-	-	-	-	-
Клиент А	-	-	-	-	-	-
Клиент Б	-	-	-	-	-	-
Итого менеджер 1	-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...	...
Всего	-	-	-	-	-	-

Обнаружить проблему можно с помощью сопоставления и анализа показателей деятельности подразделений. Например, рентабельность одного из подразделений ниже, чем у других — возможно, подразделение производит закупки по завышенным ценам. Или доля продаж со скидкой у большинства подразделений не превышает 30%, а у какого-то одного достигает 70. Причиной этого может быть, как неумение менеджеров

работать с этим инструментом (в организации, занятой розничной торговлей, система скидок довольно сложна), так и мошенничество.

Практически неиссякаемые возможности для осуществления контроля предоставляют бухгалтерские данные. Анализ можно подвергнуть дебетовые остатки по счету «Расчеты с покупателями и заказчиками», проведенный в разрезе менеджеров с указанием сроков задолженности, и сравнение этих остатков с кредитными лимитами по поставщикам дают представление об эффективности работы менеджеров с поставщиками, а также об их возможном сговоре. Аналогичный анализ можно провести и по дебетовым остаткам по счету «Расчеты с поставщиками и подрядчиками».

Факторный анализ разницы между данными бухгалтерского учета по выручке и себестоимости готовой продукции с аналогичными статьями бюджета или даже простая сверка таких данных позволяют выявить многие недостатки, а именно:

- закупки по завышенным ценам;
- использование низкокачественных материалов;
- нехватку ресурсов;
- просчеты руководства.

Для достижения максимального эффекта форматы отчетов и аналитика статей бюджета должны соответствовать тем, что применяются в бухгалтерском учете.

Порядок согласования отгрузок

Отчет о предоставлении скидок позволяет выявить недобросовестность менеджеров по продажам, но не предотвратить злоупотребления. Чтобы их не допустить, в регламент продаж следует включить раздел о порядке согласования отгрузок. На этом этапе в согласовании будут участвовать финансовый контролер или экономист, которые, в частности, станут отслеживать правильность предоставления скидок, наличие просроченной дебиторской задолженности, своевременность оплат и т.д. Кроме того, необходимо определить сроки и порядок получения подтверждения о возможности отгрузки продукции подразделением логистики.

Способы контроля работы отдела снабжения

По аналогии с продажами принципы внутреннего контроля деятельности менеджеров по закупкам должны быть описаны в регламенте закупок.

Планирование закупок

Довольно часто недобросовестные менеджеры по снабжению закупают сырье и материалы у «правильных» компаний в количествах, превышающих требуемое для выполнения производственной программы.

Ощутимый вред компании могут нанести не только мошенничество сотрудников, но и несогласованность действий разных подразделений в процессе закупок. В результате предприятие может столкнуться с нехваткой продукции требуемого ассортимента на складе или с затовариванием складов из-за ошибок в планировании поставок. Снизить риски ошибок планирования можно, если привлечь к этой процедуре несколько профильных отделов. Например, в процессе планирования участвуют отдел логистики, отдел продаж и производственные компании холдинга.

Выбор поставщика

Выбор поставщика нужно начинать с формирования лота, то есть определить, что и какими партиями будет приобретаться. При этом правила формирования лота

должны быть такими, чтобы пресечь возможность разделения относительно крупных партий на несколько мелких. Даже если при закупках разнородной продукции цены каких-то поставщиков окажутся ниже, чем у основного, следует придерживаться лотов, сформированных для конкретного вида товара. Незначительный выигрыш в цене товара может обернуться существенными расходами на доставку.

Утверждать перечень поставщиков, среди которых будет проводиться выбор, должна комиссия, в состав которой входит сотрудник отдела внутреннего контроля предприятия или финансовой службы. Она же утверждает окончательный пул поставщиков. По утвержденному комиссией списку менеджер отдела снабжения должен разослать одинаковые запросы, чтобы исключить вероятность получения от одного поставщика прайс-листа на розничные продажи, а от другого – на оптовые.

Приобретение материалов в строгом соответствии с планом закупок, можно производить, используя систему тендерных торгов. Решение по каждому субподрядчику или поставщику принимает тендерный комитет, в состав которого входят руководители предприятия, а деятельность регулируется специальным регламентом. Коммерческие предложения от поставщиков необходимо привести к единому виду, составить так называемый лист альтернатив. Для этого цена продукции пересчитывается с учетом доставки, а все условия отсрочек платежей стандартизируются (например, устанавливается, что оплата производится по факту поставки в тот же день).

Тендерный комитет выносит решение на основании документов, представленных договорным отделом, и оформляет его письменно, обосновывая выбор того или иного поставщика. В случае даже единственного расхождения во мнениях между участниками тендерного комитета собирается внеочередное заседание и принимается решение по соответствующему контрагенту.

Кроме того, каждый субподрядчик и поставщик проверяются службой безопасности (финансовое состояние, легальность ведения бизнеса и пр.). Отдел внутреннего контроля (подразделение, созданное для проведения внутреннего аудита, подчиняется непосредственно президенту компании) периодически проверяет цены на предмет соответствия тендерной документации.

Регламент закупок

В регламенте закупок целесообразно определить критерии отнесения товаров, работ, услуг к различным категориям важности (по сумме закупок в год, по степени влияния на деятельность предприятия в целом и пр.). Такое деление будет определяющим фактором при принятии решения о том, какая форма закупок должна использоваться:

- открытый или закрытый конкурс;
- запрос предложений;
- закупка у единственного источника или простая закупка.

Не менее важно четко формализовать порядок проведения закупок всех форм, включая форматы документации, сроки, иерархию принятия решений на всех этапах процесса. Данный подход соответствует лучшей практике стандартов по управлению рисками. Он позволяет упростить процедуру осуществления недорогих закупок и, напротив, ужесточить требования к приобретению дорогостоящих и стратегически важных для предприятия товаров.

Можно отметить и другие эффективные средства контроля, например:

- до принятия решения о необходимости произвести какую-либо закупку обязательно сравнивать заявку на закупку с бюджетом. Правильно составленный бюджет является мощнейшим средством борьбы со злоупотреблениями и мошенничествами на уровне руководителей подразделений, подписывающих заявки на закупку;
- обеспечить ограниченный доступ сотрудников к данным о поставщиках, ценах, объемах закупок и другой информации, хранящейся в электронном виде. Таким образом, можно избежать не только утечки конфиденциальной информации, но и несанкционированного изменения данных в корыстных целях;
- правильно разделить обязанности по всей цепочке – от подачи заявки на закупку до проведения платежа. Нельзя, например, допускать, чтобы авторизация заявки и платежа осуществлялась одним и тем же сотрудником;
- иметь альтернативных поставщиков, на случай замены основного. В их адрес с целью контроля работы отдела закупок можно отправлять заявки, сравнивая цены представленные отделом закупок.

Для контроля над процессом закупок рекомендуется использовать форму отчета, представленную в табл. 2.12.

Таблица 2.12

АНАЛИЗ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ ЗА МЕСЯЦ

Материал	Цена, тыс. руб.		Ед. изм.	Закуп- лено		Измене- ние цены		Сумма закупки, тыс. руб.
	Преды- дущий период	Отчет- ный период		План	Факт	тыс. руб.	%	
Менеджер 1								
Материал 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Материал 2	-	-	-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Итого по менеджеру 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Менеджер 2								
Материал 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по менеджеру 2	-	-	-	-	-	-	-	-

Из нее можно получить информацию о том, по каким товарным позициям цены выросли больше всего. Менеджер по снабжению, у которого при существенных объемах закупки цены растут быстрее, чем у других, нуждается в дополнительном контроле.

Сфера снабжения – «золотое дно» для нечистых на руку менеджеров. При взаиморасчетах между юридическими лицами на стоимость приобретаемого или реализуемого товара порой влияет не только сложившаяся конъюнктура рынка, но и величина «отката».

Окончательное решение о выборе поставщика обычно принимается высшим руководством компании (собственником бизнеса, генеральным или финансовым директором), а организационная часть поручается функциональным менеджерам. При этом нельзя исключить, что благодаря усилиям последних в список рекомендуемых поставщиков попадут только те, кто проявит готовность предложить «интерес», а лицо, принимающее окончательное решение, будет медленно, но верно поддаться к выбору «нужного» поставщика.

Если величина «отката» не влияет на закупочную стоимость товаров или услуг, то какие-либо негативные последствия для компании отсутствуют. Куда хуже, если фактор «отката» отражается на закупочной стоимости товаров, особенно если сумма сделки велика или речь идет о выборе стратегического поставщика. Предвидя возражения, оговоримся, что высшее руководство, бесспорно, уделяет внимание расходной части бюджета

и лично контролирует подобные сделки. Но такой контроль осуществляется, как правило, по набору интегральных показателей, а информация для принятия решения может быть преподнесена в любом свете. Лично контролировать детали всех сделок физически невозможно, как и быть специалистом во всех областях.

Большинство мер противодействия (мотивация сотрудников, введение многоступенчатых процедур дополнительного контроля) не исключает фактора сговора внутри коллектива, но можно предложить альтернативный способ борьбы с «откатами» и снижения стоимости закупок.

Схема реализации предлагаемого подхода довольно проста, и условно ее можно поделить на два основных этапа.

- Первый этап. Независимая компания осуществляет мониторинг рынка по оговоренному перечню номенклатуры товаров или услуг с заданными качественными характеристиками (в том числе поставщиков). Результаты мониторинга на периодической основе (оговаривается отдельно) сохраняются в обобщенном прайс-листе и направляются в компанию, заказавшую мониторинг. Эту работу может выполнять и сотрудник внутри компании, не связанный с деятельностью отдела снабжения. Но в таком случае не исключена возможность сговора.

- Второй этап. Цены в заключенных с поставщиком договорах, оформляемых заказах на закупку или заявках на оплату сравниваются с данными, полученными по результатам мониторинга. При попытке менеджеров заключить договор или оформить заказ, в котором стоимость конкретной товарной позиции превышает заданное отклонение от среднерыночной или минимальной цены, документ блокируется и направляется на утверждение финансовому директору. Использование информационной системы в этом случае позволит выявлять расхождение в ценах автоматически.

Преимущество данного подхода заключается в том, что факты превышения закупочных цен над среднерыночными или минимальными можно выявлять как непосредственно в момент оформления заказа, так и на стадии заключения договора.

Остается добавить, что, действуя подобным образом, компания получает возможность реально сэкономить, сократив стоимость закупок в среднем на 5-7%.

Внутренний контроль материальных ценностей

К типичным проблемам материального учета можно отнести недостатки в управлении, организации документооборота и отсутствие материальной ответственности за утрату товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

В результате неэффективного управления срываются графики производства, продукция портится при хранении и перемещении, суммы штрафов перевозчикам растут, а оборотные средства предприятий «замораживаются» в запасах.

Другая проблема – плохая организация документооборота. Например, если перемещение товара отражается в журналах учета, то зачастую в них отсутствуют подписи лиц, получивших продукцию. Это также могут быть утеря документов, нарушение сроков передачи первичной документации в бухгалтерию и др.

Наконец, недостатки ТМЦ могут быть следствием того, что не назначены материально-ответственные лица или отсутствуют приборы, позволяющие учитывать количество и качество товарно-материальных ценностей.

Чтобы подобных проблем не было, нужно не только регламентировать процедуры материального учета в компании, но и усовершенствовать систему управления,

а также установить необходимые контрольно-измерительные приборы.

Возможно создание контрольно-ревизионных управлений (КРУ), которые подчиняются напрямую генеральному директору. КРУ контролирует исполнение регламентов закупок, продаж и движения ТМЦ на предмет выявления мошенничеств, проводит инвентаризации и ревизии, проверяя сохранность ТМЦ. Необходимо отметить, что ввести регламентацию, определить порядок и сроки проведения инвентаризаций или ревизий недостаточно для того, чтобы предотвратить злоупотребления. Это лишь первый шаг, исключающий прямое воровство, а следующий – создание препятствий более сложным мошенническим схемам. Поэтому регламенты и процедуры внутреннего контроля нуждаются в периодическом пересмотре.

Практика хозяйствования российских организаций предполагает дифференцированное распределение ответственности за исполнение и контроль исполнения любого регламента, причем как подразделениями компании, так и по холдингу в целом. Такой подход позволяет максимально ограничить злоупотребления сотрудников.

Например, любая отгрузка товара отделом продаж сопровождается автоматическим списанием товара со склада, контролирует движение товара на складе отдел логистики, а сверить остатки товара должна бухгалтерия. Складской учет ведется сторонними организациями, но при этом используется единая информационная система, откуда в оперативном режиме можно получить любую информацию по остаткам и движению товаров на складах.

Если для продвижения товара требуется приобрести услуги или ТМЦ, то соответствующие заявки должны быть авторизованы на нескольких уровнях:

- менеджером, ответственным за приобретение (это может быть руководитель административного отдела, отдела маркетинга или IT-службы);
- финансовым директором компании;
- генеральным директором;
- финансовым директором группы.

Регламент ведения материального учета

Рассмотрим подробнее наиболее важные разделы регламента материального учета.

Приемка сырья и материалов

Описывая этот раздел регламента, нужно исключить возможность формирования фиктивных накладных на поступившую продукцию недобросовестными сотрудниками. Для этого в пункте прибытия товара сравнивают оприходованную по документам продукцию с той, что фактически поступила через контрольно-пропускные пункты.

Следует также указать, что при приемке дорогостоящего сырья и материалов проводится сплошной контроль качества продукции – это позволит избежать серьезных финансовых потерь и свести к минимуму претензионную работу. Кроме того, необходимо досконально описать схему документооборота при приемке сырья, определив последовательность и сроки прохождения первичных документов, и установить ответственных должностных лиц.

При приемке товаров еще до их оплаты полезно проводить сравнение количества и стоимости, а также наименования поставщика, указанных в счете, с аналогичными данными в заявках на закупку и документах, составленных по результатам проведения конкурса или рассмотрения предложений поставщиков. Таким образом, можно избежать неприятных сюрпризов в виде пе-

речисления денег не тому поставщику за большее количество товаров или за товары по завышенной цене.

Внутрифирменные перемещения ТМЦ

В положении о внутризаводских перемещениях материальных ценностей особое внимание следует уделить:

- согласованию и оформлению документов при перемещениях. Для упрощения документооборота рекомендуется использовать краткую форму лимитно-заборной карты. Например, можно ограничиться графами «Наименование позиции», «Лимит», «Получено» и «Остаток лимита». Это позволит сэкономить время складских работников на получение согласований в заводоуправлении, а также проследить, чтобы объемы отпущенной продукции не превышали установленных лимитов;
- учету бракованной продукции. Признание продукции браком и способы ее дальнейшего использования должны определяться комиссией, в состав которой входят сотрудники службы внутреннего контроля.

Ревизионный отдел периодически проводит выборочные проверки наличия материальных ценностей и обоснованности их списания, контролирует соответствие остатков материалов на участках лимитам запасов, установленных внутренними нормативами. При списании материалов производственно-технический отдел отслеживает, насколько фактический объем списываемых материалов соответствует производственным нормам и выполненным объемам работ. Если выявляются отклонения, материально-ответственный сотрудник обязан представить объяснительную записку.

Прием из производства и отгрузка готовой продукции

В этой части регламента рекомендуется описать следующие основные процессы:

- передача готовой продукции из производства на склад;
- порядок оформления документов для отгрузки;
- порядок выпуска продукции за территорию завода.

Контрольные приборы и оборудование

Безусловно, приобретение и установка контрольного оборудования потребуют дополнительных затрат от компании. Однако эти расходы экономически оправданы, так как направлены не только на обеспечение сохранности имущества, но и позволяют получить дополнительную управленческую информацию о технологических процессах.

Местами размещения контрольных приборов должны стать входы и выходы из цеха (склад сырья и материалов, склад готовой продукции, участок брака и отходов), вход в начало цепочки технологического оборудования и выход готовой продукции из нее. Как правило, хищение сырья и материалов происходит именно между складами и производством. Установка контрольного оборудования на выходе из технологической цепочки позволит не только предотвратить хищения, но и корректно учесть выпуск произведенной продукции.

Дополнительные уровни контроля

Внутренний контроль системы учета ТМЦ помимо указанных выше процедур предусматривает и дополнительные мероприятия. К ним относятся введение процедур контроля в процессы разработки и утверждения нормативов расхода сырья и материалов на производство продукции, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, а также контроль расчета оптимальных партий заказа для предотвращения простоев производства и избыточного «замораживания» оборотного капитала.

Рекомендации специалисту для заметки

Хорошие результаты дает независимый анализ оборачиваемости сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции с целью выявления медленно оборачиваемых позиций и продажи неликвидов. При этом цена их реализации определяется комиссией, в состав которой входят сотрудники службы внутреннего контроля.

Система внутреннего контроля эффективна только в том случае, если разработанные регламенты выполняются сотрудниками предприятия. Во многом исполнение регламентов зависит от желания руководства. В первое время после внедрения того или иного регламента можно обязать службу внутреннего контроля постоянно контролировать деятельность подразделений. Залогом успешного внедрения регламентов является поощрение сотрудников, выполняющих их, или напротив, наказание тех, кто не соблюдает установленные требования.

(Продолжение в следующем номере)

Литература

- Архипов А.И., Погосов И.А., Караваева И.В. Финансы [Текст] / А.И. Архипов, И.А. Погосов, И.В. Караваева. – М. : Проспект, 2009.
- Архипов А.И., Сенчагов В.К., Чубаков Г.Н. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / А.И. Архипов, В.К. Сенчагов, Г.Н. Чубаков. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Берзон Н.И. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.И. Берзон. – М. : Академия, 2006.
- Вайн С. Глобальный финансовый кризис. Механизмы развития и стратегии выживания [Текст] / Саймон Вайн. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
- Воронова Л.В., Суровцев М.Е., Воронова Л.В. Финансовый менеджмент: практикум [Текст] : учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суровцев, Л.В. Воронова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Галицкая С.В. Деньги. Кредит. Финансы [Текст] : учеб. пособие / С.В. Галицкая. – 2-е изд. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2009.
- Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.Я. Лукасевича. – М. : Вузовский учебник, 2007.
- Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструмент для принятия экономических решений [Текст] / О.В. Ефимова. – М. : Омега-Л, 2009.
- Илышева Н.Н., Черненко А.Ф., Башарина А.В. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия [Текст] : монография / Н.Н. Илышева, А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – М. : ЮНИТИ, 2009.
- Кельчевская Н.Р., Сироткин С.А. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Ковалева В.Д., Додонова И.В. Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]. / В.Д. Ковалева, И.В. Додонова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Криничанский К.В. Математика финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / К.В. Криничанский. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. / И.Я. Лукасевич. – М. : ЭКСМО, 2007.
- Нешиной А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / А.С. Нешиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2009.
- Нитецкий В.В., Суглобов А.Е., Козенкова Т.А. Практикум по аудиту и финансовому менеджменту [Текст]. / В.В. Нитецкий, А.Е. Суглобов, Т.А. Козенкова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Маслова И.А., Головина Т.А., Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст] : учеб. пособие / И.А. Маслова, Т.А. Головина, Л.В. Попова. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / Г.Б. Поляк. – М. : Юнити, 2006.
- Романовский М.В., Врублевская О.В. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / М.В. Романовский, О.В. Врублевская. – М. : Юрайт, 2008.
- Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент: управление финансами предприятия [Текст] : учеб. / Е.Ф. Тихомиров. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2006.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. А.М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Стояновой Е.С. – М. : Перспектива, 2007.
- Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст] : учеб. / под ред. Т.В. Теплова. – М., 2002.
- Финансы и кредит [Текст] : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук А.М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 2002.
- Финансы предприятий (организаций) [Текст] / под ред. Колчиной Н.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Финансы предприятия [Текст] / под ред. В.М. Романовского и др. – М. : Перспектива, 2000.
- Цены и ценообразование [Текст] / под ред. Салимжанова И.К. – М. : Проспект, 2006.
- Ченг Ф.Ли., Финнерти Д. Финансы корпораций: теория, методы и практика [Текст] : учебник / Ф. Ли Ченг, Джозеф Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000.
- Швандар В.А., Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель. – 4-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Экономическая теория [Текст] / под ред. Николаевой И.П. – М. : ЮНИТИ, 2002.
- Этрилл П. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / П. Этрилл. – СПб. : Питер, 2006.
- Янин О.Е. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / О.Е. Янин. – М. : Академия, 2007.

Ключевые слова

Финансовый менеджмент; финансовое управление; управление финансами; управление денежным потоком; управление оборотными активами; управление оборотными средствами; управление кредиторской задолженностью; управление запасами; управление дебиторской задолженностью; факторинг; лизинг; финансовый менеджер; ключевые показатели деятельности; материальный учет; бюджетирование; планирование; управление финансовым состоянием организации; финансовый механизм предприятия; финансовые инструменты; финансовая стратегия; внутренний контроль коммерческой деятельности; финансовый анализ; управление эффективностью деятельности; оценка состояния бизнеса; управление стоимостью; финансовая среда деятельности предприятия; финансовая разведка; ценообразование; классификация затрат; управление затратами; уровень безубыточности; управленческие решения; неэффективные участки деятельности; финансово-экономический кризис; диагностика выхода из кризиса; риски; банкротство; система мотивации; риск-менеджмент; управление собственным капиталом; анализ кредитоспособности заемщика; дивидендная политика; бизнес-план; инвестиционные проекты; источники финансирования собственной деятельности; инвестиционные решения; дисконтирование денежных потоков; управление проектами; привлечение оборотных средств; сделки слияния и поглощения; эффективность сделки слияния или поглощения.

Лысенко Денис Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

В рукописи рассмотрены сущность и задачи финансового менеджмента, основы его организации, место методов экономического анализа в финансовом менеджменте, информационная система финансово-

го управления, методы финансовой разведки, финансовая среда и финансовый механизм организации, методы разработки финансовой стратегии. Изложены классификация расходов и методы их снижения, классификация и принципы организации центров ответственности, подходы к управлению рисками, классификация и методы привлечения источников финансирования деятельности организации, методы финансового планирования и подходы к построению инвестиционной стратегии, методы антикризисного управления, технологии управления эффективностью использования оборотных активов. Представлены методы принятия управленческих решений, система построения ключевых показателей деятельности организации, методы построения внутреннего контроля коммерческой деятельности и материального учета, методы оценки состояния бизнеса на основе анализа коэффициентов, а также подходы к управлению стоимостью компании.

Методы экономического анализа, используемые в финансовом менеджменте, Лысенко Д.В. представил через призму задач и запросов реально практикующих специалистов. Автор большое внимание уделяет практическим аспектам применения теории. Это методически успешно реализуется, в частности, посредством того, что большинство глав рукописи заканчиваются описанием и анализом одной или нескольких управленческих проблем, непосредственно связанных с соответствующим теоретическим разделом.

В качестве еще одной привлекательной черты данной рукописи можно отметить следующее. Сам жанр и предметная область, в которой позиционировал себя автор статьи, делает необходимым установление связи между проблемами управления эффективностью деятельности компании в условиях кризиса и специальными управленческими и учетными дисциплинами, что позволяет читателю лучше осмыслить взаимосвязи между ними, получить представление об их системности.

Хочется подчеркнуть и очень четкую структурированность работы, что является следствием глубокой и всесторонней практической проработки и апробации представленных материалов, критического анализа накопленного автором опыта. В рукописи содержится много полезных примеров на базе реальной практики.

Считаю, что рукопись «Использование методов экономического анализа в финансовом менеджменте (в условиях экономического кризиса)» выполнена на высоком квалифицированном уровне и может быть рекомендована для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор, главный научный сотрудник кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

3.5. USE OF METHODS OF THE ECONOMIC ANALYSIS IN FINANCIAL MANAGEMENT

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Faculty of the Account, the Analysis and Audit of Economic faculty

Moscow State University it. M.B. Lomonosov

It is prepared according to the state educational standard of the higher vocational training on a speciality 06.04.00 «Finance and the credit» and according to the confirmed program at this course. The manuscript is approved in educational process and differs from other materials on financial management by the structure, system vision by the author of financial management, and financial management is presented as a method of a substantiation of the administrative decisions directed on an exit from non-payments in the conditions of a stable market economy, search of reserves and a choice of ways of increase of a management efficiency by financial resources, efficiency of use of material resources, development of strategy of development of the organisation in the long term, optimum management methods risks and achievements of key indicators of activity, and also development of optimum investment strategy. The methods of the decision of theoretico-methodological and organizational-methodical problems of financial management offered in the manuscript taking into account the western experience promote increase of validity and qualitative level of acceptance of administrative decisions at the enterprise, optimi-

sation of expenses, the control of use of material resources, the control of degree of achievement of strategic targets and problems of development of the organisation, efficient control financial resources. The manuscript is written by the senior lecturer of chair of the account, the analysis and audit of economic faculty of the Moscow State University of M.V.Lomonosova. The chair has a wide experience of research of the theory and practice of the administrative account and the economic analysis taking into account foreign economic experience, a writing of textbooks and manuals, workings out of methodical materials on преподаваемым to subject matters. High level and pithiness of a statement of a material is peculiar to the manuscript. The textbook is written at good methodical level that will allow to use it in sphere as the higher, and an additional education. The textbook will assist in studying of financial management and the organisation of its statement in practice not only teachers and students of economic high schools, but financial experts, heads of all levels, economists and bookkeepers.

Literature

1. The Long-term and short-term financial policy of the enterprise: the Manual / Under I.J. Lukasevich's edition. – Moscow: the High school textbook, 2007.
2. The Finance of the enterprises (organizations) under the editorship of N.V. Kolchijoj – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
3. The Prices and pricing. Under I.K.Salimzhanova's edition, – Moscow: the Prospect, 2006.
4. V.A. Shvandar, V.J. Gorfinkel. Economy of the enterprise the edition 4. – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
5. Financial management under E.S.Stojanovoj's edition. – Moscow: Prospect 2007.
6. The Economic theory under I.P. Nikolaevoj's edition. – Moscow: JUNITI, 2002.
7. Financial management: management of the capital and investments. The textbook. / under T.V.Teplov's edition. – Moscow, 2002.
8. The Finance and the credit. / the manual. / under edition A.M. Kovaleva. – Moscow: the Finance and statistics, 2002.
9. The enterprise Finance. / under V.M.Romanovskogo's edition, etc. – Moscow: Prospect, 2000.
10. Cheng F.Li., Dzhozefi Finnerti. The finance of corporations: the theory, methods and practice. The textbook. – Moscow: «NFRA M», 2000.
11. P.Etrill. Introduction in financial management. The publishing house «Peter», 2006.
12. E.F.Tikhomirov. Financial management: Management of the enterprise finance. The textbook, 2 edition, corrected. – Moscow: Publishing centre «Academy», 2006.
13. I.J. Lukasevich. Financial management: the textbook. – Moscow: EKSMO, 2007.
14. G.B. Poljak. Financial management. The textbook for high schools. – Moscow: JUNITI-DANA, 2006.
15. N.I. Berzon. Financial management. – Moscow: Publishing house Academy, 2006.
16. N.R. Kelchevsky, S.A.Sirotkin. Financial management at the enterprise. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
17. L.V. Voronova, M.E.Surovtsev, L.V.Voronova. Financial management: the Practical work: the Manual. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
18. V.V. Kovalev. Financial management: the Theory and practice. The edition 2 processed, added. – Moscow: Publishing house the Prospectus of TK Velbi, 2008.
19. 19. Financial management under A.M.Kovalevoj's edition. – Moscow: «INFRA-M», 2007.
20. A.I.Arhipov, V.K. Senchagov, G.N. Chubakov. The Finance, monetary circulation and the credit: the Textbook. – M: Publishing house the Prospectus of TK Velbi, 2008.
21. V.V. Nitetsky, A.E.Suglobov, T.A.Kozenkova. A practical work on audit and financial management. – Moscow: Knorus, 2009

22. A.I. Arhipov, I.A. Pogosov, I.V. Karavaeva. The finance. – M: Publishing house the Prospectus, 2009.
23. M.V. Romanovsky, O.V. Vrublevskaja. The finance, monetary circulation and the credit. The textbook. – Moscow: Jurait, 2008.
24. A.S. neshitoj. The finance, monetary circulation and the credit. 3 edition. – M: Publishing house «Dashkov and Ko», 2009.
25. O.E. Yanin. The finance, monetary circulation and the credit. – Moscow: Publishing house «ACADEMIA», 2007.
26. K.V. Krinichansky. Mathematics of financial management. The manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
27. I.A. Maslov, T.A. Golovina, L.V. Popova. The modern administrative analysis. The theory and controlling practice. The manual the Manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
28. S.V. Galitsky. Money. The credit. The finance. The manual. 2 edition. – Moscow: Publishing house the EKSMO-PRESS, 2009.
29. O.V. Yefimov. The financial analysis: Modern toolkit for acceptance of economic decisions. – Moscow: Publishing house «OMEGA-L», 2009.
30. N.N. Ilysheva, A.F. Chernenko, A.V. Basharina. The Financial position and efficiency of use of resources of the enterprise. The monography. – Moscow: Publishing house «JUNITI», 2009.
31. Sajmon Vajn. Global financial crisis. Mechanisms of development and survival strategy. – Moscow: Publishing house «Alpina», 2009.
32. V.D. Kovaleva, I.V. Dodonov. Modelling of financial and economic activity of the enterprise. – Moscow: Publishing house «Knorus», 2009.

Keywords

Financial management; the finance administration; management of the finance; management of a monetary stream; management of turnaround actives; management of circulating assets; management of creditor debts; store-keeping; management дебиторской debts; faktoring; leasing; the financial manager; key indicators of activity; the material account; budgeting; planning; management of a financial condition of the organisation; the financial mechanism of the enterprise; financial tools; financial strategy; the internal control of commercial activity; the financial analysis; management of efficiency of activity; the estimation of a condition of business; management in cost; the financial environment of activity of the enterprise; financial investigation; pricing; classification of expenses; management of expenses; level of break-even; administrative decisions; inefficient sites of activity; financial and economic crisis; diagnostics of an overcoming the crisis; risks; bankruptcy; system of motivation; risk-management; management of own capital; the analysis of credit status of the borrower; dividendnaja of the politician; business-plan; investment projects; sources of financing of own activity; investment decisions; discounting of monetary streams; management of projects; attraction of circulating assets; transactions of merge and absorption; efficiency of the transaction of merge or absorption.