

## АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Чернов В.А., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов

*Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А. Добролюбова*

### ВВЕДЕНИЕ

Политика управления организацией не может успешно реализовываться лишь на основе благих пожеланий и администрирования. Нужны финансовые инструменты и механизмы влияния на производственную систему, воздействие через финансовые рычаги, регулирование через финансовые потоки, которые используются в финансовой политике. Поэтому успех политики управления производственной системой определяется финансовой политикой. Методы и приёмы финансовой политики позволяют анализировать и оценивать:

- соответствие происходящих процессов и явлений намеченным целям;
- эффективность проводимой финансовой политики с точки зрения способностей и возможностей влиять на управляемые процессы;
- соответствие финансово-политических установок реальным условиям и возможностям корректировать стратегию и тактику финансового управления.

Построение финансовой политики побуждает предпринимателя ясно представлять намеченные цели, способы, приёмы, средства, механизмы и возможности их достижения. Проведение финансовой политики требует подбора адекватных форм, способов, приёмов, средств и механизмов её реализации. Финансовая политика призвана учесть многофакторность, многокомпонентность и многовариантность управления финансами для достижения намеченных целей и выполнения поставленных задач. При отсутствии такой политики действия руководства и персонала становятся неосознанными, хаотичными, недальновидными. В результате организация впадает в большую зависимость от случайных обстоятельств. Поэтому финансовая политика является необходимым элементом управления, её построение и проведение не только отражают цели работодателей, но и характеризуют целеустремлённость руководства, способность систематически преследовать и реализовывать интересы сторон управления в финансово-производственных процессах.

Игнорирование финансовой политики приводит к потере целеустремлённости, ясного представления целей финансового управления, к неадекватному выбору форм, способов, приёмов, средств и механизмов управления финансами. Такие процессы сопровождаются потерей динамичности, стабильности, финансовой устойчивости в работе организаций. При таком подходе руководство упускает имеющиеся возможности. Кризисные явления становятся закономерными. Поэтому положения и методы краткосрочной и долгосрочной финансовой политики весьма актуальны и практически значимы. При построении и проведении финансовой политики используются методы управленческого учёта, экономического анализа, финансового менеджмента.

## 1. КРАТКОСРОЧНАЯ И ДОЛГОСРОЧНАЯ ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА

### 1.1. Основные положения финансовой политики

Финансовая политика подразделяется на государственную финансовую политику и политику отдельно взятой хозяйственной структуры. Финансовая политика **выражает интересы** тех, кто её организует. Финансовая политика, определяемая и проводимая со стороны государственных органов в отношении организаций мик-

роэкономического уровня через законодательную и нормативную базу, а также бюджетную, банковскую, налоговую системы и правоохранительные органы, называется **государственной финансовой политикой**.

Основными формами регулирования финансов со стороны государства являются:

- направления бюджетных средств на наиболее важные объекты финансирования;
- регулирование тех или иных экономических направлений и процессов через государственную систему налогообложения;
- регулирование конкурентоспособности отечественных товаров и внешнеэкономических финансовых потоков посредством изменения таможенных платежей;
- участие в регулировании стабилизации курса отечественной валюты по отношению к устойчивым иностранным валютам с помощью Центробанка и валютных резервов;
- другие формы.

Финансовая политика, определяемая и проводимая работодателями организации в интересах данной организации через финансовые отношения и механизмы, называется **финансовой политикой организации**.

Финансовый рынок предоставляет определённые возможности применения капитала хозяйственных структур, включая: производство, вложения в банки, приобретение ценных бумаг, недвижимости и т. д. В этих условиях возникают вопросы, связанные с управлением финансами организации, которое и является предметом деятельности финансового менеджера.

Управление финансами осуществляется не ради самого управления, не ради финансовой науки, а для достижения целей и выполнения задач, поставленных финансовой политикой. Управление финансами есть **процесс реализации финансовой политики**.

Финансовую политику организации **определяют** учредители, собственники, **организует** финансовое руководство. **Исполнителями** финансовой политики являются финансовые службы, производственные структуры, подразделения и отдельные работники организации.

Обобщая сказанное, сформулируем основное определение финансовой политики. **Финансовая политика** организации является составной частью её экономической политики и выражает совокупность мероприятий по организации и использованию финансов для осуществления своих функций и задач, качественно определённого направления развития, касающегося сфер, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиций организации во внешней среде.

Финансовая политика задаёт направление финансовой деятельности и, используя имеющиеся возможности и средства, оказывает влияние на финансовые процессы, чтобы они развивались в указанном направлении.

Финансы, а значит, и финансовая политика неизбежно связаны с распределением и перераспределением денежной формы вновь создаваемого продукта. Более того, финансовая политика есть искусство перераспределять денежную форму стоимости, а значит должна быть направлена на создание условий для увеличения базы распределения – финансовых ресурсов (капитала) организации.

Финансовая политика – есть искусство влиять на **объект управления финансами** – хозяйственную систему и её деятельность. Поэтому финансовая политика бывает направлена на централизацию доходов объекта финансового управления в специальных фондах финансо-

вых и кредитных ресурсов, которыми располагает **субъект финансовой политики** – учредители и руководство (работодатели).

**Финансовая политика заключается** в постановке целей и задач финансового управления, а также в определении и использовании методов и средств их реализации, в постоянном контроле, анализе и оценке соответствия происходящих процессов намеченным целям. Финансовая политика проявляется в системе форм и методов мобилизации и оптимального распределения финансовых ресурсов. Финансовая политика определяет выбор и разработку финансовых механизмов, способы и критерии оценки эффективности и целесообразности формирования, направления и использования финансовых ресурсов в управлении.

**Объектом финансовой политики** является хозяйственная система организации, а также любые виды и направления хозяйственной деятельности в их взаимосвязи с финансовым состоянием организации и финансовыми результатами. Объект финансовой политики представляет всю совокупность, на которую воздействует финансовая политика.

Составляющие элементы объекта финансовой политики, с которыми она взаимодействует, образуют предмет финансовой политики. **Предметом финансовой политики** являются внутрифирменные и межхозяйственные финансовые процессы, отношения и операции, включая производственные процессы, образующие финансовые потоки и определяющие финансовое состояние и финансовые результаты, расчётные отношения, инвестиции, вопросы приобретения и выпуска ценных бумаг.

К основным составляющим финансовой политики в области ценных бумаг относят способы увеличения акционерного капитала, размещение акций, допуск к котировке акций на фондовой бирже, а также распределение выпуска акций среди акционеров компании.

По направлению политика подразделяется на внутреннюю и внешнюю. **Внутренней финансовой политикой организации** называется политика, направленная на финансовые отношения, процессы и явления, происходящие внутри организации.

**Внешней финансовой политикой организации** называется политика, направленная на деятельность организации во внешней среде: на финансовых рынках, в кредитных отношениях, в отношениях с различного рода внешними юридическими и физическими лицами (контрагентами).

Финансовая политика проводится на всех уровнях объекта финансового управления. Она выступает базой, на которой строятся выводы финансовой науки.

Финансы и финансовая политика представляют соответственно объективный и субъективный составляющие в управлении финансами. Поэтому финансовая политика как субъективная составляющая может преследовать позитивные и/или негативные цели в финансовом управлении в зависимости от того, какая сторона берётся за формирование политики в соответствии с собственными интересами.

Если финансовая политика нацелена на развитие, совершенствование финансовых отношений или на позитивный результат для соответствующего объекта финансовых отношений, её ориентацию следует считать **конструктивной**.

Как известно, личные, групповые и др. интересы при определённых условиях могут реализовываться в ущерб

развитию объекта управления финансами либо могут быть целенаправленно ориентированы на ограничение или прекращение его деятельности. Такие цели считаются негативными, а задачи таких политиков – **деструктивными** (разрушительными) для объекта финансовой политики. Нередко недальновидные интересы субъектов финансовой политики вносили деструктивные элементы в управление, приводили к кризису, закрытию организаций. Причиной деструктивной финансовой политики может быть также допущение ошибок при её построении и проведении.

В практике рыночных отношений нередко появляются «фирмы», которые не собираются развиваться, работать долгое время. Их задача в кратчайшее время получить максимум денежных средств от партнёров и/или клиентов, избегая вложений в производство, и закрыться, исчезнуть завтра. Достаточно вспомнить множество закрывшихся инвестиционных фондов, деятельность которых рассматривалась правоохранительными органами. Политика руководства таких фирм является примером деструктивной финансовой политики.

Финансовая политика может быть противозаконной, криминальной, если в ней допускаются отклонения от действующего законодательства. Деструктивной и противозаконной финансовой политикой следует считать порочную практику приватизации некоторых организаций, когда преднамеренно пытались выставить государственное предприятие банкротом с целью его последующей распродажи действующим руководителям и их соучастникам по несоизмеримо низким ценам.

Вместе с тем не всякая деструктивная политика может быть противозаконной, поскольку субъекты не только конструктивной, но и деструктивной политики стремятся действовать в рамках государственных законов, насколько это возможно.

Ещё один пример деструктивной финансовой политики на наш взгляд удачно проиллюстрирован в комедии «Золотой телёнок» в виде заведомо убыточной организации «Рога и копыта», под вывеской которой преследовались цели, далёкие от торгово-финансовой или производственной деятельности.

В данной работе рассматривается конструктивная ориентация в финансовой политике, основывающаяся на законодательной и нормативной базе.

Цели финансовых политиков могут быть смешанными, сочетая конструктивный и деструктивный элементы. Если возникает спор между субъектами крайне противоположных, взаимоисключающих направлений финансовой политики, то, вероятно, одно из этих направлений окажется конструктивным, а другое деструктивным. При этом возможно построение дополнительного финансово-политического направления, в котором синтезированы наиболее конструктивные элементы рассматриваемых альтернатив, признанные сторонами противоположных направлений финансовой политики. Таким образом, достигается **консенсус** (лат. consensus согласие, единодушие) – общее согласие по спорному вопросу, достигнутое в результате дискуссии и сближения позиций сторон, участвующих в определении и построении финансовой политики.

Несмотря на то, что финансовая политика выражает **интересы** работодателей и служит достижению их целей, важнейшим условием успешной реализации финансовой политики является необходимость максимального достижения единства структуры целей и работодателей,

и исполнителей через разрешение противоречий между ними.

**Структура целей** выражает видение, ценности, стремления, интересы, разделяемые руководством и персоналом. В случае несогласованности этих ценностей структура целей фирмы также будет противоречивой. Интересы и цели сотрудников фирмы, идущие вразрез с интересами и целями организации, лишают персонал энтузиазма, желая работать с полной отдачей в интересах фирмы. Такие противоречия стали причиной кризиса многих организаций. Важность этой проблемы всё более осознаётся в зарубежном цивилизованном мире, о чём свидетельствуют отдельные статьи.<sup>1</sup> Ориентация на разрешение и исключение противоречий между интересами работодателя и исполнителя должна стать основой финансовой политики.

Для полного раскрытия человеческого капитала необходимо:

- обеспечить слаженную работу коллектива;
- согласовать интересы сотрудников с интересами фирмы;
- так организовать работу, чтобы ценности, стремления и интересы работников воплощались через достижение намеченных результатов;
- расширять инвестиции в человеческий капитал, т. е. долгосрочные вложения в человека в виде затрат на образование и подготовку рабочей силы, знания общеобразовательного и специального характера, полученные навыки, накопленный опыт работы, на охрану здоровья, поиск рабочей силы и её миграцию, информацию о ценах рабочей силы и доходах и др.

Смыслом финансовой политики должна стать ориентация на создание условий и механизмов наиболее свободной и полной, заинтересованной самоактуализации личности, но с обязательной ответственностью за результаты собственных решений. Безответственность порождает не свободу, а хаос, приводящий к самоуничтожению. Возможности решения данной проблемы рассмотрены в монографии.<sup>2</sup>

**Основными задачами** конструктивной финансовой политики являются:

- обеспечение источников финансирования производства;
- недопущение убытков и увеличение массы прибыли;
- выбор направлений и оптимизация структуры производства с целью повышения его эффективности;
- минимизация финансовых рисков;
- рациональная организация финансовых потоков и расчётов, обеспечивающих максимальную их отдачу и минимальный риск;
- рациональное распределение полученной прибыли в расширение производства и потребление;
- поиск резервов улучшения финансового состояния и повышения финансовой устойчивости организации на основе экономического анализа.

**Результативность финансовой политики** определяется степенью достижения поставленных целей и задач.

**Эффективность финансовой политики организации** как уровень достижения наилучшего результата при наименьших затратах измеряется показателями финансовой эффективности работы его подразделений каждо-

го в отдельности и в целом, показателями эффективности направления и использования финансовых потоков, материальных и трудовых ресурсов.

**Основным средством реализации** финансовой политики является **финансовый механизм** организации. Это система управления финансовыми отношениями организации через финансовые рычаги с помощью финансовых методов. **Элементами финансового механизма** являются финансовые отношения как объект финансового управления, финансовые рычаги, финансовые методы, правовое обеспечение и информационно-методическое обеспечение финансового управления.

**Финансовые отношения** – это принципы и система взаимодействия сторон бизнеса в процессе инвестирования, кредитования, налогообложения, применения финансовых рычагов, страхования и т. д. Законодательная, нормативная база устанавливают правила финансового управления и ведения финансовых операций, права и обязанности руководства и исполнителей в финансовых отношениях организации.

**Финансовые рычаги** представляют собой набор финансовых показателей, способов, приёмов и средств воздействия управляющей системы на хозяйственную деятельность организации. К ним относят: прибыль, доход, цену, заработную плату, операционный рычаг, финансовый рычаг, проценты, дивиденды, финансовые санкции и т. п.

**Финансовые методы** объединяют в себе бухгалтерский учёт (финансовый и управленческий), экономический анализ (финансовый и управленческий), финансовый мониторинг, финансовое планирование, бюджетирование, финансовое регулирование, финансовый контроль.

**Бухгалтерский учёт** (финансовый и управленческий) обеспечивает финансовую политику необходимой информацией.

**Экономический анализ** является главным инструментом построения и оценки финансовой политики, выявления тенденций, измерения пропорций, планирования, прогнозирования, определения факторов, исчисления их влияния на результат, выявления неиспользованных резервов. На основе анализа делают экономически обоснованные выводы и разрабатывают рекомендации по совершенствованию управления производственной системой.

**Финансовый мониторинг** (мониторинг финансового состояния) представляет собой систему непрерывного контроля и анализа за финансовым состоянием и результатами работы организации.

**Методы бюджетирования** образуют систему построения и проведения финансовой политики в планах и прогнозах в количественной оценке. Эти методы обеспечивают также контроль над процессом реализации финансовой политики.

**Финансовое регулирование**, как способность влиять на финансовые процессы и их результат, является искусством финансовой политики.

**Финансовый контроль** позволяет проверять сохранность капитала, определять соответствие реальных процессов целям финансовой политики, устанавливать ответственность за нарушение финансовой дисциплины.

**Основными инструментами финансовой политики являются:** система материального стимулирования и ответственности работников, методы бухгалтерского учёта, контроля и экономического анализа, финансовый

<sup>1</sup> Hafs T. Toulouse J.-M. (1996) La strategie des organizations: une synthese. Montreal (Quebec): TRANCONTINENTAL inc.; Тренев Н. Н. Подходы к формированию стратегии // Консультант директора. 1999, № 15. С. 13; 15-16; Титов Ю., Пронин М. Новые информационные технологии в управлении банками и консалтинг// Консультант директора. 1999. № 9. С. 28.

<sup>2</sup> Чернов В. А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 42-60.

мониторинг, бюджетирование, планирование и прогнозирование, инжиниринг и реинжиниринг бизнеса, финансовые деривативы.

**Материальной основой финансовой политики** («кровеносной системой») и основным её объектом являются финансовые потоки. Финансовые потоки организации разделяют по трём основным видам деятельности: текущей, инвестиционной, финансовой.

К **текущей, или операционной, деятельности** (operating activities) относят деятельность организаций в соответствии с предметом и целями, являющуюся основным источником доходов организации и не относящуюся к инвестиционной и финансовой деятельности. Денежные потоки от текущей деятельности включают поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение производственно-коммерческих функций организации. В составе потоков от операционной деятельности рассматривают поступление денежной выручки от продаж, авансы (полученные и уплаченные), оплату счетов поставщиков, расчёты с бюджетом, расчёты по оплате труда и др. операции, не относящиеся к инвестиционной и финансовой деятельности.

**Инвестиционная деятельность** (investing activities) включает поступление и использование денежных средств, связанных с капитальными вложениями в связи с приобретением внеоборотных активов, (включая строительство объектов основных средств хозяйственным способом), а также их продаж; с осуществлением долгосрочных финансовых вложений в другие организации, выпуском облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера, не относящихся к эквивалентам денежных средств и не являющихся объектом торговой деятельности компании; прочих активов, которые представляют собой ресурсы, обеспечивающие поступление денежных средств в будущем; получением долгосрочных кредитов и займов.

При благоприятных для организации экономических условиях она стремится к расширению и модернизации производства. Поэтому инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

**Финансовая деятельность** (financing activities) включает поступление и расходование денежных средств, связанных с осуществлением краткосрочных финансовых вложений, выпуском облигаций и иных ценных бумаг краткосрочного характера, выбытием ранее приобретённых на срок до 12 месяцев акций, облигаций и т. п., например, поступления денежных средств от выпуска акций, облигаций, векселей, от прочих финансовых инструментов; получения краткосрочных кредитов и займов, а также погашения задолженности по ранее полученным краткосрочным кредитам и займам и выплаты процентов заимодавцам; выплаты стоимости имущества по контрактам финансовой аренды и т. п. операции, приводящие к изменению объёмов и структуры собственных и заёмных средств.

В составе финансовой политики можно выделить **основные её направления**, включая финансовую политику производственных процессов, инвестиций, кредитных отношений, операций с ценными бумагами, регулирования денежных потоков, налоговых расчётов, применения финансовых инструментов.

Решения, определяющие финансовую политику, подразделяют на краткосрочные и долгосрочные. Мероприятия по организации и использованию финансов представляются как **краткосрочные**, если они рассчитаны на

период не более 12 месяцев или период продолжительности операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Они нацелены на принятие текущих решений и на управление в режиме реального времени. Финансовые решения и мероприятия, преследующие цель достижения определённых результатов за период более 12 месяцев и превышающие операционный цикл, относят к **долгосрочной политике**.

Принципы формирования краткосрочной и долгосрочной политики взаимозависимы. Краткосрочные решения в области финансов должны соотноситься с долгосрочными целями и способствовать их достижению. Такие соотношения тесно связаны с вопросами стратегии и тактики в финансовой политике.

**Стратегия** (от греч. strategia – стратегия – избранный на период войны руководитель сухопутных или морских сил). Стратегией финансового управления или финансовой политики называют систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры, исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов. Стратегия – это искусство планирования руководства, основанное на правильных долгосрочных прогнозах. При этом выделяются приоритетные задачи и направления развития различных форм деятельности и разработки механизма их осуществления. Стратегию финансового управления в определённом смысле можно назвать **стратегической финансовой политикой**.

**Тактика** (лат. tactio – прикосновение, осязание, ощупывание). Тактикой финансового управления или финансовой политики называют совокупность приёмов и форм предпринимательской деятельности, направленных на достижение того или иного этапа финансовой стратегии, употребляемых в соответствии с конкретными ситуациями, возникающими при реализации стратегии. Это определение способа для каждого этапа, предусмотренного общим планом стратегии. Общее требование, предъявляемое к тактике, – способствовать развитию стратегии, а не препятствовать ей, не дискредитировать её. Иначе говоря, финансовая тактика – это текущие оперативные действия предпринимателя, подчинённые стратегическим целям и задачам финансового управления. В этом смысле тактику финансового управления можно назвать **тактической финансовой политикой**.

Не следует понимать временные тактические отступления от стратегических целей как препятствие стратегии, если в более отдалённом периоде такие отступления принесут больший эффект. Например, при исследовании цели максимизации прибыли на длительный период существования и развития организации может потребоваться увеличение расходов и снижение прибыли в тактическом аспекте, что не противоречит, а способствует оптимальному развитию стратегии управления. Не вызывает сомнения, например, утверждение о том, что для расширения рынка, гарантирующего увеличение прибыли на длительный период (т. е. в стратегическом аспекте), может потребоваться увеличение инвестиционных расходов, а значит и снижение прибыли в текущем периоде.

Было бы неверным отличать стратегию и тактику по установленному для всех случаев сроку выполнения управленческих программ. В реальном рыночном про-

странстве сроки стратегии и тактики могут меняться в зависимости от уровня стабильности экономики. В нестабильной экономике с частыми изменениями условий время стратегии значительно сокращается до периода, в течение которого продолжается развитие прогнозируемого процесса, его жизненный цикл. За стратегический период также может быть принят условный интервал времени, в течение которого прогноз о предполагаемых результатах может быть исполнен с достаточной вероятностью. Таким образом, понятие длительности перспективы становится относительным. Оно может означать период как свыше, так и менее года в зависимости от стабильности рынка, частоты изменений его условий, жизненного цикла рассматриваемого процесса.

**Главная особенность стратегических целей** руководства заключается в том, что они представляют собой глобальный критерий системы, в качестве которого выступает улучшение ключевых показателей организации, например максимизация прибыли или дохода от продажи продукции, работ, услуг. Поэтому **особенностью стратегии** является качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей организации. Стратегические решения как решения, связанные с изменением потенциала организации, имеют существенные последствия. Последствие возникает как результат выбора, повышения эффективности по мере накопления опыта. Такие цели чаще всего являются объектом долгосрочной финансовой политики.

## 1.2. Работа с информацией в финансовой политике организации

Построение обоснованной финансовой политики невозможно без необходимой информации. Всякая политика строится на базе имеющихся сведений. При отсутствии информационного обеспечения финансист действует «вслепую». Основой эффективного функционирования системы управления является качество информированности руководства. Формируемая финансовая политика и принимаемые на её основе решения напрямую зависят от уровня и качества информационного обеспечения.

С развитием информационных систем и технологий информация играет все большую роль и приобретает большее значение в финансовом управлении. При плохой системе информации состояние управления зависит от неизвестных обстоятельств, искажённых данных, а также от субъективных интересов сотрудников, когда руководителю докладывают не то, что действительно нужно. Интересы сотрудников аппарата, идущие вразрез с интересами организации, уничтожили не одну организацию. Степень информированности руководства влияет на адекватность оценки баланса интересов сотрудников и организации.

Руководитель организации должен иметь информацию по следующим вопросам:

- о принятых целях деятельности организации;
- о долгосрочной и краткосрочной стратегии, тактике руководства, принятой на данном этапе деятельности;
- об основных событиях в макросреде, касающихся деятельности организации;
- о состоянии и изменениях, происходящих в микросреде;
- о состоянии организации на текущий момент и прогноз развития на период планирования;
- об основных предложениях по стратегическому партнёрству и проведению хозяйственных операций.

Информация по указанным вопросам образует комплекс документов, в котором определяют по пунктам: состав комплекса документов, комплектов документов, входящих в комплекс; содержание каждого документа, входящего в комплекты; номенклатура данных, входящих в документ; периодичность представления документов.

Такой комплекс документов, ведущихся в организации для оценки состояния, может включать комплекты периодической, постоянной, текущей, оперативной и прогнозной информации. В оперативном анализе и управлении используют еженедельную, ежедневную информацию, а также экспресс-информацию, получаемую в режиме реального времени через информационные сети, системы и технологии. **Режим реального времени** предполагает передачу и получение информации непосредственно в момент совершения отражаемого в ней события с точностью до минут, секунд или долей секунд. Комплект периодической информации содержит ежедневную, еженедельную и т. п. информацию. Ежедневный и еженедельный доклад могут освещать основные события в организации: выполнение договоров, положение рынка, доводить до сведения первого лица трудности и недостатки в работе организации, имеющие место по мнению руководителей подразделений; давать предложения по действиям организации на следующий день или на следующей неделе соответственно.

При разработке состава таких комплектов главное – это комплексный подход, заключающийся в том, чтобы в докладах различного вида рассматривалась информация по всем вопросам деятельности организации, и периодичность их рассмотрения соответствовала их важности.

Данный информационный комплекс должен формироваться во взаимосвязи между инженерными, бухгалтерскими, финансовыми, снабженческими и управленческими службами путём разработки распределённой системы на основе технологии клиент/сервер.

Структурированная информация, необходимая для обеспечения деятельности организации, образует **информационное поле**. Информационное поле организации подразделяется на внутреннее и внешнее. **Внутреннее информационное поле** формируется в рамках организации на основе данных о её работе и протекающих внутри процессах. **Внешнее информационное поле** касается рыночной среды, внешних условий, в которых работает организация, включая контрагентов, конкурентов, государство и его политику, товарные и финансовые рынки и их субъекты, структуры и т. д.

Для эффективной работы организации необходимо знать и постоянно совершенствовать структуру информационного поля и работу с ним. Руководство организации при решении каждой задачи должно изучать потребность в информации для соответствующей задачи. На основании этого под данную задачу разрабатывать структуру необходимой информации. Постоянно определять, в какой информации фирма испытывает недостаток, какая важная информация существует во внешней среде или внутри организации, неизвестная руководству, какую информацию необходимо получать и с какой периодичностью. Такой подход позволяет принимать меры по выявлению и получению «невидимой» информации, находить способы её получения. Руководству необходимо также определить способ обработки информации, методы её анализа, периодичность и форму вывода результатов анализа, определить круг лиц, занимающихся

анализом, и тех, кто должен готовить решения, установить способы и сроки их принятия.

Только осмысленное управление информационным процессом позволит создать эффективную систему управления. Если информационный процесс не управляем и система формируется неосознанно, она ориентирована только на нужды сегодняшнего дня, вместо информационного поля руководство будет иметь отдельные несвязанные информационные участки данных с большими пустыми массивами между ними, где могла бы быть полезная, но не собранная информация. Используя такую фрагментарную неполноценную информацию, многие руководители стремятся принимать верные решения, часто пытаясь заменить информацию интуицией. Но для профессиональной работы необходимо не заменять, а дополнять одно другим.

Для решения проблемы формирования информационного поля необходим управленческий учёт. Современные информационные системы и технологии являются важнейшим средством и инструментом управленческого учёта. **Управленческий учёт** представляет собой интегрированную систему информационно-аналитического обеспечения процессов управления бизнесом. Управленческий учёт базируется на плановой, нормативной, технологической, учётной и расчётно-аналитической информации. Функции управленческого учёта не ограничиваются лишь сбором и фиксацией данных, а предусматривают также процессы обработки существующей и компенсирование недостающей информации, выявление и получение неявной информации, определение способов её получения, создание, моделирование информационных массивов прогнозного и стратегического характера для целей управления при отсутствии такой информации в известных источниках.

Современные методы и системы управленческого учёта и анализа позволяют компенсировать недостаток информации, создавать новую не существующую в готовом виде информацию посредством специальных моделей аналитической обработки данных, прогнозирования, имитационного моделирования, экспериментирования, описательных сведений, накопленных практиками в области экономики и управления, опытных суждений и оценок специалистов в соответствующих областях, экспертов и методов экспертных оценок, экспертных систем, о которых будет сказано далее.

Методы обработки, выявления, компенсирования и создания информации на основе современных информационных технологий, интеллектуальных систем подробнее рассмотрены в монографии.<sup>3</sup>

В процессе автоматизации информационного обеспечения управления формируется совокупность внутренних и внешних потоков прямой и обратной информационной связи экономического объекта, методов, средств, специалистов, участвующих в процессе обработки информации и выработке управленческих решений, которая именуется **экономической информационной системой (ЭИС)**.

Современный уровень информатизации бизнеса предопределяет использование новейших технических, технологических, программных средств в различных информационных системах экономических объектов. Таким образом, формируется **автоматизированная инфор-**

**мационная система (АИС)**, которая представляет собой совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических, программных, технологических средств и специалистов, используемых при обработке информации для принятия управленческих решений.

Создание и функционирование систем в управлении экономикой тесно связаны с развитием информационной технологии – главной составной части АИС. **Автоматизированная информационная технология (АИТ)** – системно организованная для решения задач управления совокупность методов и средств реализации операций сбора, регистрации, передачи, накопления, поиска, обработки и защиты информации на базе применения развитого программного обеспечения, используемых средств вычислительной техники и связи, а также способов, с помощью которых информация предлагается клиентам.

До появления АИТ управленческий учёт ограничивался созданием базы данных. Автоматизированные информационные технологии начинают формировать и включать в работу базы знаний. База знаний образуется из сложной, детально моделируемой структуры информационных совокупностей, описывающих все особенности предметной области. Под **базой знаний** понимаются совокупность знаний о данной предметной области, структурированных в целях формализации процесса принятия решений.

Связь между фактами в базе знаний представляется правилами, каждое из которых состоит из двух частей: предпосылки («ЕСЛИ») и заключения («ТО»). И предпосылка, и заключение есть элементы базы знаний, описанные парами «объект-значение». В самом общем случае это выглядит так: «ЕСЛИ <логическое выражение>, ТО <текст процедуры> [комментарий]». Комментарии используются для формирования выводов и объяснений. Смысл правила в том, что если верна предпосылка, то верно и заключение. Таким образом, предпосылка «ЕСЛИ» строится как логическая комбинация некоторых объектов и событий и характеризует условия применимости правила (например, значение логического выражения больше (меньше) нуля или другого установленного ограничения). Заключение «ТО» представляется как список работ, которые необходимо выполнить при принятой логической комбинации фактов или её изменении, и концентрирует действия, производимые системой при поиске решений. Простейшая структура правила может быть представлена в виде: «если ПРЕДПОСЫЛКА, то ЗАКЛЮЧЕНИЕ». Правила могут иметь более сложную структуру, например «ЕСЛИ А и В и С и Правило N, то К и L и М».

База знаний подразделяется на предметные знания и метазнания.

**Предметные (фактические) знания** состоят из условий и правил принятия решений.

**Метазнания** (знания о знаниях) – знания о способах, оптимальных стратегиях и процедурах использования предметных знаний и их свойств.

База знаний является важнейшим элементом создаваемой на рабочем месте специалиста **экспертной системы**, которая выступает в роли накопителя знаний в конкретной области профессиональной деятельности и советчика специалисту при анализе экономических ситуаций и выработке управляющих воздействий.

<sup>3</sup> Чернов В. А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001.

**Экспертная система (ЭС)** – это совокупность методов и средств организации, накопления и применения знаний для решения сложных задач в некоторой предметной области.<sup>4</sup> Создание и развитие экспертных систем связано с формированием перспективного направления в развитии информационных технологий – искусственного интеллекта для принятия управленческих решений.

В экспертных системах сохраняется принцип построения базы знаний. Согласно этому принципу в ЭС имеются две основные формы представления знаний: факты и правила. Факты фиксируют количественные показатели явлений и процессов. Правила описывают соотношения между фактами, обычно в виде логических условий, связывающих причины и следствия. Основная идея при этом заключается в переходе от строго формализованных алгоритмов, предписывающих, как решать задачу, к логическому программированию с указанием, что нужно решать на базе знаний, накопленных специалистами в экономике. Помимо фактов и правил в состав базы знаний экспертных систем включают также коэффициенты определённости и комментарии.

Накапливать и использовать знания в экспертных системах помогают продукционные модели, которые обладают модульностью, легкостью расширения и модификации, психологической восприимчивостью. **Продукционной** системой называют метод формализации знаний в виде организованного множества правил типа «ЕС-ЛИ...ТО», раскрывающих наполнение структуры «Условие – Действие», в которой условия отражают состояние некой базы данных, а действия – содержание операций, производимых при наличии установленного состояния. При формировании базы знаний информационная структура (база данных), подлежащая преобразованию, представляет некоторое *декларативное знание*, а правила-продукции – *процедурные знания* о предметной области. Продукционные модели могут быть реализованы как процедурно, так и декларативно.

Несмотря на огромные достижения в совершенствовании средств информационного обеспечения, проблема качества, полноты и достоверности информации остаётся весьма актуальной. Главными в информационном обеспечении считаются **проблемы формирования внешнего информационного поля**, к которым относят:

1. **Частичность информации.** В ряде случаев из единого источника можно получить не всю информацию, а лишь её часть, при отсутствии источника получения недостающей информации.
2. **Недостоверность информации.** Часть информации (особенно в некоторых системах массовой информации (СМИ) и в Интернет) представляется сомнительной, а в ряде случаев и ложной. При отсутствии иных более достоверных источников приходится либо учитывать такую информацию с поправкой на неточность, либо отказываться от неё.
3. **Противоречивость информации.** Одни источники противоречат другим, причём нельзя однозначно определить достоверный источник.
4. **Избыточность информации.** Информация слишком подробна и требует больших усилий и/или затрат на выделение из неё части, полезной для управления и отсекация бесполезной информации.

<sup>4</sup> Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. проф. Г. А. Титоренко. М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998. С. 208.

5. **Разнородность информации.** Информация из разных источников поступает в различном виде (письменно, устно, по электронной почте, в виде графиков и таблиц, в виде Интернет-файлов и т. д.) Достаточно сложно организовать унификацию такой информации для дальнейшего хранения и обработки по единой технологии.

Поэтому формирование и поддержание информационного поля организации - задача непростая. Информационное поле невозможно создать за короткое время. Процесс накопления информации, а соответственно и опыта, требует времени, знаний, необходимых технических средств и квалифицированного персонала. Для оптимального информационного взаимодействия требуется рациональное проектирование системы информации и эффективное управление информационными потоками. **Функция управления информацией** включает в себя систематизированное накопление, создание, хранение, архивацию различных групп данных, поиск и выборку требуемой информации по различным признакам и критериям, периодический просмотр отдельных массивов информации и их реорганизацию.

**Задача создания информационного поля организации** – это задача стратегическая и решается в рамках стратегического плана развития организации в зависимости от того, какую стратегию принимает и проводит руководство. Правильно спроектированная и реализованная система информации перестаёт быть накладными расходами и превращается в *стратегическое средство*. Поэтому информация на рынке имеет потребительскую ценность, и предприниматели готовы платить за неё.

**Потребительская стоимость полной информации** определяется как разность между стоимостью положительного результата хозяйственной деятельности, когда имеется полное информационное обеспечение, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

**Пример.** Управляющий магазином должен решить, сколько костюмов заказать для одного сезона. При покупке 120 костюмов расходы составят 150 д. е. за костюм, но если заказать 80 костюмов, расходы магазина возрастут до 160 д. е. за костюм. Продажная цена определена в размере 210 д. е. за единицу товара. При этом предприниматель не уверен, каков будет общий сбыт. Все нераспроданные костюмы могут быть возвращены, но лишь за половину покупной цены. Без дополнительной информации можно предположить вероятность 0,5 продажи 120 костюмов и вероятность 0,5 их сбыта в количестве 80 шт. В табл. 1 приведена прибыль, которую магазин получит в каждом из двух случаев.

Таблица 1

**ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖИ КОСТЮМОВ**

тыс. д. е.

Количество костюмов	Продажа 80 костюмов	Продажа 120 костюмов	Ожидаемая прибыль
80	4 000	4 000	4 000
120	1 800	7 200	4 500

Приведенные значения прибыли рассчитываются как разность произведений количества проданных костюмов на их цену за единицу товара и количества оптовых закупок на соответствующую величину расходов за костюм. Полученная величина суммируется с произведением количества непроданных товарных единиц на половину соответствующей их партии закупок стоимости, по которой товар может быть возвращен поставщику.

Значения графы «Ожидаемая прибыль» определяются как средневзвешенное всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Для этого следует вычислить сумму произведений расчетных значений прибыли по строкам табл. 1 на их вероятности (0,5).

Без дополнительной информации предприниматель, если он безразличен к риску, предпочтет покупку 120 костюмов, надеясь на прибыль 7 200 тыс. д. е. при наилучшем исходе либо 1 800 тыс. д. е. при меньшем сбыте. Но если он не склонен к риску, то купит 80 костюмов, зная наверняка, что прибыль составит 4 000 тыс. д. е. по данной товарной группе.

Наличие полной информации обеспечивает правильность заказа на костюмы независимо от того, какой может быть сбыт. Если, например, объем продаж составит 80 шт. при том же объеме закупок, прибыль будет равна 4 000 тыс. д. е. При реализации 120 костюмов прибыль достигает 7 200 тыс. д. е. Так как вероятности обоих результатов равны 0,5, ожидаемая прибыль, определяемая как средневзвешенное этих значений, будет равняться 5 600 тыс. д. е.  $[(4\ 000 + 7\ 200) * 0,5]$ .

Ожидаемая прибыль при условии определенности 5 600 тыс. д. е. за вычетом ожидаемой прибыли при неопределенности (закупка 120 костюмов) в 4 500 тыс. д. е. составит стоимость полной информации, равной 1 100 тыс. д. е.  $(5\ 600 - 4\ 500)$ .

Таким образом, чтобы получить точный прогноз по сбыту, данному предприятию нецелесообразно отказываться от расходов на информационное обеспечение в пределах 1 100 тыс. д. е. Даже если прогноз не совсем точен, может оказаться выгодным вкладывать капитал в изучение рынка, обеспечивая тем самым лучший прогноз сбыта в следующем году. Такие вложения будут обеспечивать создание стратегического средства – информационного поля организации.

### 1.3. Финансовая политика и экономический анализ

Профессиональное управление финансами неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего дать наиболее точную оценку финансовой политике, учесть неопределённость условий с помощью современных количественных методов исследования. Для того чтобы принять решение необходимо проанализировать финансовые взаимоотношения организации с партнёрами, обеспеченность производства финансовыми ресурсами, целесообразность и эффективность их размещения и использования. Такой анализ необходим для построения и эффективного проведения финансовой политики. С его помощью руководство осуществляет планирование, контроль, улучшает и совершенствует направление своей деятельности в соответствии с целями и задачами финансовой политики.

Для принятия правильных экономически обоснованных управленческих решений на перспективу необходим анализ финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, диагностика и прогнозирование возможного банкротства, деловой активности, рентабельности.<sup>5</sup> Этот анализ применим во внутренней поли-

тике организации для оценки собственного финансового состояния, и во внешней политике для оценки платежеспособности, кредитоспособности, надёжности контрагентов. Чтобы обеспечить непрерывный контроль и анализ финансового состояния и результатов работы, организации проводят финансовый мониторинг (мониторинг финансового состояния). Для обеспечения рационального распределения финансовых ресурсов требуется анализ денежных потоков, анализ оптимизации и ускорения расчётов, анализ оптимизации расходов по налогам.

Важнейшим инструментом регулирования политики производственных финансов является **операционный анализ**, изучающий зависимости финансовых результатов от издержек и объёмов производства/реализации.

Текущее регулирование политики финансов обеспечивается с помощью оперативного анализа. **Оперативный анализ** проводят на основании данных текущего учёта, первичной документации, информации полученной из средств связи, устно и др. Его могут производить за любой временной отрезок, а также в режиме реального времени с помощью глобальных информационных сетей.

Решения стратегического плана, долгосрочной финансовой политики связаны с инвестициями. Для их разработки необходим анализ инвестиционных процессов.

Важной задачей финансовой политики является оптимизация процессов кредитования. Для этого используют методы анализа кредитной политики на основе финансового рычага, анализ кредитной окупаемости товарных запасов, анализ кредитования инвестиций в условиях неопределённости и риска и т. д.

Одной из форм привлечения финансовых средств для инвестирования является лизинг. При анализе его целесообразности сравнивают варианты финансирования активов, приобретаемых с помощью кредита, или лизинга.

Важным компонентом финансовой политики фирмы является её дивидендная политика, которую определяет множество факторов. С помощью анализа дивидендной политики можно выработать подходящую модель работы с акционерным капиталом организации.

Важными методами формирования финансовой политики в условиях неопределённости являются **эвристические методы**, которые представляют неформализованные способы решения экономических задач на основе интуиции, прошлого опыта, экспертных оценок и т. д.

**Экспертные методы** заключаются в интуитивно-логическом анализе исследуемой ситуации с количественными или порядковыми оценками процессов и явлений и формальной обработкой результатов экспертизы. Обычно такие методы реализуются путем опроса группы специалистов (возможно посредством заполнения специальных анкет). Получаемое в результате обработки обобщённое мнение экспертов принимается как решение проблемы.

---

ства на основе интегральной оценки финансовой устойчивости и денежных потоков // Аудит и финансовый анализ. М. 2002. № 3. С. 119-121; Chernov V. A. Bankruptcy risk analysis on the basis of integrated evaluation of financial stability and cash flows // Audit and financial analysis. М. 2002. № 3. С. 110-112; Чернов В. А. Анализ платежеспособности организации и оценка деловой активности // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2001. № 10. Октябрь. С. 64-71. Бухгалтерский учёт в торговле: Учеб. пособие / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 491-542.

<sup>5</sup> Чернов В. А. Анализ финансового состояния организации // Аудит и финансовый анализ. 2001. № 2. С. 53-72; Chernov V. A. Analysis of financial condition of enterprise // Audit and financial analysis. М. 2001. № 2. р. 50-67; Чернов В. А. Анализ риска банкрот-

**Экспертами** называют опытных специалистов в той или иной области знаний, привлечённых для оценки, прогноза, вывода, выработки рекомендаций по управлению явлениями и процессами, не поддающимися точному измерению. Экспертов привлекают для решения тех или иных проблем, в которых используются их знания, накопленный опыт, профессиональное мастерство, интуиция.

Ещё один тип идей моделирования неопределённостей связан с так называемыми **квазимножествами**, характеристическая функция которых могла реализовываться любыми способами, средствами, формами. В квазимножествах используют понятие **лингвистических переменных** – качественных характеристик типа красное, жёлтое, старый, сильный, слабый, умный и т. д., то есть характеристик, не имеющих количественных соотношений упорядоченности. В них допускается употребление лингвистических сравнений (более красное, менее красное, сильный, сильнее). Таким образом, формируется некий аппарат, способный объединить формальные и неформальные методы анализа, аппарат гибкий, позволяющий делать то, на что классические методы неспособны.

Впоследствии эти подходы превратились в стройную теорию **лингвистических переменных**, которая содержит, помимо общих фактов, также и целый ряд приёмов решения прикладных задач, содержащих неопределённость.<sup>6</sup> Формально эти подходы напоминают введение интуитивных вероятностей и могут рассматриваться как своеобразные методы обработки экспертных оценок.

Наиболее удобным средством для построения, экспериментирования и оценки финансовой политики является имитационное моделирование. По этому поводу американский учёный Роберт Шеннон утверждает, что идея имитационного моделирования интуитивно привлекательна и для руководителей, и для исследователей систем благодаря своей простоте. Поэтому метод имитационного моделирования стремятся применять для решения каждой задачи, с которой приходится сталкиваться. Этот метод является самым распространённым инструментом в руках американского учёного, погружённого в проблемы управления и исследования операций.

**Имитационное моделирование** есть процесс конструирования модели реальной системы и постановки экспериментов на этой модели с целью либо понять поведение системы, либо оценить (в рамках ограничений, накладываемых некоторым критерием или совокупностью критериев) различные стратегии, обеспечивающие функционирование данной системы. Таким образом, процесс имитационного моделирования мы понимаем как процесс, включающий и построение модели, и аналитическое применение модели для изучения некоторой проблемы.

Под **имитационной моделью** понимают вычислительную процедуру, формализовано описывающую изучаемый объект и имитирующую его поведение. Но в то же время имитационное моделирование и экспериментирование во многом остаются интуитивными процессами, требующими от составителя модели практического опыта в имитируемой области. Основное свойство имитационной модели в экономическом анализе заключается в её способности ответить на вопрос: что будет, если... и почему?

Имитационное моделирование не ограничивается лишь экспериментами, проводимыми с помощью машинных моделей. Много полезных видов имитационного моделирования может быть осуществлено и осуществляется всего лишь при помощи листа бумаги и пера или при помощи калькулятора. В. А. Кутузов<sup>7</sup> по этому поводу, например, утверждает, что задача изучения простой системы массового обслуживания – магазина с одним продавцом, где требуется определить среднее время (мин.) ожидания покупателем обслуживания и загрузку продавца (%) может быть наиболее эффективно решена методом имитационного моделирования без ЭВМ. Достаточно иметь лишь урну, десять билетов с номерами от одного до десяти и игральную кость.

Имитационное моделирование является поэтому экспериментальной и прикладной методологией, имеющей цель:

- описать поведение систем,
- построить теории и гипотезы, которые могут объяснить наблюдаемое поведение,
- использовать эти теории для предсказания будущего поведения системы, т. е. тех воздействий, которые могут быть вызваны изменениями в системе или изменениями способов её функционирования.

Для имитационного моделирования характерна возможность выхода за рамки классической математики, что освобождает его от форм, ограничивающих неформализуемые процессы в экономике. Такая особенность открывает возможности для любых средств, не только чисто математических, схематических, шаблонных, формализованных, но других способов, приёмов, позволяющих с некоторыми приближениями и допущениями, отличными от математических правил, приспосабливать модель, связывать её формы в соответствии с реальными хозяйственными процессами и всевозможными возмущениями среды. Причём входы модели и/или функциональные соотношения между различными её компонентами могут содержать, а могут и не содержать элемент случайности.

Имитационная модель помогает руководителю полнее и глубже понять и прочувствовать задачу. Когда руководитель достигает подлинного понимания проблемы и начинает свободно управлять своей моделью, он обретает способность видеть содержание своей работы с иных точек зрения. Он захочет проверить на модели множество альтернативных вариантов и направлений, чтобы оценить открывшиеся ему новые возможности. По сути дела, он использует модель для повышения своего мастерства управления, построения и проведения финансовой политики. И эта модель позволяет ему на новом уровне чётко установить все существенные последствия вносимых в систему изменений, накапливать знания о системе и опыт, формируя, таким образом, базу знаний. Руководитель обращается к модели как к средству оценки новых интуитивных предположений и умозаключений. Таким образом, имитационное моделирование становится процессом обучения, как для создателя модели, так и для её пользователя.

Использование эвристических методов и имитационного моделирования на базе информационных технологий позволяет создавать экспертные системы. Программные системы ЭВМ, реализующие алгоритмы, для которых не существует формальной модели решения, называют

<sup>6</sup> Заде Л. Лингвистические переменные. М.: Мир, 1975.

<sup>7</sup> Кутузов В. А. Статистическое имитационное моделирование. Методическая разработка. – М.: Академия Народного Хозяйства СССР, 1982. – С. 12.

эвристическими и относят к классу **экспертных (интеллектуальных) систем (ЭС)**. Эти системы используются как средства интеллектуального решения проблемы в некоторой предметной области на основе принципа воспроизведения знаний опытных специалистов – экспертов.

Главной особенностью экспертных систем является широкое использование в них эвристических (неформализованных) задач типа «что будет, если ...», основанных на опыте и логике специалистов. Исходя из собственного опыта, каждый эксперт анализирует ситуацию и распознаёт наиболее полезную информацию, оптимизирует принятие решений, отсекая тупиковые пути. В экспертных системах делается упор на автоматизацию процессов эвристических решений. Экспертная система достигает высокой эффективности за счёт перебора большого числа альтернатив при выборе решения, опираясь на высококачественный опыт группы специалистов; анализирует влияние большого объёма новых факторов, оценивая их при построении стратегий, добавляя возможности прогноза.

Преимущества экспертных систем по сравнению с использованием опытных специалистов без создания ЭС состоят в следующем:

- достигнутая компетентность не утрачивается, может документироваться, передаваться, воспроизводиться и наращиваться;
- в ЭС имеют место более устойчивые результаты, отсутствуют эмоциональные и другие субъективные факторы;
- высокая стоимость разработки уравнивается низкой стоимостью эксплуатации, возможностью копирования, многократным повышением эффективности использования интеллекта высококвалифицированных специалистов и наращиванием интеллектуальных возможностей менее квалифицированных работников.

Экспертные системы отличаются от обычных компьютерных систем следующими свойствами:

- экспертные системы манипулируют знаниями, тогда как традиционные системы – данными;
- экспертные системы, в отличие от традиционных компьютерных систем, имеют потенциальную способность «учиться» на своих ошибках;
- средствами ЭС актуализируется создание гибкой сети ответов не только на вопросы «что, если?», но и «почему?».

Как было отмечено, современные экспертные (интеллектуальные) системы принято относить к искусственному интеллекту. Их недостаткам в сравнении с естественным интеллектом считается меньшая приспособляемость к обучению новым правилам и концепциям, к творчеству и изобретательству. В случае некорректных данных или неполных правил методы нахождения решений проблем высококвалифицированными специалистами достигаются на основе рассуждений, исходящих из фундаментальных принципов. В компьютерных экспертных системах такие свойства менее разработаны.

Другим недостатком экспертных систем являются значительные трудозатраты, необходимые для пополнения базы знаний. Получение знаний от экспертов и внесение их в базу знаний представляет собой сложный процесс, сопряжённый со значительными затратами времени и средств.

Для разработки и проведения внешней политики на финансовых рынках используют так называемый «технический анализ». **Технический анализ** – это метод прогнозирования цен с помощью рассмотрения графиков движений рынка за предыдущие периоды времени. Под термином «**движения рынка**» принято считать три ос-

новных вида информации: цена, объём и открытый интерес.

**Ценой** считается как действительная цена товаров на биржах, так и значения валютных и других индексов, например, курс доллара по отношению к другим валютам, индексы «Dow Jones» (Доу-Джонса – средний показатель курсов акций группы крупнейших компаний США, изначально публикуемый американским информационным концерном «Dow Jones & Company»), индекс грузových перевозок и т. п.

**Объём торговли** представляет собой общее количество заключённых контрактов за определённый промежуток времени, например, за торговый день.

**Открытый интерес** – количество позиций, не закрытых (не реализованных) на конец торгового дня.

В этом анализе широко используют графические методы, включая гистограммы, линейные чарты, крестикнолики, японские свечи, графики объёма торговли и открытого интереса на товарных рынках; тренды, разворотные фигуры; скользящие средние, осцилляторы. В нём применяется теория циклов, волновая теория Эллиотта.

С развитием компьютерной техники, сетей и технологий трейдеры (участники торгов на биржах) получили отличный инструментарий технического анализа, работающий настолько просто, что почти не требует размышлений над анализом возникших сигналов (а только о том, насколько им стоит доверять).

Подробно методы технического анализа рассмотрены в специальной литературе.<sup>8</sup>

## 1.4. Финансовая политика и бюджетирование

### 1.4.1. Роль бюджетирования в финансовой политике

Финансовая политика, как искусство влияния на объект управления через распределение и перераспределение денежной формы вновь создаваемой стоимости, нуждается в системе бюджетирования.

**Бюджетом** в широком понимании принято считать роспись денежных доходов и расходов государства, юридического или физического лица на определённый период. Применительно к управлению финансами организации **бюджет** – это план деятельности, выраженный в экономических, финансовых и имущественных показателях, формирующих денежные доходы и расходы организации за определённый период времени.

Бюджет организации является эффективным средством планирования и контроля над её доходами и расходами, а также обеспечения соответствия расходов доходам для предотвращения дефицита или отвлечения из оборота (иммобилизации) ресурсов, т. е. средств, возможностей и источников доходов, обеспечивающих работу организации и получение прибыли.

Процесс разработки, согласования, утверждения бюджетов и контроль за их исполнением называют **бюджетированием**. Под бюджетированием понимают совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета: разработка бюджета (включая согласование и утверждение), контроль над его исполне-

<sup>8</sup> Эрлих А. Технический анализ товарных и финансовых рынков: Прикладное пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1996; Кузнецов М. В., Овчинников А. С. Технический анализ рынка ценных бумаг. М.: ИНФРА-М, 1996.

нием (оценка соответствия плановых и фактических данных), а также анализ причин отклонений фактических данных от плановых. Бюджетирование образует систему планирования, учёта, контроля и анализа сбыта, производства и производственных издержек (а в торговле - закупок, реализации и издержек обращения), нацеленную на достижение плановых показателей по издержкам и прибыли. **Система бюджетирования** представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедуры формирования, согласования, утверждения бюджетов и контроль над фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты); типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений. Таким образом, бюджетирование формирует систему финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов построения и проведения финансовой политики.

**Целью создания системы бюджетирования** является управление экономикой, финансами и финансовым состоянием организации путём координации деятельности всех структурных подразделений на достижение единой, количественно определённой цели. **Общая задача бюджетирования** – не допустить превышения расхода денежных средств над запланированными суммами или над имеющимися источниками, исключить убытки.

**Основными задачами** финансовой политики бюджетирования являются:

- экономически обоснованное планирование финансово-хозяйственной деятельности организации, при котором формируется видение будущего, отражённого в конкретных цифрах;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности организации и её структурных подразделений от поставленных целей, выявление и измерение влияния факторов (анализ) этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль над расходованием материальных и финансовых ресурсов;
- прогнозирование возможных финансовых последствий принятия тех или иных управленческих решений (проведение сценарного анализа) и выбор наиболее рациональных условий их реализации.

Решение задач финансовой политики обеспечивается выполнением функций бюджетирования. **Основными функциями** системы бюджетирования являются:

- планирование и координация;
- принятие решений и делегирование полномочий;
- оценка деятельности;
- оценка и переоценка тенденций;
- взаимодействие и мотивация персонала;
- контроль и анализ.

Функции **планирования и координации** составляют основу бюджетирования. С одной стороны, они конкретизируют стратегические планы организации, а с другой – консолидируют информацию тактического и оперативно-тактического характера, связывая стратегическую и оперативно-тактическую составляющие планирования. Посредством бюджетирования устанавливаются рамки, определённые финансовой политикой. Внутри рамок установленного бюджета принимаются все последующие управленческие решения. Развитие организации становится более планомерным и предсказуемым, поскольку вероятность неадекватных шагов, отклонений от целей финансовой политики и разного рода «перекосов» сводится к минимуму.

**Принятие решений и делегирование полномочий** обусловлено тем, что система бюджетирования чётко определяет процедуры принятия управленческих решений и разграничивает ответственность по ним. Причём право принятия решений и обязанности делегируется тому менеджеру, который отвечает за соответствующую область деятельности. Такое разграничение снижает нагрузку руководителей высшего уровня в части принятия решений, находящихся в компетенции подчинённых. При этом менеджеры среднего звена в условиях отсутствия излишнего вмешательства «сверху» получают дополнительные возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.

**Оценка деятельности** производится на основе показателей исполнения бюджета, которые могут служить одной из характеристик текущей деятельности организации и качества её результатов. Достижение запланированных показателей свидетельствует о финансовых успехах, устойчивости и стабильности. Существенные отклонения от плана, напротив, говорят о недостатках финансово-производственной деятельности, упущениях в построении и проведении финансовой политики, о несовершенстве системы планирования либо о недостаточной предсказуемости бизнеса.

**Оценка и переоценка тенденций** связана с тем, что построение бюджетов основывается на прогнозах, и прежде всего, на прогнозе продаж. Поэтому в бюджете организации отражается состояние «внешней среды», а точнее - производится прогнозирование и оценка динамики развития бизнес-процессов в будущем. Когда базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмысления, применяются мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений. Необходимость переосмысления возникает из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, в финансовой политике организации, а также при изменении внешних тенденций.

**Взаимодействие и мотивация персонала** обеспечивается тем, что деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета предусматривает тесное общение сотрудников различных служб организации. Кроме того, бюджет должен оказывать мобилизирующее воздействие и обеспечивать заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей, формировать единую структуру целей, что способствует проведению финансовой политики.

**Контроль и анализ** обеспечивают регулярное сопоставление достигнутых результатов с запланированными. Анализ отклонений даёт возможность своевременно принимать необходимые решения. Анализ изменения внешних условий обязывает вносить в бюджет необходимые коррективы. Причём вариации внешней среды должны восприниматься системой бюджетирования отдельно от отклонений, возникших по причинам внутреннего характера.

#### **1.4.2. Организационные аспекты финансовой политики бюджетирования**

Если проведение финансовой политики и оценка её результативности обеспечивается выполнением функций бюджетирования, то построение финансовой политики связано, прежде всего, с постановкой системы бюджетирования. Не существует стандартного решения, как ввести систему бюджетирования. Причинами этого являются как определяющее влияние специфики организации и её организационной структуры на процесс постановки

системы бюджетирования, так и некоторые отличия применяемых методических подходов к построению системы, определяемых финансовой политикой. Наиболее общими можно считать следующие этапы постановки системы бюджетирования:

- **формирование финансовой структуры** заключается в разработке модели структуры, устанавливающей ответственность и позволяющей контролировать источники возникновения доходов и расходов;
- **создание структуры бюджетов** заключается в определении общей схемы формирования основного бюджета организации;
- **разработка методик и процедур управленческого учёта**. На этом этапе разрабатывается учётно-финансовая политика организации, т. е. совокупность способов ведения бухгалтерского учёта – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учёта в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов;
- **разработка регламента планирования** осуществляется для определения процедуры планирования, мониторинга, анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов;
- **внедрение системы бюджетирования** включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа её соответствия потребностям организации и реальным условиям.

Бюджетирование как система финансовых рычагов, типовых процедур и механизмов проведения финансовой политики является частью общей системы управления организацией. Работники, вовлекаемые в процесс бюджетирования, имеют разные специальности и представляют разные подразделения – финансово-экономические отделы, службы снабжения и сбыта, производственные участки и склады, дистрибьюторские структуры и точки розничной торговли. Всё это свидетельствует о том, что на средних и крупных фирмах бюджетный процесс нуждается в особой организации, включающей специальные органы управления, чётко определённые функции и полномочия участников процесса, правила обмена информацией, формализованные процедуры взаимодействия. Поэтому обязательным условием начала работ по постановке системы бюджетирования считается разработанная и утверждённая **организационная структура**, которая даёт представление об основных направлениях деятельности, соотношении уровней управления и функциональных областей организации. Организационная структура не только является схемой с указанием подразделений и взаимосвязей, но и отражает логику функционирования организации и служит достижению стратегических целей её развития в соответствии с финансовой политикой. Она отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям. Поэтому организационная структура фирмы является её **организационной моделью**.

По мере необходимости организационная структура может дополняться кадровой структурой работников, задействованных в системе бюджетирования. Потребность в разработке структуры работников бюджетирования зависит от размеров организации. Если небольшие предприятия обходятся вовлечением в процессы бюджетного планирования нескольких сотрудников, например, менеджера, бухгалтера, продавца, снабженца; то в деятельности крупной фирмы для организации и управ-

ления бюджетным процессом может потребоваться бюджетный комитет, возглавляемый представителем высшего руководства. Таким представителем может являться главный экономист или финансовый директор. В состав бюджетного комитета включаются руководители всех функциональных подразделений организации, а также менеджер, отвечающий за бюджетирование. Им может быть опытный специалист в области финансов и управленческого учёта.

При организации финансовой политики в системе бюджетирования всех сотрудников, задействованных в бюджетном процессе, группируют по типам:

- **администратор** – финансовый специалист, работающий в головном офисе и отвечающий за весь бюджетный процесс на уровне организации в целом;
- **консолидатор** – финансовый или функциональный специалист, отвечающий за бюджетирование на уровне функционального подразделения или региональной структуры;
- **планировщик** – рядовой сотрудник, ведущий отдельный участок учёта и планирования в одном из финансово-экономических или функциональных подразделений.

Взаимоотношения между сотрудниками, вовлечёнными в процесс бюджетирования, выстраиваются в иерархическом порядке в соответствии с организационной структурой фирмы, а финансовая политика составления бюджета в такой иерархической среде может строиться на основе двух основных подходов – сверху вниз, снизу вверх, а также в их комбинации.

**Политика построения бюджета сверху вниз (top-down)** предполагает составление бюджета исходя из целевых параметров, намеченных руководством организации. За достижение установленных показателей в этом случае отвечают руководители нижестоящих звеньев, которые зачастую не имеют полного представления, на основании чего сформированы эти показатели.

Обратный подход в **политике построения бюджета снизу вверх (bottom-up)**, заключается в том, что подразделения сами формируют свои планы и передают их вышестоящему руководству, на основе которых руководство определяет финансовые цели всей организации.

При **комбинированном подходе** сначала определяют общие цели, вытекающие из стратегии организации и рыночных прогнозов по принципу сверху вниз, а затем составляют реальный бюджет по принципу снизу вверх. Необходимость комбинированного подхода в политике составления бюджета вызвана тем, что на практике бюджет, построенный снизу вверх, редко одобряют с первого раза, так как низовые звенья могут не учесть информацию, которой располагает высшее руководство. Например, они могут не знать о стратегии фирмы, предполагаемой экономической ситуации, возникновении новых или прекращении выпуска старых видов продукции и т. д. Поэтому многие организации применяют комбинированный подход.

Важным для проведения финансовой политики бюджетирования является **психологический фактор**, выраженный в мобилизирующей функции бюджета и его роли в мотивации персонала. В этой связи Дуглас Мак-Грегор выделяет две модели поведения менеджеров в процессе иерархического составления бюджета. Согласно авторитарной модели **X**, большинство сотрудников – люди безынициативные, пассивно относящиеся к своей работе и не желающие брать на себя какую-либо ответственность. В этом случае высшее руководство применяет авторитарные методы, практику прямых указаний и контроля, а бюджет можно считать «навязанным сверху».

Противоположная модель Y – предполагает, что сотрудники организации занимают активную жизненную позицию и не боятся ответственности. В этом случае действует другой принцип – чем больше менеджеры будут участвовать в формировании бюджета, тем в большей степени он окажется обоснованным и выполненным.

Бюджет, как и любой план, должен быть достаточно напряжённым, а чтобы побудить менеджеров к выполнению напряжённого бюджета по модели Y, личные выгоды сотрудников должны быть увязаны с достигнутыми результатами. Такая политика связана с вопросами мотивации. О механизмах мотивации персонала к труду будет сказано в разделе «Анализ финансовой политики в управлении трудовыми ресурсами».

Следует учесть, что для достижения успеха в бизнесе бюджет не должен быть чрезмерно завышенным или слишком простым. Обе крайности малоэффективны. Если бюджет будет слишком прост для исполнения, то сотрудникам не потребуется использовать все свои потенциальные возможности, хотя план, конечно же, будет выполнен и даже перевыполнен, а если бюджетные показатели будут слишком завышены, то такой бюджет будет игнорироваться как желаемая, но явно недостижимая цель.

Создание системы бюджетирования начинается с определения объектов бюджетирования организации, по которым будут вестись планирование, учёт, анализ бюджетов и контроль над их исполнением. **Объектами бюджетирования** могут быть структурные подразделения организации, центры финансовой ответственности, направления бизнеса и бизнес-процессы, отдельные проекты.

При разработке системы бюджетирования часто опираются на построение финансовой структуры. *Принципиальное отличие модели финансовой структуры от организационной модели* состоит в том, что **организационная модель** (организационная структура) отражает распределение ответственности по выполняемым производственным и управленческим функциям, а **модель финансовой структуры** – распределение ответственности за формирование доходов и расходов организации.

**Финансовая структура** формируется выделением центров финансовой ответственности в качестве объектов бюджетирования. **Центр финансовой ответственности** (далее ЦФО) – это структурное подразделение или множество подразделений, осуществляющих определённый набор хозяйственных операций, оказывающих непосредственное воздействие на доходы и расходы от этих операций и отвечающих за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определённого финансового результата их деятельности.

Выделение ЦФО возможно по нескольким признакам: по сферам ответственности, по продуктам производства и их группам, по клиентам, по центрам дохода, центрам затрат, центрам прибыли, центрам инвестиций.

**Центр дохода** – центр финансовой ответственности, руководитель которого в пределах выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий варьировать ценами и ограничен в расходовании средств (в рамках бюджета).

**Центр затрат** – центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за выполнение своих

функций в пределах установленного бюджета расходов. Обычно такие подразделения обеспечивают поддержку и обслуживание функций организации и непосредственно не выходят на финансовый результат, не приносят прибыль, а лишь могут способствовать росту прибыльности организации выполнением функций данного центра затрат и экономией расходов.

Возможно выделение **центров маржинального дохода**, т. е. центров финансовой ответственности, руководители которых отвечают за маржинальный доход по своему направлению деятельности, отдельному бизнесу или отдельному продукту и т. п.

**Центр прибыли** – центр финансовой ответственности, по которому может быть рассчитан финансовый результат. Руководитель такого центра нацелен на максимизацию прибыли, рентабельности и для достижения этой цели может варьировать продажными ценами и затратами. Как правило, центром прибыли является организация в целом или дочерние предприятия.

**Центр инвестиций** – центр финансовой ответственности, результаты деятельности которого оцениваются на основании показателей эффективности использования активов.

Иногда выделяют **венчур-центры** – подразделения, внедряющие новые виды бизнеса. Эти новые виды бизнеса на начальном этапе могут не окупать расходов по их инвестированию. Они организуются на основе защищённого бизнес-плана нового направления деятельности. Защищённый бизнес-план предполагает возможности компенсации убытков нового, пока ещё не окупающегося вида бизнеса за счёт прибыли других подразделений организации.

ЦФО могут создаваться:

- из одного подразделения;
- объединением нескольких подразделений, когда экономически нецелесообразно проектировать затраты каждого подразделения в отдельности. Руководитель такого ЦФО несёт ответственность за результаты деятельности всех подразделений данного центра;
- выделением из одного подразделения нескольких ЦФО с индивидуальной ответственностью руководителей каждого из центров в отдельности.

Помимо состава и структуры неотъемлемым элементом ЦФО являются механизмы их взаимодействия, включая: трансфертные (внутрифирменные) цены (transfer prices), используемые при обмене товарами между подразделениями организации; корпоративные налоги, внутреннее кредитование, общие капиталовложения, разрешение конфликтов (арбитраж). Выбор механизмов взаимодействия ЦФО определяется стратегией развития организации и зависит от таких факторов, как характер взаимоотношений между ЦФО, уровень вертикальной интегрированности отдельных центров, степень централизации финансовых потоков.

После утверждения модели финансовой структуры формируется **структура бюджетов** – совокупность операционных и финансовых бюджетов и схема консолидации отдельных бюджетов в основной (сводный) бюджет организации.

Процесс разработки **операционных бюджетов** включает такие этапы, как определение форматов бюджетных документов, разработка аналитического учёта бюджетных данных и постатейного регламента бюджетов, установление процедур подготовки и принятия бюджетов.

Общая структура операционных бюджетов зависит от набора объектов бюджетирования, положенных в основу

системы, и может включать соответственно бюджеты бизнес-направлений, подразделений, бюджеты центров финансовой ответственности, бюджеты бизнес-процессов, бюджеты проектов.

Независимо от выбора объектов бюджетирования общая схема формирования операционных бюджетов достаточно типична и представляет собой совокупность следующих бюджетов и взаимосвязей между ними: бюджет продаж, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет производственных накладных расходов, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджеты доходов и расходов.

**Финансовые бюджеты** – это консолидированные бюджеты организации. Они составляются по организации в целом или по центрам прибыли.

В отличие от операционных бюджетов, финансовые бюджеты имеют стандартные форматы. Финансовыми бюджетами организации являются:

- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет), определяющий денежные потоки организации и позволяющий управлять её платежеспособностью;
- бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков), устанавливающий соотношение доходов и расходов организации, отражающий источники и объём полученной прибыли и дающий возможность управлять рентабельностью организации;
- бюджет баланса (прогнозный баланс), отражающий стоимость активов организации и источники их финансирования, с его помощью организация управляет своей стоимостью.

В **процессе моделирования финансового бюджета** разрабатывают формат документов, определяют перечень необходимых первичных документов и уточняют временный регламент составления бюджета, разрабатывают схему консолидации операционных бюджетов в финансовый, определяют ответственность лиц за составление бюджета, собирают и обрабатывают информацию.

Таким образом, проведение первых двух этапов постановки системы бюджетирования организации – формирование модели финансовой структуры и структуры бюджетов – является основой для проведения финансовой политики как на этапе создания системы бюджетирования, так и в процессе её функционирования.

## 1.5. Бизнес-инжиниринг и финансовая политика

Любую организацию можно рассматривать как нормативно-дескриптивную систему, основанную на сочетании реально управляемых и неуправляемых, наблюдаемых систем и процессов. В этом случае в качестве **нормативной**, т. е. реально управляемой **подсистемы** выступает система управления организацией и руководство, принимающее управленческие решения. В качестве **дескриптивной**, т. е. реально неуправляемой, наблюдаемой **подсистемы** финансового управления выступает потребительский рынок – совокупность всех реальных и потенциальных потребителей продукции организации, участников финансовых отношений, каждый из которых имеет как общий для определённого круга потребителей, так и собственный локальный критерий полезности приобретения и использования данного вида товаров (услуг). Часть дескриптивной системы может являться также и государственные условия.

Обе подсистемы (нормативная и дескриптивная) находятся на рынке и тесно взаимосвязаны, причём реакцию

дескриптивной подсистемы (клиентов) в определённом смысле формирует нормативная подсистема (политика и стратегия организации), так как управленческие решения принимаются руководством организации, а потребители (покупатели, пользователи) реагируют на эти решения.

С другой стороны, конъюнктура рынка заставляет руководство фирмы менять решения. То есть мы наблюдаем «игру» организации с одной стороны с объединённым потребительским рынком, интересами партнёров и конкурентов, влиянием государства и его условий с другой стороны. Организация делает ход, определяет финансовую политику, вырабатывает управленческую стратегию и тактику, а совокупность ответов потребителей в соответствии с конъюнктурой при данных условиях конкуренции и влияния государства определяет реакцию внешней среды на политику организации или образует обратную связь. С учётом обратной связи в зависимости от силы внешних влияний делается поправка в долгосрочной политике, в стратегии организации и проводятся соответствующие тактические изменения в краткосрочной политике. Рынок вновь реагирует на эти изменения и т. д. Таким образом, стратегический финансовый менеджмент сопровождается непрерывными процессами изменений финансовой политики организации в зависимости от конъюнктуры рынка и полученных результатов предыдущих решений. Поэтому в основе реализации краткосрочной и долгосрочной финансовой политики лежит **нормативно-дескриптивный подход**, заключающийся в воздействии и адекватном реагировании руководства организации на реально управляемые и неуправляемые, наблюдаемые системы и процессы в режиме обратной связи при выработке и реализации финансовой политики, в стратегических и тактических приёмах и методах управления.

Набор приёмов и методов, используемый для проектирования бизнеса в соответствии с поставленными целями, называют **инжинирингом бизнеса** или **бизнес-инжинирингом**. Основными из этих методов и приёмов являются: бухгалтерский учёт (финансовый и управленческий), экономический анализ (финансовый и управленческий), мониторинг финансово-хозяйственной деятельности, финансовое планирование, бюджетирование, финансовое регулирование, финансовый контроль и др. Таким образом, инжиниринг бизнеса выступает в роли арсенала приёмов и методов проектирования бизнеса, как средства проведения финансовой политики.

Политика инжиниринга может быть направлена не только на текущее усовершенствование бизнеса, но и на существенное, ускоренное улучшение деятельности фирмы. Совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности организации путём моделирования, анализа и перепроектирования существующих, создания принципиально новых бизнес-процессов, называют **реинжинирингом бизнеса** (Business Process Reengineering) или бизнес-реинжинирингом. Это метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного более высокого уровня показателей деятельности организации, ускоренного повышения эффективности бизнес-процессов.

Реинжиниринг используется как комплексное средство реорганизации предприятия или отдельных его организационных единиц и характеризуется единовременностью осуществления преобразований, применением новейших информационных технологий, высоким риском

проводимых изменений. Подробнее бизнес-процессы реинжиниринга рассмотрены в специальной литературе.<sup>9</sup>

Реинжиниринг бизнеса – одно из средств реализации финансовой политики, особенно при существенных изменениях в бизнесе. Однако реинжиниринг может быть не только средством, но и причиной изменений в финансовой политике организации или условием выработки новых финансово-политических решений.

При решении коренных вопросов финансовой политики, проведении реинжиниринга возможны существенные изменения в деятельности организации, включая реорганизацию, реформирование, реструктуризацию или реконструкцию, производимые на основе тщательно разработанной стратегии. Они образуют следующую последовательность в порядке усложнения:



<b>Реорганизацией</b> называют преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.	В реорганизации преобладают организационно-управленческие аспекты
<b>Реформированием</b> называют изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности, улучшению финансовых результатов.	В реформировании преобладают производственно-экономические аспекты
<b>Реструктуризацией</b> называют комплексную оптимизацию системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующую принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в числе которых могут использоваться методология бизнес-реинжиниринга, информационные технологии и системы и др. <sup>10</sup>	При реструктуризации гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия

Концептуальные отличия указанных терминов также заключаются в следующем:

- **реорганизация** чаще всего понимается в узком смысле слова – как структурное преобразование подразделений, осуществляющих организацию и управление;
- **реформирование** более традиционно связывается с предприятием как субъектом хозяйствования, его принципами;
- **реструктуризация** соотносится с предприятием как объектом хозяйствования – бизнесом, системой его функционирования.

В соответствии с вышеприведенным определением реинжиниринга бизнес-процессов реорганизацию, реформирование, реструктуризацию и другие мероприятия можно отнести к реинжинирингу только в тех случаях, если они направлены на кардинальное, ускоренное улучшение основных показателей деятельности органи-

зации в целях достижения качественно иного более высокого уровня этих показателей.

Вопросы финансовой политики, связанные с реструктуризацией бизнеса, будут рассмотрены далее.

Финансовая политика определяет также выбор методов и инструментов улучшения финансовых расчётов, специальных решений комплексных проблем управления риском, составляющих **финансовый инжиниринг**, который основывается на применении финансовых деривативов. Политика и методы финансового инжиниринга раскрыты нами в соответствующем разделе.

## 1.6. Финансовая политика и реструктуризация бизнеса

Одним из важнейших объектов финансовой политики является реструктуризация организации. **Реструктуризацией** называют проводимые на основе тщательно разработанной стратегии существенные изменения в функциях организации, составе и размерах её капитала (основного и оборотного), трудовых ресурсах, мероприятиях по реорганизации, реконструкции. Реструктуризацию проводят при недостаточности тактических мер для решения финансовых задач, затруднений или устранения самой возможности возникновения последних.

В процессах реструктуризации, прежде всего, необходимо иметь в виду, что без обеспечения экономической эффективности всякая реструктуризация не только не улучшит положение, но и может обернуться очередным разрушением.

Возможными направлениями политики реструктуризации могут быть следующие:

1. **Сокращение штата** и уплотнение функций оставшихся работников. Сокращение должно касаться рабочих, связанных с убыточными и бесперспективными видами деятельности или с теми операциями, которые без ущерба для финансовых результатов могут выполнять оставшиеся работники.
2. **Оптимизация размеров предприятия** связана со слиянием или разукрупнением организации.

**Слияние** предполагает объединение предприятий или их подразделений. Здесь важна рациональная последовательность действий. Вначале следует описать структуры сливающихся фирм (лучше это сделать графически, на схеме), проанализировать их, чтобы выявить дублирующие звенья (например, финансовые службы этих фирм, отделы доставки продукции дублирующих фирм и т. д.). Естественным следствием будет сокращение и уплотнение дублирующих служб.

**Разукрупнение** предполагает снятие с баланса и передачу другим собственникам убыточных объектов производства, социальной сферы, непрофильных производств и производств, для которых нет постоянных объёмов работ; деление организации на мелкие предприятия и т.п.

3. **Изменение существующих или появление новых функций** связано с изменением видов деятельности, выпуском новой продукции, изменением её ассортимента, возможно обусловленных поиском новой рыночной ниши, диверсификацией, ужесточением финансового контроля. Для данного направления реструктуризации, и особенно при диверсификации, могут потребоваться инвестиционные вложения, например, для закупки оборудования, необходимого для выпуска новой продукции, капитальные вложения для

<sup>9</sup> Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997; Тренин Н. Н. Бизнес-реинжиниринг. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации // Аудит и финансовый анализ. 2001. № 4. С.97-190.

<sup>10</sup> В отдельных случаях реструктуризация может проводиться не только для принципиального улучшения управления организацией, но и с целью ослабления кризисных явлений, на пример, реструктуризация бухгалтерского баланса.

приобретения основных средств с целью открытия новых производств и др.

**4. Реорганизация** имеет цель сокращения затрат и повышения эффективности производства на основе изменения производственной и организационной структуры, технологии и организации основного и вспомогательного производств, системы стимулирования и мотивации персонала, методов управления (планирования, учёта, регулирования, организации, централизации или децентрализации функций, системы эффективного управления издержками) с целью перехода к более экономной и эффективной структуре организации, максимального сокращения простоев, повышения эффективности управления и производства. Для этого нужно освоить, как управлять изменениями схемы организационной структуры.

**5. Изменение структуры (реструктуризация) бухгалтерского баланса** проводится с целью обеспечения удовлетворительной структуры баланса на основе мероприятий, приводящих к изменению размеров источников средств и эффективности их использования. Такие мероприятия сводятся к изменению размеров: основных средств и внеоборотных активов в целом; оборотных средств, источников собственных средств, краткосрочной задолженности. Эти мероприятия могут реализовываться по различным направлениям. Например, оборотные средства можно уменьшить за счёт продажи части оборотных средств (запасов, готовой продукции, товаров), оптимальной политики управления различными запасами (материально-энергетическими запасами, незавершённым производством), рациональной политики взаимоотношений между дебиторами, обеспечивающей своевременное поступление денежных средств на расчётный счёт. Обеспечить погашение краткосрочной задолженности, восполнить оборотные средства, увеличить собственные средства с целью оптимизации структуры баланса позволяют: рост выручки, продажа, сдача в аренду внеоборотных активов, вторичная эмиссия и продажа акций и др.

Термин «реструктуризация» применяется также в отношении *задолженности* организаций. В финансовом смысле он означает процедуры упорядоченного изменения условий погашения задолженностей, согласованные между кредитором и должником и проводящиеся по причине неспособности должника погашать свои долговые обязательства в первоначально установленные сроки. Реструктуризация предусматривает изменения в условиях долгового контракта, в соответствии с которым кредитор делает должнику какую-либо уступку или предоставляет преимущество (льготу). Например, кредитор может согласиться на увеличение сроков погашения, временно отсрочить некоторые очередные платежи или принять меньший платёж, чем положено в зачёт долга. На государственном уровне применяются и такие способы, как инвестиционный налоговый кредит, выпуск долговых обязательств и пр.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов. Под общ. ред. И. И. Мазура. М.: Экономика, 2001. С. 16.

## 1.7. Финансовая политика в антикризисном управлении

Под **кризисом** в общем смысле понимается тяжёлое переходное состояние какого-либо процесса определённой сферы. С позиций предмета финансовой политики организации нас интересует кризис предприятия, объединения или ассоциации, то есть расстройство экономической деятельности микроэкономических структур. Кризис организации вызывается несоответствием её финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что, в свою очередь, обусловлено неправильной финансовой политикой или её отсутствием, неверной стратегией, организацией бизнеса, неадекватной и слабо адаптируемой к требованиям рынка.

*Кризис* в работе организации характеризуется отрицательным финансовым результатом. *Кризисное финансовое состояние* также возникает, когда оборотных активов организации оказывается недостаточно для покрытия его кредиторской задолженности и просроченных обязательств, когда организация испытывает дефицит в обеспечении текущих хозяйственных и финансовых потребностей в оборотных средствах. Кризисное состояние приводит к банкротству организации.

**Целью антикризисной финансовой политики** является разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей в последовательности предкризисных явлений, приводящих к кризисному состоянию. Антикризисное управление должно сочетать стратегический и тактический аспекты. Подробнее об антикризисном управлении можно узнать из учебника.<sup>12</sup>

В финансовой политике перед организацией, стремящейся выйти из кризиса, ставятся две последовательные **задачи**:

- устранить причины кризиса – разработать стратегию развития и недопущения повторения кризисных явлений в будущем;
- устранить последствия кризиса – восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение хозяйственной структуры.

Если кризис организации обусловлен кризисом национальной экономики, то есть причины его лежат в макроэкономической области, то изменений требуют, прежде всего, внешние (*экзогенные*), независимые от предприятия факторы на уровне государства. К таковым можно отнести, например, несовершенство налоговой системы, которое влияет на финансовый результат организаций; политическую, экономическую, финансовую нестабильность, которые вызывают неуверенность предпринимателей, инвесторов и отражаются на всех составляющих организации производства, материально-технического обеспечения, сбыта продукции и др. Руководство организации, как правило, не может управлять экзогенными факторами.

Для того чтобы выявить внутренние (*эндогенные*) управляемые факторы кризисных явлений, зависящие от самого предприятия, необходим анализ, который способен отразить внутренние возможности и резервы экономического роста этого предприятия.

В системе антикризисного управления могут использоваться различные аналитические методы в зависимости от характера и содержания конкретных кризисных явле-

<sup>12</sup> Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М. 2001. – 432 с.

ний и процессов. При этом комплекс целенаправленных аналитических методов антикризисного характера в экономической литературе обозначают термином «параметрический анализ».<sup>13</sup>

**Параметрический анализ** – это определённым образом структурированная система анализа, внутрифирменная концепция которой (выбор предмета и объекта, принципов, методологии, структуры, функций, состава и содержания задач, условий и процедур их реализации применительно к рассматриваемой организации) определяется руководством и экономическими службами в соответствии с политикой антикризисного управления производственно-хозяйственной и финансовой деятельности фирмы. Параметрический анализ трактуется как один из ведущих разделов комплексного экономического анализа.

В числе важнейших для антикризисного управления выделяют следующие комплексы задач.

*Первый комплекс задач* – экспресс-диагностика финансовой состоятельности с целью упреждения кризисных процессов, которая проводится по основным параметрам деятельности и достигается выявлением так называемых «слабых сигналов», симптоматичных для предкризисного состояния.

Методы и функции экспресс-диагностики с её «текущим балансом» отражают состояние средств и их источников по каждому разделу и статье на любую текущую дату и момент времени. Экспресс-диагностику относят к оперативному анализу, который может проводиться в режиме реального времени.

*Второй комплекс задач* – детализированный анализ финансовой состоятельности и финансовой устойчивости заключается, в первую очередь, в осуществлении обстоятельного ретроспективного анализа хозяйственной деятельности, выводы которого совмещаются с текущими наблюдениями и в обобщённом виде используются в последующих решениях прогнозных и плановых комплексов задач.

*Третий комплекс задач* – выбор и обоснование стратегии развития – связывается с реализацией принятой или уточнённой по результатам предшествующего анализа корпоративной миссии организации, то есть генеральной цели или её подцелей. При этом выделяются две основные группы целей, относимых к генеральным:

- а) обеспечение «выживаемости» фирмы за счёт достижения и удержания минимально необходимого уровня рентабельности или сохранения прежнего уровня рентабельности при увеличении массы прибыли;
- б) поддержание положительной тенденции рентабельности деятельности за счёт увеличения объёмов продаж и оборачиваемости активов, снижения полных издержек.

В зависимости от принципиального характера принятой цели (а) или (б) и сроков её реализации выбирается соответствующая стратегия деятельности организации, параметры которой обосновываются условиями эффективности инвестиций, а также допустимых соотношений между источниками инвестиционных средств и их размещением (использованием). *Условие эффективности инвестиций* оценивается на основе ряда показателей, включая: чистый дисконтированный (приведённый) (интегральный) доход (эффект) (*NPV*), индекс доходности дисконтированных инвестиций (*NPV*); внутреннюю норму

доходности (*IRR*), период окупаемости инвестиций и др. *Допустимые соотношения между источниками инвестиционных средств* (пассив бухгалтерского баланса) и их размещением (актив баланса) определяются предельными границами изменения источников средств для покрытия вложений капитала в основные фонды или производственные запасы. При этом выбирают такие соотношения средств и источников их покрытия, которые способны гарантировать постоянную платежеспособность организации. Оценку соотношений между источниками капитала и их размещением производят на основе анализа финансовой устойчивости. Методика анализа финансовой устойчивости нами рассмотрена в учебном пособии.<sup>14</sup> Сформированные стратегии определяют направления реализующих их политик текущей деятельности, соответствующих группам целей (а) или (б).

*Четвёртый комплекс задач* – параметризация реорганизационных политик антикризиса – исследует и оценивает наиболее реальные возможности предприятия по выходу из предкризисного или кризисного состояния с установлением таких минимально допустимых (пороговых) значений параметров деятельности, достижение или превышение которых будет означать финансовую состоятельность. Например, достижение и последующее превышение порога рентабельности будет означать преодоление убыточного состояния организации. Критический объём производства используют также при выборе политик: производить или закупать необходимые ресурсы для производства, арендовать или закупать основные производственные средства и др.

Для предприятий финансово устойчивых, то есть с уже достигнутым уровнем финансовой состоятельности, выбор тех или иных текущих политик будет определяться возможностями и допустимыми условиями инвестиций, определяемых показателями эффективности инвестиционного проекта. Порядок расчёта показателей эффективности инвестиций рассмотрен в учебном пособии.<sup>15</sup> Только достижение достаточного уровня финансовой устойчивости обуславливает целесообразность кредитных заимствований на цели технического развития, диверсификацию и/или репрофилирование производства и деятельности, увеличение предложения (производственно-сбытового потенциала) своей конкурентоспособной продукции (или товаров в торговле), освоение новых видов продукции и рынков сбыта.

Уровень устойчивости, обуславливающий целесообразность кредитных заимствований, определяется показателями финансовой устойчивости и положительным значением дифференциала финансового рычага.

*Пятый комплекс задач* – прогнозирование финансовых результатов и направлений их использования – позволяет соотнести сформированные стратегии и реорганизационные политики предприятия с принятыми целями его деятельности. При этом вероятные параметры деятельности обосновываются прогнозом.

*Шестой комплекс задач* – формирование эффективных текущих политик управления производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью. Этот комплекс включает достаточно широкий круг задач, сводящихся к управлению текущими активами и пассивами

<sup>13</sup> Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, доктора экон. наук, проф. А. П. Градова. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Специальная литература, 1999. С. 487.

<sup>14</sup> Бухгалтерский учёт в торговле: Учеб. пособие / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 499-509.

<sup>15</sup> Чернов В. А. Инвестиционная стратегия: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

предприятия, планированию производства, моделированию сбытовой деятельности, оценке политик продаж.

**Седьмой комплекс задач** – оптимизация управленческих решений – информационно взаимосвязан с результатами решения предшествующих комплексов. Его особенностью является учёт факторов риска и неопределённости деятельности в обосновании возможности практической реализации выбранных эффективных стратегий и политик предприятия.

Комплексы антикризисных задач не исчерпываются приведённым перечнем. Многовариантность хозяйственных решений может поставить перед необходимостью решения других задач с использованием общих и частных методов антикризисной направленности.

Важным инструментом антикризисной политики является **бюджетирование**, о котором было сказано ранее. Основная задача здесь – не допустить превышения расхода денежных средств над запланированными суммами или над имеющимися источниками, исключить убытки.

**Выбор направлений финансовой политики и методов анализа, способствующих выходу из кризиса или его предотвращению**, зависит от фазы кризиса, в которой находится организация. **Каждая из фаз кризиса характеризует** тот или иной уровень кризисных и предкризисных процессов и явлений. Принято выделять четыре фазы кризиса, которые отличаются содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению.

**Первая фаза** – снижение рентабельности и объёмов прибыли. Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, инновации, диверсификация, реструктуризация и др. существенные преобразования), так и тактического управления (снижение издержек, повышение производительности).

**Вторая фаза** – убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов организации (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Проблема может решаться методами анализа финансовых результатов, операционного анализа. Выход из второй фазы нередко находится в области стратегического управления и может реализовываться через реструктуризацию предприятия или его деятельности. Для обеспечения производства, гарантирующего сбыт, могут потребоваться инновации, диверсификация, реформирование.

**Третья фаза** – истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращённого воспроизводства. В этой стадии нужны коренные преобразования стратегии, но средства на реструктуризацию и инновационные мероприятия, диверсификацию отсутствуют или их недостаточно. Необходимо менять экономические механизмы организации, принимать оперативные меры по стабилизации финансового положения. В случае выработки достаточно надёжной стратегической программы выхода из кризиса и обеспечения устойчивой работы предприятия может потребоваться временная внешняя финансовая помощь для осуществления этой программы. Возможна сдача в аренду части основных средств, доходы от которой могут использоваться в решении текущих и перспективных задач.

**Четвёртая фаза** – неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращённое воспроизводство и/или платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и/или банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению и поддержанию производственного процесса, а в случае невозможности реабилитировать данное производство с учётом реальных условий, внутренних и внешних тенденций – репрофилировать организацию, сдать в аренду часть основных средств.

Более подробное описание цепи последовательных экономических явлений, в конце которой наступает кризис, представлено в учебном пособии.<sup>16</sup>

В практике наблюдаются два вида **политик влияния предприятий на своё кризисное или предкризисное состояние**: защитная и наступательная.

**Политика защитных действий** (защитная политика) и соответствующая ей тактика предусматривает резкое сокращение всех видов расходов, закрытие и продажу подразделений, оборудования, сокращение определённых частей рыночных сегментов и сбыта продукции, распродажу продукции по сниженным ценам.

**Политика наступательных действий** (наступательная политика), напротив, предполагает тактику активных действий. Они связаны, например, с мероприятиями по модернизации оборудования, внедрению новых технологий. К ним можно отнести рациональное регулирование цен, поиск новых рынков сбыта, реализацию прогрессивной стратегической концепции, реинжиниринг бизнес-процессов.

В антикризисных мероприятиях могут потребоваться как тактические, так и стратегические меры. При выборе способов преодоления кризисных явлений в первую очередь оценивают меры тактического характера. Вывод о том, что причины кризиса требуют стратегического подхода, уместен при недостаточности мер тактического плана.

В тактических мероприятиях улучшению финансового результата и повышению эффективности способствуют калькуляция затрат, методы операционного анализа, методы оптимизации расчётных операций.

При недостаточности тактических мер способом решения антикризисных проблем или устранения самой возможности их возникновения могут быть реорганизация, реформирование, реструктуризация или реконструкция предприятия, о которых было сказано в разделах о бизнес-инжиниринге, реструктуризации.

Важным стратегическим средством профилактики кризиса, стратегией развития, сводящей к минимуму вероятность кризисных явлений в будущем, является диверсификация. Процессы **диверсификации** предусматривают обычно два основных направления:

- распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения вероятности возможных потерь (риска) капитала и увеличения доходов от него;
- разнообразное, разностороннее развитие, то есть многопрофильное производство, совмещение различных видов предпринимательской деятельности для обеспечения стабильной работы предприятия в случае потери рентабельно-

<sup>16</sup> Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, доктора экон. наук, проф. А. П. Градова. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Специальная литература, 1999. С. 460-461.

сти, вынужденного отказа от одного или более чем одного из направлений развития.

Своевременные рациональные действия для вывода предприятия из кризиса имеют больше шансов на первой фазе кризиса, чем на последующих фазах.

На второй фазе предприятию потребуются меры, перечисленные при описании направлений реорганизации, реформирования, реструктуризации. При лучшем стечении обстоятельств вопросы этой фазы кризиса могут быть решены методами операционного анализа.

На третьей и четвёртой фазах кризиса реструктуризация за счёт собственных средств возможна только по первому, второму, четвёртому и пятому направлениям реструктуризации (сокращение штата и уплотнение функций оставшихся работников, оптимизация размеров предприятия, реорганизация, изменение структуры (реструктуризация) бухгалтерского баланса). Эти направления рассмотрены в разделе, посвященном реструктуризации. Третье направление политики реструктуризации (изменение существующих или появление новых функций) на третьей и четвёртой фазах осуществимо лишь за счёт целевого финансирования из внешних источников, финансовых посредников или внешнего инвестора, заинтересованного в выпуске продукции инвестируемого предприятия. В последнем случае может потребоваться поручительство какого-либо финансового института. Антикризисное финансирование также может проводиться в результате увеличения источников собственных средств за счёт вторичной (повторной) эмиссии акций. Вырученные средства при этом направляются на расширение технической базы стратегического производства и прирост оборотных средств для текущего (тактического) производства, разумеется, за вычетом текущих платежей. Решению проблемы недостаточности средств для инвестирования прибыльных проектов может способствовать лизинг.

Для преодоления кризиса требуется остановка нерентабельных производств, их ликвидация или продажа, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки, кроме объектов, остановка которых приведёт к остановке всего предприятия; продажа активов, не приносящих прибыль, по ценам возможной реализации для вложения вырученных средств в антикризисные мероприятия.

К **антикризисным рекомендациям общего характера** относят сокращение расходов за счёт ликвидации и продажи устаревших и излишних производственных мощностей, других неликвидных активов, сокращение дебиторской задолженности, продажа дебиторской задолженности с дисконтированием, удешевление технологических процессов, их интенсификация, устранение брака и потерь от нерационального использования рабочего времени, сокращение управленческих расходов за счёт рационализации организационной и производственных структур, освоение производства высокорентабельной продукции, повышение конкурентоспособности продукции на основе учёта рыночной конъюнктуры, повышения её качества, снижения себестоимости и цены; улучшение системы маркетинговых мероприятий, диверсификация, методы стратегического планирования.

**Политика продажи и сдачи в аренду** направлена преимущественно на ту часть основных средств, которая уже полностью или большей частью амортизирована, не используется или используется частично в связи с отсутствием рынка сбыта производимой ими продукции. Вырученные от реализации этой части внеоборотных акти-

вов денежные средства могут быть направлены на инвестиции в оборотные средства, прирост запасов для выпуска стратегической группы продукции и начала производства стратегической на оставшихся мощностях (если это технологически возможно и способно обеспечить эффект). Для восстановления текущей ликвидности определённую часть вырученных средств следует использовать в погашении наиболее срочных обязательств.

Нередко причинами ухудшения финансового состояния становятся ошибки в политике антикризисного управления. Типичной ошибкой недальновидной политики является нарушение последовательности антикризисных мероприятий, когда за заботами о выживании вопросы стратегического развития уходят на второй план. Руководитель сначала пытается устранить последствия кризиса – восстановить платёжеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия; а затем устранить причины кризиса – разработать стратегию развития и провести её на её основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

По мнению автора, такая последовательность сначала углубляет кризис («загоняет болезнь вглубь»), она создаёт внешнее благополучие, на которое расходуются оставшиеся резервы. Но потеря резервов уменьшает шансы финансирования мероприятий по устранению причин кризиса. Без устранения причин кризис может перейти в ещё более безнадёжное состояние, могут возникнуть ещё более глубокие и более острые противоречия. В действиях руководства образуется замкнутый круг причин и следствий, и в итоге организация терпит фиаско. Борьба за выживание без устранения причин, они (причины) «...поражают предпринимателя в голову, а он жалит их в пятю». Поэтому прежде следует устранять причины и параллельно с ними последствия.

Сущность стабилизационной антикризисной программы заключается не в манёвре денежными средствами для заполнения разрыва между расходами и поступлениями, а в обеспечении условий для стабильных поступлений (денежных притоков), достаточных для покрытия расходов (денежных оттоков).

Прежде чем маневрировать денежными средствами, необходимо формировать источник их пополнения (прибыль). Без такого источника маневрировать приходится лишь остатками средств, которые без условия рентабельности могут быть безвозвратно утрачены, не улучшая состояние предприятия, а само предприятие, кроме сохранения или углубления кризиса, дополнительно теряет ещё и оставшиеся активы.

Поэтому в **основе стабилизационной антикризисной программы** необходима замена хозяйственного механизма или структуры объекта новыми средствами управления, гарантирующими эффективную работу предприятия. Тут нужна политическая ориентация на долговременные цели, стратегический подход в управлении.

**Главным рецептом против наступления кризиса и последующего банкротства** являются меры профилактического воздействия на технико-экономические показатели (параметры деятельности) предприятия, заключающееся в принятии эффективных управленческих решений, обоснованных результатами систематического во времени, то есть непрерывного экономического анализа, который называют мониторингом. Необходим мониторинг финансового состояния (финансовый монито-

ринг). Регулярный анализ позволит постоянно отслеживать признаки возможного ухудшения финансового состояния предприятия, последствия негативного воздействия тех или иных факторов, заранее предвидеть, количественно оценить и своевременно принять соответствующие меры к их устранению или ослаблению.

Экономико-математические модели анализа, особенно имитационные, способны стать наиболее экономичным средством для экспериментирования и опробования компонентов антикризисной стратегии на расчётных моделях. Методы, позволяющие проводить эксперименты на моделях, а не рисковать реальным капиталом, способны наиболее эффективно предупреждать кризисы.

## 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

### 2.1. Основы политики финансирования рабочей силы. Человеческий капитал

Финансовая политика организации проводится в первую очередь усилиями кадрового состава. Организаторами и исполнителями финансовой политики являются руководящие и рядовые работники. Посредством воздействия персонала на внеоборотные активы, материальные и денежные ресурсы организации достигаются цели её финансово-производственной системы. Именно работники являются первой производительной силой. Поэтому главными ресурсами построения и проведения финансовой политики являются трудовые ресурсы организации. И хотя кадровая политика в целом не является финансовой политикой, успешное влияние на трудовые ресурсы возможно лишь через финансовые механизмы организации, которые составляют предмет финансовой политики. Поэтому, с одной стороны, успех кадровой политики достигается через финансовую политику в части её влияния на трудовые ресурсы. С другой стороны, успех финансовой политики реализуется кадровыми работниками и выражается в достигнутых показателях результативности управления трудовыми ресурсами.

К **трудовым ресурсам** относятся часть населения, обладающую необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли национальной экономики. От того, как и в каких соотношениях распределяются затраты по оплате труда, зависит уровень материальной заинтересованности работников в качестве и количестве выполняемой ими работы. Эти расходы должны выплачиваться наиболее экономично и, с другой стороны, оптимально поощрять качество и количество труда. Более того, от механизма распределения данной статьи расходов зависит психологический «климат» в организации, который во многом формирует отношение производителей к труду, организации, к её руководству, к выпускаемой продукции и к собственному социальному положению. Важность этих факторов высока для организаций, преследующих цель длительной устойчивости на рынке, максимального повышения конкурентоспособности. Определение оптимальной суммы расходов по оплате труда возможно только на основе экономического анализа.

Следует иметь в виду, что эффективность использования рабочей силы не равнозначна степени её эксплуатации. Эксплуатация предполагает максимальную загрузку физических и интеллектуальных сил для достижения

целей работодателя. Эффективное использование означает стремление к достижению наивысших трудовых результатов оптимальным способом, на основе учёта интересов обеих сторон производственного процесса (работодателей и исполнителей) и не столько за счёт сокращения заработной платы, сколько за счёт сокращения физических и интеллектуальных усилий работников, нерациональных расходов, оптимального поощрения высоких трудовых результатов. Именно такая организация труда способна дать наивысший результат и при этом максимально учитывать интересы работников.

Однако результативность использования трудовых ресурсов не будет успешной, если политика управления кадрами ограничивается лишь благими пожеланиями и администрированием. Для её реализации, как было отмечено, нужны финансовые инструменты и механизмы воздействия в управлении персоналом, которые и определяются финансовой политикой организации.

**Главной целью политики финансирования трудовых ресурсов** является такое распределение финансовых потоков, которое обеспечит повышение эффективности использования рабочей силы с точки зрения достижения наилучшего результата производства при наименьших трудовых усилиях работников и экономии расходов по финансированию трудовых ресурсов, при этом не нарушая прав работников и не отчуждая от них достигнутого ими результата. Причём, говоря об экономии расходов по финансированию, следует иметь в виду сокращение нерациональных, неэффективных трудовых затрат.

Задача финансового менеджера заключается в создании финансовых механизмов, максимально повышающих интерес к самоактуализации человеческого потенциала (личности), полного раскрытия его индивидуальности в труде. **Под индивидуальностью** принято понимать неповторимое своеобразие человеческой личности, высшую ступень развития её способности воссоздавать и совершенствовать общечеловеческие ценности<sup>17</sup>.

Существует мнение, что творческая работа возможна лишь в интеллектуальном труде. Однако это мнение ошибочно. Стремление к улучшению своей области работы, к совершенствованию своих способностей в труде, повышению мастерства, искусности присуще человеку. В основе таких стремлений лежат творческие побуждения. Одним из примеров проявления творческого подхода к работе являются рационализаторские предложения на производстве. Традиционное для России народное высказывание «подковать блоху» стало образным выражением высочайшего мастерства умельцев, идеала, к которому стремится работник. Важно возродить эти идеалы в современном производстве. Но человек способен полностью реализовывать себя лишь там, где он лично в этом заинтересован. «Труд земледельца не будет расширяться, если он будет рабом подённым» (АУМ, 301). Достаточно вспомнить середину XX века, когда развивалось так называемое «стахановское движение», выразившееся в необычайном подъёме труда рабочих. Это движение в значительной степени было обусловлено назначением сдельного принципа оплаты труда. В те времена трактористы, участвующие в строительстве мостов и плотин с помощью гусеничного трактора «бульдозера», создавали необычайной красоты ландшафты чрезвычайно утон-

<sup>17</sup> Краткий педагогический словарь пропагандиста / Под общ. ред. М. И. Кондакова, А. С. Вишнякова; Сост.: М. Н. Колмакова, В. С. Сурков. – 2-е изд., доп. и доработ. М.: Политиздат, 1988.

чёрной работы, что можно сравнить с ландшафтной живописью. Существует также множество других примеров, доказывающих, что «каждая работа имеет творческую область» (АУМ, 301).

«Каждый труженник имеет право на улучшение своей области работы». Пусть это будет не только правом, но и обязанностью. Каждый труд может быть улучшаем. Такое творчество улучшения будет радостью работника.

Можно представить, что государство должно ободрять и поощрять каждое улучшение производства. Всякая работа в своих приёмах может быть беспредельно улучшаема. Не только великие изобретатели имеют удел обогащать человечество, но каждый участник работы своим опытом нащупывает новые возможности и приспособления. Только не нужно отвергать такие попытки. Они могут быть соединены в счастливые применения. Но самое главное благо будет в том, что каждый должен чувствовать себя истинным сотрудником.

Плодотворное сотрудничество поможет восприятию постоянства труда. Не может человек делать одно и то же. Но углубление качества и нахождение новых приёмов будет постоянным обновлением мысли.

«Полюбить постоянство труда можно лишь преуспеванием качества» (АУМ, 510-511). «Нужно показать во всей научности, какие возможности открываются при обновлении качества труда» (АУМ, 301).

**Искусство финансовой политики в управлении трудовыми ресурсами** сводится именно к тому, чтобы ободрять и поощрять каждое улучшение производства. Важно, чтобы работника на предприятии материально и морально оценивали по уровню его мастерства. Такая оценка вполне сочетается с интересом работодателя в финансовой политике – направлять деньги туда, где отдача от них будет наивысшей, т. е. в большей мере платить за такой труд и тем работникам, которые приносят наибольший успех организации. Проведение эффективной, справедливой финансовой политики лишает работников почвы для недовольства, сомнений, саможаления, без влияния которых он «...работает в десять раз лучше, кроме того, он сохраняет иммунитет против всех заболеваний» (АУМ, 303). Воодушевление и радость в труде усиливают энергию работника, многократно повышают работоспособность. Работая с воодушевлением, работник не испытывает усталости. Своим способностям он находит счастливые применения. Трудовые успехи приносят удовлетворение.

Такие способности человек может проявлять в труде лишь по мере обеспечения единства интересов, ценностей, стремлений работодателей и исполнителей. Вот почему механизм экономических отношений должен строиться на принципе обеспечения согласованности и единства структуры целей руководства и персонала, о которой было сказано в основных положениях финансовой политики. Данная проблема и возможности её решения подробнее рассмотрены в монографии.<sup>18</sup>

Чтобы максимально обеспечить единство структуры целей руководства и персонала, результативность финансирования рабочей силы должна достигаться экономией не только материальных и денежных ресурсов, но и экономией трудовых усилий; прямо пропорциональным поощрением трудовых результатов, оптимизацией условий труда и быта работников. В этом случае забота о

капитале фирмы проявляется через заботу о работниках с их потребностями, способствующими оптимальному развитию организации. А потребности работников удовлетворяются прямопропорционально росту капитала.

При построении и проведении финансовой политики, ориентированной на единство структуры целей, улучшение кадрового потенциала и результативность его труда, необходимо так регулировать финансовые потоки, чтобы они обеспечивали:

- оптимальные условия труда, быта и социальной обеспеченности персонала;
- экономию – сокращение нерациональных расходов по оплате труда, с целью обеспечения роста прибыли, рентабельности производства;
- экономию трудовых усилий каждого работника при достижении поставленной цели производства (эффективность трудовых усилий);
- увеличение доходов работников в прямой зависимости от достигнутого финансового результата с целью материального стимулирования персонала в улучшении финансовых результатов (в экономии, повышении качества и производительности труда).

Экономия трудовых усилий персонала обычно проявляется в организации труда, исключаящей нерациональное расходование рабочей силы («двойную работу»). Направления средств на инновации, автоматизацию труда должны быть ориентированы не только на рост производительности, но и на облегчение условий труда, сокращение рутинной работы, уменьшение напряжённости труда в достижении намеченной цели, повышение творческой ориентации, на обеспечение материальной заинтересованности работников.

Вместе с тем, финансирование трудовых ресурсов не ограничивается выплатой заработной платы и социальных расходов. Одним из перспективных направлений развития экономической науки в XXI в. является концепция человеческого капитала, которая сложилась ещё в 50–60-е годы XX в. Во второй половине XX столетия она стала зримым достижением западной экономической теории и, прежде всего, экономики образования и труда.

По мнению одного из известных теоретиков человеческого капитала Л. Труоу, концепция человеческого капитала играет центральную роль в современном экономическом анализе.<sup>19</sup>

Сторонники данного концептуального направления понимают под **человеческим капиталом**, с одной стороны, совокупность производственных способностей современного работника, а с другой – издержки государства, организации и самого человека на формирование и постоянное совершенствование этих способностей.

В российской экономической энциклопедии человеческий капитал определяется как «особый вид капиталовложений, совокупность затрат на развитие воспроизводственного потенциала человека, повышение качества и улучшение функционирования рабочей силы. В состав объектов человеческого капитала обычно включают знания общеобразовательного и специального характера, навыки, накопленный опыт.<sup>20</sup>

Человеческий капитал формируется путём инвестиций в человека в виде затрат на образование и подготовку рабочей силы на производстве, на охрану здоровья, ми-

<sup>18</sup> Чернов В. А. Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 42-60.

<sup>19</sup> Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 12. С. 42.

<sup>20</sup> Экономическая энциклопедия. М., 1999. С. 275.

грацию и поиск информации о ценах рабочей силы и доходах.

Содержательной основой человеческого капитала является признание первостепенной роли человека в общественном производстве. Оно связано с усилением роли образования как основного ресурса и источника формирования высокоразвитой рабочей силы. Многие зарубежные и отечественные учёные рассматривают инвестиционную сферу образования как важный вид капиталовложений и один из главных источников умножения национального богатства.

Во второй половине минувшего века передовые страны достигают заметного прогресса в развитии интеллектуальных производительных сил, в формировании внушительного по абсолютным и относительным размерам не вещного (духовного) богатства и сравнительно быстро растущей инновационно-информационной сферы. По данным, приведённым в газете «Известия» от 17.05.2000, в западных странах доля накопленных инвестиций в человеческий капитал в совокупном фонде их капитализированных расходов на развитие в 1997-1998 гг. достигла 67-69% (в США до 74-76%).

В соответствии с теорией человеческого капитала, затраты на образование имеют производительную природу. Инвестиции в человека обеспечивают значительный, долговременный, стратегический экономический эффект. Вкладывание средств в образование и профессиональную подготовку выгодно как для учащихся и их родителей, так и для предпринимателей, инвестирующих средства в человеческий капитал. Теория человеческого капитала применима в качестве аналитического инструмента при выявлении экономической эффективности образования с определением индивидуального экономического эффекта для отдельного человека.

Главным **результатом экономической отдачи образования** теоретики человеческого капитала считают прирост дохода (зарботной платы) работника благодаря повышению его образовательного и профессионального уровня. Они основываются на том, что различия в заработной плате отражают различия в производительности труда. **Денежный доход от образования** выявляется как разность в пожизненных заработках тех, кто имеет неодинаковое образование (например, выпускник вуза и среднего учебного заведения). В **издержки образования** помимо непосредственных расходов на обучение, включают и так называемый **упущенный доход** (альтернативные издержки). Это тот потенциальный заработок, который человек мог бы получить, если бы работал, а не учился. На долю недополученного дохода, по оценкам экспертов, приходится обычно больше, чем на долю прямых издержек на образование.

Одной из задач государственной политики современных государств является обеспечение прямой зависимости размеров заработной платы и социальной защищённости работников от уровня их образования и квалификации. Проведение такой политики позволяет лицам с более высоким образовательным потенциалом возмещать расходы на обучение и обеспечивает более высокие доходы. Так, в США ежегодный доход высококвалифицированного специалиста в 1992 г. составил 74,6 тыс. долл., доктора наук – 54,9 тыс., магистра – 49,4 тыс., бакалавра – 24,4 тыс. Человек с незаконченным высшим образованием в среднем имел ежегодный заработок в 19,7 тыс. долл., окончивший среднюю школу – 18,7 тыс.,

а не закончивший её – 12,8 тыс. долл. (Дятлов С. А. Указ. соч. С. 124).<sup>21</sup>

Вложения в человеческий капитал становятся самыми эффективными. При этом эффект образования усматривают не только в размерах дохода, но и в приросте человеческого капитала и валового внутреннего продукта в результате инвестиций в образование. В 60-х годах XX века в США Т. Шульц рассчитал **размеры человеческого капитала**, умножая стоимость одного года обучения каждого уровня (с учётом упущенных заработков) на число человеко-лет образования, накопленных населением к тому времени. По его расчетам, в 1969 г. образовательный капитал, воплощённый во всём населении, составлял 1 307 млрд. долл.; образовательный капитал, воплощённый в рабочей силе, 873 млрд., а воспроизводимое материальное богатство – 1 617 млрд. долл. С 1929 по 1969 г. темп роста фонда образования опережал темп роста физического капитала примерно в 2 раза и соответственно составил 4,1 и 2%<sup>22</sup>.

Подобные расчёты, но по иной методике и с других позиций, произвёл известный российский специалист по экономическим проблемам образования В. Марцинкевич. По его подсчётам, фонд образования рабочей силы США в 1983 г. достиг 2,1 трлн. долл., фонд образования населения – 2,7 трлн., а вещественное национальное богатство – около 4 трлн. долл. С 1952 по 1983 г. в США фонд образования в расчёте на одного занятого вырос в 3,8 раза, а физическая капиталовооружённость в частном секторе – в 2,3 раза. **Уровень образовательной фондовооружённости** одного американского работника (по размеру издержек образования, приходящихся на одного работника) в 1983 г. составлял 21,5 тыс. долл., а его вооружённость вещественным капиталом – 15,3 тыс., то есть была почти на треть ниже.<sup>23</sup>

Уровень жизни государства и отдельного человека всё более зависит от образовательного уровня населения. В развитых странах 60% прироста национального дохода обусловлены приростом знаний и образованности общества. Американские учёные подсчитали величину ВВП, производимого работниками, имеющими длительность образования в 10,5; 12,5 и более 14 лет. Оказалось, что именно третья группа (с образованием более 14 лет) даёт свыше половины ВВП. Подобные исследования несколько лет назад проводились и в России. По данным «Российской газеты» от 01.08.1998, результаты были сходными с американскими: люди с высшим образованием, составляющие четверть работающих, производили 56% стоимости национального дохода.

Во многих странах образование стало рассматриваться как решающий источник экономического роста, как инструмент смягчения экономического неравенства и как средство борьбы с безработицей. В связи с этим произошёл коренной пересмотр приоритетов в политике государства. Образование приобрело большое значение в стратегии роста различных стран.

<sup>21</sup> Щетинин В. П., Хроменков Н. А., Рябушкин В. С., Экономика образования: Учеб. пособие. М., 1998. С. 286.

<sup>22</sup> Щетинин В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки // Мировая экономика и международные отношения. 2002. № 12. С. 44.

<sup>23</sup> Марцинкевич В. И. Человеческий фактор и эффективность экономики. М., 1991. С. 173-174.

## 2.2. Кадровые ресурсы в финансовой политике

Под кадровыми ресурсами финансово-производственной системы понимают возможности достижения целей её перспективного развития, создаваемые количественными и качественными характеристиками кадров, которыми располагает финансово-производственная система в определённый момент времени.

С точки зрения финансовой политики для раскрытия этих возможностей кадровый состав разделяется на группы, играющие ту или иную роль в процессе достижения целей перспективного развития объекта финансово-управления. Выделяют следующие **группы работников по их роли в финансовой политике**:

- а) работники, определяющие цели развития, участвующие в построении финансовой политики организации. В основном это высшее руководство и эксперты;
- б) работники, разрабатывающие средства достижения целей, проведения финансовой политики и участвующие в выборе этих средств. К таким средствам относят: производимую продукцию, технологию, методы и нормативы, технологическую, конструкторскую и другую нормативно-техническую документацию и т. п. К этой группе относят работников финансово-экономических, маркетинговых служб; инженерно-технических работников;
- в) работники, организующие процесс создания средств и проведения финансовой политики в деле достижения целей производственной системы. В эту группу входят руководители среднего и первичного звена – непосредственные руководители производств, контролёры;
- г) работники, непосредственно создающие продукт производственной системы в соответствии с целями финансовой политики. К ним относятся рабочие производств;
- д) работники, обслуживающие процесс создания средств и продуктов производственной системы. В их число входят работники ремонтных подразделений, служб энергетического обеспечения производства, младший обслуживающий персонал.

Каждая группа работников по-разному влияет на процесс построения и проведения финансовой политики, выраженный в конечных результатах деятельности производственной системы. Если, например, политика лиц, определяющих цели развития, участвующих в построении финансовой политики организации, окажется неверной, то независимо от квалификации и добросовестности выполнения своих обязанностей работниками остальных групп, конечный результат не будет успешным. Известно, что каждая работа должна выполняться персоналом соответствующей квалификации. Но даже низкий уровень квалификации работников, обслуживающих производственный процесс, может не привести к кризису или к полной несостоятельности производственной системы, если работники группы «в» обладают достаточно высокими способностями организовать бесперебойный производственный процесс при невысоком уровне квалификации персонала. Однако достижение результатов при низкой квалификации труда будет менее эффективным, поскольку для этого потребуется привлечение дополнительных средств и усилий, чтобы достигнуть намеченные цели. Поэтому низко квалифицированный труд менее рационален с точки зрения эффективности и качества производства.

**Финансовая политика в управлении кадровыми ресурсами** направлена на то, чтобы средства производственной системы распределялись между различными группами работников в таких пропорциях, которые способны обеспечить эффективное достижение целей про-

изводства. Иначе говоря, необходимо так распределять средства, направляемые на подготовку и повышение квалификации кадров, социальное и материальное поощрение, чтобы создать соответствующий кадровый потенциал и обеспечить заинтересованность работников всех групп в высокой эффективности и качестве труда.

**Главной задачей управления кадровыми ресурсами** является формирование и актуализация высокого кадрового потенциала, т. е. способности кадров эффективно решать любые задачи, определяемые текущими и перспективными требованиями рынка.

Оценка кадрового потенциала осуществляется на основе количественных и качественных показателей. К **количественным** показателям относят численность работников по категориям, средний возраст, средний стаж работы в организации в данной должности, показатели текучести кадров разных категорий, их динамика и т.п. К **качественным** показателям причисляют уровень образования работников, уровень культуры, их ценностную ориентацию и т. п.

Под ценностной ориентацией в данном контексте следует понимать важность приоритетов личности, степень увлечённости работой, стремления к совершенствованию своего труда. **С учётом ценностной ориентации** можно выделить четыре основные **типа работников**:

- работники, безразличные к работе и её качеству.
- работники, которые стремятся увеличить собственный заработок выполнением наибольшего объёма работ, не заботясь об их качестве. Они не стремятся повышать своё мастерство;
- работники, которые дорожат своей репутацией специалиста, умельца, стремятся к повышению мастерства. Эти качества формируют в них отношение к себе – внутреннее самоуважение, которое не позволяет им работать некачественно;
- работники, которые всецело увлечены своей работой и её качеством. Этот вид занятий является их главным увлечением, им интересно заниматься своим делом не только в рабочее, но и в свободное от работы время.

Отдельные работники могут сочетать в себе качества более чем одного типа относительно их ценностной ориентации.

Следует отметить, что четвёртый тип работников достаточно редок. Побуждения этого типа требуют наибольшего поощрения среди персонала. Их труд должен быть наиболее оплачиваемым.

Одним из примеров работника с ценностной ориентацией четвёртого типа можно считать всемирно известного программиста Билла Гейца – владельца ведущей в мире американской фирмы «Microsoft», производящей программные продукты. Успехи Билла Гейца в программировании, а затем и в бизнесе изначально обусловлены его многолетней увлечённостью работой программиста.

И хотя в последние годы нам неизвестны успехи отечественных работников с ценностной ориентацией четвёртого типа, российский рынок страдает не столько от их недостатка, сколько от невостребованности этого типа в российской экономической практике по ряду причин. В их числе незаинтересованность бюрократившихся руководителей в освоении новых идей и разработок, организации нововведений, требующих изменения технологий, направлений производств, совершенствования оборудования, дополнительного финансирования и др.

Чтобы исправить положение, необходимо, чтобы доход каждой группы работников, играющих ту или иную роль в финансовой политике, и особенно групп «а», «б» и «в»,

напрямую зависел от успеха работы фирмы на рынке, например, от прибыли организации.

Продолжая анализ кадровых ресурсов, далее измеряют количество и удельный вес каждой группы работников в среднесписочной численности персонала. В **среднесписочную численность** работников включают лиц, состоящих в штате, в том числе работающих по совместительству, а также работников, не состоящих в штате (выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера за соответствующий отчётный период).

В анализе определяют динамические изменения в структуре кадрового потенциала и оценивают данные изменения, сопоставляют их с изменениями выработки и производительности труда, выявляют влияние изменения кадровой структуры на результаты деятельности, определённые финансовой политикой организации.

## 2.3. Анализ трудовых ресурсов финансовой политики

### 2.3.1. Задачи и информационная база анализа трудовых ресурсов

Под трудовыми ресурсами организации понимают численность и состав её персонала. Трудовые ресурсы являются важнейшим видом ресурсов финансовой политики. От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объём, качество и своевременность выполнения производственных задач, эффективность использования машин, механизмов, оборудования, которые, в свою очередь, влияют на объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других финансово-экономических показателей.

**Основными задачами** анализа использования трудовых ресурсов являются:

- изучение и оценка обеспеченности организации и её структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям, группам и профессиям;
- определение показателей текучести кадров и изучение причин изменения кадрового состава;
- определение и оценка результативности управления трудовыми ресурсами;
- выявление резервов трудовых ресурсов, более полного и эффективного их использования.

Источниками информации для анализа трудовых ресурсов служат статистическая отчётность и первичная документация по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приёме на работу и о прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учёта использования рабочего времени и расчёта заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расценки, простойные листки, личные счета, расчётно-платёжные ведомости, платёжные ведомости, опросные листы, анкеты социологических исследований персонала и др.

В анализе трудовых ресурсов также используют планово-нормативные документы, в т. ч.: баланс рабочей силы, баланс рабочего времени, план снижения трудоёмкости, план по фонду оплаты труда и фонду материального поощрения, где содержатся данные о потребности в рабочей силе и источниках её обеспечения, подготовке кадров, высвобождении работников, повышении квалификации работающих, повышении производительности труда, трудоёмкости производственной программы, нормативы по труду и заработной плате, размер фонда оплаты труда по категориям, смета материальных поощ-

рений, положения о премировании работников. Фактические показатели содержатся в отчётности организации: по труду и его оплате, о выполнении плана повышения эффективности производства, по трудоёмкости производства, о движении средств целевого финансирования, об использовании фонда поощрения.

### 2.3.2. Анализ кадрового обеспечения в политике финансового управления

#### 2.3.2.1. Анализ численности и состава работников

Решающее влияние на качество, стабильность и движение рабочей силы оказывает финансовая политика или её отсутствие, так как эффект финансовой политики проявляется в распределении средств организации в направлениях и пропорциях, которые наиболее отвечают оптимальным потребностям кадрового состава и степени его использования в достижении целей производственной системы.

С другой стороны, финансовая политика реализуется через формирование кадрового состава, так как оптимальная структура рабочей силы способна обеспечить наибольший эффект в деятельности организации. Нерациональная структура рабочей силы приводит к неоправданному расходу либо к снижению производительности и качества труда, что отрицательно влияет на финансовое состояние и финансовые результаты организации.

Поэтому руководству необходимо иметь данные о текущей и перспективной обеспеченности производства рабочей силой, о соответствии состава работников потребностям кадрового обеспечения. Необходимо также анализировать качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Для **оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ** сравнивают средние тарифные разряды рабочих и работ, рассчитанных по средней арифметической взвешенной:

$$\bar{T}'_p = \frac{\sum T_{pi} R_{pi}}{\sum R_i};$$

$$\bar{T}''_p = \frac{\sum T_{pi} V_{pi}}{\sum V_i},$$

где

$T_{pi}$  –  $j$ -й тарифный разряд  $p$ -го вида работ;

$R_{pi}$  – численность рабочих каждого тарифного разряда;

$j$  – порядковый номер тарифного разряда;

$R_{pi}$  – численность рабочих, выполняющих работы  $p$ -го вида по  $j$ -му тарифному разряду;

$V_{pi}$  – объём работ  $p$ -го вида, оплачиваемых по  $j$ -му тарифному разряду;

$V_i$  – объём  $p$ -го вида работ.

Оптимальным считается выполнение равенства между средним тарифным разрядом рабочих и средним тарифным разрядом работ:

$$\bar{T}'_p = \bar{T}''_p.$$

Если фактический средний тарифный разряд рабочих окажется ниже планового и ниже среднего тарифного разряда работ, это может привести к снижению качества

выпускаемой продукции и производительности труда. Превышение среднего тарифного разряда рабочих над средним тарифным разрядом работ означает превышение числа высококвалифицированных рабочих над реальной потребностью в них. В этом случае рабочая сила используется неэффективно, так как оплата высококвалифицированных работников на менее квалифицированных работах приводит к нерациональным расходам. В такой ситуации следует либо сокращать число высококвалифицированных работников до запланированного количества, либо производить продукцию, требующую более высокой квалификации. При этом следует иметь в виду, что небольшое превышение высококвалифицированной рабочей силы над текущей потребностью может быть запланированным на случай выполнения нерегулярных работ, требующих высокой квалификации.

Административно-управленческий персонал тоже необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучить вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации.

**Соответствие кадрового состава поставленным задачам** организации определяют прямым счётом. Для этого сравнивают фактическое наличие работников по категориям, группам и профессиям, уровню образования и квалификации с плановой потребностью, находят отклонения. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий.

Так как квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д., в процессе анализа численности и состава изучают изменения в составе работников по возрасту, стажу работы, образованию. В анализе динамики и выполнения плана по повышению квалификации работников организации изучают такие показатели, как процент работников, обучающихся в высших, средних, средних специальных учебных заведениях, в системе подготовки рабочих кадров; численность и процент работников, повышающих свою квалификацию; процент работников, занятых неквалифицированным трудом и т. д. Показатели квалификационной структуры должны также отражать состояние процессов переквалификации и трудоустройства высвобожденных работников. Поскольку они происходят в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание.

Рассматривая движение рабочей силы, следует иметь в виду, что частая смена работников сдерживает рост производительности труда. Необходимо проанализировать причины текучести кадров (состояние социального обеспечения, прогулы, уход по собственному желанию и др.). Необходимо рассмотреть динамику состава увольнений: индивидуальное и коллективное, перемена служебного положения, число переводов на другие должности, уход на пенсию, истечение срока контракта и др.

В кадровой политике выделяются увольнения:

- желательные для организации (замены, переводы по службе, сокращение численности и т. д.);
- нежелательные для организации (увольнения нужных работников по собственному желанию, уход на пенсию, уход до окончания срока контракта).

Для снижения текучести кадров должны быть рассмотрены соответствующие предложения, например:

- совершенствовать условия оплаты труда;
- улучшать социальную сферу (строительство жилья, баз отдыха, удешевление питания в заводских столовых);

- увольнять всех уходящих по собственному желанию только после рассмотрения возможных компромиссов;
- внедрять систему стабилизации кадров;
- проводить в цехах еженедельно кадровый день, воспитательные часы;
- активизировать работу с учащимися школ, специальных учебных заведений, вузов по привлечению их на работу.

В процессе анализа рассчитывают коэффициенты, позволяющие сравнить интенсивность движения кадров. При изучении движения рабочей силы организации различают необходимый оборот и излишний оборот.

**Коэффициент необходимого оборота** рассчитывается путём деления числа работников, уволенных за данный период по причинам производственного или общегосударственного характера к среднесписочной численности работников за тот же период. Этот показатель измеряется в процентах:

$$K_{н.о.} = \frac{R_{н.о.}}{R} * 100.$$

В состав лиц, выбывших по причинам производственного или общегосударственного характера, включают уволенных в связи с сокращением численности и переводом на другие предприятия, поступлением на учёбу, призывом на воинскую службу, потерей трудоспособности.

**Коэффициент излишнего оборота или коэффициент текучести кадров** определяется как отношение числа работников, уволенных за данный период по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников за тот же период и измеряется в процентах:

$$K_{т.} = \frac{R_{л.}}{R} * 100.$$

**Коэффициент выбытия кадров** определяется как частное от деления числа работников, уволенных по всем причинам, на среднесписочную численность работников за тот же период, измеряется в процентах:

$$K_{в.к.} = \frac{R_{в.к.}}{R} * 100.$$

**Коэффициент приёма кадров** рассчитывают делением числа работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников, измеряется в процентах:

$$K_{п.} = \frac{R_{п.}}{R} * 100.$$

Коэффициент стабильности кадров находят по формуле:

$$K_{с.к.} = 1 - \frac{R_{л.}}{R + R_{п.}}$$

Рассмотрим пример расчёта показателей движения кадров на основе следующих исходных данных:

Принято работников – всего	72
В том числе:	
а) по направлению из учебных заведений	15
б) переведено из других предприятий	14
в) по организованному набору, общественному призыву и другим организованным направлениям	20
г) принято предприятием	23
Выбыло работников – всего	68
В том числе:	
а) переведено на другие предприятия	7
б) призыв на военную службу, уход на пенсию, пере-	

ход на учёбу и по другим причинам	23
в) в связи с окончанием срока договора	12
г) по собственному желанию	18
д) уволено за нарушения трудовой дисциплины	8
Среднесписочная численность работников	288

По приведённым данным коэффициент необходимого оборота составит

$$K_{н.о.} = (7+23+12) \cdot 100 / 288 = 14,6\%.$$

Излишний оборот, или текучесть кадров, составит 26 человек (18+8); коэффициент текучести:

$$K_T = (18+8) \cdot 100 / 288 = 9\%.$$

Коэффициент выбытия кадров равен:

$$K_{в.к.} = 68 \cdot 100 / 288 = 23,6.$$

Коэффициент приёма кадров составит:

$$K_{п.} = 72 \cdot 100 / 288 = 25\%.$$

Коэффициент стабильности кадров:

$$K_{с.к.} = 1 \cdot (18+8) / (288+72) = 0,93.$$

Чем ближе данный коэффициент к единице, тем выше стабильность кадров. Указанные коэффициенты сравнивают в динамике, а также сопоставляют с другими предприятиями.

Если организация расширяет свою деятельность, увеличивает производственные мощности, создаёт новые рабочие места, то следует определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах по категориям и профессиям и источники их привлечения.

**Резерв увеличения выпуска продукции** за счёт создания дополнительных рабочих мест определяется умножением их прироста на фактическую выработку одного работника за соответствующий (рассматриваемый) период:

$$\Delta N^e = \Delta R^m \bar{D},$$

где

$\Delta N^e$  – резерв увеличения выпуска продукции;

$\Delta R^m$  – резерв увеличения количества рабочих мест;

$\bar{D}$  – фактическая средняя выработка одного работника за рассматриваемый период (например, за год).

### 3.2.2. Анализ социальной обеспеченности персонала

Как было сказано, успех финансовой политики, эффективность деятельности, финансовая устойчивость и финансовые результаты деятельности организации во многом зависят от состава, текучести и стабильности кадров. Политика финансирования организации должна обеспечивать заинтересованность привлечения и удержания квалифицированных работников. На текучесть и стабильность кадров большое влияние оказывает уровень материальной и социальной обеспеченности работников. Поэтому анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами следует проводить в тесной связи с изучением динамики и выполнения плана социального развития организации. Такой анализ проводят по следующим группам показателей:

- материальная обеспеченность работников, обусловленная размером заработной платы;
- улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
- улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий;
- социальная защищённость членов трудового коллектива.

Для этого изучают размер и динамику заработной платы работников относительно прожиточного минимума

самого работающего и членов его семьи, а также относительно заработной платы работников равной квалификации в других организациях. В процессе анализа из плана экономического и социального развития организации используют основные показатели по улучшению условий и охраны труда, укреплению здоровья работников, плану улучшения социально-культурных и жилищно-бытовых условий работающих и членов их семей, коллективный договор в части социальной защиты работников организации и пенсионеров, а также отчётные данные о выполнении намеченных мероприятий по социальному развитию организации и повышению уровня социальной защищённости членов трудового коллектива.

Для оценки мероприятий по **улучшению условий труда и укреплению здоровья работников** используют следующие показатели:

- обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми помещениями;
- уровень санитарно-гигиенических условий труда;
- уровень частоты травматизма в расчёте на 100 человек;
- процент работников, имеющих профессиональные заболевания;
- процент общей заболеваемости работников;
- количество дней временной нетрудоспособности на 100 человек за анализируемый период;
- процент работников, поправивших своё здоровье в санаториях, профилакториях, домах отдыха, по туристическим путёвкам и т. д.

Анализируется также выполнение мероприятий по охране труда и технике безопасности.

**Социально-культурные и жилищно-бытовые условия** работников и членов их семей характеризуются такими показателями, как обеспеченность работников жилой площадью, выполнение плана по жилищному строительству, наличие и строительство объектов соцкультбыта, детских дошкольных учреждений, профилакториев, санаториев, домов отдыха, благоустройство населённых пунктов, оборудование жилого фонда коммунальными удобствами (водопровод, отопление, канализация, газоснабжение) и т. д.

Большое значение имеют **вопросы социальной защищённости** работников. Наиболее типичным направлением социальной защиты, определяемым коллективными договорами, являются оказание материальной помощи, особенно многодетным семьям, обеспечение работников организации садово-огородными участками, выдача беспроцентных ссуд на строительство жилья, отпуск строительных материалов по сниженным ценам, реализация продукции подсобного сельского хозяйства по сниженным ценам, выдача пособий на лечение, приобретение путёвок, единовременных пособий при уходе на пенсию, к юбилейным датам, свадьбе, отпуску, частичная оплата питания, проезда и т. д.

В процессе анализа изучают выполнение коллективного договора по всем его направлениям, а также динамику основных показателей, как по общей сумме, так и в расчёте на одного работника. Проводят также сравнительный анализ между организациями. В заключение анализа разрабатывают конкретные мероприятия, направленные на повышение уровня социальной защиты работников, улучшение условий их труда, социально-культурных и жилищно-бытовых условий, которые учитываются при разработке плана социального развития и заключении коллективного договора на следующий год.

Для организаций, находящихся на грани банкротства или несостоятельных организаций, одной из мер смягче-

ния социальных последствий кризиса является первоочередное представление увольняемым работникам возможности устроиться на вакантные места по другим, смежным специальностям с возможностью перекавалификации.

### 2.3.3. Анализ результативности управления трудовыми ресурсами

Результативность финансовой политики, определяемая степенью достижения поставленных целей и задач, характеризуется, прежде всего, эффективностью производства. Рост эффективности отражает результат интенсивного развития организации. Для характеристики процесса интенсификации учитывают затраты как живого, так и овеществленного труда. Однако наиболее существенным показателем интенсификации и повышения эффективности производства, в конечном счете, является эффективность живого труда. Именно от эффективности труда работников, как главной производительной силы, в наибольшей степени зависят конечные результаты деятельности организации, а значит и результативность.

**Результативность политики управления трудовыми ресурсами** характеризуется их эффективностью и показателями динамического сравнения результатов, достигнутых персоналом. Основными показателями эффективности труда работников организации являются производительность труда и рентабельность трудовых ресурсов.

Производительность труда является важнейшим показателем использования трудовых ресурсов, так как от него зависит объем продаж, затраты и прибыль. Производительность труда связана с выработкой. **Выработкой** называют объем выполненных работ (в торговле – проданных товаров).

**Производительность труда** – это производство работ, услуг, продукции (т. е. выработка) в единицу времени, достигнутые одним работником, единицей оборудования, одним подразделением и т. п.:

$$D = \frac{N^e}{R}, \quad (1)$$

где

$D$  – производительность труда;

$N^e$  – объем выпуска продукции;

$R$  – среднесписочная численность работников.

Этот показатель отражает объем произведенной продукции, приходящийся на одного работника отдельной группы или в целом (среднесписочного). В зависимости от применяемых в организации систем оплаты труда показатель выработки может учитываться по предприятиям, отделам, цехам, филиалам или по каждому работнику.

Для оценки производительности применяют обобщающие, частные и вспомогательные показатели.

**Обобщающими показателями** называют среднюю за рассматриваемый период (среднегодовую, среднедневную и среднечасовую и т. д.) выработку продукции одним работником.

К **частным показателям** причисляют затраты времени на производство единицы продукции определенного вида, т. е. трудоёмкость продукции, а также выпуск определенного вида в натуральном выражении одним работником за день, т. е. за один человеко-день, работником за час, т. е. человеко-час.

К **вспомогательным показателям** относят затраты времени на выполнение единицы определённого вида работ или объём выполненных работ за единицу времени.

В сравнительной оценке труда работников недопустимо сопоставление производительности труда разнопрофильных по структуре производства организаций. Но такое сравнение допустимо с точки зрения выбора ассортимента продукции для предстоящего производства. В этом случае предпочтение отдаётся той продукции, по которой производительность труда наивысшая. То есть выбор продукции осуществляется по производительности труда. При выборе ассортимента по производительности труда можно выявить более выгодные предметы, позволяющие повысить выработку на одного работающего. В этом случае номенклатура выпускаемой продукции сама по себе выступает в виде фактора производительности. Но, оценивая продукцию по производительности, нужно также учитывать и другие факторы, влияющие на финансовый результат. Например, продукция, обеспечивающая повышение выработки, может оказаться более трудоёмкой, издержкоёмкой и менее рентабельной. То есть, при наличии роста выработки по этой продукции, прибыль по ней может оказаться меньше других предметов производства, хотя и обеспечивающих меньшую выработку на одного работника. Роста производительности в этом случае недостаточно для улучшения финансового результата. При анализе производительности, кроме фактора структуры производимой продукции, также следует учитывать и факторы уровня технического оснащения, условий и организации труда, а также покупательского спроса. Это связано с тем, что при различных уровнях технического оснащения организации труда и спроса выработка на одного работника будет различной даже при одинаковой структуре продукции. Спрос может быть различным, если производительность сопоставляется в различных рыночных регионах.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является **средняя за период выработка продукции одним работающим**. Величина этого показателя зависит от удельного веса рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала, от количества отработанных ими дней, продолжительности рабочего дня и от средней выработки продукции на один отработанный человеко-час. Влияние перечисленных факторов на производительность определяют методом цепных подстановок.

**Пример.** Требуется определить влияние трудовых факторов на среднегодовую выработку продукции одним работающим. Зависимость производительности от трудовых факторов выражается в виде формулы:

$$\bar{D} = d^p \bar{T}^d \bar{T}^c \bar{D}^c, \quad (2)$$

где

$\bar{D}$  – среднегодовая выработка продукции одним работающим;

$d^p$  – удельный вес рабочих в общей численности работников;

$\bar{T}^d$  – среднее число дней, отработанных одним работником за год;

$\bar{T}^c$  – среднее число часов, отработанных одним работником за день;

$\bar{D}^c$  – средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час.

Исходные данные приведены в табл. 1

Таблица 1  
ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ДВА СМЕЖНЫХ ПЕРИОДА

Показатели	Период	
	Базисный	Отчётный
Среднегодовая выработка продукции одним работающим ( $\bar{D}$ ), д. е.	820,376	958,392
Удельный вес рабочих в общей численности работников ( $d^P$ ), %.	79	81
Среднее число дней, отработанных одним рабочим в год ( $\bar{T}^A$ )	301	290
Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день ( $\bar{T}^Ч$ )	6,9	6,8
Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^Ч$ ), д. е.	0,5	0,6

Произведем соответствующие расчёты в табл. 2. Формат табл. 2 рассчитан на проведение вычислений в электронных таблицах приложения «Microsoft Excel» пакета прикладных программ «Microsoft Office». В работе с электронными таблицами последнюю колонку табл. 2 «Влияние факторов» и «Проверка» заполняют путём записи алгоритма расчётов методом цепных подстановок по данным предшествующих колонок.

Таблица 2  
РАСЧЁТ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВЫХ ФАКТОРОВ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТНИКА

Показатели	Расчёты					Влияние факторов, д. е.
	I	II	III	IV	V	
Удельный вес рабочих в общей численности работников	79	81	81	81	81	20,769
Среднее число дней, отработанных одним рабочим в год	301	301	290	290	290	-30,740
Среднее число часов, отработанных одним рабочим в день	6,9	6,9	6,9	6,8	6,8	-11,745
Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час, д. е.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	159,732
Среднегодовая выработка продукции одним работающим, д. е.	820	841	810	799	958	138
Проверка						138

Поясним порядок вычислений.

**Расчёт I.** Все показатели базисные

$$79/100 \times 301 \times 6,9 \times 0,50 = 820,376 \text{ д. е.}$$

**Расчёт II.** Удельный вес рабочих в общей численности работников отчётный, остальные показатели базисные

$$81/100 \times 301 \times 6,9 \times 0,50 = 841,145 \text{ д. е.}$$

**Расчёт III.** Удельный вес рабочих в общей численности работников и число отработанных ими дней отчётные, остальные показатели базисные:

$$81/100 \times 290 \times 6,9 \times 0,5 = 810,405 \text{ д. е.}$$

**Расчёт IV.** Удельный вес рабочих в общей численности работников, число отработанных дней и часов отчётные, выработка базисная:

$$81/100 \times 290 \times 6,8 \times 0,50 = 798,660 \text{ д. е.}$$

**Расчёт V.** Все показатели отчётные

$$81/100 \times 290 \times 6,8 \times 0,60 = 958,392 \text{ д. е.}$$

Далее производим вычитания: из результата расчёта II вычитаем результат расчёта I; из результата расчёта III – результат расчёта II, из результата IV – результат III и т. д.

Изменение отчётной среднегодовой выработки продукции одним работающим в сравнении с базисным объёмом произошло за счёт влияния следующих факторов.

1. Рост удельного веса рабочих в общей численности работников с 79% до 81% увеличил среднегодовую выработку продукции одним работающим на величину разности между результатом расчёта II и результатом расчёта I (II – I):

$$841,145 - 820,376 = +20,769 \text{ д. е.}$$

2. Уменьшение числа отработанных дней с 301 до 290 привело к сокращению среднегодовой производительности работающего на величину разности (III – II):

$$810,405 - 841,145 = -30,74 \text{ д. е.}$$

3. Уменьшение средней продолжительности рабочего дня с 6,9 до 6,8 час. снизило среднегодовую производительность на величину разности (IV – III):

$$798,660 - 810,405 = -11,745 \text{ д. е.}$$

4. Рост средней часовой выработки с 0,5 до 0,6 д. е. увеличил среднегодовую производительность на величину разности (V – IV):

$$958,392 - 798,660 = 159,732 \text{ д. е.}$$

Сумма влияния всех факторов должна быть равна абсолютному изменению результативного показателя, на который они влияют. В данном случае результативным является среднегодовая выработка продукции одним работающим.

$$20,769 - 30,74 - 11,745 + 159,732 =$$

$$= 958,392 - 820,376 = 138,016 \text{ д. е.}$$

Выполнение условия данного равенства является проверкой. Выполнение равенства подтверждает верность расчётов.

Расчёт показывает, что два фактора действовали на среднегодовую выработку продукции одним работающим положительно и два фактора – отрицательно. На предприятии допускались целодневные и внутрисменные потери рабочего времени (простои), превышающие соответствующие базисные показатели. При условии отсутствия превышения роста неявок и внутрисменных простоев в отчётном периоде в сравнении с базисным, среднегодовая выработка продукции одним работающим была бы выше на 42,485 д. е. (-30,74-11,745).

Наибольшее влияние из всех факторов (159,732 д. е.) оказало изменение средней выработки продукции на один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^Ч$ ). По результатам расчётов небольшое увеличение среднечасовой выработки наиболее существенно повышает среднегодовую производительность одного работника. Следовательно, особое внимание в дальнейшей работе следует уделить средней выработке продукции на один отработанный человеко-час.

Аналогично анализируют изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за период, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки:

$$\bar{D} = \bar{T}^A \bar{T}^Ч \bar{D}^Ч. \quad (3)$$

Как и в предшествующем примере, расчет влияния указанных факторов проводят методом цепных подстановок.

Этим же методом можно определить влияние трудовых факторов и на объём производства промышленной продукции. Зависимость объёма выпускаемой продукции от трудовых факторов выражается формулой:

$$N^B = \bar{R} \bar{T}^r \bar{T}^c \bar{D}^y, \quad (4)$$

где

$N^B$  – объём производства продукции;

$\bar{R}$  – среднесписочное число рабочих;

Аналогично расчёту влияния факторов на основе формулы (2) цепные подстановки в формуле (4) осуществляют поочерёдной заменой базисных величин сомножителей на отчётные. Затем вычитают из результата каждого последующего расчёта каждый предыдущий результат.

Таблица 3

ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
ЗА ДВА СМЕЖНЫХ ПЕРИОДА

Показатели	Период		Абсолютное изменение
	Базисный	Отчётный	
Выручка от реализации продукции ( $N^P$ ), д. е.	93 460,5	118 320	24 859,5
Прибыль от реализации продукции ( $P$ ), д. е.	1 5452	15970	518
Среднее число рабочих ( $\bar{R}$ ), чел.	90	100	10
Средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час ( $\bar{D}^y$ ), д. е.	0,5	0,6	0,1
Средняя сумма капитала (средний за период итог баланса) ( $\bar{B}$ )	45 705	46200	495
Рентабельность трудовых ресурсов ( $P/\bar{R}$ )	171,7	159,7	-12,0
Рентабельность продаж ( $P/N^P$ )	0,165	0,135	-0,030
Оборачиваемость капитала ( $N^P/\bar{B}$ )	2,0449	2,5610	0,5161
Капиталовооружённость труда ( $\bar{B}/\bar{R}$ )	507,8333	462	-45,8333

Как было сказано, другим основным показателем эффективности использования трудовых ресурсов является показатель рентабельности трудовых ресурсов. Рентабельность трудовых ресурсов определяют отношением прибыли к среднесписочной численности работников. Для определения влияния интересующих факторов на рентабельность трудовых ресурсов основную формулу рентабельности преобразовывают, выражая показатель рентабельности через эти факторы. Так, влияние рентабельности продаж, оборачиваемости капитала и капиталовооружённости труда на рентабельность трудовых ресурсов выражается следующей зависимостью:

$$\frac{P}{R} = \frac{P}{N^P} \frac{N^P}{B} \frac{B}{R}, \quad (5)$$

где

$P$  – прибыль от реализации продукции;

$\bar{R}$  – среднесписочная численность работников;

$N^P$  – выручка от реализации продукции;

$\bar{B}$  – средняя сумма капитала (средний за период итог баланса) определяется как средняя арифметическая между итогами баланса на начало периода и на конец периода;

$P/\bar{R}$  – рентабельность трудовых ресурсов;

$P/N^P$  – рентабельность продаж;

$N^P/\bar{B}$  – оборачиваемость капитала;

$\bar{B}/\bar{R}$  – капиталовооружённость труда.

Таблица 4

РАСЧЁТ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВЫХ ФАКТОРОВ НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Показатели	Расчёты				Влияние факторов, д. е.
	I	II	III	IV	
$P/N^P$ – рентабельность продаж	базисный 0,1653	отчётный 0,1350	отчётный 0,1350	отчётный 0,1350	II – I -31,5
$N^P/\bar{B}$ – оборачиваемость капитала	базисный 2,0449	базисный 2,0449	отчётный 2,5610	отчётный 2,5610	III – II 35,4
$\bar{B}/\bar{R}$ – капиталовооружённость труда	базисный 507,8333	базисный 507,8333	базисный 507,8333	отчётный 462	IV – III -15,9
$P/\bar{R}$ – рентабельность трудовых ресурсов	базисный 171,7	расчётный 140,2	расчётный 175,6	отчётный 159,7	IV – I -12
Итого	Проверка (сумма влияния факторов)				-12

**Пример.** Рассчитать влияние рентабельности продаж, оборачиваемости капитала и капиталовооружённости труда на изменение рентабельности трудовых ресурсов по данным табл. 3 и сделать выводы.

Для начала следует рассчитать рентабельность трудовых ресурсов, рентабельность продаж, оборачиваемость капитала и капиталовооружённость труда. Полученные данные заносим в табл. 3.

Решение задачи осуществляем методом цепных подстановок с помощью табл. 4. Для этого в табл. 4 производим четыре расчёта (I, II, III, IV.), используя формулу (5). В каждом из расчётов поочерёдно заменяем сомножители с базисного периода на отчётный, как указано в табл. 4. Затем последовательно вычитаем из результата последующего расчёта результат предыдущего расчёта, как указано в последней колонке табл. 4.

Рассмотрим подробнее порядок вычислений.

Расчёт I.

$$\frac{P_0}{R_0} = \frac{P_0}{N_0^P} \frac{N_0^P}{B_0} \frac{B_0}{R_0} = 0,1653 \times 2,0449 \times 507,8333 = 171,7.$$

Расчёт II.

$$\frac{P}{R} = \frac{P_1}{N_1^P} \frac{N_0^P}{B_0} \frac{B_0}{R_0} = 0,1350 \times 2,0449 \times 507,8333 = 140,2.$$

Расчёт III.

$$\frac{P}{R} = \frac{P_1}{N_1^P} \frac{N_1^P}{B_1} \frac{B_0}{R_0} = 0,1350 \times 2,5610 \times 507,8333 = 175,6.$$

Расчёт IV.

$$\frac{P_1}{R_1} = \frac{P_1 N_1^p \bar{B}_1}{N_1^p B_1 R_1} =$$

$$= 0,1350 \times 2,5610 \times 462 = 159,7.$$

Далее рассчитываем следующие показатели.

1. Влияние изменения рентабельности продаж на рентабельность трудовых ресурсов:

$$II - I = 140,2 - 171,7 = -31,5.$$

То есть в результате снижения рентабельности продаж на -0,0303 д. е. на каждую денежную единицу реализованной продукции рентабельность трудовых ресурсов снизилась на 31,5 д. е. на одного рабочего.

2. Влияние изменения оборачиваемости капитала на рентабельность трудовых ресурсов:

$$III - II = 175,6 - 140,2 = 35,4;$$

В результате увеличения оборачиваемости капитала на 0,5161 оборотов за период рентабельность трудовых ресурсов возросла на 35,4 д. е. на одного рабочего.

3. Влияние изменения капиталовооружённости труда на рентабельность трудовых ресурсов:

$$IV - III = 159,7 - 175,6 = -15,9;$$

Снижение капиталовооружённости труда на -45,8333 д.е. на одного рабочего снизило рентабельность трудовых ресурсов на 15,9 д. е. на одного рабочего.

4. Сумма влияния факторов должна равняться абсолютному изменению рентабельности трудовых ресурсов  $-31,5 + 35,4 - 15,9 = 159,7 - 171,7 = -12$ .

Выполнение указанного равенства подтверждает правильность расчёта.

Расчёт показывает, что из трёх факторов отрицательное влияние оказали два – снижение капиталовооружённости и рентабельности продаж. При условии сохранения величин этих двух факторов на уровне базисного периода организация имела бы дополнительное приращение рентабельности трудовых ресурсов в размере 47,4 д. е. на одного рабочего (31,5+15,9).

Из расчёта следует, что наибольшее влияние на рентабельность трудовых ресурсов оказывают рентабельность продаж и оборачиваемость капитала при наименьшем их изменении (-0,0303 д. е. на единицу продаж и 0,5161 оборотов).

При этом привлекает внимание тот факт, что при увеличении оборачиваемости капитала на 0,5161 оборотов имеет место снижение рентабельности продаж на 0,0303 д. е. на единицу проданной продукции. Следовательно, повышение деловой активности в виде оборачиваемости очевидно происходило с увеличением уровня затрат, приведших к снижению рентабельности.

Снижение рентабельности трудовых ресурсов может происходить в результате увеличения уровня затрат (себестоимости) к объёму продаж и снижения производительности труда. Поэтому для повышения эффективности трудовых ресурсов необходимо не только ускорять оборачиваемость, но и стремиться к недопущению опережающего увеличения расходов.

По данным табл. 3, производительность (средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час) возросла на 0,1. Следовательно, изменение фактора производительности оказало положительное влияние на рентабельность трудовых ресурсов. Измерить влияние производительности и затрат в конкретных величинах на рентабельность трудовых ресурсов можно методом цепных подстановок, выразив рентабельность трудовых ресурсов через соответствующие показатели:

$$\frac{P}{R} = \frac{P}{CC} \frac{CC}{\bar{D}^ч} \frac{\bar{D}^ч}{R}, \quad (6)$$

где

$CC$  – себестоимость реализованной продукции;

$\bar{D}^ч$  средняя выработка продукции на один отработанный человеко-час.

Расчёт влияния себестоимости и выработки на рентабельность трудовых ресурсов цепными подстановками в формуле (6) проводят аналогично цепным подстановкам в формуле (5) на примере расчёта в табл. 4.

Помимо рассмотренных факторов, можно рассчитать влияние доли выручки в стоимости выпущенной продукции, средней за период выработки продукции одним работником, на рентабельность трудовых ресурсов. Для этого рентабельность трудовых ресурсов выражают через указанные факторы:

$$\frac{P}{R} = \frac{P}{N^p} \frac{N^p}{N^e} \frac{N^e}{R}, \quad (7)$$

где

$N^e$  – стоимость выпуска товарной продукции в действующих ценах;

$N^p / N^e$  – доля выручки в стоимости выпущенной продукции;

$N^e / R$  – средняя за период выработка продукции одним работником в действующих ценах.

Производя поочерёдно цепные подстановки каждого из множителей (факторов), находят их влияние на рентабельность рабочей силы подобно цепным подстановкам в формуле (5) на примере расчётной табл. 4.

Кроме производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов, результативность финансовой политики в управлении трудовыми ресурсами также оценивают по следующим **показателям**:

- темпы роста производительности труда;
- прирост объёмов производства за счёт повышения производительности труда;
- относительная экономия живого труда работников в отчётном периоде по сравнению с условиями базисного периода;
- относительная экономия фонда заработной платы;
- соотношение темпов прироста производительности труда и средней заработной платы.

Произведём оценку результативности использования труда на основе указанных показателей по данным табл. 5.

**Таблица 5**  
**ДАнные о численности, составе, производительности и оплате труда работников**

Показатели	Период		Абсолютный прирост	Темп роста, %
	Базисный	Отчётный		
Объём производства, д. е.	55 140 000	56 209 000	1069 000	101,94
Среднесписочная численность, чел.	1 931	1735	-196	89,84
Производительность труда, выработка одного работающего, д. е.	28 555,15	32 397,12	3 842,03	113,45
Фонд заработной платы, д. е.	16 100	15 220	-880	94,53
Средний заработок одного работающего, д. е.	8,3376	8,7723	0,4347	105,21

Как видно, темпы роста производительности труда составили 113,45%.

Прирост объёма производства за счёт повышения численности и производительности труда определяется способом разниц на основе выражения, вытекающего из зависимости объёма производства от численности и производительности труда (1):

$$N^B = R * D.$$

Отсюда

$$\Delta N_R^e = \Delta \bar{R} * D_0,$$

где

$\Delta \bar{R}$  – абсолютный прирост численности по сравнению с предыдущим периодом;

$D_0$  – выработка за базисный период.

Отсюда, влияние численности составит:

$$\Delta N_R^e = -196 * 28\,555 = 5\,596\,780 \text{ д.е.}$$

Расчёт прироста объёма производства за счёт повышения производительности труда осуществляется по формуле:

$$\Delta N_D^e = \Delta D * \bar{R}_1,$$

где

$\Delta D$  – прирост производительности труда,

$\bar{R}_1$  – списочная численность в отчётном периоде.

Производим расчёт:

$$\Delta N_D^e = 3\,842 * 1\,735 = 6\,665\,870 \text{ д.е.}$$

Сумма полученных отклонений 1 069 090 д. е. (6 665,87–5 596,78) соответствует абсолютному изменению объёма производства по данным табл. 5, что подтверждает правильность расчётов.

При делении прироста объёма производства за счёт повышения производительности труда на производительность труда в предшествующем периоде, определяют относительную экономию живого труда. Она составит:

$$\mathcal{E}_R = \Delta N_D^e / D_0 = 6\,665\,870 / 28\,555 = 233,4 \text{ чел.}$$

Прирост объёма производства за счёт повышения производительности труда на 6665870 д. е. привёл к экономии рабочей силы на 233,4 человека.

Анализ результативности расходов на оплату труда также включает в себя расчёт относительной экономии фонда заработной платы; факторный анализ влияния численности работников, величины среднего заработка, объёма производства и производительности труда на фонд заработной платы. В оценке используют соотношения темпов прироста производительности труда, рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы.

Зависимость фонда заработной платы от численности работников и величины среднего заработка можно выразить так:

$$V = \bar{R} * Y, \tag{8}$$

где

$V$  – фонд заработной платы,

$Y$  – средний заработок одного работника.

По данным табл. 5 определим влияние этих факторов на фонд заработной платы методом разниц.

Влияние численности находим следующим образом:

$$\Delta V_R = \Delta R * Y_0 = -196 * 8,3376 = -1\,634,2 \text{ д. е.}$$

Затем вычисляем влияние изменения среднего заработка:

$$\Delta V_Y = \Delta Y * R_1 = 0,4347 * 1\,735 = 754,2 \text{ д. е.}$$

Сумма отклонений -880 д. е. (754,2-1634,2) с точностью до округлений равна абсолютному изменению фонда заработной платы, приведённому в табл. 5, что подтверждает правильность расчётов. Метод разниц, хотя и не всегда точен, на практике обычно его используют для выводов и управленческих решений, если погрешность не превышает 10%.

Когда в хозяйственной ситуации требуется более точный расчёт, можно использовать интегральный метод, определяемый следующими выражениями соответственно:

$$\Delta V_R = Y_0 * \Delta R + \frac{\Delta R * \Delta Y}{2};$$

$$\Delta V_R = 8,3376 * (-196) +$$

$$+ \frac{0,4347 * (-196)}{2} = -1\,676,7702 \text{ д. е.}$$

$$\Delta V_Y = R_0 * \Delta Y + \frac{\Delta R * \Delta Y}{2} =$$

$$= 1\,931 * 0,4347 + \frac{-196 * 0,4347}{2} = 796,8051 \text{ д. е.}$$

Сумма отклонений при расчёте этим методом приближённо равна -880 д. е. (796,8051-1676,7702), что также соответствует изменению фонда зарплаты по данным табл. 5. Следовательно, расчёт выполнен верно.

Чтобы определить изменение фонда заработной платы за счёт трёх факторов: изменения объёма продаж, среднего заработка и производительности труда, - следует преобразовать исходную формулу. Для этого в формуле (8) заменим численность работников отношением:

$$R = \frac{N^P}{D}.$$

После такой замены имеем:

$$V = \frac{N^P * Y}{D}. \tag{9}$$

Способом цепной подстановки рассчитаем влияние этих факторов по имеющимся данным табл. 5:

$$V = \frac{N_0^P * Y_0}{D_0} = \frac{55\,140\,000 * 8,3376}{28\,555,15} = 16\,099,91 \text{ д. е.};$$

$$V = \frac{N_1^P * Y_0}{D_0} = \frac{56\,209\,000 * 8,3376}{28\,555,15} = 16\,412,04 \text{ д. е.};$$

$$V = \frac{N_1^P * Y_0}{D_1} = \frac{56\,209\,000 * 8,3376}{32\,397,12} = 14\,465,74 \text{ д. е.}$$

$$V = \frac{N_1^P * Y_1}{D_1} = \frac{56\,209\,000 * 8,7723}{32\,397,12} = 15\,219,94 \text{ д. е.}$$

В результате последовательного исключения расчётных данных получим величины влияния на фонд заработной платы следующих факторов:

Рост объёма производства  
(16 412,04 – 16 099,91) = 312,13 д. е.

Повышение производительности труда  
(14 465,74 – 16 412,04) = -1 946,3 д. е.

Рост среднего заработка  
(15 219,94 – 14 465,74) = 754,2 д. е.

Суммарные отклонения равны абсолютному изменению фонда заработной платы (табл. 5):

$$(312,13 - 1946,3 + 754,2) \approx -880 \text{ д. е.}$$

Следовательно, расчеты выполнены верно.

Производительность труда и средний заработок являются главными факторами, влияющими на экономию затрат по оплате труда. Превышением темпов роста производительности над темпами роста среднего заработка достигается экономия фонда заработной платы, и наоборот.

Абсолютная экономия расходов по оплате труда определяется как разность между размером фонда заработной платы в отчетном периоде и его суммой в предшествующем периоде. Этот показатель характеризует лишь абсолютное изменение данных расходов, но не отражает интенсивности их использования. Поэтому лучше определять относительную экономию заработной платы. Для этого можно использовать формулу, основанную на изменении численности работников. Используя эту формулу в расчетах с данными о средней зарплате из табл. 5 и рассчитанной ранее экономии живого труда ( $\mathcal{E}_R$ ), получим:

$$\mathcal{E}_Y = Y_0 * \mathcal{E}_R = 8,3376 * 233,4 = 1\,946,00 \text{ д. е.}$$

где

$\mathcal{E}_R$  – относительная экономия численности работников (рассчитана ранее).

Экономия рабочей силы на 233,4 человека привела к экономии фонда зарплаты на 1 946,00 д. е.

Относительную экономию расходов по оплате труда также можно определить по одной из формул, построенных из соотношения изменений заработной платы и производительности труда:

$$\mathcal{E}_Y = V * \frac{\% \Delta Y - \% \Delta D}{100 + \% \Delta Y}, \quad (10)$$

где

$\% \Delta Y$  – прирост средней заработной платы, %;

$\% \Delta D$  – прирост производительности труда, %;

$$\mathcal{E}_Y = V_0 (I_Y - I_D) / I_Y, \quad (11)$$

где

$I_Y$  – темп роста средней заработной платы,

$I_D$  – темп роста производительности труда.

Данные табл. 5 подставляем в формулу (11);

$$\mathcal{E}_Y = 16\,100 * (105,21 - 113,45) / 105,21 = -1\,260,94 \text{ д. е.}$$

Расчет показывает, что в рассматриваемом примере наблюдается экономия заработной платы в размере 1 260,94 д. е. относительно изменения производительности труда.

Важным условием оптимизации расходов по оплате труда является обеспечение мотивации к труду работников с использованием принципа оплаты по трудовому вкладу. **Уровень обеспечения мотивации к труду** можно оценивать сопоставлением темпа роста производительности труда с темпом роста средней заработной платы одного работника, темпов роста рентабельности трудовых ресурсов с темпом роста средней заработной платы одного работника и относительной экономией расходов на оплату труда, обусловленной этими показателями.

При систематическом опережении темпов расходов над производительностью и/или над рентабельностью трудовых ресурсов, система оплаты труда не вполне обеспечивается соответствие размеров зарплаты трудовому вкладу. Наблюдается экономически неоправданное превышение расходов по оплате труда.

При стабильном росте заработной платы, соответствующем или незначительно отстающем от производитель-

ности и/или рентабельности трудовых ресурсов, оплата производится оптимально с точки зрения заинтересованности работников в труде и эффективности расходов по заработной плате.

В случае сохранения размеров оплаты неизменными или при их уменьшении, когда обеспечивается рост выработки и/или рентабельности трудовых ресурсов, система заработной платы не обеспечивает материальную заинтересованность работников в повышении трудового вклада на достаточном уровне. В этом случае наблюдается наибольшее отчуждение результатов труда от персонала организации, что способствует снижению мотивации работников к труду.

По данным последнего расчета, мы наблюдаем существенное опережение темпов роста производительности труда над темпами роста расходов по заработной плате. Полученные размеры экономии позволяют повысить заработную плату рабочих с целью повышения материальной заинтересованности специалистов в работе рассматриваемой организации.

Оценка уровня мотивации к труду проводится также на основе анализа форм и систем оплаты труда по соответствующим нормативным документам организации. Анализ проводят с помощью табл. 6. По данным таблицы повременно-премиальная форма применяется при оплате труда руководства и служащих, инженерно-технических работников (ИТР), младшего обслуживающего персонала (МОП). Сдельно-премиальная форма применяется при оплате труда рабочих. Форма оплаты труда в доле от прибыли рекомендуется к применению для всех категорий работников организации.<sup>24</sup> Порядок расчета темпов роста средней зарплаты, производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов был рассмотрен нами ранее. Поэтому мы не будем еще раз давать пример их расчета, а приведем аналогичные показатели в качестве исходной информации для следующей задачи.

**Пример.** По данным табл. 6 произвести оценку уровня мотивации к труду на основе анализа форм и систем оплаты труда, используя соотношения темпов роста производительности труда, рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы работников.

Имея исходные данные о темпах роста производительности труда и рентабельности трудовых ресурсов, рассчитаем соотношения темпов роста производительности и средней заработной платы, соотношения темпов роста рентабельности и средней заработной платы. Алгоритм расчета указанных соотношений темпов роста пояснен в гр. 6 и 7 шапки табл. 6.

Расчет показывает, что наибольшие темпы роста производительности и рентабельности достигнуты при оплате труда в доле от прибыли. Мы видим, что соотношение темпов роста производительности и средней заработной платы по сдельно-премиальной форме ниже, чем при оплате в доле от прибыли, что указывает на более полное материальное поощрение роста производительности рабочих. При этом опережение темпов роста производительности над темпами роста зарплаты по сдельно-премиальной форме оплаты отражает относительную экономию расходов по оплате труда.

<sup>24</sup> Подробнее о системе оплаты труда в доле от прибыли сказано в монографии: Чернов В. А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 42-60; 55-57; 58-59.

Таблица 6

АНАЛИЗ ФОРМ И СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

Формы оплаты труда	Категории работников	Темп роста средней заработной платы, %	Темп роста производительности труда, %	Темп роста рентабельности трудовых ресурсов, %	Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, % гр. 4 / гр. 3	Соотношение темпов роста рентабельности трудовых ресурсов и средней заработной платы, % гр. 5 / гр. 3
1	2	3	4	5	6	7
Повременно-премиальная	Руководство и служащие, ИТР, МОП	101	106	98	104,95	97,03
Сдельно-премиальная	Рабочие	105,21	111,45	103	105,93	97,90
Оплата в доле от прибыли	Руководство, служащие и рабочие	110	117	110	106,36	100

Но эта экономия ещё не характеризует конечный результат, так как наряду с ростом производительности могут допускаться нерациональные расходы. В отдельных случаях рост производительности может оказаться финансово неоправданным, если для этого роста организация понесла слишком большие расходы. Поэтому рентабельность трудовых ресурсов более адекватно, чем производительность труда, отражает конечный результат, эффективность использования труда. Соотношение темпов роста рентабельности трудовых ресурсов с темпами роста средней заработной платы (гр. 7 табл. 6) подтверждает высказанное утверждение.

Соотношение темпов роста рентабельности и средней заработной платы оказалось наивысшим у работников, труд которых оплачивался в доле от прибыли. По другим формам оплаты соотношение темпов роста рентабельности и зарплаты указывает на перерасход, который не был выявлен в соотношении темпов роста производительности труда и средней зарплаты работников.

Из расчётов следует, что уровень мотивации при оплате в доле от прибыли оказался наивысшим, так как он в наибольшей степени стимулирует результативность труда по конечным финансовым показателям при достижении относительной экономии расходов по оплате труда, оцениваемой конечным результатом – прибылью.

### 3. АНАЛИЗ ПОЛИТИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ ПОСРЕДСТВОМ КОММЕРЧЕСКОГО МАНЕВРИРОВАНИЯ

В процессах регулирования финансового обеспечения коммерческих процессов с целью получения дополнительных доходов традиционно используют кредиты, займы, частично кредиторскую задолженность. Целесообразность использования кредитов и займов, риск и результаты привлечения заёмного капитала оценивают на основе эффекта финансового рычага, методов инвестиционного анализа, анализа кредитных рисков и др.

Однако в деле изыскания дополнительных средств для их успешного использования в коммерческом обороте возможны и другие приёмы финансовой политики, основанные на искусстве маневрирования коммерческими процессами. Такие приёмы в определённых ситуациях позволяют увеличивать вложения в оборот и умножать их эффективность при отсутствии возможности или при нецелесообразности непосредственного привлечения кредитов, займов или средств целевого финансирования для данной операции. Например, типичной для российских банков является ситуация, когда требуемое количе-

ство денежной наличности на данный момент отсутствует в банке. Для поступления в банк необходимой суммы для выдачи кредита потребуется время. За это время предпринимателем может быть упущен момент, и выгодная сделка не состоится. Задержка в выдаче кредита может также привести к упущенной выгоде, так как дни задержки вложений средств в дело из-за отсрочки в получении кредита не позволяют получить дополнительную прибыль от их использования в обороте за период задержки. В этой ситуации поможет коммерческое маневрирование.

**Политика коммерческого маневрирования** заключается в искусстве изыскания средств для дополнительных вложений проведением специальных коммерческих операций. Одной из таких операций срочного привлечения средств может быть закупка партии товара у поставщика с отсрочкой платежа при условии его немедленной продажи ниже себестоимости.

**Пример.** Оптовое предприятие получило выгодное предложение по закупке и реализации современной мебели оригинального дизайна, пользующейся повышенным спросом. Уровень спроса на эту мебель возрастает. Средств для оптовых закупок мебели у данного предприятия недостаточно. Возможности немедленного получения кредитов и займов на эти закупки руководством исчерпаны.

В поисках средств руководство фирмы решило закупить партию телевизоров у производителя на общую сумму 40 000 д. е. с отсрочкой платежа на 2 месяца при ставке 10% годовых за отсрочку (коммерческий кредит) и продать их розничным предприятиям, специализирующимся на реализации радиоэлектронной аппаратуры, по ценам ниже цен производителя, а, следовательно, по ценам ниже себестоимости приобретения. Общая продажная цена при этом позволяет получить выручку за них в размере 35 000 д. е. в расчёте на немедленное получение средств от покупателя. Такой расчёт может основываться на предварительной договорённости с покупателем.

Расходы по процентам за коммерческий кредит (отсрочку поставщика) по данной операции рассчитаем по формуле:

$$C_r = PV * t / 12 * r, \tag{12}$$

где

**PV** – стоимость закупок без расходов по оплате процентов за коммерческий кредит;

**t** – период отсрочки платежа в месяцах;

**r** – ставка процентов по оплате коммерческого кредита из расчёта за год (в долях единицы = 10/100).

Тогда сумма расходов за отсрочку будет равна

$$C_r = 40\,000 \cdot 2 / 12 \cdot 0,1 = 666,67 \text{ д. е.}$$

Общие потери от данной операции равны разнице между покупной и продажной стоимостью реализованных телевизоров в сумме с процентами за коммерческий кредит:

$$C_{\Sigma} = (p_p - p_s) + C_r = \\ = 40\,000 - 35\,000 + 666,67 = 5\,666,67 \text{ д. е.}$$

Но при этом на сумму 35 000 д. е. (включая расходы по доставке), полученную от данной сделки с убытком, предприятие закупит мебель, покупатели которой определены. Ожидаемая продажная цена на эту мебель равна 65 000 д. е. В результате валовой доход от операции с мебелью как превышение выручки от продажи мебели над затратами по её приобретению (себестоимостью) составит:

$$D = p_p - p_s = \\ = 65\,000 - 35\,000 = 30\,000 \text{ д. е.}$$

Если из этого валового дохода вычесть потери по операциям с телевизорами, производимыми с целью получения дополнительных средств, общий валовой доход в результате двух проведённых операций будет равен разности:

$$D_{\Sigma} = D - C_{\Sigma} = \\ = 30\,000 - 5\,666,67 = 24\,333,33 \text{ д. е.}$$

Он составит 37,4359% по отношению к выручке от продажи мебели ( $24\,333,33 / 65\,000 \cdot 100$ ). В подобных ситуациях средства, полученные от продажи телевизоров – ниже себестоимости, можно оценить условно как сумму кредита на приобретение мебели для последующей реализации. А суммарные потери от данного коммерческого приёма  $C_{\Sigma} = 5\,666,67$  д. е. – как сумму оплаты процентов по этому условному кредиту. Тогда ставка процента по оплате условного коммерческого кредита из расчёта на год определяется по формуле:

$$y = C_{\Sigma} / N_{TV}^p / t \cdot 12 \cdot 100,$$

где

$N_{TV}^p$  – средства для закупки мебели, полученные от продажи телевизоров (они равны выручке от продажи телевизоров).

В итоге условная годовая ставка процента будет равна  $y = 5\,666,67 / 35\,000 / 2 \cdot 12 \cdot 100 = 97,14\%$ .

Полученный условный процент слишком высок в сравнении с существующими банковскими процентами за кредит. Но даже при такой чрезмерно высокой ставке расходов 97,14% годовых политика коммерческого маневрирования принесла предприятию валовой доход на уровне 37,4359% от выручки, что в среднем вполне приемлемо для торговых организаций. Если разница между себестоимостью и продажной ценой партии товара будет не столь велика, что более вероятно в бизнесе, то эффективность коммерческого маневрирования будет выше.

Оценивая эффективность затрат, выраженных потерями от убыточных операций с телевизорами, отметим, что с каждой денежной единицы потерянных средств, являющихся платой за привлечение капитала, фирма получит сумму денежных средств, равную отношению общего валового дохода к величине таких потерь. Она будет равна:

$$K = D_{\Sigma} / C_{\Sigma} = \\ = 24\,333,33 / 5\,666,67 = 4,2941 \text{ д. е.}$$

Конечный финансовый результат – прибыль (убыток) от продаж по данным операциям – определяется, как обычно, вычитанием издержек обращения из полученного общего валового дохода. Если, например, в рассматриваемом примере издержки составят 7 000 д. е., прибыль от продаж будет равна

$$P = D_{\Sigma} - CC = \\ = 24\,333,33 - 7\,000 = 17\,333,33 \text{ д. е.}$$

Таким образом, получение дополнительных источников вложений в оборот посредством закупки и продажи телевизоров ниже себестоимости с отсрочкой платежа дадут дополнительную прибыль в размере 17 333,33 д. е.

Если в подобной сделке отсрочка платежа будет оформлена в виде кредиторской задолженности без оплаты процентов поставщику  $C_r$  за отсрочку, то прибыль от продаж  $P$  увеличится на сумму, равную  $C_r = 666,67$  д. е.

Предположим, что предприниматель может взять кредит в банке без задержки с меньшими расходами по уплате процентов в сравнении с расходами на средства от реализации партии товаров ниже себестоимости. Ставка банковского процента  $r = 15\%$  годовых. Тогда расходы по оплате процентов за двухмесячный кредит от суммы, потраченной на закупку мебели (35 000 д. е.), можно исчислить по формуле (1). Они составят 875 д. е. ( $35\,000 \cdot 15 / 100 / 12 \cdot 2$ ).

Разница между суммой валового дохода от продажи мебели  $D = 30\,000$  д. е. и суммы по оплате банковских процентов из расчёта 15% годовых за два месяца составит 29 125 д. е. ( $30\,000 - 875$ ).

Выходит, что доход от операции с использованием банковского кредита превышает доход от средств, полученных за счёт убыточной продажи телевизоров ( $D_{\Sigma}$ ):

$$29\,125 \text{ д. е.} > 24\,333,33 \text{ д. е.}$$

Однако, если ситуация соответствует изначальному условию задачи, согласно которому банк не может выдать кредит в сумме 35 000 д. е. немедленно, то результат будет иным. Ведь если указанную сумму получить с задержкой, предприниматель упустит момент, и указанная сделка не состоится. Поэтому лучше пойти на более затратный вариант, приносящий коммерческий успех, чем лишиться такого успеха из-за промедлений в работе банка.

Возможна и другая ситуация, когда отсрочка закупки выгодного товара (мебели) из-за задержки в получении кредита приемлема, но за каждый день отсрочки предприниматель теряет прибыль в виде упущенных возможностей.

Чтобы определить максимально допустимый период задержки банком в выдаче кредита, в течение которого получение этого кредита будет более выгодным для предпринимателя, чем привлечение средств за счёт убыточных продаж, нужно разницу между доходом от привлечения кредита и доходом от привлечения средств за счёт убыточных продаж разделить на однодневный доход от привлечения средств за счёт убыточных продаж.

Размер ежедневного дохода от привлечения средств за счёт убыточных продаж равен отношению:

$$D_{\Sigma \text{ дн}} = D_{\Sigma} / t_{\text{дн}} = \\ = 24\,333,33 / 60 = 405,55 \text{ д. е.;}$$

где

$t_{\text{дн}}$  – период отсрочки платежа в днях (2 месяца отсрочки равны 60 дням).

То есть за каждый день отсрочки в получении кредита предприниматель будет терять доход в размере 405,55 д. е., если бы он получал их за счёт более скорого привлечения средств от убыточных продаж. Такие потери называют альтернативными издержками.

Тогда максимально допустимый период задержки банком выдачи кредита, в течение которого получение этого кредита будет более выгодным, равен

$$t_{\text{крит}} = (29\,125 - 24\,333,33) / 405,55 = 11,8152 \text{ дня.}$$

Этот период следует считать критическим. Если банк задерживает выплату востребованной суммы свыше критического периода, предпринимателю выгоднее более скорое привлечение средств от убыточных продаж. Если задержка выдачи кредита меньше критического периода  $t_{\text{крит}} = 11,815$  дня, более эффективным будет привлечение средств банка. При задержке кредита, равной критическому периоду  $t_{\text{крит}}$ , оба варианта (кредит и убыточные продажи) равноценны.

При этом следует учесть, что не всегда можно полностью полагаться на гарантии банка в выдаче кредита в

точном соответствии с датой предлагаемой отсрочки. Не всегда банк располагает точной информацией о ближайших сроках поступления средств в определённом количестве, если достаточное количество денег на момент их запроса отсутствует в банке.

Для проверки правильности расчёта критического периода отсрочки привлечения кредита  $t_{\text{крит}}$  нужно из дохода от привлечения кредита вычесть произведение ежедневного дохода от привлечения средств за счёт убыточных продаж на критический период задержки. Результат должен быть равен доходу от использования средств от убыточных продаж ( $D_{\Sigma}$ ).

$$29\,125 - 405,55 * 11,8152 = 24\,333,3 \text{ д. е.}$$

Равенство подтверждает верность расчёта.

Чернов В.А.