

9.3. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита

Экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

(Продолжение, начало в №5 и №6 за 2011 г.)

8. УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

Практика показывает, что в отличие от дебиторской задолженности далеко не все компании задумываются о возможности управления «кредиторской». Наиболее весомые ее составляющие – задолженность по кредитам и перед поставщиками, они могут стать источниками финансирования деятельности компании.

Один из самых перспективных источников финансирования – кредиторская задолженность поставщикам – традиционно недооценивается.

Основные составляющие кредиторской задолженности российских предприятий – задолженность поставщикам и подрядчикам и банковские кредиты, когда расчеты осуществляются после поставки ТМЦ или подписания акта об оказании услуг. Оставшаяся часть появляется в связи с особенностями бюджетных и прочих периодических платежей, к примеру, по оплате труда.

Бесконтрольное наращивание кредиторской задолженности создает угрозу устойчивости бизнеса. Необходимо обязательно «уравновешивать» кредиторскую задолженность с дебиторской, тщательно анализируя условия задолженности поставщикам. Следует отслеживать, когда дебиторы вернут деньги, в зависимости от этого и планировать выплаты поставщикам. Если выясняется, что поступлений от покупателей в какой-то период недостаточно, необходимо как можно скорее оформить бухгалтерские документы, договориться о досрочной оплате с покупателем, о максимальной отсрочке с самыми «наработанными» контрагентами. Требуется сбалансировать кредиторскую и дебиторскую задолженности, периоды оборачиваемости. Показатель оборачиваемости для предприятия контрольный, в идеале для кредиторской задолженности он должен быть выше, чем для дебиторской. Ежемесячно анализируя структуру долгов кредиторов и дебиторов, динамику оборачиваемости, компания своевременно может выявить возможные нестыковки, дисбаланс между короткими отсрочками поставщиков и более длинными – покупателей, и принять необходимые меры. Компании необходимо избегать стопроцентных предоплат.

При выборе поставщика среди предлагающих равнозначный товар отдается предпочтение тем, кто предоставляет наибольшую отсрочку при прочих равных условиях. «Кредиторка» нуждается в постоянном контроле, чтобы не допустить просрочки выплаты долга и не превысить «критический» уровень. Поэтому проводятся ре-

гулярные сверки взаиморасчетов с поставщиками. Одна из целей компании – чтобы период оборота кредиторской задолженности покрывал период оборота товаров на складе и дебиторской задолженности без снижения рентабельности продаж, ухудшения закупочных цен поставщиков. Для снижения риска зависимости от поставщика компании необходимо избегать появления крупных кредиторов, доля которых могла бы быть более 10% в совокупной кредиторской задолженности.

В отношении банков, куда компании обращаются за кредитами на пополнение оборотного капитала и финансирование капитальных вложений, отслеживаются сроки погашения. Имеют значение и условия предоставления финансирования банком: необходимо договориться о более низкой процентной ставке, чтобы по ней рефинансировать задолженность. Поиск новых банков, готовых предложить лучшие условия сотрудничества, должно вестись постоянно.

Еще одна категория кредиторской задолженности образуется в связи с лизингом, но этим инструментом компании пользуются не слишком активно, в основном для приобретения автотранспорта и складского оборудования. Помимо контроля над сроками внесения лизинговых платежей для своевременного исполнения обязательств по договорам лизинга, проводится мониторинг рынка не предмет поиска лучших условий.

Для сравнения экономии от разных источников необходимо осуществить следующие шаги:

1. Найти среднюю стоимость всех заемных источников, поделить величину процентов и комиссий, начисленных по всем заемным средствам, на среднюю величину заемных источников за тот же период (для простоты – 4-й и 5-й разделы баланса). В зависимости от того, за какой период взята отчетность, привести полученную стоимость к годовой величине.
2. Рассчитать эффективную стоимость непосредственно задолженности по кредитам, займам и облигациям (далее – задолженность по кредитам), поделить величину процентов и комиссий по ним на среднюю величину задолженности. Также привести полученную стоимость к годовой величине.
3. Посчитать, сколько компания сэкономит в год, если добьется снижения стоимости задолженности по кредитам на 1%, например, сократив на эту величину среднюю ставку (а за это нужно побороться). Для этого необходимо умножить среднюю величину задолженности по кредитам на 1%.
4. Посчитать, сколько сэкономит компания в год, если добьется увеличения кредиторской задолженности перед поставщиками на 10% и заместит этой задолженностью банковские кредиты. Для подсчета экономии необходимо вычесть из общей величины заемных источников (4-й и 5-й разделы баланса) задолженность по кредитам, полученный результат умножить на 10%. Затем результат умножить на эффективную стоимость задолженности по кредитам, подсчитанную в п. 2.
5. Сравнить суммы экономии, полученные в п. 3 и п. 4.
6. Сопоставить результаты этого небольшого анализа с тем, сколько времени и внимания сотрудники компании тратят на управление задолженностью по кредитам и задолженностью поставщикам.
7. Для убедительности подсчитать так же, как в п. 1, среднюю стоимость всех заемных источников при новой структуре, когда кредиторская задолженность выросла на 10%, а кредиты на эту же величину сократились.
8. Стоит не забывать, что сократить можно самые дорогие из имеющихся кредитов, дополнительно на этом сэкономив.

Безусловно, существуют ориентировочные показатели стоимости финансирования в зависимости от отраслевой принадлежности, масштаба бизнеса и пр. Каждая компания, так или иначе, живет по собственным приемлемым

условиям кредитования. Даже основное правило – стоимость задолженности не должна превышать средней рентабельности активов – приходится нарушать бизнесу, имеющему проблемы или, к примеру, оперирующему на рынках с высокой конкуренцией.

Определение стоимости долга

Один из основных способов наращивания кредиторской задолженности – отсрочка платежа, которую поставщики часто предоставляют покупателям для стимулирования роста продаж. Поскольку ресурсы для предоставления таких отсрочек всегда ограничены, поставщики вводят «платность» отсрочки. Это могут быть разные цены при разных сроках оплаты, предоставление дополнительных бесплатных сервисов при более ранней оплате. Прежде чем воспользоваться «щедростью» поставщиков, нужно сравнить будущую стоимость кредиторской задолженности со стоимостью прочих способов финансирования, в первую очередь задолженности по кредитам.

Определить стоимость кредиторской задолженности легко, если производить расчет по каждому из конкретных поставщиков. В процентах в годовом исчислении по каждому из них она будет равна отношению разницы между стоимостью ресурсов, приобретаемых в течение года с отсрочкой платежа, и стоимостью этих ресурсов на условиях оплаты по факту поставки к средней величине кредиторской задолженности.

Если полученный показатель превышает стоимость задолженности по кредитам, компании выгодно воспользоваться услугами банков. К примеру, поставщик с наилучшим соотношением «цена/качество» необходимого ресурса предлагает увеличение цены ресурса на 2% при предоставлении отсрочки на 30 дней. То есть стоимость такой кредиторской задолженности составит 24% годовых.

Если у компании-покупателя есть возможность обеспечить финансирование на более выгодных условиях, например, получить кредит в банке под 20% годовых, то нужно выбрать оплату по факту поставки. Кроме того, сравнение в пользу банков может положить начало аргументированным переговорам с поставщиками о смягчении условий сотрудничества для компании-покупателя.

Необходимо действовать взвешенно

На практике не каждая компания обходится одним поставщиком, а расчет средневзвешенной стоимости всей кредиторской задолженности трудоемок. В такой ситуации разумнее установить верхнюю границу для стоимости кредиторской задолженности поставщикам, не превышающую стоимость задолженности по кредитам. Принимая решение о выборе поставщика или условий оплаты, сотрудники финансовой службы должны каждый раз рассчитывать и сравнивать стоимость кредиторской задолженности с ее пороговым значением.

Проводя конкурсы поставщиков, можно повысить эффективность закупок. После завершения конкурса по выбору поставщика, но до заключения договора с победителем можно объявить остальным участникам тендера «выигранные» условия. Не исключено, что от проигравших «неожиданно» поступят более выгодные предложения. Кроме того, это побудит потенциальных поставщиков участвовать в последующих тендерах с лучшими предложениями.

Все методики расчетов, предельные и рекомендуемые показатели необходимо зафиксировать в политике закупок компании. В этом документе можно увязать стоимость ресурса, который планируется приобрести, с необходимостью проведения конкурса.

Опираясь на политику закупок, коммерческий отдел должен постоянно оптимизировать условия кредиторской задолженности. Окончание периода, к примеру, конец года, квартала, месяца, – подходящий момент, чтобы обсудить с поставщиками возможное изменение условий поставок и оплаты.

В чрезвычайных ситуациях бизнесу может помочь партнерство с крупными компаниями. Поставщики не являются «профессиональными» кредиторами и в отличие от банков не оценивают показатели ликвидности и платежеспособности. Поэтому они способны помочь тогда, когда финансовые учреждения возьмут паузу. Предложение партнерам должно формулироваться как временное. То есть временное снижение цены для покупателей и частичное повышение цены для поставщика «обмениваются» на временный рост кредиторской задолженности. Если кредиторам будет понятен механизм возврата к первоначальным условиям сотрудничества с обязательным указанием сроков платежей, вы вполне можете рассчитывать на получение дополнительной кредиторской задолженности.

Работа с банком

Компания должна стремиться снизить стоимость заемного банковского финансирования. Это означает постоянный поиск новых контактов и смягчение условий сотрудничества с уже имеющимися партнерами. Банки также заинтересованы в расширении круга клиентов и развитии сотрудничества с имеющимися, поскольку клиенты для банка – источник прибыли.

Недопонимание возможно

Для заемщика, уверенного в том, что будущие доходы позволят покрыть долг и проценты по нему, важно получить кредит. Для банка важно минимизировать возможные риски невозврата долга. Решение о сотрудничестве принимается банком по результатам анализа классических параметров – надежности заемщика, его финансовых показателей, оценки банком своих рисков. Противоречие между видением бизнеса банком и топ-менеджментом встречается часто: по мнению менеджмента, компания работает успешно, но «ценные» для банкиров показатели ниже среднеотраслевых норм.

Быть убедительным и обязательным

Несмотря на плохие с точки зрения банка показатели, большинство компаний могут доказать свою состоятельность. Здесь нужно вспомнить, что общие требования к оценке заемщиков банками закреплены положением Банка России №254-П4. Этим же документом установлено, что оценка рисков банками производится на основании внутренней документации, которая должна быть разработана в соответствии с положением №254-П. У большинства банков такая документация является гибкой. Причины этого понятны – в условиях растущего рынка многие компании проводят достаточно агрессивную и рискованную политику заимствований. И без гибкости банков многие даже очень крупные корпорации не получали бы кредитов. А банки – доходов. Следуя некоторым простым рекомендациям, компания вполне может рас-

считывать на кредит на неплохих условиях даже при формальном обеспечении.

Если банк дал согласие на выделение кредита, то следовать определенным правилам нужно и после заключения с ним договора. Жестко необходимо соблюдать взятые обязательства. После получения кредита компания обязана быть пунктуальной в предоставлении документов, указанных в кредитном договоре. О возможных проблемах с обслуживанием долга информировать кредитора надо заранее. Он сделает все возможное, чтобы не допустить ухудшения своей отчетности, а значит, вполне вероятен компромисс. Компания не должна забывать оповещать банк и обо всех положительных событиях ее финансовой жизни.

Окончание срока договора и положительные изменения на финансовом рынке, например снижение учетной ставки Банка России, – удачные моменты для начала переговоров о снижении стоимости последующих кредитов. Обсуждению подлежат ставки, комиссии, условия по обеспечению, обязательства по оборотам по расчетным счетам.

Рекомендации специалисту для успешного получения кредита.

1. Если часть показателей отчетности компании не соответствует «хорошим» значениям, принятым в теории, или на это указывают менеджеры кредитора, будьте готовы объяснить отклонение. Обоснуйте их с помощью управленческой отчетности, дополнительных расчетов и информации. Даже менеджеры банков с иностранным капиталом в России готовы к тому, что данные управленческой отчетности будут существенно отличаться от данных официальной отчетности. Подробно расскажите, как вы намерены вернуть долг и вносить процентные платежи. Цель – предложить менеджерам кредитора вариант оценки, согласно которому риски вашей компании не выше «риска наступления глобальной депрессии или ядерной войны».
2. Еще до начала диалога прочитайте основные показатели ликвидности, платежеспособности, соотношение долга и EBITDA и пр. Если полученные значения оказались «плохими», сделайте обоснование заблаговременно и передайте в банк вместе с отчетностью для того, чтобы сразу придать переговорам нужное направление.
3. Готовьте и передавайте кредиторам документы, которые они запросят, в сжатые насколько возможно сроки. На урегулирование вопросов, связанных с результатами анализа информации, может уйти больше времени, чем вы рассчитывали.
4. Разработайте сценарий действий по ликвидации бизнеса при наступлении крайне неблагоприятных условий, который позволит рассчитаться по всем долгам.
5. Отслеживайтехождение вашей заявки в банке, чтобы она не залеживалась. Это также позволит оперативно действовать при негативных результатах анализа. Если возникают серьезные сомнения в благоприятном исходе, активизируйте поиск запасных вариантов.
6. Предусмотрите достаточно времени на согласование условий обеспечения, включая обязательства по оборотам по расчетным счетам. Начинайте обсуждение этого вопроса как можно раньше. Добивайтесь таких условий по обеспечению, которые не только соответствовали текущим потребностям, но и позволили бы решать задачи, спланированные на среднесрочную перспективу

Прочие кредиторы

Грамотное управление кредиторской задолженностью перед сотрудниками, бюджетом, государственными внебюджетными фондами также позволяет бизнесу сформировать определенный объем источников финансирования. Однако манипуляции с данными кредиторами не должны выходить за рамки закона.

Так, можно тщательно спланировать налоговые платежи, сформировать налоговый бюджет. Перенести уплату налогов на более позднее время, но в этом случае в учетной политике должно быть соответствующее обоснование, исключающее признаки схем. К тому же изменение учетной политики в отношении налогов должно происходить в оговоренные в НК РФ сроки.

Например, в следующем году руководство компании планирует увеличение прибыли. В этом случае компания выгодно перейти на ежемесячную уплату авансовых платежей по налогу на прибыль. Порядок расчета платежей в бюджет в этом случае описан в статье 286 НК РФ и базируется на отчислениях за предыдущий отчетный период. Разница между авансами и фактом компенсируется только в первом квартале следующего года. Таким образом, компания получает возможность краткосрочного финансирования за счет бюджета. Наоборот, если намечается сокращение прибыли, то выгодно перейти на исчисление налоговых платежей по фактически полученной прибыли.

Задержка заработной платы, что некоторое время назад не было редкостью, также может предоставить предприятию немалый объем краткосрочных денежных ресурсов. Однако помимо балансирования на грани закона, снижение мотивации персонала превысит прямой финансовый «эффект» от задержки выплат зарплаты.

В соответствии с законодательством компании обязаны выплачивать заработную плату два раза в месяц. Но закон не устанавливает даты и размера выплат, ограничивая только минимальный размер аванса – 40% зарплаты включая НДФЛ. У компании появляется возможность выбрать даты и величины платежей в зависимости от планируемых сроков поступления денежных средств, которые видны из платежного баланса компании. Если же предприятие просто задерживает выплату заработной платы, оно рискует привлечь внимание налоговой инспекции. Поскольку зарплата должна выплачиваться каждый месяц, налоги с нее также должны отчисляться ежемесячно. Поэтому налоговые органы, вне зависимости от того, выплачена заработная плата или нет, заставят компанию заплатить НДФЛ. Чтобы избежать выплаты налога, компании придется указать в налоговой декларации, что заработная плата не выплачена. Это, в свою очередь, является нарушением законодательства. Вряд ли руководство пойдет на такой шаг. Что касается отчислений с заработной платы во внебюджетные фонды, то отчетность для этих учреждений содержит информацию о размере и начислений, и выплат. Налоговики могут начислить и принудительно заставить заплатить штраф на задолженность. Законность (незаконность) их действий обосновывается в каждом конкретном случае, но такие ситуации – не редкость. Кроме того, сотрудники могут обратиться с жалобой в трудовую инспекцию, которая может провести внеплановую проверку и наложить серьезные штрафы на руководство компании.

Пример

В компании «Ланит» заработная плата выплачивается 10 числа месяца, следующего за отчетным. Соответственно платежи в государственные внебюджетные фонды осуществляются в день выплаты заработной платы. Налоговые платежи рассчитываются на конец отчетного периода, а производятся в сроки, установленные законодательством. Гипотетически эти виды кредиторской задолженности могут быть использованы в коммерческом обороте предприятия. Однако со-

блюдение сроков исключает эффективность такого финансирования.

Как же бухгалтеру определить, в какой последовательности необходимо гасить кредиторскую задолженность? Предположим, что задолженность образовалась перед:

- поставщиками;
- бюджетом и внебюджетными фондами;
- сотрудниками;
- кредитными учреждениями.

В процессе принятия решения необходимо проанализировать экономические, психологические факторы и фактор конкурентоспособности ресурса на рынке.

Например, в сфере услуг продажи и устойчивость предприятия во многом зависят от человеческого ресурса. Поэтому, расчеты с сотрудниками с точки зрения их лояльности к предприятию могут стоять на первом месте. Ответственность работодателя за нарушение сроков выплаты зарплаты указана в статьях 142, 236 Трудового кодекса РФ. Если задержка составляет более 15 дней, работник имеет право приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. В соответствии со ст. 236 ТК РФ работодатель обязан выплатить помимо заработной платы материальную компенсацию в размере не менее одной трехсотой действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты.

Однако, положительным моментом является то, что данная компенсация уменьшает налогооблагаемую прибыль и не облагается «зарплатными» налогами.

Вторыми по значимости кредиторами являются бюджет и внебюджетные фонды. Налоговый орган вправе взыскать непогашенную задолженность через инкассо, при чем обычно он взыскивает долги, не разобравшись и не проводя сверку. То есть, даже если предыдущие налоги вами оплачены, но платежные документы оформлены с ошибкой и не отразились в лицевом счете, налоговый инспектор направляет платежные требования на всю сумму недоимки и пени без согласования с налогоплательщиком. Деятельность организации может быть заморожена в связи с постановкой бюджетных (внебюджетных) платежей на картотеку №2 в обслуживаемом банке до окончательного разбирательства. С экономической точки зрения пени за просрочку платежа невелики и составляют одну трехсотую действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ за каждый день просрочки с суммы платежа, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты.

Важность задолженности перед банком по непогашенному кредиту стоит на третьем месте. Банки также

имеют определенные рычаги влияния на ситуацию с непогашенным кредитом. При отсутствии картотеки на расчетном счете в отношении расчетов с бюджетом (внебюджетными фондами) и наличием денежных средств на расчетном счете банк без акцепта списывает задолженность перед ним самим по непогашенному кредиту. С экономической точки зрения ставка штрафов и пеней за просрочку платежей обычно превышает аналогичную при задержке зарплаты и налогов.

Наиболее обдуманно необходимо подходить при работе с задолженностью перед поставщиками. Поставщиков целесообразно ранжировать с точки зрения:

- размера и условий санкций за несвоевременную уплату долга;
- важности предоставляемой услуги, работы, товара в данный момент;
- наличия конкурентов поставщика на рынке.

Например, на рынке предоставления услуг существуют достаточно крупные компании, неоплата услуг которых вовремя может привести к частичному приостановлению деятельности предприятия. Например, это услуги телефонной связи, Интернета, передачи отчетности в электронном виде. Размеры и условия санкций в данном случае не важны, т.к. исполнение договора прерывается после неоплаты услуг в течение месяца и санкции не выставляются.

Условия оказания остальных услуг, выполнения работ, приобретения товаров необходимо пересматривать с некоей периодичностью с целью определения их экономической целесообразности. Ведь на рынке достаточно сильна конкуренция, и при невозможности ведения переговоров с поставщиком о регулировании кредиторской задолженности его сменить достаточно легко. Риски в отношении взимания кредиторской задолженности здесь минимальные, т.к. руководители небольших фирм-поставщиков зачастую не имеют достаточных ресурсов для ведения с вами переговоров.

Пример

На предприятии существует следующая задолженность:

У предприятия имеется остаток денежных средств в размере 200 000 р. на 5 августа. Плановые поступления ожидаются 9 августа в размере 30 000 р. и 20 августа в размере 200 000 р. Проанализируем, какие варианты погашения задолженности существуют у бухгалтера.

Первым по сроку платежа для нас является оплата прочему поставщику. С первого взгляда может показаться, что его и следует осуществлять первым. Однако, давайте посмотрим на один шаг вперед. К 15 августа нам необходимо оплатить сумму 322 000 р., в т.ч. зарплату персонала, налоги с ФОТ, банковский кредит.

Таблица 11

ОЧЕРЕДНОСТЬ ОПЛАТЫ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Вид задолженности	Сумма задолженности, руб.	Срок оплаты, август	Количество дней просрочки	Ставка, по которой начисляются пени	Сумма пеней за просрочку, руб.
Зарплата персонала	200 000	15	5	1/300 ставка рефинансирования ЦБ РФ за каждый день просрочки (11%)	44 000 * 0,0367% * 5 дней = 80,74
Налоги с ФОТ, 26%	52 000	15	-	1/300 ставка рефинансирования ЦБ РФ за каждый день просрочки (11%)	-
Ежемесячное погашение кредита банка	20000	10	10	1% в день от просроченной задолженности	2000
Прочие поставщики	10 000	5	-	0,01	-
	30 000	10	-	0,5	-
	10 000	15	-	0,03	-

По нашему мнению, в такой ситуации необходимо договориться с прочими поставщиками об отсрочке платежа до 20 августа без начисления пеней. Таким образом, в срок до 10 августа нам надо заплатить 20 000 р., а к 15 августа – 252 000 р.

Если кредит выдан в обслуживающем вашу организацию банке, то высока вероятность того, что 10 августа с расчетного счета средства будут списаны без вашего предварительного уведомления. В случае, если кредит взят в другом банке, у вас появится возможность отложить оплату кредита до 20 августа. Тогда пени за просрочку кредита составят:

$$20\,000 \cdot 1\% \cdot 10 \text{ дней (с 10 по 20 августа)} = 2\,000 \text{ руб.}$$

Предположим, с расчетного счета списана задолженность по кредиту. Остаток на расчетном счете на 15 августа составит:

$$200\,000 + 30\,000 - 20\,000 - 2\,000 = 208\,000 \text{ руб.}$$

Ваши дальнейшие шаги зависят от нескольких факторов:

- есть ли предварительная договоренность с персоналом о возможной задержке зарплаты;
- насколько часты задержки зарплаты на предприятии.

Когда персонал предварительно информирован о задержке выплат, они не часты, то необходимо оплатить налоги с ФОТ, т.к. пени за просрочку налогов начисляются сразу с первого дня непоступления денег в бюджет в срок. Пени же сотрудникам за не вовремя выплаченную зарплату в нашей практике ни один работодатель самостоятельно не начислял и не выплачивал. Проверить это и наказать работодателя может трудовая инспекция при проверке. Однако, данные проверки нечасты и внепланово происходят по жалобам сотрудников на работодателя. Однако, не забывайте, что вы рискуете в случае проверок штрафом.

Таким образом, платим 15 августа 52 000р. налогов, избежав пени. На расчетном счете остается:

$$208\,000 - 52\,000 = 156\,000,$$

всю эту сумму мы перечисляем на зарплату, а остаток долга по зарплате $200\,000 - 156\,000 = 44\,000$ и задолженность перед поставщиками в размере 50 000р. гасим 20 августа.

Данный алгоритм для работодателя очень приятный и выгодный. Однако, не забывайте о рисках, описанных в начале статьи и старайтесь анализировать и избегать ситуаций кассовых разрывов заранее.

Конечно, у каждой компании своя стратегия финансирования, но необходимо исходить из того, что не стоит занимать дорого, если можно занять дешевле. И не стоит занимать вообще, если нет возможности уделять внимание долгу.

9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Управленческий учет пришел на российские предприятия из Западной Европы и США. В основе классического западного управленческого учета лежало управление затратами, которые делятся на постоянные и переменные (по связи с объемом производства) и на прямые и косвенные (по способу отнесения на себестоимость). С помощью такой классификации можно решать ряд важных задач:

- рассчитать себестоимость единицы продукции, которая, в отличие от себестоимости, формируемой в бухгалтерском учете, дает менеджерам более точное представление о распределении затрат;

- анализировать зависимость между затратами, объемом реализации и прибылью, что позволяет установить степень влияния на финансовый результат каждого продукта, каждого вида деятельности и уровня деловой активности предприятия. в результате можно рассчитать точку безубыточности (при которой выручка равна затратам), запас финансовой прочности (на сколько можно сократить выпуск, прежде чем организация понесет убытки), провести анализ чувствительности (как изменяется прибыль в зависимости от изменения объема продаж, переменных и постоянных затрат, цены на продукцию);
- принимать обоснованные управленческие решения, нередко противоположные тем решениям, которые были бы приняты, если бы в качестве исходной информации использовались данные бухгалтерского учета.

Пример

Организация ежемесячно производит и продает 50 тыс. единиц товара по цене 12 у.е. за единицу. Полная производственная себестоимость составляет 400 тыс. у.е. (8 у.е. на единицу товара). При этом постоянные затраты равны 100 тыс. у.е., переменные – 300 тыс. у.е. (6 у.е. на единицу товара). Руководству предприятия необходимо решить, целесообразно ли принимать дополнительный заказ на производство 20 тыс. единиц товара, который можно реализовать по цене 7 у.е. за единицу.

Очевидно, что при стандартной (бухгалтерской) системе учета затрат от заказа следовало бы отказаться, так как он предусматривает продажу продукции по цене ниже себестоимости. Но поскольку предприятию известно распределение затрат на постоянные и переменные, то заказ следует принять к выполнению. Дополнительная выручка при этом составит 140 тыс. у.е. (20 тыс. единиц \times 7 у.е.); дополнительные затраты – 120 тыс. у.е. (20 тыс. единиц \times 6 у.е.). Таким образом, может быть получена дополнительная прибыль в размере 20 тыс. у.е. (140 тыс.-120 тыс.).

Управленческий учет уже не ограничивается только анализом и управлением затратами, его важнейшей частью является планирование и бюджетирование, то есть процедуры распределения средств и ресурсов организации для достижения поставленных целей. При этом понятие «бюджетирование» включает не только процедуру формирования бюджетов, но и контроль за их исполнением, а также анализ отклонений.

Что в Российской практике понимается под управленческим учетом?

На организацию управленческого учета на российских предприятиях существенно повлияли особенности отечественного бизнеса. Большинство средних отечественных компаний представляют собой неформальные холдинги, то есть совокупность организаций, которые юридически совершенно независимы друг от друга, но на деле принадлежат одному собственнику и управляются общим менеджментом. Для снижения рисков (в случае возможных попыток агрессивного поглощения, исков со стороны кредиторов, каких-то проблем с налоговыми и другими государственными органами) организации, входящие в такие холдинги, как правило, поделены на три условные группы:

- компании-активодержатели, на балансах, которых учитываются недвижимость и наиболее ценные объекты основных средств;
- компании-операторы, осуществляющие производственную деятельность, арендуя при этом на льготных условиях основные средства у фирм-активодержателей;

- технические фирмы, используемые для управления денежными потоками и оптимизации налогообложения.

Бухгалтерский и налоговый учет в таких компаниях, как правило, отлажен и вполне устраивает налоговую инспекцию, но не позволяет получить важную информацию, необходимую руководству компании. Для того чтобы владельцы и менеджеры холдинга имели объективное представление о работе своей компании, на предприятии ведется управленческий учет, в котором отражается только реальная информация. (Как правило, сегодня этот учет производится только на основе данных о движении денежных средств. Однако для принятия грамотных управленческих решений не менее важна информация о реальных финансовых результатах.) Нужно заметить, что такой подход к управленческому учету справедлив для любых компаний: от больших официальных холдингов до совсем маленьких фирм, не имеющих холдинговой структуры.

И в российской, и в международной практике именно на базе данных управленческого учета принимаются управленческие решения, осуществляются контроль за текущей деятельностью и планирование. Однако очевидна и разница между западным и российским подходами: на Западе акцент делается на термине «управленческий», а в нашей стране – на термине «учет». Это объясняется тем, что на западных предприятиях управленческий учет используется для анализа, планирования и более точного принятия решений, а на российских – для получения достоверных, прозрачных и объективных данных (на Западе с этими задачами справляется финансовый (бухгалтерский) учет).

На российских предприятиях управленческий учет – это прежде всего система сбора и анализа информации о деятельности предприятия, которая полно и объективно отражает результаты его хозяйственных операций и ориентирована на потребности руководства и собственников компании, и лишь во вторую очередь эта система используется для управления затратами на уровне центров. Система управленческого учета позволяет менеджменту и акционерам увидеть полную картину бизнеса и принимать обоснованные управленческие решения.

С помощью управленческого учета решаются такие задачи, как: управление затратами, продажами, дебиторской задолженностью, кредитными ресурсами и др.

Основные принципы организации управленческого учета

При организации управленческого учета целесообразно применять следующие основные принципы и методы:

- двойной записи;
- отражения фактов хозяйственной деятельности в том периоде, когда они произошли (метод начисления);
- существенности (должна отражаться только существенная информация);
- представления правдивой информации;
- баланса между выгодами и затратами
- выгоды, извлекаемые из информации, должны быть больше затрат на ее получение);
- приоритета содержания над формой (операции должны отражаться в учете исходя из их экономической сути, а не из юридического содержания);
- соответствия (отнесение расходов к доходам, для получения которых эти расходы и были произведены).

Поскольку управленческий учет регулируется только внутрифирменными нормами и предназначен исключительно для внутренних пользователей, то целесо-

образно утвердить указанные принципы приказом руководства и принять их в качестве основополагающих правил управленческого учета.

Бюджетирование в системе управленческого учета

Управленческий учет и бюджетирование в условиях российской практики представляют собой два относительно самостоятельных вида финансовой деятельности, причем нередки случаи, когда компания использует только один из них. Однако эти процессы являются частями одного целого, и эффективное управление предприятием возможно при наличии только обоих процессов. Компаниям, в которых еще не внедрены ни бюджетирование, ни управленческий учет, целесообразно вводить их одновременно.

Постановка бюджетирования начинается с определения финансовой модели предприятия, что предполагает проведение анализа его организационно-функциональной структуры, материальных, денежных и документационных потоков и выявление точек концентрации финансовых результатов.

Кроме того, очень важно определить, какие виды бизнеса (направления) будут являться объектами планово-учетной деятельности, при этом необходимо соблюсти разумный баланс между чрезмерной детализацией и излишней обобщенностью. Определяющую роль играют пожелания собственников, особенности рынка (товара, работ или услуг), специфика управления бизнесом. Не менее важный элемент бюджетирования – определение центров ответственности.

После выделения основных планово-учетных элементов (бизнес-направлений и центров ответственности) разрабатывается номенклатура статей бюджетов. Одновременно осуществляется классификация затратных статей на переменные и постоянные, прямые и косвенные (особую важность здесь приобретают упоминавшиеся принципы существенности и рациональности, когда затраты на получение какой-либо информации не должны превышать извлекаемых из этой информации выгод). На основе вышеперечисленных процедур и осуществляется процесс бюджетирования.

В процессе составления бюджета необходимо построить систему контроля за его исполнением, сопоставление фактических показателей с плановыми и последующий анализ выявленных отклонений. Именно регистры управленческого учета позволяют получить информацию о фактическом исполнении бюджета. Поэтому управленческий учет должен быть построен на тех же принципах, что и бюджетный процесс: однотипная номенклатура статей доходов и расходов с возможностью их отнесения на тот или иной центр ответственности и вид деятельности.

Только после одновременной постановки как учетного, так и бюджетного процессов возможна полноценная работа системы управленческого учета: на основе анализа отчетности, полученной из регистров управленческого учета по различным аналитическим срезам (поставщикам, кодам затрат, видам продукции, срокам и т.п.) принимаются управленческие решения.

Ведение управленческого учета

На практике управленческий учет в большинстве случаев ведется с помощью того же программного обеспечения, что и бухгалтерский. Следует отметить, что последние

версии отечественных бухгалтерских систем, используемые большинством российских хозяйствующих субъектов, обладают такими возможностями. Так, три уровня аналитики, предусмотренные одним из популярных программных комплексов, в сочетании с многоуровневыми справочниками позволяют получать управленческие отчеты практически по любым аналитическим срезам.

При этом возможны два основных варианта организации управленческого учета. Для их осуществления необходимо наличие на предприятии группы квалифицированных бухгалтеров и финансистов, разбирающихся как в управленческом, так и в бухгалтерском учете. Различия вариантов лишь в том, какое место занимают эти сотрудники в технологической цепочке прохождения документов.

Первый вариант предусматривает, что все учетные документы поступают к бухгалтеру, ведущему управленческий учет (или группе бухгалтеров) в программе «1С». Этот бухгалтер должен определить, как хозяйственные операции, учитываемые в первичных документах, должны отражаться в управленческом учете. По каждому из первичных учетных документов он формирует и управленческие, и бухгалтерские проводки. Если на предприятии помимо бухгалтеров, ведущих управленческий учет, существует финансовая бухгалтерия, то после формирования управленческих проводок первичные документы передаются бухгалтерам, осуществляющим ведение бухгалтерского и налогового учета, которые на основании этих документов составляют официальные бухгалтерские проводки.

Преимущество этого варианта состоит в том, что он наиболее точно соответствует основным принципам ведения учета и позволяет полнее отразить деятельность организации. Недостаток же заключается в том, что потребуются дополнительные ресурсы для создания интегрированной бухгалтерской системы, сочетающей как типовую бухгалтерскую, так и управленческую конфигурацию.

Пример. Группа компаний состоит из предприятий-активодержателей, в собственности которых находятся склады, и магазинов, арендующих эти склады.

По итогам отчетного периода один из активодержателей должен оплатить коммунальные услуги. Источником средств являются арендные платежи, поступающие от магазинов.

В управленческом учете холдинга как единого экономического комплекса все внутренние (формальные) операции, не имеющие экономического смысла, не будут отражаться.

Схема управленческих проводок выглядит следующим образом:

- Дебет 20 Кредит 60 начисление расходов по коммунальным платежам;
- Дебет 19 Кредит 60 учет НДС по коммунальным услугам;
- Дебет 60 Кредит 51 перечисление коммунальных платежей.

В аналитическом учете данной хозяйственной операции присваиваются следующие признаки:

- направление деятельности – «Арендная деятельность»;
- центр ответственности – «Склад А»;
- вид затрат – «Коммунальные платежи»;
- код затрат – «NN»;
- категория затрат – «Косвенные»;
- признак затрат – «Постоянные».

В бухгалтерском же учете будут произведены записи по всем операциям и сделаны следующие проводки перечисленные ниже.

- В регистрах торговых операторов, занимающихся оптовой и розничной торговлей:
 - Дебет 44 Кредит 60 начисление расходов по аренде;
 - Дебет 19 Кредит 60 учет НДС по арендной плате;
 - Дебет 60 Кредит 51 перечисление арендных платежей.
- В регистрах активодержателя:
 - Дебет 62 Кредит 90-1 начисление выручки от арендной деятельности по каждому магазину;
 - Дебет 90-3 Кредит 68 учет НДС, начисленного с выручки;
 - Дебет 20 Кредит 60 начисление расходов по коммунальным услугам;
 - Дебет 19 Кредит 60 учет НДС по коммунальным услугам;
 - Дебет 51 Кредит 62 получение арендных платежей;
 - Дебет 60 Кредит 51 перечисление платы коммунальной организации.

Второй вариант организации управленческого учета подразумевает, что в управленческую базу данных информация вносится уже после того, как она была отражена в базе данных бухгалтерского учета. Другими словами, ведутся две параллельные базы данных. Информация в эту систему частично вводится вручную, а частично скачивается из «1С», в данном случае может использоваться программа Excel. В совокупности эти базы данных позволяют руководству ежедневно получать всю необходимую информацию для оценки состояния дел в компании. Финансовая бухгалтерия при этом работает в обычном режиме, предоставляя свою базу специалисту, ведущему управленческий учет, для ее последующей трансформации.

Пример

В течение дня в организации был зафиксирован приход продукции от 30 поставщиков и сделано соответственно 60 учетных записей:

- Дебет 41 Кредит 60;
- Дебет 19 Кредит 60 – по каждому поставщику.

В базе управленческого учета в этом случае будут произведены только две записи:

- Дебет 41 Кредит 60;
- Дебет 19 Кредит 60 – по «обобщенному» поставщику.

Перенос консолидированной информации из бухгалтерской базы данных в управленческую возможен лишь для операций, юридическое содержание которых соответствует их реальной экономической сути. Если же такого соответствия нет, то каждую проводку, переносимую в управленческие регистры, нужно рассматривать отдельно. Кроме того, если в управленческом учете отражены консолидированные данные, то полноценные управленческие отчеты нужно будет получать, используя и управленческую, и бухгалтерскую базы данных (например, аналитический отчет по конкретному поставщику может быть сформирован исключительно по данным бухгалтерского учета).

Несмотря на отмеченные недостатки, второй вариант ведения управленческого учета привлекателен своей низкой ресурсоемкостью. Он может быть внедрен в кратчайшие сроки и с минимальными затратами – достаточно организовать дополнительные рабочие места для бухгалтеров, ведущих управленческий учет. Кроме того, эффективность применения данного варианта будет тем выше, чем более существенны отличия между бухгалтерским и управленческим учетом. Основным условием его эффективного применения является детально разработанная методика переноса операций из бухгалтерской базы данных в управленческую.

Возможны и другие варианты ведения управленческого учета, например, на основе данных оперативного учета (о движении товаров, денежных средств и т.п.). В этом случае можно будет получать управленческие отчеты лишь по отдельным аналитическим срезам (фактическому остатку товаров, задолженности), но не по финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом. Некоторые крупные фирмы в состоянии приобрести мощные дорогостоящие финансовые системы, как правило, западного производства для ведения управленческого учета. Такие программы дают возможность вести «многомерный» анализ по всем видам деятельности предприятия и получать любые отчеты, что позволяет своевременно отслеживать все малейшие изменения, которые могут повлиять на финансовое состояние компании.

Регламентация управленческого учета

Для постановки управленческого учета необходимо разработать регламентирующие документы, которые будут определять основные правила учета. Нормировать имеет смысл только те учетные процедуры, которые не соответствуют действующим на предприятии бухгалтерским стандартам.

Основными регламентирующими документами являются:

- корпоративные стандарты управленческого учета;
- план счетов управленческого учета;
- система кодов, используемых для кодирования статей бюджета, статей затрат, центров ответственности, направлений деятельности и т.д.;
- порядок документооборота при ведении управленческого учета.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных документов.

Разработка корпоративных стандартов управленческого учета

В стандартах управленческого учета приводятся основные принципы отражения хозяйственных операций в организации. При разработке стандартов учета следует исходить из уже существующих нормативных документов (ПБУ, МСФО) и корректировать их в соответствии со специфическими условиями деятельности предприятия. Так, в корпоративный стандарт, посвященный управленческому учету основных средств, нет смысла переписывать текст ПБУ 6/01 «Учет основных средств», а лучше сделать ссылку на то, что данный документ взят за основу. Выделить следует те позиции, по которым управленческий учет отличается от бухгалтерского: например, право учитывать в качестве одного инвентарного объекта комплекс взаимосвязанных предметов, даже если каждый из них имеет разный срок полезного действия (в отличие от положений пункта 6 ПБУ 6/01) или индивидуальные сроки амортизации основных средств исходя из периода их фактического использования в компании или из срока их окупаемости.

При разработке стандартов управленческого учета необходимо ориентироваться на вид бизнеса, рынок, на котором работает компания, структуру компании и ее акционеров. Многие принципы управленческого учета можно взять из ПБУ 1/98, посвященного учетной политике.

Разработка плана счетов управленческого учета

При разработке управленческого плана счетов за основу принимается рабочий бухгалтерский план счетов. Порядок отражения информации о хозяйственных опе-

рациях не меняется: в управленческом учете, как и в бухгалтерском, расходы по оплате услуг банков будут учитываться на счете 91, а основные средства – на счете 01. Однако в управленческий план счетов будут входить и незадействованные в бухгалтерском плане счета.

В частности, имеет смысл ввести дополнительные (управленческие) счета учета денежных средств исходя из того, что информация на бухгалтерских счетах доступна внешним пользователям, а на управленческих – только менеджерам и владельцам компании. Для нумерации этих счетов можно использовать пустующие коды раздела V бухгалтерского плана счетов (например, 53 «Управленческая касса» и 54 «Управленческий расчетный счет»). Таким образом, часть операций по счетам «касса» и «расчетный счет» отражаются на бухгалтерских счетах 50 и 51, а часть – на управленческих счетах 53 и 54. Подобным образом можно задействовать все неиспользуемые кодировки в Плане счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденном приказом Минфина России от 31.10.2000 №94н.

При разработке плана счетов нужно помнить, что для управленческого учета необходима большая детализация данных. Поэтому следует предусмотреть возможность отражения информации отдельно по каждому центру ответственности, направлению деятельности предприятия или производимому предприятием продукту. Кроме того, управленческий план счетов должен позволять легко делать выборки данных по определенному признаку, например по центрам ответственности, видам продукции, сотрудникам, временным периодам и т.д. Для этого необходимо каждой статье доходов и расходов, каждому центру ответственности и каждому виду деятельности присвоить соответствующие коды.

Разработка системы кодов

Система кодов должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования. Для этого оба процесса разрабатываются на основе одной организационно-функциональной модели компании. Модель компании должна отражать финансовую структуру, описывать порядок движения материальных, денежных и документарных потоков, выявлять центры концентрации финансовых ресурсов. Для систем управленческого учета и бюджетирования разрабатывается одинаковая номенклатура статей затрат и доходов, при этом каждой из статей присваивается определенный код, позволяющий легко находить и группировать данные.

Принципы разработки классификаторов и кодификаторов

Классификаторы управленческого учета определяют и описывают различные объекты учета с целью их однозначной трактовкой всеми участниками процессов планирования, организации, стимулирования и контроля на предприятии. Количество и типы используемых классификаторов каждое предприятие определяет исходя из своих потребностей. Наиболее распространенными классификаторами управленческого учета, применяемыми в российских компаниях, являются:

- виды производимой продукции, оказываемых работ и услуг;
- виды доходов;
- центры финансовой ответственности;
- места возникновения затрат;
- виды (экономические элементы) затрат;
- статьи калькуляции;
- виды активов;

- виды обязательств;
- виды собственного капитала;
- проекты;
- направления инвестиций;
- основные и вспомогательные бизнес-процессы;
- типы клиентов;
- категории персонала.

Внутри каждого классификатора вводится сквозная нумерация. Если есть необходимость детализировать объекты учета, можно использовать многоуровневую структуру кода. Классификаторы и кодификаторы играют важную роль и при автоматизации управленческого учета.

Пример типичного классификатора приведен в табл. 12.

При необходимости в классификаторе можно использовать и пятизначный код, разбив каждый из элементов затрат на подэлементы. Например, в статье затрат «Покупные сырье и материалы» с кодом:

- 101 появятся подстатьи 10101 – «Топливо»;
- 10102 – «Основные материалы»;
- 10103 – «Вспомогательные материалы» и т.д.

Таблица 12

**КЛАССИФИКАТОР «ВИДЫ ЗАТРАТ»
(ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭЛЕМЕНТЫ)**

Код	Вид затрат	Статья вида затрат
1	Материальные затраты	Материальные затраты
101	Покупные сырье и материалы	Материальные затраты
102	Покупные детали и узлы	Материальные затраты
103	Покупные оснастка, инструмент, тара	Материальные затраты
104	Покупные упаковочные материалы	Материальные затраты
105	Покупные материалы и запчасти для РЭН	Материальные затраты
2	Покупные упаковочные материалы	Затраты на оплату труда
201	Заработная плата	-
202	Поощрения	-
203	Материальная помощь	-
204	Социальные льготы	-
205	Прочие выплаты персоналу	-

Разработав все необходимые классификаторы, предприятию можно переходить к определению методов управленческого учета затрат и калькуляции себестоимости.

Для статей затрат и доходов в денежной форме предусматривается специальная кодировка. Это должно существенно облегчить формирование бюджета денежных средств и отчета о его исполнении.

Разработка документооборота в управленческом учете

При разработке документооборота основное внимание нужно уделить первичным документам, предназначенным для внутреннего пользования. Примером таких документов могут быть заявки на проведение безналичных платежей или выдачу денег из управленческой кассы.

В форму первичных учетных документов целесообразно ввести такие обязательные поля, как «Направление деятельности», «Код затрат», «Центр ответственности», которые сразу же позволят определить принадлежность хозяйственных операций к тому или иному центру ответственности, бизнес-процессу, временному периоду. При разных вариантах организации управленческого учета порядок документооборота будет различным. Если все учетные документы поступают к бухгалтеру, ведущему управленческий учет, то необходимо лишь зафиксировать это положение в регламенте.

Если же бухгалтер отражает данные в управленческом учете на основе базы данных бухгалтерского учета, то необходимо разработать отдельный документ, регламентирующий порядок переноса учетных записей о хозяйственных операциях из бухгалтерской базы в управленческую. Одна из возможных форм этого документа представлена в таблице.

Таблица 13

ПОРЯДОК ПЕРЕНОСА УЧЕТНЫХ ЗАПИСЕЙ ИЗ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Юридическое содержание операции	Экономическое содержание операции	Проводку в бухгалтерском учете	Порядок переноса данных в управленческую базу	Проводки в управленческом учете
Продажа продукции сторонним организациям	Поступление денежных средств от покупателя на расчетный счет	Дебет 62 Кредит 90-1; Дебет 90-3 Кредит 68, субсчет «Расчеты по НДС»; Дебет 90-2 Кредит 41, 43; Дебет 51 Кредит 62	На следующий день по результатам предыдущего дня итоговыми записями на основании данных бухгалтерии ¹	Дебет 62 Кредит 90-1; Дебет 90-3 Кредит 68, субсчет «Расчеты по НДС»; Дебет 90-2 Кредит 41, 43; Дебет 51 Кредит 62
	Поступление денежных средств в «управленческую» кассу – эти операции отражаются в бухгалтерском учете	-	Заносятся в базу по факту каждой операции с ведением аналитического учета по покупателям на основании оперативной информации отдела продаж	Дебет 62 Кредит 90-1; Дебет 90-2 Кредит 41, 43; Дебет 53 «Управленческая касса» Кредит 62
Продажа товаров внутри холдинга	Перемещение товара без реального финансового результата	Дебет 62 Кредит 90-1; Дебет 90-3 Кредит 68, субсчет «Расчеты по НДС»; Дебет 90-2 Кредит 41, 43; Дебет 51 Кредит 62	На следующий день после операции на основании данных бухгалтерии. Проводка осуществляется, если товар переходит из одного центра ответственности к другому	Дебет 41, 43 Кредит 41, 43
Оказание услуг организациями внутри холдинга	Использование технических фирм для налогооблагающих схем	Дебет 62 Кредит 90-1; Дебет 90-3 Кредит 68, субсчет «Расчеты по НДС»; Дебет 90-2 Кредит 41, 43; Дебет 51 Кредит 62	Операция не отражается в управленческом учете	-

¹ Кроме того, здесь и далее в управленческий учет заносится дополнительная информация о направлении бизнеса, центре ответственности, категории и признаках затрат.

В регламенте документооборота должен определяться не только порядок отражения хозяйственной деятельности в управленческом учете, но и состав управленческой отчетности. Каждому из отчетов должна быть дана краткая характеристика, необходимо также определить периодичность формирования отчетов и представления их руководству.

Принципы проведения организационных изменений

При внедрении системы управленческого учета на предприятии следует решить, как будет организовано ведение управленческого учета. Структурное подразделение, ответственное за ведение управленческого учета, должно удовлетворять нескольким требованиям:

- информационная обеспеченность;
- методологическая подготовленность;
- компетентность.

В практике российских предприятий встречаются следующие варианты организации ведения управленческого учета:

- в финансово-экономической службе;
- в едином информационно-аналитическом центре;
- в информационно-аналитическом центре внутри каждой из служб предприятия;
- разделение полномочий и ответственности между службами в зависимости от объектов учета.

Основными организационными документами, определяющими ответственность, обязанности сотрудников и отделов предприятия по ведению управленческого учета, являются:

- положение об организационной структуре предприятия;
- положения об отделах (подразделениях) предприятия;
- должностные инструкции сотрудников предприятия;
- инструкции по организации бизнес-процессов, отражающих сроки, последовательность и ответственность за формирование регистров управленческого учета и форм отчетности;
- система мотивации сотрудников предприятия.

Несмотря на четкое определение и разграничение обязанностей сотрудников, одной из основных проблем при постановке управленческого учета является нежелание специалистов заполнять дополнительные формы и обрабатывать информацию. Часто такая ситуация является следствием недостаточной работы с персоналом по разъяснению целей и задач управленческого учета.

Положительно влиять на процесс внедрения управленческого учета на предприятии могут следующие факторы:

- заинтересованность руководителей предприятия в получении объективной информации и их готовность к необходимым изменениям;
- четко сформулированные цели и выделенные приоритеты развития предприятия;
- разработанная юридическая и организационная структура компании;
- система мотивации управленческого персонала;
- доступность методологической поддержки;
- достаточный уровень автоматизации служб.

Организационные проблемы

Нужно отметить, что при внедрении на предприятии управленческого учета почти всегда возникают серьезные трудности, вызванные самыми разнообразными причинами. В качестве основных можно выделить следующие:

- нежелание руководителей центров ответственности своевременно предоставлять полную информацию о деятельности своих подразделений;

- отсутствие локальной компьютерной сети, единой системы документооборота, четкой организационно-функциональной структуры;
- нежелание отдельных сотрудников перестраивать свою деятельность, заполнять различные управленческие отчеты из-за непонимания роли управленческого учета;
- дефицит квалифицированных специалистов, обладающих знаниями как в управленческом, так и в бухгалтерском и налоговом учете;
- противодействие работников финансовой бухгалтерии, которым специалисты по управленческому учету часто представляются профессиональными конкурентами.

Чтобы минимизировать возможные проблемы, постановку управленческого учета следует осуществлять по прямому распоряжению владельцев компании и ее высшего руководства. Руководить постановкой управленческого учета должен непосредственно финансовый директор.

Перед внедрением управленческой учетной системы целесообразно проводить разъяснительную и консультационную работу с персоналом, а затем оформлять приказ по предприятию, подписанный руководителем, который обяжет сотрудников и начальников всех подразделений выполнять мероприятия, необходимые как для постановки учета, так и для его дальнейшего функционирования.

Все это позволит наиболее эффективно организовать постановку управленческого учета на предприятии, благодаря чему руководство сможет лучше отслеживать состояние своего бизнеса и принимать более обоснованные управленческие решения.

10. СТРАТЕГИЯ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Избежать неразберихи в инвестиционном процессе можно, регламентировав все стадии – от разработки, оценки и анализа проекта до принятия его к реализации. Чтобы инвестиционный проект был успешным, компании необходимо оценить экономическую эффективность капиталовложений, просчитать риски и делегировать ответственность за принятие решений на разные уровни управления.

Инвестиционные решения значительно отличаются от операционных, так как ориентированы на более длительный промежуток времени. Поэтому любой компании необходимо унифицировать и формализовать как минимум три элемента инвестиционного процесса: механизм принятия решения, методику расчета показателей экономической эффективности (чтобы проекты были сопоставимы) и мониторинг реализации инвестиций (обратную связь).

Вопросы регламентации

Регламентировать инвестиционную деятельность нужно, если для компании она является основной. Однако никогда не следует увлекаться количеством регламентов: обилие процедур может снизить эффективность деятельности. Прежде всего, должны быть четко регламентированы должностные обязанности руководителей компании, чтобы каждый понимал, за какие компоненты инвестиционного проекта он отвечает. То же касается сотрудников отдела стратегического развития, отвечающего за инвестиционную деятельность.

Чтобы регламенты не препятствовали эффективно-му инвестиционному процессу, имеет смысл их обнов-лять. Например, если произошли изменения в концеп-ции управления компанией, распределении полномо-чий, процедурах бюджетного контроля, а также в предпочтениях (к примеру, компания фокусируется на более крупных проектах или на определенном направ-лении), становится очевидной необходимость коррек-тировки действующих процедур.

Отбор проектов для реализации

Решения о целесообразности реализации инвести-онного проекта носят комплексный характер. Для инфра-структурных и социальных инвестиционных проектов, как правило, принимают во внимание их необходимость, возможные убытки (риски), которые компания понесет в случае отказа от реализации проектов, требуемые сум-мы финансирования и его возможные источники.

Список критериев для проектов по расширению биз-неса гораздо обширнее: это и показатели экономиче-ской эффективности, и уровень рисков, и сроки оку-паемости, и требуемые суммы финансирования. Также учитываются финансовые и качественные показатели конкретного вида бизнеса:

- состояние, стадия развития и емкость рынка;
- количество конкурентов, их доля на рынке;
- наличие квалифицированного управленческого персона-ла (если бизнес приобретается).

Критерии принятия решений

Набор и весомость критериев отбора проектов у компаний варьируются, исключение составляют, по-жалуй, лишь показатели экономической эффективно-сти – их учитывают все. Первоочередной критерий от-бора проекта – его соответствие стратегии компании, то есть, способствует ли проект развитию производст-ва или сырьевой базы. Второй критерий – сможет ли компания привлечь необходимую сумму инвестиций. Если проекты проходят по названным параметрам, то оценивается их экономическая эффективность.

Одним из критерием отбора проекта является риск проекта. Если проект несет высокие риски, то компани-и необходимо отказаться от него. Например, отсут-ствует разрешительная документация на строительст-во, а ее получение маловероятно.

Важным критерием принятия решения по проекту яв-ляется уровень доходности, который устанавливает собственник компании. Пересмотреть их можно, лишь если изменятся макроэкономические условия либо если в течение длительного времени подавляющее боль-шинство проектов не соответствуют заданной «планке». Дополнительно рассчитываются показатели эффектив-ности проекта:

- **NPV** (Net Present Value) – чистая приведенная (дисконти-рованная) стоимость: разница между дисконтированными денежными потоками и первоначальными инвестициями;
- **IRR** (Internal Rate of Return) – внутренняя норма доходно-сти (рентабельности): ставка дисконтирования, при кото-рой чистая приведенная стоимость (NPV) равна нулю;
- **MIRR** (Modified Internal Rate of Return) – модифицирован-ная внутренняя норма рентабельности (рентабельности): **IRR**, скорректированная с учетом нормы реинвестиций;
- **WACC** (Weighted Average Cost of Capital) – средневзве-шенная стоимость капитала;
- **DCF** (Discounted Cash Flow) – дисконтированный денеж-ный поток: количество денежных средств к уплате сего-

дня для получения ожидаемого потока денежной налич-ности будущих лет;

- **DPP** (Discounted Payback Period) – дисконтированный срок окупаемости: число лет, необходимых для возмещения инве-стиций дисконтированными чистыми денежными потоками;
- **PB** (Payback Period) – срок окупаемости инвестиций;
- **PI** (Profitability Index) – индекс рентабельности: отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сум-ме инвестированного капитала

Перечень и желаемые значения показателей эффек-тивности проекта каждая компания определяет в ин-дивидуальном порядке. Большинство ориентируется на внутреннюю норму доходности (**IRR**) и величину чистой приведенной стоимости (**NPV**).

Основными требованиями к показателям проекта на наш взгляд могут быть следующие: **NPV > 0**, **IRR** – не меньше 20%. Модель проекта можно рассчитывать по ставке дисконтирования равной 15%. Для ранжирова-ния проектов и определения лучших из них использу-ется балльная система оценки (табл. 14). Проекту при-суждаются определенные баллы за значения таких показателей, как период окупаемости, индекс рента-бельности инвестиций и скорость отдачи (количество месяцев, спустя которые операционный денежный по-ток в первый раз становится положительным). Макси-мально возможная оценка проекта – 10 баллов. Такой проект окупается меньше чем за два года, характери-зуется высокой доходностью (чистая приведенная стоимость превышает объем инвестиций более чем в два раза) и скоростью отдачи менее трех месяцев.

Таблица 14

КРИТЕРИИ РАНЖИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Показатель	Критерий оценки	Балл
Срок окупаемости (DPP), лет	Менее 2	4
	От 2 до 2,5	3
	От 2,5 до 3	2
	От 3 до 4	1
	Более 4	0
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	Более 3	4
	От 2,5 до 3	3
	От 2 до 2,5	2
	От 1,5 до 2	1
	Менее 1,5	0
Скорость отдачи, мес.	Меньше 6	2
	От 6 до 9	1
	Свыше 9	0

В ходе отбора инвестиционных проектов компаниям рекомендуется учитывать влияние так называемого налогового щита. Он представляет собой уменьшение размера налоговых обязательств компании, вызван-ное увеличением затрат, подлежащих вычету из обла-гаемого дохода. Эффект налогового щита возникает при финансировании за счет привлеченных кредитов. Рассмотрим, как это происходит, на примере. Допус-тим, первоначальные инвестиции составят \$10 тыс., финансирование осуществляется из собственных средств компании, предполагаемый денежный поток – 5 тыс. долл. в течение трех лет, стоимость собствен-ного капитала – 30%.

Рассчитаем **NPV**:

$$NPV = -10000 + \frac{5000}{1,3} + \frac{5000}{1,3^2} + \frac{5000}{1,3^3} = -10000 + 3846 + 2959 + 2276 = -920.$$

Поскольку полученный результат меньше нуля, то данный проект к реализации не принимается. Предположим, что данный проект финансируется не собственными средствами, а за счет кредита под те же 30% (обслуживание кредита – 3 тыс. долл. ежегодно). Поскольку проценты по кредитам подлежат вычету из налогооблагаемого дохода, то при ставке налога на прибыль 24% компания сэкономит на налоговых выплатах 720 долл. в год (24% от 3 тыс. долл.). Это и есть налоговый щит. Его настоящая стоимость (*PV*, present value) составит:

$$PV = \frac{720}{1,3} + \frac{720}{1,3^2} + \frac{720}{1,3^3} = 554 + 426 + 328 = 1\,308.$$

Таким образом, *NPV* проекта составляет 388 долл. (-920 + 1308), следовательно, проект можно одобрить.

Пример выбора инвестиционного проекта

Компания планирует построить логистический комплекс – создать собственную базу для хранения и движения продукции. Существует два варианта размещения логистической базы, в зависимости от которых меняются затраты и доходы проекта. Рассмотрим, как повлияет на решение о выборе проекта анализ показателей экономической эффективности (табл. 15).

Таблица 15

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Показатель	Проект 1	Проект 2
Объем инвестиций, тыс. руб.	370 283	17 497
Срок инвестиций, лет	10	10
Ставка дисконтирования, %	15	15
<i>NPV</i> , тыс. руб.	119 195	4 658
<i>IRR</i> , %	22	22
<i>ROI</i> (рентабельность инвестиций), %	32,19	26,62

По показателю внутренней нормы доходности (*IRR*) проекты являются равнозначными. Однако показатель чистой приведенной стоимости (*NPV*) говорит о том, что проект 1 принесет большую массу дохода по сравнению с проектом 2. Таким образом, если компания имеет возможность привлечь необходимую для проекта 1 сумму финансирования, то предпочтение следует отдать именно этому варианту вложения средств.

Если же компания ограничена в ресурсах и заинтересована скорее в том, чтобы получить наибольшую отдачу на вложенные средства, то управленческое решение следует принимать с учетом показателя рентабельности инвестиций. В данном примере проект 1 не только приносит больший доход по сравнению с проектом 2, но и обеспечивает более высокую отдачу на вложенный капитал.

Кто принимает решение?

Полномочия органов управления инвестиционной деятельностью следует разграничить. Судьбу больших отраслевых проектов, например, по замене производственного оборудования, можно доверить руководителям предприятий, решение по крупным и значимым проектам принимаются на уровне высшего руководства, правления или совета директоров компании. Например, в группе компаний «ПИК» по всем инвестиционным проектам решение принимает правление группы, а предварительный отсев проектов (по *IRR*, рискам, привлекательности) осуществляет Де-

партамент инвестиционной политики. А в компании «Интегра» действует многоуровневая система принятия решений по инвестиционным проектам, отчасти напоминающая сито. Первый уровень – генеральный директор регионального предприятия или коллегиальный орган под его руководством – для одобрения проектов стоимостью менее 10 млн. руб., второй – инвестиционные комиссии блоков нефтесервиса и машиностроения (10-30 млн. руб.), третий – корпоративный инвестиционный комитет (30-600 млн. руб.), четвертый – совет директоров. Чем больше денег требует проект, тем больше уровней он проходит.

Как застраховаться от ошибок

Необходимо разделять ответственных за подготовку технико-экономического обоснования проекта, его оценку и принятие решений. У сотрудников, работающих над проектом, не должно быть личной заинтересованности в его реализации. Для независимой экспертизы имеет смысл выделить подразделение, в функции которого будет входить контроль объективности расчетов.

Рекомендации специалисту на заметку

Еще на прединвестиционной стадии постарайтесь максимально учесть все возможные риски, оценить их не только качественно, но и количественно, разработать мероприятия по минимизации. Сопоставьте риски проекта с величиной эффекта от его реализации, с потерями или упущенной выгодой в случае его невыполнения.

11. РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ СДЕЛОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

При слиянии компаний большая часть создаваемой акционерной стоимости, как правило, достается не покупателю, а продавцу – этот эффект называется «проклятием победителя». Покупатель отдает продавцу всю дополнительную стоимость, которая образуется в результате слияния или поглощения, в виде премии – она составляет от 10% до 35% рыночной стоимости приобретаемой компании до объявления сделки. Мы считаем, что основной причиной «проклятия победителя» является тот факт, что покупатель переоценивает синергетические эффекты, создаваемые в результате слияния. Как уже говорилось ранее, синергетические эффекты могут появиться в результате экономии на масштабах, внедрения в объединенной компании самых передовых методов работы, появления новых возможностей, освоения специфических навыков объединившихся предприятий и, нередко, возникновения стимулирующего эффекта, который слияние оказывает на обе компании по отдельности.

В прошлом существовало расхожее мнение, что «за синергетический эффект не платят». Исследование, проведенное KPMG, показало, что 43% от ожидаемого синергетического эффекта включается в стоимость покупки.

Для оценки эффективности сделок по слиянию и поглощению используются различные подходы. Очень часто анализ слияния или поглощения начинают с прогноза будущих потоков денежных средств компании, которую собираются присоединить. В такой прогноз вклю-

чают либо повышение доходов, либо снижение расходов, обусловленное слиянием, затем дисконтируют эти суммы к настоящему времени и сравнивают полученный результат с ценой покупки. Традиционно оценка эффективности слияний и поглощений для отдельных компаний производится либо на основе капитализации, либо на основе финансовых коэффициентов (рентабельности, ликвидности, финансового рычага и т.д.).

Модель денежного потока коммерческого предприятия

В модели денежного потока коммерческого предприятия стоимость собственного капитала компании определяется как стоимость предприятия доступная всем инвесторам за вычетом долговых обязательств и других законных притязаний инвесторов, обладающих приоритетом перед обыкновенными акциями (например, привилегированные акции). Стоимость основной деятельности и стоимость долга равны соответствующим денежным потокам, дисконтированным по ставкам, отражающим риск и альтернативные издержки денежных потоков. Модель дисконтированного денежного потока коммерческого предприятия широко применяется при оценке многопрофильных компаний, поскольку позволяет проанализировать и оценить отдельные компоненты бизнеса, из которых складывается стоимость коммерческого предприятия, выявить центры создания стоимости и позволяет выявить отдельные инвестиционные и финансовые источники стоимости для акционеров.

Стоимость основной деятельности равна приведенной стоимости ожидаемого в будущем свободного денежного потока. В свою очередь:

Свободный денежный поток = Посленалоговая прибыль от основной деятельности + Неденежные отчисления - Инвестиции в оборотный капитал, основные средства и прочие активы.

К нему не относятся денежные потоки, связанные с финансированием (процентные или дивидендные платежи).

Стоимость компании = Стоимость отдельных бизнес единиц + Стоимость производительных (создающих деньги) корпоративных активов - Издержки корпоративного центра - Стоимость долга и привилегированных акций компании.

Оценка синергии на основе денежного потока в варианте, предложенном Брейли и Майерсом:

Ожидаемая чистая выгода = Дисконтированный денежный поток компании-цели, включая выгоды слияния - Денежные средства на оплату покупки.

При применении метода дисконтированного денежного потока следует помнить, что даже очень талантливый аналитик может слишком оптимистично посмотреть на денежный поток компании-цели и тем самым совершить ошибку в оценке стоимости компании. С другой стороны, действительно целесообразное слияние может и не состояться, если будет недооценен потенциал поглощаемой компании.

(Окончание в №2 за 2012 г.)

Литература

- Архипов А.И. и др. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / А.И. Архипов, В.К. Сенчагов, Г.Н. Чубаков. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Архипов А.И. и др. Финансы [Текст] / А.И. Архипов, И.А. Погосов, И.В. Караваева. – М. : Проспект, 2009.
- Берзон Н.И. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.И. Берзон. – М. : Академия, 2006.
- Вайн С. Глобальный финансовый кризис. Механизмы развития и стратегии выживания [Текст] / Саймон Вайн. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009.
- Воронова Л.В. и др. Финансовой менеджмент [Текст] : практикум ; учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суровцев, Л.В. Воронова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Галицкая С.В. Деньги. Кредит. Финансы [Текст] : учеб. пособие / С.В. Галицкая. – 2-е изд. – М. : ЭКСМО-ПРЕСС, 2009.
- Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / под ред. И.Я. Лукасевича. – М. : Вузовский учебник, 2007.
- Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментальный для принятия экономических решений [Текст] / О.В. Ефимова. – М. : Омега-Л, 2009.
- Ильшева Н.Н. и др. Финансовое положение и эффективность использования ресурсов предприятия [Текст] : монография / Н.Н. Ильшева, А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – М. : ЮНИТИ, 2009.
- Ковалева В.Д. Моделирование финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / В.Д. Ковалева, И.В. Додонова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. / И.Я. Лукасевич. – М. : ЭКСМО, 2007.
- Кельчевская Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: Теория и практика [Текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, Велби, 2008.
- Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов. – М. : ИНФРА-М, 2009.
- Криничанский К.В. Математика финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / К.В. Криничанский. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Маслова И.А. и др. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга [Текст] : учеб. пособие / И.А. Маслова, Т.А. Головина, Л.В. Попова. – М. : Дело и сервис, 2006.
- Нешиной А.С. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / А.С. Нешиной. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2009.
- Нитецкий В.В. и др. Практикум по аудиту и финансовому менеджменту [Текст] / В.В. Нитецкий, А.Е. Суглобов, Т.А. Козенкова. – М. : КНОРУС, 2009.
- Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / Г.Б. Поляк. – М. : Юнити, 2006.
- Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] : учеб. / М.В. Романовский, О.В. Врублевская. – М. : Юрайт, 2008.
- Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия [Текст] : учеб. / Е.Ф. Тихомиров. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2006.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Стояновой Е.С. – М. : Перспектива, 2007.
- Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. А.М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007.
- Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст] : учеб. / под ред. Т.В. Теплова. – М., 2002.
- Финансы и кредит [Текст] : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук А.М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 2002.
- Финансы предприятий (организаций) [Текст] / под ред. Колчиной Н.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
- Финансы предприятия [Текст] / под ред. В.М. Романовского и др. – М. : Перспектива, 2000.
- Цены и ценообразование [Текст] / под ред. Салимжанова И.К. – М. : Проспект, 2006.

29. Ченг Ф.Ли. Финансы корпораций: теория, методы и практика [Текст] : учеб. / Ченг Ф. Ли, Джозефи Финнерти. – М. : ИНФРА-М, 2000.
30. Швандар В.А., Горфинкель В.Я. Экономика предприятия [Текст] / В.А. Швандар, В.Я. Горфинкель. – 4-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
31. Шеремет А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008.
32. Экономическая теория [Текст] / под ред. Николаевой И.П. – М. : ЮНИТИ, 2002.
33. Этрилл П. Введение в финансовый менеджмент [Текст] / П. Этрилл. – СПб. : Питер, 2006.
34. Янин О.Е. Финансы, денежное обращение и кредит [Текст] / О.Е. Янин. – М. : АCADEMIA, 2007.

Ключевые слова

Финансовое управление; управление финансами; управление денежным потоком; управление оборотными активами; управление оборотными средствами; управление кредиторской задолженностью; управление запасами; управление дебиторской задолженностью; факторинг; лизинг; ключевые показатели деятельности; материальный учет; бюджетирование; планирование; управление финансовым состоянием организации; финансовый механизм предприятия; финансовые инструменты; финансовая стратегия; внутренний контроль коммерческой деятельности; финансовый анализ; управление эффективностью деятельности; оценка состояния бизнеса; управление стоимостью; финансовая среда деятельности предприятия; финансовая разведка; ценообразование; классификация затрат; управление затратами; уровень безубыточности; управленческие решения; неэффективные участки деятельности; финансово-экономический кризис; диагностика выхода из кризиса; риски; банкротство; система мотивации; риск-менеджмент; управление собственным капиталом; анализ кредитоспособности заемщика; дивидендная политика; бизнес-план; инвестиционные проекты; источники финансирования собственной деятельности; инвестиционные решения; дисконтирование денежных потоков; управление проектами; привлечение оборотных средств; сделки слияния и поглощения; эффективность сделки слияния или поглощения.

Лысенко Денис Владимирович

РЕЦЕНЗИЯ

Для работы в современных рыночных условиях, а также для достойного участия в постоянно усиливающейся конкурентной борьбе, компаниям требуется более эффективно вести свою деятельность, а значит, постоянно принимать самые разнообразные управленческие решения, что в свою очередь, влечет за собой необходимость постоянно давать реальную оценку эффективности принимаемых решений и реализуемых проектов, грамотно управлять эффективностью деятельности организации.

Именно здесь возникает актуальность разработки основных методических принципов разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности на основе научной базы.

В статье рассмотрены сущность и задачи управления эффективностью деятельности, основы принятия эффективных управленческих решений.

Предложенные в рукописи методы решения теоретико-методологических и организационно-методических задач управления эффективностью деятельности с учетом западного опыта способствуют повышению обоснованности и качественного уровня принятия управленческих решений на предприятии, оптимизации затрат, контроля использования материальных ресурсов, контроля степени достижения стратегических целей и задач развития организации, эффективного управления финансовыми ресурсами.

Положительной оценки заслуживает стиль и последовательность изложения материала, его структурированность.

Рукопись написана доцентом кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. Кафедра имеет большой опыт исследования теории и практики учета, анализа и аудита с учетом зарубежного экономического опыта, написания учебников и учебных пособий, разработки методических материалов по преподаваемым учебным дисциплинам.

Материалы рукописи соответствуют предъявляемым требованиям и могут быть опубликованы в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Чая В.Т., д.э.н., профессор МГУ им. М.В. Ломоносова

9.3. CONCEPTUAL APPROACHES TO PERFORMANCE MANAGEMENT AND MANAGEMENT DECISIONS

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Faculty of the Account, the Analysis and Audit of Economic Faculty

Moscow State University it. M.V. Lomonosov

Proceedings of the article «Conceptual approaches to performance management and management decisions» were tested in the learning process. The material is presented as a method for justifying managerial decisions aimed at finding reserves and the choice of ways to improve production, resource efficiency, develop a strategy for development of the organization in the future, with achievement of key performance indicators. The proposed solutions in the article the theoretical and methodological, organizational and methodological problems of performance management in the light of Western experience contribute to the validity and quality of management decision making at the enterprise, optimizing costs, control of material resources, control the degree of achievement of strategic goals and objectives of the organization. The manuscript is written associate professor of accounting, auditing and analysis of the economic faculty of Moscow State University. MV Lomonosov Moscow State University. The department has extensive experience in studying the theory and practice of economic analysis, writing textbooks and teaching materials, development of teaching materials on academic subjects taught. The manuscript is typical high level of content and presentation. This article was written at a good technological level, which will use it in both higher education and further education. The textbook will assist in the study of financial management and organization of its production, in practice, not only teachers and students of economic universities, but financial experts and leaders.

Literature

1. The Long-term and short-term financial policy of the enterprise: the Manual / Under I.J.Lukasevicha's edition. – Moscow: the High school textbook, 2007.
2. The Finance of the enterprises (organizations) under the editorship of N.V.Kolchinoj – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
3. The Prices and pricing. Under I.K.Salimzhanova's edition, – Moscow: the Prospect, 2006.
4. V.A. Shvandar, V.J. Gorfinkel. Economy of the enterprise the edition 4. – Moscow: JUNITI-DANA, 2007.
5. Financial management under E.S.Stojanovoj's edition. – Moscow: Prospect 2007.
6. The Economic theory under I.P.Nikolaevoj's edition. – Moscow: JUNITI, 2002.
7. Financial management: management of the capital and investments. The textbook. / under T.V. Teplov's edition. – Moscow, 2002.
8. The Finance and the credit. / the manual. / under edition A.M. Kovaleva. – Moscow: the Finance and statistics, 2002.
9. The enterprise Finance. / under V.M.Romanovskogo's edition, etc. – Moscow: Prospect, 2000.
10. Cheng F. Li., Dzhozefi Finnerti. The finance of corporations: the theory, methods and practice. The textbook. – Moscow: «INFRA M», 2000.
11. P. Etrill. Introduction in financial management. The publishing house «Peter», 2006.

12. E.F. Tikhomirov. Financial management: Management of the enterprise finance. The textbook, 2 edition, corrected. – Moscow: Publishing centre «Academy», 2006.
13. I.J.Lukasevich. Financial management: the textbook. – Moscow: EKSMO, 2007.
14. G.B. Poljak. Financial management. The textbook for high schools. – Moscow: JUNITI-DANA, 2006.
15. N.I. Berzon. Financial management. – Moscow: Publishing house Academy, 2006.
16. N.R. Kelchevsky, S.A. Sirotkin. Financial management at the enterprise. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
17. L.V. Voronova, M.E. Surovtsev, L.V. Voronova. Financial management: the Practical work: the Manual. – Moscow: JUNITI-DANA, 2009.
18. V.V. Kovalev. Financial management: the Theory and practice. The edition 2 processed, added. – Moscow: Publishing house the Prospectus of TK Velbi, 2008.
19. Financial management under A.M.Kovalevoj's edition. – Moscow: «INFRA-M», 2007.
20. A.I. Arhipov, V.K. Senchagov, G.N. Chubakov. Finance, monetary circulation and the credit: the Textbook. – M: Publishing house the Prospectus of T.K. Velbi, 2008.
21. V.V. Nitetsky, A.E..Suglobov, T.A. Kozenkova. A practical work on audit and financial management. – Moscow: Knorus, 2009.
22. A.I. Arhipov, I.A. Pogosov, I.V. Karavaeva. The finance. – M: Publishing house the Prospectus, 2009.
23. M.V. Romanovsky, O.V. Vrublevskaja. The finance, monetary circulation and the credit. The textbook. – Moscow: Jurait, 2008.
24. A.S. Neshitoy. The finance, monetary circulation and the credit. 3 edition. – M: Publishing house «DASHKOV And Ko», 2009.
25. O.E.Yanin. The finance, monetary circulation and the credit. – Moscow: Publishing house «ACADEMIA», 2007.
26. K.V. Krinichansky. Mathematics of financial management. The manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
27. I.A. Maslov, T.A. Golovina, L.V. Popova. The modern administrative analysis. The theory and controlling practice. The manual the Manual. – Moscow: Publishing house «D&S», 2006.
28. S.V. Galitsky. Money. The credit. The finance. The manual. 2 edition. – Moscow: Publishing house the EKSMO-PRESS, 2009.
29. O.V. Yefimov. The financial analysis: Modern toolkit for acceptance of economic decisions. – Moscow: Publishing house «OMEGA-L», 2009.
30. N.N. Ilysheva, A.F. Chernenko, A.V. Basharina. The Financial position and efficiency of use of resources of the enterprise. The monography. – Moscow: Publishing house «JUNITI», 2009.
31. Sajmon Vajn. Global financial crisis. Mechanisms of development and survival strategy. – Moscow: Publishing house «Alpina», 2009.
32. V.D. Kovaleva, I.V. Dodonov. Modelling of financial and economic activity of the enterprise. – Moscow: Publishing house «Knorus», 2009.
33. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Finance of the enterprises: management and the analysis. 2 edition. – M: «INFRA M», 2008
34. The complex analysis of economic activities: the Textbook for high schools – The manual. 1 edition. – A.D. Sheremet. M: «INFRA M», 2009.

ment of expenses; level of break-even; administrative decisions; inefficient sites of activity; financial and economic crisis; diagnostics of an overcoming the crisis; risks; bankruptcy; system of motivation; risk-management; management of own capital; the analysis of credit status of the borrower; dividendnaja of the politician; business – the plan; investment projects; sources of financing of own activity; investment decisions; discounting of monetary streams; management of projects; attraction of circulating assets; transactions of merge and absorption; efficiency of the transaction of merge or absorption.

Keywords

The Finance administration; management of the finance; management of a monetary stream; management of turn-around actives; management of circulating assets; management of creditor debts; storekeeping; management debts; faktoring; leasing; key indicators of activity; the material account; budgeting; planning; management of a financial condition of the organisation; the financial mechanism of the enterprise; financial tools; financial strategy; the internal control of commercial activity; the financial analysis; management of efficiency of activity; the estimation of a condition of business; management in cost; the financial environment of activity of the enterprise; financial investigation; pricing; classification of expenses; manage-