

МЕТОДЫ УЧЕТА И АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Баев А.Б., Руководитель направления Sap R13 «Учет и отчетность» Itelligence Cis

Радикальная реорганизация систем управления отечественными предприятиями сегодня приобретает массовый характер. Это связано с формированием относительно стабильных интегрированных организационно-экономических структур в результате череды слияний и поглощений, переориентацией систем управления на повышение рыночной стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе, качественным изменением возможностей и роли информационных технологий (ИТ) в процессе управления. Однако внедрение современных информационных технологий требует пересмотра самой системы управления, что сегодня связывается с централизацией управления на основе модели процессного подхода к управлению бизнесом.

В данной работе рассматривается комплекс вопросов организации системы управления предприятием, ориентированной на повышение рыночной стоимости, с учетом возможностей современных ИТ. В частности, рассмотрены особенности формируемых в России интегрированных организационно-экономических систем, проведен анализ показателя рыночной стоимости как критерия эффективности управления, разработаны методы учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия по бизнес-процессам.

ВВЕДЕНИЕ

Процессы реорганизации систем управления предприятий различных форм собственности и отраслей промышленности характерны не только России, где идет их коренной пересмотр. В развитых странах потеря актуальности первых двух факторов выразилась в практике постепенного и последовательного совершенствования систем управления исходя, преимущественно, из развития возможностей ИТ в сфере корпоративной обработки информации.

Особенность современного этапа развития ИТ состоит в возможности качественного повышения уровня централизации управления за счет выделения бизнес-процессов на основе взаимосвязанных операций отдельных центров ответственности; организации учета, анализа и планирования по бизнес-процессам в условиях частичной децентрализации финансово-хозяйственной деятельности. Одновременно накопление и систематизация опыта внедрения информационных систем (ИС), снижение их стоимости делают разворачивание полноценных корпоративных систем управления на базе стандартных информационных платформ и методов управления относительно безболезненным, быстрым и экономичным процессом.

В этих условиях, исходя из западного опыта и особенностей национальной централизованно-ориентированной производственной и управленческой культуры, задача менеджмента отечественных предприятий состоит в формировании эффективных систем управления интегрированными структурами практически с нуля. Доступность передовых информационных систем управления (SAP, Oracle, Axapta и т.д.) и услуг по их внедрению на российском рынке представляет возможность быстрого и массового прорыва в качестве управления, повышения конкурентной позиции и инвестиционной привлекательности российской промышленности на мировом рынке.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ РЕОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ В РФ

Современному этапу развития экономики РФ характерно формирование относительно стабильных ком-

мерческих и государственных интегрированных организационно-экономических производственных структур на базе отдельных производств, ранее входящих в централизованную административно-плановую систему управления СССР. Реинтеграция в форме образования новых хозяйственных связей отдельных предприятий и восстановления существовавших ранее, на основе различных организационно-правовых механизмов, характерны различным отраслям промышленности.

Сегодня процессы интеграции финансово-хозяйственной деятельности в основных экспортно-ориентированных добывающих отраслях практически завершены. В то же время активизация интеграции характеризует наукоемкий сектор, представленный отраслями связи, машиностроения оборонно-промышленного комплекса. Эти тенденции характеризуют формирование относительно нового объекта управления – интегрированной производственной структуры с различной степенью децентрализации управленческих решений. Отличительной особенностью формируемых в России интегрированных организационных структур является принципиальное несоответствие их управленческих и организационно-правовых структур, что повышает роль и значимость управленческого учета в процессе управления предприятием [1].

Процессы интеграции осуществляются на фоне деградации систем управления предприятиями, сформированные в 70-х и 80-х с учетом командно-административной практики хозяйствования СССР и соответствующего уровня развития технологий. Между тем, концентрация значительных финансовых, производственных и сырьевых ресурсов в рамках формируемых интегрированных структур и, сформулированные в ряде государственных актов, цели и задачи развития экономики России предполагают радикальную перестройку систем управления с учетом реалий рыночной экономики, что определяет ориентацию управления на максимизацию показателя рыночной стоимости бизнеса, и возможностей современных информационных технологий (ИТ) в области корпоративной обработки информации.

Качественный прорыв в области возможностей корпоративной обработки информации связан с возможностью оперативного централизованного контроля распределенной хозяйственной информации. Соответствующие информационные средства управления представлены сегментом интегрированных информационных систем управления, предполагающим комплексную автоматизацию деятельности предприятий на базе преднастроенных управленческих моделей. Однако внедрение информационной системы требует и принципиальной перестройки самой системы управления, что связывается с переходом от практики децентрализованного управления системой центров ответственности к централизованному управлению распределенными взаимосвязанными последовательностями хозяйственных операций (или бизнес-процессами).

Практическая значимость тематики процессного управления, нормативно закрепленной в стандартах ИСО 9000:2000 [3] стимулировала научные исследования. Сегодня научная область процессного подхода представлена взаимосвязанными научными исследованиями в теории организационного управления, системного анализа и управленческого учета, что представлено на рис. 1.

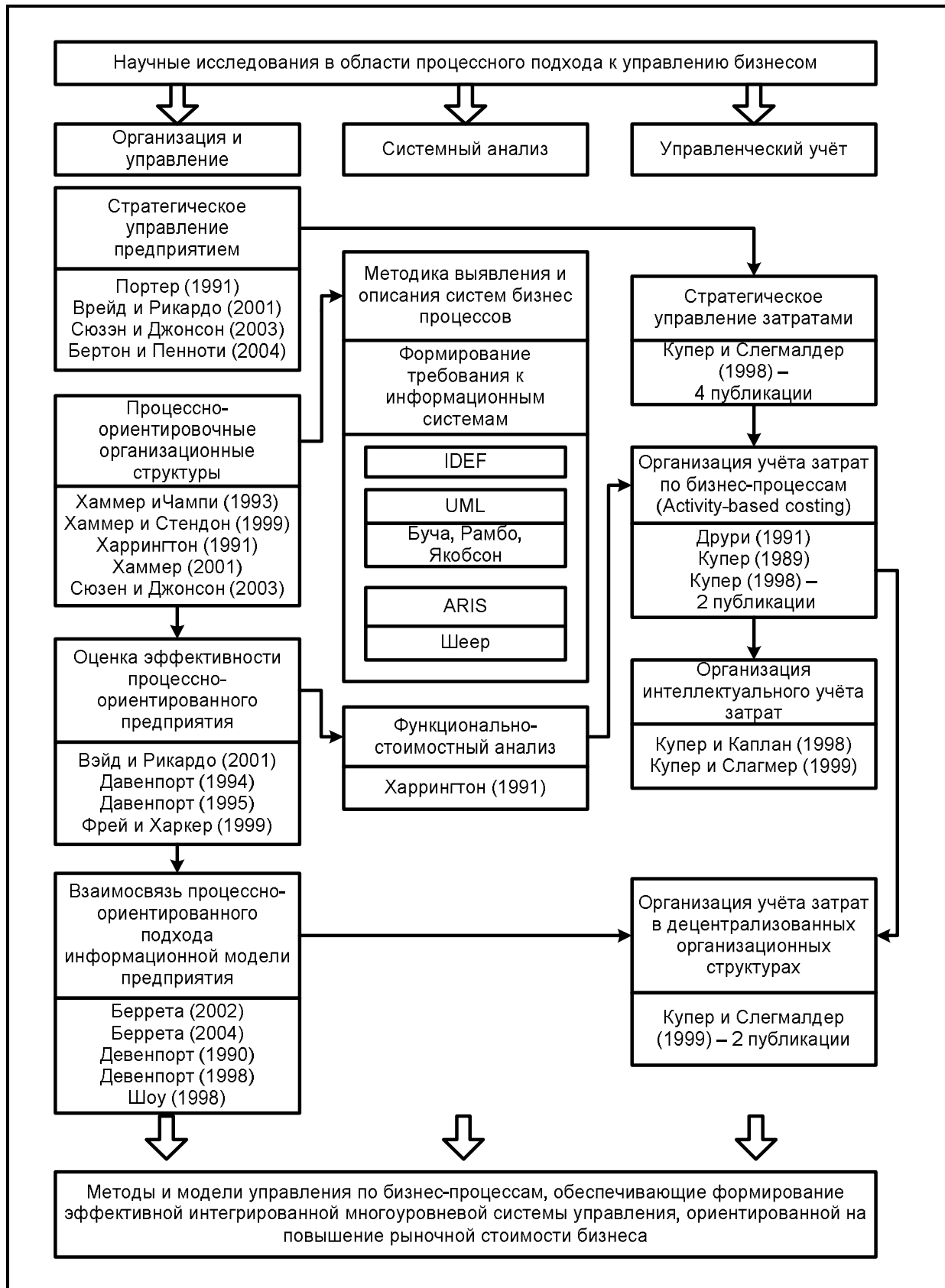


Рис. 1. Система научных исследований в области процессного подхода к управлению бизнесом

СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ПОВЫШЕНИЕ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Принципы управления для систем различной природы (социальных, организационно-экономических, технических и др.) едины и определяются положениями теории управления по отклонениям, обобщенными Н. Винером для технических систем [2]. Согласно данным положениям предприятие представляет сложную организационно-экономическую систему, функционирующую по упреждению во внешней среде. Структурная модель системы представлена на рис. 2.

Введены следующие обозначения: $y(t)$ – вектор параметров, характеризующих состояние внешней среды; $X(t)$ – вектор фактических значений управляемых параметров; $G(t)$ – вектор целевых значений управляемых параметров; $\varepsilon(t)$ – величина отклонения $X(t)$ и $G(t)$; $\lambda(t)$ – управление по внешнему воздействию; $\mu(t)$ – управление по отклонению целевых и фактических параметров объекта управления.

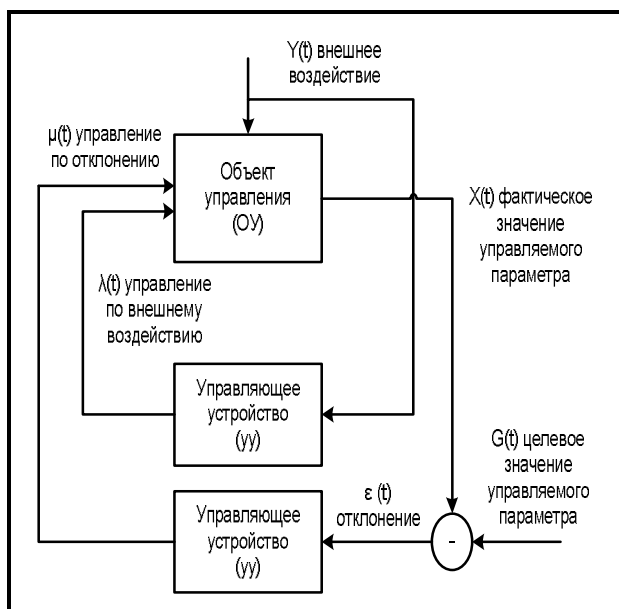


Рис. 2. Структурная модель системы управления предприятием по упреждению

Классификация элементов кибернетической системы с управлением по упреждению в управленческом учете традиционно связывается с выделением подсистем учета, анализа, планирования и бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности. Рассмотрим особенности данных подсистем с учетом практики процессного подхода и выявленных особенностей трансформации процессов управления.

Подсистема учета выполняет функции оперативного и стратегического учета финансово-хозяйственной деятельности. Задача подсистемы учета состоит в своевременном формировании вектора фактических значений управляемых параметров объекта управле-

ния $X(t)$ и внешней среды $y(t)$, их передаче в подсистему анализа.

Переориентация систем управления на максимизацию рыночной стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе предполагает постоянный мониторинг динамики показателя рыночной капитализации и анализ ее причин в рамках подсистемы стратегического управления. Рассматривая рыночную стоимость как формируемый внешней средой показатель, отметим, что бизнес-процессы подсистемы стратегического управления и представляют элемент, увязывающий внутрихозяйственный аспект деятельности предприятия и его оценку рынком.

В условиях децентрализации финансово-хозяйственной деятельности задача системы учета состоит в формировании управляемых параметров по отдельным операциям центров ответственности (ЦО), деятельности ЦО в целом, бизнес-процессам стратегического уровня управления. Взаимосвязи данных параметров определяются вертикальными и горизонтальными отношениями системы бизнес-процессов предприятия [1].

Подсистема анализа финансово-хозяйственной деятельности является центральным элементом системы управления, интегрирующим подсистемы учета, планирования и бюджетирования. В рамках данной подсистемы:

- выполняется анализ величины отклонений вектора целевых параметров $G(t)$ от фактических значений управляемых параметров $X(t)$;
- проводится факторный анализ отклонений с целью определения вызвавших их причин;
- выявляются резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- прогнозируется поведение внешней среды $Y(t+\tau)$. В кибернетике возможность прогнозирования поведения внешней среды отражено в понятии «управления по упреждению»;
- определяются плановые на момент времени $t+\tau$ значения показателей управляемых параметров $G(t+\tau)$ с учетом $Y(t+\tau)$.

На выходе подсистемы анализа в момент времени t формируются корректирующие воздействия $\lambda(t)$ и $\mu(t)$, призванные минимизировать величину отклонения $G(t+\tau)$ и $X(t+\tau)$.

Подсистема планирования и бюджетирования тесно связана с подсистемами учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности. В рамках данной подсистемы:

- прогнозируется поведение внешней среды $Y(t+\tau)$. В кибернетике возможность прогнозирования поведения внешней среды отражено в понятии «управления по упреждению»;
- определяются плановые на момент времени $t+\tau$ значения показателей управляемых параметров $G(t+\tau)$ с учетом $Y(t+\tau)$, что достигается при движении снизу-вверх по организационной структуре;
- определяются ограничения по отдельным параметрам бизнес-процессов и подразделений предприятия, что достигается при движении сверху-вниз по организационной структуре. На практике таким параметром является возможность проведения платежа без согласования с вышестоящим уровнем.

В условиях частичной децентрализации финансово-хозяйственной деятельности уровень детализации структуры фактических $X(t)$ и определенный в центральном органе управления плановых параметров $G(t+\tau)$ может варьироваться. Это связано с тем, что относительно обособленные подразделения самостоятельно вводят частные параметры эффективности с учетом специфики финансово-хозяйственных операций. При этом одной из функций подсистемы учета является формирование агрегированных параметров эффективности по таким подразделениям и группам операций, исходя из единой методологии, обеспечивающей сопоставимость данных в целях их дальнейшего анализа.

Многофакторный характер показателя рыночной стоимости бизнеса, его долгосрочный характер и принципиальные отличия от показателей рентабельности характеризуют важность исследования рыночной стоимости бизнеса как критерия эффективности в системе управления предприятием.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ КАК КРИТЕРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

В современной экономической теории рыночная стоимость бизнеса рассматривается как комплексный показатель эффективности финансово-хозяйственной деятельности, в максимизации которого заинтересованы все субъекты экономических отношений. Рыночная стоимость представляет закономерный результат развития традиционных подходов к оценке эффективности в условиях рыночной экономики, которые и сегодня играют важную роль при решении отдельных задач управления предприятием.

Анализируя подходы к оценке комплексной эффективности финансово-хозяйственной деятельности, Шеремет [10] выделяет эвристические методы (без расчета единого интегрального показателя) и с расчетом единого интегрального показателя.

В рамках эвристических методов оценка эффективности связана с анализом временной и структурной динамики системы показателей, всесторонне характеризующих предприятие и внешнюю среду. Своеобразным апогеем развития эвристических методов можно считать формирование методологии управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей (Balanced scorecard). В рамках данной системы выделяются обобщенные группы, характеризующие финансовую деятельность, внутреннюю эффективность, отношения с клиентами, развитие и обучение. Не определяя примерного состава показателей в разрезе обозначенных групп, авторы отмечают, что сочетание финансовых и нефинансовых, количественных и качественных показателей в сбалансированной системе позволяет перейти к управлению рыночной стоимостью бизнеса.

Дальнейшая разработка сбалансированной системы в рамках стратегического управленческого учета представлена в работах Друри, Вейда и Рикардо и связана с организацией управленческого учета, анализа и планирования хозяйственной деятельности. Неоднозначность, зависимость комплексной оценки эффективно-

сти от экспертного опыта субъекта анализа в рамках эвристического подхода характеризуют важность обоснования интегрального показателя эффективности.

Основным требованием к интегральному показателю является учет в оценке как текущего финансового состояния предприятия, так и перспектив его развития. Анализ подходов к обоснованию интегрального показателя эффективности и их эволюция представлены на рис. 3.

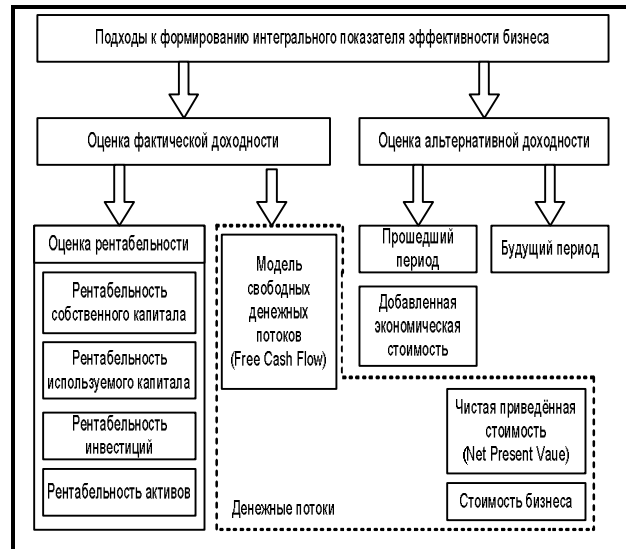


Рис. 3. Подходы к обоснованию интегрального показателя эффективности бизнеса

Оценка фактической доходности характеризуется абсолютным значением доходности предприятия в рамках отчетного периода и строится по данным финансового и управленческого учета. Показатели фактической доходности включают рентабельность активов (return on assets), рентабельность собственного капитала (return on equity), рентабельность долгосрочного капитала (return on capital employed) и рентабельность инвестиций (return on investments).

Рентабельность активов рассчитывается как отношение прибыли до выплаты процентов по кредитам и налогообложения к величине средних за отчетный период активов предприятия:

$$ROA = \frac{PBIT}{Assets},$$

где:

ROA – рентабельность активов;

PBIT – прибыль до выплаты процентов по кредитам и налогообложения;

Assets – средняя за отчетный период величина активов предприятия.

Рентабельность активов сложно рассматривать как комплексный показатель эффективности, т.к. данный показатель не охватывает такие аспекты деятельности как рыночная устойчивость, ликвидность, платежеспособность, т.е. не полностью характеризует финансовое состояние предприятия [13: 249-250].

В рамках оценки эффективности подразделений Друри предполагает использовать показатель рентабельности долгосрочного капитала:

$$ROCE = \frac{PBIT}{CE},$$

где:

ROCE (return on capital employed) – рентабельность долгосрочного капитала;

PBIT – прибыль до выплаты процентов по кредитам и налогообложения;

CE (*Capital Employed*) – средняя за отчетный период величина долгосрочного капитала.

С позиции собственника привлечение внешнего финансирования для развития бизнеса имеет смысл только в том случае, если увеличивается рентабельность собственного капитала:

$$ROE = \frac{PBIT}{Equity},$$

где:

ROE (return on equity) – рентабельность собственного капитала;

PBIT – прибыль до выплаты процентов по кредитам и налогообложения;

Equity – средняя за отчетный период величина собственного капитала.

Данный показатель характеризует способность предприятия к наращению капитала и, следовательно, его финансовую устойчивость, рациональность управления структурой капитала, эффективность инвестиционной деятельности (Ефимова, 2002:363).

В качестве показателя прибыли может использоваться показатель чистой прибыли, валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения.

Показатели рентабельности рассчитываются по данным финансовой отчетности и используются для оценки эффективности как предприятия в целом, так и выделенных на баланс подразделений. Преимущества объективности оценки и сопоставимости, в данном случае, нивелируются возможностью оценки потенциала развития предприятия и абсолютной природой показателей рентабельности.

Оценка альтернативной доходности предполагает определение уровня доходности предприятия или его автономных подразделений относительно возможных вариантов размещения капитала. Альтернативная доходность характеризуется показателем экономической прибыли (Economic Profit, EP) [14], также известным как добавленная экономическая стоимость (Economic Value Added, EVA):

$$EVA = (ROI - CC) * CE,$$

где:

ROI (return on investment) – рентабельность инвестиций;

CC (*cost of capital*) – стоимость единицы капитала;

CE (*capital invested*) – величина инвестированного капитала.

Аналогично показателям рентабельности, **EP** рассчитывается по данным финансовой отчетности и рассматривается как единый критериальный показатель эффективности финансово-хозяйственной деятельности менеджментом предприятия и внешними пользователями финансовой информации.

Стоимость заемного капитала в последнем выражении характеризует величину требуемого инвесторами уровня доходности и не отождествляется с фактиче-

ской стоимостью капитала. Таким образом, учет потенциальных ожиданий инвесторов позволяет трактовать экономический смысл **EP** как разницу между фактической доходностью и требуемой: отрицательное значение показателя говорит не об убыточности бизнеса, а несоответствии финансовых результатов отчетного периода ожиданиям инвесторов.

Анализируя экономическое содержание показателя экономической прибыли, отметим его абсолютный характер по отношению к показателям рентабельности. Выраженный в процентах, уровень рентабельности не учитывает масштабы деятельности предприятия. Показатель **EP** определяется как абсолютная оцениваемая в денежном эквиваленте величина и характеризует экономическую эффективность вложения капитала относительно альтернативных способов его размещения. Анализ соотношений показателей рентабельности, экономической прибыли, приведенных денежных потоков и возможных решений в области распределения прибыли представлен в таблице 1.

Таблица 1

Соотношения рентабельности, приведенных денежных потоков, экономической прибыли

EVA	ROI, NPV	Решения в отношении распределения прибыли
EVA > 0	ROI > 0 NPV > 0	По результатам периода могут быть выплаченные в требуемом объеме дивиденды и увеличен собственный капитал предприятия.
EVA = 0	NPV < 0 ROI < 0	По результатам периода могут быть выплаченные в требуемом объеме дивиденды. По результатам периода могут быть выплаченные дивиденды, в объеме не соответствующем ожиданиям инвесторов и увеличен собственный капитал предприятия.
EVA < 0	NPV > 0 ROI < 0	По результатам периода не могут быть выплаченные в требуемом объеме дивиденды.

Показатель **EP** играет важную роль в системе управления ИПС при децентрализации хозяйственных операций, где рассматривается как комплексный показатель эффективности **ЦО**. Сопоставление прибыли и альтернативной стоимости капитала **ЦО** позволяет выявить убыточные подразделения, финансируемые за счет подразделений прибыльных. При этом, в рамках ИПС, альтернативная стоимость капитала рассматривается как внутренний параметр, характеризующий внутренние и внешние риски **ЦО**, особенности ведения хозяйственной деятельности в локальных условиях.

В современной экономической теории показатель **EP** рассматривается как основа схемы компенсации менеджмента **ЦО**. Максимизация данного показателя предполагает принятие управленческих решений менеджментом с целью повышения выручки, снижения расходов и уменьшения величины авансированного капитала. Существенное уменьшение авансированного капитала **ЦО** при внедрении основанной на **EP** модели оценки эффективности менеджмента, преимущественно, за счет сокращения непроизводительных активов отмечается Брилли и Майерсом [12].

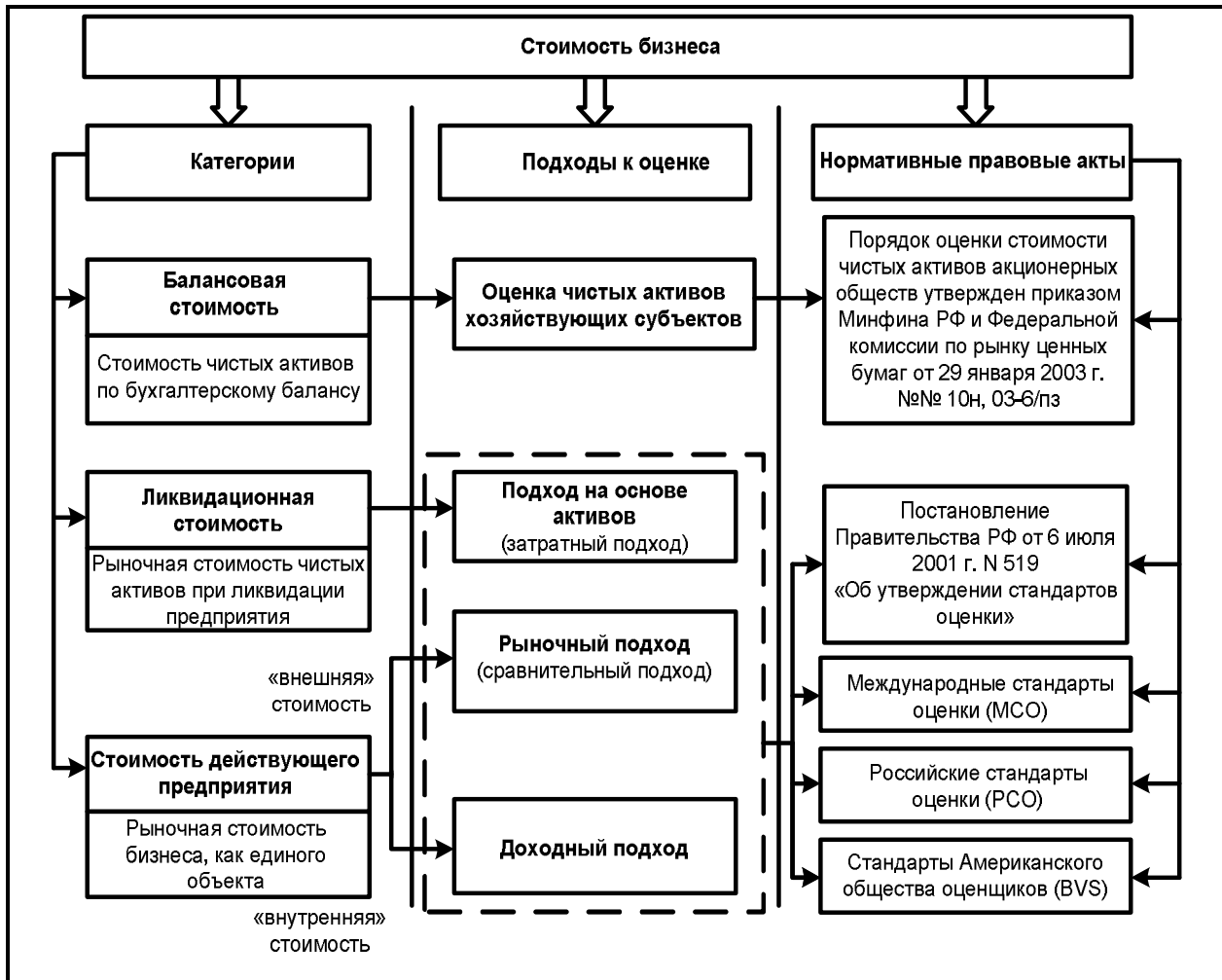


Рис. 4. Подходы к определению экономического понятия стоимости бизнеса

Сложность практического использования модели *EP* для комплексной оценки эффективности бизнеса состоит в неоднозначности оценки требуемого инвесторами уровня доходности. В рамках общепринятого допущения требуемый уровень доходности определяется как средневзвешенная стоимость капитала:

$$WACC = Equity * CE + LS * CLS ,$$

где:

WACC (*weighted average cost of capital*) – средневзвешенная стоимость капитала;

Equity – величина собственного капитала;

CE (*cost of equity*) – стоимость собственного капитала;

LS (*liabilities*) – величина заемного капитала;

CLS (*cost of liabilities*) – стоимость заемного капитала.

К ограничениям комплексной оценки эффективности на базе модели *EP* следует отнести приоритетность краткосрочных быстрокупаемых решений перед более доходными в долгосрочной перспективе и объективность определения уровня прибыли отчетного периода.

Используемые при расчете *EP* показатели бухгалтерской прибыли и альтернативной стоимости капитала характеризуют эффективность отчетного периода и не учитывают результаты долгосрочных инвестиционных решений. В результате, *EP* стимулирует приня-

тие менеджментом решений, увеличивающих доходность в краткосрочной перспективе [14].

Уровень бухгалтерской прибыли предприятия во многом определяется принятыми стандартами ведения учета, положениями учетной политики и допускает манипуляции со стороны менеджмента. Несоответствие порядка признания доходов и расходов в финансовом учете и их экономического содержания предполагает корректировку показателей отчетности с учетом инсайдерской информации.

Перечисленные ограничения не позволяют рассматривать *EP* как комплексный показатель эффективности: объективная оценка предполагает учет экономического потенциала в форме будущих денежных потоков на собственный капитал предприятия. Экономической моделью характеризующей потенциальную доходность актива в форме будущих денежных потоков является приведенная стоимость (*Present Value*). Рассматриваемый в отношении предприятия показатель приведенной стоимости характеризует рыночную стоимость бизнеса.

Своеобразным переходным звеном между системой показателей рентабельности, *EP* и рыночной стоимостью бизнеса является модель свободных денежных потоков (*Free Cash Flow*), основанная на данных о движении денежных средств:

$$СДП = ЧДП_{мд} + ЧДП_{ид}$$

где:

СДП – свободный денежный поток;

ЧДП_{мд} – чистый денежный поток по текущей деятельности;

ЧДП_{ид} – чистый денежный поток по инвестиционной деятельности.

Показатель свободных денежных потоков характеризует потребность **ЦО** в источниках финансирования. Анализ уровня свободных денежных потоков позволяет выделить следующие основные группы **ЦО** :

- покрывает потребность в денежных средствах за счет оперативной деятельности и генерирует положительные денежные потоки;
- покрывает потребность в денежных средствах за счет оперативной деятельности и дополнительных вложений не требует;
- деятельность **ЦО** датируется за счет прибыльных **ЦО** .

Величина чистых денежных потоков по текущей и инвестиционной деятельности определяется по данным формы 4 «Отчет о движении денежных средств» и, тем самым, исключает свойственную принципу начислений возможность манипуляции уровнем доходности предприятия. Это позволило отдельным исследователям рассматривать величину свободных денежных потоков как достоверную и экономически обоснованную по отношению к показателям рентабельности и **ЕР** оценку эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Отметим, что показатель свободных денежных потоков не отражает способность предприятия к наращению денежных средств в долгосрочной перспективе.

В теории комплексным показателем эффективности, максимизация которого соответствует интересам всех субъектов экономических отношений, является рыночная стоимость бизнеса [14]. Комплексность показателя рыночной стоимости состоит в учете комплекса факторов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность и внешнюю среду предприятия. Фактически, от управления стоимостью возможно перейти к управлению любыми другими показателями, обратное – неверно[4].

В условиях децентрализации хозяйственной деятельности показатель рыночной стоимости характеризует экономические выгоды, связанные с реализацией обособленного подразделения предприятия на рынке. В следствие этого эффективность системы управления ИПС связывается с возможностью оценки управленческих решений на показатель рыночной стоимости.

Рассмотрим понятийный аппарат стоимости бизнеса в соответствии с международными стандартами и законодательством РФ.

В соответствии с Международными стандартами оценки (МСО), стоимость (value) – это взгляд рынка на выгоды, приобретаемые тем, кто владеет данным товаром или пользуется данными услугами на дату определения стоимости. Основным типом стоимости является рыночная стоимость.

Рыночная стоимость (market value) – это предполагаемая денежная сумма, за которую состоялась бы продажа актива на дату оценки заинтересованным продавцом заинтересованному покупателю в результате коммерческой сделки после проведения надле-

жащего маркетинга, при которой каждая из сторон обещала бы всей необходимой информацией, действовала бы расчетливо и без принуждения. Рыночная стоимость понимается как стоимость актива, определенная без учета затрат, связанных с продажей или покупкой, и без компенсации расходов по уплате любых сопутствующих налогов.

Балансовая стоимость (book value) представляет собой разницу между общей стоимостью активов (за вычетом амортизации) и общей суммой обязательств, в соответствии с данными балансового отчета. Таким образом, в отличие от рыночной стоимости, балансовая стоимость отражает «исторические» цены, по которым были приобретены активы в прошлом.

Балансовая стоимость чистых активов предприятия определяется в соответствии с законодательством РФ путем вычитания из суммы активов, принимаемых к расчету, суммы обязательств, принимаемых к расчету. Величина чистых активов отражается справочно в годовой бухгалтерской отчетности в форме №3 «Отчет об изменениях капитала», по строке 150. Базовая формула для расчета величины чистых активов запишется в виде:

$$A_{чист} = A - П_{об}$$

Балансовая стоимость, представленная в финансовой отчетности, как правило, не соответствует действительной рыночной стоимости чистых активов предприятия.

Рыночная стоимость чистых активов предприятия представляет собой разницу между рыночной стоимостью активов предприятия и приведенной к текущему моменту времени стоимостью его обязательств:

$$V_{A_{чист}} = V_A - V_{об}$$

где:

V_A – рыночная стоимость активов предприятия;

V_{об} – приведенная текущая стоимость обязательств предприятия.

С точки зрения перспектив развития предприятия выделяют ликвидационную стоимость и стоимость действующего предприятия.

Ликвидационная стоимость предприятия представляет собой сумму, которую может выручить собственник от продажи активов предприятия на рынке после расчетов по всем обязательствам:

$$V_{ликв} = V_{A_{чист}} - C_{ликв} - c_{сроч}$$

где:

V_{A_{чист}}} – рыночная стоимость чистых активов;

C_{ликв} – затраты на ликвидацию;

c_{сроч} – скидка на срочность.

Методически расчет ликвидационной стоимости базируется на оценке рыночной стоимости чистых активов предприятия.

Стоимость действующего предприятия представляет собой стоимость бизнеса как единого целого и формируется только в процессе его функционирования. В соответствии с Международными стандартами оценки (МСО), стоимость действующего предприятия может быть определена как:

1. Рыночная стоимость инвестированного капитала.
2. Рыночная стоимость собственного капитала.

В первом варианте определяется стоимость всего капитала предприятия, включая долгосрочные обязательства. Во втором варианте определяется только стоимость капитала собственников (акционерного капитала). Разумнее принят второй вариант определения стоимости действующего предприятия, т.к. он теоретически наиболее точно отражает целевую задачу – повышение благосостояния собственников.

Определение рыночной стоимости собственного капитала осуществляется с использованием двух основных подходов – рыночного и доходного.

Рыночный (сравнительный) подход основан на принципе эффективно функционирующего фондового рынка, на котором инвесторы продают и покупают пакеты акций предприятий, принимая при этом независимые индивидуальные решения. Тогда оценка рыночной стоимости действующего предприятия выражается его **рыночной капитализацией** – суммарной рыночной ценой всех акций предприятия:

$$V_{pk} = V_{ak} * N_{ak},$$

где:

V_{ak} – рыночная цена акции предприятия;

N_{ak} – количество акций.

В связи с тем, что рыночный подход представляет собой оценку стоимости действующего предприятия с позиций аутсайдера, не имеющего доступ к внутренней информации компании, показатель рыночной капитализации характеризует «внешнюю» оценку стоимости бизнеса.

Доходный подход является теоретически более обоснованным вариантом определения стоимости действующего предприятия. В соответствии с этим подходом, стоимость действующего предприятия представляет собой денежные потоки от его деятельности, дисконтированные к настоящему моменту времени. Соответственно, для оценки стоимости на основе доходного подхода необходима подробная информация о состоянии и перспективах развития предприятия, поэтому рассчитанный таким образом показатель характеризует «внутреннюю» оценку стоимости бизнеса.

Стоимость действующего предприятия формируется в процессе его функционирования и определяется как:

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где: n – период прогнозирования;

CF_t – денежные потоки за период t ;

r – ставка дисконтирования.

В данном выражении денежный поток CF_n характеризует ликвидационную стоимость предприятия в периоде n . Оценка величины ставки дисконтирования r отражает альтернативную стоимость капитала с учетом рисков ведения финансово-хозяйственной деятельности. Субъективность оценки рисков потенциальными инвесторами выражается в различном уровне ставок дисконтирования и приводит к различным оценкам стоимости предприятия.

Период прогнозирования определяется целями приобретения предприятия, возможностями его вовлечения в хозяйственные процессы контролируемых инвестором компаний.

Рыночная стоимость собственного капитала предприятия определяется как сумма будущих денежных потоков, приходящихся на собственный капитал, дисконтированных по стоимости собственного капитала:

$$MV_E = \sum_{t=1}^n \frac{CFE_t}{(1+CE)^t},$$

где:

MV_E – рыночная стоимость собственного капитала;

CFE_t – денежные потоки на собственный капитал в периоде t ;

CE – стоимость собственного капитала;

n – период прогнозирования.

Денежные потоки на собственный капитал определяются как сальдо денежных потоков после расходов, реинвестирования, выплат по налоговым обязательствам и выплат собственникам. Стоимость собственного капитала отражает норму требуемой собственниками доходности бизнеса.

Стоимость действующего предприятия определяется дисконтированием будущих денежных потоков по средневзвешенной стоимости капитала:

$$PV_C = \sum_{t=1}^n \frac{CFC_t}{(1+WACC)^t},$$

где:

n – период прогнозирования;

CFC_t – денежные потоки на капитал в период t ;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала (weighted average cost of capital).

В последнем выражении денежные потоки на капитал предприятия определяются как сальдо денежных потоков после расходов, реинвестирования и выплат по налоговым обязательствам. Средневзвешенная стоимость капитала косвенно учитывает уровень рисков ведения хозяйственной деятельности: рост рисков характеризуется увеличением стоимости заемного финансирования.

Таким образом, использование показателя рыночной стоимости бизнеса, как критерия эффективности управления, возможно рассматривать как закономерный результат развития традиционных критериальных показателей. Отличие показателя рыночной стоимости состоит в учете параметров внешней среды в форме альтернативных возможностей размещения капитала, ориентации на данные о движении денежных средств, долгосрочном характере, определяющем его значимость в стратегической системе управления. Внедрение управления стоимостью предполагает разработку системы зависимых показателей финансово-хозяйственной деятельности для целей оперативного управления на основе структуры иерархической модели бизнес-процессов предприятия.

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Выделение бизнес-процессов в системе управленческого учета предприятия представляется результатом закономерного совершенствования традиционных систем учета затрат с целью повышения достоверности калькулирования себестоимости продукции и услуг. К традиционным системам относятся системы учета пе-

ременных или прямых затрат (variable costing, direct costing) и системы учета полных затрат (full absorption costing). Выделение бизнес-процессов связано с развитием методологии учета полных затрат и становлением методов и моделей организации учета затрат по бизнес-процессам (activity-based costing). Эволюция и основные характеристики систем учета затрат представлены на рис. 5

Важно отметить, что в профессиональной литературе рассматриваются общие теоретические вопросы организации учета затрат и выручки по бизнес-процессам. Анализируя требования к организации системы учета предприятия по бизнес-процессам, выделим ведение учета:

- затрат и выручки по бизнес-процессам;
- выручки и затрат не относимых на бизнес-процессы и учитываемых в составе расходов периода в системе управленческого учета;
- активов и обязательств по бизнес-процессам;
- движения денежных средств по бизнес-процессам.

Теоретические исследования тематики организации учета затрат и выручки представлены в ряде широко известных работ, например, в [13, 14, 15, 16, 17], и, впоследствии, систематизированы Друри [19]. Вопросы практической организации системы учета затрат и выручки по бизнес-процессам в плане счетов управленческого учета информационной системы SAP R/3 рассмотрены в [1]. Согласно разработанной методике организация учета предполагает:

1. Разработку системы первичных видов затрат и её согласование со статьями затрат и выручки финансового учета.
2. Разработку многоуровневой иерархии мест возникновения затрат (МВЗ), функционально соответствующей организационной (управленческой) структуре предприятия.
3. Разработку организационных процедур и соответствующих регламентов по организации учета затрат и выручки по МВЗ на основании первичных бухгалтерских документов.
4. Разработку системы вторичных видов затрат для выполнения перераспределений затрат и выручки в системе управленческого учета.

5. Разработку системы видов работ, отражающей порядок предоставления работ подразделениями предприятия другим внутренним подразделениям и на сторону.
6. Определение структуры тарифов работ на основе групп статистических показателей, агрегируемых в информационных системах логистики (ММ), сбыта (SD), производства (PP) SAP R/3.

Взаимосвязь функционально-ориентированных объектов управленческого учета и процессного подхода к управлению бизнесом состоит в используемой методологии перерасчетов затрат и выручки по МВЗ, МВП и внутренним заказам. Порядок перерасчетов затрат и выручки соответствует принципам activity-based costing и формально может быть представлен выражением:

$$CP = DC + IDC = \sum_{i=1}^n DC(i) + \sum_{i=1}^n IDC(i) = \sum_{i=1}^n DC(i) + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k TR_{ji} \cdot V_{ji},$$

где:

CP – стоимость бизнес-процесса;

DC(i) – расходы, прямо относимые на операцию *i*;

IDC(i) – расходы, косвенно относимые на операцию *i*;

TR_{ji} – величина тарифа работ подразделения *j*, оказываемого функции *i*;

V_{ji} – объем работ *k* подразделения *j*, оказываемого функции *i*.

Развитие исследований в области организации учета по бизнес-процессам связано с ведением учета для системы взаимосвязанных уровней управления (intelligent cost system design) в условиях частичной децентрализации хозяйственной деятельности (integrated cost system). Практические аспекты организации данных организационно-учетных моделей в системе объектов управленческого учета SAP R/3 также представлены в [1].

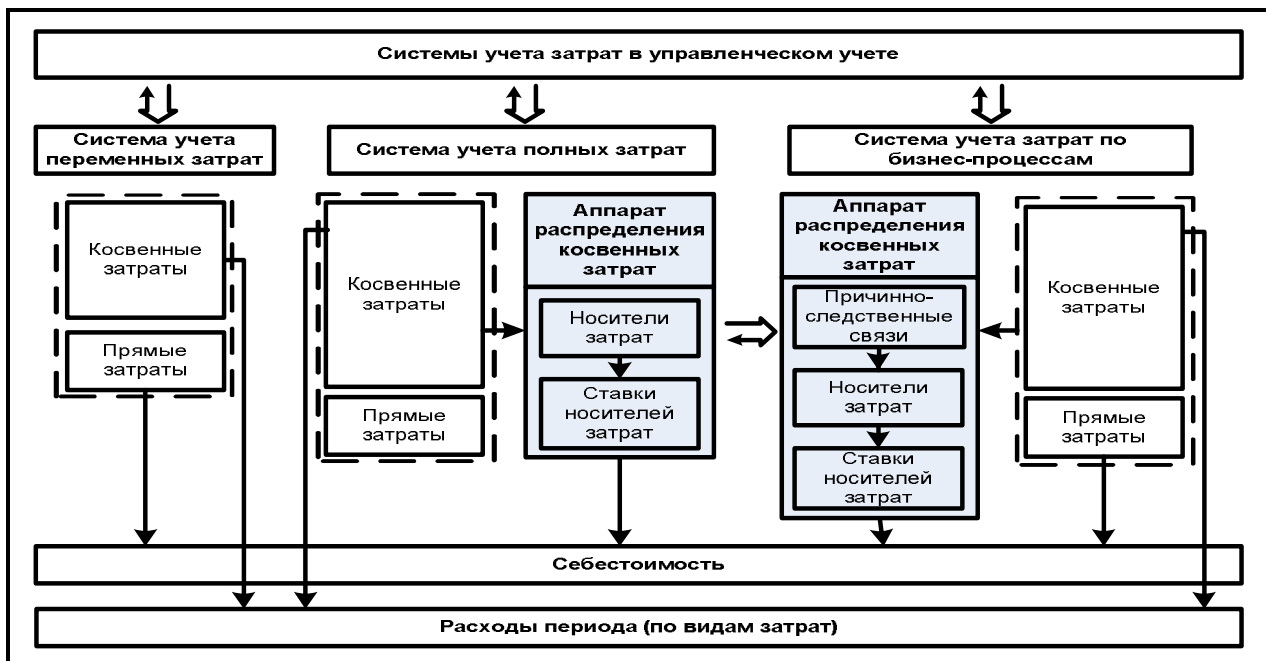


Рис. 5. Развитие систем учета затрат

Несмотря на возможность практической организации учета активов и обязательств по бизнес-процессам высших уровней иерархической процессной модели (например, в системе SAP R/3 таким информационным объектом является место возникновения прибыли), данная тематика остается за рамками научных исследований. Это может быть связано с неоднозначностью решения задачи, принципиально отличным характером соотношения активов и обязательств с бизнес-процессами в различных отраслях хозяйствования. Согласно нашему опыту, сложность однозначного соотношения активов и источников их финансирования с отдельными бизнес-процессами растет вместе с уровнем наукоемкости производства. Комплементарность, взаимозаменяемость и широкая вариативность использования различных компонентов (материалов) и производственных процессов (основные средства) для реализации функционально-идентичных элементов ограничивает возможности однозначного соотношения данных элементов с хозяйственными процессами.

Важность соотношения балансовых активов с хозяйственными процессами с точки зрения оптимизации управления позволяет ввести определенные оценки. Например, оценка стоимости сырья и материалов, рассматриваемых на отдельном складе предприятия (базовый элемент системы логистики SAP R/3) и соотносимых с бизнес-процессом j имеет вид:

$$S_{ij} = S_i \frac{C_{ij}}{\sum_j C_{ij}},$$

где:

S_{ij} – соотносимая с процессом j стоимость материала i на отдельном складе;

S_i – суммарная величина запасов материала i ;

C_{ij} – потребление материала i процессом j .

Для оценки стоимости основных средств, соотносимых с бизнес-процессом j оценка может быть построена следующим образом:

$$A_{ij} = A_i \frac{TR_{ij} \cdot V_{ij}}{\sum_j TR_{ij} \cdot V_{ij}},$$

где:

A_{ij} – соотносимая с процессом j часть стоимости основного средства i ;

A_i – остаточная стоимость основного средства i ;

TR_{ij} – величина тарифа работ подразделения i , оказываемого процессу j ;

V_{ij} – объем работ подразделения i , оказываемого процессу j .

Основным недостатком данных моделей является зависимость величины активов от интенсивности выполнения отдельных процессов предприятия. При наличии статистических данных за ряд периодов такие оценки могут быть скорректированы с целью придания им более спокойного характера.

Другой важной задачей организации системы учета по бизнес-процессам является распределение нематериальных активов (НМА) по бизнес-процессам предприятия. Опыт организации систем управления на базе платформы SAP R/3 позволяет говорить, что мето-

дика распределения НМА по бизнес-процессам требует разработки в рамках конкретной управленческой ситуации. При этом может использоваться классификация НМА предприятия, предложенная в [12]. Таким образом, комплексный подход к проектированию системы учета по бизнес-процессам предполагает разработку методов учета выручки, затрат, нематериальных активов и основных средств (или оценки их величины).

ОРГАНИЗАЦИЯ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Выделение управленческой и организационно-правовой структур предприятия в различные, пусть и взаимосвязанные, подсистемы управления позволяет рассматривать взаимосвязь финансового анализа по бизнес-процессам и отдельным юридическим лицам предприятия следующим образом. В рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности по бизнес-процессам необходимо выделить приоритетные направления развития бизнеса, раскрыть взаимосвязи показателей эффективности бизнес-процессов различных уровней с целью повышения эффективности отдельных хозяйственных операций, обеспечить прогноз основных параметров управления для системы управленческих объектов (МВЗ, МВП). Обеспечение ликвидности отдельных юридических лиц с целью своевременного выполнения платежей и достижения определенного уровня показателей отчетности для минимизации стоимости финансирования хозяйственной деятельности являются задачами управления финансами отдельных юридических лиц предприятия.

Рассмотрим систему показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия при внедрении процессного подхода к управлению бизнесом. Показатель структуры расходов предприятия позволяет оценить величину нераспределяемых расходов структурных подразделений относительно расходов, относимых на бизнес-процессы:

$$SE = \frac{E^{cc}}{E^{bu}},$$

где:

SE – показатель структуры расходов предприятия;

E^{cc} – величина расходов относимых на бизнес-процессы;

E^{bu} – величина нераспределенных расходов всех структурных подразделений предприятия.

Отрицательная динамика данного показателя за два последующих отчетных периода (анализируемый и базовый) характеризует стабильное развитие предприятия. Это значит, что относительная величина, имеющая преимущественно постоянный характер нераспределяемых на бизнес-процессы расходов предприятия в анализируемом периоде, уменьшилась по отношению к базовому периоду.

В рамках детального анализа структуры и состава расходов предприятия предполагается необходимым выявить статьи нераспределяемых расходов структурных подразделений, имеющих тенденцию системного роста в течение нескольких отчетных периодов. Для

этого рассмотрим величину нераспределяемых затрат структурных подразделений в разрезе статей затрат:

$$SE^j = \frac{\sum_i CE_i^j}{E^j},$$

где:

SE^j – показатель структуры расходов подразделения j ;

CE_i^j – величина статьи i нераспределяемых на бизнес-процессы расходов структурного подразделения j ;

E^j – величина расходов структурного подразделения j , относимых на бизнес-процессы.

Организационная процедура обоснования необходимости таких расходов и определения плановых показателей предполагает определение допустимых уровней их прироста (снижения) по структурным подразделениям и статьям затрат. Превышение таких интервалов требует детального анализа управленческой ситуации.

Теоретически, неотнесимые на бизнес-процессы затраты имеют постоянный характер. На практике характер их поведения может определяться изменениями в уровне деятельности. При проведении анализа динамики структуры затрат важно установить ее взаимосвязь с изменением уровня деятельности подразделения, для чего показатель рентабельности продаж может быть представлен в виде:

$$PM^j = \frac{Revenue^j}{E_{cc}^j},$$

где:

$Revenue^j$ – выручка структурного подразделения j ;

E_{cc}^j – величина нераспределяемых на бизнес-процессы расходов структурного подразделения j .

В числителе, в зависимости от характера подразделения, может использоваться: для центров прибыли и инвестиций – прибыль или выручка центра ответственности, для центров затрат – прибыль или выручка предприятия в целом.

Показатель рентабельности бизнес-процесса по расходам может быть представлен в виде трехфакторной модели, определяющей взаимосвязь рентабельности по расходам с рентабельностью продаж, долей прямых и косвенных расходов в составе выручки от продаж:

$$R^{exp} = \frac{PBIT}{\frac{DC}{S} + \frac{IDC}{S}},$$

где:

R^{exp} – рентабельность бизнес-процесса по расходам;

$PBIT$ – прибыль до уплаты процентов по кредитам и налогообложения;

S – выручка от продаж;

DC – прямо относимые на бизнес-процесс расходы;

IDC – косвенно относимые на бизнес-процесс расходы.

Факторный анализ данного выражения с использованием метода цепных подстановок (или интегрального метода) позволяет выявить причины изменения рентабельности бизнес-процесса по отчетным периодам. Причинами изменения рентабельности бизнес-процесса могут быть изменение величины и структуры расходов (прямых и косвенных), производимых при выполнении бизнес-процесса и изменение величины торговой наценки. В результате факторного анализа важно выявить данные причины и оценить степень их влияния на рентабельность бизнес-процесса в разрезе отдельных мест возникновения затрат и центров ответственности предприятия.

Анализ фактической доходности бизнес-процессов предприятия в рамках рассмотренной выше системы учета затрат по бизнес-процессам может быть проведен на базе моделей рентабельности активов, рассмотренных в рекомендованной Методологическим советом Министерства финансов РФ методике финансового анализа деятельности коммерческих организаций [6]. На данном этапе анализа необходимо выявить причины изменения рентабельности бизнес-процессов, выявить резервы их повышения и оценить характер изменения рентабельности (интенсивный или экстенсивный). С учетом роста значимости НМА в процессе управления предприятием традиционные двухфакторная, трехфакторная и пятифакторная модели рентабельности активов принимают вид:

$$R = \frac{P}{Rv} \cdot \frac{Rv}{A},$$

где:

R – рентабельность бизнес-процесса по активам;

P – прибыль бизнес-процесса (до уплаты процентов по кредитам и налогообложения);

Rv – выручка от продаж бизнес-процесса;

A – величина активов бизнес-процесса.

$$R = \frac{P}{A} = \frac{P}{TA + IA + CA} = \frac{P/Rv}{TA/Rv + IA/Rv + CA/Rv},$$

где:

R – рентабельность бизнес-процесса по активам;

P – прибыль бизнес-процесса (до уплаты процентов по кредитам и налогообложения);

Rv – выручка от продаж бизнес-процесса;

TA – величина прочих внеоборотных активов бизнес-процесса;

CA – величина оборотных активов бизнес-процесса.

$$R = \frac{P}{A} = \frac{P}{TA + IA + CA} = \frac{1 - M/Rv - E/Rv - A/Rv - D/Rv}{TA/Rv + IA/Rv + CA/Rv},$$

где:

R – рентабельность бизнес-процесса по активам;

P – прибыль бизнес-процесса (до уплаты процентов по кредитам и налогообложения);

Rv – выручка от продаж бизнес-процесса;

TA – величина прочих внеоборотных активов бизнес-процесса;

CA – величина оборотных активов бизнес-процесса;

M – величина материальных расходов;

E – оплата труда персонала;

A – амортизация нематериальных активов;

D – амортизация прочих внеоборотных активов.

На следующем этапе анализа рентабельности необходимо выявить критичные, с точки зрения изменения стоимости, участки закупочных, производственных и сбытовых процессов, на которых процесс формирования стоимости продукции требует дальнейшего управленческого анализа. Для решения этой задачи раскроем величину косвенных затрат бизнес-процесса IDC :

$$IDC = \sum_{i=1}^n IDC(i) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k TR_{ji} \cdot V_{ji},$$

где:

$IDC(i)$ – косвенные расходы подпроцесса i ;

TR_{ji} – величина тарифа работ подразделения j ,

оказываемого функции i ;

V_{ji} – объем работ k подразделения j , оказываемого функции i .

Изменение добавленной стоимости на отдельном участке бизнес-процесса за счет изменения объема работ вспомогательного подразделения:

$$\left. \frac{TR_{ji} \cdot V_{ji}}{S} \right|_{V_{ji}} = \frac{TR_{ji}(1) \cdot V_{ji}(1)}{S(1)} - \frac{TR_{ji}(1) \cdot V_{ji}(0)}{S(1)}.$$

Изменение добавленной стоимости за счет изменения тарифов работ вспомогательных подразделений определяется по формуле:

$$\left. \frac{TR_{ji} \cdot V_{ji}}{S} \right|_{V_{ji}} = \frac{TR_{ji}(1) \cdot V_{ji}(1)}{S(1)} - \frac{TR_{ji}(1) \cdot V_{ji}(0)}{S(1)}.$$

Величина, определяющая «критичность» анализа структуры изменения косвенных расходов по отдельным бизнес-процессам, устанавливается внутренними нормативами предприятия.

Рассмотренные выражения формируют основу анализа эффективности отдельных хозяйственных операций $ЦО$. При этом, критерием эффективности выполнения $ЦО$ является систематическое для последовательности анализируемых периодов сокращения уровня совокупных затрат или отношения выручки $ЦО$ к их величине. Важность концепции постепенного улучшения деятельности предприятия требует установки более чувствительных нормативов отдельных операций по отношению к анализу эффективности отдельных процессов. Это связано с тем, что рассматриваемый на уровне бизнес-процесса совокупный показатель изменения затрат может быть существенно занижен за счет взаимных компенсаций изменений отдельных участков (функций). Анализ данных показателей позволяет перейти к обоснованному определению плановых показателей деятельности $ЦО$ предприятия.

Рассмотренные методы организации учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности по бизнес-процессам позволяют повысить эффективность управления рыночной стоимостью предприятия. Это связывается с повышением достоверности оценки результатов управленческих решений в области развития отдельных процессов предприятия в результате возможности объективного учета косвенных затрат предприятия по бизнес-процессам и анализа их динамики. Прогнозирование показателя рыночной стоимости на

определенный период осуществляется при использовании рассмотренной системы объектов учета (иерархия МВЗ, иерархия МВП, система внутренних заказов). Моделирование показателя рыночной стоимости требует прогнозирования отдельных зависимых управленческих показателей предприятия и, в конце концов, сводится к оценке прогнозирования временной динамики внешней среды в форме цен поставщиков на материалы и услуги и пр.

ВЫВОДЫ

В данном исследовании рассмотрен комплекс вопросов организации системы управления предприятием, ориентированной на повышение рыночной стоимости бизнеса. К основным результатам исследования следует отнести следующие положения:

1. Современный уровень развития теории управленческого учета и информационных технологий предоставляет возможности перехода от практики децентрализованного управления центрами ответственности к централизованному управлению бизнес-процессами как в системе стратегического, так и оперативного управления предприятием.
2. Систематизация и анализ опыта внедрения систем управления бизнес-процессами на базе современных информационных решений (SAP, Oracle, Ахарт и пр.), доступность таких решений и услуг по их внедрению на российском рынке формируют возможность массового и быстрого прорыва в качестве управления отечественными предприятиями.
3. Организация управления бизнес-процессами на базе современных ИТ предлагает комплексный подход к реорганизации систем управления. Это предполагает разработку систем учета, анализа, планирования и бюджетирования по бизнес-процессам с учетом особенностей организационно-правовой структуры предприятия.
4. Разработанные подходы к организации учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности по бизнес-процессам позволяют выявить резервы повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности и повысить достоверность прогнозных показателей выручки, затрат, движений денежных средств.
5. Организация учета и анализа по бизнес-процессам формирует информационную базу поддержки принятия решений, ориентированных на увеличение рыночной стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Баев А.Б. Разработка методов и моделей управления бизнес-процессами в интегрированных производственных структурах // Аудит и финансовый анализ – 2006. - №1.
2. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. – М.: Советское радио, 1968. - 326 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9000:2001 (ИСО 9000:2000). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – 61 с.
4. Дармодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 1342 с.
5. Делягин М.Г. Мировой кризис: общая теория глобализации. – М.: Инфра-М, 2003. – 768 с.
6. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций): Утверждены приказом Минэкономки РФ от 1 октября 1997 г. № 118.

7. О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ (с изм., включая изм. от 24 декабря 2002 г.).
8. Палий В.Ф. Современный бухгалтерский учет. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2003. – 792 с.
9. Садовская Т.Г., Дадонов В.А., Дроговоз П.А. Финансово-хозяйственная деятельность наукоемкого предприятия. (Часть 2, Сер. Анализ бизнеса). – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 328 с.: ил.
10. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие. – 2-е изд., испр.– М.: ФБК-ПРЕСС, 2001. – 512 с.
11. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций.– М.: Инфра-М, 2004. - 237 с.
12. Brealey R. A., Myers S.C. Principles of corporate finance. – 7th edn – NY: McGraw-Hill, 1997. – 350 p.
13. Cooper R., Kaplan R. The promise and peril of integrated cost systems // Harvard Business Review – 1998. - Vol.76. - №4. P. 109-120.
14. Cooper R., Slagmulder R. What is strategic cost management // Management accounting – 1998. - Vol.79. - №7. P. 14-16.
15. Cooper R., Slagmulder R. Intelligent cost system design // Strategic Finance – 1999. - Vol.80. - №12. P. 18-20.
16. Cooper R., Slagmulder R. Activity-Based Budgeting – Part 1 // Strategic Finance – 2000. - Vol.82. - №3. P. 85-86.
17. Cooper R., Slagmulder R. Activity-Based Budgeting – Part 2 // Strategic Finance – 2000. - Vol.82. - №4. P. 26-28.
18. Davenport T. Putting the Enterprise into the Enterprise System // Harvard Business Review – 1998. - Vol.76. - №4. P. 121-132.
19. Drury C. Management and Cost Accounting. – 5th edn – London: Thompson Learning, 2001. – 1194 p.
20. Harrington H. Business process improvement. The breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. – NY: McGraw-Hill, 2002. – 274 p.

Баев Александр Борисович