Шварц Леонид Семенович. Методы и средства комплексного бюджетного управления финансовыми потоками и эффективностью деятельности аэропорта : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Шварц Леонид Семенович; [Место защиты: Сам. гос. аэрокосм. ун-т им. С.П. Королева].- Самара, 2007.- 150 с.: ил. РГБ ОД, 61 07-8/5906

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. СОСТОЯНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЭРОПОРТА 11

1.1. Основные тенденции развития мирового и российского рынков авиаперевозок 12

1.2. Применяемые методы планирования и бюджетирования 20

1.2.1. Метод анализа отклонений 21

1.2.2. Метод бюджетирования на основе приоритетов для оптимального распределения ресурсов 28

1.3. Состояние теории и практики прогнозирования воздушных перевозок 34

1.3.1. Качественные методы прогнозирования исходных данных для моделирования деятельности аэропорта 36

1.3.2. Аналитические методы прогнозирования спроса на воздушные перевозки 40

1.3.3. Модели спроса на грузовые воздушные перевозки 44

1.4. Анализ состояния финансово- экономической эффективности деятельности международного аэропорта «Курумоч» 46

1.5. Цели и задачи диссертационной работы 51

1.6. Выводы 51

ГЛАВА 2. БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЭРОПОРТА 53

2.1. Бюджетное планирование деятельности аэропорта 54

2.1.1. Методы получения входных данных для планирования деятельности аэропорта 55

2.2. Методы прогнозирования загрузки аэропорта 60

2.3. Выбор модели спроса на воздушные перевозки 70

2.4. Разработка финансовых моделей бюджетирования деятельности аэропорта 87

2.5. Разработка модели оперативного бюджета аэропорта 102

2.6. Задача оптимального распределения финансовых ресурсов для обеспечения деятельности подразделений аэропорта 110

2.6. Выводы 113

ГЛАВА 3. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ АЭРОПОРТА 115

3.1. Анализ структуры управления финансовыми потоками аэропорта 115

3.2. Методы финансирования проектов развития предприятия... 126

3.3. Система управления бюджетом проекта развития

и его обслуживания в МАК 134

ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ 140

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 142

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования. В**рамках развивающейся экономики России авиатранспортная система (АТС) и ее основные компоненты -аэропорты пересматривают свои подходы к ведению бизнеса, совершенствуют деятельность с целью обеспечения конкурентоспособности, достижения более высоких финансово-экономических результатов. Эта ситуация требует реорганизации их работы с ориентацией на новые формы организационно-экономического взаимодействия в АТС региона и РФ, используя современные методы финансового оздоровления предприятий, аналитические методы оптимального управления финансовыми потоками, создания комплексной системы, призванной содействовать социально-экономическому развитию региона путем предоставления высококачественных аэропортовых услуг при соблюдении экологических требований и в соответствии с международными стандартами. Решение вышеперечисленных задач требует стратегического анализа состояния инфраструктуры, спроса на авиаперевозки и других аспектов деятельности АТС и аэропортов, разработки и реализации инструментов стратегии, сила которых значительно возрастает, если первейшей целью является внедрение бюджетирования на предприятиях аэропорта как эффективной основы всех видов планирования, в том числе и финансово-экономического, использующего в качестве основы моделирование для разработки долгосрочных и оперативных планов.

Финансовое моделирование, формы организации финансового взаимодействия различных звеньев финансовой системы (центров ответственности), бюджетирование как основа выбора наилучшего способа финансирования деятельности основных, вспомогательных и коммерческих предприятий производства услуг позволяют реализовать управление по отклонениям -систему управления аэропортом, подобную системе автоматического регулирования в технике, и обеспечить здоровую корпоративную культуру, осно-

ванную на здравом смысле и учитывающую как последние научные достижения, так и современную практику финансового менеджмента.

Известные методы бюджетирования в настоящее время ориентированы на разработку годовых планов функционирования аэропорта на базе статистики предыдущих лет и, как правило, не учитывают долгосрочную динамику изменения всех показателей их деятельности, которая для этого случая может быть получена лишь на основе прогнозирования. Таким образом, исследование и внедрение методов бюджетирования, учитывающего деятельность аэропорта в долгосрочном и ближайшем периодах, ориентированных на стратегический и тактический уровни, являются важной и актуальной задачей.

В силу сказанного, в настоящее время одним из направлений решения проблемы комплексного бюджетирования является совершенствование теоретических и методических положений финансирования всех сфер деятельности аэропорта на длительный период, что является основанием для проведения научного исследования.

**Степень разработанности проблемы.**Теоретические и методологические аспекты финансового обеспечения всех аспектов деятельности предприятия на протяжении многих лет рассматриваются в работах зарубежных и отечественных авторов, среди которых Твисс Б., Фостер Р., Хорн Д., Джай К., Шин, Сингл, Балабанов И.Т., Бланк И.А., Завлин П.Н., Зеленская Т.В., Идрисов А.Б., Ковалев В.В., Косов В.В., Липсиц И.В., Морозов Ю.П., Оголе-ва Л.Н., Поршнев А.Г., Шеремет А.Д. и др.

Несмотря на серьезную разработку проблем бюджетирования деятельности аэропортов, некоторые вопросы, в частности, создания центров ответственности и инструментов бюджетирования, недостаточно освещены и требуют дополнительного исследования, среди которых количественное прогнозирование и финансовое моделирование для снижения риска при приня-

**6**тии решений за счет формализации этих этапов с учетом отраслевых особенностей функционирования аэропортов.

Актуальность указанных проблем и недостаточность их разработанности определили выбор темы диссертационного исследования.

**Целью диссертационного исследования**является разработка методов и средств комплексного бюджетного управления финансовыми потоками для повышения эффективности деятельности аэропорта.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

изучить и обобщить теоретические основы и практические подходы к бюджетированию деятельности аэропорта;

выполнить анализ источников формирования доходов и расходов деятельности аэропорта в АТС РФ и сформулировать на основе фактических показателей цели и задачи разработки методов и средств финансирования этой деятельности;

провести анализ методов прогнозирования, выбрать и обосновать модели оперативного и долгосрочного прогнозирования воздушных перевозок из/через аэропорт;

разработать методы и модели финансового моделирования деятельности аэропорта, обеспечивающие решение задач оптимизации его бюджетирования;

составить модели оптимизации поступления денежных средств и распределения финансовых ресурсов для обеспечения деятельности подразделений аэропорта с учетом динамики его развития;

предложить систему интеллектного оперативного управления бюджетом аэропорта.

**Направление исследования:**3.2. - основные направления регулирования корпоративных финансов, оптимизация структуры финансовых ресурсов предприятий реального сектора, критерии и методы; 3.3. -критерии и

методы оценки финансовой устойчивости предприятий и корпораций, исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость.

**Объектом исследования**является финансовая деятельность аэропорта.

**Предмет исследования**- методы и средства оптимизации структуры финансовых ресурсов аэропорта для повышения эффективности его деятельности.

**Теоретическая и методологическая основа:**труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам менеджмента и управления финансами предприятий; законодательные и нормативные акты государственных органов РФ; материалы международных и всероссийских конференций по проблемам финансирования деятельности предприятий в условиях функционирования и взаимодействия различных звеньев финансовой системы. В процессе исследования использовались данные ОАО «Международный аэропорт Курумоч», а также статистика и отчетность его деятельности.

Методическую базу исследования составляют положения системного анализа, экономического анализа, методы финансового планирования, экономико-математические методы и модели.

**Научная новизна.**В ходе исследования были получены следующие научные результаты:

- сформулирована общая постановка задач разработки методов и  
средств бюджетного управления финансовыми ресурсами аэропорта и обос  
новано ее комплексное решение на основе оптимизационных моделей;

составлена математическая модель бюджета объема продаж услуг аэропортом и решена оптимизационная задача оценки доходов на основе долгосрочного прогнозирования;

разработана модель бюджетированиия деятельности аэропорта с учетом ограничений по трудовым, материальным и финансовым ресурсам с целью определения дополнительного ресурса;

составлена модель бюджетирования деятельности подразделений аэропорта;

предложена динамическая модель формирования стратегии обслуживания бюджета.

**Практическая значимость**определяется тем, что реализация предлагаемых методов позволяет оптимизировать структуру сводного бюджета аэропорта и решить задачи оптимального распределения финансовых ресурсов для обеспечения эффективной деятельности подразделений аэропорта.

**Реализация результатов работы.**Результаты теоретического исследования были использованы при совершенствовании структуры управления ОАО «Международный аэропорт Курумоч».

**Апробация работы.**Основные положения диссертационной работы, а также научные и практические результаты исследований докладывались и получили положительную оценку на XI и XII Всероссийских научно-технических семинарах по управлению движением и навигации летательных аппаратов, г. Самара, 2003, 2005 г.г.

**Публикации.**По теме автором опубликовано 10 работ, в т.ч. 2 статьи в ведущем рецензируемом научном издании, определенном в ВАК Минобр-науки России.

**Структура и объем работы.**Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения и списка литературы. Работа содержит 150 страниц машинописного текста, список литературы включает 113 наименований.

*Во введении*обосновывается актуальность темы диссертационной работы, дана общая характеристика работы, определены цели и задачи исследования, характеризуются используемые методы, описываются структура работы и краткое содержание основных положений, выносимых на защиту.

*В первой главе*«Состояние теории и практики анализа финансово-экономической деятельности аэропортов» проведены исследования функционирования авиатранспортного узла, как центра финансово-

экономической деятельности в региональной среде на оперативную и долгосрочную перспективу воздушных перевозок пассажиров и грузов, которые показали необходимость совершенствования и развития методов и средств.

Относительный анализ производственной деятельности ведущих аэропортов России, их финансово-экономического состояния на базе перечисленных выше методов показал необходимость решения конкретных задач с учетом динамики: пассажиропотока; роста доходов от авиационной деятельности, количества обслуживаемых пассажиров по месяцам и т.п.

Выявленная тенденция неуправляемого роста рынка авиаперевозок пассажиров и грузов, сезонные колебания спроса на них в течение календарного года, динамика изменения доходов от авиационной деятельности породили проблему, которая заключается в том, что в настоящее время отсутствует комплексный подход к формированию бюджетов аэропортов, определяющих показатели его финансово-экономической деятельности и учитывающие особенности динамики изменений внутренней и внешней среды конкретного аэропорта с широким спектром предоставляемых услуг в рамках АТС РФ и охватывающий одновременно политику, стратегию и тактику на длительный период его функционирования. Рассмотрена степень разработанности проблемы и ее актуальность. Проведенный анализ позволил сделать вывод о необходимости решения проблемы путем совершенствования всех сторон бюджетного планирования на основе прогнозного финансового моделирования деятельности аэропорта

*Во второй главе*«Бюджетное планирование и методы финансового моделирования деятельности аэропорта» было проведено исследование методов прогнозирования динамики изменения бюджета аэропорта на длительный период его функционирования для формирования стратегии бюджетирования. Выявлены достоинства и недостатки рассмотренных методов, предложены и апробированы методы, которые рекомендуются при разработке стратегии и принятии решений с учетом особенностей и места аэропорта в

регионе и АТС РФ, определена последовательность их использования для формирования сводного бюджета аэропорта.

Решен комплекс взаимосвязанных задач бюджетирования деятельности аэропорта на базе методов оптимизации, позволивших заменить вариантные методы расчета экономических показателей этой деятельности. Разработаны модели формирования бюджета объема продаж с учетом ограничений по возможностям инфраструктуры. Сформулирована задача определения уровня сбалансированности на базе введения дополнительных ресурсов, для минимизации которых введена целевая функция дополнительных ресурсов. Решена оптимизационная задача бюджетирования подразделений аэропорта.

*В третьей главе*«Система менеджмента в управлении финансовыми потоками аэропорта» проведен анализ деятельности отдельных сегментов, т.е. области деятельности аэропорта, в которых оцениваются затраты и доходы. В главе реализуется подход к анализу деятельности подразделений, основанный на выделении в рамках центров ответственности центров затрат, прибыли, доходов и инвестирования.

В рамках проведенного анализа была поставлена задача эффективного оперативного управления бюджетом аэропорта. На базе ее решения предложена структура интеллектной системы управления бюджетом, использующая процедуры сравнения допустимых стратегий обслуживания бюджета с учетом опыта финансового менеджмента аэропорта.

Предложена процедура построения процесса регулирования параметров бюджетного финансового обслуживания на основе наблюдаемого уровня их динамики. В целом эти процедуры основываются на компромиссе между расходами на производство услуг и риском возникновения дефицита финансовых средств. Контролируя состояние бюджета, в рамках предложенного подхода можно точно определить не один уровень, а множество наиболее вероятных уровней критического бюджета.

## Основные тенденции развития мирового и российского рынков авиаперевозок

В течение продолжительного периода в прошлом точное прогнозирование спроса на пассажирские и грузовые воздушные перевозки оказалось чрезвычайно сложным. Например, в 1963 г. ФАА предсказало, что в 1975 г. авиатранспортом США будет перевезено 100 млн. пассажиров . Однако уже к концу 1971 г. объем пассажирских перевозок достиг 174 млн., а к 1979 году эта цифра составила 321 млн. Такой пример стремительного увеличения спроса на воздушные перевозки с изменением темпа роста по экспоненциальному закону является типичным для отрасли, находящейся в начальной стадии развития.

По данным выполненного исследования в период с 1950 по 1970 гг. четко прослеживается экспоненциальный характер изменения спроса на воздушные перевозки во всем мире. Большинство специалистов в области прогнозирования ожидают, что доля авиаперевозок в пассажиро-километрах в общем объеме пассажирских перевозок в мире всеми видами транспорта за последующие 20 лет увеличится в связи с технологическими усовершенствованиями авиатранспорта даже при условии повышения реальной стоимости топлива.

В период с 1972 по 1981 гг. средний мировой темп роста пассажирообо-рота в пассажиро-километрах, осуществленного рейсами, выполненными по расписанию, возрастал в среднем на 7,9%, грузооборот (т км) - на 8,1% и суммарный грузооборот (т км) - на 7,8% . Однако темпы роста воздушных перевозок в различных регионах значительно отличались от приведенных средних значений. Изменение суммарного пассажирского и грузового оборота (т км) стран Северной Америки отстает по темпу роста воздушных перевозок от стран Азии, Африки и Среднего Востока. Эти развивающиеся районы имеют темпы роста перевозок, значительно превышающие средние мировые.

В послевоенный период воздушный транспорт Соединенных Штатов превратился в зрелую отрасль и в настоящее время играет большую роль в обеспечении междугородных пассажирских и грузовых перевозок. Пассажи-рооборот воздушного транспорта США увеличился с 2,69 млрд. пасс-км в 1945 г. до 127 млрд. пасс-км в 1980 г., что составляет 2,9% от общего пассажирооборота всех видов транспорта.

Грузооборот воздушного транспорта на внутренних авиалиниях за тот же период возрос с 0,06 до 267 млрд. (т км) при среднегодовом темпе роста 11,6%. Однако в течение 70-х годов темп роста грузовых перевозок на внутренних авиалиниях значительно уменьшился. В период экономического спада 1978-1980 гг. темп роста снизился до 7%. Очевидно, спрос на грузовые перевозки тесно связан с внутренними экономическими условиями и имеет тенденцию к большему колебанию по сравнению со спросом на пассажирские перевозки.

Общим правилом, однако, является то, что незначительной доле воздушного транспорта в общем грузообороте его роль значительно повышается при учете стоимости перевозимых грузов.

Общей тенденцией развития мирового рынка авиаперевозок являются:

- Либерализация - пересмотр запретительных соглашений в сторону отмены межгосударственных ограничений, т.е выстраивая системы «Открытое небо»;

- Дерегулирование - отмена ограничений конкуренции на внутренних национальных рынках;

- Приватизация - передача в частную собственность национальных компаний или значительной их доли, обусловливающих нарастание конкуренции между авиаперевозчиками, с одной стороны, и консолидацию крупнейших мировых перевозчиков (образование альянсов) - с другой.

В настоящее время четыре международных альянса (Lufthansa, Air Franse, British Airways) контролируют более 50% мирового рынка пассажирских авиаперевозок. К 2005 году на долю консолидированных компаний приходится более 75% мирового рынка.

Рынок российских авиаперевозок характеризуется значительным количеством авиаперевозчиков, только 5% из которых («Аэрофлот», «Пулково», «Красэйр», «Сибирь», «UTair») выполняют более 50% всего объема авиаперевозок РФ.

Государственная политика укрупнения авиакомпаний предусматривает доведение количества авиаперевозчиков к 2005 году до 100, в том числе 5-10 Федерального уровня и 25 -30 - регионального. Особенностью последних лет является возрастающий интерес к воссозданию и развитию региональных рынков авиаперевозок на основе создания «веерных» схем формирования расписания движения ВС через узловые аэропорты (ХАБы), предусматривающих предоставление пассажирской и грузовой клиентуре принципиально нового продукта, предусматривающего возможность многочастотного воздушного сообщения между промышленными и культурными центрами страны при одновременно сокращении продолжительности полета и времени ожидания в аэропортах.

Авиатранспортная система (АТС) Приволжско - Уральского Федерального Округа (ПУФО) насчитывает более 40 самостоятельных предприятий, осуществляющих деятельность в сфере гражданской авиации: объединенные авиапредприятия, авиакомпании, аэропорты, центры технического обслуживания, топливозаправочные комплексы, агентства воздушных сообщений (пассажирские и грузовые), предприятия аэронавигации, летные училища.

## Бюджетное планирование деятельности аэропорта

Планирование учитывает условия, существующие как внутри компании, так и внутри отрасли и экономики, а также увязывает вместе краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. Годовой бюджет соответствует долгосрочным целям бизнеса. Планирование играет большую роль в стратегическом управлении. Деятельность по плану необходимо постоянно отслеживать с точки зрения выполняемое и продолжительности задач и работ. Задачи должны быть конкретизированы и представлены в измеряемом виде. При этом план и процесс планирования включают подготовку бюджета и планирование на временном интервале, стратегические, краткосрочные и оперативные планы, план развития и планирования прибыли с учетом случайностей, а также осуществляется контроль, анализ и корректировка бюджета.

План - это подробное, структурированное описание последовательности действий для достижения оперативных, среднесрочных и долгосрочных целей, поддающихся количественному измерению /14/.

Планирование начинается с организационного подразделения самого нижнего уровня в соответствии с подходом снизу вверх. В плане классифицируются продукты, услуги, производственные возможности и рынки.

В бюджетах в количественной форме формулируется годовой план по прибыли, а также ежемесячный план оперативной деятельности. Чем меньше период бюджетирования, тем выше надежность бюджета. В скользящем бюджете может быть добавлен следующий месяц и опущен уже закончившийся. Одна и та же статья расхода может приводиться частично или полностью в нескольких сравнительных отчетах по бюджету. Бюджеты программ описывают также распределение ресурсов /17/.

Большинство бюджетов для аэропортов подготавливаются сроком на год с разбиением всего цикла на квартал. Выбор временного периода существенно связан с отраслевой особенностью перевозок, цикличностью воздушных перевозок, точностью финансовой информации. Оперативный план МАК по доходам характеризует основную деятельность и структурирован по услугам, видам деятельности и функциям /23/. Среднесрочные и долгосрочные планы, связанные со стратегическим планированием, как правило, являются планами развития.

Стратегический план разрабатывается на длительный период от двух до 10-15 лет, причем первые 5-Ю лет прорабатывается наиболее подробно. Стратегическое планирование - это непрерывный процесс, в результате которого определяются цели, к которым стремится руководство. При планировании учитывается набор входных данных, полученных на основе прогнозирования воздушных перевозок, использующегося для расчета мощностей, для расчета потребностей в рабочей силе, объема продаж и услуг и занимаемой доли рынка, определения потребности в финансах и бюджетировании.

Как указано выше, основой получения входных данных для планирования всех видов деятельности является прогнозирование воздушных перевозок, которое для различных этапов этого процесса использует различные модели.

Прогнозирование продаж - это момент, критичный для финансового управления и, в том числе, бюджетирования, планирования прибыли, анализа капиталовложений и анализа слияний, в частности для аэропортов - интеграции в рамках единой авиатранспортной системы воздушных перевозок. Взаимодействие между собой прогнозирования продаж и различных функций управления бизнесом показано на рисунке 2.2 /13,35, 66-74/.

## Анализ структуры управления финансовыми потоками аэропорта

Анализ деятельности отдельных сегментов, т.е. области деятельности аэропорта, для которой менеджер оценивает затраты и доходы, помогает в определении того, насколько успешной или неудачной оказалась деятельность подразделений. Отчеты по выполнению работ должны включать в себя сравнение результатов деятельности с отраслевыми показателями и с показателями работы конкурентов и охватывать весь цикл деятельности по главным направлениям развития бизнеса и географическим регионам, в частности ПУФО.

Показатели выполнения работ оценивают вклад подразделения в прибыль аэропорта, а также то, насколько деятельность подразделения соответствует поставленным целям аэропорта. Трудно сравнивать прибыль разных сегментов, особенно в случаях, когда у них неодинаковый размер или они производят различную продукцию или услуги. Критерии выполнения работ, установленные для отдельных сегментов, должны сравниваться с критериями прошлых периодов, других сегментов и с заранее заданными стандартами.

Планирование прибыли сегментов предусматривает выбор из наиболее альтернативных вариантов использования ресурсов одного, обеспечивающего целевые показатели по прибыли. Для того чтобы разработать планы по прибыли для отдельных сегментов, необходимо измерить прибыль каждого из сегментов и исследовать изменение общей прибыли, соответствующее множеству всех допустимых комбинаций и альтернатив.

При оценке работы, проделанной руководством, следует определить, какие факторы он контролировал (например, рекламный бюджет), а какие находились вне его компетенции (например, экономические условия). Работа подразделения или отделения должна сравниваться с работой других отделений как внутри компании, так и с работой аналогичных отделений в конкурирующих аэропортах. Следует оценивать риск и потенциальную прибыль, связанные с деятельностью отделения. Результаты сравнительного анализа за прошлый, текущий и прогнозируемый периоды удобно иллюстрировать с помощью графической презентации (рисунок 3.1)

Рассмотрим важные оценки работы руководителя отделения аэропорта. Эта оценка:

- помогает в формулировании ориентиров по достижению корпоративных целей и выработке стимулов для руководителя;

- привлекает внимание вышестоящего руководства к тем областям деятельности, где оно наиболее необходимо;

- позволяет определить, кого следует стимулировать;

- выявляет тех, кто принимал неверные решения;

- обеспечивает удовлетворение от результатов работы благодаря обратной связи, которая становится доступной для менеджеров.

При децентрализации ответственность за прибыль распределяется по организационным подразделениям. Чем ниже уровень принятия решений, тем выше степень децентрализации управления. Децентрализация оказывается наиболее эффективной в компаниях, предусматривающих обязательные измерения затрат и прибыли, и наиболее успешной в компаниях с полностью автономными подразделениями. Децентрализации может осуществляться в различных формах, в том числе, по функциональному или географическому признаку или по прибыли.

Остановимся на достоинствах и недостатках децентрализации ответственности. К достоинствам децентрализации следует отнести:

- руководители высшего звена аэропорта имеют больше времени для стратегического планирования;

- решения принимаются руководителями, которые в наибольшей степени владеют ситуацией на локальном уровне;

- при принятии решений учитывается больше информации, поступающей снизу вверх;

- руководители получают большие возможности по контролю результатов, что приводит к улучшению системы мотивации.

К недостаткам децентрализации следует отнести:

- сужается кругозор менеджеров, они рассматривают только свое отделение, а не организацию в целом;

- может приводить к дублированию служб;

- возрастают затраты на получение дополнительной информации.

Для целей сравнения надо использовать издержки замещения выбывающего основного капитала вместо затрат прошлых периодов. Это дает надежную базу для сравнения, так как издержки соответствуют требуемым инвестициям на конец периода отчетности. Оценка стоимости замещения позволяет сравнить стоимость активов и текущую производительность. Если невозможно оценить восстановительную стоимость основного капитала, стоимость активов может оцениваться на базе расчета текущей стоимости будущих денежных потоков.

Главный подход к анализу деятельности отделений основан на выделении в рамках центров ответственности центров затрат, прибыли, доходов и инвестирования.

Рассмотрим более подробно назначение каждого из них.

Центр ответственности - это сегмент компании, в котором оценивается и контролируется работа менеджеров. К контролируемым параметрам относятся: прибыль, затраты, доходы, объемы инвестирования, причем контролироваться может любой набор указанных параметров.

Система учета по центрам ответственности представляет собой систему по учету расходов и доходов в рамках центра ответственности. Работа системы основывается на предпосылке, что руководители отвечают за свою работу, работу своих подчиненных и за все виды деятельности в своем центре ответственности. Эта система может использоваться и как инструмент планирования, и как инструмент контроля. Система учета по центрам ответственности, также называемая системой функционального учета или системой учета прибыльности, дает менеджерам следующие преимущества:

- обеспечивает процесс делегирования полномочий по принятию решений;

- поддерживает концепцию управления по целям. Этот метод стимулирует руководителей к достижению целей компании. Работа руководителей оценивается по степени приближенности к целям компании;

- позволяет эффективно применять концепцию управления по отклонениям.