Мельнов, Дмитрий Викторович. Формирование системного подхода управления финансовыми ресурсами металлургических компаний: теория, методология, реализация : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.10 / Мельнов Дмитрий Викторович; [Место защиты: Орлов. гос. техн. ун-т].- Орел, 2008.- 358 с.: ил. РГБ ОД, 71 09-8/381

**Содержание к диссертации**

Введение

**1 Теоретические и методологические проблемы формирования и управления финансовыми ресурсами металлургических предприятий 13**

1.1 Теоретические аспекты формирования и управления финансовыми ресурсами металлургических компаний 13

1.2 Проблемы методологии управления финансами вертикально интегрированных структур в черной металлургии 30

1.3 Методы оценки финансовых рисков и обоснование системы показателей оценки эффективности управления финансами корпорации 50

**2 Формирование системы и инструментов стратегического планирования финансовых показателей 65**

2.1 Формирование концепции стратегического планирования на металлургическом предприятии и его методологические основы 65

2.2 Формирование системы стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности 120

2.3 Инструменты стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности 131

2.4 Формирование рациональной структуры стратегического плана развития на примере ОАО«ММК» 149

2.5 Совершенствование системы информационно-документационного обеспечения процесса планирования финансовых показателей на примере ОАО«ММК» 163

**3 Методология формирования финансовых ресурсов металлургических компаний путем оптимизации их финансовых потоков 181**

3.1 Методология формирования финансовых ресурсов за счёт совершенствования финансовых потоков 181

3.2 Моделирование показателей финансовых потоков на основе финансового реинжиниринга 197

3.3 Анализ и разработка метода оценки внутренних финансовых рисков горно-металлургического предприятия 206

**4 Формирование механизма увеличения финансовых ресурсов на металлургическом предприятии 237**

4.1 Проблемы роста финансовых ресурсов металлургических компаний...237

4.2 Механизм и методика формирования и использования финансовых ресурсов 250

4.3 Расчет эффективности формирования и использования финансовых ресурсов предприятия 268

4.4 Основные направления совершенствования формирования и использования финансовых ресурсов 283

**5 Оценка эффективности управления финансовыми ресурсами по уровню финансовой устойчивости металлургической компании 293**

5.1 Методический подход к планированию финансовой устойчивости металлургического предприятия ; 293

5.2 Методика оценки и прогнозирования финансовой устойчивости металлургического предприятия 299

5.3 Экспериментальная оценка и прогноз финансовых состояний предприятия с позиций разработанной методики 314

5.4 Рекомендации по планированию и управлению финансовой устойчивостью предприятия 323

Заключение 335

Список используемой литературы

* [Проблемы методологии управления финансами вертикально интегрированных структур в черной металлургии](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-sistemnogo-podhoda-upravlenija-finansovymi-resursami-metallurgicheskih.html#4532991)
* [Формирование системы стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-sistemnogo-podhoda-upravlenija-finansovymi-resursami-metallurgicheskih.html#4532992)
* [Моделирование показателей финансовых потоков на основе финансового реинжиниринга](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-sistemnogo-podhoda-upravlenija-finansovymi-resursami-metallurgicheskih.html#4532993)
* [Основные направления совершенствования формирования и использования финансовых ресурсов](http://www.dslib.net/finansy/formirovanie-sistemnogo-podhoda-upravlenija-finansovymi-resursami-metallurgicheskih.html#4532994)

**Введение к работе**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** В настоящее время в России возрастает необходимость эффективного управления финансово-хозяйственной деятельностью. В рыночной экономике субъекты хозяйствования самостоятельно определяют источники и ресурсы роста, несут ответственность за эффективность их использования. Управление финансовыми ресурсами, наряду с управлением материальными и трудовыми ресурсами, является одной из сфер деятельности любого субъекта рыночного хозяйства.

Значение управления финансовыми ресурсами состоит в том, что оно обеспечивает реализацию стратегических целей и тактических задач экономического субъекта, выполнение им финансовых обязательств, служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов. Особое внимание следует уделить сущности и экономическому содержанию финансовых ресурсов. Вопрос сущности финансовых ресурсов является одним из наименее разработанных в теории финансов. Практическая важность данного вопроса предполагает предварительное теоретическое исследование сущности и функций финансовых ресурсов.

Противоречие между общественными потребностями и возможностями экономики России заключается в том, что решение проблемы сокращения разрыва в объеме производства и уровне жизни населения между Российской Федерацией и развитыми странами не обеспечено необходимым объемом финансовых ресурсов. В России в избытке имеются материальные и трудовые ресурсы, но ощущается острый недостаток финансовых ресурсов, прежде всего на уровне предприятий, что является серьезным препятствием на пути развития страны. Ни внешние, ни внутренние финансовые ресурсы, имеющиеся в настоящее время, не в силах обеспечивать и поддерживать динамичный экономический рост. В условиях современной России особенно актуальны проблемы привлечения дополнительных финансовых ресурсов и эффективного использования имеющихся.

Решение вопроса повышения эффективности использования финансовых ресурсов возможно только при условии опоры на современную научную методологию исследования процессов управления финансами вообще и процессов управления финансовыми ресурсами в частности.

При изучении вопросов управления финансами предприятий особое внимание необходимо уделять отраслевой специфике. В развитых странах все большее значение приобретает нематериальная сфера, одной из крупнейших отраслей которой является металлургия; по доле нематериального сектора в валовом внутреннем продукте (ВВП) судят об уровне развития экономики той или иной страны. Поэтому исследование данной отрасли экономики представляется актуальным.

**Степень научной разработанности проблемы.** Эффективное управление финансовыми ресурсами интересует многих ученых мира. Существует достаточно большое количество публикаций, посвященных проблемам формирования и использования финансовых ресурсов. В то же время заслуживают дальнейших исследований проблемы управления финансовыми ресурсами в металлургической отрасли.

Все это свидетельствует о сложности и многогранности исследуемых вопросов, своевременности рассматриваемых проблем, что и определило выбор темы диссертационной работы, постановку ее целей и задач.

Среди отечественных ученых, внесших наиболее значительный вклад в разработку данной проблемы или отдельных ее аспектов, следует отметить А.М. Бирмана, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, М.В. Вознесенского, Л.А. Дробозину, В.П. Иваницкого, В.П. Казак, М.Н. Крейнину, В.В. Ковалева, Т.М. Ковалеву, Н.В. Колчину, Д.С. Молякова, В.М. Мухина, В.М. Родионову, М.В. Романовского, Б.М. Сабанти, В.К. Сенчагова, Н.Г. Сычева, Е.С. Стоянову, Г.Б.Поляка, А.Г.Шеремета, Д.Г. Черника и др.

Среди западных экономистов - классиков политической экономии: А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, М. Миллера, Ф. Мадильяни, А. Пигу, А. Маршалла, П. Самуэльсона, И. Шумпетера и др.

Современные подходы в области финансового менеджмента нашли отражение в работах зарубежных исследователей - Р. Холта, Дж. Ван Хорна, Л. Гапенски, Р. Брейли, С. Майерса, Ю. Бригхема и др.

**Цель и задачи диссертационной работы.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретических и методологических аспектов формирования и управления финансовыми ресурсами на предприятиях металлургии.

В рамках поставленной цели были выделены основные подцели и соответствующие задачи:

Подцель 1. Исследование теоретических и методологических проблем формирования и управления финансовыми ресурсами металлургических предприятий. Для достижения этой подцели были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования и управления финансовыми ресурсами металлургических компаний;

- выявить проблемы методологии управления финансами вертикально интергированных структур;

- методически обосновать оценку эффективности управления финансами вертикально интегрированных структур в черной металлургии;

- рассмотреть категориальный аппарат финансовых рисков корпорации и методы их оценки;

- провести анализ системы показателей оценки эффективности управления финансами корпорации.

**Подцель 2.** Разработка системы и инструментов стратегического планирования финансовых показателей. Для достижения этой подцели были поставлены и решены следующие задачи:

- предложена концепция стратегического планирования на металлургическом предприятии и его определены методологические основы;

- разработана система стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности;

- разработана инструменты стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности;

- предложена рациональная структура стратегического плана развития на примере ОАО «ММК»;

- предложены направления совершенствования системы информационно-документационного обеспечения процесса планирования финансовых показателей;

- применение разработанной методики стратегического планирования для определения темпов развития продаж продукции с полимерным покрытием ОАО «ММК».

**Подцель 3.** Разработка методологии формирования финансовых ресурсов металлургических компаний путем оптимизации их финансовых потоков. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие задачи:

- разработана методология формирования финансовых ресурсов за счёт совершенствования финансовых потоков;

- предложена методика формирования технико-промышленного финансового плана;

- предложена система моделирования показателей финансовых потоков на основе финансового реинжиниринга.

**Подцель 4.** Разработка механизма увеличения финансовых ресурсов на металлургическом предприятии. Для достижения этой подцели поставлены и решены следующие задачи:

- выявлены проблемы роста финансовых ресурсов металлургических компаний;

- разработан механизм и методика формирования и использования финансовых ресурсов;

- разработан расчет эффективности формирования и использования финансовых ресурсов предприятия;

- предложены основные направления совершенствования формирования и использования финансовых ресурсов.

**Подцель 5.** Разработка оценки эффективности управления финансовыми ресурсами по уровню финансовой устойчивости металлургической компании. Для осуществления этой подцели были поставлены и решены следующие задачи:

- разработан методический подход к планированию финансовой устойчивости металлургического предприятия;

- предложена методика оценки и прогнозирования финансовой устойчивости металлургического предприятия;

- определена роль и возможности финансовой реструктуризации через формирование и управление финансовыми ресурсами металлургических компаний.

**Подцель 6.** Внедрение и апробация разработанной методики формирования и управления финансовыми ресурсами. Для осуществления этой подцели были поставлены и решены следующие задачи:

- апробирована разработанная методика формирования и управления финансовыми ресурсами;

- реализована методика формирования и управления финансовыми ресурсами при финансировании программ развития ММК.

Область исследования. Исследование соответствует п. 3 «Финансы предприятий и организаций» специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» паспорта специальностей ВАК РФ (экономические науки).

**Объектом исследования** в диссертационной работе являются финансовые ресурсы российских предприятий металлургии.

**Предметом исследования** выступают финансовые отношения в процессах формирования и использования финансовых ресурсов предприятий металлургии.

Теоретической и методологической базой исследования является конкретное приложение теории научного познания к предмету исследования.

Основой методологического подхода служит диалектический метод, предполагающий изучение экономических категорий и процессов в их постоянном развитии и взаимосвязи, как единственно отвечающий объективной реальности. В работе используются различные способы и приемы исследования: экономико-математический, структурный и сравнительный анализ, индукция и дедукция, моделирование экономического процесса, системный подход и др.

Теоретической основой диссертационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам финансовых отношений и финансовых ресурсов, источники энциклопедического характера по указанным проблемам, материалы периодических изданий.

Информационной базой исследования служат законодательные акты Российской Федерации, материалы Госкомстата России, ресурсы глобальной информационной системы Интернет, а также материалы, полученные в процессе практической работы автора.

В ходе исследования использованы данные финансовой отчетности ряда предприятий металлургии, на примере которых иллюстрируется практическое применение предлагаемого методического аппарата.

Научная новизна исследования состоит в решении на основе системного подхода теоретико-методологических и практических положений проблемы повышения качества управления финансами на децентрализованном уровне финансово-кредитной системы - уровне предприятий черной металлургии через разработку новых концепций управления финансами предприятия и финансового анализа, имеющих важное народно-хозяйственное и экономическое значение для роста ВВП страны.

Наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну диссертационного исследования, заключаются в следующем:

1. Сформирована система стратегического планирования финансово-экономических показателей и определены экономические и организационные инструменты для ее реализации на предприятиях металлургической промышленности (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

2. Разработана методика многомерной сравнительной оценки эффективности стратегий роста финансовых показателей предприятий металлургической промышленности (п. 3.1 Паспорта 08.00.10).

3. Выдвинута и теоретически обоснована концептуальная идея повышения качества управления финансами предприятия, на основе которой разработана универсальная концепция управления финансами металлургического предприятия средствами финансового анализа, включающая определение термина качество управления финансами предприятия, модель качества и инструментарий качества управления финансами предприятия (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

4. Разработана концепция инструментария управления финансами (концепция финансового анализа) на децентрализованном уровне управления финансово-кредитной системы - уровне предприятия (п. 3.1 Паспорта 08.00.10).

5. Предложены критерии оценки эффективности формирования и использования финансовых ресурсов, обеспечивающие действенность и практическую направленность разрабатываемого на их основе механизма роста финансовых ресурсов предприятий: финансовая устойчивость, финансовые потоки, реструктуризация финансовой деятельности и др. (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

6. Проведена оценка роли металлургического комплекса с конкретизацией значимости черной металлургии в формировании финансово- промышленного потенциала страны и региона с выявлением особенностей и обеспечением тесной функциональной и методической взаимосвязи между объемом финансовых ресурсов с целью достижения высокой результативности при управлении финансовыми потоками предприятий (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

7. Разработан метод формирования и управления механизма финансовых ресурсов, основанный на комплексном подходе, учитывающем принципы, критерии и показатели (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

8. Предложена методика формирования и использования финансовых ресурсов предприятий металлургии на основе таких критериев эффективности, как оборачиваемость и рентабельность, с учетом ограничений по кассовым разрывам, способствующая комплексной оптимизации структуры активов, пассивов и доходов от реализации (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

9. Обоснован авторский методический подход к планированию финансовой устойчивости предприятия, как комплексной адаптивной системы с обратной связью, обеспечивающий использование метода системного анализа, позволяющего сочетать качественные и формальные методы для повышения финансовой устойчивости предприятия за счёт оптимизации процесса формирования финансовых ресурсов (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

10. Разработана методика оценки и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия, включающая: интегральный критерий оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия; алгоритм выбора первоочередных мероприятий стратегии или тактики развития предприятия в зависимости от прогноза финансового состояния; рекомендации по повышению финансовой устойчивости предприятий с учетом особенностей методов формирования и управления финансовыми ресурсами (п. 3.3 Паспорта 08.00.10).

**Теоретическая значимость исследования.** Разработанная в работе концепция управления финансами предприятия обосновывает теоретические и методологические подходы, развивает теорию управления финансами предприятия. Сформулированы преимущества предложенной концепции управления финансами предприятия, выражающиеся в повышении эффективности использования финансовых средств предприятия. Определены концептуальные основы развития теории управлении финансами предприятия на основе постулатов функционирования новой парадигмы управления. Предложенная в работе концепция финансового анализа предприятия построена в соответствии с требованиями нацеленной на повышение качества управления финансами предприятий реального сектора экономики новой, разработанной в диссертационном исследовании, концепции управления финансами предприятия.

**Практическая значимость исследования.** Теоретические положения и выводы диссертационной работы доведены до методологических и практических рекомендаций анализа и оценки финансового состояния, качества управления финансами, финансового планирования, моделирования, разработки конкретных путей повышения качества управления финансами для предприятий реального сектора экономики.

Теоретические, аналитические и методические разработки используются: в департаменте прогнозирования и стратегического планирования Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации, Государственном университете управления, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, ОАО «ММК», ОАО «Северсталь».

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследования докладывались автором на международных и всероссийских научных, научно-методических конференциях, семинарах:

- Всероссийской конференции «Проблемы управления и условиях перехода к рыночной экономике» (Москва, 1992);

- IV Российской научно практической конференции «Экономическая реформа России и проблемы управления» (Москва, 1993);

- Научной конференции молодых ученых «Реформы и России и проблемы управления» (Москва, 1994);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 95» (Москва, 1995);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 96» (Москва, 1996);

- Научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления - 98» (Москва, 1998);

- Научно-практическом семинаре для преподавателей высшей школы (Брюль - Германия, 1998);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 99» (Москва, 1999);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2000» (Москва, 2000);

- Заседании круглого стола IМТА (Блед - Словения, 2001);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2001» (Москва, 2001);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления -2002» (Москва, 2002);

- 8-й международной конференции «Системный анализ и управление» (Евпатория, 2003);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2003» (Москва, 2003);

- Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2004» (Москва, 2004);

20-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, 2005).

**Публикации.** Основные теоретические и практические положения работы нашли отражение в учебниках и учебных пособиях, монографии, научных статьях. Всего по теме диссертационного исследования опубликовано 40 работ объемом 72,02 п.л., из которых 71,62 п.л. принадлежит лично автору.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, шести глав, включающих 27 рисунков, 29 таблиц, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации - 356 страниц.

## Проблемы методологии управления финансами вертикально интегрированных структур в черной металлургии

Идеи государственного деятеля XVII века Ордина-Нащекина о создании эффективных условий деятельности мануфактур через четыре столетия оформились в достаточно стройную систему взглядов управления производственным предприятием, которая находится в постоянном развитии.

Эволюция основных концепций, систем взглядов на управление, которые определялись и определяются тенденциями развития экономики, к настоящему времени привела к оформлению двух систем взглядов на управление, получивших название старой парадигмы, рассматривающей предприятие как закрытую систему, в которой главным фактором конкурентоспособности считается рост масштабов производства, главной задачей управления (менеджмента) - рост производительности труда, главным источником прибавочной стоимости - производительность труда производственного рабочего, с системой управления, построенной на контроле всех видов деятельности и новой парадигмы управления, рассматривающей предприятие открытой системой, ориентированной на качество продукции и удовлетворение потребителей, на ситуационный подход к управлению, обеспечивающий адаптацию к складывающимся условиям работы предприятия, на обладающих знаниями работников в качестве главного источника прибавочной стоимости, на систему управления, нацеленную на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства. Постулаты «старой» парадигмы управления нацелены на качество выпускаемой продукции. Постулаты «новой» парадигмы управления по сути своей нацелены на качество управления предприятием.

Эволюция представлений об управлении вообще и управлении финансами в России происходила стремительно. За последние два десятка лет она прошла столетний путь Запада от старой парадигмы Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо, А. Маслоу к новой парадигме Р. Уотермана, Т. Питерса, И. Ансоффа, П. Друкера. Можно сказать, что в рамках «старой парадигмы» задачи управления финансами сводятся к добротному планированию поступлений и расходования финансовых ресурсов на предприятии, в основном ориентированных на внутреннюю среду. Новая парадигма требует расширения понятия управления финансами предприятия и распространения его на внешнюю среду.

Постулаты старой и новой парадигм к управлению являются фундаментом формирования современных взглядов на управление в целом и управление финансами, в частности. С практической точки зрения, интерес представляют оба подхода к организации управления финансами, так как оба они применяются руководителями предприятий.

В жесткой конкурентной борьбе за выживаемость, в условиях которой осуществляет свою деятельность большинство предприятий России, одной из главных задач управления становится обеспечение качества управления финансами. Опираясь на постулаты парадигм управления и практику их применения руководителями предприятий, автором диссертационного исследования сформулированы постулаты парадигм управления финансами предприятий реального сектора экономики страны.

Категория «Качество управления финансами предприятия», функциональное назначение которой - обеспечение предприятия в полном объеме и требуемые сроки необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами, является составной частью категории «Качество управления предприятием».

Возникшая в начале исследования идея необходимости решения проблемы повышения качества управления финансами вылилась в разработку концепции управления финансами предприятия, ориентированной на качество управления финансами. Разработке концепции предшествовало изучение и анализ литературных источников, документов-аналогов, определяющих подходы к управлению качеством и обеспечению качества управления, международных стандартов ИСО серии 9000, в которых определены и сформулированы требования к управлению качеством продукции и к системе менеджмента качества. Исследование осуществлялось в теоретическом, историческом и практическом аспектах.

В концепцию управления финансами предприятия входит определение термина «Качество управления финансами предприятия», модель качества управления финансами предприятия, инструментарий качества управления финансами предприятия.

Определение термина и конструирование модели качества управления финансами предприятия осуществлено исходя из принятого в мировой практике подхода к управлению качеством, ориентированного на удовлетворение требований потребителя продукции и услуг; современных средств анализа и оценки качества управления; обобщения по литературным источникам мнений отечественных ученых; сформулированных в диссертационной работе постулатов старой и новой парадигм управления финансами предприятия.

В качестве базовых данных приняты следующие теоретические предпосылки: - управление финансами предприятия (финансовый менеджмент) - это финансовый механизм, система управления финансами, предназначенная для организации взаимодействия денежных потоков, финансовых отношений и фондов денежных средств путем использования финансовых инструментов и категорий, стимулов, льгот и санкций в соответствии с требованиями экономических законов на основе законодательных и нормативных актов государства; являясь самостоятельной системой, управление финансами предприятия одновременно является частью системы управления предприятием; - качество управления финансами предприятия является показателем эффективности управления, определяется степенью соответствия достигнутых результатов стратегическим, тактическим и оперативным целям и задачам предприятия; - приоритет обеспечения финансовыми ресурсами отдается производству продукции (оказанию услуг); - модель качества управления финансами - это организационная система управления, обеспечивающая качество управления финансами; - финансовый анализ - система анализа и оценки финансовой деятельности предприятия, устанавливающая соответствие полученных результатов деятельности поставленным целям и задачам и служащая базой планирования качества управления финансами на последующий период. На основе рассмотрения различных научных подходов к определению терминов «управление», «управляемость», «качество продукции», «управление качеством», «качество управления» предлагается следующее определение термина «Качество управления финансами предприятия» - это степень обеспечения предприятия, в соответствии со стратегическими, тактическими и оперативными целям и задачами, в полном объеме, в сроки, определяемые финансово-хозяйственной деятельностью, необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами, измеряемая достижением критерия качества управления финансами через реализацию функций финансов предприятия.

Конструирование модели качества управления финансами предприятия осуществлено с учетом требований международного стандарта ИСО 9001-2000 системы менеджмента качества продукции с интерпретацией к качеству управления финансами предприятия, постулатов старой и новой парадигм управления финансами предприятия.

Разработанная в диссертационном исследовании и предлагаемая к применению модель качества управления финансами на микроуровне представлена на рисунке 1.1. На модели рисунка 1.1 слева и справа показана внешняя (формулирующая требования к управлению финансами) и расположенная в центре рисунка 1.1 внутренняя (обеспечивающая выполнение требований к управлению финансами) среды предприятия.

Внешняя среда представлена собственниками предприятия, акционерами, банками, поставщиками, покупателями производимой предприятием продукции, работниками предприятия, финансовыми институтами, инвесторами, т.е. заинтересованными в качестве управления финансами сторонами. Внутренняя среда представлена управляющей и управляемой подсистемами предприятия. Управляющая подсистема: - разрабатывает, принимает и несет ответственность за реализацию стратегических (привлечение инвестиций, крупных кредитов, дивидендную политику) и тактических (грамотное распоряжение финансовыми ресурсами) финансовых решений; - создает условия успешной работы финансовой службы, осуществляя подбор и расстановку квалифицированного персонала финансовой службы предприятия и наделяя ответственных исполнителей соответствующими полномочиями;

## Формирование системы стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятиях металлургической промышленности

Что касается успешных или завершенных поглощений, все исследования свидетельствуют - акционеры поглощаемой компании осознают, что их благосостояние увеличилось по сравнению со стоимостью их вложений до слияния. В основе этого увеличения лежит более высокая цена, уплачиваемая поглощающей компанией за акции приобретаемой, причем средний размер премии составляет около 30%, тогда как максимальный размер премии достигает 80%. Наблюдается тенденция роста рыночной стоимости акций приобретаемой компании в результате появления официальной информации или слухов о потенциальном слиянии.

В-пятых, поскольку с точки зрения поглощающей корпорации, поглощения можно рассматривать как один из видов капиталовложений, основным отличием поглощения от других капиталовложений является то, что первоначальные затраты трудно оценить заранее; так как они, как правило, есть объект торга при заключении сделки. Во-первых, необходимо тщательно определить выгоды и издержки. Во-вторых, покупка компании существенно осложнена тем, что при слиянии возникают особые налоговые, правовые и бухгалтерские проблемы. В-третьих, необходимо учитывать тактические приемы наступления и защиты, которые часто применяются при враждебных поглощениях. Кроме того, необходимо разбираться как в причинах слияния, так и в том, кто из участников вероятнее всего извлечет из него прибыль, а кто понесет убытки.

В-шестых, возникает проблема оценки стоимости акций и оценки стоимости компании после слияния. Эти вопросы толкуются однозначно, но предлагаемые математические модели не учитывают такие факторы, как нерыночную среду, а именно: неразвитость рынка ценных бумаг, недооцененность акций, отсутствие аутсайдерского контроля, а также высокий уровень реагирования курса акций на политические решения.

Таким образом, вопросы корпоративных финансов являются достаточно спорными, слабо разработанными и структурированными. Кроме того, следует учитывать и опыт становления крупных интегрированных структур в Японии, ФРГ, Италии, где одним из ведущих субъектов управления является государство. Так, заслуга «японского чуда» приписывается прежде все Министерству международной торговли и промышленности Японии, которое, начиная с его создания в 1949 г. являлось примером сотрудничества государства с крупными корпорациями. При этом японское правительство не являлось собственником интегрированных структур, но оно успешно ими управляло, позволяя им участвовать в выработке (и что более важно, в реализации) планов национального развития. Основу экономики Италии составляют 3 государственные холдинговые компании: Институт промышленной реконструкции, включающий около 1000 дочерних предприятий (контролирует черную металлургию, судостроение, железнодорожный и воздушный транспорт, гостелерадиовещание); ЭНИ -национальное общество цветных металлов, в которое входит более 390 дочерних компаний (энергетика, нефть и нефтепродукты, химия); ЭФИМ -управление акционерных участий и финансирования (обрабатывающая промышленность, упаковочные материалы, туристическая индустрия). Головные холдинги этих компаний обеспечивают своим участникам правительственное невмешательство в их деятельность, добиваются государственных субсидий [101].

В иностранной литературе нет аналога понятию финансово-промышленные группы. Достаточно часто анализируются структуры холдингового типа. Отмечаются преимущества холдингов при слиянии [77]: - позволяет головной компании получить контроль над другой компанией при гораздо меньшем объеме инвестиций, чем при слиянии; - приобретая только часть акций другой компании, холдинговая компания избавляется от уплаты такой высокой цены за акцию, как при покупке всех акций этой компании. Она может скупать их постепенно, что не приводит к повышению их цены; - для приобретения контроля над другой компанией не требуется согласия акционеров поглощающей компании; - посредством централизации управления может быть достигнута значительная операционная экономия. Таким образом, проведенный анализ теоретической базы управления финансами интегрированных структур позволил сделать следующие выводы: 1. В работах западных финансистов американской школы достаточно подробно разработаны прикладные вопросы управления финансами предприятия в достаточно стабильной среде: обоснованы типы слияний, методы слияний, формы зашиты, обобщены практические наблюдения о выигрыше, указаны составляющие возможного синергического эффекта, приведены методы оценки стоимости акций и бизнеса при расширении корпорации 2. Американские специалисты в результате преобладающих монетаристских взглядов в большей степени сконцентрированы на анализ поведения индивидуального инвестора, акционера, но не на финансовую оценку развития отрасли в целом, отдельных интегрированных структур. 3. Американский подход к оценке роли государства в целом не является единственным. Значительную ценность для отечественной науки и практики представляют работы по обобщению опыта индустриально развитых государств (ФРГ, Японии, Франции), которые смогли создать условия для корпоративного роста, направленного на поднятие уровня национальной экономики. 4. Выбор оптимальной с финансовой точки зрения структуры управления сложными хозяйственными структурами в работах отечественных авторов не исследован, как и недостаточно исследованы вопросы теории финансов предприятий и интегрированных структур, финансовых рисков создания и развития интегрированных структур, финансовых механизмов их функционирования.

Для обеспечения конкурентных позиций предприятий металлургии наиболее предпочтительной организационной структурой является крупная организационная структура - корпорация. Разработка мероприятий по совершенствованию организации финансов крупных организационных структур - интегрированных структур, требует, чтобы были научно обоснованно определены исходные понятия.

Вместе с тем, анализ публикаций отечественных и зарубежных авторов показал, что достаточно стройной и непротиворечивой теории финансов в целом не существует. В теории финансов представляется возможным выделить две точки зрения. Так, согласно одной финансы - это экономическая категория, отражающая исключительно перераспределительные отношения на уровне государства. Согласно другой точке зрения, которая преобладает, финансы предприятий имеют право на существование как научное понятие.

Мы придерживаемся этой точки зрения на самостоятельную роль финансов предприятий. При этом возникает вопрос, какое место занимают финансы интегрированных структур в общей системе финансов.

## Моделирование показателей финансовых потоков на основе финансового реинжиниринга

Очень важное значение при этом имеет сбор необходимой информации. Источники информации могут иметь разнообразный характер. Многие предприятия для получения редкой и достоверной информации стремятся найти некие особенные источники, часто нелегальные. Однако нужно иметь в виду, что около 90% нужной, соответствующей информации можно извлечь из легальных источников.

Сбором нужной информации обычно занимается служба планирования. В то же время этот процесс координируется и контролируется высшим менеджментом. Высший менеджмент, кроме того, самостоятельно занимается сбором информации, так как обладает возможностью вхождения в различные информационные каналы.

Оценка информации является заключительным этапом анализа среды предприятия. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии.

Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность предприятия. В процессе оценки фокус перемещается от понимания среды к пониманию того, что данное состояние среды может значить для предприятия.

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план предприятия. К инструментам стратегического анализа относятся: - формальные модели и количественные методы. Период особого увлечения ими и появления наиболее популярных моделей приходится на 70-е годы нашего столетия; - самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данного предприятия, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е годы. Однако это не означало отказ от них, а выразилось в том, что сегодня методы стратегического анализа применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа: - сравнение намеченных предприятием ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними; - анализ возможных вариантов будущего предприятия, определение стратегических альтернатив. Когда стратегические альтернативы определены, предприятие приступает к завершающему этапу разработки стратегии - выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана. Анализ разрыва - простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель - определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его. Конкретное применение анализа разрыва означает следующее: - определение основного интереса предприятия, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж); - выяснение реальных возможностей предприятия с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3,5 лет); М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это - преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование [147].

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась на ранних стадиях развития рынка. Сегодня она приобрела новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции», означающую общее снижение цен и, в том числе, доходов населения.

Дифференциация означает создание предприятием продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX века по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях), определенной группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует особого рода экономических ресурсов и навыков, а также управленческих действий.

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство предприятия склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внутренней и внешней среды, а также выбранным целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса и иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам [93].

Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа: формирование общей стратегии организации; формирование конкурентной стратегии; определение функциональных стратегий предприятия.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи: - должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии предприятия; - необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений предприятия при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Все разнообразие стратегий может быть сведено к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста, сокращения [61]. Организация может выбрать один из них или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков. Разновидность стратегии роста: вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция. Осуществляется тремя способами: поглощение конкурирующих предприятий путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций); - слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единого предприятия. - совместное предприятие - объединение предприятий разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон. Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются стратегия разворота, стратегия отделения и стратегия ликвидации.

Стратегия разворота - используется, если предприятие действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельной продукции, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том рлучае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

## Основные направления совершенствования формирования и использования финансовых ресурсов

В процессе планирования и управления финансовыми потоками необходимо активно использовать экономико-финансовые, организационные, правовые и административные инструменты, позволяющие оперативно изменять направление товарных и финансовых потоков. Очевидно, что финансовые потоки сопровождают определенные финансовые операции и схемы бизнеса. Согласно этому руководство компании обычно имеет в своем арсенале инструменты, позволяющие маневрировать ресурсами, осуществлять налоговое планирование и сокращать различные финансовые потери.

Финансовые потоки связывают любые хозяйственные предприятия, вступившие в долгосрочные коммерческие отношения. Взаимоотношения банка и его клиентов, промышленная кооперация, деятельность холдингового предприятия сопровождаются товарными и финансовыми потоками. Смысл управления финансовыми потоками вертикально-интегрированной компании заключается в проведении хозяйственных операций на внутрифирменных условиях и на базе трансфертных цен. Антитрансфертное законодательство в России только начинает действовать. Практика показывает, что «трансфертный фактор» играет существенную роль и в странах с жестким налоговым законодательством, и в международных операциях. Планирование финансовых потоков позволяет распределять издержки между подконтрольными хозяйственными субъектами, обеспечивая сокращение облагаемой налогом прибыли и других видов потерь. Достижение наибольшей выгоды от потокового планирования связано с повышением эффективности управления хозяйственными предприятиями, улучшением оперативного и стратегического планирования.

Проведем оценку и определим целесообразность применения операций, встречающихся в российской корпоративной практике операции, обеспечивающих управление финансовыми и материальными потоками компаний.

К примеру, вертикально-интегрированная компания финансирует свои дочерние фирмы путем приобретения выпущенных ими корпоративных облигаций. При необходимости увеличить уставный фонд, проводится операция, согласно действующего законодательства: в уставный фонд вносятся деньги и ценные бумаги - акции и облигации. При этом инвестирование проводится по замкнутой внутрифирменной цепи. В результате всех операций происходит увеличение уставного капитала всех фирм. В структуре акционерного капитала компании может быть заранее подготовлена возможность эмиссии акций и облигаций различных категорий. Это в дальнейшем способно облегчить различные операции по оптимизации организационной структуры вертикально-интегрированного бизнеса и его перестройки. ,

Практика показывает, что предприятия, входящие в состав крупных компаний, имеют весьма сложную структуру акционерного капитала. Одни категории акций гарантируют отношения собственности и владения, другие обеспечивают перераспределение доходов, третьи несут инструментальную нагрузку. По мнению автора, возможность проведения такого рода схем, стратегических перестроений и управления финансовыми потоками должна быть заложена в идеологию структурирования вертикально-интегрированной группы.

Метод перекрестных инвестиций допустимо использовать в операциях с основными средствами (движимого и недвижимого имущества), а также интеллектуальной собственностью и «ноу-хау». В круговых схемах могут использоваться договоры долгосрочной аренды, доверительного управления и пр. Российское законодательство допускает включение интеллектуальных ценностей в уставный фонд предприятий. Следует обратить внимание на то, что по существующему законодательству возможно использование механизма ускоренной амортизации нематериальных активов.

Рассмотрим схему внутрифирменных кредитного механизма. В соответствии с содержанием схемы финансирование дочерних фирм осуществляется в форме предоставления товарных кредитов. Поставки осуществляются по схеме в интересах третьего лица. Оплачиваются они обычно из кредитных ресурсов. Применяются различные системы финансирования дочерних фирм в форме предоставления товарных кредитов (коммерческие кредиты).

Управление коммерческим кредитами (авансами и рассрочками) платежей также по существу является элементом кредитной деятельности компании. Возможны схемы финансирования дочерней фирмы через банк. Для этого центральное звено компании размещает в коммерческом банке целевой депозит на имя своей дочерней фирмы. С этого депозита дочерняя фирма может снять деньги только для проведения определенной операции, процент по вкладу поступает дочерней фирме.

В управлении финансовыми потоками крупных промышленных групп допустимо использование различных схем вексельного обращения. Оно заключается в том, что в группе взаимозависимых предприятий вводится в обращение вексель, признаваемый всеми участниками вексельной схемы. С его помощью производятся взаиморасчеты между предприятиями. Операции с векселями осуществляет входящий в групцу коммерческий банк или банк -стратегический партнер группы. Он осуществляет различные виды кредитования предприятий группы, проводит все необходимые операции с векселями, выпущенными участниками группы (учет, авалирование и пр.)

Вексельные механизмы способны улучшить функционирование платежного механизма крупной вертикально-интегрированной компании. Схемы вексельного обращения способны значительно снизить потребности компании в ликвидных и заемных ресурсах, увеличить ее инвестиционный потенциал. С их помощью можно реально сократить долю неплатежей. Немаловажная особенность векселя состоит в том, что это конкретный документ, т. е. вполне «вещественный» носитель ресурсов. В результате поток платежей становится более конкретным, что может быть немаловажным для организации учета и контроля. При условии создания эффективной системы управления вексельным обращением вексель успешно справляется с ролью универсального внутрифирменного кредитного и платежного инструмента.

Вексельные схемы активно применяются в отечественной хозяйственной практике, но их возможности использованы не полностью. При эффективном управлении компанией в этой области возможно получение значительного эффекта. Сфера обращения векселей может быть распространена на взаимоотношения с контрагентами. Векселя могут поступить и на открытый рынок. Инвесторы и финансовые институты остро нуждаются в кредитных инструментах. В связи с этим существует возможность того, что вексель будет признан открытым финансовым рынком. Таким образом, речь в данном случае идет о более профессиональном использовании вексельных схем, нежели просто об исключении из обращения ликвидных активов с целью налогового планирования.

Создание системы управления коммерческим кредитованием, вексельным обращением и другими процессами управления финансовыми потоками обосновывает необходимость организации внутрифирменного кредитного центра. При этом сохраняется потребность вертикально-интегрированной компании в услугах коммерческих банков.

Создание собственного внутрифирменного кредитного учреждения является наиболее радикальным решением проблемы. Российское законодательство об организационно-правовых формах бизнеса не предоставляет для этого благоприятных возможностей. Другим вариантом является организация стратегического партнерства с каким-либо коммерческим банком. Наиболее вероятным аспектами такого сотрудничества являются: кредитование дочерних фирм под обеспечение центрального звена компании; координация финансовых потоков; перекрестные инвестиции, участие компании в капитале банка.

В основе стратегических партнерств лежит принцип взаимной выгоды. Банк в результате такого партнерства получает значительный объем привлеченных ресурсов и рынок банковских услуг. Для предприятия это означает доступ к банковским услугам, возможность применения нестандартных финансовых схем. В принципе может быть поставлен вопрос о льготном кредитовании, так как консолидированные остатки на счетах могут рассматриваться как коммерческий фактор.