Воронченко, Тамара Васильевна. Совершенствование механизма управления финансами предприятия : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.10 / Воронченко Тамара Васильевна; [Место защиты: Рос. акад. предпринимательства].- Москва, 2010.- 305 с.: ил. РГБ ОД, 71 10-8/423

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Основы информационного обеспечения управления финансами предприятия . 17**

1.1. Анализ информационного обеспечения управления финансами предприятия на современном этапе развития. 17

1.2. Обоснование управленческого подхода к информационному обеспечению управления финансами предприятия . 27

1.3. Концептуальный подход к формированию финансовой информации в целях управления финансами предприятия. 39

**Глава 2. Исследование аспектов управления финансами предприятия посредством бюджетирования . 53**

2.1.Оценка роли механизма бюджетирования в управлении финансами предприятия. 53

2.2. Формирование оптимальной системы бюджетирования для текущего управления финансами предприятия . 65

2.3. Методика составления генерального бюджета предприятия. 70

**Глава 3. Комплексная методика управления затратами и результатами . 82**

3.1. Методы управления затратами и результатами в целях обеспечения безубыточности предприятия. 82

3.2. Методика формирования ценовой политики предприятия . 92

3.3. Методика оптимизации системы контроля затрат для принятия эффективных управленческих решений. 97

**Глава 4. Оптимизация финансовых потоков предприятия в целях эффективного управления оборотным капиталом . 118**

4.1. Обоснование выбора оптимальных систем управления запасами предприятия и показателей их оценки. 118

4.2. Оптимизация системы управления текущей дебиторской задолженностью в целях защиты финансовых прав предприятия . 135

4.3. Выбор оптимальных методов управления денежными потоками на основе прямого и косвенного анализа и бюджетирования. 145

**Глава 5. Стратегический подход к управлению финансами предприятия на основе инвестиционного анализа . 156**

5.1.Анализ и оценка действующих систем управления инвестиционными проектами. 156

5.2. Обоснование критериев выбора и методов оценки эффективности инвестиционных проектов. 168

5.3. Формирование стратегии управления инвестиционными проектами с учетом факторов времени и финансовых рисков. 184

**Глава 6. Совершенствование механизма управления финансами на основе финансового анализа предприятия . 194**

6.1. Анализ теории и методологии управления финансовым состоянием и финансовой устойчивостью предприятия. 194

6.2. Формирование оптимальной системы показателей финансового анализа с учетом российского и зарубежного опыта. 203

6.3. Совершенствование механизма управления финансами предприятия путем оптимизации методики финансового анализа. 217

Заключение 234

Список литературы 245

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования. В** национальной экономике происходит процесс интеграции традициоїшьк функций управления предприятием в комплексную систему, ориентированную на достижение как оперативных и текущих целей, связанных с получением прибыли, так и стратегических, вызванных необходимостью выживания предприятий в условиях жесткой конкуренции и финансовой нестабильности, обеспечения его экономической независимости, финансовой устойчивости и перспективности развития. Приоритетным, при этом, становится принятие решений на основе системного изучения проблем, возникающих на всех уровнях управления, под воздействием макро- и микросреды что объективно обусловливает необходимость совершенствования механизма управления финансами предприятия, в целях оптимального решения задач:

формирования достаточного объема финансовых ресурсов, их эффективного распределения и использования;

оптимизации денежных потоков;

обеспечения достаточного уровня прибыли;

минимизации уровня финансовых рисков;

достижения финансового равновесия предприятия;

- обеспечения возможностей рационального реинвестирования капитала  
при изменении микро- и макросреды.

Необходимость совершенствования механизма управления финансами обусловлена , значительным расширением интересов предприятий в рыночных условиях, усложнением процессов управления ими, как в случае успешного функционирования, так и в кризисных ситуациях, которыми характеризуется современная мировая хозяйственная система, составной частью которой, безусловно, является российская экономика.

По данным Росстат, только 30% российских предприятий были готовы к

сегодняшним экономическим трудностям. Примерно столько же

3 /

**1 '**

предприятий планируют использовать кризис для роста, предпринимая, с этой целью, различные антикризисные меры, направленные, прежде всего, на эффективное управление имеющимися финансовыми ресурсами, произведенными затратами и полученными результатами деятельности.1

Итоги исследования «Практика управления затратами в условиях экономической нестабильности», проведенного ООО «Бейкер Тилли Русаудит» в 2009 году, показали, что самой популярной антикризисной мерой (67% предприятий) является сокращение затрат на персонал. Усиление системы внутреннего контроля и отказ от неэффективных видов деятельности практикуют 55% предприятий. Более половины предприятий усилили контроль соблюдения договоров с контрагентами. На вывод непрофильных активов, внедрение программы управления рисками и изменение юридической структуры решились от 12 до 15% опрошенных. 76% компаний считают, что уже проведенные антикризисные мероприятия принесли желаемый эффект. Более половины респондентов предлагают кардинально сокращать расходы на развитие и инвестиции в основные средства, заявляя о намерении «развиваться в соответствии со стратегией».

Потенциал сокращения затрат на российских предприятиях оценивается примерно в 30%. Компании стремятся сократить расходы, а не искать пути их оптимизации, поскольку необходимо быстро принимать решения в условиях кризиса. Вместе с тем, по оценкам ООО «Бейкер Тилли Русаудит», порядка трети опрошенных собираются «использовать» кризис для повышения производительности труда и прибыли и рентабельности.

В то же время, почти 20% опрошенных предпринимателей, управляющих собственным бизнесом в 36 странах мира, уверены, что основным способом повышения прибыльности являются инновации, 18% отдают предпочтение снижению затрат, а 13% - ценовой политике. Наиболее последовательные поклонники инноваций - итальянцы (39%), за ними следуют китайцы и голландцы (по 32%). Самую низкую оценку инновациям

'

как способу повышения прибыльности поставили предприниматели Швеции и Таиланда (9%). В других странах наиболее эффективным для повышения прибыльности бизнеса оказался такой фактор, как снижение затрат. Так считают предприниматели Тайваня (28%), Испании (26%) и Финляндии (24%).2

Проанализировав данные по отраслям, Росстат отмечает, что российские компашш, занятые в производстве, для повышения прибыльности и выхода из кризиса считают эффективными: ценовую политику (23%), снижение расходов (21%), анализ эффективности (19%). На последнем месте -инновации (15%). Такие инструменты, как новая структура управления, аутсорсинг, услуги внешнего консультанта, ребрендинг, стратегические инвестиции, оказались не столь привлекательными для российских бизнесменов.3

Приведенные статистические и аналитические данные свидетельствуют о том, что, как зарубежные, так и российские предприятия, ограничиваются отдельными мероприятиями, осуществляемыми в целях выхода из экономического кризиса и дальнейшего улучшения финансового состояния. При этом, они отдают предпочтение совершенно разным антикризисным мерам, пе рассматривая их в комплексе, а лишь учитывая определенные традиции, а также результаты проведенного ретроспективного анализа.

Антикризисное управление финансами предприятия, на наш взгляд, предусматривает комплекс мер, включающих: диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия; комплексный ретроспективный и, особенно, перспективный анализ финансового состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления; бизнес - планирование и бюджетирование деятельности предприятия; выработку процедур антикризисного управления и контроль эффективности их реализации.

' 3

Актуальность темы настоящего диссертационного исследования обусловлена объективной необходимостью совершенствования существующей методологии управления финансами предприятий, а также в научной разработке и практической реализации действенного механизма управления финансами предприятия, в виде совокупности мероприятий по формированию оптимальных экономических подсистем:

информационного обеспечения процесса управления;

бюджетирования и прогнозирования деятельности;

управления затратами и результатами;

управления финансовыми потоками предприятия;

эффективного управления инвестиционными проектами;

управления финансовым состоянием и устойчивостью предприятия. **Степень разработанности проблемы.** Вопросы эффективного

управления финансами предприятия всегда занимали российских и зарубежных ученых и практиков. Особую актуальность, для западных стран, они приобрели в начале предыдущего' столетия, а для российских исследователей - во второй половине XX века, в период перехода к рыночной экономике и необходимостью создания механизмов эффективного управления в условиях конкурентной борьбы за рынки сбыта, финансовые инвестиции и перспективы развития и в связи с обострением перечисленных и других проблем, вызванных мировым финансовым кризисом.

Исследованию проблем управления финансами предприятия, формирования для этих целей информационной базы, концептуальных и методологических основ, а также создания механизмов практической реализации разработанных методик, посвящены труды российских ученых: Н.А.Адамова, Н.С.Аринушкина, И.А.Бланка, М.А.Вахрупшной, О.В.Ефимовой, В.Б.Ивашкевича В.В. Ковалева, М.В.Мельник, А.В.Райченко, А.П.Рудаковского, Г.В.Савицкой, А.Д. Шеремета, а также зарубежных авторов: Е.Альтмапа, Л. А. Бернстайн, Д.Блейка, Е.Ф.Бригмана, М.Ф.Ван

Бреда, П.Гарнера, П.Герстнера, Дж. Фостера, Э. Хелферта, Э.С.Хендриксена, В.Хикмана, Р.Н.Холта, Дж.К.Ван Хорна, Ч.Т.Хорнгрсна, Р. Энтони и других.

Концептуальным проблемам управления финансами предприятия посвящены работы российских и зарубежных ученых: Н.С.Арннушкипа, И.А.Бланка, В.В.Ковалева, Ч. Т. Хорнгрена, Дж. Фостера и др.4

Многие аспекты информационного и методического обеспечения управления финансами содержатся в работах И.А.Бланка, О.В.Ефимовой, В.В.Ковалева, М.В.Мельник и др.5

Бюджетирование, в качестве инструмента управления, представлено в работах российских и зарубежных исследователей, таких как Н.А.Адамов, В. Б. Ивашкевич, Ж. С.Ван Хорн, К. Друри, Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостср и др.6

Проблемам управления финансовыми потоками, затратами и результатами работы предприятия посвящено научные труды зарубежных и российских ученых: О. В.Ефимовой, В. В. Ковалева, М. В. Мельник , Ж. С. Ван Хорн, М. И Баканова., Г. В. Савицкой, А. Д. Шеремета и др.7

Проблемам стратегического подхода к управлению финансами предприятия на основе инвестиционного и финансового анализа посвящены работы российских и зарубежных ученых: М. И. Баканова, И. А. Бланка, А. Д. Шеремета, Б. А. Лашоги, С. Барнеса, Б. Райана, Р. Холта и др.8

Тем не менее, в настоящее время еще не разработан механизм комплексного управления финансами предприятия, предусматривающий

Арииушкин Н.С. К вопросу об анализе баланса. / Самара, 1927.; Хоршрен Ч. Т., Фостер Дж.

Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под ред. Я. В, Соколова. / М.: Финансы и

статистика, 2005.

Ефимова О. В., Мельник М.В. Финансовым анализ. - М.; Бухгалтерский учет, 2006; Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом; выбор инвестиций. Анализ отчетности. / М.: Финансы и статистика, 2009.

Адамов H.A., Тилов А.А. Бюджетирование в коммерческой организации. СПб: Питер, 2007; Ван Хорн Ж. С. Основы управления финансами / Под ред. Я.В. Соколова./ М.: Финансы и статистика, 1999; К. Друри. Введение в управленческий и производственный учет. - М: «Аудит» ЮНИТИ, 2008;.

Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2006; Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Минск: Новое знание, 2006.

Баканов М.И., Шеремет, А.Д. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование. / М.: Финансы и статистика, 2008; Дубров A.M., Лащога Б.А,, Хрулев Е.Ю. Моделирование рисковых ситуаций в экономике к бизнесе: Учеб. пособие/Под ред. Б.А. Лашоги. - М.: Финансы и статистика, 2007; Холг Р., Барнес С. Планирование инвестиций. /М.: Дело, 2008; Боб Райан. Стратегический учет для руководителя. - М.: «Аудит» ЮНИТИ, 2008,

определение необходимых для этого ресурсов в условиях привлечения капитала, генерирование денежных потоков, измерение влияния воздействующих факторов, с учетом амортизационной, инвестиционной, ценовой, дивидендной и налоговой политики и условий коммерческого кредитования, что подтверждает актуальность темы диссертации и обосновывает необходимость проведения новых теоретических исследований в данной области, а также разработки и реализации современных механизмов и инструментов управления финансами предприятия.

**Научпая гипотеза исследования** основывается на предположении, что эффективное управление финансами предприятий как в благоприятной ситуации, так и в условиях экономической нестабильности, может быть обеспечено только при комплексном подходе к оценке их имущественного и финансового потенциала, на основе ретроспективного и перспективного анализа управленческой и финансовой информации, сочетания прогрессивных методов оперативного и стратегического управления для повышения финансовой устойчивости и привлекательности предприятий.

**Научная** проблема, решаемая в диссертации, состоит в развитии методологии комплексного управления финансами предприятия и разработки современного механизма ее реализации путем доработки и уточнения существующих и обоснования собственных позиций.

**Цель диссертационного исследования** заключается в развитии методологии управления финансами предприятия на основе интеграции традиционных функций управления в комплексігую систему, включающую научно - методический инструментарий и прикладные модели ее реализации.

Для достижения намеченной цели необходимо решить следующие задачи:

- уточнить концептуальные основы комплексного управления финансами на основе структурирования предприятия и агрегирования системы его управления и предложить систему его информационного

обеспечения, основанную на интеграции и комплексном применении финансовой и управленческой информации;

- сформулировать методологические положения бюджетного процесса в  
качестве злемеїгга системы управления финансовыми потоками и финансовыми  
оборотами, с учетом специфики деятельности предприятий и их структурных  
подразделений, разработать методику бюджетировшшя и алгоритм бюджетного  
цикла в условиях работы предприятий реального сектора экономики;

обосновать необходимость применения функционально - стоимостного анализа в системе управления финансами предприятия, предложить алгоритм реализации методики маржинального подхода к анализу безубыточности и сформулировать принципы формирования ценовой политики, ориентированной на комплексном применении затратного и ценностного подходов;

разработать процедуры внутреннего контроля и регулирования затрат, систему управленческих документов для учета и анализа отклонений и принятия, на этой основе, обоснованных управленческих решений;

предложить методику выбора стратегии инвестирования в оборотные активы, разработать и реализовать алгоритм расчета и оценки аналитических показателей, позволяющий оптимизировать процесс управления запасами;

- формировать систему показателей для управления дебиторской  
задолженности, оптимизации ее величины и обеспечения инкассации и  
алгоритм формирования и реализации кредитной политики предприятия;

разработать новые подходы к формированию политики управления денежными потоками на основе прямого и косвенного методов анализа и прогнозирования с целью определения степени обеспеченности предприятия денежными активами и установления их оптимального уровня;

систематизировать теоретические подходы к обоснованию оценки инвестиций и предложить рекомендации по формированию инвестиционной политики, основанной на комплексной оценке предполагаемых проектов с учетом факторов времени и финансовых рисков;

- дополнить теорию и методологию финансового анализа, обосновать его роль в управлении финансами предприятия и предложить рекомендации по совершенствованию анализа финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия, основанного на системе коэффициентов, и на результативном показателе финансовой рентабельности, в целях комплексной оценки эффективности управления финансами.

**Объектом исследования** выступают финансы предприятия в качестве совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых функций, эффективную реализацию которых, призвана обеспечить система комплексного управления принятием и реализацией оперативных и стратегических решений.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе управления финансами предприятия, а также условия и факторы, определяющие современные направления их формирования, взаимодействия и развития.

**Теоретической базой исследования** послужили научные методы классической экономической теории, неоклассической экономической школы, институциональной экономики. В результате достигнут эффект сохранения целостности избранной научной гипотезы посредством взаимодополнения методологических подходов к исследованию.

**Методологической базой исследования** явились положения общенаучных методов системно - структурного и причинно - следственного анализа и синтеза, концептуального моделирования и логического конструирования, математического и статистического исследования, финансового менеджмента, управленческого и финансового учета, планирования и прогнозирования, экстраполяции и кластеризации.

**Эмпирической п правовой базой исследования** послужили научные

работы отечественных и зарубежных ученых, материалы международных и

российских научно - практических конференций, специализированных

периодических изданий, всемирной сети Интернет, СПС «Консультант

Плюс» и «Гарант», результаты экономических исследований российских и

международных финансовых институтов и организаций, отчетность обследуемых предприятий, результаты авторских исследований, законодательные акты и нормативные документы.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в совершенствовании механизма управления финансами предприятия, развитии теоретических и мстодологаческих основ информационного и методического обеспечения процесса управления финансами в результате изучения фундаментальпых работ российских и зарубежных ученых, а также практики применения результатов их исследований на предприятиях реального сектора российской экономики.

**Основные элементы научной новизны,** составляющие приращение знаний, заключаются в следующих положениях диссертационной работы:

1. Уточнены концептуальные основы комплексного управления финансами на основе структурирования предприятия и агрегирования системы его управления и предложена система его информационного обеспечения, основанная на интеграции и комплексном применении финансовой и управленческой информации (п. 3.1 Паспорта специальности).
2. **Сформулированы** методологические положения бюджетного процесса в качестве элемента системы управления финансовыми потоками и финансовыми оборотами, с учетом специфики деятельности предприятий и их структурных подразделений, предложены методические рекомендации по совершенствованию процесса бюджетирования и алгоритм бюджетного цикла в условиях работы реального сектора экономики (п.3.14 Паспорта специальности).
3. **Обоснована** необходимость применения функционально стоимостного анализа в системе управления финансами предприятия, предложен алгоритм реализации методики маржинального подхода к анализу безубыточности предприятия и сформулированы принципы формирования ценовой политики предприятия, основанные на комплексном применении

затратного и ценностного подходов (п.3.11 Паспорта специальности).

1. **Разработаны** процедуры внутреннего контроля и регулирования затрат и система управленческих документов и регистров, позволяющих сравнить прогнозируемые показатели с достигнутыми, раскрывать причины отклонений и принимать обоснованные управленческие решения.
2. **Предложены** методика выбора стратегии инвестирования в оборотные активы, разработан и реализован алгоритм расчета и оценки аналитических показателей, позволяющий оптимизировать процесс управления запасами (п. 3.11,3.14 Паспорта специальности).
3. **Сформирована** система показателей для управления дебиторской задолженности, оптимизации величины и обеспечения ее инкассации и алгоритм формирования и реализации оптимальной кредитной политики предприятия (п. 3.11,3.14 Паспорта специальности).
4. **Разработаны** новые подходы к формированию политики управления денежными потоками на основе прямого и косвенного методов анализа и прогнозирования с целью определения степени обеспеченности предприятия денежными активами и установления их оптимального уровня (п. 3.11,3.14 Паспорта специальности).
5. **Систематизированы** теоретические подходы к обоснованию оценки инвестиций и предложены рекомендации по формированию инвестиционной политики, основанной на комплексной оценке предполагаемых проектов с учетом факторов времени и финансовых рисков (п. 3.8 Паспорта специальности).

**9. Дополнены** теория и методология финансового анализа,  
обоснована его роль в управлении финансами предприятия и предложены  
рекомендации по совершенствованию анализа финансового состояния и  
финансовой устойчивости предприятия, основанного на системе  
коэффициентов, и на результативном показателе финансовой  
рентабельности, в целях комплексной оценки эффективности управления  
финансами (п. 3.3 Паспорта специальности).

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Диссертационная работа содержит концептуальную разработку теории и методологии формирования и совершенствования эффективного механизма управления финансами предприятий.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в научном обобщении, уточнении и разработке новых концептуальных положений и подходов к решению проблем управления финансами предприятий, как в благоприятных условиях, так и в кризисных ситуациях. Вклад автора в развитии теории управления финансами состоит в обосновании понятийного аппарата, и, в частности, оригинальной трактовки категории комплексности управления, с точки зрения структурирования экономического субъекта, агрегирования его системы управления, и многогранности информационного обеспечения, в разработке концепции комплексного управления финансами, в качестве интегрального элемента системы управления. Обоснование авторского подхода к развитию теории и методологии финансов в части формирования механизма комплексного управления финансами в новых условиях развития российской экономики, существенно дополняет современную теорию и методологию управления финансами предприятий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования теоретических и методологических положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования для создания эффективного механизма управления финансами, позволяющей решать задачи вывода предприятий из финансового кризиса, обеспечения роста их экономического потенциала и укрепления финансовой устойчивости.

Применение на практике представленных в диссертационной работе

теоретико-методологических выводов и рекомендаций, а также принятие на

этой основе научно-обоснованных экономических решений, внесет

значительный вклад в повышение эффективности комплексного управления

финансами предприятий, в решение проблем укрепления финансовой

устойчивости и оптимизации ресурсов и результатов их деятельности.

Реализация предложенных рекомендаций позволит решить проблему выбора и обоснования стратегии развития, а также улучшить инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность российских предприятий на отечественном и мировом рынке.

Сформулированные в работе научные выводы и получеппые результаты могут быть также использованы:

в процессе преподавания экономических дисциплин в системе высшего профессионального образования;

при подготовке к аттестации, переподготовке и повышении квалификации финансовых менеджеров, аналитиков, руководителей различных уровней, бухгалтеров и аудиторов;

в практической деятельности аудиторских и консалтинговых организаций, налоговых служб, органов финансового мониторинга и др.

**Апробация результатов исследовании.** Концептуальные положения, выводы и рекомендации, сформулированные автором в результате исследований:

докладывались на ежегодных научно - практических конференциях Российской Академии предпринимательства, международных и всероссийских научных конференциях, проходивших в Москве, Магадане, Краснодаре, Киеве, Кишиневе, Тирасполе;

использовались при подготовке монографий, учебников и учебных пособий по экономическим и финансовым дисциплинам;

применялись в учебном процессе в рамках высшего профессионального образования, семинаров повышения квалификации руководителей и специалистов в системе Минфина РФ, Института профессиональных бухгалтеров РФ (ИПБ РФ), Государственной Академии профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС), а также Международной Ассоциации сертифицированных бухгалтеров и аудиторов (АССА);

- апробированы в процессе аналитической, аудиторской и экспертной работы автора на различных предприятиях, а также при разработке практических рекомендаций для аудиторских и консалтинговых фирм.

Наиболее существенные положения и результаты исследования опубликованы в 60 научных работах общим объемом 193,2 п.л. (авторских -185,4 п.л.), включающих 2 монографии, 30 научных статей, их них 10 в изданиях, рекомендованных ВАК РФ и 28 других публикаций.

**Структура и объем работы** определены целью исследования, логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета, совокупностью и последовательностью решения сформулированных задач.

## Обоснование управленческого подхода к информационному обеспечению управления финансами предприятия

Целью финансового учета является предоставление данных, необходимых для составления финансовой отчетности, предназначенной как для внутренних, так и для внешних пользователей, а управленческого учета обеспечение менеджеров информацией для принятия обоснованных управленческих решений, влияющих на перспективы работы предприятия.

Пользователи финансовой отчетности в основном находятся вне предприятия. Это банки, акционеры, кредиторы, налоговые органы и др. Руководители предприятия несут ответственность за подготовку финансовых отчетов, но сами этой информацией пользуются в ограниченной степени. Лица, пользующиеся данными управленческого учета, как правило, известны, и именно на их специфические запросы ориентируется данная подсистема. Действия, которые следуют за решениями руководства, обычно реализуются в разных областях: маркетинг, производство, закупки, финансы и руководство координирует взаимосвязанные аспекты деятельности.

В финансовом учете должны данные представляются по предприятию в целом, в управленческом учете одинаковое внимание уделяют как предприятию в целом, так и обособленным производствам, видам деятельности, центрам ответственности и т.п.

Финансовый учет строится на основополагающем балансовом уравнении: активы = собственный капитал + обязательства, а управленческий учет не имеет единого сходного равенства. Его структура определяется активами, обязательствами, доходами, расходами, затратами. Система управленческого учета оперирует этими понятиями при составлении бюджетов, оценке себестоимости продукции, расчете прибыли, управлении дебиторской задолженностью, принятии инвестиционных решений.

Финансовый учет строится в соответствии с общепринятыми нормами и стандартами бухгалтерского учета, благодаря чему он в достаточной степени достоверен. Внешние пользователи должны быть уверены в том, что бухгалтерские документы составлены в соответствии с общепринятыми правилами ведения учета, а финансовая отчетность в необходимых случаях может быть подтверждена аудиторами. Управленческий учет не имеет строгих ограничений, а использует единственный критерий - полезность информации для принятия обоснованных управленческих решений. Между тем любая система управленческого учета, организованная в условиях рынка на конкретном предприятии, должна строиться на специфических способах и приемах, присущих управленческому учету, к которым относятся: использование единых для планирования и учета единиц измерения; оценка результатов деятельности подразделений предприятия; преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации в целях управления; подготовка показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления и др.

Использование единых планово-учетных единиц измерения обеспечивает прямую и обратную связь между бюджетированием и производственным учетом. Они раскрывают сущность и различие систем бюджетирования на разных уровнях. С их помощью создается реальная возможность создания системы, основанной на тесной взаимосвязи показателей управленческого и финансового учета, определения результатов деятельности отдельных структурных подразделений.

Преемственность и многократное использование информации заключается в разовом отражении данных в первичных документах или произведенных расчетах и многократном их использовании во всех видах управленческой деятельности, что позволяет создать на предприятии рациональную систему учета соответствующую его масштабам деятельности.

Экономическая информация обладает способностью формировать по данным первичного учета показатели внутренней отчетности таким образом, что они становятся системой коммуникации внутри предприятия, которую предлагаем реализовать в нескольких этапах: - на нулевом уровне формировать первичную учетную информацию в первичных документах и производственных отчетах; - на первом уровне создавать сводную документацию различных структурных подразделений предприятия; на последующих уровнях проводить объединение и подготовку отчетной сводной информации в функциональных отделах управления предприятием; на самом верхнем уровне обобщить сводную информацию, поступившую из структурных подразделений, и преобразовать ее в отчетную документацию. В финансовом учете отражается информация о совершившихся в прошлом операциях и действиях и, по своей природе, она носят «исторический» характер. В систему управленческого учета, наравне с информацией «исторического» характера включаются оценки и планы на будущее - прогнозы.

Финансовые документы, являющиеся конечным продуктом финансового учета, содержат в основном информацию в стоимостном выражении. Хозяйственные операции отражаются на счетах обязательно по системе двойной записи. В управленческом учете фигурирует информация, как в стоимостном, так и в натуральном выражении. Регистрация управленческой информации не должна обязательно опираться на систему двойной записи, а использовать любую систему, полезную для сбора и анализа информации.

Финансовая информация отражает завершенные операции, , поэтому носит объективный характер и подтверждается аудитом. В управленческом учете требуется оперативная подача данных, так как принятие многих решений не может откладываться до получения информации в полном объеме. Управленческий учет имеет дело с будущими операциями, поэтому и информация может иметь вероятностный и субъективный характер.

## Формирование оптимальной системы бюджетирования для текущего управления финансами предприятия

Рассмотренные ситуации показывают, что решение проблемы максимизации или прироста прибыли зависит от сокращения тех или иных затрат. При решении этих задач выявляется степень чувствительности прибыли к изменению выручки от продаж. Для измерения степени чувствительности прибыли используются показатели производственного рычага, эффект которого заключается в том, что любое изменение выручки от продаж приводит к большему изменению прибыли.

Эффект производственного рычага при любом методе расчета зависит от относительной величины постоянных затрат. Чем выше уровень постоянных затрат по отношению к уровню переменных затрат, тем выше уровень производственного рычага. Следовательно, предприятие, повышающее технический уровень производства с целью снижения удельных переменных затрат, одновременно увеличивает уровень производственного рычага.

Для предприятий с высоким уровнем производственного рычага даже незначительное изменение выручки от продаж может привести к существенному изменению прибыли. Они являются рисковыми, так как, в условиях экономической нестабильности, снижения платежеспособности контрагентов и высокой инфляции каждый процент снижения выручки от продаж может привести к существенному падению прибыли.

В процессе принятия управленческих решений необходимо учитывать как преимущества, так и недостатки различных уровней производственного рычага. Преимуществом высокого уровня производственного рычага считается то, что предприятие является менее чувствительным к изменению продажной цены за единицу продукции, так как переменные затраты и расходы относительно невелики, и при растущей конкуренции оно может снизить цену до уровня, едва превышающего величину переменных затрат на единицу, и при этом покрыть их. Постоянные затраты не принимаются во внимание, так как присутствуют даже при нулевых продажах и в данном случае являются нерелевантными. Данное преимущество часто учитывается менеджерами при решении проблемы: принять или нет специальный заказ на продукцию по цене ниже обычной или ниже общей суммы затрат, необходимых для изготовления. Другим преимуществом считается то, что с каждой проданной единицы продукции за порогом рентабельности влияние эффекта на прибыль растет.

Недостатком высокого уровня производственного рычага является то, что предприятие становится чувствительным к изменению уровня продаж и при неправильно прогнозируемых объемах продаж уровень снижения прибыли может значительно превышать уровень снижения продаж.

Преимуществом низкого уровня производственного рычага является то, что предприятие менее чувствительно к изменению уровня продаж и при его снижении эффект на прибыль невелик, а в качестве недостатка можно отметить то, что предприятие становится более чувствительным к изменению продажной цены.

Таким образом, решая задачу максимизации темпов прироста прибыли, менеджер может достаточно быстро и эффективно провести анализ чувствительности прибыли без составления детализированного отчета о прибылях и убытках, а лишь рассматривая различные варианты изменения переменных и постоянных затрат и их влияния на показатель прибыли.

Для предприятий, оказывающих несколько видов услуг, анализ точки безубыточности может быть проведен по методике, основанной на средневзвешенном маржинальном доходе.

Анализ взаимосвязи «затраты - объем - прибыль» позволяет решать и другие управленческие задачи. Например, задавшись условием о предполагаемом объеме продаж, возможно установить размер минимальной продажной цены, максимальной суммы переменных и постоянных затрат и расходов, которые может выдержать предприятие. В процессе текущей деятельности руководители и специалисты предприятий часто сталкиваются с различными ситуациями, требующими от них умения выбрать наиболее оптимальное решение. Типичными примерами таких ситуаций является обоснование структуры производственной программы, решения о специальном заказе, определения структуры продукции с учетом лимитирующего фактора; о производстве или покупке отдельных комплектующих изделий, о расширении или прекращении деятельности неприбыльного сегмента и т.д.

При формировании производственного плана часто приходится отдавать предпочтение услуге, которая приносит большую прибыль предприятию. Однако нужно иметь в виду, что руководство предприятия вряд ли сведет свою производственную программу только к одному самому доходному продукту, чтобы минимизировать риск, связанный с изменением спроса.

В условиях неполной загрузки производственных мощностей решение о снятие с производства услуги, убыточной по расчетам себестоимости с позиций системы полной себестоимости («absorption-costing»), не всегда оказывается верным. Если это изделие приносит положительный маржинальный доход, то снятие с производства лишь ухудшит финансовое положение предприятия.

При разработке производственной программы часто возникают ситуации, когда предварительные заявки на оказание тех или иных услуг превышают возможности предприятия. Например, объем услуг может быть ограничен недостатком запасов, производственных мощностей, денежных средств и т.д. Когда спрос превышает производственные возможности предприятия, необходимо выявить факторы, ограничивающие производство и получившие название лимитирующих. В краткосрочном периоде для максимизации прибыли при воздействии лимитирующего фактора необходимо определить, какую услугу выгодно оказать, а какую - нет. Для максимизации прибыли предприятия в условиях ограничивающего фактора

Менеджерам предприятий часто приходится принимать решения относительно дополнительного специального краткосрочного заказа, когда цена услуги предлагается ниже обычной или ниже общей суммы затрат на него. Если в обычное время предприятия могут отказаться от подобного заказа, так как он не приведет к получению прогнозируемой прибыли, то в условиях кризиса, такой заказ следует принять при условии, что: - дополнительный доход, полученный от его принятия, превышает дополнительные затраты, связанные с его выполнением; - продажа услуг по цене ниже обычной не приведет к «деформированию» рынка, то есть не вынудит конкурентов также снизить цены; - предприятие имеет свободные производственные мощности.

Анализ принятия решения о специальном заказе предполагает использование маржинального подхода. Если производственная мощность полностью загружена, то для выполнения дополнительного специального заказа предприятие будет вынуждено либо сократить обычно планируемый объем услуг, либо увеличить сумму постоянных затрат и расходов (из-за покупки дополнительных транспортных средств и оборудования). В этом случае дополнительные постоянные затраты и станут релевантными относительно принятия дополнительного заказа.

Особую ценность, на наш взгляд, в данной методике имеет эффект производственного рычага, с помощью которого, решая задачу максимизации темпов прироста прибыли, менеджер может достаточно быстро и эффективно провести анализ чувствительности прибыли без составления детализированного отчета о прибылях и убытках, а лишь рассматривая различные варианты увеличения или уменьшения как переменных, так и постоянных затрат.

## Методика формирования ценовой политики предприятия

Управление денежными потоками включает в себя расчет финансового цикла, анализ денежного потока, его прогнозирование, определение оптимального уровня денежных средств, составление бюджетов денежных средств и. т д. Значимость денежных средств, по мнению Джона Кейнса, определяется тремя основными причинами: - рутинностью - денежные средства используются для выполнения текущих операций и, так как между входящими и исходящими денежными потоками всегда имеется временной лаг, предприятие вынуждено постоянно держать свободные денежные средства на расчетном и других счетах в банке; предосторожностью - деятельность предприятия не носит предопределенного характера, поэтому денежные средства необходимы для непредвиденных платежей; - спекулятивностью - денежные средства необходимы по спекулятивным соображениям, поскольку постоянно существует вероятность того, что неожиданно представится возможность выгодного инвестирования.

Вместе с тем, замораживание финансовых ресурсов в виде денежных средств связано с определенными потерями - с некоторой долей условности их величину можно оценить размером упущенной выгоды от участия в доступном инвестиционном проекте. Поэтому любое предприятие должно учитывать два взаимоисключающих обстоятельства - поддержание текущей платежеспособности и получение дополнительной прибыли от инвестирования денежных средств, то есть, основной задачей управления денежными активами, является оптимизация их среднего текущего остатка.

Наличие у предприятия денежных средств нередко связывают с его прибыльной деятельностью. Однако такая связь не всегда очевидна. Современный мировой финансовый кризис, приведший, в том числе, к обострению проблемы взаимных неплатежей, подвергает сомнению абсолютную незыблемость прямой связи между этими показателями. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М: Финансы и статистика, 2009, с. 237

Если сравним первые слагаемые «Доходы» и «Денежные притоки», то они различаются по своей величине, хотя основная часть доходов предприятия, как и денежных притоков, образуется за счет реализации выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Отличие между ними обусловлено тем, что доход исчисляется по методу начисления, а денежные поступления - по кассовому методу.

Что касается второго слагаемого, то есть затрат и денежных оттоков, то они по своей сути различны: часть затрат никак не связана с выбытием денежных средств и, наоборот, не всякое выбытие денежных средств можно отнести на затраты. Например, амортизация основных средств и нематериальных активов включаются в стоимость продаж и расходы периода, но выбытия денежных средств, при этом, не происходит, так как это лишь бухгалтерская операция. С другой стороны, если предприятие взяло кредит в банке и возвращает банку заемный капитал плюс проценты за кредит, то на расходы относятся только проценты, в то время как в денежные оттоки включается вся возвращаемая сумма.

В целях управления денежными потоками предлагаем применить алгоритм решений, состоящий из трех блоков процедур: прогнозирование денежных потоков; определение оптимального уровня денежных средств; анализ движения денежных потоков.

Необходимость прогнозирования денежных потоков в условиях рыночной экономики становится актуальнейшей задачей, чему служит целый ряд причин. В частности, эти расчеты нередко требуются при разработке бизнес - плана, при обосновании инвестиционных проектов, запрашиваемых кредитов и др. В мировой практике известны различные методики прогнозирования, и тем не менее можно выделить их общие черты.

Прогнозирование денежных потоков базируется на прямом методе, то есть исчисляются возможные поступления и выбытия денежных средств, при этом предприятие само определяет степень детализации показателей.

В связи с тем, что большинство показателей достаточно трудно спрогнозировать с большой точностью, нередко прогнозирование денежного потока сводят к построению бюджетов денежных средств на планируемый период, учитывая лишь основные составляющие потока: объем реализации, долю выручки за наличный расчет, прогноз кредиторской задолженности и др. Прогноз осуществляется в разрезе подпериодов: внутри года по кварталам, внутри квартала - по месяцам и т.п. Примером реализации методики прогнозирования денежных потоков служит «Бюджет денежных средств АО «Электрон»», содержащийся в приложении 1 (табл. 36).

В любом случае, процедуры методики прогнозирования выполняются в следующей последовательности: прогнозирование денежных притоков; прогнозирование оттоков денежных средств; расчет чистого денежного потока (излишек/недостаток) и определение совокупной потребности в краткосрочном финансировании.

Для своевременной оплаты счетов поставщиков, предприятие должно обладать определенным уровнем абсолютной ликвидности, то есть располагать определенным запасом денежных средств. Кроме того, должен быть и некий страховой запас на случай непредвиденных выплат. С другой стороны, нет смысла создавать чрезмерные денежные запасы. Запасы денежных средств не способствуют созданию прибыли, они просто снижают общий оборот капитала, тем самым понижая норму прибыли, приходящуюся на собственный капитал. В этой связи, предприятия должны быть заинтересованы в применении методов эффективного управления

## Оптимизация системы управления текущей дебиторской задолженностью в целях защиты финансовых прав предприятия

Данная формула носит также название «Дюпон», так как именно руководство компании Е. J. Du Pont Nemours Company впервые применило коэффициент ROA в качестве одного из основных инструментов управления компанией, посредством факторной модели анализа ее деятельности.

В зарубежной, как и в отечественной практике, особое внимание уделяется коэффициентам ликвидности и платежеспособности предприятия. Однако, как отмечает профессор Л. Бернстайн, коэффициент покрытия в качестве показателя ликвидности и платежеспособности, характеризуется серьезными недостатками, а также сложностью применения.118 Коэффициент статичен, оценивая ресурсы, необходимые для покрытия обязательств в определенный момент времени. Кроме того, он включает такой элемент, влияющий на ликвидность как запасы, которые, по нашему мнению, нуждаются в особом изучении и требуют больше времени для превращения в платежные средства и дополнительные ресурсы для покрытия затрат.

Коэффициент критической оценки или «лакмусовой бумаги» (quick or acidest ratio) во многих зарубежных публикациях называют «коэффициентом быстрой ликвидности», а коэффициент абсолютной ликвидности (cash ratio) рассматривается как дополнительный показатель к коэффициенту покрытия бухгалтерского баланса.

Финансовая маневренность предприятия обеспечивается величиной рабочего капитала (working capital), который в качестве показателя ликвидности и финансовой устойчивости представляет интерес для всех пользователей отчетности. Вместе с тем, отметим ограничения полезности информации об абсолютной величине рабочего капитала, так как она имеет значение лишь в соотношении с объемом продаж и общей суммой активов, а также в сравнении с аналогичными показателями других предприятий.

Коэффициент процентного покрытия (interest coverage ratio) отражает степень защищенности кредиторов от неуплаты кредитов и процентов, но, к сожалению, в отечественной практике почти не применяется.

Коэффициент собственности (equity ratio) важен как для собственников предприятия, так и для кредиторов, так как отражает их интересы и характеризует долю собственного капитала в структуре капитала предприятия. В международной практике, нормальной считается величина, обеспечивающая стабильное финансовое состояние предприятия в других равных условиях и составляющая примерно 60%. Она также зависит также от отрасли, в которой функционирует предприятие и от условий соответствующей страны. Так, например, в Швеции доля собственного капитала в размере 50% считается оптимальной для промышленных компаний. В Германии она составляет примерно 30%, в Японии коэффициент собственности в большинстве случаев не превышает в среднем 20%.119

Коэффициент обязательств (debit ratio) — показатель обратный коэффициенту собственности, отражает долю заемного капитала в общей сумме источников, рост которой считается рискованным, но он является более дешевым источником средств по сравнению с собственным капиталом, так как проценты по кредитам имеют фиксированную величину и признаются в качестве расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу.

Коэффициент заемного капитала или финансовой зависимости (debit equity ratio) характеризует степень зависимости организации от внешних источников финансирования, высокий уровень которого показывает неустойчивое финансовое положение предприятия. Стабильность финансового состояния зависит также от интенсивности использования активов и определяется с помощью показателей скорости их обращения.

Для характеристики деловой активности предприятия, наряду с коэффициентами оборачиваемости активов, целесообразно, на наш взгляд, изучить оборачиваемость краткосрочных обязательств и собственного капитала, высокий уровень которых характеризует активность капитала предприятия и повышение эффективности его деятельности.

Исследование современной российской и зарубежной аналитической теории и практики, позволило осуществить и обосновать выбор показателей, наиболее значимых для анализа и управления финансами предприятия.

Вместе с тем, число коэффициентов остается значительным, то есть необходим более тщательный отбор, с учетом требований их прозрачности и согласованности в рамках обоснованной системы.

Относительно методики расчета и оценки рассмотренных показателей, отметим, что зарубежные модели отличаются большим арсеналом приемов и методов, а наиболее эффективным среди них, считается коэффициентный анализ. Фактическое применение данных методик, даже за рубежом, характеризуется некоторыми трудностями, связанными с информационным обеспечением, составом и последовательностью аналитических процедур, множественностью коэффициентов и необходимостью формирования их оптимальной системы, а также интерпретацией полученных результатов, а в российских условиях, эти проблемы усугубляются из-за недостаточности научных разработок в области финансового анализа и управления.

Для решения указанных проблем, нами разработана аналитическая модель, включающая как экспресс — анализ, так и детализированный анализ финансового состояния и финансовой устойчивости, позволяющая оптимизировать методику финансового анализа и совершенствовать, на этой основе, механизм комплексного управления финансами предприятия.