

ОБЩИЙ АУДИТ

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Тренингов Н.Н. доц., к.ф.-м.н.

РОЭЛ Консалтинг

1. ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

Согласно исследованиям РОЭЛ Консалтинг [1]:

- еще в 1997 года на один дополнительный процент ВВП приходилось два дополнительных процента взаимных неплатежей;
- реальный ВВП в России практически неэластичен при эластичном спросе;
- внутренний долг России рос со скоростью геометрической прогрессией со значительным знаменателем: 1,5 - 2 раза каждые два года;
- различный курс рубля к доллару по различным группам товаров [2].

Опережающий рост неплатежей по отношению к росту ВВП говорит о мнимом росте ВВП. По определению ВВП и есть совокупный объем продаж. Решением данной проблемы могли бы быть структурные преобразования экономики: образование финансово-промышленных групп, клиринговых бирж для взаимозачетов. Согласно [3] финансово-промышленные группы росли даже в период сильнейшего спада начала 90-х годов.

Неэластичность реального ВВП при эластичном спросе говорит о неадекватности монетаристской политики. В то же время дефицит оборотных средств приводит к сдвигу кривой предложения влево, то есть к стагфляции.

Борьба со взаимозачетами при полном отсутствии оборотных средств у предприятий не могла не привести к сдвигу кривой предложения влево, то есть к спаду. Поэтому борьба со взаимозачетами привела к субоптимизации - ликвидации взаимозачетов за счет промышленного спада.

ГКО и другие государственные ценные бумаги являются налогом на бедных в пользу богатых. Представляется сомнительным, если не преступным выпуск рублевых ГКО с фактической доходностью в долларах США, исчисляющейся десятками процентов. Выпуск валютных ГКО и долгосрочных государственных обязательств ограничил бы их реальную доходность 5-15% годовых и не допустил бы перераспределения национального дохода России от бедных к богатым.

В стране правовой демократии, выпуск облигаций с реальной доходностью в десятки и сотни процентов годовых стал бы предметом разбирательства парламента, прокуратуры и органов обеспечения целостности страны.

Управление экономикой в демократических странах в первую очередь основано на управлении процентной ставкой: именно она регулирует поступление средств в реальный сектор. Именно посредством процентной ставки регулируется инфляция.

Относительно небольшое повышение реальной процентной ставки может привести к притоку иностранного капитала, а следовательно, и к промышлен-

ному росту. Однако, при этом иностранный капитал должен притекать в промышленность. Для этого необходимы:

- достаточно низкая реальная процентная ставка (для России не выше 10-15%);
- низкая инфляция;
- политическая, экономическая, правовая стабильность;
- работающие деловое право и судебная система;
- ориентированная на подъем промышленности и высоких технологий национальная политика (по типу проводимой г-ном Лужковым в Москве).

Реальная процентная ставка, превышающая 30-40% годовых может лишь вымыть деньги из производства. Поэтому завышенная процентная ставка приводит лишь к мнимому притоку капитала: пришедший капитал не только не будет работать на производстве, но уйдет из страны, вместе с завышенными процентами.

Произошедший кризис вымыл деньги из:

- населения;
- банков;
- торговли;
- реального сектора.

Вспоминая законы сохранения энергии, денег, материальной ценности и интересы как двигатель экономической и политической активности было бы очень интересно задать вопросы куда же и с какой целью направились эти вымытые кризисом ценности?

Вызывает сомнение и предложение перевести валютные вклады коммерческих банков в Сбербанк. При предложенном перерасчете, за счет разницы в обменных курсах, вкладчики должны будут получить меньшую половину своего вклада. Возникает вопрос: кому же и на каких основаниях («Демократия лишь укрепляет наш родной крепостнический строй?») предназначалась вторая, большая, половина?

Как то, отвечая на вопрос о слишком дорогой плате за обучение, ректор Гарвардского университета ответил: «Если Вы считаете, что образование стоит слишком дорого, то попробуйте почем невежество». Мы, к сожалению, с полным основанием можем сказать, что экономическое невежество -

- это голодные дети и старики,
- это не получающие зарплату рабочие, врачи, учителя, ученые,
- это стоящие фабрики и заводы,
- это разрушенная без полномасштабной войны Россия.

Либерализация курса доллара в 1992 году была одним из сильнейших дестабилизирующих факторов. Все дело в том, что у нас был разный курс доллара к рублю по разным группам товаров [1]. Так по товарам роскоши один доллар стоил 5-20 рублей, по продовольствию один рубль стоил раза в 1,5 больше доллара, по земле и производственным фондам один рубль стоил как минимум несколько долларов.

Автор полностью поддерживает идею свободного хождения доллара. В то же время автор считает, что либерализация хождения доллара должны была происходить с принятием мер по защите отечественных производителей, с предоставлением экономических прав

государственным предприятием, с национальной программой по управленческому консультированию и реструктуризации предприятий, с созданием финансовых рынков, с возможностью покупать и продавать фабрики, заводы, землю.

В США доллар помимо доверия к выполняющему свои обещания правительству обеспечен еще и товарной массой, предприятиями, землей. В России:

- рубль не обеспечен землей;
- ввиду неразвитости финансовых рынков не обеспечен предприятиями;
- ввиду форс-мажорных обстоятельств не обеспечен доверием к правительству;
- ввиду спада не обеспечен отечественной товарной массой.

Освобождение курса доллара при фиксированных ценовых пропорциях естественным образом привело к установлению аукционного курса доллара по отношению к товарам роскоши, что как вакуумным насосом вызвало выкачивание национальных ценностей за пределы России и запустило доллар вверх.

Доверие к рублю было основано на стабильности. Отказ от выполнения своих обязательств при необеспеченности рубля капиталом, землей, доверием к законодательной и исполнительной власти не могло не привести к выравниванию цены рубля и его обеспеченности. Возникла паника.

Возник самостимулирующийся процесс. Правительство потеряло возможность как выпускать свои ценные бумаги, так и печатать деньги - деньги как пользующееся доверием средство обмена ценностей.

Законы психологии, в особенности психологии толпы стали становятся сильнее законов экономики. Мы едва не вступили в фазу необратимого процесса: слабый не способный к структурным преобразованиям центр при растущей силе регионов. Исторические примеры не сулили бы ничего хорошего: распад СССР, распад Германии, Римской империи, агония царской России, Чили. Противостояние парламента и правительства всегда кончалась гибелью государства. Для России это бы означало раздел на 6-7 республик: Европейскую, Кавказскую, Уральскую, Сибирскую, Татарскую, Дальневосточную.

Каким то чудом мы удержались. Достигнуто гражданское согласие.

В то же время опыт РОЭЛ Консалтинга показывает, что любое предприятие может быть выведено из кризиса за 6 месяцев. За 12 - 18 месяцев РОЭЛ Консалтинг делает предприятия приносящими прибыль.

Мы прозевали электронную, компьютерную, информационные революции. В развитом мире 80% ВВП составляет информация. Пропуск одной информационной революции в состоянии обеспечить 5-ти кратное отставание по уровню жизни от развитых стран. А мы упустили технологическую, электронную, компьютерную и другие (в биологии, медицине,...) революции... Нам нужна национальная политика по развитию высоких технологий, по поддержке производства и сельского хозяйства. Но не путем таможенных барьеров, а путем структурных преобразований, создания инфраструктуры, как это делает г-н Лужков в Москве.

У нас была провозглашена ориентация на демократию, но демократия как права местного населения, как воля граждан, как строительство среднего класса, как право граждан отстаивать свои интересы в суде от

посягательств государства не были реализованы и близко. У нас нет условий и правовых норм, нет возможностей для имеющих общие проблемы группы граждан объединиться в свободное от уплаты налогов общественное объединение.

Не имея возможности объединиться для решения проблем, например, путем лоббирования при помощи нанятых на собранные деньги адвокатов, рядовые граждане оказались не способными в какой-либо мере влиять на происходящие в стране, области, городе, селе события, оказались во власти политических партий. Получилась не демократия, это укрепленный демократией крепостнический строй, в котором мы все зависим от феодалов разного масштаба - чиновников разных уровней. В США же, например, в каждом штате на деньги налогоплательщиков работают адвокаты штата, которые возбуждают дела в «интересах населения штата».

Единственным путем реального выхода из кризиса (без провоцирования очередного последующего) было бы:

- выработка стратегии экономического развития России;
- создания механизмов и института, которые позволяли бы учитывать интересы всего населения и всех групп России;
- ориентация на выделение точек согласия и поиск взаимовыгодных решений.

Попытки искать прямолинейные решения, в том числе прямого переноса без учета особенностей могут напомнить математическую шутку «на прямой любая точка - точка перегиба» (точка перегиба - точка в которой вторая производная равна нулю). Согласно поверью жителям Малайзии дьявол может ходить только по прямой, поэтому в Малайзии все улицы изогнутые. Хотелось бы, чтобы прямолинейные рекомендации «экономической» равно как и любой другой «науки» были искривлены («садаптированы») под особенности Российского климата, менталитета, под сильные и слабые стороны, под раскрытие потенциала России. Тогда мы, как и жители Малайзии, можем надеяться, что дьявол (кризис), ходящий прямыми путями, не пройдет кривыми (адаптированными под реальную жизнь) путями Российской действительности.

Экономическая, равно как и любая другая, наука - это не пустые логические схемы, а изучения, понимание и использование тех самоорганизующихся процессов, которые происходят в природе. Нам надо перестать насиловать экономику, перестать строить что либо: коммунизм, капитализм, проводить индустриализацию, коллективизацию, приватизацию. Это ведь не случайное совпадение, что через 60 лет после завершения строительства социализма (1937), мы завершили строительство рынка (в основном) (1997)? И то и другое - самобман - ни социализмы мы тогда не построили, ни рынка теперь. Только начав решать проблемы, которые мешают нашей экономике развиваться в выгодном нам направлении, мы (основная часть населения России) получим шанс когда-либо начать жить по-человечески.

Литература

1. Трнев Н.Н., Экономические основы финансового анализа фондовых рынков
2. Трнев Н.Н. Некоторые математические модели для анализа влияния ценовых пропорций на стабильность перехода к

рынку. Кибернетика и системный анализ. 1998. № 1. С. 131 - 144

- Ленский Е.В., Цветков В.А. Финансово-промышленные группы: история создания, международный опыт, российская модель. - М.: АФПИ еженедельника "Экономическая жизнь", 1997. - 192 с.

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Предприятие имеет проблемы нескольких уровней:

- выживания (обеспечения положительности финансовых потоков),
- поиска партнеров,
- эффективного управления,
- социального микроклимата,
- организации творческого характера труда,
- интегрированного взаимодействия всех подсистем,
- полноты реализации миссии.

Эта иерархия аналогична иерархии ценностей по Маслоу [1]. В условиях острой нехватки денежной массы, падения спроса на продукцию на первое место выходит само выживание предприятия, то есть его способность платить по своим счетам. Проблема решается путем принятия экстренных мер по реализации уже произведенной продукции.

После обеспечения способности платить по своим счетам, на первое место выходит задача реализации продукции и закупок сырья, то есть восстановления нарушенных хозяйственных связей, или поиска партнеров. Проблема решается созданием отделов маркетинга и продвижения продукции на рынок. Отделы должны иметь горизонтальную организационную структуру и систему стимулирования на прямую связанную с прибылью от реализации продукции. Отдел маркетинга обеспечивает выпуск ориентированной на потребителя продукции. Отдел продвижения товара на рынок активно работает с потенциальными покупателями, применяет гибкую ценовую политику, способствует расширению занятого предприятием сегмента рынка.

Решив задачу поиска партнеров предприятие оказывается перед задачей организации эффективного управления производством. Эффективное управление бизнесом позволяет снизить издержки и улучшить качество продукции, что позволяет закрепить за фирмой ее покупателей. При этом необходимо отметить, что западные фирмы весьма успешно применяют вертикальную интеграцию по производственному циклу совместно с горизонтальной интеграцией по параллельным видам продукции [1]. В результате фирма получает преимущества как вертикальных организационных структур - минимизацию издержек, так и горизонтальных организационных структур - минимизацию упущенной выгоды.

Решив проблему эффективного управления бизнесом фирма оказывается перед спектром социальных проблем ее служащих. Пренебрежение социальными проблемами может привести к их уходу с фирмы, а следовательно, и значительным транзакционным издержкам на поиск и обучение новых служащих. Транзакционные издержки тем больше, чем выше квалификация служащих и сильнее специфика работы фирмы.

Социальное вовлечение служащих в процесс производства может существенно поднять производительность труда и качество продукции.

После решения социальных проблем фирма оказывается перед необходимостью обеспечению творческого характера работы служащих. Неудовлетворенность своей работой может привести к текучести персонала и к меньшей продуктивности работы. Текучесть приводит к дополнительным транзакционным издержкам на поиск и подготовку служащих. Меньшая продуктивность работы приводит к относительному проигрышу продукции по сравнению с конкурентами, сумевшими обеспечить творческий характер работы. Также менее интересная работа требует дополнительной денежной компенсации за нетворческий характер труда.

Решив проблему организации творческого характера труда фирма оказывается в состоянии работать с проблемой организации интегрированного взаимодействия всех подсистем фирмы. Интегрированное взаимодействие всех подсистем фирмы порождает сложные процессы самоорганизации фирмы, что дает дополнительные конкурентные преимущества за счет эффектов синергетики.

Полнота реализации миссии позволяет взять с сегмента рынка все, что он может дать. Но для этого необходимо интегрированное взаимодействие всех подсистем фирмы.

Анализируя положение фирм в Российской экономике можно заметить [2], что большинство государственных фирм имеют проблемы первых трех уровней:

1. нехватки наличности для обеспечения платежей,
2. отсутствия партнеров вследствие разорванных родно-хозяйственных связей,
3. неэффективного управления производством.

В то же время преуспевающие коммерческие фирмы имеют проблемы следующих трех уровней:

1. социальной реализации служащих:
 - статуса,
 - социального вовлечения служащих в производственный процесс,
 - нехватки времени для досуга в кругу семьи,
 - присмотра за малолетними детьми;
2. нетворческого характера труда,
3. налаживания интегрированного взаимодействия всех подсистем фирмы.

С проблемой полноты реализации миссии в настоящее время в России могут работать только единичные преуспевающие фирмы.

Литература

1. Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian. The strategy process. Concepts, Contexts, Cases. New Jersey, Englewood Cliffs: PRENTICE HALL, 1991. - 1083 p.
2. Долгопятова Т.Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. Москва: "Дело Лтд", 1995. - 288 с.

3. ТИПОВОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ПОСТАНОВКЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

Введение

Управление финансами является одной из базовых проблем предприятия: неспособность оплатить свои счета может привести к банкротству даже при хорошо налаженном производстве пользующейся спросом благополучной продукции. В результате, наличие хорошо работающей информационной системы управления финансами является критическим для функционирования предприятия.

Комплексная система управления финансами немислима без реструктуризации предприятий и должна идти в паре с управленческим консультированием. В противном случае многие существенные проблемы останутся без рассмотрения как междисциплинарные.

Комплексная система управления финансами должна иметь модульный характер и предусматривать установку в нескольких вариантах, например,

- минимальном, вплоть до системы автоматизации движения финансовых средств;
- среднем,
- полном.

При установке системы необходимо предусмотреть различную природу труда специалистов по установке системы как личного блага (private good) и собственно системы как общественного блага¹ (public good). По этой причине рекомендуется оплачивать труд специалистов по установке системы сразу, а оплату собственно системы производить, например, как процент от того дополнительного дохода, который система приносит предприятию.

Преимуществами такого подхода являются:

- снижение риска для предприятий до практически нулевого;
- укрепление имиджа системы;
- возможность получения денег с неплатежеспособных предприятий как процента от приносимого системой результата.

Цели создания системы управления финансами

Цели

Создаваемая система управления финансами должна обеспечивать:

1. эффективное управление финансовыми и товарно-материальными потоками,
2. финансовую устойчивость,
3. прибыльность,
4. конкурентоспособное развитие предприятия.

Под эффективным управлением мы будем понимать управление, максимизирующее одни и удовлетворяющее допустимым значениям по другим критериям:

1. Нормы прибыли на собственный капитал
2. Нормы прибыли

¹ Ааеао і ?аі аа?а? еі і і аеі е поі еі і пое еі і е?і ааі еу непоаі у.

3. Прибыли
4. Минимизации упущенной выгоды
 - размораживание замороженных средств;
 - оптимальная налоговая политика;
 - выбор между покупкой и арендой;
 - управление временными задержками;
 - управление дебиторской задолженностью;
 - управление кредиторской задолженностью;
 - управление ценами (на основе использования скидок и чувствительности спроса к цене)
5. Минимизации затрат
6. Объема продаж (роста)
7. Доли рынка (лидерство)
8. Ликвидности
9. Устойчивости
 - Ликвидности
 - Рычагов
 - Коэффициентов покрытия
 - Рисков
10. Гибкости (адаптивности)
 - ликвидные средства к полным средствам;
 - доход к платежам
11. Курса акций
 - По балансовой стоимости;
 - По отношению Цена/Доход;
 - По доходности (Доходность/Процент)

Под конкурентоспособным мы будем понимать развитие, удовлетворяющее пороговым значениям критериев.

Основные задачи

Достижение основной цели Системы будет достигаться за счет обеспечения решения комплекса финансово-экономических задач, основными из которых являются:

- Формирование финансово-экономических целей и стратегии;
- прогнозирование деятельности предприятия и, как следствие, - возможность заблаговременно принять меры, позволяющие избежать потерь и увеличить прибыль;
- наиболее эффективное использование оборотных средств и управление ассортиментом продукции;
- оперативное управление "грязными" (до уплаты налогов) и "чистыми" (после уплаты налогов) финансовыми потоками;
- обоснование объемов, сроков и целесообразности привлечения финансовых ресурсов;
 - ⇒ определение (оценка) стоимости капитала;
 - ⇒ формирование оптимальной структуры капитала (долей собственного и заемного капитала);
 - ⇒ оценка стоимости акций;
 - ⇒ оценка упущенной выгоды от:
 - ◇ заниженного курса акций (ввиду невозможности взять более дешевый кредит под залог);
 - ◇ отсутствия облигаций (например, по цене депозита сбербанка + 2%-3% премиальных процента)
- управление издержками предприятия;
- формирование согласованной системы стимулирования (включая экономическую самостоятель-

ность и ЦФО (Центры Финансовой Ответственности) (Отдельный проект)²;

- размораживания замороженных средств
- оптимальной налоговой политики³
- финансового анализа,
- формирования полей выбора (матриц стратегического выбора [1-3])

В целом, система управления финансами должна обеспечивать

- прогнозирование будущего развития на основе прогноза объема продаж,
- прозрачность финансового состояния и движения финансовых ресурсов,
- формирование наиболее выгодных вариантов финансовых планов,
- оперативный учет фактической информации,
- контроль отклонения от плана.

Необходимо обеспечить согласованную работу систем:

- финансового планирования,
- бухгалтерского учета,
- финансового контроля,
- маркетинга,
- стратегического планирования (отдел руководства),
- стимулирования
- производственной
- аналитической (аналитический отдел, экономико-плановый отдел).

Упущенная выгода от рассогласованной работы систем может перекрыть или свести на нет полезный эффект от работы системы управления финансами.

Финансовый план должен являться полным финансовым отображением всей планируемой деятельности предприятия. Это определяет комплексный подход к разработке системы финансового прогнозирования⁴ и планирования: она должна охватывать все основные структурные элементы предприятия и все существенные (с точки зрения прибыльности и устойчивости функционирования) этапы идущих в них процессов.

В связи с этим, основой системы являются:

- согласованный анализ материальных потоков и финансовых потоков, как по отдельным товарным

группам и подразделениям, так и по предприятию в целом;

- сочетание прогнозирования, планирования и контроля реализации планов на базе согласования плановых документов с системой бухгалтерского учета и отчетности.

Это дает возможность формирования согласованных финансовых планов как по предприятию в целом, так и по его подразделениям и направлениям деятельности.

Система прогнозирования

Существует два основных подхода к прогнозированию финансовых потоков:

1. метод “сверху вниз”,
2. “методу снизу вверх”.

Метод “сверху вниз” начинается с прогнозирования общего состояния экономики, например, прогнозирования спада или подъема. Затем исследуется взаимосвязь между состоянием экономики и объемом продаж в отрасли. Затем исследуется взаимосвязь между состоянием дел в отрасли и объемом продаж в фирме.

Достоинство метода заключается в возможности предвидеть глобальные изменения в связи с изменением общей экономической ситуации.

Недостаток метода заключается в сложности прогнозирования состояния экономики и сложности исследований взаимосвязи между экономикой и объемом продаж по отрасли, объемом продаж по отрасли и объемом продаж на фирме. Метод особенно подходит для крупных фирм. Метод “снизу вверх” начинается с опроса конечных, или розничных торговых агентов⁵ об их оценках относительно объема будущих продаж. Затем эти оценки суммируются.⁶

Достоинство метода заключается в явной привязке к конкретной специфике продаж: кто как не продавец знает как идут дела с продажами и сколько он может продать в следующий квартал. Недостатком метода является невозможность предвидеть глобальные изменения спроса, например, в результате начавшегося спада или подъема. Действительно, экономический подъем увеличивает реальные денежные доходы населения, а, следовательно, и спрос. Метод особенно хорошо подходит для мелких фирм.

В реальности имеет смысл применять с той или иной степенью точности оба метода. Например, метод оценки “сверху -вниз” дающий прогнозирование экономического подъема может быть использован для корректировки результатов применения метода “снизу вверх” в сторону увеличения.

И наоборот, метод “снизу вверх”, могущий учитывать изменения вкусов конкретных покупателей, может быть использован для корректировки результатов применения метода “сверху вниз”, например, в сторону уменьшения при изменении моды.

² I a? aenoei eei a?i ay i ?i aeai a, i oi i nyu aynu e:

- стратегическому управлению;
- организационным структурам;
- управлению финансами.

Ai eyo ei poai i ?i aeai i ?aai ?eyoye i i ? ao auou ?ao ai i i ooi :

- предоставления звеньям предприятий экономической самостоятельности;
- использования согласованной системы стимулирования.

³ I i a?ai e?i ay i ?i aeai a. Saaa?e

- оптимизации бюджетинга,
- выбора между покупкой и арендой

i a i i ao auou ?ao ai u aac oi ?i e?i aai ey i i oei aei i e i ae i ai ai e i i eoeee.

⁴ Aac i ?i ai i ce?i aai ey, oi oy au i a i ni i aa i ?i ai i ca i auai i a i ?i aa? , oei ai ni ai a i eai e?i aai ea i aai ci i ? i a i ?ei oei a.

⁵ Eee aeaa?i a i ?e i onooaae ni anoaa i i e ?i ci e?i e paee.

⁶ Nae?an i aoi a “naa?oo-ai ec” eae i ?aaeei i ?ei ai yaony o aeoe?anee i ooi yeno?ai i eyoye i a aeac e i i aai ?a i auai i ?i aa? i a i ni i aa ca?aa i ai ni unea. No?i ea i ?i ai i ce?oai uo i auai i a i ?i aa? i i ? ao aai aeouny yeni a?oai e.

Основные блоки системы планирования

Система финансового планирования включает в себя планирование:

1. производственного сектора,
2. отдела маркетинга,
3. аналитического отдела и руководства,
4. отдела финансового контроля и завершается финансовыми документами, такими как
 - 1) кассовый бюджет,
 - 2) отчет о доходах и расходах,
 - 3) балансовый отчет.

Планирование производственного сектора включает в себя:

1. бюджет производства,
2. бюджет материалов,
3. бюджет персонала,
4. бюджет инвестиций.

Планирование отдела маркетинга включает в себя:

1. бюджет рекламы,
2. бюджет продаж.

Планирование аналитического отдела и руководства включает в себя:

1. бюджет аналитических исследований,
2. бюджет руководящих работников.

Планирование отдела финансового контроля включает в себя:

1. бюджеты продуктов,
2. бюджеты отделений и филиалов,
3. бюджеты региональных отделений и представительств.

Планирование должно отслеживать:

1. точки безубыточности,
2. используемые рычаги,
3. точки безубыточности по наличности,
4. точки плановой прибыли,
5. кассовый бюджет.

При планировании полезно использовать методы:

- построения деревьев решений;
- анализа коэффициентов.

Особенности

Отслеживание точек безубыточности позволяет избежать потерь вследствие недостаточности объема реализуемых товаров. Отслеживание точки безубыточности по наличности и кассового бюджета позволяет избежать кризиса наличности - невозможности платить счета при хорошем портфеле проектов.

Отслеживание используемых рычагов важно при прогнозировании общей экономической ситуации и ситуации в своей отрасли. Так при прогнозировании подъема, а, следовательно, и роста объема продаж выгодно использовать большие рычаги, например, использовать большую долю заемного капитала, вложить деньги в приобретение оборудования с целью уменьшения маржиранальных и удельных переменных издержек. В то же время при прогнозировании спада, а, следовательно, уменьшения объема продаж выгодно использовать меньшую долю заемного капитала, иметь меньшие

фиксированные издержки за счет больших удельных переменных и маржинальных издержек⁷.

Метод анализа на основе использования возврата на инвестиции - ROI (Return On Investments) - или возврата на собственность - ROE (Return On Equity) - имеет следующие подводные камни.

1. Зависимость от способа амортизации затрудняет сравнение филиалов, использующих разные способы амортизации.
2. Зависимость от балансовой стоимости может привести к искажению оценок, так как балансовая стоимость отличается от рыночной.
3. Зависимость от внутренних цен, используемых для взаиморасчетов между отделениями фирмы.
4. Зависимость от временных горизонтов: многие проекты имеют долгие подготовительные периоды, в течение которых они не приносят дохода.
5. Зависимость от состояния отрасли и экономики затрудняет сравнение находящихся в разных регионах филиалов.

Основные задачи системы финансового планирования

Основные задачи, решаемые системой управления финансами:

1. Выбор основных и вспомогательных критериев
 - Нормы прибыли на собственный капитал
 - Нормы прибыли
 - Прибыли
 - Объемы продаж (роста)
 - Доли рынка (лидерство)
 - Устойчивости
 - ⇒ Ликвидности
 - ⇒ Рычаги
 - ⇒ Коэффициенты покрытия
 - ⇒ Риски(могут проставляться экспертно)
 - Гибкости (адаптивности)
 - ⇒ ликвидные средства к полным средствам;
 - ⇒ доход к платежам
2. Финансовый анализ, включая расширенный анализ Дю Понта (Du Pont)
 - Коэффициенты
 - ⇒ Финансовые
 - ◇ Ликвидности
 - ◇ Левереджа
 - ◇ Покрытия
 - ⇒ Роста
 - ⇒ Прибыльности
 - ⇒ Рыночной к бухгалтерской стоимости⁸
3. Бюджетинг
 - Движение финансовых и материально-финансовых ресурсов
 - Точки безубыточности
 - Точки плановой прибыли
 - Волатилити (оценки и минимизация упущенной выгоды)
 - ⇒ оценка упущенной выгоды из-за необходимости держать резерв в высоколиквид-

⁷ I ?e i ? eaai ee ni aaa a i auai a i ?i aa? noai i aeony i ai aa auai ai ui aeeauaaou aai uae a i i ai a i ai ?oai aai ea.

⁸ ?ui i ?i ay noi ei i pou aa?aony, i ai ?ei a?, i a i ni i aa eo?na aeoe.

- ных средств для нейтрализации колебаний объемов продаж;
 ⇒ минимизации упущенной выгоды.
- Чувствительность
 - ⇒ Оборотный рычаг
 - ⇒ Финансовый рычаг
 - ⇒ Комбинированный рычаг
 - ⇒ Запасы по точкам безубыточности
 - ⇒ Коэффициенты покрытия
4. Анализ и управление источниками упущенной выгоды (прибыли)
 5. Оценка инвестиций
 - по чистой приведенной стоимости,
 - по внутренней ставке дохода,
 - ранжирование инвестиций (при заданных ставках дисконтирования),
 - оценка точек переключения: ставок дисконтирования, в которых происходит смена ранжировок проекта.
 6. Оценка стоимости бизнеса
 - ликвидационной стоимости (в случае свертывания бизнеса),
 - стоимости открытия бизнеса (сколько стоит для конкурентов развернуть аналогичный бизнес),
 - стоимость предоставления бизнесом новых возможностей, например, вхождения в новые рынки, продаж сопутствующих товаров.
 7. Анализ и управление центрами издержек
 - на личные блага (private goods)
 - на общественные блага (public goods)
 8. Размораживания замороженные средств:
 - Кредиторская задолженность
 - Дебиторская задолженность
 - Управление запасами
 - ⇒ Сырья
 - ⇒ Готовой продукции
 - Незавершенная продукция
 - Незавершенное строительство
 9. Оптимальная налоговая политика)⁹
 - Полное использование возможных налоговых льгот
 - Исполнения налогового щита
 - Выбор между покупкой и арендой
 - Финансовые потоки до и после уплаты налогов
 10. Ассортиментная политика (портфель ассортимента)
 - Максимизация доходности
 - Минимизация волатилити
 - Минимизация риска за счет работы на разных сегментах рынка.
 11. Структура капитала
 - Стоимость собственного капитала
 - Стоимость заемного капитала
 - Стоимость капитала
 - Критерии отбора проектов.
 12. Управление рисками, возможно, на уровне экспертных оценок:
 - Политическим
 - Экономическим
 - Отраслевым
 - Бизнес-риском
 - Финансовым риском
 - Итоговым риском
 13. Управление оборотным капиталом, возможно, на уровне рекомендаций экспертов.
 - умеренное (оборотный капитал финансируется краткосрочными кредитами),
 - агрессивное (часть внеоборотного капитала финансируется краткосрочными кредитами),
 - консервативное (часть оборотного капитала финансируется долгосрочными кредитами)..
 14. Формирование полей выбора (матриц стратегического выбора), например, предприятие может позволить себе 1) обслуживание такого то долга, или 2) такое то обновление фондов, или 3) такое то повышение уровня жизни (компенсационных выплат служащим), 4) или такое то расширение производства¹⁰.
 - до проведения мероприятий
 - после проведения мероприятий
 15. Управление курсами ценных бумаг предприятия - оценки стоимости и объемов упущенной выгоды от заниженного курса акций и отсутствия облигаций)¹¹
 - Акции
 - ⇒ Оценка стоимости акций
 - ◇ По балансовому обеспечению.
 - ◇ По доходности
 - ◇ По коэффициенту
 - * Равному 10
 - * Равному 15-20
 - ⇒ Формирование оптимальной политики выплачиваемого дивиденда
 - ⇒ Формирование оптимальной политики по публикации выгодных для предприятия сведений.
 - Облигаций
 - ⇒ Доходность облигаций.
 - ⇒ Рискванность облигаций.
 - ⇒ Стоимость облигаций с учетом доходности и рискванности.
- Эксплуатация системы управления финансами, при условии дальнейшего развития и обучения персонала, должна обеспечить успешную реализацию финансово-экономической стратегии.

Стратегическое, тактическое и оперативное управление финансами

Определение 1. Оперативное управление.

Решение текущих задач является оперативным управлением.

⁹ Еае ?анои еі і еаеі і е пеоі о і ?аеаі еу оеі аі пай е. Еае і еі еі оі і аі аоі аеі і і ?ааоі і о?аоу аі сі і ? і і пои поеі аеі п пеоі і е оі ?і е?і ааі еу і і оеі аеі і е і аеі аі аі е і і ееее.

¹⁰ І і еасіааао, ?оі і і ? ао пааа і і саі ееоі і ?ааі ?еуоеа аі е і і пеа еі і і еаепа і а? і і оі ?аеаі е? о еі аі пай е.

¹¹ Аі еаі п?і ?і ау і а?ні аеоеаа і а 3-5 еао. І ?і ааааі еа і оаі і е п оаеу? ауаеаі еу саі е? аі і і аі ео?на аеоее і аі аоі аеі і пae?ан п оаеу? аеа? ?аі еу і а? і і ?і пoo ео?на аеоее а по?аоаае? ?асаеоеу.

Например, управление материально-финансовыми потоками есть оперативное управление финансами.

Определение 2. Тактическое управление.

Использование потенциала называется тактическим управлением.

Например, управление портфелем проектов, инвестиций есть тактическое управление. К тактическому управлению относятся также управление запасами, управление издержками.

Определение 3. Стратегическое управление.

Воспроизводство потенциала называется стратегическим управлением.

Решения относительно строительства нового цеха, выхода на новый сегмент рынка есть стратегические решения.

Определение 4. Суперстратегическое управление.

Воспроизводство потенциала восстановления потенциала называется суперстратегическим управлением.

Ориентация на науку, ресурс, или технологически емкое производство есть суперстратегическое решение. Суперстратегическим решением является также решение об ориентации на минимизацию прямых издержек или на минимизацию упущенной выгоды.

Классификация управленческих решений по отношению к потенциалу предприятия предложена в [4]

Определение 5. Потенциал.

Способность, возможность к осуществлению каких-либо действий называется потенциалом.

Потенциал является аналогом опциона - права купить или продать что-либо по заранее обговоренной цене. Точно, также потенциал есть возможность предпринять какие-либо действия при наличии благоприятных условий, например, производственный потенциал предприятия может позволить быстро развернуть строительство сборных жилых домов при выделении близлежащей к предприятию территории по индивидуальные застройки.

При управлении финансами, равно как и при любом другом управлении и управленческом аудите необходимо различать уровни управления, касающиеся:

1. решения текущих задач,
2. использования потенциала,
3. воспроизводства потенциала,
4. способности к воспроизводству потенциала.

К текущим задач управления финансами следует отнести весь комплекс задач, включая автоматизацию, по управлению материально-финансовыми потоками.

К задачам использования потенциала следует отнести комплексы задач по ассортиментной политике, бюджетинга, структуры капитала, рисков.

К задачам по воспроизводству потенциала следует отнести комплексы задач по формированию инвестиций и других задельных работ, по реорганизации, по оценке новых рынков и видов продукции.

К суперстратегическим решениям следует отнести комплексы задач по формированию согласованных экономических отношений внутри предприятия, по повышению кредитного рейтинга фирмы, по укреплению имиджа, по укреплению морального климата и социальному вовлечению коллектива в производство.

Для оценки стоимости потенциала и потенциала воспроизводства потенциала можно применять теорию стоимости опционов [1,3].

Структура системы управления финансами

Система управления финансами организована следующим образом:

1. Центры максимизации прибыли¹²
 - Центры минимизации упущенной выгоды (например, отделы маркетинга, продаж, проектные подразделения в матричной структуре),
 - Центры минимизации издержек (например, производственная структура, бухгалтерия, охрана, функциональные подразделения в матричной структуре)
2. Введение ЦФО (центров финансовой ответственности)
 - разработка согласованной (внутренне не противоречивой) системы стимулирования
 - стимулирование на основе маржинального результата
 - согласование интересов:
 - ⇒ завода
 - ⇒ звеньев
 - ⇒ служащих
3. Необходимо также различать производителей личных и общественных благ.
 - Личных благ. Допустимы простые формы взаиморасчетов. Наилучшим образом подходят ЦФО (центры финансовой ответственности)
 - Общественных благ. Необходимы (применение продвинутых методов взаиморасчетов позволяет получить оптимальные величины общественных благ и косвенных эффектов) продвинутые методы взаиморасчетов между ЦФО, учитывающие общественную природу благ и косвенных эффектов.
 - ⇒ Заводские налоги,
 - ⇒ Плата за обращение,
 - ⇒ Плата за пользование общественным благом,
 - ⇒ Процент от маржинального прироста прибыли

Организационные технологии системы управления финансами

Форматы для технологий:

- достигаемые в результате выполнения технологии цели;
- критерии выполнения технологии;

¹² Aaeai ea i a oai o?u i ei ei ecaoeo oi ou ai i i e auai au e oai o?u i ei ei ecaoeo ecaa?? ae ai eaa yei i i i e?anee i ai ni i aai i e aaeaaoi i , ?ai aaeai ea i a oai o?u i ?eaeue e oai o?u cao?ao. A oi ? a a?ai y

- oai o?u i ei ei ecaoeo oi ou ai i i e auai au o?aaoo o ai ?eci i oaeu i e i ?aai ecaoei i i i e no?oeoo?u, a
- oai o?u i ei ei ecaoeo ecaa?? ae o?aaoo o aa?oeaeu i e i ?aai ecaoei i i i e no?oeoo?u. Oaei a aaeai ea i i cai eyao ai eaa eaei e aaeaaoi i ai enaou nepoi o oi ?aaeai ey oei ai nai e a i au o? nepoi o no?aoaae?anei ai oi ?aaeai ey i ?aai ?eyoeai .

- решаемые в процессе выполнения технологии задачи;
- необходимые для решения задач и выполнения технологии средства:
 - ⇒ имеющиеся средства,
 - ⇒ отсутствующие средства;
- факторы риска и форс-мажора, способные повлиять отрицательно на выполнение технологии;
- превентивные меры для нейтрализации факторов риска и форс-мажора;
- схема координации:
 - ⇒ организационная структура технологии;
 - ⇒ функциональная структура;
 - ⇒ схема информационных потоков;
 - * входные потоки и формы,
 - * промежуточные потоки и формы,
 - * выходные потоки и формы;
 - ⇒ схема делегирования полномочий, компетенции, ответственности;
 - ⇒ технологическая структура;
 - ⇒ схема материально-финансовых потоков;
 - ⇒ структура оплаты;
 - ⇒ схема координации интересов:
 - * всего предприятия,
 - * подразделений,
 - * служащих;
 - ⇒ схема последовательности взаимодействий (по шагам), включая подразделения и должности.
 - ⇒ регламенты взаимодействия;

Допускается изменение форматов в процессе выполнения технологии.

Регламенты системы управления финансами

Под регламентами понимаются технологии управления финансами, привязанные к подразделениям, ответственным, срокам и утвержденным входным и выходным формам [5].

Регламенты должны быть разработаны в следующем формате¹³:

- видение
- цели;
- критерии,
- задачи,
- средства:
 - ⇒ имеющиеся,
 - ⇒ отсутствующие;
- факторы риска и форс-мажора;
- меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора;
- схема координации:
 - ⇒ организационная структура технологии;
 - ⇒ функциональная структура;
 - ⇒ схема информационных потоков;

- * входные потоки и формы,
- * промежуточные потоки и формы,
- * выходные потоки и формы;
- ⇒ схема делегирования полномочий, компетенции, ответственности;
- ⇒ технологическая структура;
- ⇒ схема материально-финансовых потоков;
- ⇒ структура оплаты;
- ⇒ схема координации интересов:
 - * всего предприятия,
 - * подразделений,
 - * служащих;
- ⇒ схема последовательности взаимодействий (по шагам), включая подразделения и должности.
- ⇒ регламенты взаимодействия;
- временные рамки взаимодействия:
 - ⇒ сроки представления входной и выходной информации,
 - ⇒ последовательность шагов, включая ответственных и сроки.

Программная часть системы управления финансами [5]

Программный комплекс по управлению финансами является существенной частью системы управления финансами.

Структура программного комплекса состоит из [5]:

- базы данных по плановым и фактическим показателям деятельности предприятия;
- программной оболочки (- интерфейса пользователя), позволяющего вводить в базу данных плановую информацию, запускать алгоритмы ее обработки и получать необходимые выходные отчеты;
- набора алгоритмов по обработке исходной плановой и фактической информации, и формированию отчетов, включающих как план, так и факт;

Программный комплекс должен допускать возможность распределенной работы в сетевом режиме.

Порядок решения задач и схема координации должны быть утверждены приказом.

Приказ имеет следующую структуру:

- Общее положение о системе управления финансами
- Технологии и регламенты;
- согласованную систему (отдельный проект)
 - ⇒ стимулирования
 - ⇒ согласования интересов
- Дополнения к должностным инструкциям.

Этап 1. Диагностирование

В процессе диагностики необходимо выявить:

- существующие системы управления финансами;
- основные цели, критерии, задачи управления финансами, которые ставит руководство предприятия;
- имеющиеся и отсутствующие средства выполнения технологий и решения задач;

¹³ Допускается изменение форматов в процессе работы.

- факторы риска и форс-мажора, способные повлиять отрицательно на выполнение технологий;
- центры (источники) упущенной выгоды:
 - ⇒ размораживания замороженных средств,
 - ⇒ оптимальной налоговой политики,
 - ⇒ упущенных контрактов
 - ⇒ остальные центры упущенной выгоды
- центры издержек
- существующие методы сбора, обработки, анализа и принятия решений по существующей плановой информации финансово-экономического характера [5];
- существующие состояние бухгалтерского учета на предприятии, учетная политика, система аналитического учета, организационная структура бухгалтерии, автоматизация процессов учета [5];
- степень согласованности системы управления финансами с комплексной системой управления предприятием;
- степень согласованности:
 - ⇒ системы стимулирования,
 - ⇒ интересов;
- существующие системы автоматизации и их потенциальные возможности по импорту данных в систему управления финансами [5].

Результаты диагностики используются при формировании программы работ по постановке системы управления финансами.

Этап 2. Формирование стратегии

На этом этапе необходимо сформировать:

1. видение,
2. цели,
3. критерии,
4. задачи,
5. средства:
 - имеющиеся,
 - отсутствующие;
6. факторы риска и форс мажора,
7. меры по нейтрализации факторов риска и форс-мажора

Результаты формирования стратегии должны быть оформлены в виде положения.

Стратегия имеет дело с восстановлением потенциала предприятия и восстановления способности к восстановлению потенциала (супер-стратегия) [4].

При формировании стратегии должны быть предусмотрены меры по обеспечению взаимной адекватности структур:

1. организационной,
2. функциональной,
3. информационных потоков,
4. материально-финансовых потоков,
5. технологической,
6. делегирования полномочий,
7. финансирования,
8. оплаты,
9. переподготовки и повышения квалификации (при необходимости).

Также должны быть предусмотрены меры по согласованию интересов:

1. рациональных (предприятия в целом);
2. институциональных (подразделений);
3. политических (отдельных лиц).

Этап 3. Формирование информационных технологий для реализации тактического управления

На этом этапе необходимо:

- a) для всех задач четко сформулировать и утвердить у руководства комплекс:
 - целей,
 - критериев,
 - задач,
 - средств;
 - факторов риска и форс-мажора,
 - превентивных мер по нейтрализации факторов риска и форс-мажора;
- b) разработать систему (отдельный проект):
 - ⇒ стимулирования,
 - ⇒ согласования интересов.

Основные задачи включают в себя:

1. учет фактической информации;
2. финансовый анализ,
3. финансовое прогнозирование;
4. формирование ассортиментной политики;
5. финансовое планирование;
6. финансовый контроль.

Результаты этапа оформляются в виде утвержденного положения о технологиях.

Этап 4. Формирование регламентов для реализации оперативного управления

На этом этапе необходимо разработать:

- a) регламенты выполнения основных задач, решаемых системой финансового планирования:
 - финансового учета,
 - финансового анализа,
 - финансового прогнозирования
 - формирования финансового плана,
 - финансового контроля;
- b) регламент координации в рамках экономической самостоятельности (ЦФО);
- c) регламент решения проблем “конфликта прав” в рамках экономической самостоятельности (отдельный проект);
- d) систему (отдельный проект):
 - ⇒ стимулирования,
 - ⇒ согласования интересов.

Результатом выполнения этапа является утвержденное положение “Регламенты управления финансами”.

Этап 5. Настройка программного комплекса по управлению финансами

На этом этапе необходимо:

- a) настроить программное обеспечение на решаемые задачи;

- b) установить программное обеспечение на рабочие места;
- c) провести совместно с персоналом предприятия пробные расчеты,
- d) отслеживать согласованность и работоспособность системы (отдельный проект):
 - ⇒ стимулирования,
 - ⇒ согласования интересов.

Результатом выполнения этапа является установленная и корректно работающая распределенная система управления финансами.

Этап 6. Обучение персонала [5]

На этом этапе проводится:

- a) обучение персонала предприятия:
 - основам управления финансами, необходимым для работы с системой;
 - основам информационных технологий и компьютерной грамотности, необходимым для работы с системой.

Модульная структура системы управления финансами

Ядро системы управления финансами составляет система автоматизации движения финансовых средств.

Следующим шагом являются задачи бюджетинга и прогнозирования. При этом прогнозируемый объем продаж может поступать из отдела маркетинга, то есть извне системы управления финансами.

Приоритеты с точки зрения упущенной выгоды

С точки зрения упущенной выгоды наиболее существенными являются следующие задачи:

1. Бюджетинга
2. Размораживания замороженных средств.
3. Согласованной системы стимулирования
4. Предоставления отдельным звеньям экономической самостоятельности
5. Финансовый анализ (выявляет первоочередные проблемы).

Чуть менее существенными являются задачами являются:

1. Выбор критериев.
2. Формирования портфеля ассортимента;
3. Формирование оптимальной налоговой политики;
4. Управление издержками (управление запасами, минимизация издержек,...)
5. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью (например, путем формирования экономически обоснованных скидок за своевременную оплату продукции)

На следующем уровне находятся задачи:

1. Управления рисками;
2. Структурой капитала;
- 3.оборотным капиталом;
4. Формирования поля выбора;
5. Управления курсами акций и облигаций

Приоритеты с точки зрения минимизации издержек

Ядро:

Автоматизация движения финансовых средств
Следующая стадия состоит из задач

1. Прогнозирования (хотя бы на уровне входной строки, приходящей из отдела маркетинга).
2. Бюджетинга.

Следующая стадия состоит из:

1. Формирования критериев,
2. Финансового анализа,
3. Оценки стоимости:
 - Замороженные оборотных средств;
 - Колебания объемов продаж;
 - Чувствительности грязного и чистого дохода к объему продаж;
 - Курса акций;
 - Упущенной выгоды от отсутствия акций и облигаций;
 - Капитала
4. Формирование портфеля ассортимента;
5. Формирование оптимальной налоговой политики;
6. Управления издержками

Следующая стадия состоит из задач:

1. Управления оборотным капиталом;
2. Оптимального ценообразования (смежная задача, оптимальные цены определяются на основе автоматического определения эластичности при помощи системы скидок и чуть-чуть различающихся цен)
3. Управления рисками (экспертно и на основе анализа рычагов и коэффициентов ликвидности и покрытия (отношений дохода к платежам))
4. Разработки принципов экономической самостоятельности;
5. Разработки согласованной системы стимулирования;
6. Управление курсом акций (мероприятий по повышению сильно заниженного курса акций)

Литература

1. Тренин Н.Н. Финансовый анализ и управление финансами. Аудит и финансовый анализ. 1997. № 4. С. 92-240.
2. Тренин Н.Н. Стратегическое управление предприятием на основе самоорганизации. Аудит и финансовый анализ. 1998. № 1. С. 209-253.
3. Тренин Н.Н. Управление финансами. М.: Финансы и статистика, 1998 (III кв.). - 30 печ.л.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997. - 286 с.
5. Репин В.В. Управление ассортиментом предприятия на этапе разработки финансово-экономической стратегии. М.: МФТИ. 1997. Диссертация на соискание степени к.т.н.

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОРПОРАЦИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ИНФОРМАЦИИ

Введение

В течение последних десяти лет, в Российской Федерации произошли радикальные изменения. Изменения можно разделить на внешние и внутренние. Внешние - обусловлены изменениями глобальной экономики, внутренние - изменениями Российской Федерации.

Глобальные изменения экономики включают интеграцию и тенденции сотрудничества, переход к пост-индустриальному (информационному) обществу, увеличивающуюся роль международных организаций во всем мире.

Внутренние изменения включают переход к демократии и рыночной экономике. Этот переход радикально преобразовывал все стороны нашей жизни.

Изменения предоставляют Корпорации. Однако для использования этих возможностей Корпорация должна быть реструктуризирована, должны быть использованы последние достижения информационных технологий и науки об управлении.

Мировой Банк собирается предоставить Корпорации кредит в рамках помощи по адаптации к изменениям.

Этот отчет посвящен проблемам реструктуризации и использования современной техники управления. Отчет есть часть работы по подготовке документации для кредита Мирового Банка.

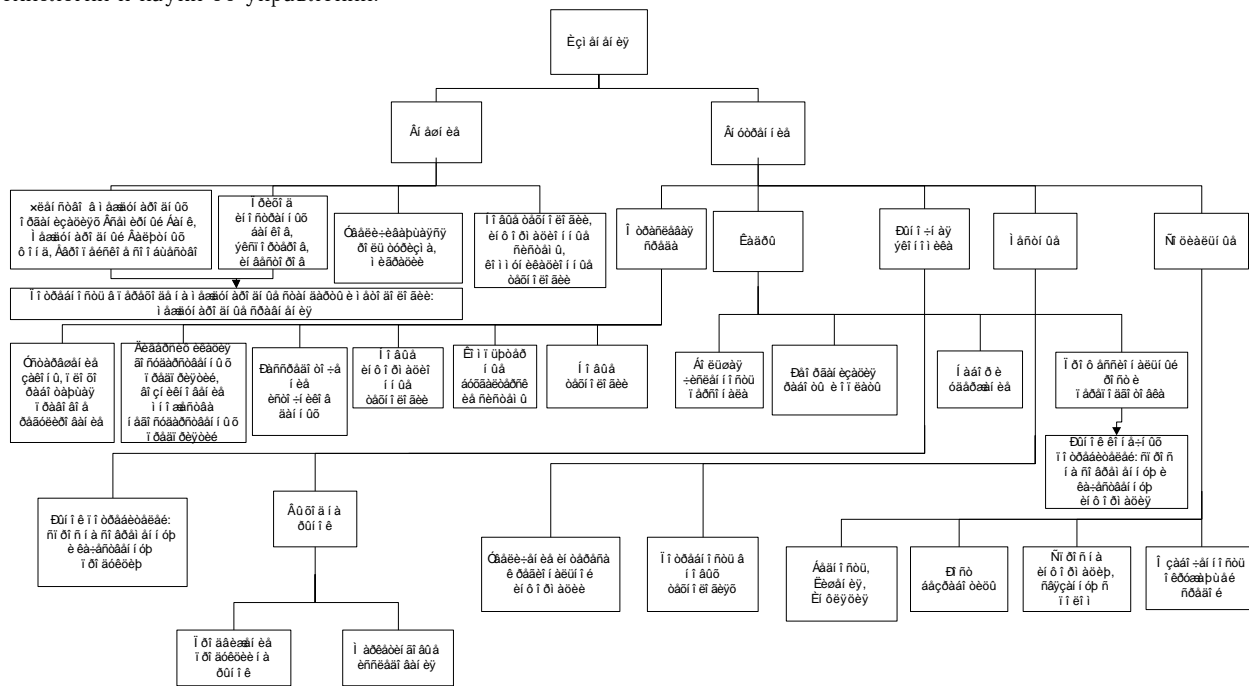


Рис. 1. Основные изменения в институциональной и отраслевой среде

Основные изменения в институциональной и отраслевой среде: внешние и внутренние

Внешние изменения

Рассмотрим изменения, которым подверглась Российская Федерация за последние десять лет. Одни изменения были вызваны присущими Российской Федерации факторами, другие - внешними. Начнем с внешних факторов.

Переход к информационному обществу есть один из основных внешних факторов. Он принес информационные технологии, которые должны быть использованы современной корпорацией.

В результате интеграции и кооперации Россия стала членом международных организаций, таких как Мировой Банк, Международный Валютный фонд, и др. Интеграция и кооперация привели также к приходу иностранных банков, инвесторов, экспортеров, импортеров. Членство в международных организациях и приход новых партнеров принесли как новые возможности, так и необходимость в переходе на Международные стандарты и методологии. Потребность в переходе на международные стандарты обуславливается потребностью проведения международных сравнений, например, при оценке инвестиционных возможностей в разных странах.

Кооперация обуславливает дополнительные требования к надежности производимой информации: иностранные и отечественные инвесторы принимают свои инвестиционные решения на основе покупаемой инфор-

мации, например, результатах маркетинговых и аналитических исследований.

Рост миграции и туризма, делают Российское население все более и более динамичным и подвижным, что также должно найти отражение в работе корпорации.

Отечественные изменения

Основные отечественные изменения включают переход к рыночной экономике и демократии. Переход к рыночной экономике вызвал к жизни новых коммерческих потребителей информации, а следовательно, спрос на новую и улучшенную информацию. Переход к рынку предоставил возможность коммерческой продажи информации. Продажа информации должна осуществляться не только на традиционных носителях (бумаге), но и на современных носителях (электронных).

Статус Государственного служащего также есть изменение, обусловленное переходом к рыночной экономике. Статус запрещает любую коммерческую активность служащих, за исключением преподавания. Однако статус не запрещает корпорации как организации продавать информацию. Здесь мы можем вспомнить, что современные организации стран с рыночной экономикой стараются сочетать выполнение государственных заказов с другой коммерческой деятельностью.

Переход к рыночной экономике и демократии дал новую отраслевую среду. Однако, мы имеем устаревшее регулирование, которое должно быть модифицировано в соответствии с требованиями рынка и демократии.

Рыночная экономика привела к диверсификации Государственных институтов и возникновению много-

численных новых предприятий. Произошла диффузия источников данных. Приход новых информационных технологий также есть существенное изменение информационной среды.

Новые информационные и компьютерные технологии позволили применять компьютерные информационные системы. Приход новых методологий, классификаций, техник есть также часть новой информационной среды.

Изменения затрагивают и кадры. Корпорация имеет огромное количество служащих, часть из которых подлежат сокращению. Изменения должны включать реорганизацию службы связи с общественными организациями, реорганизацию структуры оплаты персонала.

Переход к рынку привел к необходимости изменить политику набора и удержания кадров с одной стороны, и политику переподготовки и продвижения кадров с другой стороны. Новые пользователи коммерческого сектора сформировали спрос на новые и улучшенные информационные услуги. Для удовлетворения этого спроса Корпорация должна переподготовить своих сотрудников.

Региональные изменения включают в себя повышенный интерес к местной информации и к новым технологиям. Региональные власти и общество становятся все более заинтересованными в развитии своих регио-

нов. Этот интерес приносит спрос на достоверную местную информацию, которая может быть использована для управления регионами.

Переход к рынку и демократии привел к бедности, инфляции, безработице. В связи с появлением гласности и рассекречиванием относящейся к окружающей среде информации, активизировался интерес к охране окружающей среды и степени ее загрязненности. Активизировалось внимание общественности к поддержанию равного положения женщины в обществе. В результате появился спрос на дополнительную социально-ориентированную информацию.

Узкие места и подходы к их решению

Анализ управления Корпорацией позволил выделить следующие узкие места:

- Институциональные проблемы;
- Ориентация на централизованное планирование;
- Недостаток финансовых ресурсов;
- Потребность в дополнительной квалификации;
- Централизованная структура;
- Трудности в оперативном получении нужной информации;
- Слабая материальная база.

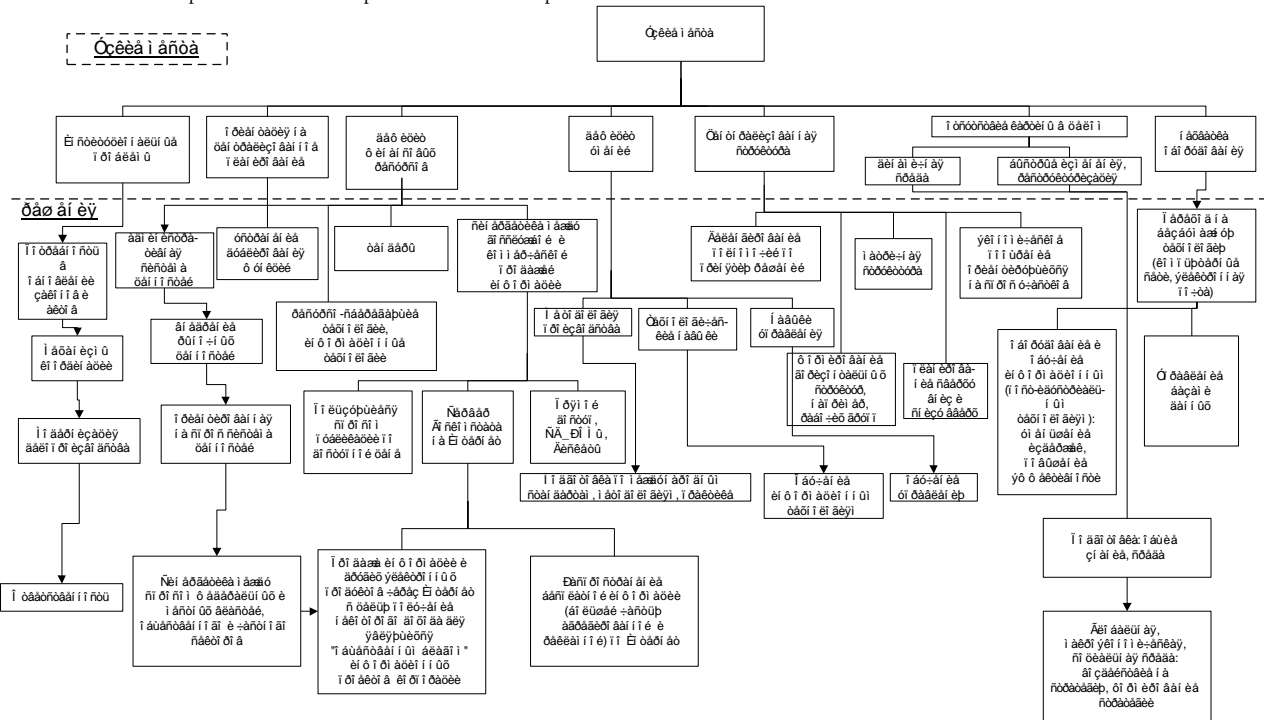


Рис. 2. Узкие места и подходы к их решению.

Институциональные проблемы

С институциональной точки зрения, Корпорация нуждается в пересмотре законов и инструкций, которые позволят перестроить механизмы координации. Механизмы координации позволяют построить модернизированные процедуры обработки данных с ответственностью каждого сотрудника за выполняемый им участок работы.

Ориентация на централизованное планирование

Следствием централизованного планирования является административная система ценностей. Административная система ценностей приводит к потребности в обучении менеджменту, в ознакомлении с рыночной системой ценностей. Использование рыночных и ориентированных на спрос ценностей позволяет формировать синергетические эффекты между средствами удовлетворения спроса на информацию со стороны федеральных властей, региональных властей, коммерче-

ского и общественного секторов. Синергетические эффекты позволяют получить дополнительный доход, а следовательно, решить финансовые проблемы.

xeñeáí i i ðóü i áðñí i áëá xèñeí i ðáëéáí èé

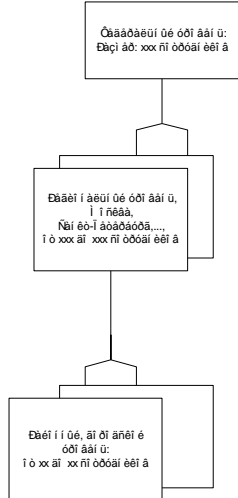


Рис. 3. Распределение персонала между центром и филиалами.

Дефицит финансовых ресурсов

Подход к проблеме дефицита финансовые ресурсов заключается в:

- исключении дублирования функций;
- использовании ресурсосберегающих технологий, в особенности, информационных технологий;
- проведении конкурсов для исключения монополизации, например, при закупке оборудования;
- синергетике между государственной службой и коммерческой продажей информации.

Формирование синергетических эффектов между государственной службой и коммерческой продажей информации может быть основано на:

1. публикации по разумной цене пользующихся спросом материалов;
2. формировании Интернет страницы Корпорации с последующей электронной продажей информации;
3. продаже информации:
 - в реальной времени;
 - на CD-Ромах,
 - на дискетах,
 - и т.д.

Подключение к Интернет сервера Корпорации предполагает продажу информации через средства Интернет, а также продажу других электронных продуктов. Поскольку бесплатная информация, предоставляемая Корпорацией по Интернет, является большей частью агрегированной и выборочной, то ее предоставление можно рассматривать как дополнительную рекламу платных услуг Корпорации по предоставлению подробной и обработанной информации. Такие продажи способны принести дополнительный доход для покрытия части стоимости "общественной" составляющей информационных проектов.

Потребность в повышении квалификации

Повышение квалификации персонала Корпорации требует обучения:

- методологии, принятой в международной практике;
- техническим навыкам, в особенности компьютерным и информационным;
- менеджменту.

Обучение методологии включает в себя обучение международным стандартам, методологиям и практике. Обучение техническим навыкам включает в себя обучение информационным технологиям, компьютерной грамотности, работе с сетями и другими коммуникационными технологиями. Обучение менеджменту включает в себя как повышение общего образования (в области экономики, социологии, глобальных изменений), так и обучение различным конкретным навыкам, методам и приемам менеджмента.

Централизованная структура

Централизованная структура требует:

- делегирования полномочий по принятию решений;
- развития горизонтальных структур, таких как рабочие группы и профессиональные ассоциации;
- матричных структур;
- комбинирования планирования сверху вниз и снизу вверх, других типов обратной связи;
- экономического стимулирования ориентированных на рыночный спрос подразделений.

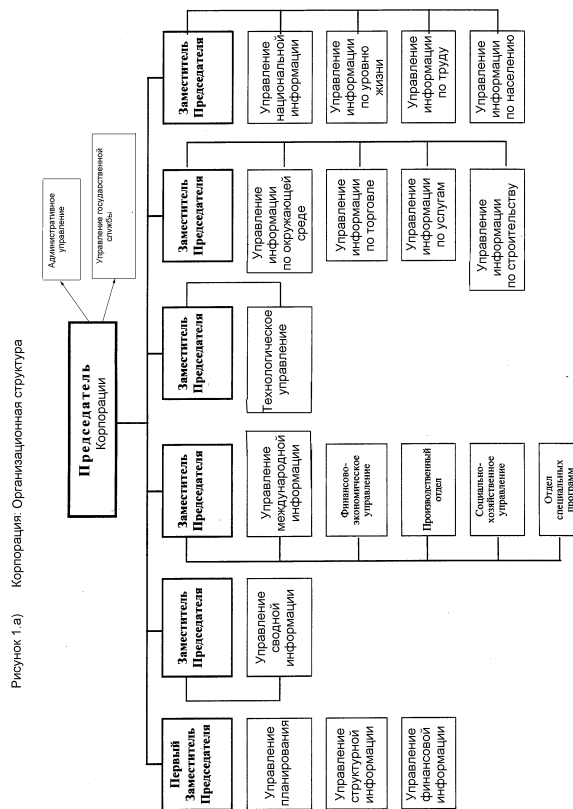


Рис. 4. Центр: организационная структура

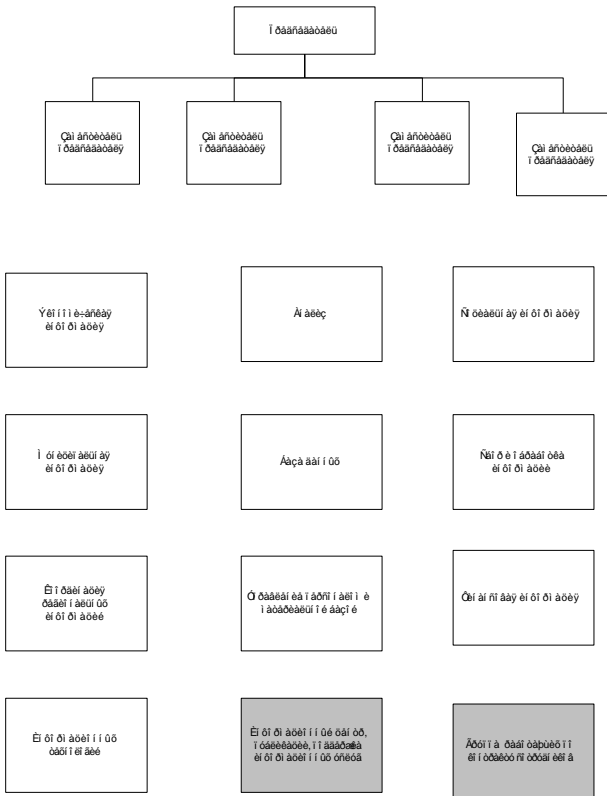


Рис. 5. Региональные филиалы корпорации: Организационная структура

Трудности в оперативном получении нужной информации

Трудности в оперативном получении нужной информации являются следствиями:

- динамичной среды;
- быстрых перемен;
- реструктуризации;

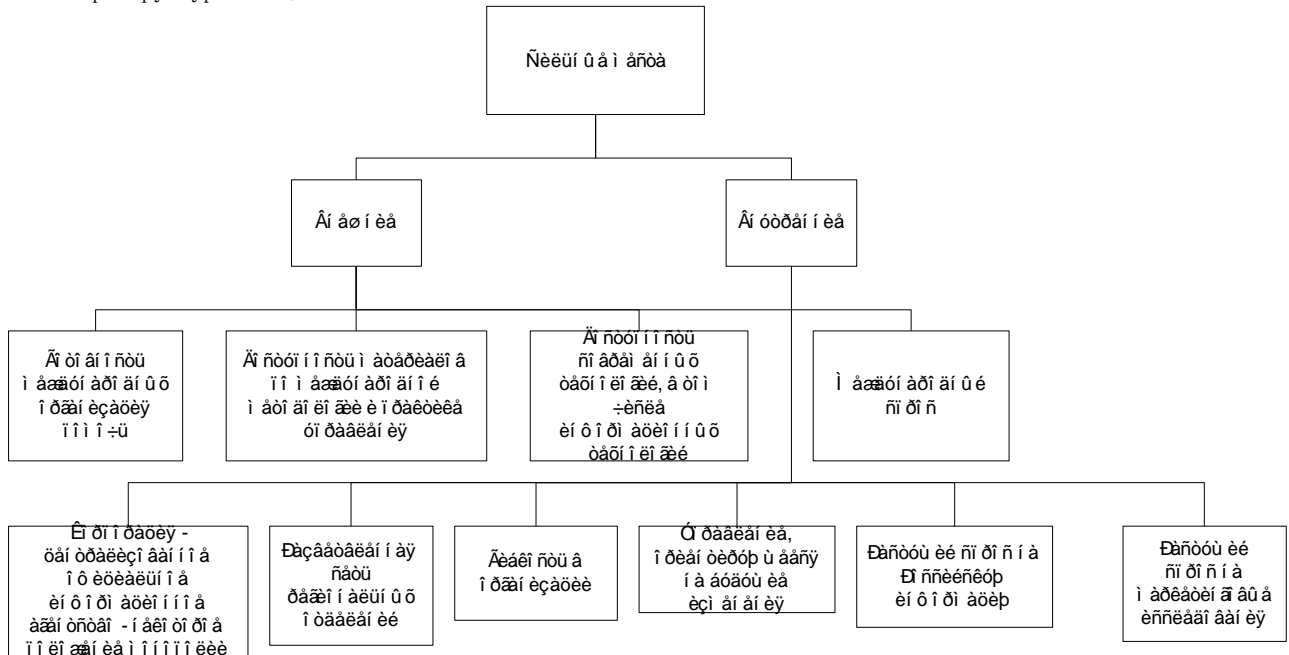


Рис. 6. Сильные стороны корпорации.

- большой доли бумажной технологии;
- недостаточностью использования сетевых средств.

Решение заключается в повышении общего образования (в области экономики, социологии, глобальных изменений, тенденций), переходе на электронный сетевой документооборот. Повышение общего образования позволит проектировать стратегию с учетом глобальных, макроэкономических и социальных рамок.

Анализ сильных и слабых сторон корпорации

Сила корпорации

Внешние сильные стороны корпорации:

1. готовность международных и иностранных организаций помочь;
 2. доступность документации по международной методологии, практике,
 3. доступность средств обучения;
 4. доступность электронных средств обработки информации и коммуникационных технологий из-за рубежа;
- международный спрос на Российскую информацию.

Отечественные сильные стороны корпорации:

- некоторый род монополии - корпорация есть централизованная государственная официальная информационная структура;
- разветвленная сеть местных отделений;
- гибкость, склонность к изменениям;
- ориентированное на будущее управление,
- растущий спрос на Российскую информацию;
- растущий спрос на маркетинговые исследования.

Слабость корпорации

Слабостями корпорации являются:

- устаревшие законы,
- отсутствие конфиденциальности для поставщиков информации,
- административная структура,
- устаревшее оборудование,
- дефицит оборудования,
- не ориентированная на рыночный спрос продукция,
- недостаточно подготовленный в области менеджмента персонал,
- неконкурентная оплата труда.

Слабостью административной структуры - недостаточное использование делегирования полномочий по принятию решений и недостаточно эффективно работающие механизмы координации. Устаревшее оборудование, а также его дефицит, позволяют использовать

только устаревшие технологии, что приводит к устаревшим навыкам электронной обработки информации, к плохой связи с региональными отделениями. Не полностью ориентированная на рыночный спрос продукция не позволяет получать дополнительный доход. Недостаточная подготовка персонала заключается в недостаточных навыках в областях:

- менеджмента,
- связи с общественными организациями,
- коммуникации;
- маркетинга (варьируется от региона к региону),
- диверсификации технических навыков по регионам,
- неконкурентной оплате труда.

Сравнительно низкая оплата труда затрудняет прием и удержание ярких и гибких сотрудников, выпускников ВУЗов.

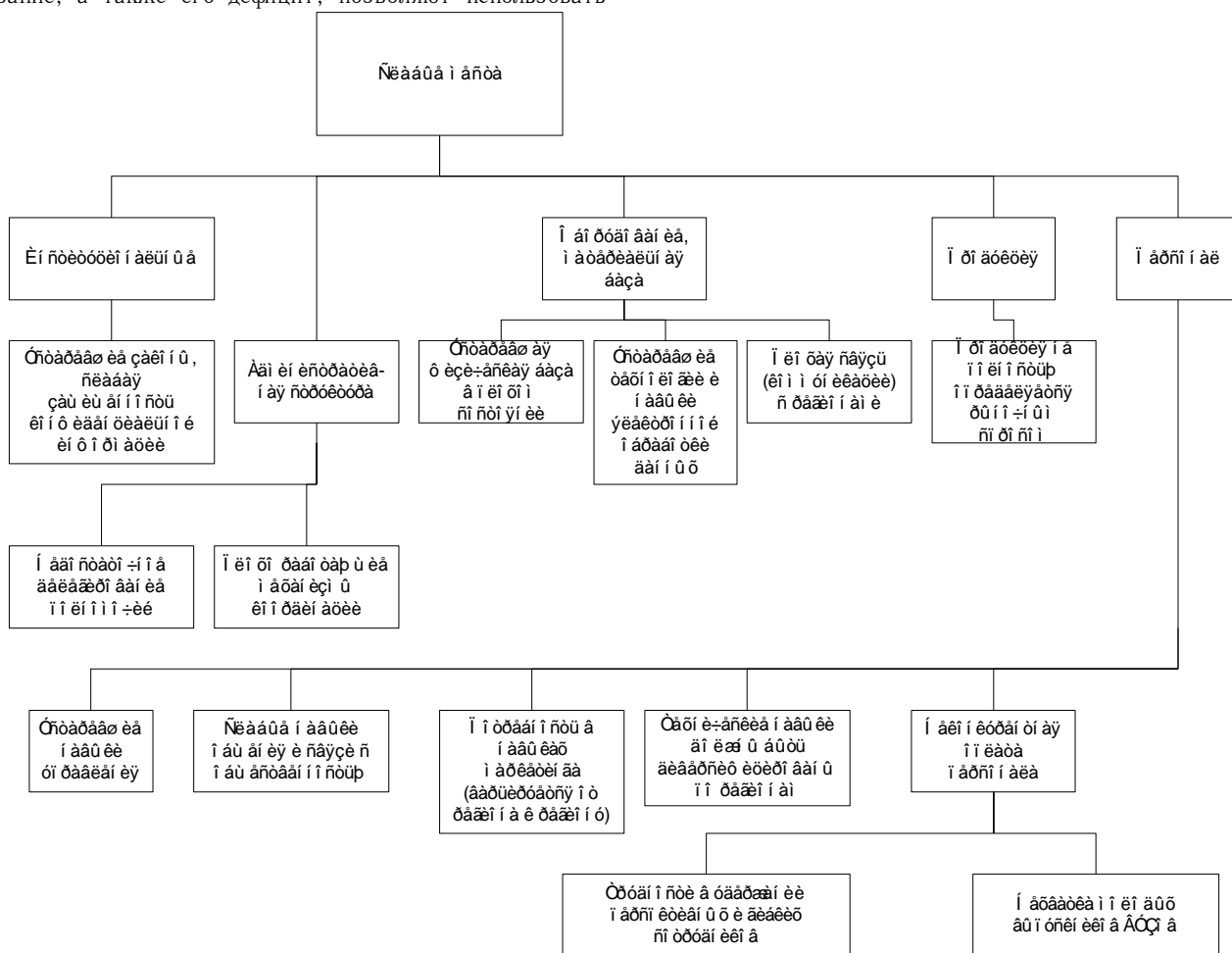


Рис. 7. Слабые стороны корпорации.

Необходимые навыки для персонала корпорации

Персонал корпорации требует навыков в:

- менеджменте;
- международных стандартах, методологиях, практике;
- технике обработки информации;
- повышении общей подготовки (по экономике,

социологии, бухгалтерскому учету, маркетингу, информационным технологиям).

Управленческие навыки включают:

- понимание политической, правовой, институциональной среды;
- основанное на групповом подходе планирование;
- стратегическое управление и организационные структуры;
- тактическое управление;

- основанное на системном подходе оперативное управление;
- маркетинг;
- связи с общественными организациями;
- переговоры;

- управление финансами,
- управление персоналом;
- отслеживание, контроль, оценку, обратную связь.

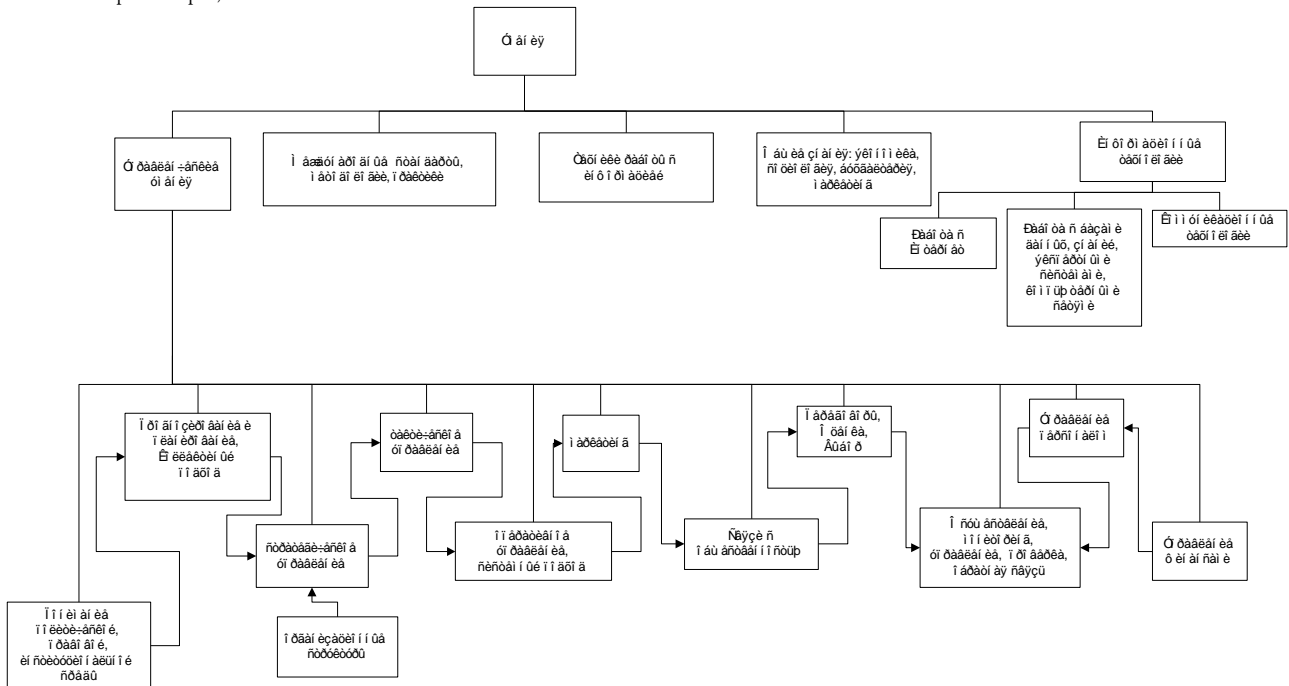


Рис. 8. Необходимые навыки.

Анализ организационной структуры

Корпорация имеет централизованную организационную структуру. Вся компетенция по принятию решению принадлежит Председателю и зампредам.

Сила организационной структуры:

- Готовность к переменам.
- Возможность матричных структур.
- Ориентированное на будущее управление.

Слабости:

- Недостаток делегирования полномочий по принятию решений.
- Дублирование функций.
- Недостаточно хорошо работающие механизмы координации
- Бумажная технология и затруднения во внедрении новых информационных технологий.
- Недостаток навыков рыночного управления.
- Недостаточное экономическое стимулирование для ориентированных на рыночный спрос подразделений (недостаточные экономические права).

Основные пути улучшения:

- Делегирование полномочий по принятию решений.
- Развитие горизонтальных структур, таких как рабочие группы.
- Развитие матричных структур
- Планирование сверху вниз и снизу вверх, обратные связи.

- Обучение менеджменту.

• Координация рациональных (организации), институциональных (подразделений), и политических (сотрудников) интересов. В особенности, возможность для подразделения распоряжаться существенной частью приносимого ими дополнительного дохода.

- Электронные технологии обработки документов.
- Устранение дублирования функций.

Доступность профессионального обучения

Образование в области статистике можно получить в

1. федеральных университетов,
2. региональных университетов,
3. техникумах и ПТУ,
4. заочных отделениях ВУЗов, в особенности для молодых сотрудников,
5. образовательных центрах,
6. иностранных университетах.

Корпорация имеет хорошую обучающую базу. Однако, сотрудники обычно переподготовлены профессионально (технически) и недостаточно подготовлены в области управления и общего образования (экономики, социологии, глобальных изменений). При переподготовке сотрудников, для снижения расходов на обучение, разумно применять тендер.

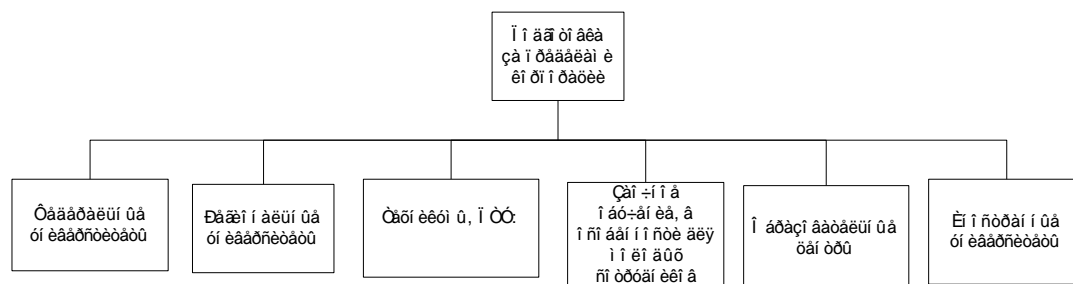


Рис. 9. Возможность получение профессионального образования за пределами корпорации.

Финансирование

Оплата сотрудников

Оплата сотрудников состоит из:

- фиксированной оплаты государственного служащего,
- надбавки за квалификацию, до 30% от фиксированной оплаты,

- надбавки за особые условия, до 20% от фиксированной оплаты,
- надбавки за выслугу, до 30% от фиксированной оплаты,
- премии, до 75% от фиксированной оплаты,
- социальных льгот, то есть, детских садов, летних лагерей.

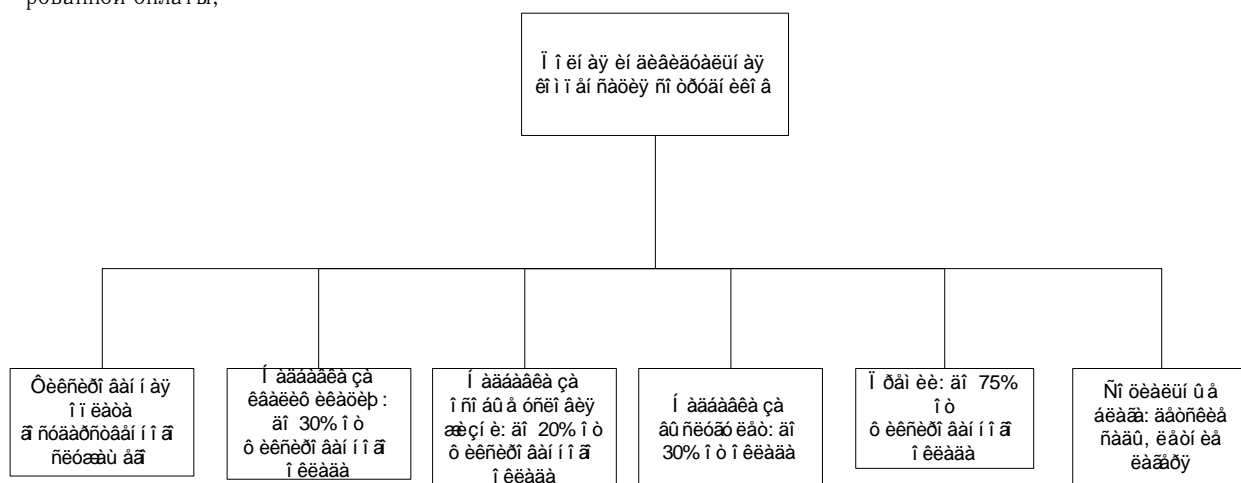


Рис. 10. Структура оплаты

Неконкурентная оплата сотрудников делает сложным, если возможным, набор ярких и гибких сотрудников, в особенности, молодых выпускников. Ориентация на рыночный спрос может помочь решить финансовые проблемы и привлечь способных и обещающих сотрудников.

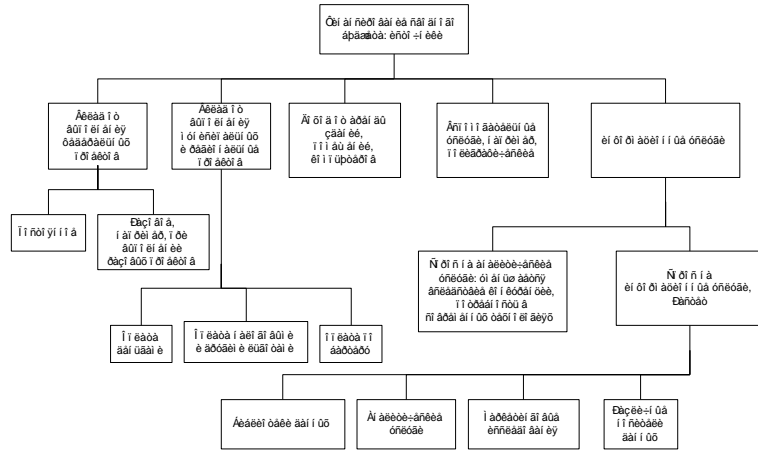
Ориентация на рыночный спрос требует изменений в организационной структуре и некоторых экономических прав для подразделений, таких как делегирование полномочий и права подразделений распоряжаться существенной частью от приносимого ими дополнительного дохода.

Финансирование бюджета

Бюджет финансируется за счет дохода, получаемого от:

- выполнения федеральной программы:
 - на постоянной основе,
 - на единовременной основе, например, разового заказа,
- выполнения местных заказов:
 - с денежной оплатой,
 - оплатой в виде налоговых и других льгот, в основном для районных отделений,
 - с оплатой через бартер, например, компьютерами, модемами;
- сдачи в аренду зданий, помещений, компьютеров, оборудования,
- выполнения вспомогательных услуг, например, полиграфических,
- выполнения информационных услуг.

Όεί αί ηέοί αίεί έά ηάί αί ί αί άραηόά: έηόί - έέέ



Όεί αί ηέοί αίεί έά άβ άαόά ί άόηί ί άέά

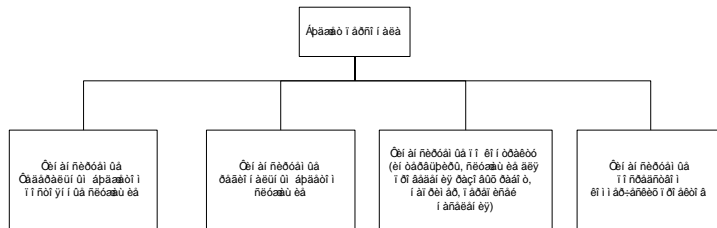


Рис. 11. Финансирование бюджетов филиалов корпорации.

Спрос на информационные услуги растет и требует:

- библиотек и центров данных,
- аналитической информации,
- маркетинговой информации,
- различных носителей данных.

Формирование синергетических эффектов между средствами удовлетворения спроса на информацию со стороны федеральных и местных властей, частного и общественного секторов может увеличить доход бюджета. Рыночный спрос на информационные данные растет, поэтому коммерческая продажа информации может стать существенной статьей бюджета.

Финансирование бюджета персонала

Региональные отделение имеют четыре типа сотрудников:

- постоянные сотрудники, финансируемые постоянными федеральными заказами,
- сотрудники, финансируемые местными бюджетами,
- привлекаемые для выполнения разовых работ сотрудники, и финансируемые за счет разовых федеральных заказов,
- сотрудники, финансируемые за счет коммерческих проектов.

Растущий спрос со стороны местных властей на местную информацию дает Корпорации хорошие шансы

на увеличение дохода. Растущий рыночный спрос на информацию обещает перспективы увеличения дохода за счет коммерческой продажи информации коммерческому сектору. Следовательно, региональные отделения имеют перспективы роста за счет использования спроса общественного и коммерческого секторов.

Миссия, рыночные сегменты и цели

Миссией корпорации является производство пользующейся спросом информации, причем именно пользующейся спросом. Этот спрос подразделяется на спрос общественного и коммерческого секторов.

Спрос общественного сектора состоит из спроса федерального и местных правительств. Спрос коммерческого сектора состоит из спроса предприятий, некоммерческих организаций, граждан. Спрос коммерческого сектора растет, поэтому его удовлетворению надо уделить особое внимание.

Спрос Федерального правительства удовлетворяется за счет выполнения федеральных заказов. Спрос местных властей удовлетворяется за счет выполнения местных заказов. Спрос коммерческого сектора состоит из спроса на маркетинговые исследования, на информацию, на выполнение аналитических работ.

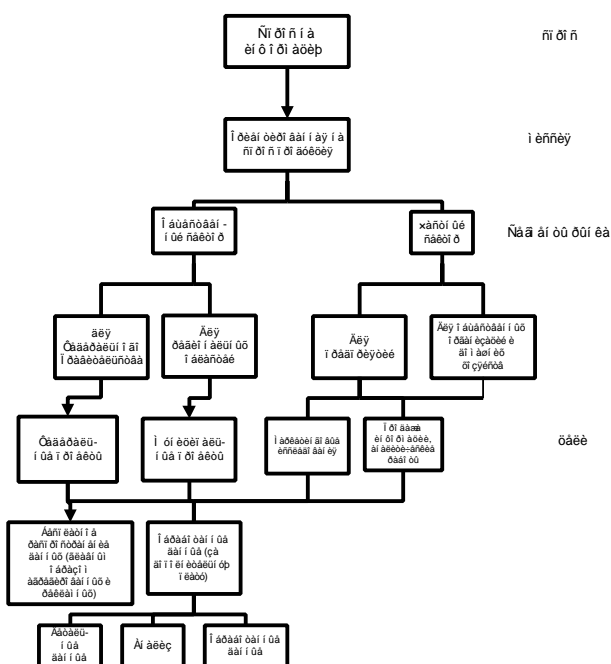


Рис. 12. Миссия.

Федеральные заказы предполагают бесплатный доступ к открытой информации. Однако, обработка и доставка информации позволяют брать дополнительную плату. Основными типами обработанной информации являются:

- детализированная информация,
- аналитическая обработка,
- срезы, компановки и другие обработки.

Распространение информации

Распространение информации должно использовать каналы:

- бумажную технологию,
- электронную технологию.

Бумажная технология включает следующие каналы распространения:

- публикации,
- компьютерные распечатки,
- почтовую рассылку.

Электронные технологии включают:

- Интернет,
- электронная почта,
- CD-Ромы,
- дискеты,
- электронное распространение в реальном времени,
- киберпространство,
- факс.

В настоящее время, основными каналами распространения являются каналы бумажной технологии, либо индивидуальные электронные средства (дискеты). Информационное общество, в качестве основных каналов распространения информации, предполагает использование безбумажных каналов, как минимум сетевых информационных технологий.

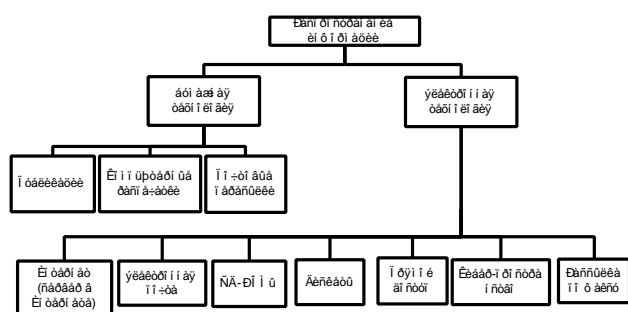


Рис. 13. Структура распространение информации

Начальные план реструктуризации

Начальный план реструктуризации включает в себя:

- внедрение новых техник менеджмента,
- внедрение информационных технологий (таких как электронные документы, сетевые технологии и т.д.),
- переподготовку персонала.

Внедрение новых техник менеджмента

Внедрение новых техник менеджмента должно быть основано на:

- ориентированных на рыночный спрос ценностях:
 - ориентированной на спрос продукции,
 - использовании синергетики между федеральной службой и коммерческой продажей информации,
- делегирования полномочий по принятию решений,
- развитию горизонтальных структур,
- информационных технологиях,
- обновленных законов и инструкций:
 - механизмах координации,
 - распределении работ,
 - ответственности,
- обратных связях,
 - планировании сверху вниз и снизу вверх,
 - групповой работе,
- расширении экономических прав подразделений,
- обучении менеджменту.

Внедрение информационных технологий

Внедрение информационных технологий должно быть основано на:

- обучении компьютерным и информационным навыкам,
- компьютеризированных рабочих местах,
- электронных технологиях документооборота
 - дискуссии по электронной почте и сетям,
 - распределенные системы данных и знаний,
 - распределенное формирование электронных документов.

Переподготовка персонала

Переподготовка председателей и заместителей председателей

Цели - улучшение навыков менеджмента. Председатели и заместители председателей должны проходить подготовку в течение 1-2-х дней, не более. Поэтому, они должны быть подготовлены по наиболее важным вопросам, которые позволят формировать стратегии и определять приоритеты.

Лекции (семинары):

			Часы
1.	Лекции/семинары	Международная среда, Влияние информации на международные и отечественные бизнес - решения, Международные стандарты и методологии	2
2.	Лекции	Общие вопросы: экономика, социология, глобальные изменения, тенденции	2
3.	Лекции/семинары	Рыночная ориентация, рыночные ценности	2
4.	Лекции/семинары	Стратегическое, Тактическое, Оперативное, Перспективное Планирование, Организационная структура, Внедрение, Наблюдение, Контроль, Обзор, Обратная связь, Управление финансами	2
5.	Лекции/семинары	Инновационный менеджмент	2
6.	Лекции/семинары	Политическая, Правовая, Институциональная Среда	2
7.	Лекции/семинары	Коммуникации: связи фирмы с общественными организациями, бизнес коммуникации, переговоры	2
8.	Лекции/семинары	Управление персоналом: Работа в группе, Лидерство, Мотивация, Стимулирование	2
9.	Лекции/семинары	Информационные технологии (Интернет, электронные документы, коммуникации)	2
10.	Итого		18

Переподготовка начальников управлений и их заместителей

Цели - улучшение навыков менеджмента. Руководители среднего звена должны обучаться в течение одной недели. Они должны пройти переподготовку в области менеджмента и информационных технологий. Около 20% времени должно быть посвящено профессиональной подготовке: относящимся к сбору и обработке информации дисциплинам.

Переподготовка начальников отделов и их замов

Цели - улучшение навыков управления. Обучение может длиться в течение двух недель. Обучение менеджменту и информационным технологиям занимает 20% времени. Обучение по профессиональной подготовке - относящимся к сбору, обработке и анализу информации дисциплинам - занимает 80% времени.

Лекции (семинары):

			Часы
1.	Лекции/семинары	Международная среда, Влияние информации на международные и отечественные бизнес - решения, Международные стандарты и методологии	2
2.	Лекции	Общие вопросы: экономика, социология, глобальные изменения, тенденции	2
3.	Лекции/семинары	Рыночная ориентация, рыночные ценности	2
4.	Лекции/семинары	Маркетинг, продвижение товара на рынок,	4
5.	Лекции/семинары	Стратегическое, Тактическое, Оперативное, Перспективное Планирование, Организационная структура, Внедрение, Наблюдение, Контроль, Обзор, Обратная связь, Управление финансами	8
6.	Лекции/семинары	Политическая, Правовая, Институциональная среда	4
7.	Лекции/семинары	Коммуникации: связи фирмы с общественными	4

			Часы
	семинары	организациями, бизнес коммуникации, переговоры	
8.	Лекции/семинары	Управление персоналом: Работа в группе, Лидерство, Мотивация, Стимулирование	4
9.	Лекции/семинары	Инновационный менеджмент	4
10.	Лекции/семинары	Управление по целям, Адаптивное управление	4
11.	Лекции/семинары	Информационные технологии (Интернет, электронные документы, коммуникации)	4
12.	Итого по обучению менеджменту		40
13.	Лекции/семинары	Техники сбора, обработки и анализа информации	6
14.	Обсуждения/семинары	Компьютеризация: базы данных и знаний, электронные документы, телекоммуникации, технологии Интернета	4
15.	Итого по технической подготовке		10
16.	Итого		54

Факторы риска и форс-мажора

Основные факторы риска и форс-мажора:

- недостаток финансовых ресурсов,
- слишком централизованная структура (недостаток делегирования полномочий),
- устаревшие законы и инструкции,
- слабая материальная база:
- устаревшее оборудование,
- недостаточное обеспечение оборудованием;
- недостаточные навыки управления,
- недостаточные навыки информационных технологий,
- трудность в приеме и удержании гибких и ярких сотрудников,
- слабые коммуникации.

Синергетика между федеральной службой и коммерческой продажей информации может нейтрализовать недостаток финансовых ресурсов и решить проблемы со слабой технической базой: оборудованием, коммуникациями, пр., а также решить проблемы с привлечением ярких и гибких сотрудников посредством предоставления лучшей оплаты.

Переподготовка может решить проблемы с недостаточными навыками в управлении и информационных технологиях.

Введение новых техник управления может решить проблемы слишком централизованной организационной структуры:

- недостаточное делегирование полномочий,
- не координированные рациональные, институциональные и политические интересы.

Лекции (семинары):

			Часы
1.	Лекции/семинары	Международная среда, Влияние информации на международные и отечественные бизнес - решения, Международные стандарты и методологии	2
2.	Лекции	Общие вопросы: экономика, социология, глобальные изменения, тенденции	2
3.	Лекции/семинары	Рыночная ориентация, рыночные ценности	2
4.	Лекции/семинары	Стратегическое, Тактическое, Оперативное, Перспективное Планирование, Организационная структура, Внедрение, Наблюдение, Контроль, Обзор, Обратная связь, Управление финансами	4
5.	Лекции/семинары	Политическая, Правовая, Институциональная среда	4
6.	Лекции/семинары	Коммуникации: связи фирмы с общественными организациями, бизнес коммуникации, переговоры	4
7.	Лекции/семинары	Управление персоналом: Работа в группе, Лидерство, Мотивация, Стимулирование	1

		Часы	
8.	Лекции/ семинары	Информационные технологии (Интернет, электронные документы, коммуникации)	4
9.	Итого по подготовке менеджменту		23
10.	Лекции/ семинары	Международные методологии	10
11.	Лекции/ семинары	Техники сбора, обработки и анализа информации	40
12.	Семинары/ Обсуждения	Компьютеризация: базы данных и знаний, электронные документы, телекоммуникации, технологии Интернета	25
13.	Лекции/ семинары	Технологии Интернета	10
14.	Итого по технической подготовке		85
15.	Итого		108

Заключение

Улучшение управления корпорацией есть важная и необходимая задача. Необходимость улучшения возникла вследствие существенных изменений, которые произошли как за рубежом, так и внутри Российской Федерации.

Улучшение управления есть комплексная проблема. Она должна включать как собственно улучшение управления, так и внедрение информационных технологий, переподготовку.

Корпорация есть большая и сложная организация. Следовательно, улучшение управления должно быть основано на:

- использования сильных сторон и преимуществ,
- нейтрализации слабых сторон и недостатков,
- работе с “узкими местами”.

Рекомендуется использовать стратегию “шаг - за шагом,” опираться на потенциал Корпорации и рост спроса на информацию.

5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ФОНДОВЫХ РЫНКОВ

Введение

Принятие финансовых решений в серьезной мере опирается на ожидаемые макро и микроэкономические тенденции.

Тенденция к снижению инфляции до 5-10%, ожидаемое падение ставки рефинансирования и, соответственно, падение доходности ГКО заставляет, в целях сохранения доходности обратить внимания на фондовые рынки. Опережающий рост взаимозадолженности по сравнению с ВВП заставляет прийти к выводу о необходимости возникновения структурных преобразований в экономике, в частности о неизбежности участия малых и средних предприятий в тех или иных интеграционных процессах. Анализ кривых спроса и предложения говорит об отсутствии потенциала экстенсивного роста - роста за счет роста потребления, а не структурных преобразований.

Таким образом аудит внешней макроэкономической среды позволяет выявить основополагающие тренды в экономике и избежать принятия ошибочных финансовых решений.

Основные гипотезы и методология исследования

Гипотеза 1. Экономика как самоорганизующаяся система.

Экономика является самоорганизующейся системой, в которой законы (закономерности появляются и исчезают по мере ее развития).

Гипотеза 2. О наблюдаемости законов.

Законы экономики являются наблюдаемыми, то есть наблюдая за статистическими данными экономики можно заметить возникающие и исчезающие закономерности.

Гипотеза 3. Об объективности законов.

Каждый закон отвечает определенным качественным взаимосвязям экономики.

Гипотеза 4. О смене законов.

Смена законов происходит вследствие изменения качественных характеристик экономики.

Гипотеза 5. Об объективности и наблюдаемости качественных характеристик.

Качественные характеристики экономики являются объективными и наблюдаемыми: подлежат прямому или косвенному наблюдению.

Гипотеза 6. О распознавании законов.

Наблюдаемые статистические зависимости между данными отражают реальные законы экономики.

Гипотеза 7. О надежности наблюдаемых законов.

Наблюдаемые законы верны при неизменных качественных состояниях экономики.

Гипотеза 8. О закономерностях изменений законов экономики.

Изменение законов экономики, при изменении ее качественных состояний, происходит на основе законов изменений.

Гипотеза 9. О предсказуемости и наблюдаемости изменений качественных состояний экономики.

Изменение качественных состояний экономики предсказуемо и наблюдаемо.

Гипотеза 10. О кривых спроса и предложения AD и AS.

Существуют кривые спроса и предложения для реального ВВП. В фазовом пространстве (Y/p, p) движение в каждый момент времени происходит либо вдоль кривой спроса AD либо вдоль кривой предложения AS, где Y - объем ВВП, p - уровень цен (стоимость корзины из 19 продуктов питания).

Гипотеза 11. О структурных инвариантах.

Экономика обладает структурными инвариантами. Структурные инварианты являются либо неизменными, либо медленно меняющимися например, реальный ВВП, ценовые пропорции, долгосрочные кривые Филлиппса. Быстрые изменения происходят вокруг структурных инвариантов. Отклонения от структурных инвариантов могут быть объяснены и предсказаны в том числе политическими мотивами.

Гипотеза 12. О скорости обращения денег.

Скорость обращения денег есть структурный инвариант.

Гипотеза 13. О взаимозадолженностях.

Взаимозадолженности отражают нехватку оборотных средств.

Гипотеза 14. О денежных суррогатах.

Денежные суррогаты (взаимозачеты, векселя) могут быть рассмотрены как дополнительный объем расчетных денег М1. Дополнительный объем расчетных суррогатных денег может быть формально рассмотрен как увеличение оборота М1.

Гипотеза 15. О влиянии денежной массы на ВВП.

Использование суррогатных денег (взаимозачетов, векселей) приведет к фактическому размораживанию “замороженных” оборотных средств и увеличению М1, что в свою очередь должно привести к увеличению предложения - сдвигу кривой предложения AS вправо.

Гипотеза 16. О сезонных колебаниях.

Часть параметров (ВВП, Цены) имеют сезонные колебания. Устранение сезонных колебаний имеет может привести к увеличению точности оценок и прогнозов.

Доходность паевых фондов

Курсы ценных бумаг подвержены неожиданным изменениям. Нас интересует, можно ли, применяя средства технического, экономического и финансового анализа, выявлять и использовать закономерности колебаний стоимости портфелей ценных бумаг в настоящих условиях Российской экономики.

Для ответа на этот вопрос рассмотрим два паевых фонда, созданных при банке “Российский кредит”:

- фонд “Партнерство”,
- “Универсальный фонд банковских инвестиций”.

Фонд партнерство может работать с акциями и облигациями, а, следовательно, и диверсифицировать риск между разными рынками ценных бумаг. “Универсальный ...” фонд может работать как с акциями и облигациями, так и с производными ценными бумагами, то есть опционами и фьючерсами.

Рассмотрим доходность этих фондов, приведенную на рисунках. Стоимость паев обоих фондов на 29 января 1998 года была принята за 1 (100%)¹⁴.

На первый взгляд кажется, что в котировках паев фондов нет никакой закономерности. Однако, более детальное изучение позволяет выявить:

1. линии сопротивления (верхние линии на рисунках);
2. линии поддержки (нижние линии на рисунках)
3. каналы, между линиями поддержки и сопротивления, в которых и происходят колебания доходности фондов.

Мы видим падение котировки фонда партнерства ниже линии поддержки от 24 марта 1998 (23 марта 1998 года, так как фонды сообщают котировки за предыдущий рабочий день). Также мы видим падение котировки “Универсального” фонда ниже линии поддержки от 26 марта 1998 года (25 марта 1998 года).

Однако, мы должны вспомнить о болезни Б.Н. Ельцина (23 марта 1998 года), отставке правительства В.С. Черномырдина и возможности парламентского кризиса (25 марта 1998 года).

Отказ Думы утвердить Кириенко С.В. в качестве главы правительства (6-12 апреля) России привел к очередной деформации трендов фондов.

Падение инфляции, ставки рефинансирования и доходности ГКО приводит к экономическому тренду повышения стоимости ГКО, составляющего существенную часть портфелей обоих фондов. Экономический тренд на повышение стоимости ГКО (падение процентной доходности ГКО) совместно с прогнозом обычной деловой хватки Б.Н. Ельцина не давали никаких политических или экономических оснований для ломки оформившихся в виде каналов роста трендов роста котировок фондов “Партнерство” и “Универсальный”.

Экономический и политический анализ позволил сделать предположения об упругой временной деформации трендов, что и подтвердилось со временем. Вместе с тем необходимо отметить, что если бы здоровье Б.Н. Ельцина вызывало бы серьезные опасения и политическая обстановка заставляла бы ожидать прихода левых радикалов с бесконтрольным печатанием денег, то это привело бы к ожиданиям увеличения инфляции и политической нестабильности. В этом случае, экономический и политический прогноз дали бы основания предполагать, что произошла не временная упругая (возвратная) деформация трендов, а смена тренда на повышение трендом на понижение.

В то же время мы заметили первые признаки обращения тенденции роста. Поэтому надо быть особенно внимательным к возможным проявлениям политической нестабильности, которые могут привести к затяжному политическому, а, как следствие, и к финансовому кризису.

Значительный объем внутреннего долга совместно с опережающим ростом неплатежей (смотри ниже), создают серьезные предпосылки для возникновения сильного экономико-финансового кризиса.

Мы пришли к необходимости проведения здравых экономических и политических анализов в дополнение к финансовому и техническим анализам при работе на фондовых рынках.

На рисунках мы видим 28-ми дневные колебания котировок паев “Партнерство” и “Универсальный”. Более короткие серии соответствуют сдвинутым назад на 28 дней котировкам.

Из рисунков 6-7 мы видим, что 28-ми дневные циклы лучше всего выражены при наличии стабильных политических (и экономических условий). При появлении дополнительный дестабилизирующих факторов циклы могут деформироваться, но тем не менее сохраняются.

Рисунки 6-7 позволяют также сделать вывод о том, что наличие дополнительных степеней свободы делает портфель более устойчивым к дестабилизирующим политическим и экономическим факторам. Так, “Универсальный...” фонд, имеющий право работать с производными ценными бумагами показал более стабильный доход во время политических кризисов, а также более стабильный 28-ми дневный цикл.

Циклы, подобные наблюдаемым 28-дневным циклам (для данных фондов) возникают естественным и необходимым образом. Все дело в том, что как рынок, так и предпочтения игроков имеют свои закономерности, которые мы можем как знать, так и не знать. В любом случае совместное наложение этих закономерностей создает некоторый порядок, некоторую структуру,

¹⁴ Оба фонда стали работать на рынке с последних чисел января 1998 года.

которую мы можем увидеть, распознать и использовать при формировании решений.

В качестве наглядной аналогии можно привести следующий пример. Расходящиеся круги, отброшенные в пруд двух и более камней, неизбежно образуют некоторую сложную правильную картинку типа решетки. Математически, образование порядков в хаосе можно объяснить следующим образом: существуют поверхности притяжения - аттракторы и поверхности отталкивания. Вблизи каждой поверхности динамика системы достаточно хорошо описывается своими законами (линейным приближением). Изменение законов соответствует изменению бассейна (области притяжения или отталкивания) аттрактора, что распознается по качественным характеристикам. Например, изменение бассейна аттрактора может быть распознано как смена политического курса, падение доходности ГКО.

Так, обнаруженное нарушение тенденций роста совместно с обнаруженной тенденцией опережающего роста неплатежей (смотри ниже), может быть одним из признаков смены аттрактора роста на аттрактор кризиса. Вывод о смене аттрактора может быть сделан на основе более детального политического и экономико-финансового анализа.

В России имеется несогласование рациональных (государства), институциональных (организаций) и политических (влиятельных лиц) интересов. Столкновение этих интересов может быть одним из существенных сил развития кризиса. Например, интересы государства заключаются в поддержании стабильности во время крупных приватизаций, так как стабильность обеспечивает более высокую цену продажи с аукциона. Претендентам же на покупку, наоборот, выгодно дестабилизация во время крупных приватизаций, так как она позволяет сэкономить сотни миллионов долларов на покупке контрольных пакетов акций.

Практическим приложением данного подхода является то, что в любом (не математически чистом) случайном развитии событий обязательно образуются закономерности, образующиеся взаимодействием дефектов хаоса (отклонений от чистого хаоса, предпочтений, привычек) образующих случайный поток событий лиц.

Анализ макроэкономики России

Общая задолженность

Кредиторская задолженность описывается уравнением (все последующие исходные статистические данные взяты из [1]):

$$D_{cr} = (-414.9215 \pm 190.21) + (3.9892553 \pm 1.01) Y.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.8375356.$$

Дебиторская задолженность описывается уравнением:

$$D_{deb} = (-194.2523 \pm 93.04) + (2.097163 \pm 0.50) Y.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.856221.$$

Эластичность кредиторской задолженности по ВВП:

$$e_{\frac{D_{cr}}{p}, \frac{Y}{p}} = \frac{\frac{d D_{cr} / p}{D_{cr} / p}}{\frac{d Y / p}{Y / p}} = 2.30 \pm 0.98.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.646491.$$

Эластичность дебиторской задолженности по ВВП:

$$e_{\frac{D_{deb}}{p}, \frac{Y}{p}} = \frac{\frac{d D_{deb} / p}{D_{deb} / p}}{\frac{d Y / p}{Y / p}} = 1.98 \pm 0.77$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.686136.$$

Мы получили, что в настоящее время: на один рубль прироста ВВП приходится

- 4 рубля прироста кредиторской задолженности,
- 2 рубля прироста дебиторской задолженности.

На один процент прироста реального ВВП приходится:

- 2.3% прироста реальной кредиторской задолженности,
- 1.98% прироста реальной дебиторской задолженности.

Задолженность Газпрома и ВВП

Из рисунка мы видим, что дебиторская и кредиторская задолженность Газпрома растут быстрее, чем ВВП.

Кредиторская задолженность Газпрома описывается уравнением:

$$D_{cr} = (-32.19513 \pm 9.6466035) + (0.274747 \pm 0.051446) \text{ ВВП}.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.904826.$$

Дебиторская задолженность Газпрома описывается уравнением:

$$D_{deb} = (-28.65277 \pm 8.1460752) + (0.241119 \pm 0.043443) \text{ ВВП}.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.911255.$$

Эластичность кредиторской задолженности по ВВП:

При увеличении ВВП на 1% кредиторская задолженность по Газпрому $D_{cr, Gaz}$ растет на 3%:

$$e_{\frac{D_{cr, Gaz}}{p}, \frac{Y}{p}} = \frac{\frac{d D_{cr, Gaz} / p}{D_{cr, Gaz} / p}}{\frac{d Y / p}{Y / p}} = 3.07904 \pm 0.667$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.876547.$$

Эластичность дебиторской задолженности по ВВП:

При увеличении ВВП на 1% кредиторская задолженность Газпрома $D_{deb, Gaz}$ растет на 3%:

$$\frac{e_{\frac{D_{deb,Gaz}}{p}, \frac{Y}{p}}}{\frac{D_{deb,Gaz}}{p}} = \frac{\frac{d D_{deb,Gaz}}{D_{deb,Gaz}} \cdot \frac{Y}{p}}{\frac{d Y}{Y} \cdot \frac{p}{p}} = 3.1607 \pm 0.634$$

Уровень доверия R^2 :
 $R^2=0.8924$.

Мы получили, что в настоящее время: на один рубль прироста ВВП приходится

- 27 копеек прироста кредиторской задолженности Газпрома,
- 24 копейки прироста дебиторской задолженности Газпрома.

На один процент прироста реального ВВП приходится:

- 3.07% прироста реальной кредиторской задолженности Газпрома,
- 3.16% прироста реальной дебиторской задолженности Газпрома.

Задолженность Газпрома растет более быстрыми темпами, чем задолженность по России в целом.

Уровень цен и реальный ВВП

Инфляция может осуществляться как (см. Рис.

Ошибка! Ошибка связи.):

- инфляция спроса (переход от D_1 к D_2 и от D_2 к D_3),
и
- инфляция предложением (переход от AS_1 к AS_2).

Рассмотрим последствия проведения взаимозачетов подробнее.

1. Особенностью инфляции России является то, что она в значительной мере является инфляцией предложения.
2. Создание биржи векселей и взаимозачетов приведет к реальному размораживанию оборотных средств предприятий, которые в настоящее время заморожены во взаимозадолженностях.
3. Размороженные средства пойдут в первую очередь (ввиду их природы) на расширение производства, а не на потребление.

Проведение взаимозачетов, конечно, может привести к поднятию кривой спроса вверх. Но это произойдет, только если взаимозачеты начнут вытеснять деньги из оборота. Однако ввиду нехватки оборотных средств, векселя не смогут вымыть деньги из оборота ввиду их явного дефицита (отсутствия) в обороте. По этим причинам поднятие кривой спроса вверх маловероятно.

В то же время размораживание оборотных средств предприятий приведет к смещению кривой агрегированного предложения вправо.

Следовательно, использование взаимозачетов должно привести к:

1. уменьшению упущенной выгоды только от прямого замораживания оборотных средств в объеме десятих долей процента от ВВП;
2. увеличению ВВП вследствие сдвига кривой предложения вправо;
3. созданию антиинфляционных факторов вследствие сдвига кривой предложения вправо.

Таким образом, мы видим, что использование взаимозачетов должно способствовать оздоровлению экономики России.

Суммарная дебиторская задолженность составляет 130% от ВВП. Суммарная кредиторская задолженность по России составляет 225% от ВВП.

Кривые спроса и предложения

Изучение зависимости реального ВВП от цен дает Рис. **Ошибка! Ошибка связи.**

Мы видим, что движения в фазовом пространстве $(p, Y/p)$ ((цены, Реальный ВВП)) происходит либо вдоль кривой спроса, либо вдоль кривой предложения.

Соединение движений вдоль кривой предложения дает "сшитую" кривую AS. Соединение движений вдоль кривой спроса дает "сшитую" кривую спроса AD.

"Сшитые" кривые спроса и предложения показаны на рисунке **Ошибка! Ошибка связи.**

Отклонения от кривой AS носят временной характер и могут составлять (Рис. **Ошибка! Ошибка связи.**) 24% в сторону увеличения реального ВВП (Y/p) и 8% в сторону уменьшения реального ВВП (Y/p).

Введение биржи взаимозачетов должно привести к сдвигу кривой агрегированного предложения вправо, что в свою очередь должно привести к:

- увеличению реального ВВП, то есть к экономическому росту;
- к снижению уровня цен, то есть к снижению инфляции.

Эластичности реального ВВП по цене набора продуктов

Эластичность спроса по цене равна -1.41 .

$$e_{\frac{Y}{p}, p} \Big|_{AD} = \frac{\frac{d Y/p}{Y/p}}{\frac{dp}{p}} = -0.41 \pm 0.1 \quad (1)$$

Уровень доверия R^2 :
 $R^2=0.931343$.

Эластичность предложения по цене равна 0.27.

$$e_{\frac{Y}{p}, p} \Big|_{AS} = \frac{\frac{d Y/p}{Y/p}}{\frac{dp}{p}} = 0.27 \pm 0.02 \quad (2)$$

Уровень доверия R^2 :
 $R^2=0.913196$.

Взаимозависимость денежной массы и ВВП

Взаимозачеты соответствуют расчетным деньгам $M1$. По этой причине введение взаимозачетов приведет как бы к увеличению $M1$, или, что то же самое, приведет как бы к увеличению скорости оборота $M1$.

Из рисунка **Ошибка! Ошибка связи.** мы видим, что существует сильная корреляция (взаимозависимость) между $M1/p$ (реальными расчетными деньгами) и Y/p (реальным ВВП).

Взаимозависимость $M1/p$ и Y/p позволяет предположить, что проведение взаимозачетов, эквивалентное увеличению расчетных денег $M1$ и реальных расчетных денег $M1/p$, приведет к сдвигу кривой предложения AS право (см. рис).

Проведение взаимозачетов эквивалентно дополнительному увеличению $M1$ в размере $DM1$, оцениваемому как:

$$DM1 \approx \text{Объем взаимозачетов} / V,$$

где V - скорость оборота денежной массы,

$$V \approx \frac{Y}{\frac{M1}{p}}.$$

Скорость оборота $\frac{M1}{p}$ равна 1.002:

$$V = 1.002 \pm 0.016.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.791.$$

$$\frac{M1}{p} = (1.244 \pm 0.113) \frac{Y}{p} + (2.441 \pm 0.259), \quad (3)$$

Уровень доверия $R^2 = 0.968$.

Эластичность $M1/p$ по Y/p (реальному ВВП):

$$e_{\frac{M1}{p}, \frac{Y}{p}} = \frac{\frac{dM1/p}{M1/p}}{\frac{dY/p}{Y/p}} = 1.359 \pm 0.268. \quad (4)$$

Уровень доверия $R^2 = 0.865$.

Эластичность $M1$ по Y/p :

$$e_{M1, \frac{Y}{p}} = \frac{\frac{dM1}{M1}}{\frac{dY/p}{Y/p}} = 2.20 \pm 0.54$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.80.$$

Реальный Валовой Продукт лучше всего связан с $M1$: увеличение реального ВВП на 1% вызывается увеличением $M1$ на 2.2%.

Деньги и цены

Эластичность $M1/p$ по p :

$$e_{\frac{M1}{p}, p} = 1.23 \pm 0.003.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.85.$$

Эластичность $M1$ по p :

$$e_{M1, p} = 2.23 \pm 0.002.$$

Уровень доверия R^2 :

$$R^2 = 0.95.$$

Увеличение уровня цен p на 1% вызывается увеличением денежной массы на $M1$, $M1/p$ на 2.3% и 1.23% соответственно.

Выводы

1. Финансовый рынок и экономика России вполне поддаются здравому анализу.

2. Рискованные рейтинги России заставляют ожидать вывода иностранного капитала из России к концу года с целью избавления иностранными фирмами от необходимости показывать рискованные активы в своих балансах. В связи с этим Россия имеет дополнительный сезонный цикл: спад котировок в конце года и рост котировок после нового года.

3. Взаимозадолженность по России в целом растет более быстрыми темпами, чем ВВП. Взаимозадолженность Газпрома растет опережающими темпами, по сравнению с предприятиями России в целом.

4. Опережающий рост задолженности по сравнению с ростом ВВП говорит о необходимости интеграции как насущной проблемы Российских предприятий.

5. Вместе с тем проведенный анализ позволяет сделать выводы о больших резервах роста Российских предприятий при условии проведения взаимозачетов в рамках какой-либо структуры.

6. В результате мы можем сделать вывод о тенденции к повышению котировок ценных бумаг, участвующих в интеграции предприятий, и падении котировок¹⁵ ценных бумаг, уклоняющихся от участия в интеграции предприятий.

7. Опережающий рост взаимозадолженности неизбежно приведет и интеграции средних и мелких предприятий и конкурентному проигрышу (банкротству) не участвующих в интеграционных процессах предприятий.

8. Начавшаяся интеграция средних предприятий [2,3] может способствовать росту валового продукта участвующих в интеграции предприятий.

9. В случае невозможности протекания интеграционных процессов одним из вероятных сценариев является сильный спад промышленности (фактические банкротства), неустойчивость финансового рынка, уход западных инвесторов, падение рубля, взлет доходности ГКО, банкротство России (невозможность платить долг по ГКО), распад России на 6-7 республик.

В то же время интеграция средних и малых предприятий совместно с дожиманием доходности ГКО до 10-15% годовых может привести к промышленному подъему в России.

Интеграция может иметь формы:

- формальных и неформальных финансово-промышленных групп;
- совместное проведение взаимозачетов в том, или ином виде, например, интеграция через участие в бирже взаимозачетов;
- интеграция путем взаимной скупки акций, участия в прибылях друг друга и облегчения проведения взаимозачетов.

10. Рост реальной денежной массы совместно с падением доходности ГКО приводит к увеличивающемуся притоку реальной денежной массы на рынок акций Российский предприятий, что создает предпосылки для роста котировок акций.

11. Макроэкономическая ситуация вполне поддается прогнозированию и имеет сильные и здоровые

¹⁵ В настоящее время один процент роста ВВП приводит к росту взаимозадолженностей на 2%.

тренды, отклонение от которых приводит к деформациям тренда.

12. Финансовый и технический анализ необходимо надо дополнять макроэкономическим и политическим анализом.

13. Суммарная реальная дебиторская задолженность по России составляет около 100% реального ВВП, суммарная дебиторская задолженность крупных объединений составляет проценты от реального ВВП, например Газпрома составляет около 10% реального ВВП.

14. Скорость обращения $M1/p$ близка к 1. Поэтому погашение взаимной задолженности предприятий через взаимозачеты эквивалентно увеличению реальной денежной массы $M1/p$ на 100%, или, что то же самое, увеличению скорости оборота V реальной денежной массы $M1/p$ на 100%.

15. Эластичность $M1/p$ по Y/p равна 1.36. Поэтому увеличению $M1/p$ (скорости оборота V) на 100% эквивалентно увеличению реального ВВП (Y/p) на 74%:

$$100\% / 1.364 = 73.5\%.$$

16. Увеличения Y/p на 73.5% будет происходить вдоль кривой спроса AD, так как количество реальных денег в экономике останется неизменным (на взаимозачеты нельзя купить товары конечного потребления). Эластичность спроса по цене равна -1.4. Поэтому,

увеличение реального ВВП на 73.5% должно привести к падению цен на

$$74\% / 1.4 = 53\%.$$

17. Учитывая жесткость цен по отношению к движению вниз и существующую инфляцию порядка 10%-15% в год, можно отметить, что проведение взаимозачетов должно создать сильный антиинфляционный пресс, способствующий снижению уровня инфляции на порядок, то есть до величины, меньшей 5%.

18. Увеличение реального ВВП должно привести к:

- подъему промышленности России;
- росту котировок акций Российских предприятий;
- увеличению притока зарубежного капитала, в том числе капитала стратегического инвестирования;
- укреплению курса рубля,
- дополнительным возможностям привлечения капитала на предприятия путем:
 - ⇒ выпуска и продажи дополнительных акций,
 - ⇒ взятия безрисковых кредитов под залог акций.

Литература

1. Россия 1997 - экономическая конъюнктуры. Вып. 3. М.: Центр экономической конъюнктуры, 1997. - 216 с.
2. Татьяна Лысова. Реформа олигархов. Эксперт. 1998. № 10. 16 марта. С. 14-16.
3. Андрей Онуфриев, Вера Краснова. Шаги Бендукидзе. Эксперт. 1998. № 10. 16 марта. С. 32 - 34.