

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



Н.А. Кузнецов

Корпоративные финансы

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ

ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

МОСКВА 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Сущностные аспекты корпоративных финансов и их место в финансовой системе страны	3
2. Источники финансирования корпораций.....	5
3. Финансовые потоки и финансовые циклы	6
4. Основной и оборотный капитал.....	11
5. Система управления корпоративными финансами.....	11
6. Разработка финансовых классификаторов	177
7. Комплексная система корпоративного бюджетирования.....	199
8. Подходы к оценке финансовой несостоятельности корпораций и механизмы антикризисного финансового управления	266

1. СУЩНОСТНЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ И ИХ МЕСТО В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ СТРАНЫ

Финансы – это совокупность всех денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия, государства, а также система их формирования, распределения и использования. Финансы предприятий выполняют две основные функции: распределительную и контрольную.

С помощью распределительной функции происходят формирование первоначального капитала, образующегося за счет вкладов учредителей, распределение валового внутреннего продукта в стоимостном выражении, определение основных стоимостных пропорций в процессе распределения доходов и финансовых ресурсов, обеспечивается оптимальное сочетание интересов отдельных товаропроизводителей, предприятий и организаций, и государства в целом.

Реализация контрольной функции осуществляется с помощью финансовых показателей деятельности предприятий, их оценки и разработки необходимых мер для повышения эффективности распределительных отношений.

Управление финансами предприятия осуществляется с помощью финансового механизма. Финансовый механизм – это система управления финансовыми отношениями организации с помощью финансовых инструментов и финансовых методов.

Субъектом управления выступают: высший управленческий персонал, определяющий финансовую стратегию и контролирующий оперативные финансовые решения; специализированные отделы и службы по управлению финансами компании; профессиональные финансовые менеджеры.

Объектом управления являются финансовые ресурсы компании, источники их формирования и направления использования.

Предметом исследования теории корпоративных финансов является система входящих и исходящих потоков платежей, возникающая в ходе становления, функционирования и ликвидации фирмы. Схематически она представлена на рисунке:



Рис. 1.2. Финансовые потоки в фирме:

1 — капиталовложения; 2 — изъятие вложений и дивиденды; 3 — получение кредитов; 4 — возврат кредитов и процентов; 5 — субвенции; 6 — налоги; 7 — оплата затрат производства и инвестиции; 8 — поступления от продажи продукции и ненужного оборудования; 9 — оплата покупаемых ценных бумаг и предоставление кредита; 10 — поступления от продажи ценных бумаг, дивиденды, проценты

Основу системы финансов России составляют децентрализованные финансы. В этой сфере формируется преобладающая часть финансовых ресурсов государства. Ключевое место в системе децентрализованных финансов принадлежит корпоративным финансам. Здесь создаются материальные блага, производятся товары, оказываются услуги и формируется прибыль — главный источник производственного и социального развития общества.

Общественное значение финансов корпораций проявляется в следующем:

- финансовые ресурсы, концентрируемые государством и используемые им для финансирования различных общественных потребностей, в основном формируются за счет финансов корпораций;
- финансы корпораций формируют финансовый базис обеспечения непрерывности производственного процесса, направленного на удовлетворение спроса в товарах и услугах;
- с помощью финансов корпораций децентрализованно реализуются задачи социального развития общества за счет формирования ресурсов на нужды потребления;
- осуществляется регулирование воспроизводства производимого продукта;
- финансы корпораций используются для регулирования отраслевых пропорций в рыночной экономике.

2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ

Важной особенностью выбора источников финансовых ресурсов является достаточно широкая их альтернативность для удовлетворения одних и тех же финансовых потребностей предприятия. Эта альтернативность формируется не только в диапазоне возможного привлечения собственных или заемных источников инвестиционных ресурсов (например, собственный капитал или долгосрочный кредит), но и в диапазоне каждого из этих видов привлекаемого капитала (собственный капитал, привлекаемый из внутренних или внешних источников; заемный капитал, привлекаемый в форме долгосрочного кредита банка, финансового лизинга или облигационного займа и т.п.). Поэтому в основе выбора конкретных источников финансовых ресурсов из возможных их альтернатив всегда лежит сравнительная их оценка по критерию стоимости капитала, дополняемая учетом ряда других факторов.

Таблица – Взаимосвязь методов и форм финансирования

Источник	Метод финансирования	Форма финансирования
Собственные источники	Самофинансирование	<ul style="list-style-type: none"> Прибыль предприятий; Амортизационные отчисления; Средства специальных фондов (например, ремонтного, социального развития и пр.); Средства от продажи активов.
Привлеченные источники	Безвозмездное финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Государственное целевое финансирование; Государственные субсидии, субвенции, налоговые льготы, государственные гарантии; Целевое финансирование и взносы предприятий и организаций; Средства вышестоящих холдингов и объединений.
	Долевое финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Эмиссия акций (в пользу стратегического инвестора, в пользу государства, публичное размещение); Эмиссия паев локальных проектов (в пользу частных инвесторов или государства); Взносы в уставный капитал.
Заемные источники	Государственное заемное финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Бюджетный кредит; Налоговый кредит; Инвестиционный кредит (в том числе и инвестиционный налоговый кредит); Государственный займ.
	Рыночное заемное финансирование	<ul style="list-style-type: none"> Банковский кредит; Коммерческий кредит; Облигационный займ; Займы от предприятий или организаций; Финансовая аренда (лизинг).

3. ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ И ФИНАНСОВЫЕ ЦИКЛЫ

В соответствии с международной системой финансовой отчетности потоки денежных средств принято рассматривать в разрезе трех видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. Составляющие финансового потока корпорации представлены в таблице.

Денежный поток по операционной деятельности отражает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Денежный поток по инвестиционной деятельности включает поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением и продажей долгосрочных активов и доходы от инвестиций.

Денежный поток по финансовой деятельности включает поступление денежных средств в результате привлечения кредитов, займов и эмиссии акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплату дивидендов.

Таблица – Формирование финансового (денежного) потока корпорации

Притоки денежных средств (+)	Оттоки денежных средств (–)
Операционная деятельность	
Поступления от покупателей и заказчиков за отгрузку текущего периода	Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков
Погашение дебиторской задолженности, возникшей в предыдущем периоде	Погашение кредиторской задолженности, возникшей предыдущем периоде
Авансы полученные от покупателей и заказчиков	Авансы выданные поставщикам и подрядчикам
Поступления от продажи бартера	Выплата заработной платы
Поступления рентных платежей за предоставление прав, вознаграждений, комиссионных и т.п.	Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды, отчисления на социальную сферу
Поступления от страховых компаний по страховым премиям, искам и т.п.	
Инвестиционная деятельность	
Поступления от продажи основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов	Приобретение основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов
Поступления от продажи акций других компаний, а также долей в совместных компаниях	Приобретение акций или долговых инструментов других компаний, а также долей в совместных компаниях
Полученные доходы от долгосрочных финансовых вложений (дивиденды, проценты)	Капитальные вложения
Возврат долгосрочных финансовых вложений	Долгосрочные финансовые вложения

Поступления в погашение займов, предоставленных другим сторонам	Долгосрочные займы, предоставленные другим сторонам
Поступления по лизингу	Выплаты по лизингу
Финансовая деятельность	
Привлечение краткосрочных кредитов и займов	Возврат краткосрочных кредитов и займов
Привлечение долгосрочных кредитов и займов	Возврат долгосрочных кредитов и займов
Поступления от эмиссии акций или выпуска других долевых инструментов	Уплата процентов по кредитам и займам
	Расходы на организацию привлечения кредита или эмиссии ценных бумаг
Целевое финансирование, поступления средств частных инвесторов в локальные проекты	Выплата дивидендов
	Выплаты собственникам при выкупе или погашении собственных акций компании

Особенностью финансового потока современной корпорации, работающей в рыночной среде, является его неравенство бухгалтерской прибыли.

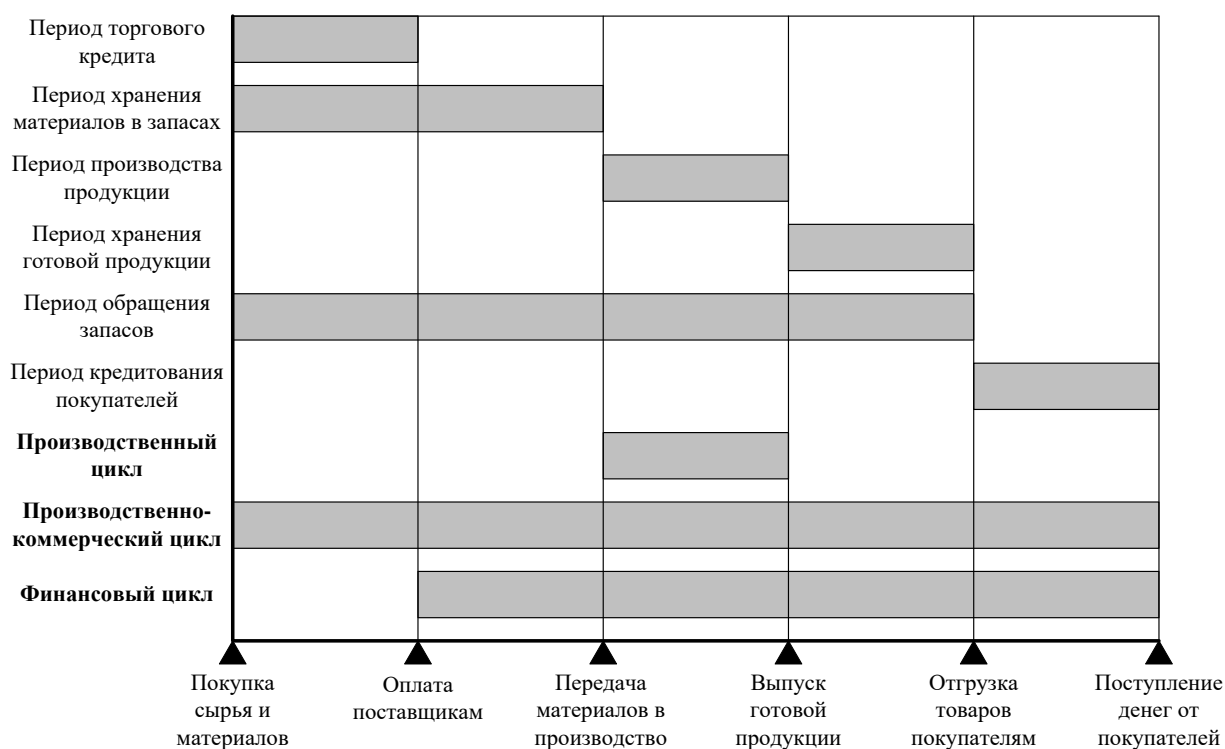
Прибыль – разность между доходами от продажи товаров и услуг и затратами на производство и сбыт этих товаров и услуг за определенный период времени (как правило, за этот промежуток берется финансовый год).

Финансовый поток – разница между всеми поступившими и выплаченными предприятием денежными средствами за определенный период времени.

Прибыль отражает принятые к учету доходы, что не совпадает с фактическим поступлением денежных средств. Так, например, согласно российским правилам бухгалтерского учета, доходы признаются по факту совершения продажи продукции, а не по факту поступления денежных средств, а расходы на производство признаются после реализации, а не в момент их оплаты. Кроме того, показатель прибыли включает в себя также и неденежные формы дохода (бартер, взаимозачет и прочее), а денежный поток отражает движение денежных средств, которые не учитываются при расчете прибыли (амортизацию, капитальные расходы, долговые выплаты, и так далее).

Кроме того, различные финансовые ресурсы по-разному отражаются в бухгалтерском, управленческом, финансовом, и налоговом учетах, что приводит, например, к тому, что финансовые потоки по бухгалтерскому и финансовому учету отличаются от финансовых потоков в налоговом учете.

Указанные различия привели к выделению в общем цикле обращения финансовых ресурсов: производственного, производственно-коммерческого и финансового циклов. При этом под производственным циклом понимается «период между началом и окончанием процесса производства продукции», под производственно-коммерческим циклом понимается «период между приобретением сырья до получения оплаты за готовую продукцию», под финансовым циклом понимается «период оборота средств между оттоком и притоком оборотного капитала. Графически это можно проиллюстрировать следующим образом:



Основные циклы в кругообороте финансовых ресурсов предприятия

Таким образом, финансовый цикл характеризует время, в течение которого финансовые ресурсы находятся в неденежной форме и, следовательно, не могут быть оперативно использованы для покрытия каких-либо нужд предприятия. При этом последний этап (от момента отгрузки продукции до поступления денег от покупателя) характеризуется еще и отвлечением финансовых ресурсов из предприятия – генерируема в момент отгрузки выручка еще не обеспечивается реальным денежным потоком.

4. ОСНОВНОЙ И ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ

Основной капитал – это часть капитала корпорации, вложенная в ее долгосрочные активы.

Основной капитал включает в себя:

- нематериальные активы;
- основные средства, в том числе незавершенные долгосрочные инвестиции;
- долгосрочные финансовые инвестиции (вложения).

Оборотный капитал – это капитал корпорации, вложенный в оборотные активы (оборотные средства), возобновляемые с определенной регулярностью для обеспечения текущей деятельности. Оборотный капитал как минимум однократно оборачивается в течение года или одного производственного цикла, если последний превышает год.



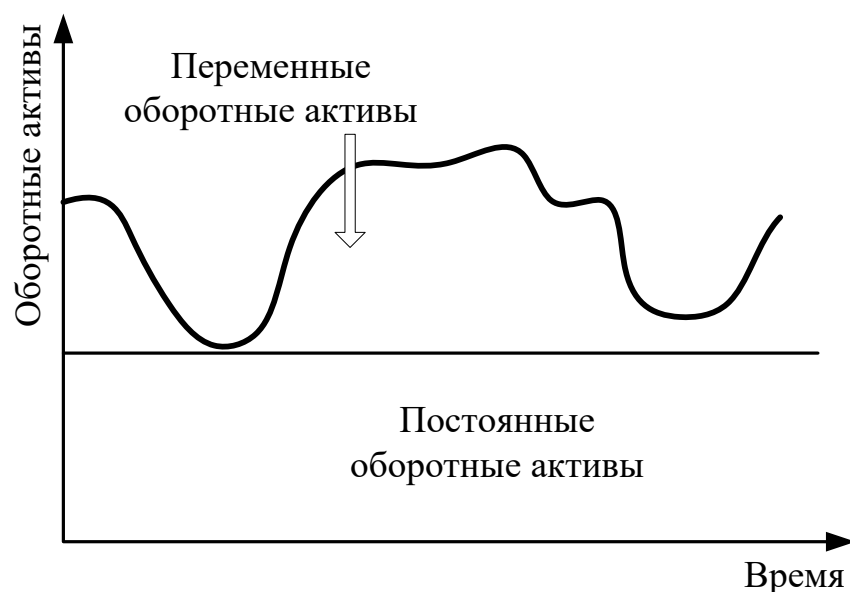
Движение оборотных средств организации в процессе операционного цикла проходит четыре основные стадии, последовательно меняя свои формы:

- на первой стадии денежные средства (включая их субституты в форме краткосрочных финансовых вложений) используются для приобретения товаров, т.е. входящих запасов материальных оборотных средств;

- на второй стадии входящие запасы материальных оборотных средств в результате непосредственной производственной деятельности превращаются в запасы готовой продукции;
- на третьей стадии запасы готовой продукции реализуются потребителям и до наступления их оплаты преобразуются в дебиторскую задолженность;
- на четвертой стадии инкассированная, т.е. оплаченная, дебиторская задолженность вновь преобразуется в денежные средства, часть которых до их производственного востребования может храниться в форме высоколиквидных краткосрочных финансовых вложений.

Величина оборотного капитала может определяться не только объективными потребностями производственно-коммерческого цикла, но и целым рядом случайных факторов (например, сезонными и другими циклическими колебаниями). Таким образом, особенности функционирования реального предприятия приводят к ситуации, когда текущая потребность в оборотных активах оказывается переменной величиной, колеблющейся относительно некоторого постоянного значения.

Принято подразделять оборотный капитал на две части: постоянную и переменную. Постоянная часть – это минимум, необходимый для непрерывного осуществления производственной и финансовой деятельности (например, постоянный остаток денежных средств, запасов сырья и материалов, переходящий остаток незавершенного производства, готовой продукции и т.д.). Переменная часть – отражает активы, необходимые в пиковые периоды, или в качестве страхового запаса (например, потребность в дополнительных производственно-материальных запасах, связанная с поддержкой высокого уровня продаж во время сезонной реализации).



Постоянный и переменный оборотный капитал

Можно предложить следующую классификацию факторов, оказывающих влияние на колебание потребности корпорации в оборотном капитале:

Факторы	Характеристика
Природно-климатические	<ul style="list-style-type: none"> сезонный характер спроса; сезонный характер ресурсоемкости.
Организационно-технологические	<ul style="list-style-type: none"> длительность производственного цикла; материалоемкость и трудоемкость; необходимый срок обеспечения; логистические решения; ограничения на стандартизацию.
Рыночные	<ul style="list-style-type: none"> волатильность цен на рынке; суточные и сезонные колебания спроса; конкуренция.
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> ритмичность поступления средств от покупателей и заказчиков; ритмичность оплаты поставщикам и подрядчикам.

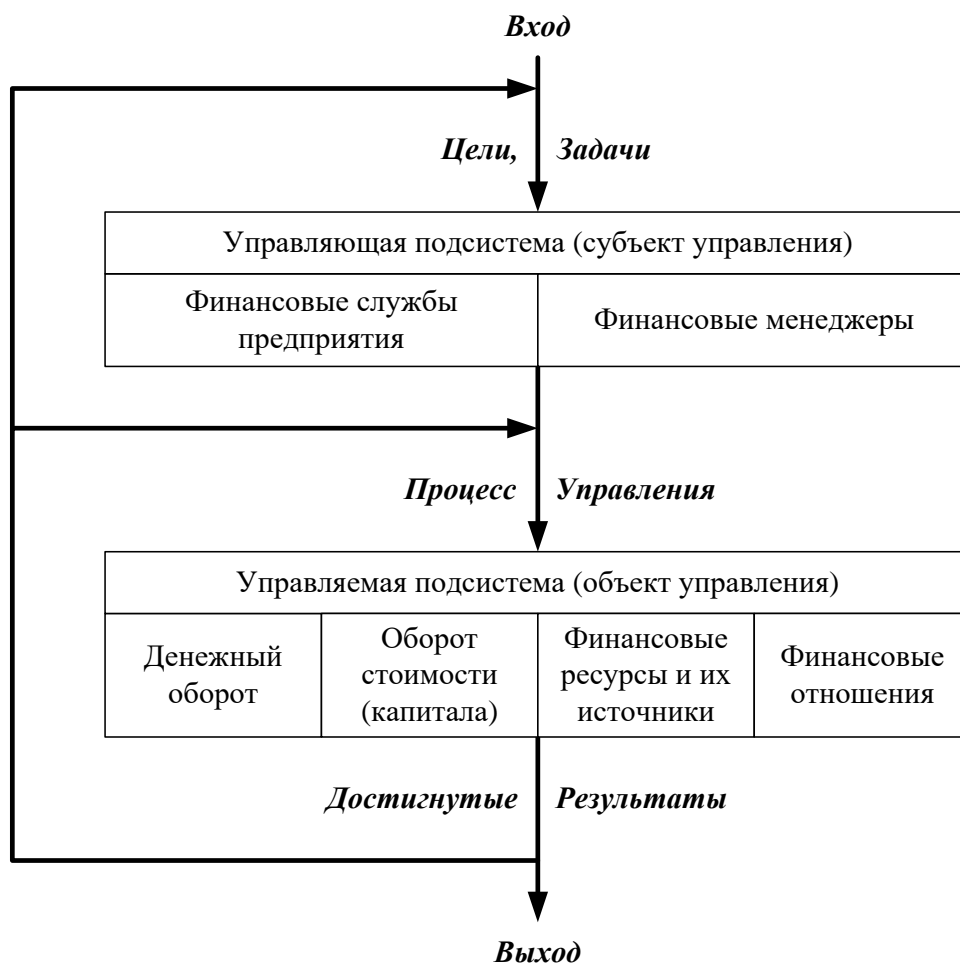
5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ

Объектами управления в системе управления корпоративными финансами выступает совокупность условий осуществления денежного потока, кругооборота капитала, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе.

Субъектами управления выступает совокупность всех организационных структур (финансовый аппарат), которые посредством различных форм

управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

Очевидно, что входными параметрами такой системы служат цели и задачи (стратегические, тактические и оперативные), а выходными являются достигнутые результаты. При этом система должна обладать обратной связью, позволяющей менеджерам своевременно и адекватно реагировать на любые внешние воздействия или внутренние изменения самой системы, которые могут привести к нарушению финансового обеспечения. При этом обратная связь должна предусматривать как проводимую на основе анализа исполнения планов корректировку управленческих воздействий, так и адаптацию самих планов под изменение внешней среды. Такая система способна для поддержания достигнутого или достижения желаемого состояния вырабатывать ответные меры, обеспечивая, тем самым, адаптивность и гибкость: система стремится обеспечить сохранение и накопление информации в целях обеспечения повышения ее уровня организованности.



Структурная схема системы управления корпоративными финансами

Очевидно, что двумя абсолютно необходимыми условиям осуществления эффективного процесса управления в такой системе является: 1 – циркуляции достоверной, своевременной и достаточной информации между управляющей и управляемой подсистемами; 2 – достаточная квалификация специалистов, принимающих управленческие решения.

Анализ практики управления и бизнес-процессов предприятий различных отраслей и организационных форм позволяет условно выделить три основных типа организационно-функциональных решений в области построения системы финансового менеджмента холдинга, каждое из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Форма управления	Характеристика	Достоинства	Недостатки
Централизованная форма управления финансовым обеспечением	Авторитарное управление финансами дочерних компаний, расчетные счета дочерних компаний вообще отсутствуют или подконтрольны управляющей компании	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение затрат на обслуживание кредитов и займов за счет масштабного эффекта • координация финансовой деятельности филиалом, эффективное перераспределение средств • сокращение численности персонала финансово-экономического блока на филиалах • простота выстраивания и эффективность работы системы управления и контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • большое количество бюрократических процедур • отсутствие гибкости и оперативности • большие временные затраты при принятии решений • удаленность управленцев от реальной экономической ситуации и контрагентов (часто территориальная) • отсутствие учета специфики конкретного филиала
Децентрализованная форма управления финансовым обеспечением	Управляющая компания определяет только стратегию и общую политику управления финансами, задает дочерним компаниям целевые	<ul style="list-style-type: none"> • гибкость и оперативность • сокращение временных затрат при принятии решений • близость управленцев к реальной экономической 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость содержания штата специалистов на каждом филиале • отсутствие координации финансовой деятельности филиалом, затруднено

	ориентиры их деятельности и осуществляет контроль их исполнения	ситуации и контрагентам <ul style="list-style-type: none"> • учет специфики конкретного филиала 	перераспределение средств <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие эффекта экономии от масштаба • сложный контроль за правильностью принимаемых решений
Смешенная форма управления финансовым обеспечением	Централизованы наиболее критичные задачи (например, привлечение кредитов или закупка дорогостоящих ресурсов) остальные задачи децентрализованы	<ul style="list-style-type: none"> • гибкость • возможность в рамках одной процедуры реализовать как систему жесткого принятия решений, так и передать принятие решений на филиал • возможность учета специфики конкретного филиала 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие четкого понимания, какие задачи как должны выполняться, путаница (особенно при частой смене «правил игры») • необходимость создания систем координации деятельности, механизмов контроля и обеспечения прозрачности • необходимость четкого разграничения полномочий, описание бизнес-процессов и регламентация деятельности

Финансовое планирование в корпорации преследует достижение ряда целей, к которым можно отнести: формирование рекомендаций относительно выбора рациональной финансовой стратегии и тактики, обеспечивающих достижение предприятием стабильного положения на рынке и прочной финансовой устойчивости, оценку финансового состояния предприятия в прогнозируемом периоде в зависимости от возможных вариантов его финансово-хозяйственной деятельности, поиск источников их формирования и направлений наиболее эффективного использования на основе анализа складывающихся тенденций и с учетом воздействия на них различных факторов.

Финансовое планирование на предприятии решает следующие задачи:

- выявляет резервы увеличения доходов предприятия и способы их мобилизации;
- обеспечивает воспроизводственный процесс необходимыми источниками финансирования
- определяет пути наиболее эффективного использования финансовых ресурсов;
- управляет денежными потоками;
- обеспечивает соблюдение интересов инвесторов, кредиторов, государства;
- осуществляет контроль за финансовым состоянием предприятия.

Основой финансового планирования на предприятии является составление финансовых планов на период от одного года до трех лет. Финансовые планы должны быть тесно связаны с бизнес-планами компании. В мировой практике финансовый план является важнейшим элементом бизнес-планов.

Финансовая часть бизнес-плана разрабатывается в виде прогнозных финансовых документов, которые призваны обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном выражении. В этом разделе должны быть подготовлены следующие документы: прогноз финансовых результатов, прогноз движения денежных средств, прогноз баланса.

Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

В зависимости от стоящих перед корпорацией задач применяются различные методы финансового планирования:

- Расчетно-аналитический метод. Финансовые показатели рассчитываются на основании анализа значений показателей в базисном периоде, индексов развития, экспертных оценок развития показателей.
- Балансовый метод. Он является одним из самых распространенных методов планирования, так как он увязывает источники ресурсов с направлениями их использования, с его помощью выявляются отклонения в ведении хозяйственной деятельности, вскрываются резервы.
- Нормативный метод. Основан на действующей системе норм и нормативов, на основании которых определяется потребность в финансировании текущей хозяйственной деятельности.
- Метод оптимизации плановых решений. Заключается в разработке вариантов плановых решений и выборе оптимального варианта по определенному критерию.

- Методы экономико-математического моделирования. Позволяют найти взаимосвязи между планируемыми финансовыми показателями и факторами, влияющими на них.

Бюджетирование – это инструмент финансового планирования, в рамках которого в корпорации с определенной периодичностью составляется совокупность бюджетов, количественно отражающих хозяйственную деятельность корпорации, служащий для учета и контроля ресурсов и результатов деятельности корпорации по центрам ответственности и сегментам бизнеса, позволяющий анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами. Бюджет, в свою очередь, является количественно детализированным планом деятельности корпорации в целом и отдельных ее структурных подразделений, направленный на достижение целей корпорации, составляемый по статьям, характеризующим направления деятельности.

Основная цель процесса бюджетирования - эффективная организация процесса управления деятельностью корпорации и ее структурных подразделений посредством планирования, контроля статей доходов и расходов и анализа финансово-экономических показателей, разработка определенной финансовой структуры корпорации.

Наиболее значимые управленческие задачи, решаемые с помощью бюджетирования:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей корпораций;
- координирование различных бизнесов (как видов хозяйственной деятельности) и структурных подразделений;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности корпорации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;
- оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителями;
- стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих подразделений;
- согласование интересов работников корпорации.

6. РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВЫХ КЛАССИФИКАТОРОВ

Для обеспечения целостности и логической взаимосвязи информации, циркулирующей в различных контурах системы управления, необходимо, чтобы формирование планов и отчетов всех уровней производилось на основе единого финансового классификатора. Финансовый классификатор компании должен учитывать специфику ее деятельности, по этой причине классификаторы различных компаний могут существенно различаться между собой. В основе формирования классификатора должны лежать следующие три принципа: принцип существенности, принцип иерархии и принцип единства.

Принцип существенности состоит в том, что на каждом уровне системы максимально детализируются наиболее значимые с точки зрения управления компанией статьи, менее значимые статьи представляются укрупненно. Так, например, для большинства тепловых генерирующих компаний, затраты на топливо составляют порядка 80% прямых переменных затрат, следовательно, они должны формироваться с максимально подробной детализацией (например, по видам и маркам топлива, основным поставщикам и т.п.), тогда как остальные прямые затраты могут формироваться укрупненно (например, одной статьей).

Принцип иерархии состоит в том, что статьи классификатора нижестоящего уровня формируются путем детализации статей классификатора вышестоящего уровня. Так, классификатор, лежащий в основе стратегического управления, формируется в наиболее укрупненном виде, классификатор тактического управления более детализирован (статьи, используемые для формирования стратегии, раскрываются в годовых планах компании до составляющих их элементов), а классификатор оперативного управления является самым подробным (детализация по структурным подразделениям, контрагентам и т.п.).

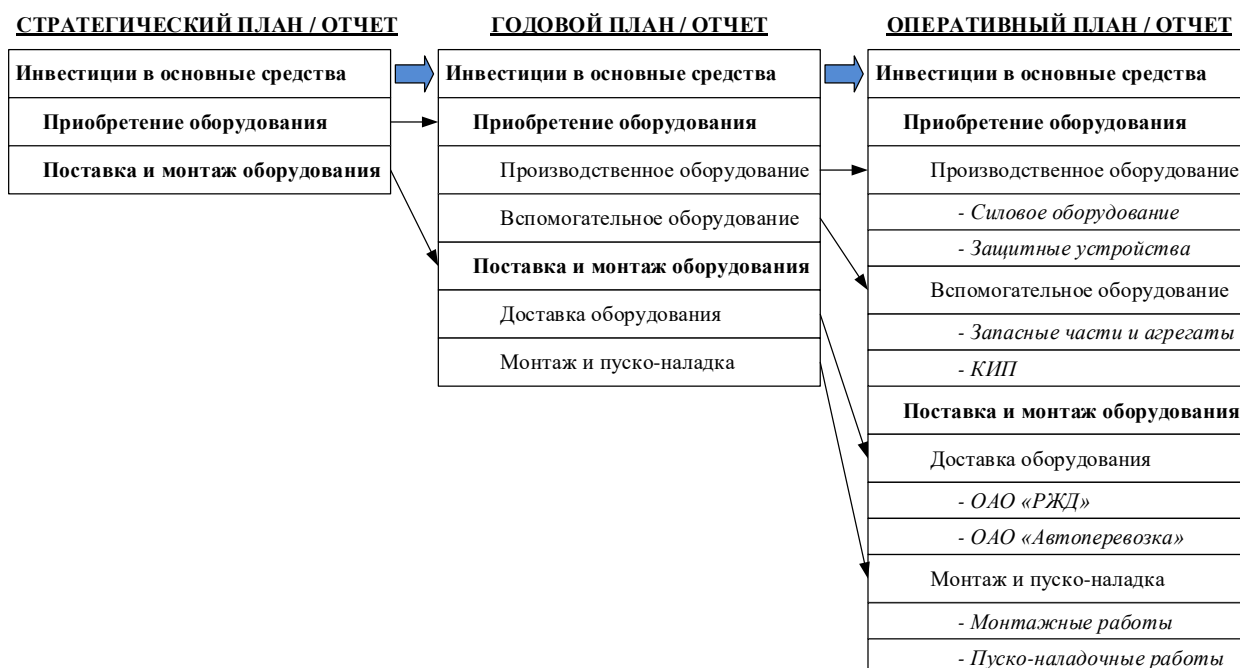
Например, на уровне стратегического управления планирование оплаты труда может производиться в целом по компании, на уровне годового плана целесообразно распределить общую величину фонда оплаты труда на ее составляющие: заработная плата, премиальные выплаты, отчисления от оплаты труда, налоги и т.п., а на уровне оперативного управления показатели заработной платы распределяются по структурным подразделениям или даже персонально по сотрудникам.

Принцип единства состоит в том, что финансовый классификатор должен быть единым для всех структурных подразделений компании, а при холдинговой структуре – единым для всех ее филиалов. При этом при формировании классификатора важно учитывать информационные потребности не только высшего управления или акционеров, но также и менеджеров более низких уровней.

Использование данных принципов позволяет на основе единого набора данных формировать планы и отчеты для руководителей различных уровней – от агрегированных резюме («на одну страницу») для акционеров и топ-менеджеров до максимально подробных аналитических отчетов для линейных менеджеров.

На рисунке приведен пример построения иерархического классификатора. Так, статья «Приобретение оборудования» стратегического плана на уровне тактического управления декомпозируется на две подстатьи: «Производственное оборудование» и «Вспомогательное оборудование», каждая из которых, в свою очередь, при формировании оперативного плана раскладывается на составляющие элементы. Формирование отчетов о деятельности компании осуществляется в обратном порядке – сумма по элементам оперативного отчета формирует годовой отчет компании, а агрегирование показателей годового отчета – отчет об исполнении стратегии.

Каждый нижестоящий уровень управления базируется на данных, поступающих от вышестоящих уровней. В связи с этим необходимо учесть, что при недостаточном уровне развития более высоких уровней управления (стратегического и тактического), система оперативного управления не получит необходимые данные для принятия менеджерами обоснованных решений. Таким образом, система управления корпорацией должна формироваться и развиваться гармонично, без выделения какого-либо одного контура в качестве превалирующего.



Пример построения иерархического классификатора

Финансовый классификатор деятельности компании должен использоваться для закрепления персональной ответственности менеджеров за результаты, достигаемые в процессе деятельности. С этой целью за каждой статьей и элементом классификатора должно быть закреплено подразделение, ответственное за формирование планов и контроль расходования ресурсов по данному направлению. Такой подход формирует у менеджеров качественно новый уровень отношения к управлению компанией. У них появляется четкий ориентир в деятельности, причем не в виде «спущенных сверху» контрольных показателей, а в виде осознания своей роли, ответственности и полномочий в компании, через которое они приходят к восприятию целей бизнеса как своих личных.

7. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

По оценкам многих специалистов в настоящее время бюджетирование является наиболее эффективным методом управления, предусматривающим технологию составления скоординированного по всем подразделениям или функциям плана работы организации, базирующуюся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров и получении посредством расчета экономических и финансовых индикаторов деятельности

предприятия, а также механизмы оперативно-тактического управления, которые обеспечивают решение возникающих проблем и достижение заданных целей (объемов производства, прибыли, инвестиций).

Бюджетирование, как целостная скоординированная информационно обеспечивающая технология управления, через матрицу ответственности трансформирует цели компании в систему индивидуальных бизнес - заданий персонально для каждого менеджера и исполнителя.

В целях наиболее эффективного функционирования системы бюджетного планирования необходимо проработать организационные аспекты построения системы на предприятии. В этих целях бюджет следует рассматривать как систему организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Бизнес-прогнозы представляют собой совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период. Бизнес-прогнозы дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д. За каждый бизнес-прогноз отвечает конкретный центр планирования.

Разработка реалистичных бизнес-заданий зависит, прежде всего, от системного и четкого распределения функций бюджетного планирования между структурными подразделениями предприятия. В этих целях необходимо предусмотреть следующую организационно-управленческую модель бюджетного процесса на предприятии, которая обеспечивается внесением соответствующих изменений в должностные инструкции сотрудников, закрепляющих за ними перечень конкретных задач бюджетирования.

Управление бюджетированием на предприятии начинается с назначения директора по бюджету: он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов. Директором по бюджету обычно назначается финансовый директор, он выступает в качестве штатного эксперта и координирует действия отделов.

Для управления бюджетным процессом на предприятии создается бюджетный комитет. Бюджетный комитет – это составленная из руководителей верхнего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Это постоянно действующий орган,

который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, даёт рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Решения бюджетного комитета утверждаются Генеральным директором.

Для повышения эффективности организации работ в процессе бюджетирования на предприятии необходимо создать планово-бюджетный отдел. Основными задачами ПБО является руководство и организация работ по:

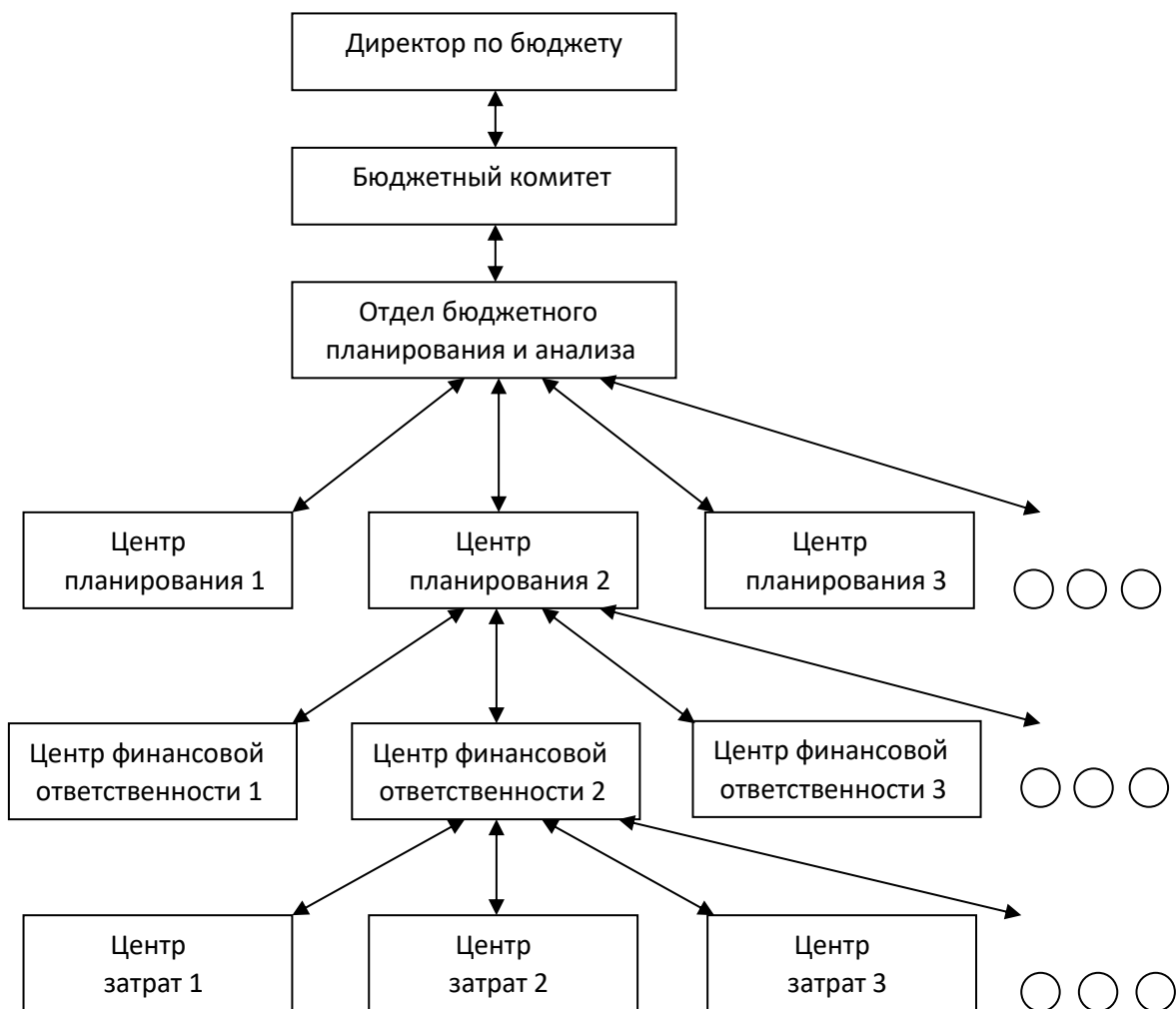
- бюджетному планированию;
- проведению системного анализа всех видов деятельности предприятия и его структурных подразделений;
- организации и методическому обеспечению разработки перспективных и краткосрочных прогнозов экономического развития предприятия в соответствии с потребностями рынка;
- проведению контроля за выполнением подразделениями предприятия планов-бюджетов;
- организации статистического учета по всем производственным и технико-экономическим показателям работы предприятия и сдачи отчетности в установленные сроки.

ПБО, в частности, выступает исполнительным органом, который реализует решения бюджетного комитета и организует мероприятия по их выполнению, работая с конкретными исполнителями, которые организационно подразделяются на Центры планирования, Центр финансовой ответственности и Центры затрат.

Центры планирования - структурные подразделения предприятия или должностные лица, имеющие исключительное право на определение основных тенденций работы предприятия посредством составления бизнес-прогнозов. Закрепление ЦП за конкретными бюджетными элементами происходит на этапе составления регламента бюджета предприятия.

Центр финансовой ответственности - структурные подразделения предприятия или должностные лица, в функциональные обязанности которых входит контроль за составлением прогноза деятельности предприятия, состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий. Закрепление ЦФО за конкретными бюджетными элементами происходит на этапе составления структуры бюджета предприятия.

Центры затрат – направления расходования материально-финансовых ресурсов предприятия.



Организационно-управленческая модель бюджетного процесса

В рамках организационной подготовки бюджетного процесса необходимо также разработать структуру и регламент бюджета предприятия.

Структура бюджета позволяет задавать желаемую иерархию бюджетных статей и сгруппировать в них бюджетные элементы. Структура бюджета используется для:

- распределения ответственности структурных подразделений предприятия за конкретные элементы – в этих целях статьи должны быть детализированы таким образом, чтобы каждое подразделение имело четко выделенные элементы (например, если два или более подразделения отвечают за один и тот же элемент в одной статье, то необходимо ввести этот элемент в статью несколько раз с разными ЦФО);

- формирования совокупных доходов и расходов предприятия – в связи с этим необходимо предусмотреть удобную для анализа иерархию статей, способную предоставить исчерпывающие ответы по поводу различных расчетных величин (например, разделить статью «Вспомогательные материалы» на подстатьи «Металл», «Инструмент», «Стройматериалы» и т.д., чтобы при анализе расчетных данных можно было легко найти причину полученного результата);
- формирования бюджета денежных средств предприятия – для корректного формирования обозначенной формы необходимо предусмотреть в структуре бюджета статьи, имеющие исключительное отношение к движению денег, такие как: «Кредитные ресурсы», «Погашение дебиторской задолженности прошлых лет», «Возмещение НДС», «Погашение кредиторской задолженности прошлых лет» и т.д.

В структуре бюджета также должны быть предусмотрены такие статьи как полуфабрикаты собственного изготовления, возвратные отходы. Это необходимо для формирования прогноза нормируемых затрат и расчета себестоимости продукции. В итоговых формах эти статьи должны иметь нулевые значения, так как распределяться по составляющим: сырье и материалы, энергетика, зарплата и т.д.

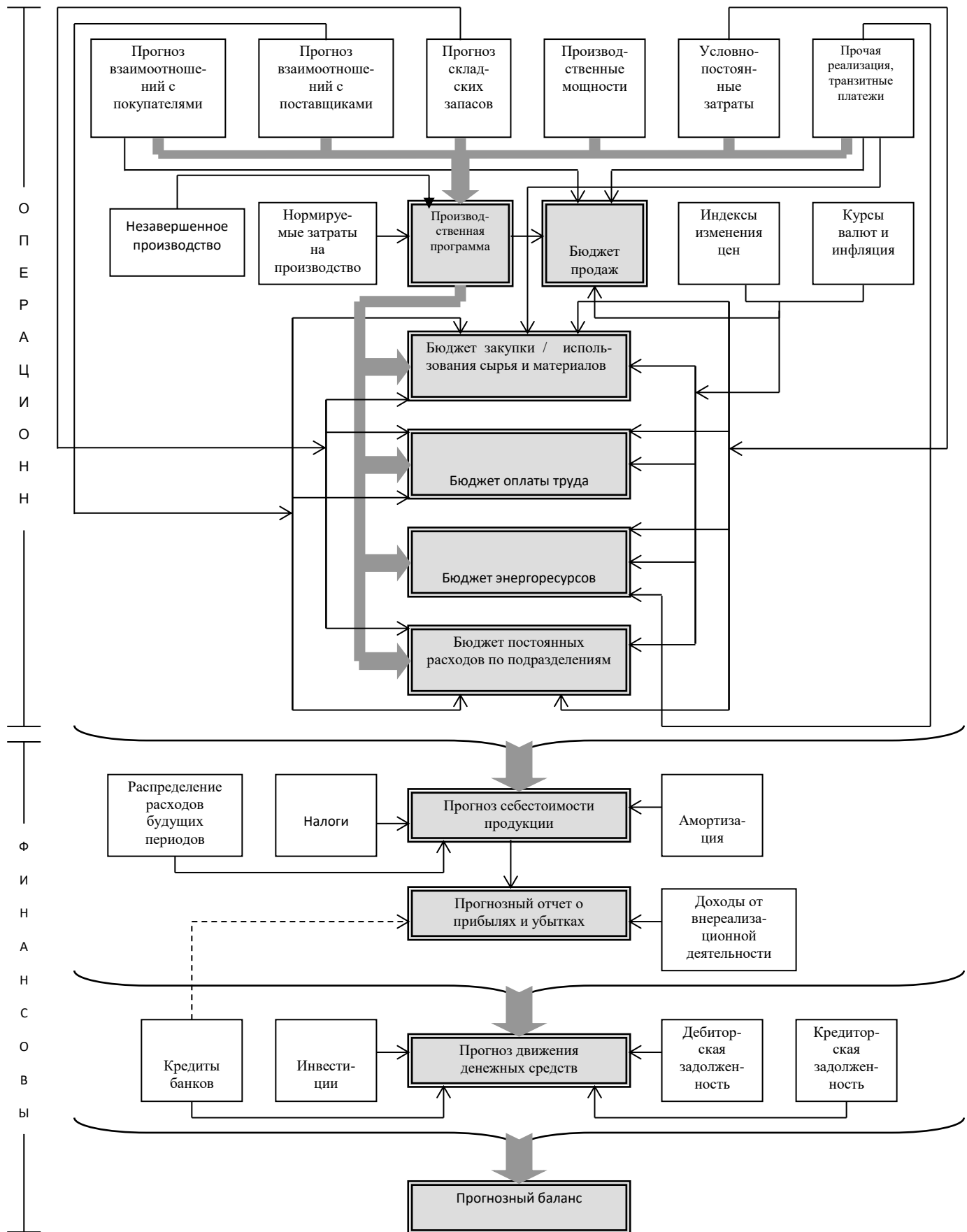
Регламент бюджетного процесса необходим для организации работ по бюджетному планированию. В регламенте жестко распределяется ответственность центров планирования за конкретные элементы, определяются сроки выполнения заданий. В процессе составления плана необходимо отслеживать эффективность выполнения поставленных задач посредством сопоставления фактических действий сотрудников предприятия с регламентом бюджетного процесса.

Решив организационную задачу бюджетирования, руководство предприятия должно приступить к формированию методологии бюджетного планирования, позволяющей с наибольшей точностью и в кратчайшие сроки получать несколько вариантов будущей деятельности предприятия в целях выбора наиболее оптимального.

Общий бюджет состоит из двух основных бюджетов – операционного и финансового. Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. Операционный бюджет включает в себя такие бюджеты, как бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат), бюджет товарно-материальных запасов и бюджеты коммерческих и общих и административных расходов. Финансовый бюджет – это план, в котором

отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя прогнозный отчет о прибылях и убытках, бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств предприятия и подготовленный на их основе прогнозный бухгалтерский баланс.

Исследование практики бюджетного планирования дало основание автору предложить, что для детального расчета бюджета предприятия необходимо предусмотреть следующие бизнес-прогнозы:



8. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ФИНАНСОВОЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИЙ И МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Основные положения о банкротстве регламентируются кроме Гражданского и арбитражного процессуального кодекса РФ ещё и Федеральным законом № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002. В соответствии с ним под банкротством или несостоятельностью юридического или физического лица следует понимать его неспособность, которая была подтверждена юридически решением арбитражного суда, удовлетворять выдвигаемые требования заимодавцев и прочих кредиторов в необходимом объёме или исполнять все обязанности по уплате обязательных платежей. Этот закон, в том числе определяет и основные признаки несостоятельности. В отношении корпорации признаком банкротства, неспособности погасить свои денежные обязательства в виде обязательных платежей или финансовых претензий кредиторов, будет являться ситуация, при которой имеет место неисполнение данных обязательств по истечении трёх месяцев после оговорённой даты их исполнения.

Обязательства субъекта, используемые для определения наличия у него признаков несостоятельности, могут быть сформированы как в соответствии с условиями заключённых договоров, так и на основе недоговорных отношений. Так, например, для этой цели можно рассмотреть:

- задолженность за отгруженные материальные ценности, выполненные услуги и работы;
- обязательства, появившиеся в итоге неосновательного обогащения;
- долги по невыплаченной заработной плате и выходным пособиям;
- невозвращённые в полном объёме займы с учётом начисленных по ним процентов;
- задолженность перед учредителями и прочими участниками юридического лица;
- долги, образованные ввиду причинения вреда имуществу кредитора.

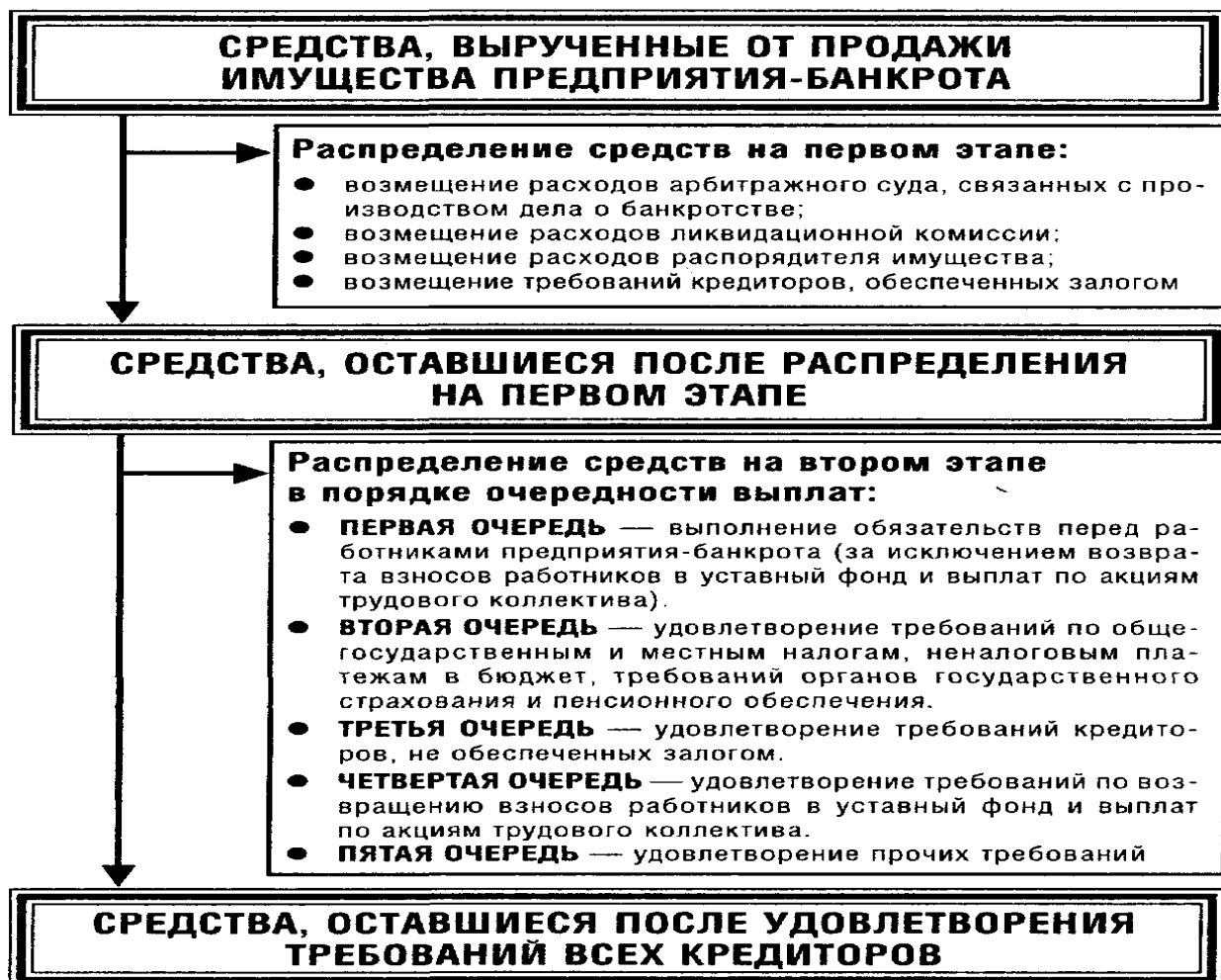
В настоящее время к нормативно-правовой базе банкротства предприятий Российской Федерации относятся следующие документы:

- Гражданский кодекс РФ (введен в действие с 1 января 1995 г.).
- Арбитражный процессуальный кодекс РФ (принят Государственной Думой 5 апреля 1995 г.).
- Уголовный кодекс РФ от 9 июля 1999 г. № 158.
- Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

- Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».
- Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса».
- Постановление Правительства РФ от 27 декабря 2004 г. № 855 «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства».
- Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
- Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
- Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.
- Методические рекомендации по выявлению неплатежеспособных предприятий, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой поддержке, а также по определению неплатежеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с неэффективностью, утвержденные Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) от 24 октября 1994 г. № 70-р.

Обеспечение удовлетворения претензий кредиторов. Это наиболее сложная и ответственная функция финансового менеджмента в процессе осуществления ликвидационных процедур при банкротстве. Источником обеспечения такого удовлетворения претензий являются средства, вырученные от продажи имущества предприятия-банкрота. Сумма этих средств распределяется в определенной очередности. Очередность удовлетворения требований кредиторов представляет собой порядок распределения средств от продажи имущества предприятия банкрота между кредиторами. Система очередности удовлетворения финансовых требований кредиторов при продаже имущества обанкротившегося предприятия приведена на рисунке ниже. В процессе распределения средств требования каждой последующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. В случае недостаточности средств от продажи имущества для полного удовлетворения всех требований

одной очереди, претензии удовлетворяются пропорционально причитающейся каждому кредитору сумме.



Очередность распределения средств, вырученных от продажи имущества предприятия-банкрота

Финансовый кризис — это кризис, возникающий в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, не эффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой, опять же финансовые проблемы организации. Причины финансового кризиса корпорации могут быть как внутренними, так и внешними.

Внешние причины могут быть общеэкономического, государственного, рыночного характера. К такого рода причинам можно отнести, к примеру:

- рост инфляции (выше 3-4%);
- ухудшение платежеспособности населения, снижение уровня реальных доходов населения;
- увеличение числа организаций с кризисными финансовыми явлениями (в том числе клиентов — потребителей продукции);

- неплатежеспособность федеральных, муниципальных органов по своим заказам и обязательствам;
- повышение цен на энергоресурсы, транспорт и т. д.;
- усиление конкурентной борьбы за рынок продукции и услуг;
- отсутствие государственной поддержки отечественных производителей товаров и услуг.

К внутрифирменным причинами финансового кризису корпораций относятся следующие:

- операционные, или производственные (низкий уровень использования основных фондов, простои оборудования; несоответствие продукции, услуг потребительским запросам; недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции и другие);
- финансовые: неэффективная структура активов (низкая их ликвидность); низкая рентабельность производства (наличие убытков); неэффективная долгосрочная и краткосрочная финансовая политика (ее отсутствие);
- прочие, к примеру, отсутствие или недостаток необходимой квалификации у персонала (рабочих и ИТР); пользование недостоверной экономической информацией; утечка конфиденциальной информации из организации и другие.

По результатам финансового анализа деятельности кризисной организации следует выделить из приведенного перечня причин те, которые можно устранить или уменьшить их влияние исходя из специфики организации, учитывая ее внутренние возможности и возможности в системе ее взаимодействия с внешней средой.

Программа антикризисного финансового оздоровления включает в себя ряд комплексных блоков мероприятий, реализация которых позволит существенно повысить эффективность деятельности организации. Практикой антикризисного управления сформированы четыре комплексных блока мероприятий по реформированию организации в целом:

- мероприятия по реорганизации производства;
- мероприятия по реорганизации финансов;
- мероприятия по реорганизации системы управления;
- мероприятия по реорганизации системы обеспечения и сбыта.

Реорганизация — это специфический способ образования новых и прекращения деятельности действующих юридических лиц. Процесс реорганизации основан на так называемом универсальном правопреемстве, то

есть переходе имущества, имущественных прав и обязательств хозяйствующего субъекта к его преемнику на основании передаточного акта или разделительного баланса. Принцип универсального правопреемства требует перехода всех прав и обязанностей (в том числе и налоговых) к правопреемнику или правопреемникам.

Реорганизация юридического лица может быть проведена путем слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования, в соответствии со ст.57 ГК РФ. От формы реорганизации зависит порядок ее проведения и состав оформляемой документации.

В процессе реорганизации одни компании прекращают свое существование, другие же либо возникают в виде новых фирм, либо предстают в ином качестве.

Реорганизация юридического лица может быть добровольной или принудительной. Добровольная реорганизация юридического лица осуществляется по решению его учредителей либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Принудительная реорганизация юридического лица в форме разделения или выделения осуществляется в случаях, установленных законом, по решению уполномоченных государственных органов или суда.