



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Т. И. Григорьева

# Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз

Учебник для бакалавриата  
и магистратуры

3-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по образованию в области экономики, менеджмента, логистики  
и бизнес-информатики в качестве учебника для студентов,  
обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент»,  
«Бизнес-информатика» и по специальности «Логистика»

Книга доступна  
в электронной библиотечной  
системе [biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)



Москва

 **Юрайт**  
издательство

2015

**Автор:**

**Григорьева Татьяна Ивановна** — доцент, директор Института профессиональной переподготовки специалистов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Григорьева, Т. И.**

Г82      Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2015. — 486 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-3966-8 (Издательство Юрайт)

ISBN 978-5-9692-1513-9 (ИД Юрайт)

Тема учебника находится на стыке двух дисциплин: «Финансовый менеджмент» и «Анализ финансовой отчетности». Такое сочетание позволяет менеджерам всех уровней сформировать базовые навыки экономического чтения финансовых отчетов с целью обоснования краткосрочных управленческих решений в рыночной среде.

В книге представлена методика ведения анализа и оценки ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности компании, акцентировано внимание на проблемах, недостаточно полно освещенных в литературе, таких как прогнозирование финансовой несостоятельности компании, оценка ее кредитоспособности и инвестиционной привлекательности.

Приведены примеры и ситуации, анализ которых позволяет оценить стабильность поддержания компанией платежеспособности в реальном времени. Материал, составленный на базе отчетности российских компаний, может быть использован специалистами при подготовке аналитических заключений, а студентами — в процессе написания дипломных работ и магистерских диссертаций.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения.

*Для студентов экономических вузов, специализирующихся по направлениям «Финансы» и «Менеджмент». Может быть полезен менеджерам компаний, потенциальным инвесторам и кредиторам, консультантам-аналитикам.*

УДК 33  
ББК 65.053я73

ISBN 978-5-9916-3966-8  
(Издательство Юрайт)  
ISBN 978-5-9692-1513-9  
(ИД Юрайт)

© Григорьева Т. И., 2011  
© Григорьева Т. И., 2014,  
с изменениями  
© ООО «ИД Юрайт», 2015

# Оглавление

Введение .....	7
----------------	---

## Раздел I

### Сравнительный анализ и анализ тенденций на базе финансовой отчетности

Глава 1. Методологические основы финансового анализа ...	12
1.1. Финансовый анализ как база принятия управ- ленческих решений .....	12
1.2. Сущность финансового анализа .....	14
<i>Контрольные вопросы</i> .....	21
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	21
Глава 2. Методика анализа финансовой отчетности .....	22
2.1. Цели и задачи анализа финансовой отчетности...	22
2.2. Методика анализа финансовой отчетности .....	24
2.3. Стандартные приемы (методы) ведения анали- за финансовой отчетности .....	35
<i>Контрольные вопросы</i> .....	45
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	45
Глава 3. Информационная база обоснования решений фи- нансового характера .....	46
3.1. Финансовая отчетность — информационная основа анализа .....	46
3.2. Бухгалтерская отчетность в системе информаци- онного обеспечения финансового анализа .....	48
3.3. Принципы подготовки финансовой информации...	52
3.4. Состав, основные элементы и аналитическая цен- ность форм финансовой отчетности .....	52
<i>Контрольные вопросы</i> .....	59
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	59

## **Раздел II**

### **Основные направления детализированного анализа финансовой отчетности**

<b>Глава 4. Анализ и оценка имущественного потенциала компании .....</b>	<b>62</b>
4.1. Цели и основные направления анализа структуры имущества компании .....	62
4.2. Анализ активов баланса .....	66
4.3. Анализ пассивов (капитала) компании .....	71
4.4. Анализ ключевых балансовых соотношений .....	76
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>85</i>
<i>Задания .....</i>	<i>85</i>
<b>Глава 5. Анализ и оценка риска утраты ликвидности компании .....</b>	<b>87</b>
5.1. Введение, основные понятия .....	88
5.2. Основные направления анализа ликвидности компании .....	92
5.3. Коэффициентный анализ ликвидности .....	98
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>119</i>
<i>Вопросы для обсуждения .....</i>	<i>119</i>
<i>Задания .....</i>	<i>119</i>
<b>Глава 6. Анализ и оценка финансовой устойчивости компании (финансовые риски) .....</b>	<b>121</b>
6.1. Введение, основные понятия .....	122
6.2. Основные направления анализа финансовой устойчивости компании .....	125
6.3. Анализ и оценка структуры капитала компании .....	136
6.4. Коэффициентный анализ финансовой устойчивости компании .....	143
6.5. Эффект финансового рычага: концепция доходности и концепция риска .....	152
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>160</i>
<i>Вопросы для обсуждения .....</i>	<i>160</i>
<i>Задания .....</i>	<i>160</i>
<b>Глава 7. Анализ деловой активности компании .....</b>	<b>162</b>
7.1. Введение, основные понятия .....	163
7.2. Основные направления количественной оценки деловой активности .....	164
7.3. Эффект операционного рычага .....	169
7.4. Анализ эффективности (доходности) деятельности компании .....	177

7.5. Модель операционного цикла компании .....	188
7.6. Показатели активности компании на рынке ценных бумаг .....	194
7.7. Факторный анализ рентабельности .....	197
7.8. Анализ безубыточности .....	203
<i>Контрольные вопросы</i> .....	206
<i>Задания</i> .....	207
<b>Глава 8. Анализ движения денежных средств .....</b>	<b>208</b>
8.1. Введение, основные понятия .....	209
8.2. Задачи анализа движения денежных средств ...	211
8.3. Информационная база анализа движения денежных средств .....	213
8.4. Методы формирования отчета о движении денежных средств .....	217
8.5. Основные направления анализа движения денежных средств .....	221
8.6. Управление денежными потоками .....	230
<i>Контрольные вопросы</i> .....	240
<i>Вопрос для обсуждения</i> .....	240
<i>Задания</i> .....	240

## Раздел III

### Стратегический финансовый анализ

<b>Глава 9. Комплексный анализ финансовой отчетности .....</b>	<b>242</b>
<i>Контрольные вопросы</i> .....	279
<i>Задания</i> .....	279
<b>Глава 10. Управление оборотным капиталом компании .....</b>	<b>281</b>
10.1. Основные понятия и определения .....	281
10.2. Цели и задачи управления оборотным капиталом .....	284
10.3. Основные этапы разработки краткосрочной финансовой политики .....	289
10.4. Управление запасами .....	302
10.5. Управление дебиторской задолженностью .....	318
<i>Контрольные вопросы</i> .....	330
<i>Задания</i> .....	330
<b>Глава 11. Методы прогнозирования финансовой несостоятельности компании .....</b>	<b>332</b>
11.1. Понятия, цели и инструменты прогнозирования финансовой несостоятельности компании .....	332
11.2. Качественные и количественные модели оценки вероятности банкротства .....	335

11.3. Обзор действующих моделей прогнозирования банкротства .....	345
<i>Контрольные вопросы</i> .....	401
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	402
<i>Задание</i> .....	402
<b>Глава 12. Стратегия и финансовая модель компании .....</b>	<b>403</b>
12.1. Традиционная и современная модели оценки финансового состояния компании .....	403
12.2. Обзор и сравнительная характеристика систем сбалансированных показателей .....	414
12.3. Сбалансированная система показателей Нор- тона—Каплана .....	431
12.4. Типовой проект разработки сбалансированной системы показателей .....	438
<i>Контрольные вопросы</i> .....	442
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	443
<i>Задание</i> .....	443
<b>Приложения .....</b>	<b>445</b>
<b>Литература .....</b>	<b>484</b>

# Введение

Большинство предпринимателей попадают в беду не из-за того, что они не могут решить свои проблемы, а потому, что их просто не понимают.

*А. Голдестайн*

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что является стимулом к изучению такой дисциплины, как финансовый анализ. Чем обусловлена необходимость приобретения навыка «экономического чтения» финансовых отчетов такими разными группами специалистов, как бухгалтеры, аудиторы, менеджеры, экономисты и т.д.?

Ответ на эти вопросы лежит на поверхности: все специалисты должны научиться говорить на одном языке, с тем чтобы сократить время на решение, в конечном счете, одной и той же задачи — повышение эффективности деятельности каждого из подразделений и всей компании в целом.

Известно, что этим общим языком служит язык финансов, именно на нем говорят и «пишут» свои отчеты финансовые бухгалтеры. Задача менеджеров — научиться их читать.

Современная финансовая среда бизнеса связана с необходимостью проведения анализа тенденций, оценки деловой активности компании с целью принятия оптимальных управленческих решений.

В известной сказке «Алиса в стране чудес» Чеширский кот говорил, что если не знаешь, куда идти, то можно добраться туда любой дорогой. Именно работа «вслепую» существенно снижает эффективность бизнеса. Поэтому очевидно, что основная задача финансового анализа — это не только моделирование бизнес процессов сегодня, но и определение перспективных направлений развития компании.

Такая постановка вопроса предполагает широкое использование формализованных, доступных методов обработки те-

кущих учетных данных, что в свою очередь требует серьезного их изучения.

Очевидно, что финансовый анализ наиболее тесно связан с управленческими решениями, в конечном итоге реализующимися в управлении потоками денежных средств, обеспечении положительного чистого денежного потока. По сути — это внутренняя диагностика финансового состояния компании сегодня с целью прогнозирования ее будущего.

Оценка финансовой привлекательности вложений в компанию складывается из сальдового анализа на базе бухгалтерского баланса, операционного анализа исходя из отчета о прибылях и убытках и анализа денежных потоков, основной источник информации для которого — отчет о движении денежных средств.

Однако возможности эффективного развития компании нельзя оценить с достаточной степенью точности, располагая только финансовой информацией. Бизнес любой компании развивается в определенной среде под серьезным воздействием извне.

Следовательно, необходимо получить дополнительную информацию нефинансового характера, что принято называть знакомством с компанией (Deal Flow), изучением бизнеса (Due Diligence — «должное внимание»).

Это этап всесторонней оценки компании, включающий экспертизу заключенных договоров и учредительных документов, выявление дееспособности и правоспособности организации, знакомство с резюме бизнес-плана, исследование рынка.

Объединение финансовых и нефинансовых показателей в единую систему (такую, как Balanced Scorecard) дает возможность менеджерам ориентироваться на управление стратегией компании.

Изучение основ «Финансового анализа» позволяет менеджерам всех уровней сформировать базовые навыки экономического чтения финансовых отчетов с целью обоснования краткосрочных управленческих решений в рыночной среде.

В предлагаемом издании обобщены современные направления теории и практики системного анализа финансовой отчетности. Методика анализа ориентирована на интересы менеджеров компании, а также потенциальных инвесторов и кредиторов. Особое внимание уделено динамике показателей, характеризующих деловую активность компании, ее финансовую устойчивость, эффективность использования ресур-



сов. На этой основе сделан выбор варианта управления элементами оборотного капитала.

Представленный подход к оценке финансового состояния компании предопределяет необходимость решения ряда взаимосвязанных задач, таких как:

- разработка рекомендаций по формированию методики финансового анализа с учетом специфики анализируемой компании и поставленных перед специалистом задач;
- применение технических приемов финансового анализа для выявления зон риска в деятельности компании и повышения эффективности бизнеса;
- использование результатов финансового анализа в операционной деятельности компании и для корректировки принятой стратегии развития.

Финансовый анализ призван минимизировать информационные риски, раскрывая основные тенденции в изменении финансового состояния компании и ее деловой активности, прогнозируя финансовые результаты и оценивая возможность обеспечения ее финансовой устойчивости, с учетом специфики ведения бизнеса и определенной стадии жизненного цикла компании.

Изучив материалы учебника, студенты должны:

**знать**

- сущность современной концепции оценки финансового состояния компании;
- содержание и аналитическую ценность основных финансовых отчетов;
- критерии выбора и порядок расчета базовых оценочных показателей;
- методы построения финансовых моделей;

**уметь**

- осуществлять поиск информации по полученному заданию;
- рассчитывать на основе типовых методик показатели, характеризующие ликвидность, финансовую устойчивость и деловую активность компании;
- выявлять проблемные зоны и оценивать качество управления финансами при анализе конкретных ситуаций, формулировать рекомендации;
- представлять результаты анализа в формате аналитического отчета с учетом требований различных групп пользователей финансовой информации;

***владеть***

- навыками интерпретации динамики и графической иллюстрации рассчитанных индикаторов;
- навыками построения стандартных финансовых моделей с использованием количественных и качественных показателей;
- навыками формулировки выводов и рекомендаций с учетом отраслевой специфики бизнеса;
- навыками формирования стратегической карты с набором оценочных показателей по целям в рамках ключевых проекций деятельности компании;
- навыками построения и использования моделей прогнозирования дефолта.

РАЗДЕЛ

# I

## **Сравнительный анализ и анализ тенденций на базе финансовой отчетности**

---

## ГЛАВА 1

---

# Методологические основы финансового анализа

В результате освоения данной темы студент должен:

**знать**

- сущность и сферу применения финансового анализа как инструмента принятия управленческих решений;

- объект и предмет внешнего и внутреннего анализа;

**уметь**

- определять процедуры анализа финансовой отчетности;
- различать специфику аналитической деятельности на каждом из этапов работы;

**владеть**

- навыками определения основных этапов работы по диагностике финансового состояния компании.

---

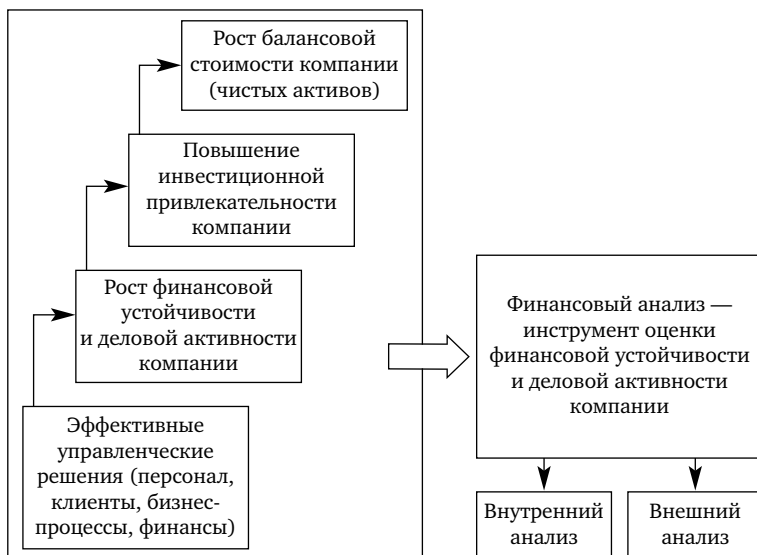
### 1.1. Финансовый анализ как база принятия управленческих решений

В современном мире все острее становится проблема выживания каждого хозяйствующего субъекта. Именно поэтому наиболее важной задачей остается приобретение навыка «экономического чтения» финансовых отчетов самыми разными участниками рыночных отношений, прямо или косвенно заинтересованными в положительных результатах функционирования компании. По сути, финансовая среда бизнеса определяет необходимость ведения анализа тенденций, оценки деловой активности компании для оптимизации принятия управленческих решений.

Основным инструментом, позволяющим справиться с существующей проблемой, является финансовый анализ — взгляд на компанию через призму публичной систематизированной финансовой отчетности, в которой, как в зеркале, отражены результаты всех принятых за отчетный период управленческих решений (рис. 1.1).

Одним из способов снижения имеющихся финансовых и операционных рисков считается постоянный качественный анализ финансовой отчетности компании. Его можно рассматривать как современный диагностический комплекс для оценки финансового здоровья организации, предполагающий широкое использование формализованных, доступных методов обработки текущих учетных данных, требующих серьезного изучения. Именно финансовый анализ отвечает на вопросы, какими должны быть величина, оптимальный состав и структура активов компании; как выбрать источники финансирования и оптимизировать структуру капитала, организовать управление финансовыми потоками, чтобы обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость компании.

Финансовый анализ — это обширная область исследований, ориентированная на оценку текущего и перспективного



**Рис. 1.1.** Финансовый анализ и эффективность управленческих решений

финансового состояния компании и включающая такие базовые направления, как анализ финансовой отчетности и коммерческие вычисления (финансовую математику), обоснование решений инвестиционного характера.

## 1.2. Сущность финансового анализа

Финансовый анализ как составная часть комплексного экономического анализа служит существенным элементом финансового менеджмента, т.е. его цели наиболее тесно связаны с управленческими решениями, реализующимися, в конечном счете, в управлении денежными потоками, поддержании платежеспособности компании.

В экономической литературе наметились два подхода к определению финансового анализа:

- финансовый анализ трактуется широко как «аналитические процедуры, позволяющие принимать решения финансового характера» (Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М. : Финансы и статистика, 2002). Подразумевается, что охватываются все разделы аналитической работы, связанные с управлением финансами, включая рынок капитала;

- сфера финансового анализа сужается до анализа бухгалтерской отчетности. Так, финансовый анализ представляется как совокупность методов определения имущественного и финансового положения хозяйствующего субъекта в истекшем периоде, а также его возможностей на ближайшую перспективу (Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под ред. А. Г. Грязновой. — М. : Финансы и статистика, 2004).

Очевидно, что было бы неверно сводить весь процесс аналитической работы исключительно к экономическому чтению финансовых отчетов. В то же время слишком вольная трактовка зачастую приводит к отождествлению финансового анализа и финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент имеет ряд функций, включая информационную, собственно управленческую и аналитическую. Финансовый анализ лежит в плоскости аналитического блока финансового менеджмента, реализуя именно эту функцию (обоснование решений и формулировка рекомендаций в процессе подготовки и обработки информации финансового характера). Виды финансового анализа представлены на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Виды финансового анализа

И с т о ч н и к: по материалам книги: Ковалев В. В., Ковалев Вит. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения). М.: Проспект, 2006.

В широком смысле объектами финансового анализа могут быть рынки капитала, финансы страны или региона, сегмент рынка, международные финансы (макроуровень). Кроме того, финансовый анализ может вестись в рамках компании, когда объектом служит финансовая модель фирмы (микроуровень). В данной книге финансовый анализ рассматривается как один из инструментов совершенствования финансовой модели компании.

В том случае, если объектом исследования выступает управление финансами компании, финансовый анализ может включать два подвида: внешний и внутренний анализ.

*Внешний* анализ ориентирован на оценку инвестиционной привлекательности компании, ее кредитоспособности, т.е. осу-

ществляется с позиции внешних пользователей (потенциального инвестора, кредитора, делового партнера). Поскольку в этом случае компания позиционируется как субъект рыночных отношений, анализ проводится на основе общедоступной информации финансового и нефинансового характера, используемой для выявления факторов роста стоимости компании.

*Внутренний* анализ встраивается в систему управления финансами компании и ведется с позиции внутрифирменного аналитика. Его цель состоит в обосновании решений инвестиционно-финансового характера в рамках разработанной и принятой стратегии развития компании. Ключевой блок — анализ финансового положения и деловой активности организации на базе данных, представленных в систематизированной финансовой отчетности.

Речь идет об анализе финансовой отчетности (АФО), позволяющем аналитику оценить:

- финансовую структуру (имущественное состояние) фирмы;
- достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций;
- структуру капитала и возможность погашения долгосрочных обязательств перед третьими лицами;
- тенденции и сравнительную эффективность (направление развития компании);
- ликвидность компании, возникновение угрозы банкротства;
- деловую активность компании и др.

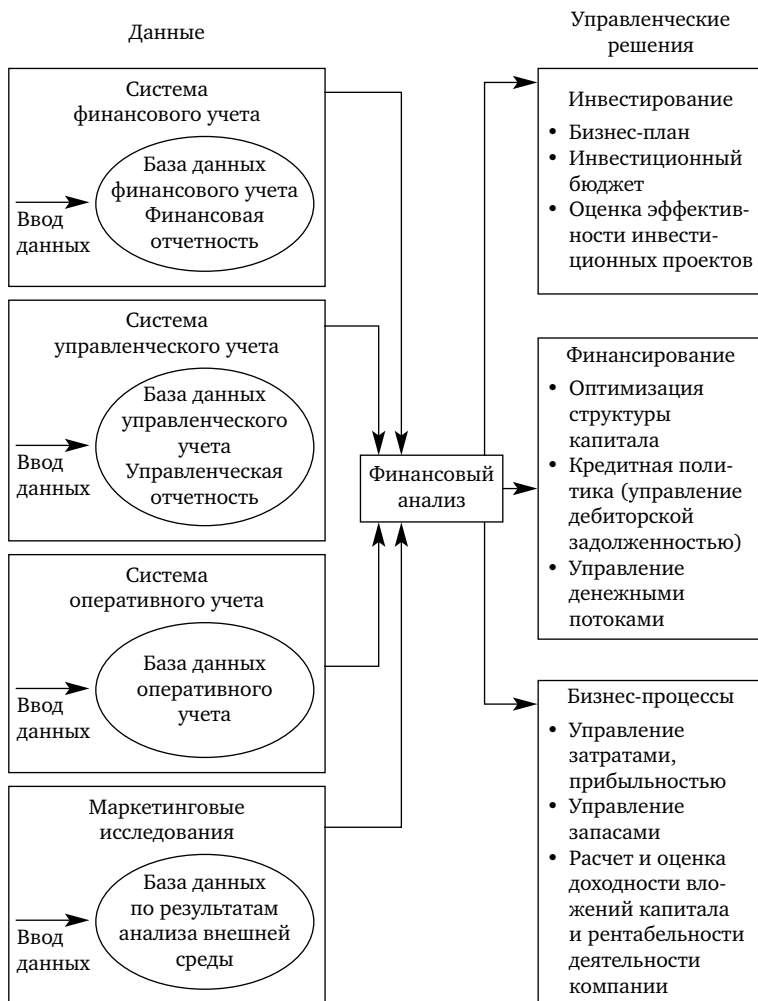
Анализ финансовой отчетности необходимо рассматривать в контексте тех целей, которые ставит перед собой исследователь (рис. 1.3). В связи с этим различают несколько базовых мотивов ведения регулярного АФО. К ним относятся:

- 1) инвестирование в акции компании;
- 2) предоставление или продление кредита;
- 3) оценка финансовой устойчивости поставщика или покупателя;
- 4) оценка возможности получения компанией монопольной прибыли (что провоцирует антимонопольные санкции со стороны государства);
- 5) прогнозирование вероятности финансовой несостоятельности компании;
- 6) внутренний анализ эффективности деятельности компании с целью оптимизации решений по увеличению финансового результата и укреплению ее финансового состояния.



Таким образом, анализ финансовой отчетности представляет собой неотъемлемую часть как внешнего, так и внутреннего финансового анализа, которая обеспечивает оценку имущественного и финансового положения компании исходя из внешней публичной отчетности.

Следует подчеркнуть, что принятие решений об инвестировании капитала, получении кредита, предотвращении банкротства и в целом эффективное управление бизнесом невоз-



**Рис. 1.3.** Анализ и принятие управленческих решений

можно без проведения своевременной и всеобъемлющей диагностики состояния предприятия.

Как правило, методы финансового и организационного диагноза описываются как самостоятельные процедуры. В действительности диагностика должна рассматриваться как одна из фаз модели планируемых организационных изменений, а также процесса консультирования.

Речь идет о необходимости комплексного анализа состояния компании во избежание ошибок менеджеров при принятии ими управленческих решений. К отдельным составляющим такого комплексного исследования относятся: менеджмент организации, основные бизнес-процессы, финансы, маркетинг, управление персоналом.

Методологической основой финансового анализа могут служить как традиционные (классические) подходы, так и вновь конструируемые современные модели, включающие в себя в качестве составляющих старые известные схемы, но расширяющие их границы.

В теории и практике финансового менеджмента используются две наиболее распространенные модели оценки финансового состояния компании:

1) бухгалтерская модель, базирующаяся преимущественно на данных финансовой отчетности, ориентированная на контроль текущих операций с целью выявления уже сложившихся тенденций (ретроспективный анализ);

2) стоимостная (финансовая) модель, дающая возможность оценить стоимость бизнеса с учетом влияния на нее нематериальных активов (в частности, интеллектуального капитала), например, разные варианты сбалансированных систем показателей (Balanced Scorecard, BSC). Последние представляют собой аналитический инструмент управления динамично развивающимися компаниями, учитывающими взаимосвязь стратегических и операционных целей, степень достижения которых измеряется финансовыми и нефинансовыми показателями.

Существует целый ряд предпосылок, приводящих к изменению целевой направленности и содержания современного финансового анализа. Сегодня финансовый менеджер использует анализ не столько с целью ужесточения контроля, сколько для обоснования управленческих решений в условиях неопределенности; расширилась информационная база и спектр

применяемых методов, происходит сближение российских и международных стандартов финансовой отчетности (что оказывает существенное влияние на качество исходной информации и методику ведения анализа). Речь идет о построении достаточно сложных финансовых моделей компании с использованием жестко формализованных математических, эконометрических методов анализа.

Последние десятилетия ознаменовались существенными изменениями в базовых понятиях стратегического менеджмента, иначе трактуются конечные цели развития компании: концепцию максимизации прибыли сменила концепция максимизации стоимости (Value-Based Management, VBM). Соответственно, появились новые индикаторы создания стоимости, как финансовые (экономическая прибыль, экономическая добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость и др.), так и нефинансовые (качество управления персоналом, лояльность клиентов, способы построения бизнес-процессов). Все это должно найти отражение в ходе анализа и оценки финансового состояния компании, ориентированной на долгосрочную перспективу развития.

Выбор модели оценки — прерогатива аналитика, учитывающего такие факторы, как цели компании, ее финансовые возможности (построение сложных систем оценки требует объемных инвестиций), интересы пользователей информации (собственников, кредиторов, потенциальных инвесторов, деловых партнеров), размеры компании, специфика отрасли.

Следовательно, работа по диагностике должна проводиться в несколько этапов:

- постановка целей диагноза;
- финансовый анализ;
- анализ отклонений;
- поиск причин появившихся отклонений;
- организационный диагноз;
- планирование действий.

В рамках одного из подходов определяющими характеристиками компании служит ее организационно-функциональная, организационно-финансовая и организационно-правовая структуры.

Четко выстроенная организационно-функциональная структура позволяет ответить на вопрос, какие функции необходимо выполнять. В случае если какая-либо из функций окажется

нереализованной, возникает сбой в основной деятельности компании. Именно поэтому четкое распределение функций считается принципиально важным. Развитие компаний по организационно-функциональному направлению может проходить от линейной через линейно-штабную и дивизионную к смешанным и многомерным.

Однако если бизнес диверсифицирован, приоритетной становится оценка финансовых результатов того или иного направления. Решить данную проблему помогает правильно выстроенная организационно-финансовая структура. К элементам этой структуры, в отличие от отделов и департаментов, относятся выделенные бизнесы с выявлением финансовых потоков по каждому из них. Такие субъекты финансовой структуры получили название *центры финансового учета*, или *центры финансовой ответственности*.

Выделяют центры трех типов:

1) «профит-центры», т.е. устойчиво функционирующие подразделения, получающие реальную прибыль;

2) инвестиционные, или «venture-центры», прибыль в которых будет получена в будущем, при этом они могут быть определены как внутренний инвестиционный кредит;

3) центры затрат — подразделения, необходимые функционально, но не приносящие прямого дохода (юридический отдел, служба безопасности и др.).

В рамках выделенных центров организуется движение финансовых потоков.

Наконец, организационно-правовая структура отвечает на вопрос, в какой форме будет вести свою деятельность компания. То есть целесообразно продумать и создать организационно-правовую структуру, субъектами которой будут конкретные юридические лица в необходимой и оптимальной организационно-правовой форме, с соответствующей требованиями компании юрисдикцией.

Таким образом, комплексная финансовая и организационная диагностика — это два взаимосвязанных подхода к анализу состояния предприятия, грамотное соединение которых предоставляет аналитикам и менеджерам мощный инструмент управления будущим для обеспечения длительного функционирования компании в сложных и постоянно меняющихся экономических условиях.

## **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные направления использования результатов финансового анализа?
2. Какие задачи решает финансовый аналитик при разработке финансового блока стратегии развития компании?
3. Каковы объекты финансового анализа на макроуровне?
4. Какова сущность финансового анализа как инструмента совершенствования финансовой модели компании?
5. Каковы особенности и назначение внешнего и внутреннего финансового анализа?
6. Каковы основные мотивы ведения регулярного анализа финансовой отчетности?
7. Каковы основные этапы комплексной диагностики финансового состояния компании?

## **Вопросы для обсуждения**

1. Чем отличаются финансовый и учетный подходы к анализу финансово-хозяйственной деятельности компании?
2. Может ли финансовый анализ рассматриваться в качестве инструмента оценки эффективности управленческих решений?