

## 9.2. 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

(Окончание, начало в №1 за 2012 г.)

### Модель экономической прибыли

В этой модели стоимость компании принимается равной величине инвестированного капитала плюс надбавка в размере приведенной стоимости, создаваемой в последующем году. Концепция экономической прибыли была предложена А. Маршаллом, который писал: «То, что остается от его [собственника или управляющего] прибылей после вычета процента на капитал по текущей ставке, можно назвать его предпринимательской (управленческой) прибылью».

Преимущество модели экономической прибыли перед моделью дисконтированного денежного потока состоит в том, что экономическая прибыль наглядно показывает результаты деятельности компании в любом отдельно взятом году, тогда как величина свободного денежного потока в любом году определяется достаточно произвольными инвестициями в основные средства или оборотный капитал. Менеджмент компании может улучшить показатель свободного денежного потока данного года в ущерб долгосрочному созданию новой стоимости, например, отложив инвестиции.

Экономическая прибыль – это мера стоимости, создаваемой компанией в единичный период времени.

$$\text{Экономическая прибыль (EP)} = \text{инвестированный капитал} * (\text{ROIC} - \text{WACC}),$$

где

**ROIC** – рентабельность инвестированного капитала (**ROIC = NOPLAT**) (инвестированный капитал);

**WACC** – средневзвешенные затраты на капитал.

Преобразовав, получим:

$$\text{Экономическая прибыль} = \text{NOPLAT} - \text{Инвестированный капитал} * \text{WACC}.$$

Экономическая прибыль концептуально равна бухгалтерской чистой прибыли, только при этом учитывается не только проценты по долгу, но и платежи за капитал.

В модели экономической прибыли стоимость компании равна:

$$\text{Стоимость компании} = \text{Инвестированный капитал} + \text{Приведенная стоимость прогнозируемой экономической прибыли},$$

где

$$\text{Приведенная стоимость прогнозируемой экономической прибыли} = \text{EP} / \text{WACC}.$$

Р. Брейли и С. Майерс начинают анализ слияний и поглощений с определения рыночной стоимости компании-цели как самостоятельной единицы **PV<sub>B</sub>**. Целесообразно сначала понять, почему две или несколько компаний, объединившись, будут стоить дороже, чем

по отдельности, оценить возможные при этом экономические выгоды и издержки. В своем анализе они вводят понятие «экономическая выгода». Она возникает тогда, когда стоимость компании, созданной в результате слияния, выше суммы стоимостей образующих ее фирм порознь – иными словами, выгоды эти и представляют собой синергетический эффект:

$$\text{Выгоды} = \text{PV}_{AB} - (\text{PV}_A + \text{PV}_B) = \Delta \text{PV}_{AB},$$

где

**A** – поглощающая компания;

**B** – поглощаемая компания.

Если выгоды имеют положительное значение, то слияние экономически оправдано.

Издержки для **A = Оплата - PV<sub>B</sub>**.

Для компании **A** чистая приведенная стоимость от поглощения компании **B** измеряется разностью между выгодами и издержками:

$$\text{NPV} = \text{Выгоды} - \text{Издержки} = \Delta \text{PV}_{AB} - (\text{Денежная оплата} - \text{PV}_B).$$

Поглощение со стороны компании **A** целесообразно, если чистая приведенная стоимость имеет положительное значение.

В варианте расчета чистой стоимости поглощения **NAV<sup>1</sup>**, предложенным П. Гоханом, синергия может обеспечить объединенной компании положительную чистую стоимость поглощения:

$$\text{NAV} = \text{V}_{AB} - [\text{V}_A + \text{V}_B] - \text{P} - \text{E},$$

где

**V<sub>AB</sub>** – объединенная стоимость двух компаний;

**V<sub>B</sub>** – рыночная стоимость акций компании **B**;

**P** – премия, выплаченная за компанию **B**;

**E** – издержки процесса поглощения;

**V<sub>A</sub>** – оценка компанией **A** своей собственной стоимостью.

Преобразовав, получим:

$$\text{NAV} = [\text{V}_{AB} - (\text{V}_A + \text{V}_B)] - (\text{P} + \text{E}).$$

Значение в квадратных скобках представляет собой синергетический эффект. Чтобы окупить слияние, этот эффект должен быть больше, чем **P + E**. О компаниях часто говорят, что «их стоимость – это **EBITDA<sup>2</sup>**, помноженная на некоторый коэффициент».

### Оценка стоимости

Оценка стоимости компании и возможных синергетических эффектов крайне важна. Очень немногие компании получают от слияний и поглощений то, что ожидают, отчасти потому, что переоценивают величину синергетических эффектов и переплачивают за компанию (очевидно, что вышесказанное не относится к ситуации, когда поглощение производится с целью закрытия бизнеса компании-цели) (рис. 7).

Уровень 1.

- Увеличить бюджет и повысить ответственность за запуск новых продуктов.
- На переходный период сохранить существующие планы продаж.
- Определить приоритетные направления в расходах на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).
- Консолидировать производство.
- Консолидировать снабженческую деятельность.

<sup>1</sup> NAV – net acquisition value.

<sup>2</sup> Earnings before interest, depreciation and amortization – прибыль до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации.

- Рационализировать маркетинг.
- Уровень 2.
- Стремиться к повышению эффективности работы ключевых направлений (НИОКР, маркетинг).
  - Перезаключить контракты с производственным персоналом на новых условиях.
  - Кардинально пересмотреть стратегию в области НИОКР и ассортимента продукции.
  - Разработать новую модель управления, взяв за основу лучшие наработки обеих компаний.
  - Использовать положение компании в уникальных сегментах рынка для реализации продукции обеих компаний.
  - Найти более дешевые источники финансирования.
- Уровень 3.
- Наладить выпуск новых продуктов.
  - Создать возможности для дальнейших слияний / поглощений.

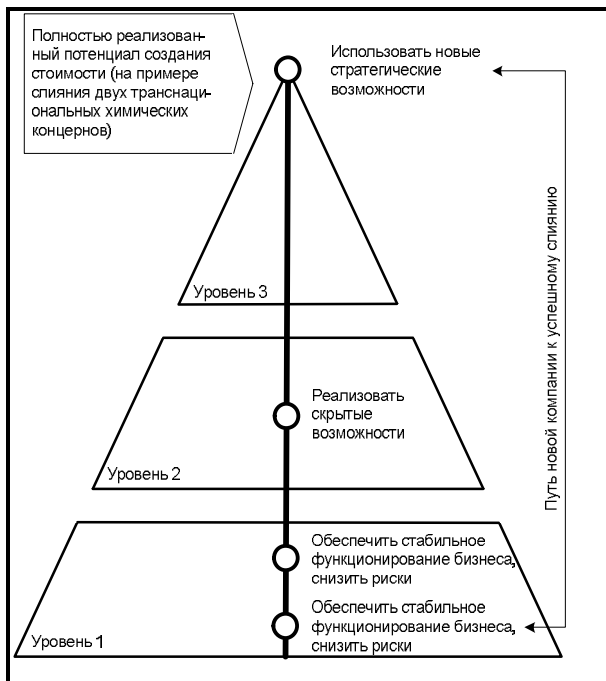


Рис. 7. Уровни поддержания и создания новой стоимости при сделках слияния и поглощения

**Анализ эффективности**

В общем виде (по упрощенной схеме) анализ эффективности слияния или поглощения компаний предусматривает:

- прогнозирование денежного потока;
- определение уровня дисконтной ставки или цены капитала для оценки прогнозируемого денежного потока;
- оценку реальной стоимости приобретаемой фирмы;
- сравнительный анализ полученных данных.

1. Прогнозирование денежного потока:

$$CF = CF_1 / (1 + r)^1 + CF_2 / (1 + r)^2 + \dots + CF_n / (1 + r)^n + TV / (1 + r)^n,$$

где

**CF** – это сумма, которую мы можем себе позволить затратить на инвестиции;

**CF<sub>1, 2, ..., n</sub>** – денежные потоки (прибыль на кассовой основе) проекта в годы **1, 2, ..., n**;

**TV** – конечная стоимость предприятия, создаваемого в рамках проекта. На первом уровне это остаточная стоимость оборудования, которое можно продать по окончании проекта;

**CF<sub>1, 2, ..., n</sub>** вычисляются на основе данных прогнозного отчета о прибылях и убытках (income statement). На первом уровне считается, что денежный поток равен сумме чистой прибыли (net income) и амортизации (depreciation).

2. За «**r**» закрепилось название нормы дисконта (в дословном переводе нормы уценки), все наши будущие денежные поступления как бы уценяются.

$$r = RFR + \beta * (Rm - RFR),$$

где **RFR** (risk free rate) – безрисковая ставка по инвестициям (в США – ставка по государственным облигациям);

**beta (β)** – мера относительного риска нашей акции по отношению к среднерыночному риску;

**Rm** (market rate) – доходность среднерыночной ценной бумаги.

3. Рыночная цена. Наиболее вероятная цена, по которой объект оценки может быть отчужден на открытом рынке, в условиях конкуренции.

Оценка рыночной стоимости осуществляется в рамках трех стандартных подходов (см. табл. 16).

4. Сравнение дисконтируемого денежного потока и стоимости компании.

**CF > MV** (market value) слияние оправдано;

**CA < MV** не оправдано.

Экономические выгоды от слияния возникают только тогда, когда рыночная стоимость компании, созданной в результате слияния или поглощения выше, чем сумма рыночных стоимостей образующих ее фирм до их объединения. Эти выгоды и представляют собой синергетический эффект.

Эффекты синергии, как показано в табл. 17, можно разделить на два типа: операционные синергии и финансовые (рис. 8) синергии.

Операционная синергия первого вида ведет к увеличению эффективности текущих операций, снижению прямых и косвенных затрат на разных этапах создания и продвижения продукта к клиенту. Операционная синергия второго вида позволяет избежать новых инвестиций: в развитие сбытовой сети компании, ее рыночные исследования, продвижение продукта, наконец, в развитие персонала и управленческой команды. Эта синергия выражается в ускорении движения компании по стратегической траектории.

В финансовой синергии происходит колебание доходности базисного актива.

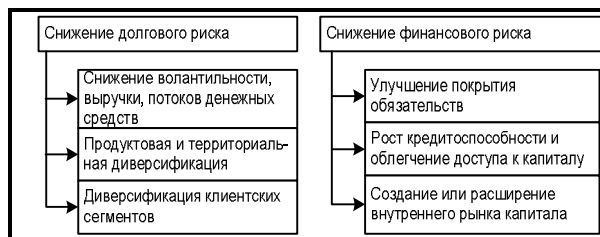


Рис. 8. Финансовая синергия

**ΔDebt** – это слагаемое отражает результирующие выплаты в адрес кредиторов и включает расходы на выплату процентов по долгам и погашение основной суммы долга в расчете на год, а также прирост заемного долгосрочного капитала в соответствующем периоде. В анализе величины **ΔDebt** необходимо отразить возможное влияние финансовой синергии, поскольку она связана с улучшением доступа к кредитным ресурсам.

Таблица 16

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И ОСОБЕННОСТИ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Стоимостной подход (доходный подход)	Сравнительный подход	Затратный способ
<p>Заключается в оценке благосостояния с помощью рыночной стоимости собственности. Опирается на методы капитализации и дисконтирования денежных потоков. Стоимость права контроля равна текущей стоимости доходов этого права. <b>Оценка стоимости = Чистый денежный поток / Коэффициент капитализации.</b> (Должен быть стабильный доход и постоянный темп его изменения)</p>	<p>Метод компании-аналога. Стоимость объекта может быть определена на основе стоимости аналогичных объектов на рынке, при этом необходимым условием является наличие достаточного количества объектов-аналогов на рынке и достоверных источников информации о них. Суть метода заключается в определении наиболее значимых показателей объекта: чистая прибыль, величина активов, выручка и т.п., нахождении схожих по характеристикам (отрасль, продукция, технология и т.п.) объектов-аналогов</p>	<p>В рамках затратного способа выделяют методы ликвидационной стоимости, чистых активов. Особенность ликвидационного метода: покупатель не заплатит за объект больше суммы затрат на создание такого же объекта и стоимость при этом не учитывает потенциал компании, а базируется на ее текущем положении. Используется для оценки участников в состоянии банкротства, либо если текущая стоимость доходов несоизмеримо меньше стоимости материальных активов. <b>(Стоимость материальных активов = Затраты на ликвидацию – Финансовый результат от ликвидации).</b> Метод чистых активов применим для компаний, имеющих значительные материальные активы</p>
	<p>Метод отраслевых коэффициентов. После определения значимых показателей объекта определяются рыночные мультипликаторы для каждого объекта-аналога отношение стоимости объекта к его показателям <b>(Мультипликатор выручки = Стоимость компании / Выручку компании).</b> На основе них определяется вариант стоимости исходного объекта</p>	
<p>Спорные моменты: • субъективность построения прогноза доходов; • субъективность определения ставки дисконтирования и коэффициента капитализации; • сложность оценки убыточных предприятий в меньшей степени приемлем для определения рыночной стоимости миноритарных (неконтрольных) пакетов акций компании, производящей товары или услуги</p>		<p>Традиционно считается наиболее надежным подходом при оценке бизнеса и акций. Основные трудности, связанные с его применением, – определение обоснованного денежного потока и приемлемой ставки дисконта</p>

Таблица 17

ФОРМЫ ОПЕРАЦИОННОЙ СИНЕРГИИ

Экономия на масштабе	Экономия на гибкости	Возможности роста
<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост производительности за счет специализации;</li> <li>снижение постоянных издержек на единицу продукции за счет их распределения;</li> <li>более полное использование мощностей;</li> <li>рост коэффициента «выручка / потенциальная выручка»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкость сетей товаропродвижения;</li> <li>плотность охвата потребителей;</li> <li>гибкость исследований рынка;</li> <li>гибкость управленческой команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Скорость расширения рынка;</li> <li>создание / укрепление рынка;</li> <li>скорость освоения / создания технологии;</li> <li>скорость создания новых продуктов;</li> <li>укрепление / создание рыночной власти</li> </ul>

Сфера	Источники синергетического эффекта	Диапазон синергетического эффекта, %	База
Закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффект масштаба в переговорах</li> <li>Обмен лучшей практикой</li> </ul>	1,5-5	Затраты на закупку материалов и оборудования, услуг (вкл. транспорт)
Логистика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование лучших условий</li> <li>Оптимизация потоков</li> <li>Снижение цен за перевозки</li> </ul>	1-10	Затраты на логистику
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оптимизация загрузки мощностей</li> <li>Обмен лучшей практикой</li> </ul>	1-5	Себестоимость продукции
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перекрестные продажи</li> <li>Уход от конкуренции за единых покупателей</li> <li>Укрепление позиции в переговорах</li> </ul>	2-3	Объем продаж
Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Избежание дублирующих инвестиционных проектов</li> </ul>	?	Сумма зависит от дублирующих проектов
Численность корпоративного центра	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение общей численности дублирующих функций</li> </ul>	20-40	Общая численность двух корпоративных центров
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение стоимости капитала</li> </ul>	0,5-3	Стоимость капитала
Система управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>Масштаб повышения современности системы корпоративного управления</li> </ul>	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прозрачность и понятность процессов управления</li> <li>ERP системы</li> </ul>

Рис. 9. Источники синергетического эффекта

Модель расчета синергетического эффекта базируется на разделении деятельности компании на бизнес-процессы. Для того чтобы оценить потенциальный синергетический эффект, необходимо сначала выделить основные сферы, в которых стратегический инвестор может получить эти эффекты, определить их источник и оценить их диапазон.

Анализ эффектов синергии происходит с качественной и с количественной точек зрения.

Качественный анализ предполагает создание «списка заявок» на эффекты синергии, в котором затем следует оставить потенциальные причины возникновения синергии (применительно к конкретной сделке). Для этого понадобится провести стратегическую оценку возможностей каждой компании, выявив потенциал комбинирования ресурсов (рис. 9а).

Количественный расчет синергии можно провести по формуле:

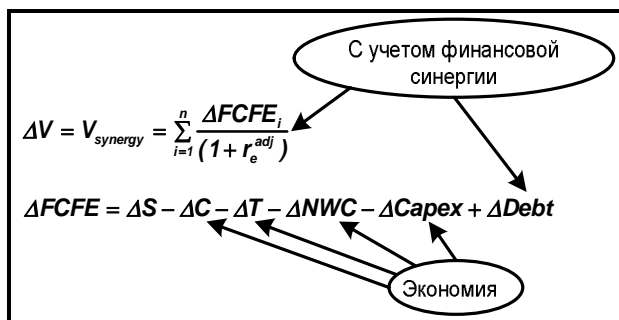


Рис. 9а. Количественный расчет синергии

где

$\Delta FCFE$  (free cash flow to equity) – поток денежных средств для акционеров;

$\Delta S$  (sales) – прирост выручки;

$\Delta C$  (costs) – экономия на расходах;

$\Delta T$  (tax) – экономия на налоге на прибыль;

$\Delta Capex$  (capital expenditure) – экономия на капиталовложениях;

$\Delta NWC$  (net working capital) – экономия на инвестициях в оборотный капитал;

$\Delta Debt$  – прирост чистого долга;

$Re$  (return) – доходность акционерного капитала (барьерная ставка).

### Оценка рисков при слиянии и поглощении

Рассматривая вопрос определения риска слияний / поглощений предприятий, важно отметить социальную направленность (составляющую) сделки по слиянию / поглощению. Например, большое сокращение численности работников, сброс основных фондов в градообразующих предприятиях вызовет явное противодействие местной администрации (табл. 18).

Анализ «провалов» слияний и поглощений показал, что в основном они происходят из-за ошибок в разработке стратегических планов, неправильной оценки потенциала и синергии и смещений реализации проекта. На практике часто график финансирования проекта не выполняется (по объективным причинам), происходит смещение и задержка сроков, объема выпускаемой продукции, что приводит к изменению эффективности проекта.

К рискам можно отнести:

- потерю клиентов;
- ценовую войну (давление);
- атаку конкурентов;
- потерю ключевых сотрудников;
- отсутствие необходимых навыков;
- политическое / культурное сопротивление поглощаемой компании;
- нарушения обязательств со стороны поставщиков и дистрибьюторов;
- технологические сбои;
- неоднозначность реакции со стороны рабочего коллектива;
- реакция со стороны регулирующих органов;
- негативный PR в СМИ и т.д.

Таблица 18

### КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ

Виды рисков	Виды рисков
Стратегические риски: • планирование; • продуктовый цикл; • распределение ресурсов; • непрерывность деятельности; • ошибки в корпоративном управлении	Финансовые риски: • кредитные; • изменение процентных ставок; • валютные; • колебания рынков
Операционные риски: • технологические; • профессиональная ответственность; • риски информационных технологий; • организационные; • ошибки, халатность	Опасности: • огневые риски; • природные риски; • судебные иски; • преступления
Становые риски: • политические	Отраслевые риски: • регулирование отрасли; • изменение конъюнктуры

Способы выявления рисков:

- экспертные (анкетирование, интервью, риск аудит, построение карты рисков);
- аналитические (составление рейтингов, проведение финансового анализа);
- статистические (VaR<sup>3</sup>, CFaR<sup>4</sup>, benchmarking, имитационное моделирование, сценарный анализ).
- Чтобы достичь желаемых синергетических эффектов, необходимо учесть следующее.

Для начала руководителям следует критически оценить предполагаемые синергетические эффекты – слишком часто их величина оказывается завышенной, – а также возможные издержки и негативные эффекты объединения, такие как потеря клиентов или трудности введения единого стандарта обслуживания клиентов в объединяющихся компаниях: вероятно, объем единовременных издержек при слиянии окажется гораздо больше. Особое внимание нужно уделить подбору команды, проводящей слияние: в нее должны войти профессионалы, способные благодаря своим знаниям восполнить недостаток информации.

- В ходе анализа эффективности слияний и поглощений представляется целесообразным оценивать возможную реакцию инвесторов. Если курс акций поглощаемой компании упадет после объявления о предстоящей сделке, значит, инвесторы считают выгоды поглощения сомнительными или цену компании завышенной.
- Кроме того, необходимо иметь в виду, что в процессе покупки компании часто возникает ситуация, похожая на аукцион, т.е. компании-покупатели конкурируют друг с другом. Необходимо осмотрительно принимать решение об участии в таком «аукционе».

<sup>3</sup> Value at risk – уровень капитала, который с определенной вероятностью находится под риском.

<sup>4</sup> Cash Flow after Risk.

- Слияния могут повысить эффективность объединившихся компаний, но они же могут и ухудшить результаты текущей производственной деятельности, усилить бремя бюрократии.
- Поглощающие компании порой неверно оценивают активы интересующих их компаний или их обязательства. Можно недооценить издержки, сопряженные с модернизацией оборудования в этой компании, или ее обязательства по гарантийному обслуживанию бракованной продукции. Существенно влияют обязательства по охране окружающей среды.
- Очень часто недооцениваются необходимые инвестиции для осуществления сделки по слиянию или поглощению. Например, при поглощении BMW компании Rover приблизительная стоимость последней составляла 800 млн фунтов, а необходимые в последующие пять лет после слияния инвестиции – 3,5 млрд.

Несмотря на возросшую конкуренцию на рынке слияний и поглощений, количество сделок, в результате которых стоимость была увеличена, больше чем количество сделок, приведших к уменьшению стоимости. По оценкам KPMG, более двух третей сделок не приводят к увеличению стоимости компании, 43% из них являются «нейтральными».

Исходя из этого, можно предположить, что компании-покупатели осуществляют приобретения с целью удержания своей конкурентной позиции. Эти результаты также свидетельствуют об усилении позиций продавца (рис. 10).



Рис. 10. Увеличение стоимости компании в результате сделки<sup>5</sup>

По оценке KPMG, только 31% сделок привел к реальному увеличению стоимости. В среднем 43% от ожидаемой стоимости в результате синергии включалось в покупную цену. Синергетический эффект не всегда материализуется там, где его ожидают. Кроме того, если компания фокусируется только на достижении синергетического эффекта в области экономии расходов, она упускает возможность получения всех запланированных выгод от сделки, в том числе и от возможной синергии в области выручки.

Примерно две трети компаний, стоимость которых увеличилась после проведения сделки, достигли или превысили запланированный синергетический эффект и намеченные показатели эффективности. И наоборот: компании, испытавшие негативный эффект в результате проведенной сделки, не смогли достичь ни намеченных показателей повышения эффективности, ни запланированного синергетического эффекта (рис. 11).

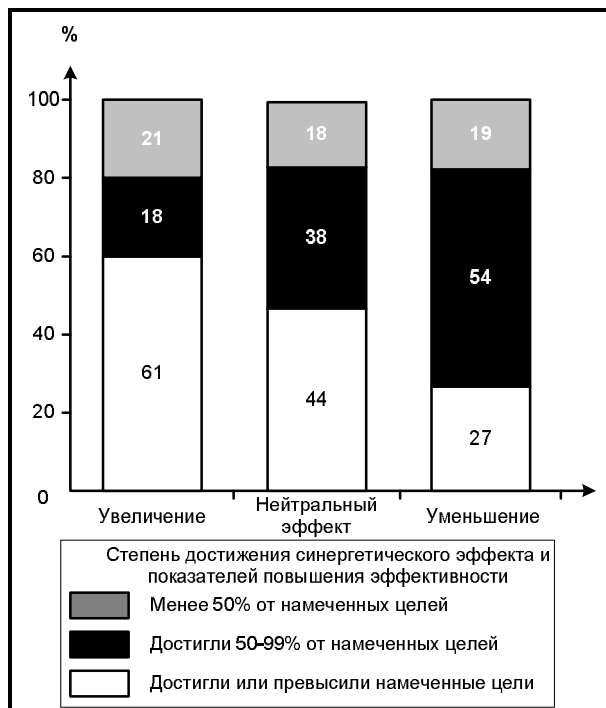


Рис. 11. Соотношение увеличения стоимости компании и достижения ими запланированного синергетического эффекта и показателей повышения эффективности<sup>6</sup>

## 12. ПОЭТАПНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

На сегодняшний день существуют две основные причины для оптимизации бизнес – процессов, которые характерны для большинства российских предприятий. Первая – укрупнение компаний и формирование холдингов с централизованной системой управления. Для таких предприятий отсутствие описанных и эффективных бизнес-процессов означает потерю управляемости и резкое снижение конкурентоспособности, а также рост издержек и, как следствие, уменьшение прибыли. Вторая причина заключается в том, что многие компании при становлении ориентировались на быстрое получение прибыли и краткосрочные перспективы. Процессы выстраивались под конкретную сделку, при этом не учитывались стратегические интересы компании. В результате бизнес-процессы с каждой новой сделкой становились все более сложными и запутанными.

Оптимизацию бизнес-процессов рекомендуется выполнять поэтапно по следующему плану:

- формирование рабочей группы и определение целей проекта;
- обучение рабочей группы методологии описания процессов;
- диагностика бизнес-процессов компании;
- описание бизнес-процессов и построение модели по принципу «как есть»;
- выбор программного продукта для построения модели бизнес-процессов и разработка соглашения о моделировании;
- разработка предложений по изменению бизнес-процессов;

<sup>5</sup> Источник: KPMG International.

<sup>6</sup> Источник: КПМГ Интернешнл.

- построение и утверждение модели «как будет»;
- выделение опорных точек;
- разработка регламента и совершенствование бизнес-процессов;
- подготовка и утверждение программы управления изменениями.

Первыми шагами на пути оптимизации бизнес-процессов для предприятия должны стать формирование рабочей группы, ответственной за проект, и составление четкого плана работ. Как правило, в нее входят представители структурных подразделений компании. Также необходимо проинформировать персонал о задачах проекта и провести детальное планирование предстоящих работ. По окончании первого этапа выпускается приказ о начале реализации проекта оптимизации бизнес-процессов компании, к которому прилагается карточка проекта, где указаны основные стадии, сроки, конечный результат стадии проекта, ответственные лица и требуемые ресурсы.

Поскольку производственные процессы должны соответствовать требованиям технологии и безопасности, то, как показывает опыт, в первую очередь в оптимизации нуждаются бизнес-процессы управления и администрирования.

### Диагностика бизнес-процессов компании

Даже в средней по размерам компании количество бизнес-процессов может достигать нескольких тысяч. Поэтому основная цель проведения диагностики – определение бизнес-процессов, нуждающихся в оптимизации. Следует понимать, что кардинальные изменения второстепенных процессов не дают серьезных положительных результатов, а незначительные улучшения ключевых процессов могут принести ощутимый эффект, например сокращение издержек и затрачиваемого рабочего времени. Поэтому при диагностике нужно выявить те процессы, которые существенным образом влияют на ключевые показатели деятельности компании.

Важными могут, являются процессы, связанные с планированием продаж и производства, формированием и исполнением бюджетов всех уровней, управлением дебиторской задолженностью, ценообразованием на товарную продукцию, порядком работы с платежными документами, заключением договоров и контрактов, выявлением, анализом и предупреждением брака, рекламационной работой. От того, насколько эффективно они выполняются, зависит достижение поставленных перед компанией стратегических целей.

В качестве вспомогательных факторов, характеризующих значимость процесса, можно использовать следующие:

- продукт или услуга, получаемые в результате выполнения процесса, обладают большим удельным весом в структуре издержек компании;
- процесс довольно часто повторяется в течение дня (месяца, года);
- значение характеристик процесса (время, издержки, ресурсы и т.д.) при повторном его выполнении существенно отличается от предыдущих.

Также для выбора ключевых процессов могут использоваться экспертные оценки. В экспертную группу, как правило, входят руководители подразделений предприятия.

Одна из самых заметных ошибок – полное или частичное дублирование операций, как целыми подразделениями, так и отдельными сотрудниками. Это влечет за собой неоправданное расходование ресурсов. К примеру, в ком-

пании готовилось огромное количество отчетов по динамике дебиторской задолженности. Одни и те же данные представляли бухгалтерия, финансовый и коммерческий отделы. При этом зачастую цифры в отчетах отличались, а выявление достоверной информации отнимало много времени. Однако самая серьезная проблема, требующая первоочередного решения при оптимизации бизнес-процессов, – отсутствие четкого разграничения ответственности за выполнение того или иного процесса. К примеру, широко распространено мнение, что бухгалтерия отвечает за подготовку первичных документов. На самом деле бухгалтер только проверяет правильность их подготовки. Подобного рода заблуждения ведут к возникновению конфликтов и неэффективной работе.

В некоторых компаниях специалист подбирается под процесс, а процесс подбирается под человека. Это означает, что в компании существует персонифицированная система распределения полномочий, созданная в связи с родственными связями, какими-то прошлыми заслугами и т.д. Такой подход совершенно неверен и не может принести положительных результатов.

### Описание существующих бизнес-процессов

Цель данного этапа – описание выбранных для оптимизации процессов по принципу «как есть» и создание условий для их однозначного понимания всеми менеджерами компании. Для представления бизнес-процессов в виде понятных схем используются такие широко распространенные методологии, как ARIS или IDEF.

Для каждого процесса следует назначить ответственного за его выполнение (владелец процесса). Этот менеджер должен не только отвечать за процесс, но и иметь полномочия по его управлению. Невозможно оптимизировать те процессы, за выполнение которых никто не отвечает. Далее следует описать результаты опроса ответственных за бизнес – процессы (рис. 12).

### Выделение опорных точек

Чтобы контролировать ход работ, еще до проведения оптимизации нужно выделить наиболее важные характеристики процесса (опорные точки) и измерить их. Обычно в качестве опорных точек рассматриваются такие характеристики, как качество процесса, скорость его выполнения. Например, для процесса «Привлечение финансирования» опорными точками могут быть процентные ставки, под которые предприятие привлекает кредитные ресурсы, а также время с момента подачи кредитной заявки до момента получения денежных средств. Затем по изменению этих характеристик можно будет судить об эффективности оптимизации. К сожалению, большая часть характеристик процесса не формализуема (например, качество управления персоналом), поэтому для их определения, как правило, используется метод экспертных оценок.

Неправильный выбор критериев оптимальности процесса может привести к необходимости начинать все с начала. Когда проблемы с процессом очевидны (он либо фрагментирован, либо отсутствует какая-то его часть), определить то, что нужно оптимизировать, не сложно. Если выявить причины неэффективности процесса трудно, лучше перейти к другому процессу. Когда же нельзя сказать определенно, эффективен процесс или нет, то, скорее всего, он не подлежит оптимизации.

АНКЕТА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ №Б/Н	
Исполнитель:	Дата заполнения анкеты: _____ 20__ г.
Клиент: ОАО «Рраменское приборостроительное конструкторское бюро»	Период обследования: с 20__ г. по 20__ г.
В анкете указываются основные сведения об анализируемом подразделении, его функциях, задачах, документообороте. Второй раздел заполняется по мере предоставления информации. Предоставленная информация отмечается во второй колонке. Третья колонка предназначена для примечаний. Анкета считается заполненной только при условии предоставления всей указанной в ней информации. Дата заполнения анкеты – дата полного ее заполнения	
<b>I. Сведения о подразделении</b>	
Наименование структурного подразделения (отдела)	
Руководитель структурного подразделения (Ф.И.О., должность)	
Количество сотрудников по штатному расписанию	
Среднее количество сотрудников	
Среднемесячная заработная плата	
Территориальное расположение	
<b>II. Сведения о деятельности структурного подразделения</b>	
Перечень и описание основных документов, регламентирующих деятельность структурного подразделения	
Структура подразделения с кратким описанием должностных обязанностей (отдельно – аппарата управления и производственных подразделений)	
Основные локальные бизнес-процессы, каким образом документируются	
Ответственные за реализацию основных бизнес-процессов, каким образом закреплена ответственность, уровень ответственности	
Конечный продукт структурного подразделения и пользователи результатов	
Система планирования, учета, бюджетирования и контроля в подразделении. Наличие регламентов, краткое описание	
Структура документооборота подразделения (наличие электронного документооборота)	
Перечень входных документов, регулярность поступления, наличие регистрации, откуда поступают	
Перечень внутренних документов, регулярность формирования, наличие регистрации, ответственные лица	
Перечень выходных документов, регулярность формирования, наличие регистрации, ответственные лица, куда направляются	
Количество административного и производственного персонала. Кадровая политика (средний возраст, квалификация, текучесть и др.)	
Квалификационный уровень персонала. Наличие программ повышения квалификации и переподготовки	
Наличие программного обеспечения (в т.ч. специализированного), степень регламентации использования, характеристика уровня пользователей	
Наименование подразделений, с которыми происходит тесное взаимодействие по основным функциям	
Основные проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе работы	
Основные управленческие решения, принимаемые на уровне структурного подразделения. Иерархия уровней принимаемых решений	
Основные ключевые показатели структурного подразделения, которые применяются на практике (для премирования, для оценки руководства, для анализа и т.д.)	
Место в системе ЦФО	
Контрольные точки	

Рис. 12. Анкета предварительного обследования

### Совершенствование бизнес-процессов

Комплекс работ по совершенствованию бизнес-процессов предполагает проведение всестороннего анализа описанных процессов, выявление логических ошибок и проведение мероприятий по оптимизации.

### Выявление логических ошибок

Несмотря на то, что все процессы компании уникальны, можно выделить наиболее типичные ошибки, присущие многим компаниям. Устранение таких недочетов позволит в значительной степени повысить эффективность процессов. Создание нигде не используемой информации. Зачастую все документы автоматически копируются, затем подшиваются, но информация из них не используется. Нужно решить, действительно ли эта информация необходима. Если да, то в регламенте бизнес-процесса следует указать, где именно. Если же нет, то нужно изменить процесс таким образом, чтобы исключить выполнение лишней работы. Примером подобной ошибки может служить ситуация в одной из торговых компаний, когда подготовка годовой справки по определенной номенклатуре товара занимала восемь рабочих дней отдела из шести человек. В результате оптимизации бизнес-процессов выяснилось, что эта информация никому не нужна, и необходимость в подготовке справки отпала.

- Отсутствие информации, необходимой для выполнения процесса. Информация используется или должна использоваться в процессе, но не создается и не передается из других процессов. Для начала следует определить про-

цесс – источник этой информации. В холдингах большое количество времени сотрудников финансового подразделения управляющей компании тратится на то, чтобы связаться с дочерним предприятием и потребовать дополнительные данные. Этого можно избежать, если требование о предоставлении этой информации будет закреплено в соответствующем регламенте.

- Отсутствие регламента поступления информации по процессу. Например, в компании существует процесс «Анализ запросов и претензий клиентов». Однако часть информации от клиентов поступает менеджерам по продажам, с которыми они непосредственно работают. Если в документах, регламентирующих работу отдела продаж, не предусмотреть обязанность менеджеров передавать эти данные в отдел претензий, то часть информации просто потеряется. Избежать подобных ситуаций можно за счет создания четких, предельно понятных регламентов, а также досконального описания источников информации.

### Использование в процессе документов, не имеющих определенного источника происхождения

Ярким примером могут служить отчеты по структуре и динамике дебиторской задолженности, которые зачастую готовятся бухгалтерией, финансовым и коммерческим отделами компании. При этом данные в отчетах разительно отличаются. Пользователь такой информации должен тратить много времени на поиск ошибок или устранение расхождений в принципах учета дебиторской задолженности. Решить такую проблему можно путем определения полного списка всех пользователей

информации, создания единой формы отчета и жесткой регламентации применяемых принципов учета.

### **Отсутствие регламента процесса**

Создание регламентов процессов – одна из основных задач, которая должна быть решена в ходе описания и оптимизации процессов. Отсутствие регламентов и отраженных в них изменений приведет к тому, что в процессах не будут внесены корректировки, и работа будет проделана напрасно. Так, в крупной компании розничной торговли после описания и оптимизации процессов не было создано необходимых регламентов. В итоге сотрудники по завершении проекта продолжали работать так, как привыкли. При наличии регламентов и соответствующей разъяснительной работы среди персонала подобные случаи исключены.

### **Ошибка интерфейса**

Входящий и исходящий потоки информации представлены в разных форматах. К примеру, структура и степень детализации статей расходов и доходов в мастер-бюджете компании не совпадают со структурой бухгалтерских статей. В этой ситуации 20% всех проводимых работ тратится на подготовку данных и около 80% на то, чтобы трансформировать их в приемлемую форму. Исправить подобную ситуацию можно при условии детального описания процессов и введения внутрифирменных стандартов передачи данных. Исключив характерные ошибки, следует переходить непосредственно к оптимизации процессов.

### **Разработка вариантов процессов**

Сделать процесс более гибким можно, если он будет иметь несколько вариантов выполнения в зависимости от ситуации. Должно быть, как минимум два варианта процесса – сложный и простой. Например, процесс «Управление денежными средствами» может быть простым (при расходовании небольших сумм – минимальное количество согласований) и сложным (при существенных расходах – многоступенчатое согласование).

### **Горизонтальное и вертикальное сжатие**

Совершенствование процессов предполагает заменить специалистов узкой квалификации людьми, способными выполнять широкий круг обязанностей. В качестве примера горизонтального сжатия процесса могут служить преобразования в крупном банке. Каждому клиенту приходилось общаться с несколькими сотрудниками банка, специализирующимися по разным направлениям деятельности. Качество обслуживания клиентов было невысоким. Было решено создать должность менеджера по работе с клиентами, в обязанности которого входило решение всех клиентских вопросов. Итог – сократилось количество персонала, возросла скорость обслуживания, и снизилось число ошибок. Естественно, что в такой ситуации требования к компетенции персонала существенно повышаются. Необходимо проводить периодическое обучение (переподготовку) сотрудников компании.

Если участнику процесса также предоставляется право самостоятельно принимать определенные решения и сокращается количество уровней согласования, то происходит вертикальное сжатие процесса.

### **Сокращение количества операций контроля**

На практике довольно часто выясняется, что стоимость проверок и управления процессами превосходит стоимость возможных потерь, которые имели бы место при их

отсутствии. На одном из предприятий после проведенного описания процессов выяснилось, что до 95% времени выполнения процесса уходит на подготовку контрольно-отчетной документации и только 5% – на получение необходимого результата. После сокращения количества проверок длительность процессов сократилась вдвое.

### **Управление изменениями**

Основной проблемой, с которой приходится сталкиваться в ходе оптимизации бизнес-процессов, как правило, становится сопротивление изменениям со стороны сотрудников компаний. Поэтому вовлечение в работу сотрудников, особенно непосредственных исполнителей, – принципиальное условие успешной оптимизации процессов. Ключевой фактор, влияющий на создание благоприятной среды для улучшения бизнес-процессов, – отсутствие у персонала страха перед изменениями. Поэтому целесообразно вводить системы мотивации, которые содержат в основном элементы премирования и поощрения, а не наказания. Оптимизация бизнес-процессов выполняется не только для того, чтобы сократить потери времени и денег, но и для того, чтобы упростить работу персонала. Эту мысль нужно донести до сотрудников компании, и проблем с внедрением вновь созданных процессов не будет.

### **Мониторинг бизнес – процессов**

В заключение отметим, что улучшение процессов нужно рассматривать как непрерывную систему управления, а не как ряд разрозненных мероприятий. При этом каждый проект по совершенствованию процессов должен иметь четкий план, содержащий конкретные мероприятия, желаемые результаты, четкое описание обязанностей участников, а также анализ затрат и выгод. По окончании работ важно спланировать, организовать и периодически проводить аудит внедренных процессов. Необходимо контролировать правильное исполнение сотрудниками принятых изменений и сопоставлять фактически выполняемые действия с разработанными и принятыми регламентами.

Таблица 19

#### **ТРУДОЕМКОСТЬ БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ**

Наименование бизнес – процесса	Группа значимости
Расчет заработной платы и начислений	А 70% затрат времени
Повышение квалификации персонала	
Сверки расчетов с подрядчиками и поставщиками в разрезе договоров	
Формирование плана платежей	
Учет отработанного времени и отчеты по персоналу	В 20-25% затрат времени
Учет кредиторской задолженности	
Составление отчетов о движении товаров по складам	
Передача платежных документов в банк и получение выписок	
Выяснение оперативных остатков по складам	С 5-10% затрат времени
Учет остатков денежных средств	
Оформление расходных накладных по складам	
Формирование реестров заявок на платеж	
Расчет налогов и обязательных платежей	

Приведем пример оптимизации бизнес-процессов.

В первую очередь на предприятии анализируются бизнес-процессы как внутри подразделений, так и возникающие в ходе их взаимодействия. Эта работа выполняется силами «команды улучшения» – неофициального подразделения компании, в состав которого



входят руководители финансово-экономической службы, отдела снабжения и отдела кадров. В работе именно этих подразделений нередко допускаются серьезные ошибки, а сотрудники работают сверх нормы. При этом сроки выполнения работ срываются. «Команду улучшения» возглавляет директор по экономике и финансам, так как оптимизация бизнес-процессов должна не только способствовать наведению порядка на предприятии, но и приносить конкретный экономический эффект (снижение затрат, получение более дешевых кредитов за счет роста прозрачности компании и т.д.).

В течение нескольких недель руководители вышеперечисленных подразделений анализируют работу своих подчиненных, учитывают, количество потраченного времени на выполнение того или иного процесса. По итогам проведенного анализа составляется список бизнес-процессов с указанием их продолжительности. В соответствии с экспресс-методом оптимизации проводится ABC-анализ бизнес-процессов, в результате которого процессы делятся на три группы значимости (табл. 19).

Оптимизация работы предприятия включает оптимизацию бизнес-процессов, анализ состояния активов, а также другие мероприятия.

### **Оптимизация бизнес-процессов**

Для получения максимального эффекта в кратчайшие сроки оптимизация процессов началась с группы «А».

#### **Расчет заработной платы**

Сама по себе процедура расчета заработной платы не является для квалифицированного бухгалтера сложной. Однако в анализируемом предприятии расчет заработной платы осуществляется в Excel, при этом нередко возникают ошибки. Учитывая значительное количество сотрудников предприятия, поиск и устранение ошибок требуют больших трудовых затрат. Практически все рабочее время заместителя главного бухгалтера уходит на расчет заработной платы. С целью исключения человеческого фактора, процесс расчета заработной платы необходимо автоматизировать с помощью программы «1С: Зарплата и Кадры». При соответствующем обучении сотрудников это решение приносит ощутимый результат: сокращается количество ошибок, а также время, необходимое на расчет заработной платы.

#### **Повышение квалификации персонала**

Существующая на предприятии практика обучения предполагает, что начальники подразделений самостоятельно проводят обучение среди специалистов своих отделов. В организации отсутствует единая программа подготовки специалистов.

В результате проведенной диагностики выявлено, что сотрудники не понимают необходимости тех или иных действий, поэтому не считают нужным их выполнять.

Отдел кадров разработал и внедрил план подготовки персонала, в соответствии с которым сотрудникам ряда подразделений предписывалось пройти специализированные курсы. Например, все работники бухгалтерии прошли курсы бухгалтерского учета с использованием программы «1С: Предприятие» у одной из франчайзинговых фирм компании «1С». Для повышения качества и скорости прохождения таможенных процедур несколько сотрудников, занимающихся этими вопросами, были отправлены на курсы «таможенного декларанта». Главный бухгалтер получил аттестат профессионального бухгалтера. Реализация обучающих программ позволя-

ет значительно сократить количество ошибок за счет роста профессионального уровня персонала.

#### **Проведение сверки расчетов с контрагентами**

Помимо информации о состоянии расчетов в системе «1С: Бухгалтерия» каждый менеджер по снабжению ведет свою базу данных в Excel. Из-за этого большинство операций дублируется, соответственно возникают значительные потери времени, а также большое количество ошибок. При достаточно напряженном графике работы менеджер по снабжению может внести информацию в одну из баз данных и совершенно забыть про вторую. К концу месяца, когда проводится сверка расчетов с контрагентами, выясняется, что данные «1С: Бухгалтерия» и Excel, которые должны быть идентичными, имеют серьезные расхождения. Начинается кропотливый поиск допущенных ошибок, неучтенных документов и т.д., что требует высоких трудовых затрат. Было принято решение устранить дублирование операций и отказаться от ведения баз данных в Excel. Сотрудников обязали вносить все данные только в «1С: Бухгалтерия». Лишь благодаря этому удалось значительно сократить трудовые затраты, а также повысить достоверность информации.

#### **Формирование плана платежей**

Проблема формирования платежей для завода является одной из наиболее острых. Отсутствие единой базы данных, содержащей достоверную информацию по всем направлениям деятельности, не позволяет оперативно ответить на вопрос: «Кому следует заплатить в первую очередь?» В результате завод регулярно платит штрафы, неустойки. Встает необходимость установить жесткую дисциплину движения информационных потоков. Для этого должны быть разработаны схемы документооборота, позволяющие четко определить последовательность действий для каждого сотрудника. Благодаря этому решается вопрос распределения обязанностей и полномочий. Кроме того, если в процессе обработки данных выявляются расхождения или ошибки, то, располагая четко описанным поэтапным процессом получения этих данных, несложно определить причину и место возникновения ошибки. Накопление информации осуществляется в системе «1С: Бухгалтерия».

#### **Анализ состояния активов**

Параллельно с оптимизацией бизнес-процессов на заводе проводится анализ состояния активов. Первостепенным вопросом является создание системы ежедневного получения данных о состоянии расчетного счета. Эта задача решается за счет внедрения системы «Банк-клиент».

Вторым направлением работы становится инвентаризация основных средств, остатков по складам и незавершенного строительства. Это требует значительных трудовых затрат, но приносит заметные результаты. В ходе инвентаризации обнаруживаются неучтенные складские, которые в дальнейшем будут реализованы. В процессе инвентаризации основных средств могут быть выявлены не учтенные на балансе объекты и, наоборот, часть старого оборудования цеха, которое было демонтировано и утилизировано, но все еще числится на балансе предприятия.

**Другие мероприятия**

В рамках оптимизации деятельности предприятия в перспективе учитывается учетная политика. Взамен номинального документа по учетной политике создается свод правил учета и порядок представления документов с указанием сроков и ответственных за их составление, разрабатываются формы соответствующих документов.

На основе результатов диагностики для каждого подразделения разрабатывается план мероприятий, направленных на оптимизацию их работы (табл. 20).

Таблица 20

**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ БУХГАЛТЕРИИ**

№	Мероприятия	Ответственные
1	Подготовка и издание приказа об учетной политике предприятия на 2008 г.	Финансовый директор, главный бухгалтер
2	Аттестация главного бухгалтера и получение сертификата	Главный бухгалтер
3	Разработка журнала типовых хозяйственных операций	Главный бухгалтер
4	Инвентаризация основных средств	Финансовый директор, главный бухгалтер
5	Инвентаризация товарно-материальных запасов на складах предприятия, а также оборудования для монтажа	Главный бухгалтер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник электросталесплавительного цеха
6	Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности, инвентаризация произведенных капитальных вложений и незавершенного строительства	Финансовый директор, главный бухгалтер
7	Инвентаризация арендованных основных средств	Финансовый директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера
8	Разработка и утверждение штатного расписания и должностных инструкций для работников бухгалтерии	Финансовый директор, начальник отдела кадров
9	Разработка и утверждение графиков представления состава отчетности (финансовой, налоговой, управленческой, оперативной)	Финансовый директор
10	Отработка системы бухгалтерского документооборота	Финансовый директор
11	Комплектование недостающих и проблемных участков бухгалтерии	Финансовый директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера
12	Разработка платежного и налогового календаря	Финансовый директор

**Итоги оптимизации**

В результате проделанной работы руководство предприятия в любой момент может получить информацию о направлении и дате расходования денежных и материальных ресурсов. Благодаря введению четкого порядка оформления заявок сокращаются неоправданные закупки ресурсов.

За счет увеличения квалификации производительность труда работников финансово-экономического отдела, бухгалтерии и работников кадрового отдела возрастет.

Сотрудники, зная, что процесс контролируется, будут выполнять свою работу более добросовестно. Выявляются и ликвидируются основные средства, не используемые в обороте и ненужные в будущем. Ко-

личество ошибок при оформлении платежных и первичных документов сокращается.

Программа повышения квалификации персонала становится одним из направлений социальной политики компании, в рамках которой также осуществляется предоставление сотрудникам квартир, финансируется содержание футбольной команды, поддерживается конкурентоспособный уровень заработной платы, а также действует система премирования.

**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. Финансовый менеджмент [Текст] : практикум ; учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суворцев, 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 инструмент 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.

23. Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. А.М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007.
24. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями [Текст] : учеб. / под ред. Т.В. Теплова. – М., 2002.
25. Финансы и кредит [Текст] : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук А.М. Ковалевой. – М. : Финансы и статистика, 2002.
26. Финансы предприятий (организаций) [Текст] / под ред. Колчиной Н.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
27. Финансы предприятия [Текст] / под ред. В.М. Романовского и др. – М. : Перспектива, 2000.
28. 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. : ACADEMIA, 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*

## 9.2. 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. Neshitoj. 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.

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; management 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-