

Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»

АНТИ-КРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Под редакцией
профессора, доктора экономических наук А.Г. Грязновой*

Москва 1999

Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. - 368 с.

ISBN 5-88124-038-3

Мировая и отечественная практика убедительно доказала, что качественное преобразование управления субъектами рынка приобретает сегодня исключительное значение, особенно в кризисной ситуации, приводит к объективной необходимости радикальных изменений в менеджменте, подготовки управляющих, способных эффективно действовать в любой рыночной обстановке, предотвратить появление негативных явлений в бизнесе, обеспечивать финансовую стабильность предприятий и организаций.

Учебник «Антикризисный менеджмент» создан в соответствии с учебной программой подготовки специалистов по антикризисному управлению, разработанной Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, а также с учебной программой по курсу «Антикризисное управление», успешно используемой в Финансовой академии при правительстве РФ при обучении кризисных управляющих.

Учебник разработан авторским коллективом под руководством Заслуженного деятеля науки РФ, доктора экономических наук, профессора А.Г. Грязновой. Раздел «Оценка бизнеса» подготовлен д.э.н., проф. М.А. Федотовой. Раздел «Управление рисками» - А.Н. Мыринуком. Остальные материалы представлены А.Г. Грязновой и д.э.н., проф. Э.А. Уткиным.

ББК 65.9/2/

ISBN 5-88124-038-3

© Издательство ЭКМОС, 1999

© Коллектив авторов

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы предотвращения банкротства предприятий, их выживания в обстановке перманентного кризиса очень беспокоит российское общество. Как показала практика, система мер, именуемая антикризисным менеджментом, в случае ее успешного практического применения способна реально помочь терпящим бедствие компаниям. Но еще более эффективна она при осуществлении мероприятий, направленных на своевременное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятия, на упрочение его финансов. Практически все банкротства происходят из-за неудовлетворительного руководства бизнесом. Именно поэтому проблема оптимизации менеджмента, использования всего лучшего, накопленного мировой и российской практикой в данной области, выходит ныне на самый передний план.

В предлагаемой работе в теоретическом и практическом аспектах рассматривается комплекс вопросов, связанных с коренными изменениями в системе управления предприятием в условиях рыночной нестабильности, на основе прежде всего накопленного в России опыта, а также из результатов мировой практики в данной сфере. Приоритеты отданы рассмотрению проблем финансов на микроуровне, которые являются ключевыми для обеспечения прочного положения предприятия на рынке.

В книге широко представлены новые и новейшие инструменты менеджмента, вошедшие в практику в самое последнее время, уже хорошо себя зарекомендовавшие в российской действительности и являющиеся наиболее перспективными для XXI века. Предлагаемые подходы и рекомендации основываются на материалах проведенных исследований, обобщении результатов отечественной практики. Западный опыт антикризисного управления привлечен лишь в той части, которая, по мнению авторов, может оказаться полезной в специфических условиях современной России с учетом ее особенностей и менталитета.

Авторы будут благодарны за любые замечания и советы, направленные на улучшение учебника, которые будут учтены при его переиздании.

I. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР

Кризисное состояние отдельных предприятий в условиях рынка естественно: не все оказываются способными выдержать конкуренцию. В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых. В России около четырех пятых всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами. К сожалению, среди них много крупных. Основная причина рыночной несостоятельности - грубейшие просчеты руководителей, низкий уровень менеджмента, а также стремление многих из них обогатить себя, свою семью, приближенных за счет трудовых коллективов. Средства массовой информации преподносят тысячи примеров этого. Проводимая сейчас процедура ускоренного банкротства многих предприятий призвана привести к появлению на них новых собственников, новых менеджеров, способных эффективно функционировать на рынке, соблюдая действующее законодательство. Новым управляющим нужно в полной мере осознать, что «делают деньги» не они, а их труженики, трудовой коллектив и, создавая для последних трудности, (а порой и невыносимые условия), они режут курицу, «несущую золотые яйца». Главное - изменение сущности и стиля руководства предприятиями, которые нельзя рассматривать как кормушку и вотчину для руководителей, а как любимое дитя, которое нужно холить и лелеять, если они хотят добиться нормального функционирования в соответствии с требованиями рынка.

Весьма важно точно определить и саму концепцию антикризисного управления. Большинство авторов, имеющих публикации по данной проблематике, полагают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовые результаты функционирующего на рынке предприятия становятся уже печальными. Подобный подход – это все равно что «ставить телегу впереди лошади». *Главное в антикризисном управлении - обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный, стабильный характер.* Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Считается, что если основным признаком экономической беды предприятия являются его неплатежи, то главную роль в антикризисном управлении должен играть финансовый менеджмент. Безусловно, возможности этого управленческого инструмента огромны, но не безграничны, особенно, если «опухоль уже стала злокачественной». Дело в том, что решение проблем, стоящих перед финансовым менеджером предприятия, невозможно без решения вопросов, которые, казалось бы, прямо к финансам не относятся (в их числе и наличие хорошо поставленного управленческого учета, и качество планирования на предприятии, и обеспеченность его высококвалифицированными менеджерами и т. п.). Результаты финансового менеджмента являются производными от итогов всей рыночной деятельности предприятия, качества и работоспособности всего его коллектива. Отсюда оздоравливать финансы фирмы - это оздоравливать весь ее организм.

Может ли антикризисный менеджмент решать подобные задачи? На этот вопрос нужно ответить положительно, исходя из следующего:

- главной целью антикризисного управления является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране. Следовательно, оно должно быть способным решать самые разноплановые и разносторонние задачи;

- в его рамках применяются, как правило, такие управленческие инструменты, которые в специфических российских условиях оказались наиболее эффективными в решении всех текущих задач предприятия, а не только в устранении временных финансовых затруднений;

- суть антикризисного управления - ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее тщательно разработанной гаммы альтернативных вариантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации;

- в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных нововведений во всех звеньях и областях действий предприятия;

- антикризисное управление нацеливается на то, что даже в самой сложной хозяйственной ситуации, в которой оказалось предприятие, можно было ввести в действие такие управленческие и финансовые механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

В экономической литературе имеется немало определений антикризисного менеджмента. Нам

представляется, что наиболее репрезентативное из них следующее: «Антикризисный менеджмент - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

В крайне сложных современных условиях России реальных успехов в антикризисном управлении могут добиться только всесторонне подготовленные менеджеры-новаторы, поскольку в каждом конкретном случае необходимы нестандартные, инновационные решения. Однако многие трудности России связаны с тем, что у нас имеется огромный дефицит менеджеров, особенно кризисных. Сегодня в стране не хватает около 5 млн. менеджеров, а качество подготовки и рыночной деятельности большинства имеющихся оставляет желать много лучшего. В России менеджеров - всего полпроцента занятых (для сравнения: в США - около 16 процентов). На протяжении последних лет попытки готовить управленческие кадры за рубежом существенных результатов пока не дали. Подготовка кадров менеджеров в России на основе западных программ и учебников также особых дивидендов не принесла, поскольку реальные экономические условия у нас весьма специфичны: нет развитой рыночной инфраструктуры, иные традиции хозяйствования, свой менталитет, наследие коммунистического прошлого, совсем другие ориентиры бизнеса (для многих крупных предпринимателей сегодня главное не вкладывать прибыль в России в развитие собственного дела, а всеми правдами и неправдами переводить валюту в другие страны, приобретать там недвижимую собственность, землю и т.д.). По некоторым данным, сейчас в офшорных зонах мира действуют около 160 тыс. фирм, созданных российским капиталом, через которые ежемесячно из нашей страны уходит около 2 млрд. долларов США. Капиталы из России «бегут в офшоры» в основном из-за экономической, социальной и политической нестабильности, высоких налогов, ограничений на ведение бизнеса, в частности валютных, а также из-за засилья бюрократии и разгула преступности.

Хотя в последнее время подготовка менеджеров в России за счет национальных возможностей быстро расширяется, но качество ее во многих случаях оставляет желать лучшего. Тем не менее, положение постепенно улучшается. Так, в Финансовой академии при правительстве Российской Федерации готовят специалистов-управленцев, способных на самом высоком уровне действовать в учреждениях финансово-кредитной системы, в компаниях, занимающихся международным бизнесом, а также специалистов в области учета, анализа и аудита. Последнее особенно важно для России, где свыше 1 млн. бухгалтеров не имеет специального образования. Все выпускники академии получают навыки антикризисного управления. В академии созданы учебные программы, соответствующие реалиям и запросам российского рынка, необходимые учебники, основанные на анализе отечественного и зарубежного опыта, все методическое обеспечение.

Общеизвестна триада, определяющая ныне успех в бизнесе «Люди–продукт–прибыль». Стабильность бизнеса, прочность позиций фирмы на рынке, ее финансов обеспечивают прежде всего люди. Предприятие должно располагать такими работниками, которые способны подходить к делу творчески, стремиться к нововведениям, развивать сотрудничество с другими, добиваться оптимального конечного результата. Нужна не просто группа специалистов, а дружный, творческий, самонастраивающийся коллектив-команда. Без этого никакие ухищрения в финансовой области дело не спасут.

Однако самое главное - голова, менеджер. В каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств и достоинств менеджера, являющегося сегодня мотором рыночной экономики. Для российского менеджера приоритетным становится понимание потребностей и запросов людей, умение правильно оценивать потенциал и индивидуальные особенности работников, прислушиваться к мнению, советам и рекомендациям членов коллектива, содействовать развитию их инициатив и оптимально использовать их в практической работе.

Вторая по значимости проблема - продукт, то, что фирма способна предложить рынку. Здесь на первый план выходит маркетинг - работа с рынком ради удовлетворения человеческих нужд и потребностей. В этой области для российских менеджеров особое значение приобретают:

- использование новейших результатов научно-исследовательских работ, открытий и изобретений для производства и экспорта высокоэффективных наукоемких изделий, технологий и услуг;
- тщательное и всестороннее изучение состояния и перспектив конъюнктуры рынка, сбор и

обработка информации о реальных потребностях потребителей;

- ориентация производства на перспективные требования рынка, адресность производимой продукции и научных результатов;

- активное воздействие на рынок, на формирование его потребностей и стимулирование сбыта;

- обеспечение всестороннего удовлетворения потребностей общества для повышения качества жизни.

Суть антикризисного маркетинга деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. К сожалению, отечественные производители обычно предлагают рынку не то, что последнему нужно, а то, что они могут делать. Только тогда, когда предприятие оказывается способным дать потребителю, рынку то, что ему необходимо, по приемлемой цене, в нужном количестве, нужного качества, в нужное время и в нужном месте, появляются предпосылки для финансовой стабильности компании. Чтобы предприятие могло эффективно функционировать и развиваться, ему прежде всего нужна устойчивость денежной выручки, достаточной для расплаты вовремя с поставщиками, кредиторами, своими работниками, местными органами власти, государством. Необходима прибыль, обеспечивающая расширенное воспроизводство. Устойчивая прибыль, прочные финансы предприятия - не подарок судьбы или счастливый случай истории. Это всегда результат умелого, тщательно просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия (как внутренних, так и внешних).

Исследования показали, что применительно к российской действительности основные причины неплатежеспособности многих предприятий сводятся к недостаточному учету претензий рынка (по предлагаемому ассортименту, по качеству товара, по цене и т.д.) и к неудовлетворительному финансовому руководству предприятием (неправильный учет рисков, отягощение избыточными обязательствами, низкое качество финансового планирования и т.д.). На наших предприятиях, как правило, слабо поставлена аналитическая работа, плохо организован учет, особенно управленческий. Можно говорить и о болезнях бизнеса, и о болезнях финансового менеджмента. Плохое финансовое состояние характерно неудовлетворительным размещением средств, их иммобилизацией, слабой платежной готовностью, просроченной задолженностью перед бюджетом, поставщиками и банками, недостаточно устойчивой реальной и потенциальной финансовой базой.

Существует немало путей существенного улучшения финансового положения предприятия. Однако успех в бизнесе никогда не будет стабильным, если он не базируется на тщательно сбалансированном, творческом коллективе, который действует, отдавая приоритеты потребителю.

Чтобы добиться фундаментального успеха в бизнесе, нужно в полной мере использовать возможности планирования. На уровне экономики страны в целом все неудачи антикризисных стратегий, осуществляемых в России в последние годы, обусловлены отсутствием качественно разработанных, сбалансированных, взвешенных стратегических программ, комплексного подхода в решении проблем, изолированностью, нескоординированностью мер по преодолению постоянно возникающих трудностей.

На уровне предприятий проблемы носят аналогичный характер: как воздух, необходимы серьезные, тщательно проработанные стратегические программы, в которых все основные аспекты бизнеса рассматривались бы в расчете на перспективу, в комплексе, во взаимосвязи. Но на сегодня на абсолютном большинстве предприятий отсутствуют не только стратегические планы, но даже текущие программы. Аксиома предпринимательства - на каждый проект предприятия должен быть разработан серьезный, в соответствии с современными мерками и подходами бизнес-план. В нашей же практике подобное случается чаще всего тогда, когда это делается в расчете на привлечение инвестиций, прежде всего из-за рубежа. Между тем, бизнес-план - это норма обычной рыночной деятельности предприятия, в рамках которой подробно, в комплексе рассматриваются бизнес-проблемы, в том числе и финансовые. Во многих российских компаниях просто нет работников, способных квалифицированно разработать бизнес-план. Буквально по пальцам можно пересчитать примеры продуктивного использования в отечественной практике таких современных инструментов антикризисного управления, как реинжиниринг бизнес-процессов, менеджмент по проектам и другие. Пока антикризисные мероприятия выступают как совокупность мер по «штопанью дыр», а не многоплановый комплекс взаимоувязанных и взаимообусловленных действий, охватывающих все основные факторы бизнеса (в том числе прежде всего - человеческий), на серьезные успехи в рыночных преобразованиях рассчитывать трудно.

Особую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства,

позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Основным аспектом реализации данной системы на конкретном предприятии становится ее соотношение с прибылью этого предприятия. Отметим, что прибыль выступает в данном случае в качестве изначального момента, от которого отталкивается любое руководство при принятии решения о той или иной форме финансового менеджмента на своем предприятии, определяя тем самым значение, которое он будет играть в упрочении рыночной жизни предприятия. Это позволяет руководству вычленил факторы, определяющие структуру прибыли предприятия, обеспечить их детальную проработку и, как результат, - формирование на предприятии системы финансового менеджмента.

Руководство, в зависимости от осознания существующих в фирме реалий и своих способностей к их анализу, может отрегулировать механизм планирования и распределения прибыли. Поэтому для руководителя, принимающего решение о санации фирмы, наиболее важным аспектом ее жизнедеятельности выступает определение источников наполнения прибыли предприятия, выбор одного или нескольких из них, концентрация на них основных усилий, анализ возможности их использования в процессе антикризисной деятельности предприятия. Руководство, на базе взаимоотношений с коллективом, учитывающих использование выбранных источников прибыли, как правило, старается выработать особый принцип построения прибыли на данном конкретном предприятии. Чаще всего данным принципом является финансовое самообеспечение. Наиболее значимым моментом для реализации решений, принятых руководством в рамках его взаимоотношений с коллективом, является рационализация распределения ресурсов предприятия. Инвестиции, основанные на риске и планировании капиталовложений внутри предприятия и направленные на ликвидность, доходность и рентабельность его деятельности на рынке, выступают как один из важнейших механизмов управления возникающими во внешней среде рисками и планирования нормы прибыли предприятия при помощи анализа эффективности капиталовложений и, как результат, инвестиционного проектирования. Отсюда процесс инвестирования в рамках системы финансового менеджмента на предприятии проявляется как основной критерий рациональности распределения ресурсов предприятия в условиях риска и неопределенности его деятельности на рынке.

В России нередко, приступая к реализации инвестиционных проектов, нацеленных на выход из кризиса, основное внимание уделяют обычно поиску источников финансирования, рассуждая, что если будут деньги, то все остальное приложится. Однако практика убеждает, что инвестиции, попадая в ненадежные или неумелые руки, сплошь и рядом не дают реальной отдачи. Отсюда столь важно всесторонне исследовать, насколько надежны и квалифицированы сотрудники. Такой подход вполне оправдан, особенно в условиях широко распространенной у нас профессиональной некомпетентности, многолетней привычки получать централизованные капиталовложения, не заботясь об их возврате, неприспособленности к рыночной среде, незнания многих современных технологий. Поэтому начинать осуществление приоритетных инвестиционных проектов по совершенствованию экономики фирмы следует с обучения и переподготовки кадров – от менеджеров до рабочих. Надежная кадровая база помогает более успешно решать вопросы финансирования проектов и программ. Основной капитал в России сейчас находится у некоторых коммерческих банков, эффективных частных предприятий, дельцов теневой экономики, а также иностранных инвесторов, работающих преимущественно в сфере обращения, поскольку их отпугивают политическая нестабильность, круговерть законов и большой коммерческий риск. «Живые деньги» есть также у части населения, которое готово вкладывать их в строительство жилых домов, надежные ценные бумаги, но нередко сталкивается с авантюрными либо мошенническими проектами.

После решения вопроса о финансировании проекта оживления компании обычно встает проблема технологического оборудования. Сейчас в России много производственных помещений, простаивающего оборудования. Но это обычно устаревшие машины, морально и физически изношенная техника, непригодная для производства конкурентоспособной продукции. Помещения и производственную инфраструктуру после некоторой реконструкции вполне можно использовать (что удешевляет проект и сокращает сроки его реализации). Однако, как правило, приходится приобретать новое технологическое оборудование. В большинстве случаев стремятся заказать его за границей вместе с апробированной эффективной технологией. Это, естественно, лишает отечественное машиностроение заказов, усиливает безработицу в данной отрасли и зависимость от внешних поставщиков.

Отсюда нужно поддерживать ориентацию заказчиков на приобретение современного отечественного оборудования, широко привлекая к проектам конверсионные предприятия. Но для этого необходимо,

чтобы отечественная техника не уступала импортной по своим параметрам, была дешевле и имела налаженное обслуживание и ремонт.

Опыт убеждает, что очень важно при этом не попасть в «черные дыры» экономики, т.е. предприятия, которые, поглощая в избытке ресурсы, просто не в состоянии произвести конкурентоспособную продукцию. Большинство предприятий оснащены техникой вчерашнего дня, не выдерживают конкуренции с хлынувшим на внутренний рынок потоком высокотехнологичных, красочно оформленных товаров с мощной рекламой, пленяющей покупателей. В этих условиях вкладывать средства в поддержание производителей устаревшей продукции, не имеющей перспектив сбыта, безнадежное дело.

Другая опасность состоит в чисто потребительском подходе к капиталовложениям. Примером может служить структура инвестиций в Москве (да и в ряде других крупных центрах). Многие годы Москва не знала такого размаха в строительстве служебных офисов, банков, магазинов, отелей, роскошных коттеджей и квартир для «новых русских». Это было бы приемлемо, если бы пропорционально вкладывались средства и в обновление производственного аппарата, в строительство жилья для москвичей со средним и малым достатком и т.д.

В антикризисном управлении особое главенствующее значение имеет качество руководства, способность основных менеджеров предприятия решать самые, казалось бы, неразрешимые проблемы бизнеса, используя весь современный управленческий инструментарий на основе новаторских методов и приемов. Отсюда необходимо подробнее остановиться на характеристике менеджера конца XX столетия.

Термин «менеджер», как известно, имеет широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу персонала, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. От него, в частности, требуется:

- наличие глубоких знаний в области управления предприятием;
- высокая компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение контролировать ситуацию на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодные сферы применения;
- способность принимать обоснованные и компетентные решения на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками, также в его сфере распределение и оценка результатов участия каждого в их исполнении.

Принятие правильного управленческого решения - сложный и ответственный процесс. Управленческое решение - это творческий акт менеджера, направленный на устранение проблем, которые возникли в субъекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

- Уяснение проблемы (сбор информации, анализ полученной информации, выяснение ее актуальности, определение условий, при которых проблема может быть решена).
- Составление плана решения проблемы (разработка альтернативных вариантов решения, сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами, оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям, оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности, составление программ решения, разработка и составление детального плана решения).
- Выполнение решения (доведение решений до конкретных исполнителей, разработка мер поощрений и наказаний, контроль за выполнением решений).

Особое значение имеет использование наиболее рациональных методов принятия управленческих решений, т.е. конкретных способов, с помощью которых может быть решена проблема. Среди них:

- Декомпозиция. Представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов.
- Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
- Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, которые рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

- Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга, задаются вопросы, связанные с решением проблемы. Мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Последние обязаны либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большая часть экспертов несогласна, то их аргументы передаются меньшинству и анализируются. Данный процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению. Этот метод используется для достижения эффективности.

- Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

- Линейное программирование.

- Имитационное моделирование.

- Метод теории вероятности.

- Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

- Метод аналогий. Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Еще одна сфера деятельности менеджера - инновации. Скажем, производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем на старом оборудовании.

Менеджер должен быть и дипломатом. Среди навыков и умений менеджера способность ведения переговоров выступает как особо значимое свойство. Менеджеры высшего звена, как правило, тратят большую часть своего времени на установление контактов.

Но главным в антикризисном управлении является способность менеджмента сплотить коллектив перед лицом возникших трудностей, мотивировать, настроить всех сотрудников на объединение всех усилий ради спасения компании.

Отсюда важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Чтобы быть хорошим менеджером, надо быть психологом. Быть психологом - означает понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом помогает язык жестов и телодвижений. Изучив такой язык, менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, способен добиться взаимного согласия, доверия людей. Это способствует заключению выгодных сделок, бесконфликтности в коллективе и многому другому.

Хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом, и лидером, и человеком, умеющим слушать других, и все это только часть того, что от него требуется. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности, возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер призван хорошо представлять условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью сохранения единства коллектива, эффективности функционирования фирмы.

Менеджеру приходится контактировать с подчиненными, служащими, коллегами, потому что очень многое зависит от того, как будет налажено подобное общение. От этого зависит социальная комфортность человека, результативность его деятельности. Отсюда столь важно правильное регулирование отношений и управление деятельностью в коллективе.

Для определения основных принципов взаимоотношений в коллективе рассмотрим такие понятия, как «руководство» и «лидерство». Любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно этим двум организационным структурам правомерно говорить и о двух присущих им типах отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа - должностные, функциональные; отношения второго типа - психологические, эмоциональные.

Руководство - феномен, имеющий место в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения ее нет. Руководитель коллектива назначается вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных).

Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных ему по статусу (служебному положению). Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Как бы вы не стремились стать лидером, вы им никогда не станете, если окружающие не воспримут

вас таковым. В руководстве же дело обстоит иначе. Руководитель нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим данной роли или нет. Можно сказать, что руководство есть по своей сущности социальный феномен, а лидерство – психологический. И в этом основное различие между ними, хотя в то же время у этих ролей и немало общего. Нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель становится лидером. Примеров такой трансформации множество.

Чтобы оценить, насколько эффективен тот или иной руководитель, необходимы какие-то критерии. Выбор их представляется нетривиальным. Что брать за точку отсчета: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели возглавляемого им коллектива или особенности исполнителей?

Было бы ошибкой пытаться строить умозаключения о деятельности руководителя, основываясь исключительно на каких-то особых, только ему присущих характеристиках. Деятельность руководителя не может оцениваться только по каким-то ее собственным параметрам. Подлинным критерием ее оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. В то же время рассмотрение психологического аспекта последствий управленческой деятельности представляет немалый самостоятельный интерес.

Возможные критерии эффективности подразделяются на два класса: психологические и непсихологические. К числу психологических переменных относятся:

- а) удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем (например, отношениями с коллегами и руководителями, условиями труда, заработной платой и т.д.);
- б) мотивация (речь идет о желании коллектива трудиться и стремлении сохранить членство в коллективе);
- в) авторитет руководителя;
- г) самооценка коллектива (она касается целого ряда важных его характеристик и представляет собой некий общий итог успешности его функционирования).

Что касается непсихологических критериев, то они представлены в обобщенном виде как результативность коллектива.

Для руководителя важно не показывать своей привязанности ни к отдельным работникам, ни к группам, ни к отделам, ни к подразделениям. Даже самый хороший руководитель может вызвать нарекания со стороны своих подчиненных, если их взгляды в чем-то не совпадают. Поэтому, пока руководитель сохраняет свой нейтралитет, он может объективно оценивать работу коллектива и разрешать проблемные ситуации. Если в отделах нарастает конфликт, то целесообразно создать группы взаимодействия, в которые вошли бы представители из каждой команды. В группе часто возникает единство, когда ее члены привязываются друг к другу больше, чем это осознают, и чем дольше и успешнее работает такая группа, тем сплоченнее она становится.

Склонность оценивать предложения своей группы как лучшие приводит ее членов к избирательной оценке. Когда заслушиваются предложения, исходящие от других групп, члены данной группы относятся к ним невнимательно, к тому же они склонны к критике. Когда же заслушиваются предложения своей группы, критичность резко снижается. Из-за этого порой возникают ссоры, непонимание между группами, уменьшается вероятность взаимного сотрудничества, усиливается состязательность.

Здесь очень важна роль менеджера. При регулировании межгрупповых отношений для достижения необходимого единства в работе может возникнуть ряд следующих явлений:

- Если группы работают долго, их члены знают способности друг друга, то обычно выдвигаются люди, которые хорошо разбираются в поставленных задачах и могут указать пути их решения, но часто они не учитывают способности, умение и желание каждого члена группы при распределении обязанностей. Когда не обращается внимание на межличностные отношения, возникает вероятность конфликта, что может привести к поляризации отношений.
- Представители группы относятся гораздо лояльнее к своей группе и отстаивают точку зрения избравших их.

Руководителю важно определить, какие намерения у группы и ее членов; что они в действительности хотят: признания, победы в трудовых состязаниях, повышения заработной платы, льгот, свободного времени. Каждый коллектив проходит закономерные стадии развития. Люди знакомятся, наблюдают друг за другом, появляются соответствующие впечатления. Люди во многом зависят от лидера, который призван сплотить их вокруг себя. Менеджер должен быть образцом, моделью поведения для коллектива.

На второй стадии группа проходит через противостояние. Некоторые ее члены начинают бороться за установление контроля над коллективом либо открыто бросают вызов лидеру, либо скрыто саботируют его решения. Через стадию противостояния проходят все формирующиеся коллективы. На третьей стадии группа достигает независимости, необходимая норма поведения установлена и принята большинством сотрудников, группа может работать эффективно. На данной стадии развития коллектива руководителю важно следить, чтобы в общественной деятельности участвовал каждый член группы, чтобы никто не оставался в стороне. Наконец, на четвертой стадии возникает взаимозависимость. Подчиненные выполняют работу качественно и проявляют заботу друг о друге, у них общие цели и интересы, их лидер становится одновременно и членом коллектива. Для коллектива это время наивысшей производительности.

Не секрет, что каждый человек обладает индивидуальными особенностями характера, определенными умениями и навыками. Характер индивидуума формируется под влиянием особых условий, что оказывает большое влияние на соотношение между чувствами и рассудком, на поступки и действия. Всякая группа людей, работающих вместе, ведет себя не так, как другие группы, у каждого менеджера свои отношения с подчиненными. Это объясняется многими обстоятельствами, в том числе и тем, что руководство осуществляется в специфических, никогда не повторяющихся обстоятельствах. Поэтому, кроме понимания общих характеристик поведения человека, менеджеру необходимо соотнести знания психологии отдельных индивидуумов с конкретной ситуацией, обладать способностью учиться на опыте других и извлекать уроки из собственных ошибок. От понимания этого важнейшего вопроса зависит успех и процветание фирмы или организации.

Успех деятельности предприятия зависит от разных факторов, многое зависит от интеллекта руководителя, однако речь должна идти о практическом интеллекте, о решении практических задач, наиболее типичных для деятельности менеджера. Справедливо говорить о роли креативности применительно ко всему спектру реализуемых руководителем управленческих функций. Особенно существенна эта черта для инновационной деятельности. Именно в ней руководитель выступает как творец, социальный архитектор. В связи с инновационной деятельностью вопрос о креативности руководителя можно поставить и в иной плоскости - как вопрос о его способности видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности подчиненных, и поддерживать их начинания. Подобного рода способность чрезвычайно полезна руководству.

Очень важно иметь информацию о том, как воспринимаются персоналом предлагаемые (а затем и вводимые) новшества, что мешает более успешному их внедрению, какие предложения поступают от работников по поводу совершенствования инновационного процесса. Необходима, иными словами, наладка бесперебойной и адекватной обратной связи.

Как показывает опыт, отлаженные коммуникации во многом усиливают инновационную активность персонала, способствуют новаторству. Здесь важно следующее:

- неформальность общения. Инициаторы новых идей используют преимущественно неформальные каналы в противовес официальным структурам организации;
- высокая интенсивность общения (ежедневные «без повестки и без протокола», «за кофе» и в тому подобных условиях встречи менеджеров компаний-инноваторов);
- поддержка интенсивного неформального общения материальными средствами (специальное проектирование помещений, оснащение их всем необходимым для обсуждения организационных проблем и т.д.);
- особые программы интенсификации взаимодействия, конечная цель которых институционализировать новаторство;
- весьма строгий контроль, порожденный системой интенсивного неформального общения, хотя последняя не только не сдерживает нововведения, а напротив, множит и расширяет их. Вы не сможете долго вести какую-нибудь работу, без того чтобы уйма народу не начала неформально интересоваться, как продвигается дело.

Вряд ли можно ожидать успеха от внедрения того или иного нововведения, если дела с психологическим климатом в организации обстоят неблагоприятно, скажем, высока конфликтность и низка сплоченность сотрудников, нестабильна общая обстановка в коллективе и т.д. Психологический климат – это один из важнейших индикаторов готовности предприятия к восприятию планируемых администрацией нововведений.

Демократическое и авторитарное руководство имеет своим результатом примерно равные показатели продуктивности, но что касается удовлетворенности трудом, преимущество здесь - за демократическим

стилем руководства. Руководителям, тяготеющим к директивным методам руководства, не стоит особенно огорчаться. В ситуациях, близких к экстремальным, в том числе в условиях стресса, наибольшая удовлетворенность групповым членством наблюдаются в группах именно с авторитарным руководством.

Руководителю необходимо иметь в виду еще один важный момент. Люди, с которыми он работает, весьма различны по своей культуре и взглядам на жизнь. И в силу этого их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться неоднозначной. Чем ниже квалификация и культура работника, тем легче навязать ему жесткий управленческий стиль и даже вызвать удовлетворение этим стилем. Кроме того, предпочтение людьми определенного управленческого стиля может быть вызвано их принадлежностью к тому или иному личностному типу.

Возьмем, к примеру, так называемый, авторитарный тип личности, характеризующийся политическим и религиозным консерватизмом, эмоциональной сухостью, неприятием гуманитарных ценностей, противодействием переменам, тяготением к власти. Люди такого личностного склада предпочитают, как правило, руководителей директивного стиля, испытывают удовлетворение от их действий.

Необходимо еще выяснить, в каких именно элементах управленческой деятельности наиболее желательны черты того или иного стилевого поведения. В частности, должны существовать ключевые элементы организационной практики, возможно, тесно сопряженные с определенной менеджерской ролью, в отношении которых от руководителя требуется немалая твердость и, если так сложатся обстоятельства, директивность.

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная его задача - делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит планировать сотрудничество. Хорошего менеджера всегда заботят интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы акционеров и других менеджеров, потребность выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими запросами подчиненных.

Лидерство нельзя обозначить какой-то единой формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие обучаются этому всю жизнь. Третьи никогда лидерства не постигают. В конце концов каждый менеджер находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Оба они способны действовать с равной эффективностью, внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые общие характерные черты присущи лидерам различных стилей. Лидер не только предан своей фирме, он не принижает свою компанию в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы. Лидер обязан быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает меньше потому, что ожидает плохих известий. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что многие ленивы, строптивы и от них проку мало. Интересно, что нередко оба подхода оказываются правильными.

Лидер призван любить людей. Если работа менеджера состоит в управлении людьми, он может выполнять ее хорошо, только если он внимателен к людям. Лучшие лидеры всегда заботятся о своих сотрудниках. Эффективный лидер доступен, не прячется за дверь кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к недостаткам других.

Лидер обязан быть решительным, смелым. Он всегда пытается найти новый способ выполнения задачи только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованно. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, лидер не возложит вину на исполнителя и не потеряет в него веру.

Лидер должен обладать широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не мое дело». Если менеджер ожидает, что группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, важно продемонстрировать им, что он сам готов взяться за новое дело, когда в этом возникнет необходимость. Лидер проявляет интерес ко всем аспектам деятельности организации.

Руководитель обязан быть настойчивым. Лидер всегда готов принимать нужные решения. Когда есть необходимая информация, правильное решение нередко лежит на самой поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение необходимо быстро принять. Нужна настоящая смелость,

чтобы это сделать, сознавая при этом, что решение может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд - меж двух ломтей похвалы.

Справедливость - тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслужить, у менеджера, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчиненный совершает ошибку, ему нужно указать на нее и он должен ее признать.

Лидер призван быть всегда честным. Быть честным по отношению к руководству - это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным - это информировать их, когда они правы, и когда не правы. Быть честным - это умение признавать свои собственные ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага фирмы и ее сотрудников всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников, разделяет их успех, вдохновляет таким образом других своим энтузиазмом и энергией. Тогда все преуспевают по службе. Лидер последователен и скромен. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки. В то же время лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к другим, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность. Наконец, лидер всегда уверен в себе без всякой заносчивости. Вера в свои силы без высокомерия - отличительная черта сильного лидера.

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего просто человек со всеми своими особенностями, в частности характера, со своей формой взаимоотношений с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущ свой темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Есть разные стили и методы руководства. Есть стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях приносит мало удовлетворения. Иногда у менеджера производительность труда стоит на последнем месте. Принцип: «Надо быть всегда самим собой». Работнику обстановка хотя и нравится, но польза небольшая, весь пыл уходит в дебаты. Бывают менеджеры, главный лозунг которых «Не вмешиваться в ход событий». От них мало проку. Самый продуктивный тип – учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая его характеристика - устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает.

В зависимости от характера работ менеджеру предъявляются различные требования. Охарактеризуем те способности, которые требуются от умелого кризис-менеджера в настоящее время и в будущем. Среди них факторы, которые будут влиять на управленческую деятельность и в ближайшие десятилетия.

- Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

- Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность уточнить свои личные ценности.

- Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

- Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развивать самоменеджмент.

- Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

- Усиливающаяся борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делает необходимым выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

- Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление ведет к использованию навыков воздействия на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

- Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают требованиям настоящего и будущего. Отсюда требуются новые, более современные управленческие приемы. Многие менеджеры должны освоить другие подходы в отношении своих подчиненных.

- Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. От каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

- Возрастающие масштабы изменений обуславливают развитие новых подходов и борьбу с возможностью собственного «устаревания». Менеджерам требуется развить способность вовремя помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

- Сложные проблемы во все большей мере связаны с объединением усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер обязан уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Что входит в понятие «способность эффективно управлять»? Это:

- Способность управлять самим собой.
- Четкие личные цели.
- Упор на постоянный собственный рост.
- Навыки решать сложные проблемы.
- Изобретательность и способность к инновациям.
- Высокая способность воздействовать на окружающих.
- Изучение современных управленческих подходов.
- Способность эффективно руководить.
- Стремление обучать и развивать подчиненных.
- Способность формировать и рационально использовать рабочие группы.

Так как любая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы полагать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к конкретной ситуации. Но они обеспечивают основу для оценки любым работником своих возможностей по отношению к требованиям по результатам работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникают проблемы.

Поскольку от менеджера требуется столь много, он сможет быть на высоте только, если будет постоянно совершенствоваться. Требуются опыт и обучение, чтоб углубить свое понимание дела, людей, приобрести новые навыки и подходы к бизнесу. Значительные положительные изменения личности ведут к уверенности в себе, умению делать все по-новому. Задача менеджера – проанализировать свои способности, проверить собственный потенциал, научиться действовать по-иному, результативнее. Каждому приходится учиться, прежде всего, на собственном опыте: практика убеждает, что мало в чем можно убедить с помощью общих слов, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Рекомендуется составить личный план действий, включающий несколько основных этапов:

1. Выявите ограничения	2. Оцените их	3. Преодолейте препятствия	4. Приобретите новые способности	5. Внедрите новые методы работы	6. Проанализируйте свое продвижение вперед
------------------------	---------------	----------------------------	----------------------------------	---------------------------------	--

Непосредственное личное участие и обучение на собственном опыте - самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

Работа менеджера по повышению эффективности деятельности коллектива не может быть сведена к набору каких-то конкретных методов и приемов. Ее содержание гораздо шире и многогранней. Прежде всего, результативность зависит от того, на какой основе построена эта работа. Изучение социально-психологических механизмов взаимодействия является важнейшим фактором, который обеспечивает эффективность работы.

Контрольные вопросы

1. В чем вы видите существо и главные достоинства антикризисного менеджмента?
2. Каковы главные резервы антикризисного управления предприятием в специфических условиях России?
3. Почему менеджер является главной фигурой в устранении негативных явлений функционирования предприятия на рынке?
4. Почему менеджер ничего не добьется в улучшении экономики и финансов предприятия, если он не получит полную поддержку трудового коллектива?
5. Как должен действовать кризис-менеджер, чтобы мобилизовать всех сотрудников на спасение предприятия?
6. Охарактеризуйте качества, необходимые современному антикризисному управляющему.

II. МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время для российских компаний характерны проблемы неплатежеспособности; отсутствие заказов на производство продукции; недостаточное целевое финансирование программ поддержки предпринимательства; чрезмерное налоговое бремя. Это побуждает менеджеров более глубоко изучать финансовое положение фирмы и финансовое состояние своих контрагентов, выявлять истинные причины возникновения кризисной ситуации. При этом возникает много вопросов, в частности:

- Какой должна быть стратегия и тактика современного предприятия в условиях перехода к рынку?
- Каким образом рационально организовать финансовую деятельность предприятия для его дальнейшего развития?
- Как повысить эффективность управления финансовыми ресурсами? На эти и многие другие вопросы способен дать правильный ответ объективный финансовый анализ, который позволяет найти пути наиболее рационального распределения имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Поскольку ресурсы обычно очень ограничены, то добиться максимального эффекта можно путем выявления и сочетания использования разных ресурсов. Из всех видов ресурсов финансовые - единственный вид ресурсов компании, который может быть трансформирован в любой другой их вид. Отсюда именно финансовый анализ необходимо использовать при разработке методики антикризисного управления для недопущения банкротства предприятия.

Финансовое состояние, как известно, это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Оно дает характеристику ее финансовой конкурентоспособности (т.е. платежеспособности, кредитоспособности), выполнения обязательств перед государством, различными хозяйствующими на рынке субъектами. Поскольку движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики всегда сопровождается образованием и расходом денежных средств, картина финансового состояния хозяйственного субъекта отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия, его реальный потенциал в деловом сотрудничестве, выступает гарантом эффективной деятельности как самого предприятия, так и его партнеров.

В системе анализа хозяйственной деятельности учитываются как внутренний, так и внешний аспекты. Основным признаком здесь является характер используемой информации.

Внешний анализ базируется на публикуемых отчетных данных, т.е. на ограниченной информации о деятельности предприятия, которая может стать достоянием общества.

Внутренний анализ использует всю достоверную информацию о реальном состоянии дел предприятия, основанную на данных управленческого учета, доступную лишь ограниченному кругу лиц, руководящих деятельностью предприятия. Цель финансового анализа - оценить финансовое положение предприятия на основании выявленных данных и предложить рекомендации по его улучшению.

Задачи внешнего анализа определяются интересами пользователей аналитических материалов. Среди них:

- оценка финансовых результатов;
- оценка имущественного положения;
- анализ финансовой устойчивости, ликвидности баланса, платежеспособности предприятия;
- исследование состояния и динамики дебиторской и кредиторской задолженности;

- изучение эффективности вложения капитала.

Внутренний финансовый анализ позволяет более глубоко исследовать причины сложившегося финансового состояния, эффективность использования основных и оборотных средств, взаимосвязь показателей объема продукции, ее себестоимости и прибыли.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующие важнейшие разделы:

- структура активов и пассивов;
- анализ имущественного положения;
- экспресс-анализ финансового состояния;
- ликвидность;
- финансовая устойчивость;
- анализ деловой активности, а также оборачиваемости средств предприятия;
- рентабельность капитала и продаж;
- эффект финансового рычага;
- эффект производственного рычага.

По отмеченным выше разделам проводится анализ финансовых и экономических показателей, сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени, вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Остановимся на системе и особенностях анализа финансового состояния фирмы. Это может быть экспресс-анализ, но чаще практикуется детализированный анализ. Целью экспресс-анализа является наглядная и простая оценка финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта. Цель же детализированного анализа финансового состояния фирмы - более подробная характеристика ее имущественного и финансового положения, результатов деятельности в истекшем отчетном периоде, а также потенциала развития на перспективу, что конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс-анализа. Программа углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выглядит следующим образом.

- Предварительный обзор экономического и финансового положения субъекта хозяйствования. Характеристика общей направленности финансово-хозяйственной политики, выявление «больных» статей отчетности.

- Оценка и анализ экономического потенциала фирмы, который включает оценку имущественного положения (построение аналитического баланса-нетто, вертикальный анализ баланса, горизонтальный анализ, изучение качественных сдвигов в имущественном положении) и оценку финансового положения, включающую оценку ликвидности и финансовой устойчивости.

- Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности фирмы (оценка производственной (основной) деятельности, анализ рентабельности, оценка положения на рынке ценных бумаг).

Широко используемым приемом анализа отчетности является изучение *специальных коэффициентов*, расчет которых основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Эти коэффициенты представляют большой интерес, поскольку достаточно быстро и просто позволяют оценить финансовое положение компании. Их достоинством является также то, что они позволяют учесть влияние инфляции, что особенно актуально при анализе в долгосрочном аспекте. Суть метода заключается в расчете соответствующего показателя и в сравнении этого показателя с какой-то базой. Подобной базой могут являться: общепринятые стандартные параметры, среднеотраслевые показатели, аналогичные показатели предшествующих лет, показатели конкурирующих предприятий, какие-либо другие показатели анализируемой фирмы.

В последние годы анализ финансовых коэффициентов получил распространение и в нашей стране. Однако эти коэффициенты не имеют универсального значения и могут рассматриваться лишь как ориентировочные индикаторы. Подобные коэффициенты являются указателями наиболее болезненных мест в деятельности компании, которые нуждаются в дополнительном анализе. Такого рода исследование может и не подтвердить негативную оценку, обусловленную расчетом того или иного коэффициента. Так, в ряде случаев та или иная величина коэффициента не соответствует общепринятой стандартной норме в силу специфичности конкретных условий и особенностей бизнеса, не всегда является обоснованным сравнение с усредненными коэффициентами в пределах отрасли, в силу, например, диверсификации деятельности многих компаний; фактически достигнутый уровень предшествующих лет мог быть неоптимальным для потребностей предприятия в соответствующие годы или оптимальным для предшествующих лет, но недостаточным для отчетного периода.

Финансовые коэффициенты не улавливают различий в методах бухгалтерского учета, не отражают качества составляющих компонентов. Они имеют статичный характер. Однако это не значит, что финансовые коэффициенты не следует использовать в финансовом управлении. Важно лишь иметь в виду ограничения, которые накладывает их использование, и относиться к ним только как к инструменту анализа. Для финансового менеджера подобные коэффициенты имеют особое значение, поскольку являются базой для оценки его деятельности внешними пользователями отчетности, прежде всего акционерами и заимодавцами. Поэтому, принимая любое решение, финансовый менеджер оценивает его влияние на наиболее важные финансовые коэффициенты.

Анализ финансового состояния обычно начинается с определения средств предприятия, а также источников их обращения: собственных и заемных, находящихся в его распоряжении. Величина источников собственных средств, особенно прибыли, зависит не только от коммерческих результатов деятельности предприятия, но и от стоимости его активного имущества, которая меняется в зависимости от колебания рыночных цен на материальные ресурсы, ценные бумаги, валютные средства и т.п.

Поэтому используются следующие показатели оценки имущественного положения:

- **сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия.** Этот показатель, равный итогу баланса-нетто, дает стоимостную оценку активов, числящихся на балансе предприятия. Эта оценка не совпадает с суммарной рыночной оценкой активов предприятия. Рост данного показателя свидетельствует о наращивании имущественного потенциала предприятия;

- **доля активной части основных средств** (т.е. машины, оборудование и транспортные средства). Рост этого показателя в динамике расценивается как благоприятная тенденция. Показатель равен стоимости активной части основных средств, деленной на стоимость основных средств;

- **коэффициент износа**, который характеризует долю стоимости основных средств, оставшуюся к списанию на затраты в последующих периодах, используется в анализе как характеристика состояния основных средств. Определяется как сумма износа, деленная на балансовую стоимость основных средств;

- **коэффициент обновления, свидетельствующий** о том, какую часть от имеющихся на конец отчетного периода основных средств составляют новые основные средства. Определяется как балансовая стоимость поступивших за период основных средств, деленная на балансовую стоимость основных средств на конец периода;

- **коэффициент выбытия** показывает, какая часть основных средств, с которыми предприятие начало деятельность в отчетном периоде, выбыла из-за ветхости и по другим причинам. Определяется как балансовая стоимость выбывших за период основных средств, деленная на балансовую стоимость средств на начало периода.

В наших балансах применяют оценку имущества по первоначальной стоимости, что не позволяет учесть инфляцию и реальную рыночную стоимость активов на дату составления баланса. В международной практике проводится также четкое различие между стоимостью имущества фирмы и стоимостью самой фирмы.

Особую роль играет оценка финансового положения. Устойчивость финансов предприятия является необходимым условием деятельности при рыночных отношениях, поскольку от этого зависит своевременность и полнота погашения его обязательств по оплате труда работников, расчетам с бюджетом, банками и поставщиками материальных ресурсов, по выплате дивидендов и т.д. Финансовое положение предприятия считается устойчивым, если оно покрывает собственными средствами не менее 50% финансовых ресурсов, необходимых для осуществления нормальной хозяйственной деятельности, эффективно использует финансовые ресурсы, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, иными словами, является платежеспособным. Финансовое положение определяется на основе анализа ликвидности и платежеспособности, а также оценки финансовой устойчивости.

Одним из важнейших критериев финансового положения предприятия является оценка его платежеспособности, под которой понимается способность предприятия своевременно и полностью рассчитываться по своим долгосрочным обязательствам. Следовательно, платежеспособным является то предприятие, у которого активы больше, чем внешние обязательства. Способность предприятия вовремя и без задержки платить по своим краткосрочным обязательствам называется ликвидностью. Иначе говоря, предприятие считается ликвидным, если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы. Основные средства (если только они не приобретаются с целью дальнейшей перепродажи), как правило, не являются источниками погашения текущей

задолженности предприятия в силу своей специфической роли в процессе производства и, как правило, из-за затруднительных условий их срочной реализации.

Для предварительной оценки ликвидности предприятия привлекаются данные бухгалтерского баланса. Информация, отражаемая во II и III разделах актива баланса, характеризует величину текущих активов в начале и в конце отчетного года. Сведения о краткосрочных обязательствах предприятия содержатся в III разделе пассива баланса-нетто.

Предприятие может быть ликвидным в той или иной степени, поскольку в состав текущих активов входят самые разнородные оборотные средства, среди которых имеются как легко реализуемые, так и трудно реализуемые в целях погашения внешней задолженности.

В то же время в составе краткосрочных пассивов обычно выделяются обязательства различной степени срочности. Отсюда одним из способов оценки ликвидности на стадии предварительного анализа является сопоставление определенных элементов актива и пассива между собой. С этой целью обязательства предприятия группируются по степени их срочности, а его активы - по степени ликвидности (скорости возможной реализации). Так, наиболее срочные обязательства предприятия (срок оплаты которых наступает в текущем месяце) сопоставляются с величиной активов, обладающих максимальной ликвидностью (денежные средства, легко реализуемые ценные бумаги). При этом часть срочных обязательств, остающихся необеспеченными, должна уравниваться менее ликвидными активами - дебиторской задолженностью предприятий с устойчивым финансовым положением, легко реализуемыми запасами товарно-материальных ценностей. Прочие краткосрочные обязательства соотносятся с такими активами, как дебиторы, готовая продукция, производственные запасы и др.

В практике оценки финансового состояния, платежеспособности предприятия используется целая гамма показателей. Рассмотрим важнейшие из них. Коэффициент абсолютной ликвидности (коэффициент срочности) исчисляется как отношение денежных средств и быстрореализуемых ценных бумаг (III раздел актива) к краткосрочной задолженности (итог раздела III пассива). Он показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления баланса или другую конкретную дату.

Уточненный коэффициент ликвидности - определяется как отношение денежных средств, ценных бумаг и дебиторской задолженности (III раздел актива) к краткосрочным обязательствам (итог III раздела пассива баланса-нетто). Этот показатель характеризует, какая часть текущих обязательств может быть погашена не только за счет наличности, но и за счет ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги. Следует иметь в виду, что достоверность выводов по результатам расчетов указанного коэффициента и его динамики в значительной степени зависят от «качества» дебиторской задолженности (сроков образования, финансового положения должника и др.) Значительный удельный вес сомнительной дебиторской задолженности может создать угрозу финансовой устойчивости предприятия.

Общий коэффициент ликвидности (коэффициент покрытия) представляет собой отношение всех текущих активов (итог II раздела + итог III раздела актива) к краткосрочным обязательствам (итог III раздела пассива баланса нетто). Он позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. В общем случае нормальными считаются значения этого показателя, находящиеся в пределах от 2 до 3. Если отношение текущих активов и краткосрочных обязательств ниже, чем 1:1, то можно говорить о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии оплатить свои счета. Дело в том, что соотношение 1:1 предполагает равенство текущих активов и краткосрочных обязательств. Принимая во внимание различную степень ликвидности активов, можно с уверенностью предположить, что не все активы будут реализованы в срочном порядке, а следовательно, и в данной ситуации возникает угроза финансовой стабильности предприятия. Если же значение коэффициента покрытия значительно превышает соотношение 1:1, то можно быть уверенным в том, что предприятие располагает значительными свободными ресурсами, формируемыми за счет собственных источников.

С позиции кредиторов предприятия подобный вариант формирования оборотных средств является наиболее предпочтительным. С точки же зрения менеджера, значительное накопление запасов, отвлечение средств в дебиторскую задолженность может быть связано с неумелым управлением активами.

При характеристике ликвидности и платежеспособности фирмы определяется **величина собственных оборотных средств**, которая характеризует часть собственного капитала предприятия, являющуюся источником покрытия текущих активов предприятия (т.е. активов с оборачиваемостью

менее одного года). Этот расчетный показатель зависит как от структуры активов, так и от структуры источников средств. Он имеет важное значение для предприятий, занимающихся коммерческой деятельностью и другими посредническими операциями. При прочих равных условиях рост указанного показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция. Основным и постоянным источником увеличения собственных оборотных средств является прибыль. Заметим, что не следует смешивать понятия «оборотные средства» и «собственные оборотные средства». Первый показатель характеризует активы предприятия (II и III разделы актива баланса), второй источники средств, а именно часть собственного капитала предприятия, рассматриваемую как источник покрытия текущих активов. Величина собственных оборотных средств равна превышению текущих активов над текущими обязательствами. Теоретически (и практически) реальна ситуация, когда величина текущих обязательств превышает величину текущих активов. Это означает, что одним из источников покрытия основных средств и внеоборотных активов является краткосрочная кредиторская задолженность. Финансовое положение предприятия в этом случае рассматривается как весьма неустойчивое. Показатель определяется суммой собственного капитала и долгосрочных обязательств за минусом основных средств и текущих активов, а также текущих обязательств.

Еще один показатель - **маневренность функционирующего капитала**. Он характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств (т.е. имеющих абсолютную ликвидность). Для нормально функционирующего предприятия этот показатель меняется в пределах от нуля до единицы. При прочих равных условиях рост показателя в динамике рассматривается положительно. Приемлемое ориентировочное значение показателя устанавливается предприятием самостоятельно и зависит, в частности, от того, насколько высока ежедневная потребность предприятия в свободных денежных ресурсах. Показатель определяется как сумма денежных средств, деленная на функционирующий капитал.

Еще один показатель - **коэффициент покрытия**. Он дает общую оценку ликвидности активов, демонстрируя, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств. Предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов. Если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может быть отнесено к успешно функционирующим. Размер превышения и характеризуется коэффициентом покрытия. Значение показателя может существенно изменяться по отраслям и видам деятельности, а его рост в динамике рассматривается как благоприятная тенденция. Коэффициент покрытия равняется сумме текущих активов, деленной на текущие обязательства.

Практикуется также **коэффициент быстрой ликвидности**. Показатель исчисляется по более узкому кругу текущих активов, когда из расчета исключены производственные запасы. Дело здесь не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут оказаться существенно ниже затрат по их приобретению. В условиях рыночной экономики типичной является ситуация, когда при ликвидации предприятия выручают 40% и менее от учетной стоимости запасов. Анализируя динамику этого коэффициента, следует обращать внимание и на факторы, обусловившие его изменение. Если рост коэффициента быстрой ликвидности был связан в основном с ростом неоправданной дебиторской задолженности, то это не характеризует деятельность предприятия с положительной стороны. Коэффициент быстрой ликвидности равен сумме денежных средств, расчетов и прочих активов, деленной на сумму текущих обязательств.

Особенно важен **коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)**, который показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуется проводить анализ динамики данных показателей, дополняя его сравнительным анализом материалов по предприятиям, имеющим аналогичную ориентацию своей хозяйственной деятельности. Коэффициент равен совокупности денежных средств, деленной на сумму текущих обязательств.

Учитывается далее **доля собственных оборотных средств в покрытии запасов**. Она характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами. Рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, деленная на запасы и затраты.

Коэффициент покрытия запасов рассчитывается соотношением величины обычных источников покрытия запасов и суммы запасов.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия - стабильность его деятельности в долгосрочной перспективе. Она связана с общей финансовой структурой предприятия,

степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Многие бизнесмены в России предпочитают вкладывать в дело минимум собственных средств, а финансировать его в основном за счет денег, взятых в долг. Однако если структура «собственный капитал - заемные средства» имеет значительный перекос в сторону долгов, предприятие может легко обанкротиться, если несколько кредиторов одновременно потребуют свои деньги обратно в одно и то же время. Финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется соотношением собственных и заемных средств. Этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости.

Более конкретен **коэффициент концентрации собственного капитала** (собственный капитал, деленный на сумму хозяйственных средств). Он показывает долю владельцев предприятия в общей сумме средств, вложенных в его деятельность. Естественно, чем выше значение этого коэффициента, тем более устойчива, стабильна и независима от внешних кредиторов фирма. Его дополняет коэффициент концентрации привлеченного (заемного) капитала.

Используется далее **коэффициент финансовой зависимости**. Рост его в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании предприятия. Если его значение снижается до единицы, это означает, что владельцы полностью финансируют свое предприятие. Данный показатель определяется соотношением суммы хозяйственных средств и собственного капитала. Упомянем также о **коэффициенте маневренности собственного капитала**, который показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение этого показателя существенно изменяется в зависимости от структуры капитала и отраслевой принадлежности предприятия. Он равен сумме собственных оборотных средств, деленной на собственный капитал. **Коэффициент структуры долгосрочных вложений** показывает, какая часть основных средств и прочих внеоборотных активов профинансирована внешними инвесторами. Показатель равен объему долгосрочных обязательств, деленному на сумму средств и прочих внеоборотных активов.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств характеризует структуру капитала. Его наращивание - негативная тенденция, означающая, что предприятие все сильнее зависит от внешних инвесторов. Он равен сумме долгосрочных обязательств, деленной на долгосрочные обязательства плюс собственный капитал. Наконец, упомянем еще **коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств**. Он дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости предприятия. Его значение, равное 0,195 означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 19,5 коп. заемных средств. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, что означает снижение финансовой устойчивости (и наоборот). Коэффициент равен сумме привлеченных капиталов, деленной на собственный капитал.

Не существует каких-то единых подходов для рассмотренных показателей работы фирмы. Они зависят от многих факторов: отраслевой принадлежности, принципов кредитования, сложившейся структуры источников средств, оборачиваемости оборотных средств, репутации предприятия и др. Тем не менее заметим, что владельцы предприятия (акционеры, инвесторы и другие лица, сделавшие взнос в уставный капитал) предпочитают допустимый рост в динамике доли заемных средств. Кредиторы (поставщики сырья и материалов, банки, предоставляющие краткосрочные ссуды, и другие деловые партнеры) отдают естественное предпочтение предприятиям с высокой долей собственного капитала, с большей финансовой автономностью. Итак, причины финансовой несостоятельности и плохой платежеспособности можно разделить на внешние и внутренние. К внешним причинам относятся прежде всего экономические факторы (общий спад производства в стране, кризис неплатежей, банкротство должников), политические (политическая нестабильность общества, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, условия экспорта и импорта), а также уровень развития науки и техники (устаревшие технологии, недостаточность капитальных вложений в наукоемкие производства, неудовлетворительный ход конверсии) и др. Чтобы смягчить воздействие такого рода факторов, предприятие может провести ряд мероприятий. Среди них можно назвать выпуск в обращение новых акций. Тот факт, что фондовый рынок в стране все еще развит слабо, служит аргументом весьма осторожного привлечения необходимых средств по такому каналу. Более надежным методом улучшения финансового состояния фирмы является диверсификация производства (распределение активов по различным видам деятельности). В ряде случаев эффективно ограничение сфер производственной деятельности. Например, в уставе ряда нефтегазовых организаций к основным видам деятельности, связанной с добычей нефти и газа, до недавнего времени была отнесена также

строительная деятельность, не связанная с основным и вспомогательным производством, эксплуатация жилого фонда, водоканализационных сетей, производство и реализация пищевой и сельскохозяйственной продукции и т.д.

Среди внутренних факторов возникновения неплатежеспособности можно выделить те, устранение которых напрямую зависит от успешной совместной работы бухгалтерии и менеджмента. К ним относятся: наличие дефицита собственных оборотных средств, рост дебиторской и кредиторской задолженности, несовершенство механизма определения фактической цены реализации продукции и низкая договорная дисциплина. Существенным фактором, оказывающим влияние на оздоровление финансового состояния предприятия, является погашение дебиторской задолженности. Одним из вариантов решения этой проблемы может стать проведение финансовых операций между факторинговой компанией или коммерческим банком и предприятием. Еще один путь для погашения дебиторской задолженности это договор-цессия, т.е. уступка требований и передача права собственности. Цессия – это документ заемщика (цедента), в котором он уступает свое требование (дебиторскую задолженность) кредитору (банку) в качестве обеспечения возврата кредита. Другими словами, предприятие получает в банке ссуду и одновременно оформляется договор-цессия. Как правило, применяется открытая цессия, которая предполагает сообщение должнику об уступке требований. При этом должник погашает свое обязательство банку, а не заемщику банка (цеденту). Таким образом, договор-цессия позволяет решить проблему дебиторской задолженности, пополнить оборотные средства и гибко маневрировать своими ресурсами в условиях наличия кредиторской задолженности перед бюджетом, поскольку погашение полученного кредита будет происходить через ссудный счет.

Одной из причин возникновения дебиторской задолженности является неотрегулированность отношений предприятия и банка, приводящая к серьезным финансовым проблемам. При составлении и заключении договора на расчетно-кассовое обслуживание необходимо поэтому руководствоваться следующими соображениями:

- договорные отношения с банком должны предусматривать оплату за временное использование средств предприятия, находящихся на расчетном счете;
- в договоре должно быть определено, что зачисление средств предприятия на расчетный счет производится в течение операционного дня на дату поступления платежных документов, в случае задержки поступления банк обязан уплатить пени за каждый день просрочки;
- установить ответственность банка за задержку платежей в связи с неправильной адресацией платежных документов с начислением пени за каждый день просрочки;
- обязать банк принимать и выдавать денежные средства по первому требованию клиента в пределах средств, имеющих на его расчетном счете, и в пределах сумм, предусмотренных заявкой клиента по кассовому плану;
- в случае неоднократного нарушения банком своих обязательств, предприятие должно оставить за собой право расторгнуть договор на расчетно-кассовое обслуживание в одностороннем порядке.

Можно также выделить некоторые нетрадиционные методы обновления материальной базы и ускоренной модернизации основных фондов, одним из которых является лизинг. Лизингодатель, предоставляя лизингополучателю основные фонды на установленный договором срок и за определенную плату, по существу реализует принципы срочности, возвратности и платности, присущие кредитной сделке. С другой стороны, и лизингодатель, и лизингополучатель оперируют капиталом не в денежной, а в производственной форме, что сближает лизинг с инвестированием, поднимает его экономическую значимость.

Кроме того, важный фактор финансового оздоровления фирмы - совершенствование договорной работы и договорной дисциплины. Влияние этого фактора невозможно выявить без учета отраслевых особенностей производства и организации финансов. Скажем, анализ ситуации в нефтегазодобывающей промышленности показал, что штрафные санкции за несвоевременную оплату поставленной нефти предъявляются лишь в одном случае из десяти. Учитывая массовые неплатежи между предприятиями, уместно было бы заключение договора-инкассо с банком на акцептную форму расчетов с предприятиями-покупателями по обязательным поставкам, а также заключение с банком договора об автоматическом начислении штрафа за каждый день просрочки при несвоевременной оплате продукции с выставлением платежного требования в адрес банка, обслуживающего покупателя.

Итак, возможность фирмы производить необходимые платежи и расчеты в определенные сроки, зависящая как от притока денежных средств дебиторов, покупателей и заказчиков фирмы, так и от

оттока средств для выполнения платежей в бюджет, расчетам с поставщиками и другими кредиторами фирмы - ключевой фактор ее финансовой стабильности. Недаром в России какое-либо сотрудничество с предприятием, фирмой, банком всегда начинают с оценки его финансового состояния. Для руководства фирмы особенно важно поэтому проводить систематический анализ финансов предприятия для эффективного управления им, для предупреждения возникновения и своевременного прекращения уже возникших кризисных ситуаций.

При оценке финансового состояния фирмы прежде всего важно измерить, в какой мере все оборотные активы предприятия перекрывают имеющуюся краткосрочную задолженность (общий коэффициент покрытия); в какой степени эту задолженность можно покрыть без привлечения материальных оборотных средств, т.е. за счет денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и средств в расчетах (промежуточный коэффициент покрытия) и, наконец, какую часть краткосрочной задолженности реально погасить самой мобильной суммой активов – денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями (коэффициент абсолютной ликвидности).

Заметим, что система финансово-экономических коэффициентов, характеризующих деятельность предприятия, позволяет осуществлять анализ не только абсолютных показателей в стоимостном выражении, но и безразмерных величин, что позволяет исключить влияние временной динамики абсолютных показателей на результаты анализа, уменьшить инфляционное искажение данных. Сравнение сложившихся на предприятии финансово-экономических коэффициентов с критическими и рекомендуемыми значениями данных коэффициентов позволяет сделать конкретные выводы о финансовом состоянии предприятия.

Для различных категорий пользователей наибольший интерес представляют разные, соответствующие их профессиональным и финансовым интересам, разделы анализа. Для налоговой инспекции необходимы, в частности, такие финансовые показатели как прибыль, рентабельность активов, рентабельность реализации и другие показатели рентабельности. Для банков-кредиторов важна платежеспособность и ликвидность активов предприятия, т.е. его способность покрыть свои обязательства быстро реализуемыми активами. Такого рода информацию обеспечивает исследование величины и динамики коэффициентов абсолютной и текущей ликвидности. Для партнеров по договорным отношениям (поставщиков продукции и ее потребителей) особенно важна финансовая устойчивость предприятия, т.е. степень зависимости своей хозяйственной деятельности от заемных средств, способность предприятия маневрировать средствами, финансовая независимость предприятия. Для акционеров и инвесторов в первую очередь представляют интерес показатели, влияющие на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов.

Рентабельность капитала показывает, сколько прибыли за расчетный период времени предприятие получает на один рубль своего капитала. Важен и объем реализации, непосредственно влияющий на прибыль. Каждый пользователь программы финансового анализа наибольшее внимание уделяет особенно важным для него определенным показателям. Но для глубокого исследования и обеспечения обоснованных выводов необходим финансовый анализ по всем разделам для получения объективной и всесторонней картины финансового состояния предприятия.

Для обеспечения необходимых данных для анализа нужна достоверная информация, характеризующая финансовое состояние фирмы. Возникает необходимость изучения финансовых отчетов и других материалов. Источниками информации могут служить финансовая отчетность предприятия, данные бухгалтерского учета предприятия, внеучетная информация.

Важнейший источник информации - баланс с объяснительной запиской к нему. Изучение баланса позволяет определить, какими средствами располагает предприятие, какой по величине кредит эти средства обеспечивают. Однако балансовых сведений обычно недостаточно. Анализ баланса дает лишь общее суждение о кредитоспособности. Для выводов же кредитоспособности необходимо рассчитать качественные показатели, позволяющие оценивать перспективы развития предприятия, его жизнеспособность. В качестве источника сведений, необходимых для расчета показателей кредитоспособности, используются данные оперативного учета, сведения, накапливаемые в ГВЦ банков, материалы статистических органов, данные анкет клиентов, информация поставщиков, результаты обработки данных обследований по специальным программам, сведения специализированных бюро по оценке кредитоспособности хозяйственных организаций.

Бухгалтерская отчетность открывает возможность проанализировать финансовое состояние заемщика на конкретную дату. При работе с активом баланса целесообразно обратить внимание на следующее: в случае оформления залога основных средств (здания, оборудование и др.),

производственных запасов, готовой продукции, товаров, прочих запасов и затрат право собственности залогодателя на указанные ценности должно подтверждаться включением их стоимости в состав соответствующих балансовых статей. Остаток средств на расчетном счете призван соответствовать данным банковской выписки на отчетную дату. При изучении дебиторской задолженности важно обратить внимание на сроки ее погашения, поскольку поступление долгов может стать для заемщика одним из источников возврата кредита.

При рассмотрении пассивной части баланса должное внимание уделяется изучению разделов, где отражаются кредиты и прочие заемные средства. Следует изучить кредитные договора по тем ссудам, задолженность по которым отражена в балансе и не погашена на дату запроса о кредите, убедиться, что она не является просроченной. Наличие просроченной задолженности по кредитам других банков является негативным фактором и свидетельствует о явных просчетах в деятельности заемщика, которые, возможно, планируется временно компенсировать при помощи кредита. Необходимо также проконтролировать, чтобы предлагаемый в качестве обеспечения залог по испрашиваемому кредиту не был заложен другому банку.

При оценке состояния кредиторской задолженности следует убедиться, что заемщик в состоянии вовремя расплатиться с теми, чьими средствами в том или ином виде пользуется: в виде товаров или услуг, авансов и т.д. В данном разделе баланса отражаются также средства, полученные заемщиком от партнеров по договорам займов. Данные договора должны быть рассмотрены аналогично кредитным договорам заемщика с банками.

Если дата поступления запроса на кредит не совпадает с датой составления финансовой отчетности, фактическая задолженность заемщика по банковским кредитам, как правило, отличается от отраженной в последнем балансе. Для точного выявления задолженности нужна справка обо всех непогашенных на момент запроса банковских кредитах с приложением копии кредитных договоров. Платежеспособным можно считать предприятие, у которого сумма оборотных средств существенно превышает размер задолженности. Поскольку проблема платежеспособности является ключевой в антикризисном управлении, на ней следует остановиться подробнее.

Платежеспособность - это способность предприятия погасить все долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия. Естественно, речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах. По долгосрочным срок возврата заранее известен и не относится к анализируемому периоду. На понятиях «платежеспособность» и «ликвидность» следует остановиться подробнее.

С точки зрения динамики платежеспособность представляет оборот текущих активов и пассивов фирмы в течение определенного времени. Понятие «ликвидность» означает возможность своевременно и полностью обеспечивать выполнение своих финансовых обязательств перед всеми контрагентами, что определяется наличием достаточного собственного капитала, оптимальным размещением и величиной средств по статьям актива и пассива баланса и с учетом соответствующих сроков. Ликвидность может быть также определена как степень легкости или скорости, с которой активы компании могут быть обращены в денежные средства, достаточные для оплаты краткосрочных обязательств.

Иногда в понятие платежеспособности вкладывается текущая ликвидность. К тому же, различают ликвидность компании и ликвидность баланса. Очевидно, что ликвидность компании - это более широкое понятие, чем ликвидность баланса, поскольку последний отражает фактически уже свершившиеся хозяйственные действия, события и акты, в то время как ликвидность компании понятие, характеризующее оборотный капитал в динамике, т.е. в ближайшем, среднем и даже отдаленном будущем.

Обычно имеется в виду широкое толкование платежеспособности или ликвидности фирмы, которое затрагивает не только прошедшие и текущие аспекты деятельности фирмы, но и ее прогнозные действия в выбранном сегменте рынка. Такая трактовка соотносится с принципом бухгалтерского учета «непрерывности ведения хозяйственной деятельности» и ориентирована на продолжительную работу с клиентурой, хотя стиль, методы, и формы работы каждого предприятия обычно постоянно видоизменяются.

В условиях инфляции главным способом поддержания мгновенной платежеспособности компании служит создание резервного фонда на обесценение оборотных средств. Многие компании проводят политику, направленную на отсрочку платежей по различным статьям кредиторской задолженности. При любых макроэкономических условиях, а также и в обстановке постоянного изменения конъюнктуры рынка управление платежеспособностью является важным фактором антикризисного

менеджмента.

Общеизвестно, что одним из основных условий финансового благополучия предприятия является приток денежных средств, обеспечивающих покрытие его обязательств. Отсутствие необходимого запаса денежных средств свидетельствует о серьезных финансовых затруднениях. Чрезмерная же величина денежных ресурсов свидетельствует о том, что реально предприятие терпит убытки, связанные с инфляцией, обесценением денег и, кроме того, с упущенной возможностью их выгодного размещения и получения дополнительного дохода. Отсюда и возникает необходимость оптимизировать управление денежными средствами на предприятии.

Своеобразным барометром возникновения финансовых затруднений служит тенденция сокращения доли денежных средств в составе текущих активов предприятия при возрастающем объеме его текущих обязательств. Постоянный анализ соотношения денежных средств и наиболее срочных обязательств (срок которых заканчивается в текущем месяце) может дать менеджеру красноречивую картину избытка или недостатка денежных средств.

Приток денежных средств в рамках текущей деятельности связан в первую очередь с получением выручки от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг, а также авансов от покупателей и заказчиков. Отток - с уплатой по счетам поставщиков и прочих контрагентов, выплатой заработной платы работникам, производственными отчислениями в фонд социального страхования и обеспечения, расчетами с бюджетом по причитающимся к уплате налогам. С текущей деятельностью фирмы связана также выплата или получение процентов по полученным или выданным кредитам.

Движение денежных средств в разрезе инвестиционной деятельности обусловлено приобретением или реализацией имущества долгосрочного пользования. В первую очередь это касается поступления или выбытия основных средств и нематериальных активов.

Финансовая деятельность предприятия обуславливается также притоком средств вследствие получения долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, эмиссий акций, а также их оттоком в виде погашения задолженности по полученным ранее кредитам и выплаты дивидендов.

Анализ движения денежных средств проводится прямым и косвенным методами. Прямой метод дает возможность оценить ликвидность фирмы, поскольку детально раскрывает движение денежных средств на его счетах и позволяет сделать оперативные выводы относительно достатка средств для платежей по текущим обязательствам, для инвестиционной деятельности и дополнительных выплат.

В то же время этому методу присущ серьезный недостаток, поскольку он не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения денежных средств на счетах предприятия. Это связано с соблюдением принципа бухгалтерского учета о признании доходов и расходов в том учетном периоде, в котором они были начислены, вне зависимости от реального движения денежных средств. Можно сослаться на учет реализованной продукции по моменту ее отгрузки. Налицо здесь расхождение остатка дебиторской задолженности и реального поступления денежных средств. Расходы, имеющие отношение к будущему периоду, приводят к тому, что реальная сумма платежей отличается от себестоимости продукции, в которую включаются только расходы отчетного периода.

Наличие отложенных платежей, т.е. начисленных, но не произведенных в отчетном периоде расходов, увеличивает себестоимость продукции на величину указанных расходов, а оттока денежных средств не происходит.

Известно деление расходов на капитальные и текущие. Если текущие расходы напрямую связаны с себестоимостью реализованной продукции, то капитальные затраты возмещаются в течение длительного периода времени через амортизационные отчисления. Именно капитальные расходы сопровождаются зачастую наиболее значительным оттоком денежных средств.

При косвенном методе финансовый результат преобразуется с помощью ряда корректировочных процедур на величину изменения денежных средств за период (разность сумм на конец и начало периода).

Можно выделить определенную последовательность подобных корректировок. На первом этапе устанавливается соответствие между финансовым результатом и собственным оборотным капиталом. Для этого устраняют влияние на финансовый результат операций начисления износа и операций, связанных с выбытием объектов долгосрочных активов. Бухгалтерские операции начисления износа заключаются, как известно, в отнесении на себестоимость продукции доли амортизационных отчислений. Поскольку уменьшение прибыли вследствие этих операций не ведет к сокращению денежных средств, для получения реальной величины денежных средств суммы начисленного износа должны быть добавлены к чистой прибыли.

Выбытие объектов основных средств и прочих внеоборотных активов вызывает убыток в размере их остаточной стоимости и затем списывается на уменьшение финансового результата в дебет счета прибыли и убытков. Понятно, что никакого воздействия на величину денежных средств операции списания с баланса остаточной стоимости имущества не оказывают, поскольку связанный с ним отток средств произошел значительно раньше - в момент их приобретения. Следовательно, сумма убытка в размере недоамортизированной стоимости должна быть добавлена к величине чистой прибыли.

На втором этапе важно оценить реальный приток денежных средств на фирму от ее покупателей. Если в течение отчетного периода задолженность хозяйственных партнеров увеличилась, можно сделать вывод о том, что реальный приток денежных средств на фирму был ниже зафиксированного в отчете о финансовых результатах на величину разности конечного и начального остатков, и, значит, эта разность должна быть исключена из величины чистой прибыли.

Запись по дебету счета «Реализация продукции, работ, услуг» предполагает кредитование этого счета. Следовательно, приток денежных средств на предприятие будет определяться суммой реализации и изменением величины дебиторской задолженности. Очевидно, что уменьшение дебиторской задолженности приведет к увеличению реального притока денежных средств, а значит, в данном случае разность между размерами дебиторской задолженности на начало и конец периода должна быть прибавлена к чистой прибыли.

Такую корректировку можно произвести только при наличии соответствующей информации о внутренних оборотах по счетам. Для менеджера, постоянно отслеживающего потоки, подобная информация просто необходима.

У операций, отражаемых на пассивных счетах, механизм воздействия на движение денежных средств иной. Если остаток по счетам обязательств в отчетном периоде увеличивается, это означает, что по ним было заплачено меньше, чем показано в расходах (себестоимость реализации завышена), и сумма увеличения должна быть прибавлена к чистой прибыли. Если сальдо уменьшается, следовательно, по обязательствам было заплачено больше, чем указано в отчете о финансовых результатах, и сумма уменьшения должна исключаться из величины чистой прибыли.

В то же время на большинстве предприятий отток денежных средств связан также с использованием чистой прибыли (штрафы, уплачиваемые из чистой прибыли, относимые и уплачиваемые за счет чистой прибыли, выплаты по фонду потребления, дивиденды и др.). Если подобные расходы имели место, проводят дополнительные корректировочные процедуры, связанные с исключением указанных сумм расходов из чистой прибыли.

Заключительным этапом анализа оборачиваемости дебиторской задолженности должна стать оценка соответствия условий получения и оказания кредита. Деятельность любой фирмы связана с приобретением материалов, продукции, потреблением разного рода услуг. Если расчеты за продукцию или оказанные услуги производятся на условиях последующей оплаты, можно говорить о получении предприятием кредита от своих поставщиков и подрядчиков. Само предприятие выступает кредитором своих покупателей и заказчиков, а также поставщиков в части выданных им авансов под предстоящую поставку продукции. От того, насколько сроки представленного предприятию кредита соответствуют общим условиям его производственной и финансовой деятельности (длительности нахождения материалов в запасах, периоду их преобразования в готовую продукцию, сроку погашения дебиторской задолженности), зависит финансовое благополучие фирмы.

Длительность периода погашения дебиторской и кредиторской задолженности не может оцениваться равнозначно. Период с момента получения продукции или услуг от поставщиков до перечисления им денежных средств должен сопоставляться с учетом полного срока, необходимого для однократного оборота средств на предприятии, т.е. длительностью производственно-технологического цикла.

После проведения таких корректировочных процедур можно получить реальную величину абсолютных размеров дебиторской и кредиторской задолженности по статьям баланса для аналитических и синтетических счетов. Эти абсолютные значения необходимы как для прогнозирования притока и оттока средств по каждому из клиентов и виду платежей, так и для комплексной увязки движения средств по срокам. Инструмент, позволяющий сделать это, - платежный календарь.

Для терпящего бедствие предприятия особое значение приобретает проблема его инвестиционной привлекательности, ответ на вопрос о целесообразности вложения средств в данное предприятие для упрочения его хозяйственного положения обусловлен его инвестиционной привлекательностью, которая зависит от всех показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, в первую

очередь показателей, влияющих на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов. Доходность (рентабельность) капитала определяется как процентное отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости его активов. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос, сколько прибыли предприятие получает в расчете на рубль своего имущества. От его уровня зависит при прочих равных условиях размер дивидендов на акции.

В показателе рентабельности капитала результат текущей деятельности данного периода (балансовая прибыль) сопоставляется с имеющимися у предприятия основными и оборотными средствами (активами). С помощью тех же активов предприятий предстоит получать прибыль и в последующем. Прибыль же является непосредственно результатом реализации продукции, т.е. зависит от ее объема. Объем реализации - показатель, связанный со стоимостью активов: он складывается из натурального объема и цен реализованной продукции, а натуральный объем производства и реализации обусловлен стоимостью имущества предприятия. Рентабельность активов - показатель, производный от выручки от реализации, приходящейся на рубль их стоимости.

Хотя с точки зрения инвестиционной привлекательности важен показатель рентабельности активов, его надо рассматривать как произведение рентабельности реализованной продукции на оборачиваемость активов (выручка от реализации, деленная на среднюю за анализируемый период стоимость активов).

$$\frac{\Pi}{A} = \frac{\Pi}{P} \times \frac{P}{A}, \text{ где}$$

Π - балансовая прибыль;

A - средняя за анализируемый период стоимость активов;

P - выручка от реализации продукции.

Рентабельность капитала может повышаться при неизменной рентабельности реализованной продукции и росте объема реализации, опережающем увеличении стоимости активов, т.е. ускорении оборачиваемости активов. Наоборот, при неизменной оборачиваемости активов рентабельность капитала может увеличиться за счет роста рентабельности реализации.

Для оценки инвестиционной привлекательности важно учесть, за счет каких факторов растет или снижается рентабельность капитала. У разных предприятий неодинаковы возможности повышения рентабельности реализации и увеличения объема продаж. Если продукция предприятия пользуется высоким спросом, в течение определенного периода времени рентабельность реализации реально наращивать путем повышения цен. Но это всегда фактор временный. Иной способ роста рентабельности реализации - снижение себестоимости продукции. Для этого надо, чтобы цены на материальные ресурсы и средства на оплату труда росли медленнее цен на реализуемую продукцию. Данный фактор вряд ли надежен в нынешних российских условиях.

Точнее можно измерить степень инвестиционной привлекательности предприятия уровнем его чистой рентабельности, т.е. отношением чистой прибыли к средней за анализируемый период стоимости активов. Однако к сумме чистой прибыли при действующем порядке налогообложения надо подходить индивидуально.

Показатель эффективности использования капитала предприятия, в конечном счете, интересующий его акционеров, - отношение чистой прибыли в свободном распоряжении к стоимости активов. Все названные показатели эффективны для использования не в каждый отдельный период, а в динамике. В настоящее время, как правило, практически невозможно сравнение их за ряд лет, но анализ динамики их по кварталам в течение 1–2 лет необходим. При этом надо рассматривать одновременно динамику трех показателей: рентабельность активов, рентабельность реализации и оборачиваемость активов. В зависимости от анализируемого показателя рентабельности активов в расчетах участвует либо балансовая прибыль, либо чистая прибыль в свободном распоряжении.

Самая последовательная политика предприятия, отвечающая целям повышения его инвестиционной привлекательности, заключается в том, чтобы увеличивать объем производства и реализации продукции, пользующейся спросом не только сегодня, но и на длительную перспективу. Необходимо увеличение производства продукции, которую требует рыночная конъюнктура.

В рамках финансового анализа отмечается и оценка оборачиваемости и рентабельности капитала по отдельным его составляющим: оборачиваемость и рентабельность материальных оборотных средств,

средств в расчетах, собственных и заемных источников средств. При анализе рентабельности капитала, безусловно, надо принимать во внимание роль отдельных его элементов - как в активах, так и в источниках средств.

В условиях нестабильности проблема возможного банкротства каждого предприятия волнует многих людей. Оценку вероятности банкротства можно дать с помощью финансового анализа, так как именно он позволяет выяснить ее подлинную причину. Универсальный рецепт от любого банкротства - проведение систематического финансового анализа предприятия для оценки потенциального банкротства. В числе основных причин возникновения состояния банкротства фирмы можно отметить следующие:

- Объективные причины, обуславливающие условия хозяйствования: несовершенство финансовой, денежной, кредитной, налоговой систем, нормативной и законодательной базы реформирования экономики;

- Субъективные причины, относящиеся непосредственно к хозяйствованию: неспособность менеджмента предусмотреть банкротство и избежать его в будущем; снижение объемов продаж из-за плохого изучения спроса, отсутствие достаточной сбытовой сети, необходимой рекламы; уменьшение объема производства; снижение качества и рост цены продукции; приближение цен на некоторые виды производимой продукции к ценам на аналогичные, но более высококачественные; наличие неоправданно высоких затрат; низкая рентабельность продукции; слишком большой цикл производства; крупные долги, взаимные неплатежи; разбалансированность экономического механизма воспроизводства капитала компании).

Как сигнал надвигающегося банкротства являются задержки со своевременным предоставлением финансовой отчетности, резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах. Решения о несостоятельности предприятий, как известно, принимаются в добровольном порядке самим предприятием; по заключению арбитражного суда; Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. При возникновении предпосылок к ухудшению финансового состояния предприятия его менеджерам важно своевременно разработать *бизнес-план* финансового оздоровления, который характеризует стратегию финансового оздоровления. Его задача - определить основные направления работ и их ожидаемую эффективность.

Бизнес-план финансового оздоровления призван включать: четкое описание ожидаемых проблем, трудностей и способов их разрешения. В него входят следующие разделы:

Общая характеристика предприятия - основные подразделения предприятия, филиалы, отделения, дочерние фирмы; наиболее важные экономические нормативы за последние 2–3 года; основная номенклатура продукции; уровень мощностей предприятия; основные потребители продукции; главные поставщики предприятия; валовая выручка; себестоимость продукции; количество персонала; факторы, приведшие к финансовым трудностям предприятия.

План чрезвычайных мероприятий по преодолению неплатежеспособности предприятия, в том числе: организационные мероприятия – продажа активов, продажа финансов; изменение внутренней организационной структуры; смена руководства; изменение системы учета и контроля; изменение номенклатуры продукции; переподготовка кадров; предварительное решение проблем задолженности, а также ожидаемые расходы и доходы, связанные с реализацией чрезвычайных мер.

Стратегия финансового оздоровления:

- основные направления деятельности предприятия;
- характеристика планируемых продуктов и услуг предприятия;
- описание рынка, на котором будет действовать предприятие (конкуренты, основные требования потребителей, поставщики);
- данные о внешних и внутренних факторах делового успеха и методы их использования;
- основные препятствия внешнего порядка и методы их устранения.

Кроме того, в бизнес-план финансового оздоровления компании входят: *план мероприятий* (работа со сроками и затратами по месяцам); *план финансирования* (денежные потоки) и *расчет ожидаемой эффективности* (варианты расчета при возможных видах рискованных работ).

Существует система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий, базирующаяся на показателях текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами, а также возможности восстановить платежеспособность.

Суть предлагаемой методики (или системы критериев) заключается в следующем. По данным

баланса вычисляются значения коэффициента текущей ликвидности (КТЛ) и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами КОС. Если $КТЛ < 2$ или $КОС < 0.1$, структура баланса считается неудовлетворительной (критические значения определены федеральным управлением по делам о банкротстве).

Особую роль в антикризисной деятельности менеджера играет составление календарного плана (делового расписания), в котором фиксируется время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению антикризисного проекта и реализующих ее цели. В этом документе отмечаются плановые цели и обращается внимание на те моменты, которые наиболее опасны для успеха бизнеса. Хорошо составленный календарный план может быть исключительно эффективен для получения дополнительных средств от потенциальных инвесторов, а также демонстрирует способность руководителей компании планировать работу и сводить к минимуму риск. Отдельно подготавливается как часть календарного плана помесечное расписание (с указанием ответственных лиц), показывающее время работ по внедрению продукта.

Отмечаются события, являющиеся самыми значительными или наиболее опасными для успеха бизнеса. При внедрении новых форм бизнеса (осуществления инновационных проектов) регламентация действий следующая:

- решение о проекте (новом деле);
- формирование плана разработки проекта;
- создание прототипа (ключевая дата: ее достижение реально свидетельствует о способности фирмы к работе по-новому);
- начало деятельности торговых представительств;
- обеспечение товарного вида продукции;
- начало работы дилеров и дистрибьюторов;
- заказ материалов в необходимом для производства количестве;
- начало выпуска продукции (другая ключевая дата);
- получение первых заявок;
- первые продажи и заказы (дата, демонстрирующая состоятельность фирмы и необходимость финансирования ее инноваций);
- оплата первых счетов.

Рабочее расписание должно показывать динамику таких показателей, как численность управленческого, производственного и обслуживающего персонала, наличие оборудования и т.д. Следует учесть возможные неточности в календарном плане, особенно если они могут потребовать корректировки материальных и денежных потребностей. Календарный план должен быть строго реалистичен.

При развитии нового дела неизбежно возникают трудности и приходится рисковать. План содержит информацию об этом. Принимая на себя инициативу в определении и обсуждении риска, руководство фирмы показывает, что оно учитывает возможные трудности и свидетельствует о намерении их преодолевать.

Определение и обсуждение главных проблем и рискованных моментов служат развитию нового проекта. Оно включает описание опасных ситуаций на рынке сбыта, в сроках и финансировании начального этапа проекта и т.д. Среди рискованных моментов обычно учитываются:

- конкуренты, снижающие цены;
- потенциально неблагоприятные промышленные тенденции;
- завышенная стоимость разработки планов и производства новой продукции;
- уровень достижимости торговых планов;
- невыполнение графика внедрения продуктов;
- сложности и задержки в приобретении необходимого сырья и материалов;
- трудности, возникающие при получении требуемых банковских кредитов;
- более высокая, чем планировалось, стоимость внедрения и развития из-за проблем в подготовке персонала.

Менеджеру следует определить, какие из потенциальных проблем наиболее опасны, и представить предложения по минимизации влияния неблагоприятных обстоятельств в каждой рискованной деловой акции.

Одна из главных ошибок российских менеджеров при планировании антикризисных мероприятий то, что к нему не относятся как к непрерывному процессу. Если были подготовлены планы действий, вовсе

не следует, что они автоматически будут реализованы. Заметим, что при рыночном планировании естественно, что намеченное в плановой программе будет корректироваться рынком. Реакция конкурентов, изменения в экономической обстановке, возможные проблемы с персоналом и другие изменения внешней и внутренней среды приведут к отличным от ожидавшихся результатам. В связи с сильным влиянием рыночных факторов необходим механизм «отслеживания» положения, в котором находится предприятие, т.е. контрольный механизм рыночного плана.

Процесс антикризисного планирования - это система. Он последователен, взаимозависим и непрерывен.

План реорганизации бизнеса



Ситуационный анализ - важное предварительное условие установления целей, задач и показателей банка. Цели и задачи - первая ступенька разработки, рыночной стратегии и тактики. Когда же стратегия и тактика становятся процедурными инструментами, посредством которых определяется, каким образом будут достигнуты установленные задачи, контроль призван показать, насколько успешно осуществляется продвижение в направлении поставленных плановых рубежей. Таким образом, в комплексе каждый элемент выступает в качестве составной части рыночного плана.

Контроль - это объективно необходимая часть планирования. Планируемые стратегии и тактики практически не всегда в точности дадут ожидавшихся результатов. Но обязательно нужно узнать, насколько фактические результаты отличаются от планируемых. Контроль становится инструментом мониторинга, используемым для выявления отклонений фактического положения дел от планируемого, а также определения причин того, что не достигнуты запланированные показатели, для того, чтобы принять дополнительные корректирующие меры.

Контрольные результаты обычно ведут к необходимости корректирующих мер в рамках ситуационного анализа, при формулировке задач и показателей; при реализации рыночной стратегии и тактических приемов.

Ситуационный анализ - начало всего антикризисного планирования. Любые важные изменения, которые выявляются при ситуационном анализе, при выполнении плана действий обычно приводят к непредвиденным результатам. Контрольный механизм нужен для того, чтобы обнаружить изменения в конкурентном окружении фирмы: в системе покупателей ее товаров и услуг.

Если контрольный механизм показывает наличие коренных изменений в факторах, учтенных при ситуационном анализе, задачи и показатели скорее всего могут быть трансформированы. Если же оперативные результаты соответствуют плановым наметками, дополнительных мер, естественно, не требуется. Если же планировавшиеся результаты не достигнуты, корректируются либо сами эти показатели, либо программа мероприятий, разработанная для их достижения.

Если окружение компании и поставленные задачи, как это видно из контрольных данных, не изменились, на первый план выдвигается изучение того, как реализуются намеченные стратегии и тактические мероприятия. Важно выявить отклонения от стратегии, возникающие в ходе ее реализации конкретными звеньями или сотрудниками, ответственными за выполнение запланированных мероприятий.

Контроль материализуется в отчете, итоговой записке или таблице, отражающих текущее положение вещей в соотношении с плановыми задачами. Контрольные механизмы не требуют конкретных корректирующих мер. При сопоставлении контрольных данных с показателями оперативной деятельности данные механизмы могут подсказать корректировку плановых мероприятий, а также и корректировку самих показателей.

Важный вопрос: сколь часто необходимы контрольные отчеты. Имеется общее правило: чем в большей степени объект контроля относится к тактическим мероприятиям, тем чаще должна представляться отчетность. В свою очередь, чем более объект контроля относится к вопросам стратегии, тем контрольные акции обычно реже.

Оперативный персонал, отвечающий за повседневные тактические действия в рамках плана, нуждается, естественно, в более частых проверках. Каждому подразделению или сотруднику поручен

определенный показатель. Мониторинг такого показателя дает работнику дополнительный стимул для его достижения. Открывается возможность выяснить, насколько работники понимают свою роль, свое место в общей деятельности организации. Руководитель, следящий за оперативной работой сотрудников, обычно составляет отчеты о степени выполнения оперативных задач и реже о реализации принятой стратегии. Эти отчеты в действительности обычно представляют квинтэссенцию различных отчетов о выполнении тактических задач и показателей.

Так как назначение контрольных отчетов - отслеживание результатов деятельности, знакомиться с этими отчетами обязаны как менеджеры по данным сферам работы, так и оперативный, линейный персонал. Цель информирования оперативного персонала в том, что служащий может оценить критерии, которыми измеряется успех всей его трудовой деятельности. Кроме того, сотрудник сам способен выявить причины того, что фактические показатели хуже или лучше запланированного. Данная процедура гарантирует, что сотрудник осознает всю важность рыночного плана и меру его собственного участия в формировании задач и плановых показателей. Управленческий персонал обязан просматривать все отчеты, чтобы отслеживать реализацию стратегии и выявлять сферы, в которых требуются корректирующие меры.

Структура отчета должна обеспечивать передачу информации от контролируемого объекта к контролирующему. В отчете важно указать контролируемые задачи и показатели, наименование должностного лица или лиц, которые отвечают за эту область деятельности, значение планового показателя, достигнутые результаты. Прилагается также записка исполнителя, в которой тот поясняет детали и обстоятельства, приведшие к отклонению от запланированных показателей. В отчете также должен упоминаться временной период и обозначено лицо, осуществляющее надзорные функции.

Менеджеру следует здесь учитывать следующее.

- Определять контрольные процедуры таким образом, чтобы служащие были в достаточной мере информированы о целях и назначении контроля и о критериях оценки проделанной работы.

- Важно осуществлять постоянный мониторинг данных, на которых обновляется ситуационный анализ. Тогда вовремя можно оценить момент, когда понадобится коррекция каких-то положений в стратегии и тактике.

- Очень важна разработка программ проверок, характеристика контрольных механизмов и механизмов доведения контрольной информации до сотрудников таким образом, чтобы обеспечивалась достаточная мотивация их к эффективной работе.

- Необходимо изучать любое серьезное изменение в программах плановых мероприятий с позиций действия контрольного механизма и точности установленных плановых показателей.

- Следует всегда поддерживать у менеджеров, всего персонала убежденность в том, что механизм надзора работает систематически и что положение компании на рынке находится под постоянным контролем.

- Никогда не следует прятать антикризисный план в стол. Он должен быть постоянно на виду у руководителя.

Считается, что испытывающему денежные затруднения предприятию может быть предоставлена финансовая помощь. Однако неплатежеспособным предприятиям не может предоставляться государственная финансовая поддержка, если отсутствует хотя бы одно из следующих условий:

- наличие плана финансового оздоровления (бизнес-плана), включающего мероприятия по восстановлению платежеспособности и (или) поддержанию эффективной хозяйственной деятельности, согласованного и утвержденного в установленном порядке;

- наличие поданных в установленном порядке документов на приватизацию для предприятий, подлежащих обязательной приватизации;

- безусловное соблюдение целевого характера использования ранее предоставленной государственной финансовой поддержки.

Государственная финансовая помощь не оказывается неплатежеспособным предприятиям также в случае, если в течение трех лет до момента обращения предприятия за поддержкой (за исключением предприятий, для которых в соответствии с законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не возмещаются его затраты на производство товаров, работ, услуг) ему предоставлялась такая поддержка.

Безвозвратные государственные ассигнования предоставляются исключительно на:

- финансирование непромышленной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения;

- возмещение убытков конкретным предприятиям, если для них действующим законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не обеспечивается возмещение затрат на производство товаров (работ, услуг), что может повлечь их банкротство;
- финансирование издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, принимаемых на полное бюджетное финансирование в статусе, установленном действующим законодательством;
- финансирование ликвидационных процедур при недостаточности средств от продажи имущества должников.

Во всех остальных случаях государственная финансовая поддержка оказывается исключительно на возвратной основе.

Безвозмездные государственные ассигнования отражаются в пассиве баланса предприятия как целевые финансовые поступления и не влекут за собой изменения доли государства, а также его посредников (организаций-агентов) в уставном капитале предприятия. Средства государственной финансовой поддержки подлежат перечислению в соответствии с согласованным планом-графиком и могут использоваться исключительно на финансирование мероприятий, предусмотренных утвержденным планом финансового оздоровления (бизнес-планом).

В настоящее время в России еще не сформировалось правовое общество. Многие операции коммерческих предприятий и организаций в той или иной мере осуществляются с нарушениями действующего законодательства, которые, в свою очередь, не всегда защищают предпринимателей. Важный способ защиты предприятия от последствий невыполнения обязательств своих партнеров, которые могут повлечь за собой ухудшение платежеспособности, - постоянный финансовый мониторинг, который помогает выявлять изменения финансовых позиций. При правильном понимании существа проблемы менеджерами компании возникает необходимость формировать бизнес-план, в котором будет учтено реальное финансовое положение фирмы и возможное состояние в дальнейшем с учетом складывающейся динамики показателей. Взаимодействие менеджеров с финансистами (аудиторами) может позволить более правильно принимать управленческие решения и добиться максимальной эффективности в работе по выбранному направлению деятельности предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему мониторинг финансов играет главенствующую роль в антикризисном управлении?
2. Что основное в анализе финансового положения предприятия?
3. Каковы приоритетные факторы финансового оздоровления предприятия?
4. В чем разница понятий «платежеспособность» и «ликвидность» предприятия?
5. Каковы глубинные причины возникновения состояния банкротства предприятия?
6. Охарактеризуйте бизнес-план финансового оздоровления предприятия.
7. Как организуется контроль за реализацией программы антикризисных мероприятий?

III. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Основная цель аудита - это установление достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в РФ. Аудитом могут заниматься юридические лица - аудиторские фирмы и физические лица-аудиторы, а также и иностранные фирмы, созданные совместно с российскими юридическими и физическими лицами.

Аудиторская деятельность (аудит) - это предпринимательская деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных аудиторских услуг:

- постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета;
- составление деклараций о доходах, бухгалтерской и финансовой отчетности;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- оценка активов и пассивов экономического субъекта, консультирование в вопросах финансового, налогового, банковского и иного хозяйственного законодательства, обучение и др.

Оказание этих сопутствующих услуг становится в последние годы преобладающим в деятельности многих аудиторских фирм тех стран, где это разрешено законодательством (например, Англия), и даже

в странах, где аудит не предусматривает оказание дополнительных услуг (например, Франция), фирмы изыскивают возможности ведения деятельности разнообразного характера.

В российских стандартах аудиторской деятельности дается следующее определение аудита.

Аудит - это независимая экспертиза финансовой отчетности предприятия на основе проверки соблюдения порядка ведения бухгалтерского учета (документов системы нормативного регулирования бухгалтерского учета), соответствия хозяйственных и финансовых операций законодательству РФ, полноты и точности отражения в финансовой отчетности деятельности предприятия. Экспертиза завершается составлением аудиторского заключения.

Аудитор - квалифицированный специалист, аттестованный на право аудиторской деятельности в порядке, установленном законодательством.

В экономике аудит подразделяют на два вида: внешний и внутренний. С понятием «аудит» связывают проверки, выполняемые аудитором, в полной мере независимым от собственников, акционеров и исполнительных органов экономического субъекта, с целью выражения объективного мнения о достоверности отчетности.

Внешний аудит проводится независимым аудитором, причем его независимость определяется как законодательными, так и этическими нормами. Руководствуясь целями, стоящими перед аудиторами, и решаемыми ими задачами, внешний аудит подразделяют на обязательный и инициативный.

Временные правила аудиторской деятельности в Российской Федерации и проект Федерального закона об аудиторской деятельности определяют, что обязательный аудит проводится в случаях, сроках и объемах, прямо определенных законодательными актами; инициативный же - в любое время и в тех объемах, которые определяются договором с аудируемой организацией.

При проведении инициативного аудита аудитор решает любые задачи для достижения целей, определенных договором. Такими задачами, например, могут быть -консультирование, анализ, обзорная проверка, проверка расчетов и т.д. Достижимые при этом цели также могут быть многогранны - устранение выявленных недостатков, обучение персонала, внедрение стратегического планирования и другие.

При проведении обязательного аудита перед аудитором должна стоять единственная цель - формирование и последующее выражение мнения о достоверности во всех существенных аспектах аудируемой бухгалтерской отчетности. Для достижения этой цели аудитор может решать промежуточные задачи - определять соответствие совершаемых организацией сделок законодательству, проверять платежно-расчетные документы, налоговые расчеты и т.п. Однако вне зависимости от круга решаемых аудитором задач цель обязательного аудита остается неизменной.

Внутренний аудит является неотъемлемым и важным элементом управленческого контроля. Потребность во внутреннем аудите возникает на крупных предприятиях в связи с тем, что верхнее звено руководства не занимается повседневным контролем деятельности организации и низших управленческих структур. Внутренний аудит дает информацию об этой деятельности и подтверждает достоверность отчетов менеджеров. Внутренний аудит необходим главным образом для предотвращения потери ресурсов и осуществления необходимых изменений внутри предприятия.

Определенные функции внутренних аудиторов выполняют ревизорские группы при бухгалтериях крупных предприятий, подчиненные главному бухгалтеру или финансовому директору, однако функции внутренних аудиторов шире и включают в себя:

- контроль за состоянием активов и недопущение убытков; подтверждение точности информации, используемой руководством при принятии решений;
- подтверждение выполнения внутрисистемных контрольных процедур;
- анализ эффективности функционирования системы внутреннего контроля и обработки информации;
- оценку качества информации, выдаваемой управленческой информационной системой.

В рамках внутреннего аудита осуществляется не только детальный контроль за сохранностью активов, но и контроль за политикой и качеством менеджмента. Функции внутреннего контроля аудита могут выполнять не только работники предприятия, но и приглашенные независимые аудиторы. Некоторые виды внутреннего аудита называются управленческими, или производственным аудитом.

Основными задачами данного аудита являются проверка, совершенствование организации и управления предприятием, качественных сторон производственной деятельности, оценка эффективности производства и финансовых вложений, производительности труда, рациональности использования средств, их экономии.

Управленческий аудит, выполняемый независимыми аудиторами, является одним из видов

консультационных услуг клиенту для повышения эффективности использования его мощностей, ресурсов и достижения намеченных целей. Близок к управленческому аудиту аудит хозяйственной деятельности, т.е. систематический анализ хозяйственной деятельности организации, проводимой для определенных целей. Этот вид аудита иногда называют аудитом эффективности работы или административного управления и организации. При аудите хозяйственной деятельности предполагается объективное обследование и всесторонний анализ определенных видов деятельности. Этот вид аудита преследует три цели:

- оценка эффективности правления;
- выявление возможностей улучшения хозяйственной деятельности;
- внесение рекомендаций, касающихся улучшения деятельности или дальнейших действий.

Аудит хозяйственной деятельности может быть проведен как по заказу администрации, так и по требованию третьей стороны, в т.ч. и государственных органов. Аудит на соответствие требованиям заключается в анализе определенной финансовой или хозяйственной деятельности субъекта в целях определения ее соответствия предписанным условиям, правилам или законам. Если такие условия, например, внутренние правила контроля, установлены администрацией, то этот вид аудита осуществляется сотрудниками предприятия, которые выполняют функцию внутренних аудиторов. Если же условия установлены кредиторами, то поскольку выполнение этих условий часто находит отражение в финансовых отчетах компании, этот вид аудита проводится с аудитом финансовых отчетов.

Аудит на соответствие требованиям, установленным государственными актами, проводится ревизорами, работающими в государственном органе, осуществляющем контроль за исполнением актов, или сторонними аудиторами, которым поручается такой контроль. Результаты аудита докладываются соответствующему государственному органу.

Аудит финансовой отчетности и специальный аудит. Аудит финансовой отчетности представляет собой проверку отчетности субъекта с целью вынесения заключения о соответствии ее установленным критериям и общепринятым правилам бухгалтерского учета. Этот аудит проводится сторонними аудиторами, приглашенными компанией, отчеты которой проверяются. Результаты аудита финансовой отчетности публикуются и рассылаются широкому кругу пользователей - владельцам акций, кредиторам, органам государственного регулирования.

Специальный аудит - это проверка конкретных вопросов в деятельности хозяйствующего субъекта, соблюдения определенных процедур, норм и правил, обычно имеющая целью подтвердить законность, добросовестность и эффективность деятельности управляющих, правильность составления налоговой отчетности, использования социальных фондов и др.

Первоначальный и согласованный аудит. Первоначальный аудит проводится аудитором впервые для данного клиента. Это существенно увеличивает риск и трудоемкость аудита, т.к. аудиторы не располагают необходимой информацией об особенностях деятельности клиента, его системе внутреннего контроля и др. Согласованный (повторяющийся) аудит осуществляется аудитором повторно или регулярно и основан поэтому на знании специфики клиента, его положительных и отрицательных сторон в организации бухгалтерского учета, результатах длительного сотрудничества с клиентом.

Практика работы аудиторских фирм свидетельствует о преимуществах согласованного аудита. Такое сотрудничество удобно и аудиторам, которые в течение многих лет основательно изучают деятельность клиента, и клиенту, который получает высококвалифицированные, всесторонние, основанные на многолетнем, длительном сотрудничестве помощь и оценку. Более того, смена клиентом аудиторской фирмы зачастую вызывает настороженность как у потребителей информации, так и у новых аудиторов.

С точки зрения развития аудит разделяется на три стадии и, соответственно, три вида:

1. Подтверждающий аудит (проверка и подтверждение достоверности бухгалтерских документов и отчетности).

2. Системно-ориентированный аудит (аудиторская экспертиза на основе анализа системы внутреннего контроля). Доказано, что при эффективной системе внутреннего контроля вероятность ошибок незначительна и необходимость в слишком детальной проверке отпадает; при наличии неэффективной системы внутреннего контроля клиенту даются рекомендации по ее улучшению.

3. Аудит, базирующийся на риске (концентрация аудиторской работы в областях с более высоким возможным риском, что значительно упрощает аудит в областях с низким риском).

Внутренний аудит осуществляется специальной службой организации или ее работниками (специалистами), непосредственно подчиненными руководству хозяйствующего субъекта. Внутренний

аудит - это фактический внутрихозяйственный контроль, но по содержанию и методам проведения он имеет много общего с внешним аудитом.

При должной организации внутренний аудит способствует повышению ответственности руководителей структурных подразделений и материально-ответственных лиц организации за выполнение ими своих обязанностей, предотвращению негативных явлений при осуществлении хозяйственных операций, связанных с движением имущества и обязательств экономического субъекта. Кроме того, внутренний аудит в значительной мере является информационной базой для внешнего аудита, проводимого в отдельных хозяйствующих субъектах в обязательном порядке согласно законодательству.

Вместе с тем между внутренним и внешним аудитом имеются существенные различия в уровнях независимости, целях и по времени проведения проверок. Потребность во внутреннем аудите все чаще возникает в средних и крупных организациях, что связано с усложнением законодательных актов, регулирующих механизмы экономических методов управления и экономические отношения субъектов предпринимательства и их сегментами и государством. Кроме того, внутренний аудит необходим для предотвращения нерационального расхода, потерь и хищений материальных и денежных ресурсов организации, своевременного предупреждения и своевременной разработки рекомендаций по выходу из финансовых трудностей. Другими словами, внутренний аудит - это постоянный контроль за эффективностью осуществления управления деятельностью организации и ее структурными подразделениями.

Основная цель внутреннего аудита заключается в обеспечении эффективности функционирования всех видов деятельности на всех уровнях управления, а также в защите законных интересов организации и ее собственников.

Служба внутреннего аудита может быть создана в виде отдела внутреннего аудита. Данная служба является самостоятельным подразделением аппарата управления и подчиняется только руководителю организации. На должность руководителя службы и ведущих специалистов назначаются высококвалифицированные специалисты с высшим экономическим образованием, опытом бухгалтерской и экономической работы, отсутствием судимости, имеющие аттестат аудитора, финансового менеджера.

В составе службы внутреннего аудита могут работать также высококвалифицированные специалисты по технологическим профилям для осуществления контроля за производственно-технологическими процессами.

Внедрение внутреннего аудита существенно меняет содержание работы руководителей структурных подразделений и специалистов по обеспечению имущественных интересов организации и вызывает необходимость внесения изменений в должностные инструкции всех служб управления по оформлению хозяйственных операций, составлению первичных документов и аналитических регистров, обеспечению надлежащего контроля за выполнением технологических процессов и других операций.

В практической работе служба внутреннего аудита руководствуется законами РФ, постановлениями Правительства РФ, приказами и указаниями Министерства финансов, Государственной налоговой инспекции, Государственного комитета по статистике РФ, а также учредительными документами, приказами и распоряжениями руководителя организации, должностными инструкциями.

Аудиторская служба не должна вмешиваться в оперативную, распорядительную и производственную деятельность должностных лиц предприятия. Штат и структура службы зависят от особенностей производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, объема, сложности и условий выполняемых работ. Руководитель предприятия обязан создать необходимые условия для работы аудиторской службы: обеспечить помещение, выделить специалистов, обеспечить транспортом и др.

Численность, оплата труда работников службы внутреннего аудита могут быть предусмотрены в штатном расписании. Работники внутреннего аудита выполняют обязанности, возложенные на них должностными инструкциями. Также они должны соблюдать этические принципы аудиторской деятельности и осуществлять проверки в соответствии с требованиями правил (стандартов) аудита.

Руководитель службы аудита разрабатывает план работ для работников внутреннего аудита и этот план утверждает руководитель предприятия. Выполнение конкретной работы по контролю того или другого объекта осуществляется внутренней аудиторской группой или аудитором в соответствии с программой внутреннего аудита.

Программы разрабатывают ведущие специалисты аудиторской службы на основании плана

внутреннего аудита, они утверждаются руководителем службы внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита должна иметь следующие права:

1. Проверить бухгалтерские регистры и первичные документы, наличие денег, ценностей, ценных бумаг в кассе, исследовать планы, сметы и другие документы финансово-хозяйственной деятельности.
2. Проверять наличие, состояние и сохранность имущества, товарно-материальных ценностей у материально-ответственных лиц.
3. Требовать проведения или проводить лично с участием привлеченных к этому работников предприятия полную или частичную инвентаризацию имущества и обязательств организации; в необходимых случаях опечатывать сейфы, кассы, склады, кладовые, архивы и другие места хранения средств.
4. Знакомиться с приказами, распоряжениями руководителя, решениями собраний учредителей, акционеров, правления и должностных лиц, уже заключенными и проектами договоров с организациями и другими документами.
5. Обследовать объекты строительства, территорию, склады, мастерские и другие производственные, хозяйственные и служебные помещения, места хранения готовой продукции, оборудования и т.д.
6. Наблюдать за правильностью отражения хозяйственных операций в бухгалтерском учете, проверять правильность начисления налогов, сборов и платежей, а также своевременность их уплаты в бюджет и внебюджетные организации.
7. Проверять достоверность показателей бухгалтерской и статистической отчетности, правильность составления расчетов по налогам и обязательным платежам.
8. Проводить экспертизу эффективности системы управления сегментами и анализ производственно-хозяйственной деятельности, финансового состояния, платежеспособности и ликвидности организации.
9. Требовать от руководителей структурных подразделений, специалистов организации необходимые для аудиторской проверки документы, справки, расчеты, заверенные копии документов для приложения их к акту или заключению, устные и письменные объяснения по вопросам, возникающим в ходе проверки.
10. Подготавливать организацию к внешнему аудиту и налоговому контролю. Представлять существенные интересы организации при хозяйственных спорах на суде и в арбитражном суде.

Служба внутреннего аудита должна нести ответственность за:

- обоснованность и своевременность представления заключений о состоянии бухгалтерского учета и отчетности, соответствии учредительных документов, внутрихозяйственных регламентов действующему законодательству и правовому статусу организации, а также заключений о достигнутом уровне и факторах эффективности производственно-хозяйственной и финансовой деятельности;
- обоснованность представленных предложений по улучшению организации системы контроля, бухгалтерского учета, материальной ответственности должностных лиц, программ развития видов деятельности, проектов оптимизации производственных затрат, налогооблагаемых баз, распределения прибыли, создания и использования средств фондов и другим вопросам;
- правильность консультаций, оказанных учредителям, руководителям подразделений, специалистам и работникам аппарата управления по вопросам организации производства, системы управления ведением бухгалтерского учета, методам анализа хозяйственно-финансовой деятельности, правовым и другим вопросам.

Только комплексный подход и учет вышеперечисленных и других условий может обеспечить создание целостной и эффективной системы внутрихозяйственного контроля в организации.

В соответствии с законодательством РФ аудиторы и аудиторские фирмы могут осуществлять следующие виды услуг:

- постановка, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление деклараций о доходах и бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- независимая вневедомственная проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов;
- методическое и информационное обеспечение предприятий;
- обучение работников бухгалтерских служб предприятия;
- экспертиза финансово-хозяйственной деятельности и состояния имущества предприятия;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности, оценка активов и пассивов предприятия;
- прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- консультирование в вопросах финансового, налогового, банковского и другого хозяйственного законодательства РФ;

- оказание и других услуг по профилю своей деятельности.

Аудитор должен планировать свою работу так, чтобы своевременно и качественно провести аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности, законности и достоверности хозяйственно-финансовых операций и правильности их отражения на счетах бухгалтерского учета.

Планирование аудита должно обеспечить:

а) получение необходимой информации о состоянии бухгалтерского учета, отчетности и эффективности внутреннего контроля;

б) определение содержания, времени проведения и объема контрольных процедур, подлежащих выполнению.

Планирование аудита включает в себя составление плана ожидаемых работ и разработку аудиторской программы.

В плане ожидаемых работ отражают следующие показатели:

- сроки проведения и продолжительность работ;

- объем выполняемых работ;

- способы и приемы, применяемые аудитором.

Аудитор может обсудить свой план с руководством и персоналом проверяемого предприятия. Это позволит повысить действенность проводимого аудита и скоординировать аудиторские процедуры с деятельностью персонала предприятия.

Для хорошего и качественного составления плана и реального учета ожидаемого объема работ аудитор должен прежде всего:

- изучить условия договора на проведение аудиторской проверки;

- выделить наиболее важные вопросы проводимого аудита;

- выяснить условия, требующие особого внимания;

- изучить воздействие на аудит новых законов, положений, инструкций и нормативных актов с учетом предмета деятельности проверяемого предприятия;

- определить степень доверия учетной системе и внутреннему аудиту проверяемого предприятия;

- проанализировать работу внутренних аудиторов и возможность их привлечения к аудиту;

- изучить целесообразность проведения аудита в филиалах, представительствах, отделениях и других обособленных подразделениях предприятия, выделенных на отдельные балансы;

- выявить необходимость привлечения экспертов.

В ходе аудиторской проверки планы аудита могут корректироваться.

Во время проверок аудиторы должны составлять рабочие документы, являющиеся основными документами, подтверждающими объем и качество выполняемой ими работы. Документы составляются по произвольной форме.

В них должна содержаться необходимая справочная информация о клиенте; краткое описание выполняемой работы. Надо указать: метод проведения проверки - сплошной или выборочный, или объем проверяемой документации; замечания по результатам проверки; перечень первичных и других документов, не представленных к проверке; иные выявленные несоответствия действующему законодательству; мнение аудитора о способах устранения выявленных недостатков; другие рекомендации по улучшению хозяйственно-финансовой деятельности клиентов.

Также в рабочих документах нужно отражать систему внутрихозяйственного контроля у клиента (с выделением слабых мест и положительных сторон этой системы); программу аудита и результаты его за прошлый год.

Рабочие документы должны подтвердить, что аудит был хорошо спланирован, что собранные свидетельства достоверны, аудиторское заключение соответствует результатам осуществленной проверки. При необходимости можно оценить, действительно ли аудитор собрал достаточные свидетельства, чтобы составить именно такое аудиторское заключение.

Очень важно, чтобы подробности рабочего документа не расходились с тем, что содержится в подтвержденной финансовой отчетности. Выводы, которые сделал аудитор, должны носить четкий и недвусмысленный характер.

На основании записей, произведенных в рабочих документах, составляется аудиторское заключение. Рабочие документы аудитора носят конфиденциальный характер. После окончания аудита надо принимать все необходимые меры по защите рабочих документов. Рабочие документы могут

представляться в распоряжение посторонних лиц только с соглашения клиента, если другое не предусмотрено законодательством РФ.

Аудит проводится по форме и содержанию, встречной проверкой, взаимной проверкой операций и документов, аналитическими и логическими приемами. В процессе аудита хозяйственных операций проверяется их достоверность, законность и хозяйственная необходимость на основании документов, в которых они нашли отражение.

При проверке первичных документов по форме определяют соблюдение нормативно-правовых актов в процессе отражения хозяйственных операций в документах. В соответствии с требованиями Положения о бухгалтерском учете и отчетности первичные документы, в том числе на бумажных и машиночитаемых носителях информации, должны содержать следующие обязательные реквизиты:

- наименование документа (формы);
- код формы;
- дата составления;
- содержание хозяйственной операции;
- измерители хозяйственной операции в натуральном и денежном выражении);
- наименование должности лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления, личные подписи и их расшифровки.

Могут быть включены дополнительные реквизиты в зависимости от характера операции и технологии обработки данных в первичные документы. В первичных документах и учетных регистрах неоговоренные исправления не допускаются. Исправления ошибок должны быть подтверждены подписями лиц, подписавших документы, с указанием даты исправления. В кассовых и банковских документах исправления не допускаются.

Проверяется подлинность подписей, сверенных с образцами, находящимися в бухгалтерии, а также по другим документам (заявление о приеме на работу, трудовое соглашение и т.д.), наличие печатей и штампов, росписей в получении ценностей и т.п. Проверяется также наличие всех приложений к первичным документам, оснований на отпуск ценностей, спецификаций, доверенностей.

Приложенные приходные и расходные ордера, а также документы, послужившие основанием для выплаты заработной платы, подлежат обязательному гашению штампом или надписью от руки «Получено» или «Оплачено» с указанием даты.

Проверка документов по содержанию состоит в критической оценке содержания документа - соответствие характеру отраженной в нем хозяйственной операции, достаточность информационного ее отражения, обоснованность цен, применяемых количественных измерителей ценностей и операций, закрепление полученных ценностей за материально-ответственными лицами и т.д.

Когда возникает сомнение в достоверности отражения хозяйственных операций, аудитор может применить метод служебного расследования - вызвать лиц, участвовавших в оформлении документа, уточнить его достоверность, а при необходимости потребовать от этих лиц пояснения в письменной форме. Проверка может проводиться с использованием методического приема контрольного замера выполненной работы, специальной экспертизы и других процедур. Достоверность операций, зафиксированных в документе, проверяется также встречной проверкой. Встречная проверка позволяет выявить факты частичного или полного неоприходования материальных ценностей на предприятии, полученных от поставщиков или оптовых баз.

Аналитическая проверка документов сочетается с использованием логических и счетно-вычислительных процедур (проверка арифметических операций).

Логический способ проверки документов сочетается с процедурами нормативно-правового регулирования в части правильности отражения операций на счетах бухгалтерского учета, соблюдения законности по операциям, отраженным в документах.

Использование в финансово-хозяйственном контроле документальных методических приемов позволяет дать количественную и качественную оценку выявленным недостаткам, установить ответственных за них лиц и определить размер их материальной ответственности. Когда аудит на предприятии проводится впервые, важно вначале внимательно изучить учредительные документы, устав предприятия, предмет деятельности, а также учетную политику предприятия. Сплошной проверке необходимо подвергнуть все денежные и расчетные документы, а также авансовые отчеты подотчетных лиц. Проверяя достоверность финансовой отчетности, нужно сопоставить данные финансовых отчетов, бухгалтерского баланса, регистров синтетического и аналитического учета.

Нужно изучить внешнеэкономическую деятельность предприятия: ее правовые основы, структуру

экспорта и импорта, законность осуществления экспортно-импортных операций и расчетов, законность и достоверность операций с иностранной валютой.

При проверке первичной документации и записей в учетных регистрах аудитор должен исходить из следующих требований:

- соблюдение в течение отчетного года принятой учетной политики отражения отдельных хозяйственных операций и оценки имущества. Изменение учетной политики по сравнению с предыдущим годом должно быть письменно обосновано и объяснено;
- полнота отражения в учете за отчетный период (месяц, квартал, год) всех хозяйственных операций, осуществленных в этом периоде, и результатов инвентаризации имущества и обязательств;
- правильность отнесения доходов и расходов к отчетным периодам;
- правильность оценки имущества и хозяйственных операций;
- правильность формирования фондов и резервов;
- разграничение в учете текущих затрат на производство (издержки обращения) и долгосрочных инвестиций (капвложений);
- тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на первое число каждого месяца.

Аудитор ставит в известность руководство предприятия о выявленных фактах ошибок или обмана и дает рекомендации по исправлению недостоверной информации.

Если предприятием - заказчиком в ходе проведения аудита не были устранены нарушения в ведении бухгалтерского (финансового) учета, составлении соответствующей отчетности и соблюдении законодательства РФ, в заключении аудиторской проверки делается запись о невозможности подтверждения достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В соответствии с Временными правилами аудиторской деятельности в РФ результатом аудиторской проверки является заключение аудитора (аудиторской фирмы) - документ, имеющий юридическое значение для всех юридических и физических лиц, органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления и судебных органов.

Заключение аудитора (аудиторской фирмы) по результатам проверки, проведенной по поручению государственных органов, приравнивается к заключению экспертизы, назначенной в соответствии с процессуальным законодательством РФ. Заключение аудитора должно состоять из трех частей – вводной, аналитической и итоговой.

1. Во вводной части указываются:

Для аудитора, работающего самостоятельно:

- фамилия, имя, отчество; стаж работы в качестве аудитора;
- дата выдачи и наименование органа, выдавшего лицензию на осуществление аудиторской деятельности, а также срок действия лицензии; номер регистрационного свидетельства; номер расчетного счета.

Для аудиторской фирмы:

- юридический адрес и телефоны; порядковый номер лицензии; дата выдачи и наименование органа, а также срок действия лицензии; номер регистрационного свидетельства; номер расчетного счета; фамилии, имена, отчества всех аудиторов, принимавших участие в проверке.

2. В аналитической части указываются:

- наименование экономического субъекта и период его деятельности, за который проводится проверка;
- результаты экспертизы организации бухгалтерского (финансового) учета, составления соответствующей отчетности и состояния внутреннего контроля;
- факты выявленных в ходе аудиторской проверки существенных нарушений установленного порядка ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности, влияющих на ее достоверность, а также нарушений законодательства РФ при совершении хозяйственно-финансовых операций, которые нанесли или могут нанести ущерб интересам собственников экономического субъекта, государства и третьих лиц;

3. В итоговой части аудиторского заключения содержится запись о подтверждении достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта.

При проверке аудиторской фирмой аудиторское заключение подписывается в целом руководителем аудиторской фирмы либо уполномоченным им иным должностным лицом аудиторской фирмы и заверяется печатью аудиторской фирмы.

При проведении аудита аудитором каждая страница аудиторского заключения подписывается аудитором и заверяется его личной печатью.

Экономический субъект обязан предоставлять заинтересованным лицам только итоговую часть аудиторского заключения. В связи в этом аналитическая и итоговая части могут подписываться и скрепляться печатью отдельно.

Существуют четыре варианта аудиторского заключения: заключение с замечаниями; заключение без замечаний; отрицательное заключение; заключение не составляется.

Заключение с замечаниями составляется в том случае, когда установлены отдельные недостатки и упущения в ведении учета и внутреннего аудита, однако они не настолько существенны, чтобы повлиять на общее положительное мнение аудитора о достоверности показателей финансового отчета и бухгалтерского баланса. Если аудитор дал заключение с замечаниями, он обязан во втором (аналитическом) разделе заключения изложить в краткой форме свои замечания.

Заключение без замечаний - здесь аудитором подтверждается достоверность показателей финансовой отчетности и бухгалтерского баланса. Для этого делается запись примерно так: «По нашему мнению бухгалтерский баланс и финансовая отчетность составлены верно, финансовая отчетность дает достоверное представление о финансовом положении предприятия на такой-то год и число (указывается число, месяц, год)».

Отрицательное заключение составляется тогда, когда финансовая отчетность не дает достоверного представления о финансовом положении предприятия и бухгалтерская отчетность и учет его хозяйственно-финансовой деятельности ведется не в соответствии с требованиями действующего нормативного законодательства.

Заключение не составляется тогда, когда аудитор не смог получить достаточно убедительных доказательств, чтобы уверенно составить заключение о качестве бухгалтерского учета и отчетности. В этом случае в разделе заключения (итоговой части) аудитор делает примерно следующую запись: - «В связи с важностью вопросов, изложенных в предшествующем (аналитическом) разделе заключения, мы не в состоянии выразить мнение о состоянии финансовой отчетности».

Если составлен отрицательное заключение или заключение не составляется, аудитор подробно излагает в аналитической части результаты проверки, установленные факты нарушений действующего законодательства и другие недостатки в деятельности предприятия. Заключение аудитора представляется руководству предприятия.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему без аудита нереально обеспечить экономический подъем компании?
2. Охарактеризуйте общее и различия внутреннего и внешнего аудита.
3. Если бы вы были внешним аудитором кризисного предприятия, какие сферы его деятельности вы стали бы проверять в первую очередь?
4. Как, по вашему мнению, должна быть организована деятельность службы внутреннего аудита на предприятии?
5. Охарактеризуйте структуру аудиторского заключения.

IV. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ – ОСНОВА РЕАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время, к сожалению, все чаще аудит приходится производить на предприятиях, терпящих бедствие. Реалии сегодняшней жизни для многих людей в России, чьей работой является управление бизнесом, выдвигают непрерывную череду финансовых и экономических вопросов, на которые необходимо достаточно быстро и правильно давать ответ. Проигнорированный или некорректно решенный вопрос может означать крах предприятия и серьезные проблемы у руководителей. В связи с этим процесс управления переходит на качественно новый уровень, требуя от руководства не только заботы о текущих проблемах, но также и умение смотреть в будущее с целью предусмотреть кризисные ситуации в процессе работы организации и избежать их либо смягчить их последствия.

Методики антикризисного управления предприятием лишь недавно стали использоваться в российских организациях. Зачастую еще не хватает знаний принципов антикризисного управления и его

составляющих. В процессе осуществления антикризисного управления руководители организации обязательно используют различные инструменты и технологии, позволяющие им получать необходимую информацию, принимать решения и воздействовать соответствующим образом на ситуацию в своей организации. Одним из таких инструментов антикризисного управления является управленческий учет, цель которого предоставление достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений.

До недавнего времени управленческому учету не придавалось большого значения, он не рассматривался как отдельное направление деятельности в российских организациях. Однако отношение к управленческому учету постепенно изменяется по мере того, как все больше и больше предприятий и организаций в России начинают ощущать на себе все трудности процесса перехода к рыночной экономике. Это происходит по мере того, как руководству этих предприятий и организаций приходится ежедневно решать вопросы, не только влияющие на ее положение на рынке, но и жизненно важные для дальнейшего функционирования организации.

Сложность заключается еще и в том, что еще не на всех предприятиях руководители понимают суть управленческого учета, его отличие от обычного финансового учета, а также то, каким образом не только правильно организовать управленческий учет, но и эффективно пользоваться его результатами. В этом им обычно оказывают огромную помощь аудиторы-консультанты.

Анализ деятельности различных пользователей бухгалтерской информации показывает, что их можно разделить на две категории: внутренние, т.е. пользователи в составе организации (предприятия), где проводится учет, и внешние, т.е. пользователи, не входящие в состав организации (предприятия).

Соответственно этим двум категориям пользователей бухгалтерской информации обычно выделяют две отрасли учета и обозначают разницу между ними. **Управленческий учет** имеет целью обеспечение информацией лиц, входящих в состав организации (предприятия), где проводится учет. В системе **финансового учета** подготавливается информация для внешних пользователей, т.е. лиц, не входящих в состав данной организации (предприятия).

Разница в целях определяет отличие управленческого учета от финансового:

- управленческий учет осуществляется по мере необходимости, определяемой администрацией предприятия, и не является законодательно обязательным;
- управленческий учет носит более приближенный характер, чем финансовый, так как предназначен для быстрого предоставления данных администрации для принятия решения;
- управленческий учет фокусируется преимущественно на небольшие участки или сферы деятельности организации, в то время как финансовый учет дает данные о деятельности всей организации;
- управленческий учет более гибок в используемых методологиях, администрация может выбрать для пользования те правила бухгалтерского учета, которые она считает наиболее полезными для принятия решения, нисколько не заботясь о том, соответствуют ли они общепринятым нормам или юридическим требованиям;
- в сферу интересов управленческого учета попадает и информация, носящая характер прогноза, и информация о том, что уже имело место, в то время как финансовый учет предоставляет информацию об уже свершившихся фактах;
- информация для управленческого учета запрашивается администрацией немедленно, как только в ней появляется необходимость, в то время как финансовая отчетность предоставляется с законодательно заданной периодичностью .

Упоминая об управленческом учете, необходимо также упомянуть производственный учет, так как во многих ситуациях использование этих терминов пересекается. Не так давно интерес к данным производственного учета стали больше проявлять внутренние, а не внешние пользователи. Это обстоятельство предопределило то, что накопление данных о производственных затратах для руководства предприятия начало осуществляться по принципу, отличающемуся от принципа, используемого в системе финансового учета. Результатом этого стало проявление системы управленческого учета. Следует понимать различие между производственным и управленческим учетом.

В системе производственного учета определяются производственные затраты, что отвечает требованиям внешней отчетности, в то время как задачей управленческого учета является подготовка соответствующей финансовой информации для должностных лиц внутри организации, которая необходима им для принятия правильных решений.

Различие между ними весьма незначительно. Оба термина очень часто служат синонимами.

В целях использования правильной терминологии под производственным учетом будем понимать сбор данных о производственных затратах для оценки стоимости запасов продукции.

Термин управленческий учет означает подготовку информации, необходимой для осуществления деятельности управленческого характера, такой, как принятие решения, планирование, контроль и регулирование.

Бухгалтерская информация с точки зрения управленческого и производственного учета формируется по трем направлениям:

Первое направление - обычный производственный учет, основной задачей которого является получение учетных данных о производственных затратах (прямых и косвенных) с целью определения себестоимости продукции (работ, услуг) и ожидаемой прибыли от ее реализации (продажи).

Второе направление - использование полученной информации о фактических затратах и отчетной себестоимости с целью прогнозирования будущих издержек производства и обеспечения этой информацией руководителей всех уровней (цехов, производств, предприятий) для принятия правильных решений.

Третье направление - организация учета по центрам затрат и центрам ответственности с целью контроля за затратами по местам возникновения затрат опять же для оценки их усилий, приложенных к получению прибыли как основного условия деятельности предприятия.

Так как информация, подготовленная бухгалтерами-аналитиками, должна рассматриваться в свете ее конечного влияния на принятие решений, то необходимым условием для правильного восприятия управленческого учета является понимание процесса принятия решения. На схеме (рис. 4.1) приведена модель решения. Первые пять этапов представляют собой процесс принятия решения или планирования. Планирование, по существу, является осуществлением выбора среди альтернативных вариантов и действий по принятию решения. Последние два этапа отражают процесс управления, который складывается из оценки и корректировки фактических показателей с целью реализовать выбранные альтернативные варианты. Каждый из элементов процессов принятия решения и управления можно охарактеризовать следующим образом.

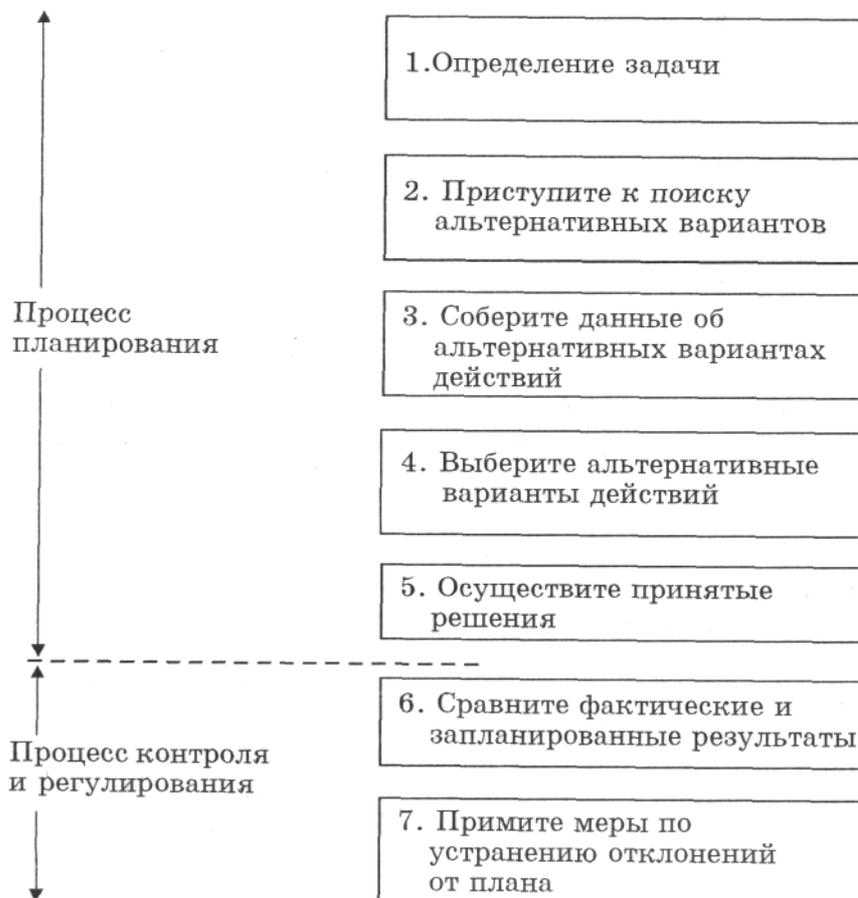


Рис. 4.1. Процесс принятия решения, планирования, контроля и регулирования

Определение целей и задач. Прежде чем принять правильное решение, необходимо определить цель или руководящее направление, которое поможет принимающим решения оценить предпочтительность одного варианта действий перед другим.

При рассмотрении того, какие цели и задачи должна ставить перед собой организация, обычно придерживаются взгляда, что в основном фирмы стремятся максимизировать величину притока будущих платежей наличными (т.е. будущие денежные поступления наличными за вычетом платежей наличными), или, выражаясь более точно, приведенную стоимость притока будущих поступлений наличными. Причины для того, чтобы выделить цель максимизации прибылей как наиболее предпочтительную для выбора, следующие:

- Маловероятно, что выбор какой-то другой цели даст возможность с такой же эффективностью оценить способность организации функционировать в будущем.

- Сомнительно, что максимизация приведенной стоимости будущих поступлений денежной наличности может быть реализована на практике без выработки принципов, необходимых для достижения этой цели.

- Реализация этой цели помогает держателям акций как одной из групп в коалиции участников сделки понять, во что им обойдется выбор других целей, так как становится известным распределение сумм наличных денег между участниками коалиций.

Поиск альтернативных вариантов действий. Второй этап процесса принятия решения заключается в поиске ряда возможных вариантов действий, направленных на достижение поставленных целей.

Поиск альтернативных возможностей вызывает необходимость получить информацию об ожидаемой конъюнктуре и изменении экономической обстановки. Это самый трудный и важный этап процесса принятия решения.

Сбор данных для выбора альтернативных вариантов действий. Когда вероятные сферы деятельности определены, администрация должна оценить возможные темпы роста показателей своей деятельности, способность компании удержать соответствующую долю рынка и осуществить движение денежной наличности для каждого альтернативного курса действий в различной экономической среде. Так как проблемы, ожидающие своего решения, существуют в изменчивой и не всегда понятной экономической среде, необходимо рассмотреть определенные факторы, которые находятся вне контроля принимающего решение и могут оказывать влияние на каждый альтернативный курс действий. Примерами таких возможных состояний экономической среды являются столь характерные для России высокий уровень инфляции, спад производства, усиление конкуренции.

Курс действий, выбранный фирмой на основании имеющейся информации, вызовет вовлечение ее ресурсов в производство на длительный период, и положение фирмы будет находиться под влиянием ее экономической среды, т.е. товаров, которые она производит, ее рынка сбыта и способности реагировать на будущие изменения. Выбор курса определяет долгосрочную перспективу фирмы и, следовательно, решения, которые она может принять в будущем. Это решения, которые называют долгосрочными, или стратегическими. Стратегические решения имеют очень большое влияние на будущее положение фирмы, и поэтому важно, чтобы была собрана точная информация о возможностях фирмы и ее экономической среде. Поэтому стратегические решения являются прерогативой высшей администрации.

Кроме стратегических, или долгосрочных, решений, менеджмент должен также принимать решения, которые не требуют долгосрочного привлечения ресурсов фирмы. Такие решения считаются краткосрочными, или оперативными, и обычно являются прерогативой менеджеров более низкого уровня управления. Принятие краткосрочных решений основывается на экономической обстановке сегодняшнего дня и на оценке материальных, человеческих и физических ресурсов, которыми фирма располагает в настоящее время. *Эти ресурсы в значительной степени и определяются качествами принятых фирмой долгосрочных решений.*

Для выработки краткосрочных решений также необходимо собирать соответствующие данные, например данные о продажных ценах товаров конкурирующих фирм, ожидаемом спросе на товары по альтернативным ценам продажи и прогнозируемых при различных вариантах производства затрат. Данная информация потребуется на разных уровнях управления для принятия решений об установлении продажных цен и объеме выпуска продукции. После того как необходимая информация получена, администрация решает, какие направления действий выбрать.

Осуществление принятых решений. Выбранные альтернативные курсы действий являются отправной точкой для составления сметы. Процесс составления сметы направлен на то, чтобы каждый член организации (предприятия) знал о своей предполагаемой роли в осуществлении решений администрации.

Сравнение фактических и планируемых результатов, принятие мер в случае их расхождения. Сравнение фактических и планируемых результатов (показателей) и принятие необходимых мер в случае их расхождения относятся к контролю и регулированию в рамках фирмы. Управленческая функция процесса контроля и регулирования – оценка результатов деятельности (показателей), представление сведений о них и выработка корректирующих мер, направленных на то, чтобы цели были достигнуты и планы фирмы реализованы. Другими словами, задачей процесса контроля и регулирования является корректирование деятельности таким образом, чтобы изначальные намерения были осуществлены.

Для **контроля (мониторинга) за результатами деятельности** бухгалтер готовит отчеты и представляет их менеджерам, ответственным за выполнение определенных решений. Отчеты, содержащие данные сравнения фактических результатов (фактических затрат и доходов) и запланированных результатов (сметных затрат и доходов), должны готовиться систематически. Данные этих отчетов обеспечивают **обратную связь** для сравнения запланированных и фактических результатов. В таких отчетах особое внимание уделяется показателям, которые расходятся с запланированными, чтобы менеджеры сосредоточили на них свое внимание. Этот процесс - применение способа управления по отклонениям.

Зная процесс принятия решения, необходимо также понимать и управленческие функции, в которых большое значение придается информации, получаемой от управленческого учета. К управленческим функциям, которые обслуживает система бухгалтерского учета, относятся планирование, регулирование, организационная работа, деловые контакты (обмен информацией) и стимулирование. Рассмотрим роль, которую играют бухгалтеры-аналитики (бухгалтеры, наделенные управленческими функциями) в оказании помощи менеджерам при выполнении вышеперечисленных функций.

Планирование. Планирование может быть краткосрочным и долгосрочным. Перспективный план суммирует предположения администрации в отношении будущего развития событий в течение 3–5 лет или даже более длительного периода. Задача долгосрочного планирования -предусмотреть нужды и запросы, в отношении которых необходимо принять специальные меры в настоящий момент или в ближайшем будущем, например капиталовложения с целью увеличения мощностей и выпуска новых товаров или организации новых рынков сбыта.

Роль бухгалтера-аналитика в планировании. Принимает участие в разработке перспективных планов путем предоставления информации, отвечает за формирование данных о результатах прошедшего периода, которые могут понадобиться при прогнозировании показателей; устанавливает процедуру (методику) составления сметы и график работы, координирует разработку планов и сводит эти планы в общую финансовую смету.

Контроль и регулирование. Процесс контроля и регулирования - это сравнение фактических результатов с плановыми показателями с целью определения отклонения и скорректировать расхождения.

Бухгалтер информирует менеджера о случаях отклонений определенных результатов производства от запланированных, проводит оперативный анализ, определяет слабые места в хозяйственной деятельности.

Организационная работа. Задачей организационной работы является создание структур, внутри которых будет осуществляться деятельность, направленная на достижение намеченных целей, а также распределение обязанностей между исполнителями. Кроме того, организационные принципы требуют четкого определения обязанностей менеджера и границ сферы компетенции. В сфере организационной структуры решаются вопросы разделения полномочий, подчиненности и специализации (определяют центры ответственности), а в системе управленческого учета занимаются определением затрат на производство по центрам ответственности, вследствие чего она строится и работает как система бухгалтерского учета.

Стимулирование. Стимулирование (мотивация) - воздействие на сознание людей, которое помогает участникам производственного процесса уяснить себе цели и задачи организации и принять решения, соответствующие этим целям и задачам. При этом акцент делается на создание в сознании людей мотива, побуждающего к реализации этих целей и задач. Сметы и отчеты, составленные бухгалтером-

аналитиком, дают четкое представление о плановых заданиях и стимулируют деятельность менеджеров.

Кроме перечисленного выше, в сфере **деловых контактов (обмена информацией)** бухгалтер-аналитик помогает их осуществлению путем организации и совершенствования эффективной системы обмена информацией и отчетности.

В Российской Федерации, в других странах - членах СНГ не существует подразделения бухгалтерского учета на финансовый учет и управленческий учет. Все разделы учета имущества, издержек производства и обращения, выпуска и реализации продукции, расчетных и кредитных операций, финансовых результатов, фондов и резервов традиционно характерны единым бухгалтерским учетом; используются такие методологические нормативные документы, как План счетов бухгалтерского учета и инструкция по его применению, положения о бухгалтерском учете и отчетности и др.

В западной практике в функции бухгалтеров входят не только ведение бухгалтерского учета, но и руководство, и координация работы по составлению смет издержек производства, подготовка отчетной информации и ее интерпретация при принятии решений, не говоря уже об анализе данных и участии в выборе решения на базе различных вариантов.

В странах с развитой экономикой уже несколько десятилетий существует деление бухгалтерского учета на перечисленные выше виды учета (финансовый и управленческий). В последние годы намечилось дальнейшее деление учета для управления: на управленческий и производственный учет. Можно понять идеологов западного учета: последний больше становится языком бизнеса, к итогам работы предприятий и фирм все больше проявляют интерес не только администрация и трудовые коллективы фирм, но и держатели акций, другие внешние потребители учетной информации. Если первые проявляют интерес к доходам и факторам, их увеличивающим (это в основном налаженное производство, способствующее снижению себестоимости и, следовательно, увеличению прибыли), то вторые больше интересуются конечными атрибутами деятельности фирм и размерами дивидендов на вложенные инвестиции.

Понимание необходимости постановки качественного управленческого учета у руководства российских предприятий возрастает. Серьезный практический интерес к управленческому учету проявляют ныне многие российские организации, причем не только в частном секторе, но и в государственном, что уже само по себе означает существенные перемены в менталитете российских менеджеров.

Примечателен в этом смысле пример одной организации, по своей организационно-правовой форме представляющей государственное унитарное предприятие, основной деятельностью которого является предоставление услуг по организации отдыха. Исходя из новой экономической ситуации, предприятию, помимо выполнения государственного заказа, было разрешено заниматься предоставлением коммерческих услуг. Чтобы выйти на новый уровень организации своей деятельности, более отвечающий рыночным условиям хозяйствования, администрация предприятия пригласила нового финансового менеджера.

Необходимо отметить, что спецификой этого предприятия является то, что различные его подразделения выполняют достаточно большой перечень операций, как сопутствующих основной деятельности, так и совершенно независимых от нее.

Менеджер приступил к своей деятельности с анализа текущего положения предприятия и имеющихся у него сложностей. Приведем краткий перечень обнаруженных проблем:

1) информация о финансовом положении предприятия и отдельных его подразделений, предоставляемая администрации соответствующими службами на периодической основе, содержала данные двух, а то и трехмесячной давности;

2) запросы администрации относительно срочного предоставления какой-либо финансово-бухгалтерской информации выполнялись достаточно долго (от 2-х недель до 1 месяца), зачастую приводя к тому, что информация на момент предоставления переставала быть актуальной;

3) формат, в котором внутренние службы предоставляли информацию, не позволял администрации создать полную картину происходящего на предприятии;

4) имеющийся механизм распределения затрат не позволял точно оценить себестоимость предоставляемых услуг, что, в свою очередь, мешало правильному установлению цены на услуги;

5) из-за неточной информации и плохо спланированных внутренних процедур (порядок выверки расчетов, отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности и т.д.) предприятие платило большие суммы налога на прибыль, периодически было вынуждено платить большие штрафы за

неправильное перечисление НДС в бюджет; сумма уплачиваемых налогов доходила до 70% от коммерческой выручки.

В результате анализа был сделан вывод о том, что:

- многие подразделения предприятия работают по неэффективным схемам;
- существующая на предприятии мемориально-ордерная система бухгалтерского учета, ведущая преимущественно вручную, не соответствует потребностям своевременного предоставления информации и быстрого обнаружения допущенных ошибок;
- имеет насущная потребность в построении эффективной системы управленческого учета, так как администрация практически не имеет данных для внутреннего контроля, принятия стратегических решений и осуществления каких-либо инноваций.

Администрация предприятия решила обратиться за помощью по реорганизации бизнес процессов и постановке управленческого учета к консалтинговой компании, имеющей опыт в выполнении подобных проектов. Был предложен руководству набор рекомендаций, включающий в себя:

- предложение по реорганизации структуры бухгалтерии с целью налаживания адекватного финансового учета;
- предложение по созданию системы управленческого учета (отражение управленческого учета на организационной структуре предприятия, система получения и обработки управленческой информации, структура предоставления информации и т.д.);
- в рамках постановки управленческого учета было предложено изменить систему расчета себестоимости и определения финансовых результатов деятельности подразделений организации;
- предложение по установке автоматизированной финансово-управленческой системы «Конкорд» для автоматизации и оптимизации процесса учета, аккумулирования всей финансово-управленческой информации в одном едином источнике, возможности оперативного получения требуемых данных о деятельности предприятия и его подразделений;
- предложения по реорганизации бизнес-процессов некоторых подразделений предприятия для сокращения расходов, уменьшения времени обработки операций, улучшения обслуживания, обеспечения лучшего контроля и оценки результатов деятельности этих подразделений и включения их в общую систему сбора информации для управленческого учета.

В результате были проведены мероприятия, обеспечившие создание новой организационной структуры, менее бюрократичной и более эффективной. Это позволило руководству заниматься управлением предприятием, используя самые современные технологии менеджмента, и принимать решения, основываясь на своевременной и точной информации, что позволило существенно укрепить финансы предприятия. Именно поэтому сейчас все больше деловых людей начинают осознавать всю важность применения технологий антикризисного управления в повседневной работе. Можно ожидать, что значение управленческого учета как одного из ключевых инструментов антикризисного менеджмента будет расти. С переходом России к рыночной экономике отношение к бухгалтерскому учету и его информации изменятся. В недалеком будущем наши деловые люди при принятии решений, в деле управления производственно-хозяйственной деятельностью все больше и больше будут опираться на знания и информацию аудиторов и бухгалтеров-аналитиков.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы особенности, назначение и отличия от других форм управленческого учета?
2. Почему в России медленно внедряется управленческий учет?
3. Каковы отличия управленческого учета от финансового?
4. В чем основные выгоды внедрения управленческого учета на российских предприятиях?
5. Почему без внедрения управленческого учета невозможно добиться качественного совершенствования менеджмента на предприятиях России?

V. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В сложной хозяйственной обстановке риск-менеджмент в деятельности руководства предприятий выходит на самый передний план. Как известно, бизнеса без риска не бывает. Наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Однако во всем нужна мера. Риск обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела. Как известно, все рыночные

оценки носят многовариантный характер. Важно не бояться ошибок в сей рыночной деятельности, поскольку от них никто не застрахован, а главное - оплошностей не повторять, постоянно корректировать систему действий с позиции максимума прибыли. Менеджер призван предусматривать дополнительные возможности для смягчения крутых поворотов на рынке. Главная цель менеджмента, особенно для условий сегодняшней России, добиться, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только о некотором уменьшении прибыли, но ни в коем случае не стоял вопрос о банкротстве. Поэтому особое внимание уделяется постоянному совершенствованию управления риском - риск-менеджменту.

Управление рисками - одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий. Сейчас мировой и локальные рынки становятся все более нестабильными, с непредсказуемыми изменениями. Бурно развивается рискованный бизнес. В этих условиях менеджер, избегающий рискованных решений, становится опасным для организации, обрекает ее на застой, потерю конкурентоспособности. С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент выступает объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Риск-менеджмент - понятие очень широкое, охватывающее самые различные проблемы, связанные практически со всеми направлениями и аспектами управления. Главные задачи менеджера в данной области общеизвестны: обнаружить область повышенного риска, оценить степень риска, разработать и принять меры, предупреждающие риск, в случае, когда ущерб уже имеет место, принять меры к оптимальному его возмещению, анализ и предупреждение рисков.

Практика показывает, что повышенный риск имеет место при самых различных обстоятельствах, в частности, при неправильном управленческом решении, неудовлетворительно выполненном подчиненным задании, неудачном выборе исполнителя, ошибке в маркетинговом прогнозе, отказе руководства принять радикальное предложение менеджера.

При рыночной экономике производители, продавцы, покупатели действуют в условиях конкуренции самостоятельно, то есть на свой страх и риск. Их финансовое будущее является поэтому непредсказуемым и мало прогнозируемым. *Риск-менеджмент представляет систему оценки риска, управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе бизнеса.* Риском можно управлять, используя разнообразные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и вовремя принимать меры к снижению степени риска.

В российской практике риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой ожидаемой величины максимального и минимального дохода (убытка) от вложения капитала. Чем больше диапазон между максимальным и минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска. Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу «повезет не повезет». Принимать на себя риск предпринимателя вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий политической и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной ситуации при принятии решения, тем выше и степень риска.

На степень и величину риска реально воздействовать через финансовый механизм, что осуществляется с помощью приемов стратегии и финансового менеджмента. Этот своеобразный механизм управления риском и есть риск-менеджмент. В основе риск-менеджмента лежит организация работы по определению и снижению степени риска.

Риск-менеджмент - система управления риском и экономическими (прежде всего финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем; управляемой подсистемы-объекта управления и управляющей подсистемы-субъекта управления. *Объектом управления в риск-менеджменте выступают рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска.* К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, страховщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т.д.

Субъект управления в риск-менеджменте – группа руководителей (финансовый менеджер, специалист по страхованию и т.д.), которая посредством различных вариантов своего воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления. Этот процесс может

осуществляться только при условии циркулирования необходимой информации между субъектом и объектом управления. В указанную информацию входят сведения о вероятности того или иного страхового случая, события, о наличии и величине спроса на товары, на капитал, о финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов и т.п. Хозяйствующий субъект должен уметь не только собирать информацию, но хранить и отыскивать ее в случае необходимости. Лучшей картотекой для сбора информации является компьютер, обладающий одновременно и хорошей памятью, и возможностью быстро найти нужную информацию.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции. Различают следующие *функции риск-менеджмента*:

- функции объекта управления, куда относится организация разрешения риска;
- рискованных вложений капитала;
- работ по снижению величины риска;
- процесса страхования рисков: экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;
- функции субъекта управления, в рамках которых прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль.

Прогнозирование представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование - это предвидение определенных событий. Организация - объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. Регулирование - воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Координация - обеспечение согласованности работы всех звеньев системы управления риском. Стимулирование - побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда. Наконец, контроль - это проверка организации работы по снижению степени риска.

В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Но зная его методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных задач, можно добиваться ощутимого успеха в конкретной ситуации. В случаях, когда риск рассчитать невозможно, принятие рискованных решений происходит с помощью эвристики, которая представляет собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Иными словами, это способы решения особо сложных задач. Риск-менеджмент имеет свою систему *эвристических приемов* для принятия управленческого решения в условиях риска:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
- всегда надо думать о последствиях риска;
- положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- при наличии сомнения принимаются отрицательные решения;
- нельзя думать, что всегда существует только одно решение, возможно, есть и другие варианты.

Прежде, чем принять решение о рискованном вложении капитала, финансовый менеджер должен определить максимальный объем убытка по данному риску; сопоставить его с объемом вкладываемого капитала; сравнить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству инвестора. Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, быть меньше его или больше.

Неотъемлемым элементом риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы, то есть определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.д. Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выбранного варианта рискованного решения.

Организация риск-менеджмента предполагает определение органа управления риском, которым может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления, скажем, отдел рискованных вложений капитала, который должен осуществлять следующие функции:

- проводить венчурные и портфельные инвестиции, то есть рискованные вложения в соответствии с действующим законодательством и уставом хозяйствующего субъекта;
- разрабатывать программу рискованной инвестиционной деятельности;
- собирать, анализировать, обрабатывать и хранить информацию об окружающей обстановке;

- определять степень и стоимость рисков, стратегию и приемы управления риском;
- разрабатывать программу рискованных решений и организовывать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;
- осуществлять страховую деятельность, заключать договоры страхования и перестрахования, проводить страховые и перестраховочные операции;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям;
- выдавать гарантии по поручительству российских и иностранных компаний, производить возмещение убытков за их счет, поручать другим лицам исполнение аналогичных функций за рубежом;
- вести соответствующую бухгалтерскую, статистическую и оперативную отчетность по рискованным вложениям капитала.

Стратегия риск-менеджмента - это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и использовании различных приемов его снижения. Эта стратегия включает правила, на основе которых принимаются рискованные решения и способы выбора варианта решения.

В стратегии риск-менеджмента применяются следующие правила:

- максимум выигрыша;
- оптимальная вероятность результата;
- оптимальная колеблемость результата;
- оптимальное сочетание выигрыша и величины риска.

Сущность правила максимума выигрыша заключается в том, что из возможных вариантов рискованных вложений капитала выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата при минимальном или приемлемом для инвестора риске.

Достижение оптимальной вероятности результата состоит в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для инвестора. На практике применение правила оптимальной вероятности результата обычно сочетается с использованием правила оптимальной колеблемости результата, сущность последнего заключается в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискованного вложения капитала имеют наименьший разрыв.

Стремление оптимального сочетания размера выигрыша и величины риска заключается в том, что менеджер оценивает ожидаемые величины выигрыша и риска и принимает решение вложить капитал в то мероприятие, которое позволяет получить ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска. Правила принятия решения рискованного вложения капитала дополняются различными способами выбора варианта решения. Среди последних выбор:

- варианта решения при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций;
- варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений;
- варианта решения при условии, что вероятности потенциальных хозяйственных ситуаций неизвестны, но известны основные направления оценки результатов вложения капитала.

В первом случае определяется среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал по каждому варианту и выбирается вариант с наибольшей нормой прибыли. Во втором - путем экспертной оценки устанавливается значение вероятности условий хозяйственных ситуаций и проводится расчет среднего ожидаемого значения нормы прибыли на вложенный капитал. В третьем случае имеются три направления оценки результатов вложения капитала: выбор максимального результата из минимальной величины, выбор минимальной величины риска из максимальных рисков, выбор средней величины результата. Расчеты по оценке риска и выбору оптимального варианта вложения капитала производятся при помощи математических методов, которые изучаются такими дисциплинами, как: эконометрия, финансовый менеджмент, экономический анализ.

Предприниматель в процессе своих действий на рынке обязан выбрать стратегию, которая позволила бы ему уменьшить степень риска. Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях дает теория игр, которая позволяет предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и свести к минимуму степень риска. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает предпринимателя рассматривать все возможные альтернативы как своих действий, так и стратегии партнеров, конкурентов. Теория игр помогает решать многие экономические проблемы, связанные с выбором, определением наилучшего положения, подчиненного только некоторым

ограничениям, вытекающим из условий самой проблемы. Следовательно, риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой степенью точности.

Центральное место в оценке предпринимательского риска занимают анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности. Имеется в виду не расход ресурсов, объективно обусловленный характером и масштабом предпринимательских действий, а случайные, непредвиденные, но потенциально возможные потери, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от разработанного сценария.

Чтобы оценить вероятности тех или иных потерь, обусловленных развитием событий по непредвиденному варианту, следует прежде всего знать все виды потерь, связанных с предпринимательством, и уметь заранее исчислить их или измерить как вероятные прогнозные величины. При этом естественно желание оценить каждый из видов потерь в количественном измерении и уметь свести их воедино, что, к сожалению, далеко не всегда удастся сделать. Здесь надо иметь в виду одно важное обстоятельство. Случайное развитие событий, оказывающее влияние на ход и результаты предпринимательства, способно приводить не только к потерям в виде повышенных затрат ресурсов и снижения конечного результата. Оно может вызвать увеличение затрат одного вида ресурсов и снижение затрат другого вида, то есть наряду с повышенными затратами одних ресурсов может наблюдаться экономия других.

Если случайное событие оказывает двойное воздействие на конечные результаты предпринимательства, имеет неблагоприятные и благоприятные последствия, при оценке риска надо в равной степени учитывать и те, и другие. Иначе говоря, при определении суммарных возможных потерь следует вычитать из расчетных потерь сопровождающий их выигрыш.

Потери, которые могут быть в предпринимательской деятельности, целесообразно разделять на материальные, трудовые, финансовые потери времени, специальные виды потерь. *Материальные виды потерь* проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования, имущества, продукции, сырья, энергии и т.д. По отношению к каждому отдельному из перечисленных видов потерь используются свои единицы измерения. Наиболее естественно определять материальные потери в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, то есть в физических единицах веса, объема, площади и др.

Однако свести воедино потери, измеряемые в разных единицах, и выразить их одной величиной не представляется возможным. Нельзя складывать килограммы и метры. Поэтому неизбежно исчисление потерь в стоимостном выражении и денежных единицах. Для этого потери в физическом измерении переводятся в стоимостное измерение путем умножения на цену единицы соответствующего материального ресурса. Для материальных ресурсов, стоимость которых известна, потери сразу можно оценивать в денежном выражении. Имея оценку вероятных потерь по каждому из отдельных видов материальных ресурсов в стоимостном выражении, реально свести их воедино, соблюдая при этом правила действия со случайными величинами и их вероятностями.

Трудовые потери представляют потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами. В непосредственном измерении трудовые потери выражаются в человеко-часах, человеко-днях или просто часах рабочего времени. Перевод трудовых потерь в стоимостное, денежное выражение осуществляется путем умножения трудо-часов на стоимость (цену) одного часа.

Финансовые потери – это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Кроме того, финансовые потери могут быть при недополучении или неполучении денег из предусмотренных источников, при невозврате долгов, неоплате покупателем поставленной ему продукции, уменьшении выручки вследствие снижения цен на реализуемые продукцию и услуги. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, дополнительным к узаконенному изъятием средств предприятий в государственный (республиканский, местный) бюджет. Наряду с безвозвратными могут быть и временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потеря времени существует тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Прямая оценка таких потерь осуществляется в часах, днях, неделях, месяцах запаздывания в получении намеченного результата. Чтобы перевести оценку потерь времени в стоимостное измерение, необходимо установить, к каким потерям дохода, прибыли от

предпринимательства способны приводить случайные потери времени.

Специальные виды потерь имеют место в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Чаще всего специальные виды потерь крайне трудно определить в количественном, тем более в стоимостном выражении. Для каждого из видов потерь исходную оценку возможности их возникновения и величины производят за определенное время, охватывающее месяц, год, срок функционирования бизнеса. При проведении комплексного анализа вероятных потерь для оценки риска важно не только установить все источники риска, но и выявить, какие источники преобладают.

Необходимо далее разделить вероятные потери на определяющие и побочные. При оценке предпринимательского риска побочные потери могут быть исключены в количественной оценке уровня риска. Если в числе рассматриваемых потерь выделяется один вид, который либо по величине, либо по вероятности возникновения заведомо больше остальных, то при количественной оценке уровня риска в расчет можно принимать только его.

В принципе надо учитывать только случайные потери, не поддающиеся прямому расчету, непосредственному прогнозированию и потому не учтенные в предпринимательском проекте. Если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и входить в расчетную калькуляцию. Так, предвидимое движение цен, налогов, их изменение в ходе осуществления хозяйственной деятельности предприниматель обязан учесть в бизнес-плане. Только в силу несовершенства используемых методов расчета предпринимательской деятельности или недостаточно глубокой проработки бизнес-плана систематические ошибки могут рассматриваться как потери в том смысле что они способны изменить ожидаемый результат в худшую сторону. Следовательно, прежде, чем оценивать риск, обусловленный действием сугубо случайных факторов, крайне желательно отделить систематическую составляющую потерь от случайных.

Рассмотрим детальнее структуру потерь в зависимости от вида предпринимательской деятельности, то есть производственного, коммерческого и финансового предпринимательства. Охарактеризуем некоторые специфические источники потерь и влияющие на них факторы. К ним следует отнести:

- потери от воздействия непредвиденных политических факторов. Такие потери порождает *политический риск*. Он проявляется в форме неожиданного, обусловленного политическими соображениями и событиями изменения условий хозяйственной деятельности, что создает неблагоприятный для предпринимателя фон и тем самым способно привести к повышенным затратам ресурсов и потере прибыли. Типичные источники такого риска:

- увеличение налоговых ставок, введение принудительных отчислений, изменение договорных условий, трансформация форм и отношений собственности, отчуждение имущества и денежных средств по политическим мотивам. Величину возможных потерь и определяемую ими степень риска очень трудно предвидеть;

- потери, обусловленные стихийными бедствиями, а также воровством и рэкетом;

- потери, вызванные несовершенством методологии и некомпетентностью лиц, формирующих бизнес-план и осуществляющих расчет прибыли и дохода. Если в результате действия подобных факторов величины ожидаемых значений прибыли и дохода от предпринимательского проекта будут завышены, а реально полученные результаты окажутся ниже, то разница воспринимается как потери. Но, в действительности, если бы номинальные значения прибыли (дохода) были определены корректно, угроза таких потерь могла бы и не учитываться. Если же завышение расчетной прибыли имело место, то ее «недобор» заведомо будет считаться ущербом, и риск подобных потерь существует;

- потери предпринимателя, обусловленные недобросовестностью или несостоятельностью компаньонов. Риск оказаться обманутым в сделке или столкнуться с неплатежеспособностью должника, невозвратностью долга, к сожалению, в России достаточно реален.

Полностью избежать риска практически невозможно, но, зная источник потерь, бизнесмен способен снизить их угрозу, уменьшить действие неблагоприятных факторов. Охарактеризуем потери, потенциальная возможность которых порождает предпринимательский риск, в частности, в *производственном бизнесе*.

Снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие уменьшения производительности труда, простоя оборудования и недоиспользования производственных мощностей, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака ведет к недополучению запланированной выручки. Вероятные потери в этом случае в

стоимостном выражении определяются произведением вероятного суммарного уменьшения объема выпуска продукции и цены реализации единицы объема продукции.

Снижение цен, по которым намечается реализовать продукцию, в связи с недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса приводит к потерям, определяемым произведением вероятного уменьшения цены единицы объема продукции на общий объем намеченной к выпуску и реализации продукции.

Повышенные материальные затраты, обусловленные перерасходом материалов, сырья, топлива, энергии, ведут к потерям, определяемым произведением вероятного перерасхода материального ресурса по каждому виду на цену единицы ресурса. Другие повышенные издержки - те, которые могут иметь место вследствие высоких транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов. Перерасход намеченной величины фонда оплаты труда возможен из-за превышения расчетной численности либо выплаты более высокой, чем запланировано, заработной платы работникам. Возможна также уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе бизнеса ставки отчислений и итогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону. Не следует также упускать из виду возможности потерь в виде штрафов, естественной убыли, а также обусловленных стихийными бедствиями, хотя учесть такие потери расчетным образом весьма сложно.

Имеют *место потери и в коммерческом предпринимательстве*. Так, неблагоприятное изменение (повышение) закупочной цены товара в процессе осуществления предпринимательского проекта, не блокированное условиями договора о закупке, приводит к потерям, определяемым произведением объема закупок товара в физическом измерении на вероятное повышение закупочной цены. Непредвиденное снижение объема закупки в сравнении с намеченным вызывает уменьшение объема реализации. Потеря прибыли (дохода) исчисляется при этом как произведение снижения объема закупки на величину прибыли (дохода), приходящейся на единицу объема реализации товара. Следует учитывать, что уменьшение объема закупки и реализации может сопровождаться снижением расходов, ибо, кроме так называемых условно-постоянных расходов, существуют затраты, пропорциональные объему операции.

Важны также потери товара в процессе обращения (транспортировки, хранения) или потери качества, потребительской ценности товара, приводящие к снижению его стоимости. Уровень такого ущерба устанавливается как произведение количества утерянного товара на закупочную цену или произведение испорченного количества товара на снижение отпускной цены. Увеличение издержек обращения по сравнению с намеченными приводит к адекватному снижению дохода, прибыли. Среди возможных причин повышения издержек могут быть непредусмотренные пошлины, отчисления, штрафы, дополнительные расходы.

Снижение цены, по которой реализуется товар, по сравнению с проектной вызывает потери в размере объема реализации, умноженного на уменьшение цены. Ограничение объема реализации, обусловленное падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими товарами, затруднениями с продажей, способно вызвать потери дохода и прибыли, измеряемые произведением объема непроданной продукции на отпускную цену.

Обычно достаточно серьезны *потери в финансовом бизнесе*. Финансовое предпринимательство, по сути, это тоже коммерческое, но товаром в этом случае выступают деньги, ценные бумаги, валюта. Следовательно, потери, в целом характерные для коммерческого предпринимательства, присущи и финансовому. Но при оценке финансового риска необходимо учитывать такие специфические факторы, как неплатежеспособность одного из агентов финансовой сделки, изменение курса денег, валюты, ценных бумаг, ограничения на валютно-денежные операции, возможные изъятия определенной части финансовых ресурсов в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Поэтому особенно важен для условий России *финансовый риск*, который возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно измеряется отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем больше предприятие зависит от кредиторов. Тем серьезнее и финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита влечет обычно трудности и даже остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т.п. Для рынка ценных бумаг рискованность - свойство почти любой сделки в связи с тем, что эффективность сделки не полностью известна в момент ее заключения. Некоторое исключение составляют государственные процентные бумаги. Но, если принять во внимание непрогнозируемость инфляции или обменного курса валют, отсутствие риска, даже применительно к векселям казначейства США, вызывает сомнение.

В обязанности финансового менеджера входит обеспечение снижения всех видов риска, а не только финансового, поскольку между различными сферами деятельности предприятия не существует четких границ. Риск и доход в финансовом менеджменте рассматриваются как две взаимосвязанные категории. Они могут быть ассоциированы как с каким-либо отдельным видом активов, так и с их комбинацией.

Существуют различные определения понятия «риск», в наиболее общем виде под риском понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Можно сформулировать и более детализированные подходы к определению этого понятия. В частности, риск может быть определен как уровень финансовой потери, выражающейся: в возможности не достичь поставленной цели, в неопределенности прогнозируемого результата, в субъективности оценки прогнозируемого результата. Активы, с которыми ассоциируется относительно больший размер возможных потерь, рассматриваются как более рискованные.

Возможна и интерпретация риска как степени варибельности дохода, который может быть получен благодаря владению данным видом активов. Так, государственные ценные бумаги обладают относительно небольшим риском, поскольку вариация дохода по ним практически равна нулю. Напротив, обыкновенная акция любой компании представляет собой значительно более рискованный актив, поскольку доход по такого рода акциям может ощутимо изменяться, варьироваться. Доход, обеспечиваемый каким-либо активом, состоит из двух элементов: дохода от изменения стоимости актива и дохода от полученных дивидендов. Доход, исчисленный в процентах к первоначальной стоимости актива, называется доходностью данного актива или нормой дохода. Например, предприниматель год назад приобрел акцию предприятия по цене 15 тыс. руб. Текущая рыночная цена акции достигла 16,7 тыс. руб., полученные дивиденды составили 1 тыс. руб. Тогда доходность данного вида активов для предпринимателя составила

$$[1 + (16,7 - 15,0)]:15,0 = 18 \%$$

Финансовые менеджеры, естественно, стремятся учитывать риск в своей работе. При этом возможны различные варианты поведения, а значит, и типы менеджмента. Но ключевая идея, которой руководствуется менеджер, заключается в том, что требуемая доходность и риск должны изменяться в одном направлении (пропорционально друг другу). Риск является вероятным, следовательно, его количественное измерение не может быть однозначным и предопределенным. В зависимости от того, какая методика исчисления риска применяется, величина его может меняться.

Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации прошлых аналогичных решений, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех же побуждает к риску. Большинство людей предпочитает малорискованные варианты действий. Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

В ходе оценки альтернативных вариантов решений менеджеру приходится прогнозировать возможные результаты. При этом решение принимается, когда руководитель достаточно точно может оценить результаты каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты и в государственные облигации, когда имеется государственная гарантия и точно известно, что на вложенные средства будет получен оговоренный в условиях процент.

К принимаемым в условиях риска относятся решения с известной вероятностью получения любого результата. Это происходит в условиях, когда невозможно оценить вероятность возможных результатов. Если требующие анализа или учета факторы весьма сложны, а достоверной или достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать более или менее точно. Неопределенность характерна для многих решений, принимаемых в быстро меняющихся обстоятельствах. Эта ситуация хорошо знакома российским предпринимателям. В таком случае менеджер попытается получить дополнительную информацию, еще раз проанализировать проблему и, следовательно, учесть ее новизну и сложность, сочетая информацию и результаты анализа с накопленным опытом. Иногда полезно привлечь к работе специалистов для составления экспертных оценок.

Возможно также действовать в соответствии с прошлым опытом и интуицией, особенно если не имеется времени на сбор дополнительной информации или если затраты на нее очень велики. По мере увеличения уязвимости бизнеса от финансовых рисков многие компании признают, что поиск решений проблем риска должен быть поставлен на профессиональную основу, то есть риск может быть

профессионально управляем. Это обстоятельство заставило многие русские компании иначе взглянуть на роль и место заведующего финансовым отделом (финансиста) компании и радикальным образом изменить его функции.

Обязанности финансового менеджера раньше сводились обычно к обеспечению запасов наличных денег и наличия при необходимости кредитных средств. Менеджер отвечал за то, чтобы резервные фонды компании были выгодно инвестированы. В настоящее время менеджер должен больше обеспечивать защиту всех активов и прибылей фирмы от потерь из-за изменений и колебаний процентных ставок и валютных курсов. Во многих фирмах, кроме того, возрастает рост центров прибыли, которые создают условия для получения дохода и извлечения прибыли за счет операций на финансовом рынке и создания необходимых для таких операций инструментов и механизмов.

Вся коммерческая деятельность подвержена не одному, а нескольким видам финансового риска. Характерен, например, политический риск - активы или доходы за рубежом могут быть заморожены или экспропрированы. Имеется и риск регулирования (процедуры бухгалтерского учета и принципы налогообложения могут быть изменены властями). Экономический риск реален, в частности, когда долгосрочные контракты с иностранными поставщиками могут быть подвержены воздействию изменений.

Менеджер-финансист посредством сбора и анализа соответствующей информации и эффективного ее применения способен принести огромную пользу компании. В ситуациях, сопряженных с финансовым риском, менеджмент обязан находить оптимальное решение. Это обычно - ситуация риска, относящегося к процентным и валютным курсам. На сегодня имеется немного фирм в России, способных функционировать без внешних займов. Как правило, правление компании рассматривает заем как более разумный шаг, нежели выпуск дополнительных акций. Но проценты должны быть выплачены в этом случае в установленных размерах, вне зависимости от рентабельности компании. Менеджер, таким образом, призван управлять затратами по проценту. Для многих компаний не представляется возможным реализовать займы на продолжительный срок на основе фиксированного курса, поскольку предложение долгосрочных кредитов на этой основе весьма ограничено. Воздействие резких скачков в процентных ставках ощущается и с точки зрения движения бюджетов наличных средств и создает осложнения в планировании налогов.

Даже компании, не действующие на международных рынках, подвержены риску, связанному с валютными операциями, поскольку их внутренние рынки сбыта могут быть переориентированы на иностранных поставщиков. Так, «Лукойл» является концерном, проводящим все свои операции на территории России в рублевом выражении. При изменении же курса рубля относительно других валют нефть из Персидского залива может стать более привлекательной для многих ее потребителей. Большинство компаний в той или иной мере вовлечены в международный бизнес, подвержены изменениям в цене активов и средств компании относительно иностранных валют.

Риск инвестиций. Определение риска особенно важно при принятии *инвестиционных решений*. Критерии выбора инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности зависят во многом от степени риска. Решение определяется индивидуальной склонностью руководителя к риску, а также конкретной ситуацией, в которой находится фирма. Менеджер рассматривает новый проект во взаимосвязи с другими вариантами и с уже налаженными видами деятельности фирмы. В целях снижения риска целесообразно выбирать производство таких товаров (услуг), спрос на которые изменяется в противоположных направлениях, то есть при увеличении спроса на один товар спрос на другой товар уменьшается, и наоборот.

Но далеко не каждый риск поддается снижению с помощью диверсификации. На предпринимательство оказывают воздействие макроэкономические факторы, такие, как ожидание подъема или кризиса, движение ставки банковского процента и т.д. Риск, обусловленный этими процессами, менеджеру невозможно уменьшить с помощью диверсификации производства. Принятие управленческих решений на предприятии предполагает тесную увязку всех видов риска, но даже самые добротные прогнозы менеджера могут оказаться нереальными из-за неожиданных и непредсказуемых обстоятельств, не зависящих от самой фирмы: экономических коллизий, резких изменений во вкусах клиентов, неожиданных действий конкурентов, забастовок, новых правительственных решений. Поэтому на случай наступления неблагоприятных событий предусматриваются разные возможности уменьшения отрицательных последствий за счет резервных средств, производственных мощностей, сырья, готовой продукции: разрабатываются материально обеспеченные планы переориентации деятельности.

При оценке эффективности любых инвестиций рассматриваются две стороны - доходность и степень риска. Связь между доходностью и риском является ключевым положением экономического анализа. Любое инвестирование средств в той или иной степени содержит элемент риска, который носит название инвестиционного риска. Этот риск можно охарактеризовать как риск полной или частичной потери вложенных средств или риск неполучения ожидаемых доходов. Если инвестор идет на более серьезный риск, значит он ожидает от данной инвестиции и большего дохода. Расчет на получение повышенного дохода является побудительным мотивом для инвестиций. Риск же является количественным выражением того, что ожидаемый доход не будет получен. Суть инвестиций заключается в отчуждении определенной настоящей стоимости в обмен на неопределенную будущую стоимость.

В общем случае суммарный ожидаемый доход инвестора складывается из двух компонентов: из прироста капитала (ревизуется обычно в увеличении курсовой стоимости акций); дивидендов на акции и процентов на другие ценные бумаги с фиксированным доходом. При минимальном риске доходов почти нет. При увеличении риска сначала небольшие доходы в виде фиксированных процентов, потом, с дальнейшим увеличением риска, доходы становятся плавающими, их неопределенность тоже увеличивается, появляются слабо прогнозируемые дивиденды и переменная курсовая надбавка, которая символизирует самую высокорискованную часть доходов - прирост капитала.

Источники возникновения инвестиционных рисков можно разделить на ряд основных категорий:

Известно, что с увеличением *процентной ставки* (учетной ставки или ставки рефинансирования Центрального банка) цена на облигации падает. Риск, связанный с изменением процентной ставки, обусловлен тем, что ее изменение в будущем для нас неизвестно. Чем более отдаленную перспективу инвесторы вынуждены принимать во внимание, тем выше неопределенность процентной ставки. Поэтому долгосрочные облигации чувствительнее к изменению процентной ставки, чем краткосрочные. При повышении процентной ставки курсы акций также падают, поскольку акции являются финансовыми инструментами, конкурентными по отношению, например, к депозитным вкладам. Растущая процентная ставка - позитивный фактор для денежного рынка, но негативный для всего рынка капиталов в целом. Дисконтирование дохода по любой ценной бумаге напрямую связано с величиной учетной ставки. Чем выше учетные ставки, тем большая сумма требуется для приобретения ценных бумаг в настоящем, чтобы получить заданный доход в будущем. При снижении процентных ставок возникает риск того, что инвесторам придется реинвестировать свои будущие доходы под более низкие проценты.

Инфляция уменьшает покупательную способность денег. Инвестор ищет такие финансовые инструменты, которые компенсировали бы рост цен и обеспечивали уровень дохода, превышающий уровень инфляции. Больше всего от инфляции неудобств для облигаций с фиксированной ставкой. В условиях стабильной экономики наиболее устойчивы акции с постоянно повышающейся курсовой стоимостью (рыночной ценой). Если прибыли компании растут лишь пропорционально инфляции или даже ниже среднего уровня инфляции, то качество акций такой компании будет невелико. Зависимость курсовой стоимости акций от экономических показателей деятельности предприятия становится более явной при снижении уровня инфляции и стабилизации макроэкономической обстановки.

Колебания обменного курса приводят к появлению валютного риска. При этом меняется эффективность зарубежных инвестиций; изменяется соотношение прибылей экспортеров и импортеров; сдерживается или дополнительно стимулируется инфляция. Для российских условий, когда уровень инфляции сильно зависит от роста курса доллара, валютный риск имеет особое значение, поскольку при неразвитом валютном рынке изменения валютного курса определяются большей частью не экономическими, а политическими факторами. Кроме того, величина валютного риска определяется еще и ограниченным числом инструментов валютного рынка, что уменьшает возможности диверсификации по различным видам валют. Ограничения на инвестиции в валютные активы накладывает действующее в России законодательство о валютном регулировании.

Фактор производства. Прежде чем осуществлять инвестиции в предприятия (промышленные, сельскохозяйственные и т.д.), необходимо оценить их финансовое положение и другие факторы, определяющие условия их деятельности. К ним, в частности, относятся:

- уровень развития данной отрасли, рыночная конъюнктура в конкретном секторе производства, к которому относится предприятие;
- специфика отрасли. Например, для добывающих отраслей главное - цена на сырье, для производственных - доступность сырья и длительность производственного цикла и т.д.;

- стадия жизненного цикла, на которой находится предприятие, уровень его специализации в данной отрасли, внедрение новых технологий или производство качественно новой продукции и т.д.

Политический фактор. Этот фактор риска особенно существен на переходных этапах развития экономики. От политики правительства, состава кабинета и т.д. напрямую зависят многие из перечисленных выше факторов риска. Кроме того, для российского рынка, особенно рынка ценных бумаг, очень большое значение имеет неразвитость инфраструктуры, что приводит к возникновению *технических рисков*. Отсутствие развитых депозитарных и клиринговых систем, а также смещение основного оборота по ценным бумагам в сторону внебиржевого рынка обуславливает высокий уровень риска ликвидности, практически полное отсутствие гарантий исполнения обязательств по сделкам с ценными бумагами.

Уровень развития инфраструктуры российского рынка не обеспечивает участникам реализации основного принципа - принципа поставки ценных бумаг против платежа. К техническим рискам можно также отнести риск того, что связи с отсутствием четкого законодательного порядка регистрации владельцев акций при вторичном обращении условия регистрации в реестре акционеров в любой момент могут измениться в неблагоприятную сторону, например, в связи с необходимостью предоставления дополнительных документов, с увеличением платы за регистрацию, «переездом» реестродержателя и т.п. Выпуск акций может быть просто признан регистрирующим органом незаконным.

Степень рискованности инвестиций зависит также от формы, в которой они осуществляются. Инвестиции могут быть произведены, например, в форме выкупа целого предприятия частным лицом или корпоративным капиталом. Также приобретение обычно производится за счет другого инвестора, который до определенного момента предпочитает оставаться в тени. Подобную форму инвестиций принято называть *венчурной*. Венчурный (развивающийся) капитал характерен активной позицией. Поскольку капитал вкладывается в конкретное предприятие, инвестор активно вмешивается в дела этого предприятия (назначает руководство, определяет политику и т.д.), чтобы минимизировать свой риск. Инвестиции в форме венчурного капитала характеризуются повышенным риском из-за отсутствия диверсификации и ликвидности.

Альтернативная форма вложения капитала - *портфельные инвестиции*, когда инвестор вкладывает средства в портфель ценных бумаг, различающихся по доходности и рискованности. Таких инвесторов принято называть институциональными. К ним относятся страховые компании, пенсионные фонды, открытые инвестиционные (взаимные) фонды, индивидуальные инвесторы. Портфельный инвестор, как правило, пассивный. Сам инвестор не включен в процесс управления. Но взамен он обычно имеет высокую ликвидность инвестиций, которая позволяет ему их изъять или изменить направление инвестирования. Портфель инвестиций институциональных инвесторов в большинстве случаев содержит от 50 до 500 видов ценных бумаг. Нижний порог определяется необходимым уровнем диверсификации, при ее дальнейшем увеличении риск уже меняется незначительно. С ростом величины активов при заданном уровне диверсификации растут размеры ценных бумаг каждого вида. Поскольку большие доли капитала одного эмитента очень трудно продать на рынке ценных бумаг без значительных потерь, их предложение на продажу сразу снижает курс, крупные институциональные инвесторы стараются не концентрировать у себя слишком большие пакеты. Отсюда число видов ценных бумаг в их портфелях растет.

Современный этап развития рынка ценных бумаг в России характеризуется тем, что практически все инвестиции, в том числе и портфельные инвестиции институциональных инвесторов осуществляются в среде венчурного капитала, то есть высокорискованного капитала, несущего высокие предпринимательские риски. Прежде чем сделать конкретные вложения, инвестор реализует следующие действия:

Определение цели инвестиции (соответствует ли конкретное вложение целям инвестора). Главная задача - максимизировать свой доход и минимизировать риск. Однако требования к доходу у разных инвесторов различны. Например, частный инвестор-пенсионер и пенсионный фонд существенно отличаются своим подходом. Человек, как правило, беспокоится о немедленном стабильном доходе. Институциональный инвестор ориентируется на более длительную перспективу, стараясь максимизировать свой доход в продолжительном интервале времени, измеряемом годами.

Анализ инвестиции, включающий анализ по секторам экономики (такими секторами являются различные отрасли экономики, также группы предприятий разного размера и разной стадии развития), а также предметный анализ, при котором предметом исследований является конкретное предприятие и

конкретные финансовые инструменты. При этом используют относительный, факторный и динамический подходы. Относительный подход основывается на сравнении привлекательности инвестиций в акции с инвестициями в облигации и инструменты денежного рынка. Факторный базируется на сопоставлении активов, доходов, дивидендов, денежных потоков компаний, в которые инвестор собирается вложить средства. Динамический подход опирается на сравнение предыдущей деятельности компаний, текущего положения (масштабов и эффективности операций) и перспектив роста.

Разработка стратегии инвестирования, которая призвана отражать цели инвесторов (определенные требования) к уровню дохода и степени риска. Эффективность вложений зависит от срока, на который они сделаны. Разные финансовые инструменты в различной степени подходят для разнообразных инвестиционных целей. Имеют наибольшую эффективность при сроках вложения до 1 года - денежные инструменты; от 1 года до 3–5 лет - облигации; свыше 3–5 лет - акции.

Разработка стратегии инвестирования включает в себя распределение активов по видам (инструменты денежного рынка, облигации, акции); определение доли различных видов активов в портфеле, определение тактики поведения на рынке; оценку периодичности пересмотра данных по компаниям, рынкам, стратегии в целом.

Все упомянутые факторы риска в различных ситуациях проявляются по-разному, каждый из факторов оказывает свое специфическое влияние на весь портфель ценных бумаг. Все возникающие при инвестициях риски разделяют на *систематические* (или рыночные), присущие всем инвестициям на данном рынке, и на *несистематические*. Источниками возникновения рыночных рисков являются факторы, влияющие на фондовый рынок в целом: спад производства, изменение обменного курса валюты, увеличение или падение процентных ставок и т.д. Несистематические, или индивидуальные риски возникают при инвестировании, например, в акции какой-либо отрасли промышленности или в акции конкретного предприятия.

Основным способом снижения индивидуальных рисков является *диверсификация портфеля инвестиций*. Степень этой диверсификации зависит от количества ценных бумаг, его составляющих, и от степени взаимной зависимости друг от друга. Чем больше составляющих включено в портфель и чем более независимы они друг от друга, тем более диверсифицированным будет портфель ценных бумаг. Теоретически при помощи диверсификации можно полностью устранить индивидуальные риски путем включения в портфель множества ценных бумаг разного вида. В результате совокупный риск полностью диверсифицированного портфеля будет определяться только величиной рыночного риска. Рыночный риск портфеля, в отличие от несистематического, не может быть устранен путем диверсификации. Для снижения рыночного риска используют различные методы защиты.

Существенно уменьшить риск реально за счет квалифицированной работы по прогнозированию и внутрифирменному планированию, самострахованию и страхованию, передачи части риска другим лицам или организациям путем хеджирования, фьючерсных сделок, выпуска опционов. Все более распространенным способом уменьшения риска является *хеджирование* - создание встречных валютных, коммерческих, кредитных и иных требований и обязательств. Хеджирование широко используется фирмами, специализирующимися на обработке сырья, с целью страхования прогнозируемого уровня доходов путем передачи риска другой стороне. Хеджирование - деловая схема, позволяющая исключить или ограничить риск.

Хеджирующими могут быть в определенных ситуациях самые различные товарно-денежные операции, начиная с реального товара (такого как зерно и кукуруза) и кончая самыми экзотическими финансовыми композитами, такими как фондовые индексы на стоимость взвешенной корзины акций. Хеджирующими могут служить операции, которые не определяются изначально как таковые, но диверсификация или встречная операция, закрывающая или уменьшающая риск, также является хеджированием. Поэтому круг хеджирующих операций может быть заметно расширен.

Полное исключение риска в финансовой деятельности крайне редко. Приведем пример. Инвестор-кредитор предоставляет деньги в долг другому лицу. Должник выдает кредитору расписку-обязательство вернуть деньги с добавлением фиксированного процента. Эта расписка является простейшей формой ценной бумаги. На первый взгляд, операция является безрисковой, так как даже в случае отказа долг будет взыскан в судебном порядке, поскольку в качестве средства обеспечения оплаты зафиксирован принадлежащий должнику дом. На самом деле риск сохраняется, т.к. в результате пожара, который может уничтожить заложенное строение, должник станет неплатежеспособным. В качестве ограждения от этого риска кредитор может приобрести за свой счет страховой полис,

гарантирующий выплату в случае пожара суммы, достаточной для возврата долга с процентами. При этом действительная эффективность вклада окажется ниже.

Применяются и другие способы снижения риска. Так, при дорогостоящих наукоемких разработках практикуется перевод части финансового риска на другие компании - так называемые венчурные, или рискованные, которые в случае неудачи всего проекта берут на себя часть потерь. Однако лучший способ снижения риска - грамотный выбор инвестиционного решения. В принципе, если в инвестиционном проекте доходы превышают издержки, то вложение средств целесообразно. Тогда из ряда альтернативных вариантов инвестиционного решения нужно выбирать наиболее рентабельный вариант. Следует определить эффективность инвестиций с учетом срока окупаемости, степени риска, ожидаемых темпов инфляции, перспектив налогообложения. Среди наиболее доступных способов использования денег - хранение их в банке, за что владелец суммы получает процент. Отсюда правило: инвестировать средства в производство, в ценные бумаги и т.п. имеет смысл тогда, когда от этого реально получить большую чистую, то есть за вычетом налогов, прибыль, чем от хранения денег в банке.

При оценке инвестиционного решения необходимо также учитывать инфляцию. Другое правило инвестирования гласит: вкладывать средства имеет смысл, только если рентабельность инвестиций превышает темпы инфляции. Это объясняет, почему уровень процентных ставок по кредиту обычно должен превышать индекс инфляции - иначе банк оказывается «в минусе», и предприятия теряют интерес к производству как таковому, поскольку выгоднее становится закупать товары и ожидать несколько месяцев, пока цены не повысятся до выгодного для перепродажи уровня. Снижение же производства усугубляет дефицит товаров и подстегивает инфляцию.

Инвестиционный процесс всегда связан с риском, и фактор времени усиливает неопределенность. Чем длительнее сроки окупаемости затрат, тем рискованнее проект. Отсюда, при принятии решений менеджеру нужно учитывать лаг времени, то есть оценивать затраты, выручку, прибыль и экономическую рентабельность того или иного проекта с учетом временных измерений. Эта операция называется *дисконтированием* и производится обычно для нескольких альтернативных вариантов.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей полезностью (ценностью), поскольку, если пустить сегодня эту сумму в оборот и заставить приносить доход, то через определенное время она не только сохранится, но и приумножится. Дисконтирование позволяет определить текущий денежный эквивалент суммы, которая будет получена в будущем. Для этого надо ожидаемую к получению сумму уменьшить на доход, нарастающий за определенный срок по правилу сложных процентов. Текущая стоимость денежной суммы тем ниже, чем выше норма доходности и чем отдаленнее срок получения дохода.

Отсюда еще одним правилом инвестирования является: инвестировать средства только в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты. Основными критериями принятия инвестиционных решений поэтому выступает отсутствие более выгодных альтернатив, минимизация риска потерь от инфляции, краткость срока окупаемости затрат, дешевизна проекта, обеспечение стабильности поступлений, высокая рентабельность после дисконтирования.

Пользуясь разными критериями, комбинируя их в различных сочетаниях (можно, например, сначала произвести дисконтирование, а затем полученную в результате этого рентабельность проектов сопоставить с ожидаемыми темпами инфляции), менеджер способен делать правильный выбор в пользу того или иного проекта. Но, если он считает, что в наибольшей степени стратегии фирмы соответствует проект, обеспечивающий хотя скромную, но стабильную выручку на протяжении достаточно длительного периода, то его симпатии окажутся на стороне одного конкретного проекта. Если же главное для фирмы сейчас - прибыльность проекта, то выбор в пользу иного характера проекта очевиден. Следовательно, при формировании портфеля инвестиций важно выбрать не только наиболее прибыльные и наименее рискованные, но и оптимально вписывающиеся в стратегию фирмы проекты.

Как уже отмечалось, важным видом инвестирования в России свободных средств являются инвестиции в ценные бумаги, то есть управление портфелем ценных бумаг, которое включает в себя планирование, анализ и регулирование состава портфеля, работу по его формированию и поддержанию в интересах достижения поставленных перед ним целей при сохранении необходимого уровня его ликвидности и минимизации расходов, связанных с портфелем. Остановимся на этом подробнее. Целями инвестирования в ценные бумаги являются: получение процента, сохранение капитала, обеспечение прироста капитала на основе роста курсовой стоимости ценных бумаг. Они могут быть альтернативными и соответствовать различным типам портфелей ценных бумаг. Например, если приоритетным является получение процента, то предпочтение отдается «агрессивным» портфелям,

состоящим из низколиквидных и высокорискованных ценных бумаг компаний, способных, однако, если удачно сложатся дела, принести весьма высокие проценты. Если же наиболее важным для фирмы является обеспечение сохранности и приращения капитала, то в портфель включаются ценные бумаги, обладающие большой ликвидностью, эмитированные известными инвесторами с небольшими рисками и заранее ожидаемыми средними процентными выплатами.

Риск, ассоциируемый с каким-то конкретным активом, не может рассматриваться изолированно. Любые новые инвестиции должны анализироваться с позиции их влияния на изменение доходности и риска инвестиционного портфеля в целом. Поскольку все финансовые инвестиции различаются по уровню доходности и риска, их возможные сочетания в портфеле усредняют эти количественные характеристики, а в случае оптимального их сочетания можно добиться значительного снижения риска инвестиционного портфеля.

Задача формирования инвестиционного портфеля особенно актуальна для инвестиционных институтов, то есть организаций, профессионально занимающихся аккумулярованием финансовых ресурсов своих клиентов и использованием их на рынке капиталов. Так, популярным типом инвестиционного института являются паевые инвестиционные фонды, дающие инвесторам доступ к более высоким процентным ставкам, а также возможность диверсифицировать риск и экономить на брокерских комиссионных. Основными преимуществами взаимных фондов являются диверсификация портфеля ценных бумаг, профессиональное управление портфелем, владение многими ценными бумагами при минимальном собственном капитале. Такого рода институты формируются и в нашей стране.

Инвестиционные институты профессионально управляют финансовыми ресурсами своих клиентов. Характерны различные критерии, исходя из которых финансовая компания берется за такую работу. Одним из них является размер предоставляемых финансовой компании ресурсов клиента. Многие солидные западные компании не рекомендуют браться за управление активами менее чем на 50–100 тыс. долл. Если же с клиентом заключается договор на составление индивидуального портфеля, то речь обычно идет от 500 тыс. долл. и более. В России также существуют финансовые компании, занимающиеся управлением свободными валютными средствами клиентов.

Арсенал методов формирования портфеля достаточно обширен, но обычно базируется это на следующих принципах:

Во-первых, успех инвестиций в основном зависит от правильного распределения средств по типам активов. Проведенные эксперименты показали, что прибыль определяется на 94% выбором типа используемых инвестиционных инструментов (акции крупных компаний, краткосрочные казначейские векселя, долгосрочные облигации и др.); на 4% выбором конкретных ценных бумаг заданного типа, на 2% оценкой момента закупки ценных бумаг.

Во-вторых, риск инвестиций в определенный тип ценных бумаг определяется вероятностью отклонения прибыли от ожидаемого значения. Прогнозируемое значение прибыли можно определить на основе обработки статистических данных о динамике прибыли от инвестиций в эти бумаги в прошлом, а риск - как среднее квадратическое отклонение от ожидаемой прибыли.

В-третьих, ожидаемая доходность и риск инвестиционного портфеля могут меняться путем варьирования его структурой. Существуют различные программы, позволяющие конструировать желаемую пропорцию активов различных типов, например, минимизирующую риск при заданном уровне ожидаемой прибыли или максимизирующую прибыль при фиксированном уровне риска и др.

В-четвертых, все оценки, используемые при составлении инвестиционного портфеля, носят вероятный характер. Конструирование портфеля возможно лишь при наличии ряда факторов: сформировавшегося рынка ценных бумаг, определенного периода его функционирования, статистики рынка и др.

Формирование инвестиционного портфеля осуществляется в несколько этапов: формулирование целей его создания и определение их приоритетности (в частности, что важнее - регулярное получение дивидендов или рост стоимости активов), задание уровней риска, минимальной прибыли, отклонения от ожидаемой прибыли и т.п., выбор финансовой компании (это может быть отечественная или зарубежная фирма, при принятии решения можно использовать ряд критериев: репутация фирмы, ее доступность, виды предлагаемых фирмой портфелей, их доходность, виды используемых инвестиционных инструментов и т.п.), выбор банка, который будет вести инвестиционный счет.

Любое предприятие целесообразно рассматривать как совокупность активов (материальных и финансовых), находящихся в определенном сочетании. Владение любым из этих активов связано с

определенным риском в плане воздействия этого актива на величину общего дохода предприятия. То же самое в полном объеме относится к портфелям ценных бумаг, причем степень риска изменяется обратно пропорционально количеству включенных в портфель случайным образом видов ценных бумаг.

Общий риск портфеля состоит из диверсифицированного (несистематического) риска, то есть риска, который может быть элиминирован за счет диверсификации (инвестирование 100 млн. руб. в акции десяти компаний менее рискованно, нежели инвестирование той же суммы в акции одной компании), и недиверсифицированного (систематического) риска, то есть риска, который нельзя уменьшить путем изменения структуры портфеля. Опыт показал, что если портфель состоит из 10–20 различных видов ценных бумаг, включенных с помощью случайной выборки из имеющегося на рынке ценных бумаг, то несистематический риск может быть сведен к минимуму. Таким образом, этот риск поддается элиминированию несложными методами, поэтому основное внимание следует уделять возможному уменьшению систематического риска.

В условиях экономики России с углубляющимся процессом изменения структуры собственности система целей портфеля может видоизменяться на следующей основе:

- сохранность и приращение капитала (в отношении ценных бумаг с растущей курсовой стоимостью);
- приобретение ценных бумаг, которые по условиям обращения могут заменить наличность, например, «предъявительские» государственные ценные бумаги, облигации государственного сберегательного займа и т.п.);
- доступ через приобретение ценных бумаг к дефицитным продуктам и услугам, имущественным и неимущественным правам;
- расширение сферы влияния и перераспределения собственности, создание холдинговых структур;
- спекулятивная игра на колебаниях курсов в условиях ненаполненного рынка ценных бумаг;
- производственные цели (зондирование рынка, страхование от излишних рынков и т.п.).

Рынок ценных бумаг в нашей стране только начинает развиваться. Выплату приличных дивидендов в последнее время производят лишь отдельные коммерческие банки. Покупка акций, в основном, ведется инвестиционными фондами (которые обязаны это делать по своей сути) или с целью приобретения контрольного пакета акций. Создание портфеля ценных бумаг в нашей стране связано поэтому со многими рисками. Риск портфеля - понятие агрегированное, которое, в свою очередь, включает многие виды конкретных рисков: риск ликвидности, кредитный риск, капитальный риск и т.п. Риск вложения в ценные бумаги определяется с помощью их инвестиционных качеств - специальные рейтинговые агентства анализируют ценные бумаги, обращающиеся на рынке, с позиций инвестиционного качества, классифицируя их, например, на бумаги «высшего качества», «высокого качества», «выше среднего уровня качества», «среднего уровня качества», «спекулятивные ценные бумаги». Понятие инвестиционного качества ценной бумаги - это оценка того, насколько ценная бумага ликвидна, низкорискованна при стабильной курсовой стоимости, способности приносить проценты, превышающие или находящиеся на уровне среднерыночного процента.

Указанное правило проявляется лишь при усреднении на значительной массе случаев. Однако оно дает возможность создать шкалу измерения инвестиционных качеств по видам ценных бумаг, позволяющих инвестору уточнить свою оценку соотношений между ценными бумагами, провести инвестиционный анализ в определенной системе координат, где риск и доходность повышаются, а ликвидность и гарантированность выплат понижаются: облигации, обеспеченные залогом; облигации, не обеспеченные залогом; привилегированные акции; простые акции; опционы.

Менеджеру важно выбирать ценные бумаги в зависимости от их рисковости. При этом нужно учитывать следующие риски: *капитальный риск* - общий риск на все вложения в ценные бумаги, риск того, что не сможет их вернуть, не понеся потерь. Анализ капитального риска сводится к оценке того, стоит ли вообще иметь дело с портфелем ценных бумаг, не лучше ли вложить средства в иные формы активов, например, прямые инвестиции, недвижимость, иностранную валюту и т.п. *Селективный риск* - риск неправильного выбора ценных бумаг при формировании портфеля для инвестирования в сравнении с другими видами бумаг. Это риск, связанный с точной оценкой инвестиционных качеств ценных бумаг. *Временной риск* - риск покупки или продажи ценной бумаги в неудачное время, что влечет за собой потери. Например, в России, когда еще только создавались чековые инвестиционные фонды, эмитенты, которые успели попасть в эту волну или чуть опередить ее, обеспечили успешное распространение своих акций. Те же, кто опоздал, испытывают значительные затруднения в реализации

своих бумаг. *Риск законодательных изменений* - риск, который может приводить, например, к необходимости перерегистрации выпуска ценных бумаг, изменению условий или заменам выпусков, вызывающий существенные дополнительные издержки и потери для эмитента и инвестора. Эмиссия ценных бумаг может оказаться недействительной, возможно неблагоприятное изменение правового статуса посредников по операциям с ценными бумагами и т.п.

Риск ликвидности - риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества. Например, ценные бумаги бирж, многих банков и акционерных обществ, приобретенные осенью 1991 года в разгар ажиотажа по ценам в 1,5–2 раза выше номинала, через полгода продавались по существенно более низким курсам, либо вообще не реализовывались, хотя инфляционный рост за это время был весьма значителен.

Кредитный риск - риск того, что эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать процент по ним или основную сумму долга. Наиболее характерным приемом реализации такого риска у нас являются некоторые государственные долговые обязательства. *Инфляционный риск* – риск того, что при инфляции доходы, получаемые инвесторами от ценных бумаг, обесценятся (с точки зрения покупательной способности) быстрее, чем вырастут, и инвестор понесет реальные потери. Высокий уровень инфляции разрушает рынок ценных бумаг. *Процентный риск* - риск потерь, которые может понести инвестор в связи с изменениями процентных ставок на рынке. Рост рыночного уровня процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, особенно облигаций с фиксированным процентом. При повышении процента возможен массовый сброс ценных бумаг, эмитированных под более низкие (фиксированные) проценты и способных быть, по условиям выпуска, досрочно возвращенными эмитенту. Наконец, *отзывной риск* - риск потерь для инвестора, если эмитент отзовет отзывные облигации в связи с превышением фиксированного уровня процентных выплат по ним над текущим рыночным процентом.

Защита от повышенных рисков. Риск-менеджмент располагает определенными возможностями управления риском. Они состоят из средств разрешения рисков и приемов снижения степени риска. Средствами разрешения рисков являются: *избежание риска*, которое означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском; *удержание риска* - оставление риска за инвестором, то есть на его ответственность, *передача риска* - означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например, страховой компании, *снижение степени риска* - уменьшение вероятности и объема потерь.

Основные приемы снижения риска: помимо *диверсификации* это - *приобретение дополнительной информации* (более полная информация позволяет сделать точный прогноз и снизить риск, что делает информацию товаром, причем очень ценным), *лимитирование* - установление лимита, то есть предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п.; лимитирование применяется банками для снижения степени риска при выдаче ссуд, хозяйствующими субъектами для продажи товаров в кредит, предоставления займов, определения сумм вложения капитала и т.п.; *самострахование* - предприниматель предпочитает подстраховаться сам, нежели покупать страховку в страховой компании. Самострахование представляет собой децентрализованную форму, создание натуральных и денежных страховых фондов непосредственно в хозяйствующих субъектах, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности; *страхование* - защита имущественных интересов хозяйствующих субъектов и граждан при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Правовые нормы страхования в Российской Федерации установлены законодательством.

Страхование следует рассмотреть подробнее. Оно представляет собой экономическую категорию, сущность которой заключается в распределении ущерба между всеми участниками страхования. Это своего рода кооперация по борьбе с последствиями стихийных бедствий и противоречиями внутри общества, возникаемыми по причине хозяйственных отношений между членами общества. Страхование выполняет четыре функции: *рисковая, предупредительная, сберегательная, контрольная*. Содержание *рисковой функции* выражается в возмещении риска. В рамках действия этой функции происходит перераспределение денежной формы стоимости между участниками страхования в связи с последствиями случайных страховых событий. Рисковая функция страхования является главной, т.к. страховой риск непосредственно связан с основным назначением страхования по возмещению материального ущерба пострадавшим.

Назначением предупредительной функции страхования является финансирование за счет средств

страхового фонда мероприятий по уменьшению страхового риска. Содержание сберегательной функции заключается в том, что при помощи страхования сберегаются средства на дожитие. Это сбережение вызвано потребностью в страховой защите достигнутого семейного достатка. Сущность контрольной функции выражается в контроле за строго целевым формированием и использованием средств страхового фонда.

Страхование может осуществляться в обязательной и добровольной формах. *Обязательным страхованием* является страхование, осуществляемое в силу закона. Виды, условия и порядок проведения обязательного страхования определяются существующими законодательными актами РФ. Расходы по обязательному страхованию относятся на себестоимость продукции. *Добровольное страхование* осуществляется на основе договора между страхователем и страховщиком.

Классификация страхования представляет собой систему деления страхования на отрасли, виды, формы страховых отношений. В основе такого деления лежат различия в объектах страхования, категориях страхователей, объеме страховой ответственности. Исходя из объектов страхования различают три отрасли страхования: имущественное, страхование ответственности, личное.

Вид страхования выражает интересы страхователей, связанные с защитой конкретных объектов. Так, *личное страхование* включает следующие виды: страхование жизни, страхование от несчастных случаев и болезней, медицинское страхование. *Имущественное страхование* включает в себя страхование средств наземного транспорта, воздушного транспорта, страхование грузов, страхование финансовых рисков. *Страхование ответственности* включает следующие виды: страхование ответственности заемщиков за непогашение кредитов, страхование ответственности владельцев автотранспортных средств, страхование иных видов ответственности.

Личное страхование - это отрасль страхования, с помощью которой осуществляется страховая защита семейных доходов граждан, укрепление достигнутого семейного благосостояния. Основной целью страхования жизни является предотвращение критического ухудшения уровня жизни людей. Страхование жизни носит долгосрочный характер, т.к. договоры заключаются на несколько лет или пожизненно. Оно предусматривает выплату страховой суммы страхователю или другому лицу в связи: с дожитием до обусловленного срока или события, либо до пенсионного возраста с последующей выплатой ежемесячной пенсии в установленном размере.

В РФ введено обязательное государственное личное страхование военнослужащих и граждан, призванных на военные сборы. Оно проводится за счет средств Министерства обороны и Министерства внутренних дел. Страховые суммы и единовременные страховые пособия выплачивают сразу две организации: «Военно-страховая компания», обслуживающая военных по линии Министерства обороны, и «Росгосстрах», у которого заключен договор с Министерством внутренних дел.

До последнего времени в России страхование жизни на основе добровольного страхования преобладало в качестве скрытой системы выплат заработной платы сотрудникам предприятий, которые заключали договора со страховыми компаниями. Страховые выплаты выкупных сумм (расторжение договора, в частности) или выплаты страховых сумм по риску «на дожитие» не облагаются никакими налогами, если застрахованными являются физические лица. До марта 1996 г. предприятия могли страховать своих сотрудников за счет своих средств и не платили в бюджет налогов, кроме подоходного со страховых выплат. Теперь данные выплаты сопровождаются отчислениями в пенсионный фонд, что существенно осложнило применение такой схемы. Ныне, хотя упор делается на средства физических лиц, все равно продолжается уклонение от налогов. В то же время уже сегодня на нашем страховом рынке имеются страховые продукты, которые действительно являются классическим страхованием жизни с периодическими выплатами (аннуитетом).

Обязательное медицинское страхование, проводимое в РФ, приобрело черты социального страхования, т.к. порядок его проведения установлен государственным законодательством - Законом РФ «О медицинском страховании в Российской Федерации». Фонд обязательного медицинского страхования относится к внебюджетным социальным фондам. Для него характерны: уплата страховых взносов в установленных размерах и в установленные сроки; стандартный, одинаковый для всех застрахованных уровень страхового обеспечения.

Имущественное страхование - отрасль страхования, в которой объектом страховых отношений выступает имущество в различных видах и имущественные интересы. Экономическим назначением имущественного страхования является возмещение ущерба, возникшего вследствие страхового случая. Застрахованным может быть как собственное имущество страхователя, так и находящееся в его владении, пользовании и распоряжении. Имущественное страхование включает страхование наземного

транспорта, воздушного транспорта, водного транспорта, страхование грузов, страхование финансовых рисков. Имущественное страхование может быть добровольным и обязательным.

Данный вид страхования особенно актуален в нашей стране, т.к. оно применяется для страхования грузов, которые проходят через многие границы государств и подвержены риску быть украденными, сожженными и т.д. в связи с нестабильностью экономики, криминальным разгулом. Поэтому менеджер должен принять правильное решение - взять риск на себя или возложить его на страховую компанию. Также актуальны в настоящее время и *валютные риски*. Имеются нередко большие курсовые потери от падения или повышения курса валюты платежа, что может быть застраховано в страховой компании, которая применяет хеджирование рисков.

Интересное нововведение сделало правительство Москвы, создав страховой пул из нескольких страховых компаний, которые прошли конкурсный отбор, и страхуют приватизированные квартиры от аварий и бедствий (пожара и т.д.) Это добровольное страхование имеет пониженные тарифы по сравнению с единоличным страхованием от тех же рисков, но сделанных в какой-то другой компании (льготное страхование).

Основная работа по управлению риском осуществляется непосредственно на самом предприятии, но для ее успеха необходимо, что этой проблемой занялись практически все звенья компании в рамках своей специализации и компетенции. *Риск-менеджмент в подразделении* включает в себя прежде всего анализ состояния рынка и возможностей подразделения, который нацелен на маркетинговые исследования с целью определения наиболее перспективных направлений деятельности данного отдела, с предварительной оценкой степени риска и поиска методов его предупреждения или уменьшения. Кроме того, при анализе финансового состояния компании определяются задачи подразделения в риск-менеджменте в рамках возможностей и стратегических задач фирмы. Особенно это важно для подразделений, осуществляющих рискованные операции с ценными бумагами.

На основе данного исследования производится оценка и выбор наиболее перспективных направлений деятельности отдела. Это чаще всего определяется основными концепциями развития фирмы в целом и во многом – характером руководителя подразделения. Менеджер призван определить особенности политики управления риском, ее пределы, основные принципы оценки. Формируя стратегию управления риском, менеджеру приходится рассчитывать, какой объем риска фирма может себе позволить, то есть возможную сумму убытка, которую фирма способна реально погасить из собственных средств, а также определить, какую именно разновидность риска он обязан учитывать в деятельности подразделения, чтобы выработать приемы, позволяющие управлять подобным риском.

Если условия рынка и положение компании открывают возможность обеспечить высокий оборот, то менеджеры прикладывают все усилия, чтобы организовать обслуживание потребителей, даже если это потребует дополнительных затрат. Расстановка приоритетов, основанная на предпочтении крупным клиентам, ставит фирму в зависимое от них положение и увеличивает риски. Поэтому целесообразен подход на развитие потребительской сети, состоящей из небольших компаний, обслуживание которых ведется практически на равных условиях. Такой подход обеспечит более стабильное положение на рынке и независимость в выборе направлений развития.

Добавим далее, что составление инструкций, а также лимитирование рисков представляет важную составную часть риск-менеджмента. Необходимы четкие инструкции для каждого сотрудника или типа операций. Инструкция должна определять исчерпывающий список разрешенных операций, описание их исполнения, порядок отчетности и ответственность каждого исполнителя.

Лимитирование используется, когда действуют от имени компании разные дилеры, и означает индивидуальное назначение лимитов каждому дилеру по следующим позициям: по технике торговли (уровень допустимого риска, лимит открытой позиции, лимит дневного допустимого убытка), по результатам работы (минимальный уровень прибыли за период, система поощрения в зависимости от прибыли). Заметим, что лимиты должны быть введены по каждой операции. Кроме того, должен быть определен лимит риска и лимит допустимого убытка для всего подразделения в целом. Изменения рынка должны приводить к соответствующей гибкой корректировке инструкций и механизмов управления риском.

Надежной основой эффективного менеджмента выступает постоянный системный анализ происходящего на рынке. Текущий анализ рынка должен проводиться в подразделении, осуществляющем, скажем, операции с производными ценными бумагами постоянно. Причем, как тактика, так и стратегия проведения операций должны обсуждаться и приниматься коллегиально. Один из вариантов организации такой практики может быть представлен следующим образом:

- до начала активных операций - ежедневное обсуждение тактики;
- каждую неделю - принятие плана действий на неделю;
- ежемесячный анализ результатов и определение целей на следующий месяц.

Подобная практика используется во многих банках и финансовых компаниях. Наиболее крупные компании вводят в состав подразделения специальных аналитиков, мнение которых на таких совещаниях ценится весьма высоко.

Важным элементом управления риском является развитие системы повышения квалификации сотрудников, что весьма эффективно способствует уменьшению риска сотрудников и возникающих вследствие этого убытков. Отметим далее, что ситуационный подход в управлении риском остается наиболее прогрессивным. Такой метод, не отвергая ничего из уже сказанного выше, требует индивидуальных методов управления в каждом конкретном случае. Особенно актуально это в российской практике, которая остается исключительно динамичной, противоречивой и труднопредсказуемой.

Чрезвычайно важным фактором для успешного проведения процедуры финансового оздоровления предприятия является тщательный учет всех факторов риска, влияющих на конечный результат. В качестве примера можно привести анализ рисков предприятия в условиях финансового кризиса и ограниченной платежеспособности страны по ее внутренним и внешним долгам.

Прежде, чем составлять проект бизнес-плана, необходимо определить, насколько рискованной является экономическая и политическая среда, в которой хозяйствующий субъект находится в настоящий момент и будет в течение всего прогнозного срока его существования, то есть провести количественный и качественный анализ глобального риска. Для этого прежде всего необходимо проанализировать два фактора так называемого «странового» риска - макрополитического и макроэкономического (финансового).

Политический риск складывается из таких факторов, как:

- состояние законодательства и его динамика в том числе: международного, финансового, банковского, налогового, инвестиционного, социального, земельного и т.д.;
- характер отношений с другими, в том числе соседними странами;
- стабильность существующей власти и преемственность проводимого политического курса;
- конвертируемость местной валюты;
- возможность совершения платежей за рубеж и осуществления торговых операций с другими странами;
- вероятность военных действий внутри страны и с другими странами;
- отношение государственных органов (бюрократии) к предпринимательской деятельности и реализации негосударственных коммерческих проектов.

Оценка макроэкономического (финансового) риска покажет состояние и прогнозную динамику следующих факторов:

- обслуживания внутреннего и внешнего долга;
- валового национального продукта;
- уровня инфляция;
- федерального бюджета;
- процентных ставок;
- уровня занятости населения;
- уровня доходов от экспорта;
- уровня иностранных инвестиций в страну.

Результаты оценки вышеупомянутых рисков позволят составить прогнозный анализ о степени вероятности реализации бизнес-плана. *Прогнозирование* в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование - это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений.

Если в стране создан благоприятный инвестиционный климат, своевременно и в полном объеме обслуживается государственный внутренний и внешний долг, страна имеет устойчивую политическую

власть с высокой степенью преемственности основных политических установок, значительный международный рейтинг и большую степень интеграции в мировое экономическое и политическое пространство, а также положительную динамику платежного баланса, то при составлении инвестиционной части бизнес-плана (плана финансового оздоровления) в качестве источника денежных средств допустимо рассмотрение использования кредитных ресурсов в течение длительного срока, в том числе - и в иностранной валюте, полученных под относительно невысокую процентную ставку. В ситуации, когда в стране существуют элементы политического и(или) экономического кризиса, высокие процентные ставки, низкий потребительский платежеспособный спрос, кредитные ресурсы для осуществления программы финансового оздоровления становятся недоступными. Результаты такого анализа позволяют более реально прогнозировать возможность реализации проекта финансового оздоровления. После оценки макроэкономических и политических факторов необходимо оценить факторы риска, характерные непосредственно для деятельности данного предприятия. Во-первых, необходимо оценить риск банкротства. *Риск банкротства* представляет собой опасность в результате неправильного выбора способа вложения капитала, полной потери предпринимателем собственного капитала и неспособности его рассчитываться по взятым на себя обязательствам. В процессе составления, утверждения и реализации плана финансового оздоровления предприятия или организации-должника как в ходе внесудебных процедур, так и в рамках исполнения арбитражным управляющим своих обязанностей на предприятии или организации-должнике, оценка риска банкротства имеет два этапа. Первый – избежание банкротства должника путем заключения мирового соглашения с кредиторами и реструктуризации задолженности перед государством по бюджетным и внебюджетным платежам. Второй этап, реализуемый только при принятии кредиторами положительного решения по итогам первого этапа, - учет всех рисков в бизнес-плане для избежания должником банкротства в ходе его реализации. На данной стадии, учитывая, что по итогам первой стадии текущая задолженность предприятия частично или полностью реструктурирована или списана, прежде всего необходимо определить ряд финансовых показателей предприятия, таких как:

- показатель ликвидности - все коэффициенты, позволяющие оценить способность предприятия выполнить свои текущие (краткосрочные) обязательства;
- показатели платежеспособности – способность предприятия выполнить свои внешние (краткосрочные и долгосрочные) обязательства своими активами;
- показатели прибыльности (рентабельности) - рентабельность использования средств, обеспечивающих получение дохода;
- показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели использования акционерного капитала.

По результатам оценки предоставляется возможность определить, позволяет ли финансовое состояние предприятия с учетом реструктурированной или списанной задолженности считать его платежеспособным. Если по формальным признакам, определенным действующим законодательством, предприятие не может быть признано банкротом, можно приступать к разработке бизнес-плана. Основной проблемой предприятия в состоянии кризиса, как правило, является отсутствие источника денежных средств, необходимых для обеспечения его финансово-хозяйственной деятельности. Если по предварительному расчету у предприятия достаточно собственных денежных средств, бизнес-план разрабатывается без учета расходов на обслуживание полученных кредитов или займов. Если собственных средств недостаточно, то необходимо определить источник реального их получения, необходимую сумму, срок, а также их «стоимость» - ставку процента по полученному кредиту или займу и периодичность и размер платежей кредитору. Разумеется, для получения качественного прогноза необходимо проанализировать большое количество факторов, но на предварительной стадии достаточно составить список всех потенциальных источников финансирования (кредитования) и текущей рыночной процентной ставки. Когда уровень инфляции в стране значителен, высоки и процентные ставки на кредитном рынке, что при низком платежеспособном спросе населения на товары и услуги может привести к убыточности предприятия. Кроме того, при прогнозируемом повышении уровня инфляции кредитные учреждения, избегая инфляционного риска, неохотно выдают кредиты на длительный срок, а краткосрочные кредиты в тех же экономических условиях могут осложнить финансовое положение предприятия, приводя к необходимости увеличения размеров отвлекаемых на обслуживание кредита денежных средств и увеличения оборачиваемости кредиторской задолженности. Если размер прогнозируемых затрат не превышает размера прогнозируемых доходов (например, если кредит получен в рублях на длительный срок под невысокий процент, а продукция планируется для

поставок на экспорт и при этом в течение планового срока доходы от продаж в иностранной валюте в связи с обесценением рубля и ростом инфляции образуют инфляционный доход, (курсовую разницу), достаточный для компенсации высокой процентной ставки по кредиту), можно приступать к оценке рисков, связанных с реализацией бизнес-плана (плана финансового оздоровления).

Любая составляющая деятельности предприятия является фактором риска. Политические, макроэкономические, научно-технические, природные факторы риска являются для предприятия нерегулируемыми, то есть такими, на которые предприятие не может повлиять в процессе своей деятельности, но которые воздействуют на его деятельность. Большинство остальных факторов риска являются частными и в существенной степени зависят от вышеупомянутых. Исчерпывающего перечня рисков не существует, для каждого хозяйствующего субъекта характерны риски, связанные с осуществляемыми им на рынке видами деятельности.

Наибольшее внимание в последние десятилетия уделяется методам измерения кредитного риска как одного из важнейших при осуществлении операций между контрагентами, в процессе которых одна из сторон, выполнив первой свои договорные обязательства, становится кредитором другой стороны до исполнения условий договора.

Кредитный риск - опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, или неисполнения одной из сторон обязательств в любой форме при условии, что другая сторона выполнила свои обязательства первой. К кредитному риску относится также риск такого события, при котором эмитент, выпустивший долговые ценные бумаги, окажется не в состоянии выплачивать проценты по ним или основную сумму долга.

Кредитный риск может быть также разновидностью риска прямых финансовых потерь. Часто такой риск рассматривается в комплексе с «риском контрагента» т.е. риском неисполнения стороной-должником своих обязательств по причинам, не включаемым в типовой перечень по методике оценки кредитного риска.

Для оценки кредитного риска разработаны и используются в зарубежной и в отечественной практике разные модели. Все они созданы для анализа потенциального кредитора с точки зрения предсказания вероятности снижения его кредитного рейтинга или неплатежеспособности, а также вероятности восстановления стоимости активов после выхода из кризиса. Однако пока ни одна из этих методик не признана совершенной и пригодной к использованию в качестве основы для разработки законодательных требований к деятельности кредитных и инвестиционных институтов. Признано, что чрезвычайно сложно создать унифицированную методику управления рисками. Прежде всего это относится к ситуациям, когда хозяйственная деятельность ведется в условиях кризиса. Отсюда кризис-менеджер при планировании деятельности должен рассчитывать риски с учетом особенностей как текущей экономической и политической ситуации, так и возможного развития событий в ходе осуществления проекта.

В качестве примера можно привести методику определения риска компании, рекомендуемую Всемирным банком, по которой кредиторам рекомендуется оценивать заемщика.

Риск компании определяется как риск того, что компания не сможет эффективно завершить свой цикл конверсии активов. Это может зависеть от самой компании или от природы ее деятельности.

Риски в хозяйственном цикле.

Покупка сырья. Следует дать ответы на следующие вопросы.

Надежны ли поставки сырья? Сезонны ли они?

Скоропортящееся ли сырье? Какие имеются возможности его хранения?

Каковы затраты на транспортировку сырья на завод? Как далеко находится фабрика от источника сырья?

Покупается ли сырье через посредников или напрямую?

Учитываются ли вопросы окружающей среды? Каковы характеристики сырья?

Существует ли риск изменения курса валюты при импорте сырья?

Есть ли вероятность того, что в будущем импорт сырья будет ограничен?

Покупается ли сырье у одного или у нескольких поставщиков?

Цена.

Является ли цена сырья потенциальной проблемой?

Могут ли цены изменяться? Не может ли их изменение привести к остановке цикла конверсии активов или снизить способность компании к получению прибыли?

В процессе производства.

В процессе преобразования сырья в готовые изделия основным элементом риска является рабочая сила. Важно учесть, как обстоит дело с наличием рабочей силы, квалификацией работников, профсоюзным движением, затратами? Насколько капиталоемко и трудоемко производство компании?

Каковы возраст, мощность и степень загруженности оборудования? Это может быть крайне важным аспектом для тех компаний, где уже есть или появится в будущем необходимость в модернизации.

В процессе сбыта.

Риски очень сложно выявить, так как их величина зависит от самого товара и от динамики услуг. Здесь следующие первостепенные проблемы:

Работает ли фирма в базисной отрасли промышленности? Насколько эластичен спрос? Являются ли рынки компании циклическими? Несут ли новые технологические изобретения в себе риск морального устаревания существующего оборудования?

Насколько сильно влияние демографических факторов?

Какова система распределения (сбыта)?

Какое влияние окажут изменения в социальных и политических традициях и предпочтениях на сбыт?

Насколько конкурентоспособна данная отрасль промышленности?

Легко ли в нее войти? Возможны ли здесь ценовые войны? Насколько велика вероятность появления конкурентов из-за рубежа?

Подвержена ли данная отрасль промышленности «набегам» случайных производителей, входящих в отрасль и быстро выходящих из нее, и тем самым приводящих отрасль к нестабильности цен и прибылей?

Риск неплатежа.

Недостаточно просто продать товар. Для того, чтобы завершить цикл, нужно еще получить оплату. Риск оплаты является наиболее серьезным для компании, чья основная деятельность состоит в том, чтобы создавать финансовые активы, в частности для банков, создающих свои активы посредством предоставления кредитов. Ключевые вопросы:

Каково качество должников компании?

Осуществляет ли компания сбыт в международных масштабах? Какие формы защиты она применяет (страхование и т.д.)?

Естественно, что данная методика может изменяться в зависимости от различных факторов, Она приведена для того, чтобы показать, какие разделы деятельности компании обязательно должны быть отражены в бизнес-плане или плане финансового оздоровления, в особенности, если предприятию требуются заемные средства.

При анализе рисков в ходе составления плана финансового оздоровления определяется:

- природа и сущность конкретного вида риска;
- причины появления данного вида риска;
- ключевые факторы, влияющие на степень риска данного вида;
- последствия, которые могут возникнуть в результате наступления событий, определенных факторами риска;
- методы снижения или исключения влияния данного риска.

После составления предварительного проекта плана финансового оздоровления необходимо еще раз исследовать все его разделы, выявить степень влияния каждого риска на достижение конечного результата, выделить наиболее существенные, определить эффективность намеченных методов их снижения. При этом важно помнить, что в условиях финансового кризиса страхование рисков в страховых компаниях влечет за собой дополнительный риск неисполнения страховой компанией своих обязательств по договору страхования, а при хеджировании валютных рисков на валютном рынке возникает риск потери платежеспособности контрагента. И в том и в другом случае нужен тщательный анализ как финансового состояния контрагентов по сделкам страхования рисков, так и разработки вероятного сценария развития экономической ситуации в стране и, как следствие, в данном сегменте рынка на период времени, соответствующий сроку действия договора страхования или хеджирования (исполнения обязательств по форвардным валютным контрактам).

Контрольные вопросы и задания

1. Почему на рынке невозможно добиться делового успеха без активного использования риск-менеджмента?

2. В чем отличия управления рисками от управления бизнесом как таковым?
3. Как организовать на предприятии внедрение риск-менеджмента?
4. Охарактеризуйте тактические и стратегические подходы в управлении рисками.
5. Расскажите о способах защиты бизнеса от возможных потерь.
6. Какие источники возникновения инвестиционных рисков вы знаете? Охарактеризуйте их.
7. Что означает диверсификация инвестиционного портфеля?
8. С какими видами рисков Вы знакомы?

VI. ОЦЕНКА БИЗНЕСА

Затратный (имущественный) подход в оценке бизнеса рассматривает стоимость предприятия с точки зрения понесенных издержек. Балансовая стоимость активов и обязательств предприятия вследствие инфляции, изменения конъюнктуры рынка, используемых методов учета, как правило, не соответствует рыночной стоимости. В результате перед оценщиком встает задача проведения корректировки баланса предприятия. Для осуществления этого предварительно проводится оценка обоснованной рыночной стоимости каждого актива баланса в отдельности, затем определяется текущая стоимость обязательств и, наконец, из обоснованной рыночной стоимости суммы активов предприятия вычитается текущая стоимость всех его обязательств. Результат показывает оценочную стоимость собственного капитала предприятия.

$$\text{Собственный капитал} = \text{активы} - \text{обязательства}^*$$

* Алгоритм расчета дан в «Порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ», утвержденного приказом Министерства финансов Российской Федерации от 5 августа 1996 г. № 71 и Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг от 5 августа 1996 г. №179.

Базовой формулой в имущественном (затратном) подходе является: Собственный капитал=Активы–Обязательства.

Данный подход представлен двумя основными методами:

- методом стоимости чистых активов;
- методом ликвидационной стоимости.

Метод стоимости чистых активов. Расчет методом стоимости чистых активов включает несколько этапов:

1. Оценивается недвижимое имущество предприятия по обоснованной рыночной стоимости.
2. Определяется обоснованная рыночная стоимость машин и оборудования.
3. Выявляются и оцениваются нематериальные активы.
4. Определяется рыночная стоимость финансовых вложений как долгосрочных, так и краткосрочных.
5. Товарно-материальные запасы переводятся в текущую стоимость.
6. Оценивается дебиторская задолженность.
7. Оцениваются расходы будущих периодов.
8. Обязательства предприятия переводятся в текущую стоимость.
9. Определяется стоимость собственного капитала путем вычитания из обоснованной рыночной стоимости суммы активов текущей стоимости всех обязательств.

6.1. Определение обоснованной рыночной стоимости недвижимого имущества предприятия.

Для оценки недвижимости (земли и зданий, сооружений) возможно использование трех подходов: доходного, сравнительного (рыночного) и затратного.

Применение доходного подхода

Доходный подход при оценке объектов недвижимости включает в себя два метода:

- метод капитализации доходов;
- метод дисконтированных денежных потоков.

Метод капитализации доходов используется при оценке приносящей доход недвижимости. Доходы от владения недвижимостью могут, например представлять собой текущие и будущие поступления от

сдачи ее в аренду, доходы от возможного прироста стоимости недвижимости при ее продаже в будущем. Результат по данному методу состоит как из стоимости зданий, сооружений, так и из стоимости земельного участка. Целесообразно выделить основные этапы процедуры оценки методом капитализации.

Первый этап. Оценивается *потенциальный валовой доход*. Делается это на основе анализа текущих ставок и тарифов, существующих на рынке недвижимости для сравнимых объектов. Потенциальный валовой доход (ПВД) - доход, который можно получить от недвижимости при 100 % использовании без учета всех потерь и расходов. ПВД зависит от площади оцениваемого объекта и принятой арендной ставки.

$$\text{ПВД} = S \cdot C_a, \text{ где}$$

S - площадь в кв. м., сдаваемая в аренду;

C_a - арендная ставка за 1 кв. м.

Как правило, величина арендной ставки зависит от местоположения объекта, его физического состояния, наличия коммуникаций, срока аренды и т.д.

Второй этап. Оцениваются предполагаемые потери от недоиспользования объекта недвижимости и потери при сборе платежей. Уменьшение ПВД на величину потерь дает величину *действительного валового дохода*.

$$\text{ДВД} = \text{ПВД} - \text{Потери.}$$

Третий этап. Рассчитываются предполагаемые издержки по эксплуатации оцениваемой недвижимости. Периодические расходы для обеспечения нормального функционирования объекта и воспроизводства дохода называются *операционными расходами*.

Операционные расходы принято делить на:

- условно-постоянные расходы:

- условно-переменные или эксплуатационные расходы:

- расходы на замещение или резервы.

К условно-постоянным относятся расходы, размер которых не зависит от степени эксплуатационной загруженности объекта и уровня предоставляемых услуг (например, страховые платежи).

К условно-переменным относятся расходы, размер которых зависит о степени эксплуатационной загруженности объекта и уровня предоставляемых услуг. Основными условно-переменными расходами являются коммунальные расходы, расходы на содержание территории, расходы на управление, зарплата обслуживающему персоналу и т.д.

К расходам на замещение относятся расходы на периодическую замену быстроизнашивающихся компонентов улучшений (обычно к таким компонентам относят кровлю, покрытие пола, санитарно-техническое оборудование, электроарматуру). В расчете подразумевается, что деньги на это резервируются, хотя большинство владельцев недвижимости, в действительности этого не делает. Если владелец планирует замену изнашивающихся улучшений в течение срока владения, то указанные отчисления необходимо учитывать при расчете стоимости недвижимости рассматриваемым методом.

Пример. Текущий ремонт здания, требующийся один раз в 6 лет, обходится владельцу в 10000 долл. Последний раз ремонт был проведен 2 года назад. Срок владения 5 лет. Необходимо рассчитать расходы на замещение по статье текущего ремонта за первый год владения.

Решение. Следующий ремонт необходимо провести через 4 года (6-2), следовательно, он придется на нынешнего владельца и расходы на замещение составят 2500 долл. (10000:4).

Если в период предполагаемого срока владения не предусматривается замена быстроизнашивающихся компонентов, то расходы на их замещение не учитываются. Но необходимость проведения ремонта в будущем повлияет на цену реверсии (перепродажи).

Пример. Текущий ремонт, требующийся один раз в 6 лет, обходится владельцу в 10000 долл. Последний раз ремонт был проведен 2 года назад. Срок владения - 3 года. Необходимо рассчитать расходы на замещение по статье текущего ремонта за первый год владения.

Решение. Ремонт придется делать следующему владельцу, следовательно, расходы на замещение для нынешнего владельца равны 0. Но цена реверсии уменьшится на размер износа, т.е. на (2+3):6 от стоимости ремонта, что составляет

$$8.333.3 \text{ долл. } (10.000 - \frac{5}{6}).$$

Четвертый этап. Определяется прогнозируемый *чистый операционный доход* посредством уменьшения ДВД на величину операционных расходов. Таким образом, ЧОД - действительный валовой доход за вычетом всех статей расходов за исключением амортизационных отчислений.

Пятый этап. Рассчитывается коэффициент капитализации. Существует несколько методов определения последнего:

- Метод кумулятивного построения.
- Метод определения коэффициента капитализации с учетом возмещения капитальных затрат.
- Метод связанных инвестиций или техника инвестиционной группы.
- Метод прямой капитализации.

Метод кумулятивного построения

Коэффициент капитализации в оценке недвижимости состоит из двух элементов:

- Ставка дохода на инвестиции (ставки дохода на капитал). Это компенсация, которая должна быть выплачена инвестору за ценность денег с учетом фактора времени, риска и других факторов, связанных с конкретными инвестициями.

- Нормы возврата (возмещения) капитала. Под возвратом капитала понимается погашение суммы первоначальных вложений. Причем этот элемент коэффициента капитализации применяется только к изнашиваемой, т.е. теряющей стоимость части активов.

Ставка дохода на капитал строится на базе:

- безрисковой ставки дохода;
- премии за риск;
- премии за низкую ликвидность недвижимости;
- премии за инвестиционный менеджмент.

Безрисковая ставка дохода. Она используется в качестве базовой, к которой добавляются остальные, ранее перечисленные, составляющие. Для определения безрисковой ставки можно пользоваться как среднеевропейскими показателями по безрисковым операциям, так и российскими. В случае использования среднеевропейских показателей к безрисковой ставке прибавляется премия за риск инвестирования в данную страну, так называемый страновой риск. Российские показатели берутся исходя из ставки дохода на государственные облигации или, что является предпочтительнее, ставок по валютным депозитам (сравнимой длительности и размеров суммы) банков высшей категории надежности. Безрисковая ставка определяет минимальную компенсацию за инвестирование в данный объект.

Премия за риск. Все инвестиции, за исключением ранее перечисленных, имеют более высокую степень риска, зависящую от особенностей оцениваемого вида недвижимости. Чем большим является риск, тем выше должна быть величина процентной ставки для компенсации первого.

Премия за низкую ликвидность. Ликвидность показывает, насколько быстро недвижимость может быть превращена в наличные деньги. Недвижимость относительно низколиквидна. Особенно высока эта премия в странах, где слабо развита ипотека.

Премия за инвестиционный менеджмент. Чем более рискованны и сложны инвестиции, тем более компетентного управления они требуют. Инвестиционный менеджмент не следует путать с управлением недвижимостью, расходы по которому включаются в операционные расходы.

Метод определения коэффициента капитализации с учетом возмещения капитальных затрат.

Как уже отмечалось ранее, коэффициент капитализации применительно к недвижимости включает в себя ставку дохода на инвестиции и норму возврата капитала. Если прогнозируется изменение стоимости актива (уменьшение или рост), то возникает необходимость учета в коэффициенте капитализации возмещения капитала.

Существуют три способа возмещения инвестированного капитала:

- прямолинейный возврат капитала (метод Ринга);

- возврат капитала по фонду возмещения и ставке дохода на инвестиции (метод Инвуда). Его иногда называют аннуитетным методом;

- возврат капитала по фонду возмещения и безрисковой ставке процента (метод Хоскольда).

Метод Ринга. Этот метод целесообразно использовать, когда ожидается, что поток доходов будет систематически снижаться, а возмещение основной суммы будет происходить равными частями. Годовая норма возврата капитала рассчитывается путем деления 100 % стоимости актива на остающийся срок полезной жизни, иначе говоря, она представляет величину, обратную сроку службы актива.

Пример. Условия инвестирования:

- сумма равна 2000 долл.;
- срок равен 5 годам;
- ставка дохода на инвестиции составляет 12% .

Решение.

Ежегодная прямолинейная норма возврата составит 20%, так как за 5 лет будет списано 100% актива ($100 : 5 = 20\%$). В этом случае коэффициент капитализации составит 32% ($20 + 12$).

Ежегодно будет возвращаться 20% первоначальных инвестиций (400 долл.) наряду с 12% доходом на инвестиции. Выплачиваемые проценты в абсолютном выражении из года в год будут убывать, так как начисляются они на убывающий остаток основной суммы. Для первого года проценты будут составлять 240 долл.; для второго - 192; для третьего - 144; для четвертого - 96; для пятого - 48 долл. (рис. 6.1).

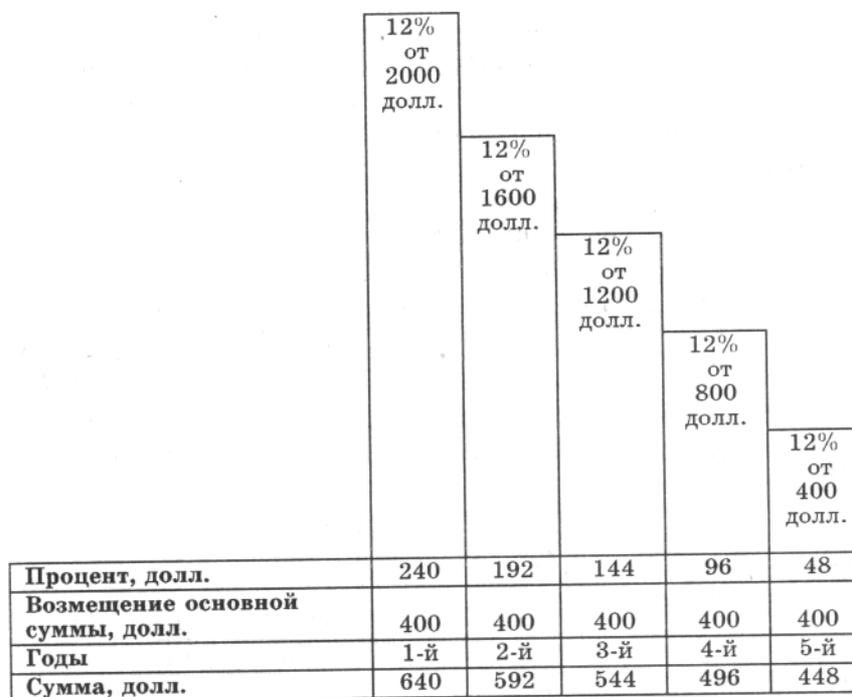


Рис. 6.1

Метод Инвуда. Этот метод применяется, когда ожидается, что в течение всего прогнозного периода будут получены постоянные, равновеликие доходы. Одна часть этого потока доходов будет представлять собой доход на инвестиции, а другая будет обеспечивать возмещение или возврат капитала. Более того, сумма потока доходов будет представлять собой доход на инвестиции, а другая будет обеспечивать возмещение или возврат капитала. Более того, сумма возврата капитала будет реинвестироваться по ставке дохода на инвестиции (капитал). В этом случае норма возврата инвестиций как составная часть коэффициента капитализации будет равна фактору фонда возмещения при той же ставке процента, что и по инвестициям (этот фактор берется из таблицы шести функций сложного процента). Сам же коэффициент капитализации при потоке равновеликих доходов будет равен сумме ставки дохода на инвестиции и фактору фонда возмещения для этого же процента (коэффициент капитализации можно взять из таблицы шести функций сложного процента в графе взнос на амортизацию единицы).

Пример.

Условия инвестирования:

- сумма равна 2000 долл.;

- срок равен 5 годам;

- ставка дохода на инвестиции составляет 12 % .

Таблица 6.1

Проценты, долл.	240	202,23	159,92	112,53	59,4
		Возврат основной суммы, долл.	314,81	352,58	394,89
Годы	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Равновеликий поток доходов, долл.	554,81	554,81	554,81	554,81	554,81

Решение. Ежегодный равновеликий поток доходов равен 554,81 долл. ($2000 \times 0,2774097$) - графа «Взнос на амортизацию единицы» для 12% на 5 лет. Процент за первый год составляет 240 долл. (12% от 2 000), а возврат основной суммы равен 314,81 (554,81 - 240). Если ежегодно получаемые 314,81 реинвестируется под 12% годовых, то в конце второго года возврат основной суммы будет равен 352,58; в конце третьего - 394,89; в конце четвертого - 442,28; а в конце пятого - 495,41. Итого, в течение пяти лет вся основная сумма в размере 2.000 будет возвращена. В начале второго года остаток основной суммы будет 1685,19, соответственно, начисленный процент равен 202,23; в начале третьего года остаток основной суммы равен 1332,61 [$2.000 - (314,81 + 352,58)$], а процент соответственно 159,92; далее по годам: 937,72 и 112,53; 495,44 и 59,46 долл.

Коэффициент же капитализации рассчитывается путем сложения ставки дохода на капитал (инвестиции) 0,12 и фактора фонда возмещения (для 12%, 5 лет) 0,1574097. В результате получается коэффициент капитализации равный 0,2774097, как если бы он был взят из графы «Взнос на амортизацию» (для 12%, 5 лет).

Метод Хоскольда. Его используют в тех случаях, когда ставка дохода, приносимая первоначальными инвестициями, настолько высока, что становится маловероятным осуществление реинвестирования по той же ставке. Поэтому для инвестируемых средств предполагается получение дохода по безрисковой ставке.

Пример. Инвестиционный проект предусматривает ежегодный 12% доход на инвестиции (капитал) в течение 5 лет. Суммы в счет возврата инвестиции могут быть без риска реинвестированы по ставке 6% .

Решение. Если норма возврата капитала равна 0,1773964, что представляет собой фактор фонда возмещения при 6% за 5 лет, то коэффициент капитализации (R) равен $0,2973964(0,12 + 0,1773964)$.

Если прогнозируется, что инвестиции потеряют стоимость не полностью, а лишь частично, то коэффициент капитализации будет рассчитываться несколько иначе.

Пример. Прогнозируется продажа объекта недвижимости через 5 лет за 50% его нынешней стоимости. Ставка дохода на инвестиции 12% .

Решение. По методу Ринга норма возврата капитала $20\% (100\% : 5 \text{ лет}) \times 1/2 = 10\%$. $R = 0,1$ (норма возврата капитала) + 0,12 (ставка дохода на инвестиции) = 0,22 = 22%.

По методу Инвуда норма возврата капитала определяется умножением фактора фонда возмещения на процент потери стоимости объекта недвижимости (50% -ная потеря $\times 0,1574097$) = 0,07887 $\times R = 0,0787$ (норма возврата капитала) + 0,12 (ставка дохода на инвестиции) = 0,1987 = 19,87%.

При вложении инвестиций в недвижимость типичный инвестор рассчитывает на будущий рост стоимости первоначально вложенного капитала. Этот расчет строится на прогнозе инвестора о повышении цены земли, здании, сооружений под влиянием роста спроса на отдельные виды недвижимости или из-за роста инфляции. В связи с этим появляется необходимость учета в коэффициенте капитализации прироста стоимости капиталовложений.

Пример. Требуемая ставка дохода на капитал равна 12%. Прирост стоимости будет происходить в течение последующих пяти лет и составит 40% .

Решение. Рассчитывается отложенный доход $0,4 \times 0,1574$ (фактор фонда возмещения за 5 лет при

12%) = 0,063. Из ставки дохода на капитал вычитается отложенный доход и, таким образом, определяется коэффициент капитализации.

$$R = 0,12 - 0,063 = 0,057 = 5,7\%.$$

В случае повышения стоимости инвестированных средств выручка от продажи не только обеспечивает возврат всего вложенного капитала, но и приносит часть дохода, необходимого для получения 12% отдачи на капитал. Поэтому коэффициент капитализации должен быть уменьшен с учетом ожидаемого прироста капитала.

Метод связанных инвестиций или техника инвестиционной группы

Так как большинство объектов недвижимости покупается с помощью заемного и собственного капитала, коэффициент капитализации должен удовлетворять требованиям доходности на обе части инвестиций. Величина данного коэффициента определяется методом связанных инвестиций или техникой инвестиционной группы. Коэффициент капитализации для заемных средств называется ипотечной постоянной и рассчитывается по следующей формуле:

$$R_m = \frac{\text{Ежегодные выплаты по обслуживанию долга}}{\text{Основная сумма ипотечной ссуды (кредита)}}.$$

Если условия кредита известны, то ипотечная постоянная определяется по таблице шести функций сложного процента: она будет представлять собой сумму ставки процента и коэффициента фонда возмещения или же будет равна коэффициенту взноса на амортизацию единицы.

Коэффициент капитализации для собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$R_E = \frac{\text{Годовой денежный поток (ДП) до выплаты налогов}}{\text{Величина собственного капитала}}.$$

Общий же коэффициент капитализации определяется как средневзвешенное значение

$$R = M \cdot R_m + (1 - M) \cdot R_E, \text{ где}$$

M - доля заемных средств в стоимости;

R_m - коэффициент капитализации для заемного капитала;

R_E - коэффициент капитализации для собственного капитала.

Метод прямой капитализации

Существует еще один метод определения коэффициента капитализации – метод прямой капитализации. В рамках доходного подхода стоимость актива рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{Y}{R}, \text{ где}$$

V - стоимость актива;

Y - ЧОД;

R - коэффициент капитализации.

Если вышеприведенная формула преобразует ЧОД в стоимость, то следующая формула переводит стоимость в коэффициент капитализации:

$$R = \frac{Y}{V}.$$

Основываясь на рыночных данных по ценам продаж и значений ЧОД сопоставимых объектов недвижимости, можно вычислить коэффициент капитализации. Определенный таким путем коэффициент капитализации называется общим. Эта формула используется, когда перепродажа актива производится по цене равной сумме первоначальных инвестиций и, следовательно, нет необходимости включать в коэффициент капитализации надбавку за возмещение капитала, а также когда прогнозируется поступление равновеликих доходов.

Пример. Имеется информация о недвижимости, сопоставимой с оцениваемой. Она показывает, что сопоставимая недвижимость продана за 325.000, а ЧОД составил 30000 долл. Найти общий коэффициент капитализации позволяет вышеприведенная формула:

$$R = \frac{30000}{325000} = 0,09, \text{ или } 9\%.$$

Шестой этап. На последнем этапе метода капитализации доходов стоимость недвижимого имущества определяется посредством деления величины прогнозируемого чистого операционного дохода (результат 4-го этапа) на коэффициент капитализации (результат 5-го этапа):

$$V = \frac{Y}{R} \quad \text{или} \quad \frac{\text{ЧОД}}{\text{Коэффициент капитализации}}$$

Метод дисконтированных денежных потоков. Этот метод используется для определения текущей стоимости тех будущих доходов, которые принесет использование объекта недвижимости и возможная его продажа.

Определение обоснованной рыночной стоимости с использованием метода дисконтированных денежных потоков можно разделить на несколько этапов:

1. Составляется прогноз потока будущих доходов в период владения объектом недвижимости.
2. Рассчитывается стоимость оцениваемого объекта недвижимости на конец периода владения, т.е. стоимость предполагаемой продажи (реверсии), даже если в действительности продажа не планируется.
3. Выводится ставка дисконта для оцениваемой недвижимости на существующем рынке.
4. Производится приведение будущей стоимости доходов в период владения и прогнозируемой стоимости реверсии к текущей стоимости.

Таким образом:

$$\begin{array}{l} \text{стоимость} \\ \text{недвижимого} \\ \text{имущества} \end{array} = \begin{array}{l} \text{текущая стоимость} \\ \text{периодического} \\ \text{потока дохода} \end{array} + \begin{array}{l} \text{текущая} \\ \text{стоимость} \\ \text{реверсии} \end{array}$$

Пример. Инвестор приобретает недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм арендной платы, выплачиваемых авансом. Ставка дисконта 11%.

Таблица 6.2

Год	Годовая арендная плата, долл.	Текущая стоимость единицы при 11%	Текущая стоимость, долл.
0	60000		60000
1	62000	0,900901	55855,86
2	64000	0,811622	51943,81
3	66000	0,731191	48258,61
4	68000	0,658731	44793,71
5	70000	0,593451	41541,57
6	72000	0,534641	38494,15
7	74000	0,481658	35642,69
8	76000	0,433926	32978,38
9	78000	0,390925	30492,15
Итого: текущая стоимость арендных платежей			440000,93
Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить порядка 600000 долл. Текущая стоимость реверсии:			
10	600000	0,352184	211310,40
Итого: текущая стоимость недвижимости			651311,33

Применение рыночного (сравнительного) подхода для оценки недвижимости

Сравнительный (рыночный) подход представлен:

- методом сравнения продаж;
- методом валового рентного мультипликатора.

Метод сравнения продаж. Данный метод основан на сопоставлении и анализе информации о продаже аналогичных объектов недвижимости, как правило, за последние 3–6 месяцев. Основопологающим принципом метода сравнительных продаж является принцип замещения, гласящий, что при наличии на рынке нескольких объектов рациональный инвестор не заплатит за данный объект больше стоимости недвижимости аналогичной полезности. Под полезностью понимается совокупность характеристик объекта, определяющих назначение, возможность и способы его использования, а также размеры и сроки получаемого в результате такого использования дохода. Данный метод является объективным лишь в случае наличия достаточного количества сопоставимой и достоверной информации по недавно прошедшим сделкам.

Этот метод требует базы данных по совершенным сделкам, включающей информацию об условиях и ценах сделок, продавцах и покупателях. Оценщик должен выяснить, не действовал ли покупатель или продавец в условиях финансового давления, являются ли обе стороны сделки независимыми, обладали ли они типичной для данного рынка информацией, действовали ли экономически рационально, было ли финансирование типичным для рынка. Для выявления и анализа сделок, произведенных с объектами, сопоставимыми с оцениваемым, необходимо выявить сегмент рынка, для которого эти объекты типичны.

Сегментирование рынка - процесс разбиения рынка на сегменты (сектора), схожие по следующим параметрам:

- назначение использования объекта;
- качество объекта;
- передаваемые юридические права и ограничения;
- инвестиционная мотивация;
- пути финансирования и т.д.

Выбор объектов в качестве аналогов необходимо производить на том же сегменте рынка, к которому относится оцениваемый объект. При этом необходимо обратить внимание на следующие моменты:

Характерный для данного сегмента срок экспозиции. Если объект был продан за меньший для стандартного срока экспозиции период, это скорее всего свидетельствует о том, что цена была занижена. Напротив, если объект находился на рынке дольше стандартного срока экспозиции, то цена, по всей видимости, была завышена. И в том и в другом случаях сделка не является типичной для данного сегмента рынка и не может рассматриваться в качестве сравнимой.

Независимость субъектов сделки. Если покупатель и продавец являются представителями холдинга и дочерней компании, то маловероятно заключение сделки между ними по рыночной цене. То же самое относится к сделкам с объектами, отягощенными залогом.

Инвестиционная мотивация. Она должна быть одинаковой при осуществлении сделок с оцениваемым объектом и объектами-аналогами.

Метод сравнения продаж включает несколько этапов:

Выбор объектов недвижимости - аналогов. Для более объективной оценки необходим анализ не менее 3–5 сопоставимых продаж.

Оценка поправок по элементам и расчет скорректированной стоимости.

3. Расчет стоимости всего объекта недвижимости посредством умножения стоимости единицы сравнения на площадь объекта.

1. Сравнение и сопоставление оцениваемого объекта с объектами-аналогами производится по двум компонентам:

- по единицам сравнения;
- по элементам сравнения.

Применяются следующие *единицы сравнения*:

- цена за 1 га - для больших массивов сельскохозяйственного назначения, промышленного и жилищного строительства;
- цена за 1 кв. м - в деловых центрах городов, для офисов;

- цена за 1 лот - стандартные по форме и размеру участки в районах жилой, дачной застройки;
- цена за фронтальный метр - при коммерческом использовании в городах (общая площадь объекта считается пропорциональной длине его границы по какой-либо улице или шоссе);
- цена за единицу плотности - коэффициент отношения площади застройки и площади земельного участка;
- цена за единицу, приносящую доход - в спортивных комплексах, ресторанах, театрах это одно посадочное место, а в гаражах и автостоянках - место парковки одного автомобиля.

Элементами сравнения для объектов недвижимости являются:

- переданные имущественные права;
- условия финансирования сделки. Могут иметь место различные варианты, например, финансирование сделки продавцом при предоставлении последним ипотечного кредита;
- условия продажи. Корректировка на условия продажи отражает нетипичные для рынка отношения между продавцом и покупателем;
- время продажи. Время продажи является одним из основных элементов сравнения сопоставимых продаж. Для внесения поправки на время продажи необходимо знать тенденции изменения цен на рынке недвижимости с течением времени;
- местоположение;
- физические характеристики. Физические характеристики объекта недвижимости включают в себя размеры, конструктивные элементы, внешний вид и т.д.

2. Оценка поправок по элементам и расчет скорректированной единицы сравнения.

Поправками называются корректировки, которые вводятся в цену продажи объекта-аналога при приведении его ценообразующих характеристик к характеристикам оцениваемого объекта. Необходимо учитывать, что:

- поправкам не поддаются сегментообразующие характеристики, например, назначение использования объекта;
- не всегда можно рассчитать поправки на условия финансирования, на условия продаж. По возможности лучше не рассматривать аналоги, отличающиеся от оцениваемого объекта по этим характеристикам. При отсутствии такой возможности поправки на эти характеристики необходимо вносить в первую очередь.

Объектом корректировки является цена продажи сопоставимого объекта недвижимости. Если элемент сопоставимой продажи превосходит по качеству тот же элемент в оцениваемом объекте, то делается минусовая поправка, если же уступает - то вносится плюсовая поправка.

В зависимости от отношения к цене единицы сравнения поправки делятся на:

- процентные;
- денежные:
- денежные относительные;
- денежные абсолютные.

Процентные поправки вносятся путем умножения стоимости аналога или его единицы сравнения на величину процентной поправки. Приведенная стоимость аналога с учетом процентной поправки выглядит следующим образом:

$$V = (C_{ед} - K_{ед}) \cdot П_{пр} = (C_{ед} \cdot П_{пр}) - K_{ед}, \text{ где}$$

- V – стоимость оцениваемого объекта;
- $(C_{ед} \cdot K_{ед})$ – цена продажи аналога до учета поправки;
- $П_{пр}$ – величина процентной поправки.
- $C_{ед}$ – цена единицы сравнения;
- $K_{ед}$ – количество единиц сравнения.

Из формулы видно, что процентная поправка может быть отнесена как к цене аналога в целом, так и к цене его единицы сравнения. Это свидетельствует о том, что величины процентных поправок не зависят от количества единиц сравнения. К процентным поправкам можно отнести, например, поправки на местоположение, время продаж.

Денежные поправки. Относительная денежная поправка изменяет цену лишь одной единицы сравнения. Стоимость оцениваемого объекта с учетом относительной денежной поправки

рассчитывается следующим образом:

$$V = (C_{ед} \cdot K_{ед}) + (П_{од} \cdot K_{ед}) = (C_{ед} + П_{од}) \cdot K_{ед}, \text{ где}$$

$П_{од}$ – величина относительной денежной поправки.

Относительную денежную поправку удобнее относить к цене единицы сравнения, поэтому общая величина для всего объекта зависит от количества единиц сравнения.

Абсолютная денежная поправка относится к цене аналога в целом и ее величина не зависит от количества единиц сравнения. К абсолютным денежным поправкам относятся поправки на дополнительные улучшения, например, наличие автостоянки. Поэтому стоимость оцениваемого объекта с учетом абсолютной денежной поправки выглядит следующим образом:

$$V = (C_{ед} \cdot K_{ед}) + П_{ад}, \text{ где}$$

$П_{ад}$ – величина абсолютной денежной поправки.

Способы расчета и внесения поправок

Существуют следующие основные методы расчета поправок:

- метод, связанный с анализом парных продаж;
- метод прямого анализа характеристик;
- экспертный метод расчета.

Метод, связанный с анализом парных продаж. Парной продажей называется продажа двух объектов, идентичных почти во всем, за исключением одной, как правило, характеристики. Ее аналитик и пытается оценить. В основе данного метода лежит следующее логическое рассуждение: если между двумя сопоставимыми объектами имеется единственное различие, то разница в продажных ценах может быть приписана этому различию. Объекты парной продажи совсем не обязательно должны быть сопоставимы с объектом и его аналогами. Но парная продажа обязательно должна быть выявлена на том же сегменте рынка, что и оцениваемый объект.

Пример расчета процентной поправки на местоположение методом парной продажи. Оценивается отдельно стоящее двухэтажное кирпичное здание под офис, расположенное в округе «Юг». Для анализа сравнительных продаж был определен аналог – двухэтажное отдельно стоящее кирпичное здание, расположенное в округе «Север». Аналог был продан за 1250000 долл. В базе данных имеются следующие пары сопоставимых объектов

(табл. 6.3):

Таблица 6.3

Номер объекта	Местоположение, округ	Физические характеристики и назначение объекта	Цена, долл.
1	«Юг»	Одноэтажное блочное здание под офис	400000
2	«Север»	Одноэтажное блочное здание под офис	950000
3	«Север»	Двухэтажное кирпичное здание под магазин	1250000
4	«Юг»	Двухэтажное кирпичное здание под магазин	900000

Решение. Для того, чтобы определить стоимость продажи оцениваемого объекта необходимо рассчитать и внести поправку на местоположение. Она определяется отношением цен парных продаж объекта № 1 и № 2. Объекты № 3 и № 4 не могут быть использованы, так как их назначение не позволяет отнести их к тому же, что и наш объект, сегменту рынка.

Поправка на местоположение:

$$\Pi_m = \frac{Ц_1}{Ц_2} = \frac{400000}{950000} = 0,42, \text{ где}$$

Π_m — поправка на местоположение;

$Ц_1$ — цена продажи объекта № 1;

$Ц_2$ — цена продажи объекта № 2.

Поправка (в нашем примере 0,42) представляет собой коэффициент, на который умножается цена аналога для получения вероятной цены оцениваемого объекта.

$$V = G_{ан} \cdot \Pi_m = 1250000 \cdot 0,42 = 525000 \text{ долл., где}$$

V - вероятная стоимость объекта оценки;

$G_{ан}$ - цена продажи аналога;

Π_m - поправка на местоположение.

Пример расчета абсолютной денежной поправки методом сравнения парных продаж. Оценивается двухэтажное здание с пристроенной верандой. Имеется здание-аналог, но без веранды, проданное по цене 100000 долл. Кроме того, имеются данные по следующим объектам-аналогам (табл. 6.4):

Таблица 6.4

Объект	Наличие веранды	Физические характеристики и назначение объекта	Цена, долл.
1	Присутствует	Трехэтажное блочное здание	125000
2	Отсутствует	То же	118000

Из анализа объектов 1 и 2 целесообразно предположить, что разница в их цене обусловлена наличием или отсутствием веранды при условном допущении равенства прочих физических характеристик.

$$\Pi_3 = Ц_1 - Ц_2 = 125000 - 118000 = 7000 \text{ долл., где}$$

Π_3 - поправка на наличие веранды;

$Ц_1$ - цена объекта 1;

$Ц_2$ - цена объекта 2.

Вероятная стоимость объекта оценки определяется по следующей формуле:

$$V = C_{ан} + \Pi_3 = 100000 + 7000 = 107000 \text{ долл., где}$$

V - вероятная стоимость объекта;

$C_{ан}$ - цена продажи аналога;

Π_3 - поправка на наличие веранды при объекте А.

Пример расчета относительной денежной поправки методом анализа парных продаж. Оценивается двухэтажное здание заводоуправления площадью 400 кв. м., нуждающееся в косметическом ремонте. В качестве аналога было выбрано двухэтажное офисное здание площадью 350 кв. м., в котором был сделан косметический ремонт. Цена продажи аналога 250000 долл. В базе данных были найдены следующие данные по парным продажам:

Таблица 6.5

объект	физические характеристики и назначение объекта	состояние	цена
А	одноэтажное кирпичное офисное здание = 150 кв. м	Требуется ремонт	80.000
В	одноэтажное кирпичное офисное здание = 200 кв. м	Проведен косметический ремонт	160.000

При расчете поправки на косметический ремонт необходимо сопоставить цены единиц сравнения объектов с проведенным и с требуемым косметическим ремонтом.

$$P_p = \frac{C_1}{S_1} - \frac{C_2}{S_2} = \frac{80000}{150} - \frac{160000}{200} = 533,33 - 800 = -266,67 \text{ долл., где}$$

P_p – поправка на проведенный ремонт (рассчитана на 1 кв. м. здания);

C_a – цена объекта А;

C_b – цена объекта В;

S_a – площадь объекта А, м²;

S_b – площадь объекта В, м².

Поправка в данном случае получилась с отрицательным знаком. Объясняется это тем, что цена аналога должна быть уменьшена на величину стоимости проведенного косметического ремонта для определения вероятной цены оцениваемого объекта. Вероятная цена оцениваемого объекта рассчитывается по формуле:

$$V = \frac{C_{ан}}{S_{ан}} + P_{пр} \cdot S = \frac{250000}{350} + (-266,67) \cdot 400 \text{ м}^2 = 179046 \text{ долл., где}$$

V – вероятная стоимость оцениваемого объекта;

$C_{ан}$ – цена аналога;

$S_{ан}$ – площадь аналога, м²;

S – площадь оцениваемого объекта, м².

$P_{пр}$ – поправка на проведенный ремонт;

Для упрощения расчетов в приведенных примерах рассматривалась лишь одна парная продажа. На практике для более точного определения поправки следует пойти по пути осреднения результатов, полученных рассмотрением нескольких парных продаж. Последовательность внесения денежных поправок не имеет значения. При внесении же процентных поправок она должна быть соблюдена, так как последующие процентные поправки вносятся в предыдущую уже откорректированную цену сопоставимой продажи:

переданные имущественные права	поправка (+) или (-) в %	откорректир. цена
условия финансирования	поправка (+) или (-) в %	откорректир. цена
условия продажи	поправка (+) или (-) в %	откорректир. цена
время продажи	поправка (+) или (-) в %	откорректир. цена
местоположение	поправка (+) или (-) в %	откорректир. цена
физические характеристики	поправка (+) или (-) в %	стоимость оцениваемой недвижимости

Метод прямого анализа характеристик. Суть метода заключается в анализе характеристик оцениваемого объекта и аналога. Этим методом рассчитывается, например, поправка на время продажи объекта, фактически отражающая изменение покупательной способности валюты, в которой осуществлялись платежи за сопоставимые объекты недвижимости. Цены на недвижимость рассчитываются в долларах, поэтому для определения поправки на время продажи необходимо знать индексы покупательной способности доллара. Данную информацию можно почерпнуть во многих финансово-экономических справочниках и специализированных периодических изданиях.

Предположим, в банке данных имеется информация о продаже объектов-аналогов, проданных в различные периоды времени. Для того, чтобы определить вероятную цену оцениваемого объекта, необходимо ответить на вопрос – за какую сумму были бы проданы аналоги, если бы сделка состоялась на момент оценки нашего объекта? Следовательно, в цены аналогов необходимо ввести процентные поправки, которые с учетом индексов инфляции могут быть рассчитаны по следующей формуле:

$$П_в = \frac{Y_{дс}}{Y_{до}}, \text{ где}$$

$П_в$ - поправка на время продажи;

$Y_{дс}$ - индекс покупательной способности доллара на дату совершения сделки с аналогом;

$Y_{до}$ - индекс покупательной способности доллара на дату оценки объекта.

Вероятная стоимость оцениваемого объекта может быть рассчитана как среднее арифметическое из приведенных цен аналогов.

$$V = (C_{ан1} \cdot П_{в1} + C_{ан2} \cdot П_{в2} + \dots + C_{анп} \cdot П_{вп}) : n, \text{ где}$$

V - вероятная стоимость объекта оценки;

$C_{ан}$ - цена аналога;

$П_в$ - поправка на время продажи;

n - число аналогов.

На основе данных физического состояния зданий рассчитывается *процентная поправка на износ*. Расчет производится по формуле:

$$П_и = (100 - И_о) : (100 - И_{анал}), \text{ где}$$

$П_и$ - поправка на износ;

$И_о$ - износ объекта;

$И_{ан}$ - износ аналога.

Стоимость объекта с учетом поправки на износ:

$$V = C_{ан} \cdot П_и, \text{ где}$$

V - вероятная стоимость оцениваемого объекта;

$C_{ан}$ - цена аналога;

$П_и$ - поправка на износ.

Пример расчета процентной поправки на износ методом прямого анализа характеристик.

Оценивается административное здание с износом 20%. Имеются следующие данные по недавно проданным объектам (табл. 6.6):

Таблица 6.6

Объект	Процент износа	Цена, долл.
1	20%	75400
2	90%	30680
3	25%	70600

$$V = 75400 \cdot [(100 - 15) : (100 - 20)] = 79924 \text{ долл.}$$

$$V = 70600 \cdot [(100 - 15) : (100 - 25)] = 79778 \text{ долл.}$$

Объект 2 вообще не используется в качестве аналога, т.к. его износ свыше 80% и, следовательно, объект приобретает с иной инвестиционной мотивацией. Вероятная цена административного здания:

$$V = (80426 + 80685) : 2 = 80556 \text{ долл.}$$

Экспертные методы расчета и внесения поправок.

Экспертные методы расчета и внесения поправок основаны на представлениях оценщика о преимуществах или недостатках оцениваемого объекта по сравнению с аналогом. Эти поправки обычно рассчитываются как процентные и определяются по следующей схеме, например:

- Объект лучше аналога на 9%, следовательно, цена аналога должна возрасти, чтобы отразить эту разницу. Пусть цена продажи аналога - 1,0, а стоимость объекта оценки - X . Тогда:

$$X = 1,0 + 0,09 = 1,09$$

– Аналог лучше оцениваемого объекта на 9%. Цена аналога должна уменьшиться для отражения этого различия:

$$1,0 = X + 9\% \cdot X = X(1 + 0,09)$$

$$X = 0,92.$$

Метод валового рентного мультипликатора (мультипликатора валового дохода) – второй метод сравнительного (рыночного) подхода.

Валовой рентный мультипликатор – это отношение продажной цены или к потенциальному, или к действительному валовому доходу.

Этот метод осуществляется в три этапа:

1. Оценивается рыночный рентный доход от оцениваемой недвижимости.
2. Определяется отношение к продажной цене валового дохода, исходя из недавних рыночных сделок.
3. Рассчитывается вероятная стоимость оцениваемого объекта посредством умножения рыночного рентного дохода от оцениваемого объекта на валовой рентный мультипликатор.

$$V = D_p \cdot \text{ВРМ} = D_p \frac{C_{\text{ан}}}{\text{ПВД}_{\text{ан}}}, \text{ где}$$

V – вероятная цена продажи оцениваемого объекта;

D_p – рентный доход оцениваемого объекта;

ВРМ – валовой рентный мультипликатор;

$C_{\text{ан}}$ – цена продажи аналога;

$\text{ПВД}_{\text{ан}}$ – потенциальный валовой доход аналога.

Пример. Необходимо оценить объект недвижимости с ПВД в 15000 долл. В банке данных имеются следующие сведения о недавно проданных аналогах (табл. 6.7):

Таблица 6.7

Аналог	Цена продажи $C_{\text{ан}}$:	ПВД	=	ВРМ
А	80000	:	16000	=	5
В	95000	:	17500	=	5,43
С	65000	:	13500	=	4,8

$$\text{ВРМ (усредненный по аналогам)} = (5 + 5,43 + 4,8) : 3 = 5$$

$$V = 15000 \cdot 5 = 75000 \text{ долл.}$$

Валовой рентный мультипликатор не корректируется на различия, которые существуют между оцениваемыми и сопоставимыми объектами недвижимости, так как в основу расчета ВРМ положены фактические арендные платежи и продажные цены, в которых учтены уже указанные различия.

Применения затратного подхода

Этот подход включает несколько этапов:

1. Определяется стоимость земельного участка, на котором находятся здания, сооружения.
2. Оценивается восстановительная или замещающая стоимость здания и сооружения на действительную дату оценки.

Под восстановительной стоимостью подразумевается стоимость строительства в текущих ценах на действительную дату оценки точной копии оцениваемого объекта из тех же строительных материалов,

при соблюдении тех же строительных стандартов, по такому же проекту, что и оцениваемый объект. В случае, если определение восстановительной стоимости не представляется возможным или целесообразным, производится определение стоимости замещения.

Под стоимостью замещения подразумевается стоимость строительства в текущих ценах на действительную дату оценки объекта с полезностью, равной полезности оцениваемого объекта, однако с использованием новых материалов в соответствии с текущими стандартами, дизайном, планировкой. Таким образом, в одном случае подразумевается воспроизводство точной копии объекта оценки, в другом - замена его подходящим субститутом.

Будет ли рассчитываться стоимость воспроизводства или замещения, должно быть отражено в отчете, причем выбор должен быть ясно обоснован для предупреждения неправильного понимания.

Определение полной стоимости строительства включает расчет:

- прямых издержек (стоимости материалов, амортизационных отчислений, стоимости временных зданий, сооружений, инженерных сетей, коммунальных услуг, заработной платы строительных рабочих, стоимости мероприятий по технике безопасности и т.п.);

- косвенных издержек (затрат на оплату профессиональных услуг архитекторов, инженеров по проектированию, бухгалтеров и юристов за консультирование, накладных расходов застройщиков, оплату лицензий, процентов по строительным ссудам, маркетинговых расходов на продажу или на перепродажу собственности, рекламных выплат в течение строительства, расходов на изменение права собственности. Использование издержек замещения вместо издержек воспроизводства в процессе оценки позволяет удалить некоторые «устаревшие» элементы;

- предпринимательского дохода.

Предпринимательский доход представляет собой сумму, которую инвестор планирует получить сверх затрат на осуществление проекта с учетом риска и доходности по сопоставимым объектам. С учетом мировой практики расчета предпринимательский доход определяется в 15% от затрат на строительство.

$$\text{Стоимость строительства} + \text{Предпринимательский доход} = \text{Полная стоимость строительства}$$

3. Рассчитываются все виды износа зданий и сооружений с учетом их физического, функционального, технологического и экономического старения.

Физическое устаревание – потеря стоимости собственности, связанная с использованием, изнашиванием, разрушением, увеличением стоимости обслуживания и прочими физическими факторами, приводящими к сокращению жизни и полезности объекта.

Функциональное устаревание - потеря стоимости собственности, связанная с невозможностью выполнять те функции, для которых она предназначалась. Функциональное устаревание является результатом внутренних свойств объекта собственности, и связано с такими факторами, как конструкционные недостатки, избыточные операционные издержки, и проявляется в устаревшей архитектуре здания, удобствах планировки, инженерном обеспечении и т.д. Иначе говоря, объект перестает соответствовать современным стандартам с точки зрения его функциональной полезности.

Формой функционального устаревания является *технологическое устаревание*, под которым понимается потеря стоимости, вызванная изменениями в технологии, в результате которых актив становится менее продуктивным, более дорогим в эксплуатации.

Экономическое устаревание - характеризуется потерей стоимости актива, вызванной внешними факторами, например, изменениями, понизившими спрос, или возросшей конкуренцией.

4. Определяется остаточная стоимость зданий и сооружений как разность между стоимостью воспроизводства (стоимостью восстановления или стоимостью замещения) и совокупным износом.

5. Рассчитывается полная стоимость объекта недвижимости посредством прибавления к остаточной стоимости зданий и сооружений стоимости земельного участка.

Первый этап. Оценка стоимости земельного участка

Земля в гражданский оборот была возвращена Указом Президента № 1767 «О регулировании земельных отношений и развитии аграрной реформы в России» от 27 октября 1993 года. Сделки с землей регулируются Гражданским кодексом РФ, Положением о порядке ведения государственного

земельного кадастра, Положением о проведении конкурсов и аукционов по продаже земельных участков и других операций с землей, Указом Президента 23 апреля 1993 года № 480 «О дополнительных мерах по наделению граждан земельными участками», Основными положениями Государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий в РФ после 1 июля 1994 года, утвержденными Указом Президента РФ от 22 июля 1994 года № 1535, Постановлением Правительства РФ от 1 февраля 1995 года № 96 «О порядке осуществления прав собственников земельных долей и имущественных прав», Указом Президента № 198 от 14 февраля 1996 года «О праве собственности граждан и юридических лиц на земельные участки под объектами недвижимости в сельской местности», а также Указом Президента № 337 от 7 марта 1996 года «О реализации конституционных прав граждан на землю».

Различаются нормативная и рыночная стоимость земельного участка. Оценщик имеет дело прежде всего не с нормативной ценой земли, а с рыночной, складывающейся не в последнюю очередь под влиянием спроса и предложения. При оценке рыночной стоимости земельного участка необходимо определить состав оцениваемых прав на него. Частная собственность признается лишь для участков со следующими условиями использования:

- индивидуальное (жилищное строительство);
- крестьянское (фермерское) хозяйство;
- личное подсобное, садоводческое или дачное хозяйство;
- приватизированные участки под предприятиями.

В Указе Президента РФ «О праве собственности граждан и юридических лиц на земельные участки под объектами недвижимости в сельской местности» от 14.02.1996 года № 198 признается право граждан и юридических лиц, получивших в собственность здания, сооружения или иную недвижимость в сельских населенных пунктах и на землях сельскохозяйственного назначения, приобретать в собственность земельные участки, на которых расположены указанные объекты недвижимости, за плату или бесплатно. Этот Указ практически дает возможность создания на значительной части территории страны единого объекта недвижимости - имущественного комплекса. Но на сегодняшний день в большинстве случаев объектом оценки является не абсолютное (полное) право собственности на земельный участок, а лишь право пользования долгосрочной арендой. Соответственно рыночным выражением этого оцениваемого права будет уже не рыночная (продажная) стоимость земельного участка в собственность, а рыночная стоимость права долгосрочной аренды.

Для оценки же рыночной стоимости земельного участка необходимо иметь следующую информацию:

- титул собственности и регистрационные данные по земельному участку;
- физические характеристики участка (топография, инженерно-геологические, гидрогеологические характеристики участка, экологические параметры и т.д.);
- данные о взаимосвязи участка с окружением;
- экономические факторы, характеризующие участок (например, характер экономического развития района и т.д.).

Оценка рыночной стоимости участков осуществляется следующими основными методами:

- техникой остатка для земли;
- методом средневзвешенного коэффициента капитализации;
- методом сравнения продаж;
- методом разбиения;
- методом капитализации;
- методом валового рентного мультипликатора.

Метод техники остатка для земли

При применении техники остатка для земли должны быть известны:

- стоимость зданий и сооружений;
- чистый операционный доход, приносимый землей, зданиями и сооружениями;
- коэффициенты капитализации для земли и зданий, сооружений.

Расчеты этим методом выполняются в несколько этапов:

1. Распределяется ЧОД между землей и зданиями, сооружениями. Для определения дохода, относимого к зданиям и сооружениям, необходимо стоимость зданий и сооружений умножить на

коэффициент капитализации для зданий, сооружений.

$$Y_{зд} = V_{зд} \cdot R_{зд}, \text{ где}$$

$V_{зд}$ - текущая стоимость зданий и сооружений;

$R_{зд}$ - коэффициент капитализации для зданий и сооружений;

$Y_{зд}$ - чистый операционный доход, приходящийся на здания и сооружения.

Коэффициент капитализации для зданий и сооружений можно взять из таблицы шести функций сложного процента (колонка - взнос на амортизацию денежной единицы) или можно рассчитать по формуле:

$$R_{зд} = R_{возм} + R_{зем}, \text{ где}$$

$R_{зем}$ - коэффициент капитализации для земли.

Капитализация в этом случае проводится только по ставке дохода на инвестиции без учета возмещения капитала, так как считается, что земля не изнашивается;

$R_{возм}$ - коэффициент возврата (возмещения) капитала.

2. Определяется остаток чистого операционного дохода, относимый к земле. Для этого из общего чистого операционного дохода вычитается доход, относимый к зданиям и сооружениям.

$$Y_{зем} = Y - Y_{зд}, \text{ где}$$

$Y_{зем}$ - чистый операционный доход, относимый к земле;

Y - общий чистый операционный доход;

$Y_{зд}$ - чистый операционный доход, относимый к зданиям и сооружениям.

3. Рассчитывается остаточная стоимость земли путем капитализации остаточного чистого операционного дохода от земли.

$$V_{зем} = \frac{Y_{зем}}{R_{зем}}, \text{ где}$$

$V_{зем}$ - остаточная стоимость земли;

$Y_{зем}$ - остаточный чистый операционный доход от земли;

$R_{зем}$ - коэффициент капитализации для земли.

Пример. Рыночная стоимость построенных сооружений равна 450000 долл. Продолжительность их экономической жизни 50 лет. Соответствующая им ставка дохода на инвестиции 12%. В первый год эксплуатации данный имущественный комплекс (земельный участок и построенные на нем сооружения) принес чистый операционный доход в 65000 долл. Расчет возмещения инвестиций в здания ведется по аннуитетному методу.

Решение.

1. $450000 \text{ долл.} \times 0,120417$ (графа 6 из таблицы сложного процента, 50 лет, 12%) = 54187 долл. – чистый операционный доход, приносимый сооружениями.

2. $65000 - 54187 = 10813$ долл. чистый операционный доход, приносимый землей.

3. $10813 : 0,12 = 90108$ долл. - стоимость земельного участка.

Техника остатка для земли может быть использована при определении варианта наилучшего и наиболее эффективного использования. При применении техники остатка для земли возможно получение отрицательной величины остаточного дохода, приписываемого земле. Это может сигнализировать о том, что здание является избыточным улучшением для данного участка.

Метод средневзвешенного коэффициента капитализации. Здесь используется «долевой» подход к оценке. Расчеты этим методом также выполняются в несколько этапов:

1. Приблизительно рассчитываются пропорции, в которых стоимость недвижимости делится на стоимость земельного участка и стоимость зданий и сооружений. Традиционно для этого используются данные о нормативных ценах земли и ценах на строительные работы.

2. Определяется средневзвешенный, общий коэффициент капитализации - коэффициент,

используемый для капитализации всего чистого операционного дохода. Он рассчитывается исходя из структуры стоимости объекта, т.е. распределения на стоимость земли и стоимость зданий и сооружений.

$$R_{\text{ср}} = R_{\text{зд}} \cdot D_{\text{зд}} + R_{\text{зем}} \cdot D_{\text{зем}}, \text{ где}$$

$D_{\text{зд}}$, $D_{\text{зем}}$ - процентная доля зданий, сооружений и земельного участка в общей стоимости;

$R_{\text{ср}}$ - средневзвешенный (общий) коэффициент капитализации;

$R_{\text{зд}}$ - коэффициент капитализации для зданий, сооружений;

$R_{\text{зем}}$ - коэффициент капитализации для земли.

В случаях, когда ожидается прирост или снижение стоимости объекта, коэффициент капитализации текущего дохода (общий коэффициент капитализации) должен быть подвергнут корректировке. В случае прироста стоимости, как уже выше отмечалось, фактор фонда возмещения, соответствующий периоду владения объектом, следует умножить на процентный прирост стоимости за этот период, а полученный результат вычесть из требуемой ставки конечной отдачи.

Текущая отдача (общий ко- эффициент капитали- зации)	=	Требуемая конечная отдача	-	Фактор фонда воз- мещения	×	Прогнозируемое повышение стоимости собст- венного капита- ла за период владения
---	---	---------------------------------	---	---------------------------------	---	--

Прирост стоимости определяется в 2 этапа:

- Рассчитывается средневзвешенный фактор роста.

$$\text{Доля зданий и сооружений} \times \text{Фактор сложного процента (фактор роста)} + \text{Доля земли в общей стоимости} \times \text{Фактор сложного процента} = \text{Средневзвешенный фактор роста}$$

Фактор сложного процента берется из таблицы шести функций сложного процента. Например, если предполагается, что стоимость земли будет расти по индексу инфляции на 10% в год в течение следующих 8 лет, то фактор находим в колонке фактора сложного процента за 8 лет при 10%. В случае со зданиями и сооружениями из индекса инфляции (10% в год) нужно вычесть процент износа, например, 2% и получим 8% реального роста в год. Таким образом, для зданий и сооружений фактор роста найдем в той же колонке, но уже 8 лет и 8%.

- Рассчитывается прирост стоимости вычитанием единицы из средневзвешенного фактора роста.

В случае же *снижения стоимости* часть первоначально инвестированного капитала должна быть возвращена за счет текущего потока доходов.

текущая отдача (общий ко- эффициент капита- лизации)	=	требуе- мая ко- нечная отдача	+	фактор фонда возме- щения	×	прогнозируе- мое снижение стоимости соб- ственного ка- питала за пе- риод владения
---	---	--	---	------------------------------------	---	---

3. Определяется стоимость всего недвижимого имущества методом капитализации дохода:

$$V = \frac{Y}{R_{\text{ср}}}, \text{ где}$$

Y - общий чистый операционный доход;

$R_{\text{ср}}$ - средневзвешенный (общий) коэффициент капитализации;

V - стоимость всего недвижимого имущества.

4. И, наконец, стоимость земельного участка рассчитывается с помощью долевого коэффициента:

$$V_{зем} = V \cdot D_{зем}$$

Метод сравнения продаж.

Метод валового рентного мультипликатора.

Содержание этих двух методов ранее уже было описано в разделе, посвященном технологии применения рыночного подхода.

Метод капитализации. Стоимость земельного участка определяется капитализацией доходов. Общий коэффициент капитализации рассчитывается отношением чистого операционного дохода аналога к его продажной цене.

$$R = \frac{Y_{ан}}{V_{ан}}, \text{ где}$$

R – общий коэффициент капитализации;

$Y_{ан}$ – чистый операционный доход аналога;

$V_{ан}$ – продажная цена аналога.

Вероятная стоимость объекта оценки определяется по формуле:

$$V = \frac{Y}{R}, \text{ где}$$

V - вероятная стоимость объекта оценки;

Y - частый операционный доход объекта;

R - коэффициент капитализации, рассчитанный на базе рыночных данных по сопоставимым аналогам.

Метод разбиения земельного участка при определении стоимости.

Этот метод используется в тех случаях, когда необходимо определить стоимость земельного участка, пригодного для разбиения на отдельные индивидуальные участки. В процессе применения метода можно выделить следующие этапы:

1. Определение количества и размеров индивидуальных участков. Здесь должны учитываться юридические ограничения, физические требования, касающиеся размеров, топографии, качества почв.
2. Расчет стоимости освоенных участков с помощью метода сопоставимых продаж.
3. Расчет издержек освоения и издержек, связанных с продажей, инженерные расходы по расчистке, разметке, окончательной подготовке земли, расходы на строительство дорог, подземных инженерных коммуникаций, оплата налогов, комиссионных за продажу и рекламу, а также расчет разумной предпринимательской прибыли.
4. Составление графика освоения и предполагаемых продаж.
5. Определение величины выручки от продажи индивидуальных участков.
6. Определение чистой выручки от продажи путем вычитания издержек, освоения издержек по продаже и предпринимательской прибыли из предполагаемой выручки от продажи участков.
7. Определение ставки дисконта.
8. Дисконтирование чистой выручки от продажи земельных участков для расчета стоимости земельного участка, разбитого на отдельные участки.

Второй этап. Оценка стоимости зданий и сооружений

Прежде чем перейти к оценке стоимости зданий и сооружений, оценщик должен не только ознакомиться с технической документацией, но и осуществить осмотр зданий и сооружений. Это позволит ему составить подробное описание объекта оценки, где будут даны характеристики внешних и

внутренних конструкций, инженерных систем.

Оценка восстановительной стоимости или стоимости замещения осуществляется:

- методом сравнительной единицы;
- методом поэлементного расчета (разбивки на компоненты);
- индексным способом оценки.

Метод сравнительной единицы. Этот метод включает несколько этапов:

1. На основе данных об издержках строительства аналогичных объектов разрабатываются нормативы затрат на строительные работы (на 1 кв. м., на 1 куб. м. здания). В качестве типичного сооружения лучше использовать недавно построенный объект, для которого известна контрактная цена. Если оценщику не удастся найти недавно построенный сопоставимый объект, то он может воспользоваться разработками Центрального научно-исследовательского института экономики и управления, Коинвеста и др., где даны удельные показатели стоимости на потребительскую единицу строительной продукции по характерным типам зданий и сооружений в базисном, текущем и прогнозном уровне цен.

2. Норматив удельных затрат умножается на общую площадь или объем оцениваемого здания.

3. Вносятся поправки на особенности оцениваемого объекта.

Стои- мость строи- тельст- ва ба- зовой еди- ницы	требу- емую пло- щадь	×	стои- мость строи- тельства по базо- вой еди- нице	=	±	по- прав- ки на осо- бен- ности оце- нива- емого объ- екта	=	всего	×	муль- тип- лика- тор с уче- том мест- ных усло- вий	=	оцен- ка пол- ной стои- мости
--	--------------------------------	---	---	---	---	--	---	-------	---	--	---	--

Метод поэлементного расчета стоимости зданий и сооружений (его называют также методом разбивки на компоненты).

Оценщик осуществляет расчеты в следующей последовательности:

1. Разбивка здания на отдельные элементы (фундамент, стены, каркас, крышу и т.д.)

2. Расчет расходов, требуемых для установки конкретного элемента, строящемся здании на дату оценки. Для этого определяется сумма прямых, косвенных издержек, необходимых для строительства единичного объема.

Пример. Единичная стоимость 1 кв. м. кирпичной стены состоит из стоимости кирпича, раствора, заработной платы рабочих и т.д. Умножая стоимость единицы на площадь, получаем суммарные затраты на установку всего элемента. Прибыль предпринимателя при этом учитывается либо в единичной стоимости, либо подсчитывается отдельно.

3. Суммирование поэлементных затрат.

Индексный способ оценки осуществляется посредством умножения балансовой стоимости объекта на соответствующий индекс для переоценки основных фондов, утвержденный Правительством РФ.

Третий этап. Определение износа зданий и сооружений.

После определения полной стоимости восстановления или замещения из полученной величины вычитается износ для расчета остаточной стоимости объекта. Понятие «износ», используемое оценщиками, и понятие «износ», используемое бухгалтерами, отличаются друг от друга.

Термин «Износ» в теории оценки понимается как утрата полезности объекта, а следовательно, и его стоимости по различным причинам, а не только вследствие фактора времени. Этот термин в ином смысле употребляется в бухгалтерском учете, где под износом понимается механизм переноса издержек на себестоимость продукции на протяжении нормативного срока службы объекта.

В практике оценки применяются несколько методов определения износа и сооружений:

- метод срока жизни;
- метод разбиения.

Метод разбиения заключается в учете всех видов износа, к которым относятся:

- устранимый физический износ;
- неустранимый физический износ;

- устранимый функциональный износ;
- неустрашимый функциональный износ;
- внешний износ.

Износ считается устранимым, если затраты на устранение дефекта являются меньшими по величине, чем добавляемая при этом стоимость. Напротив, если затраты на исправление больше, чем добавляемая стоимость, то износ относится к неустрашимому. Клиенты оценщиков часто требуют, чтобы список восстановимых элементов вместе с расчетом издержек восстановления включались в отчет об оценке.

Определение (оценка) физического износа. Ниже приведены таблицы, иллюстрирующие расчет физического износа, как устранимого, так и неустрашимого.

Определение обесценения, вызванного устранимым физическим износом

Таблица 6.8

Наименование работ	Стоимость, долл.
Ремонт участка	2200
Ремонт водопроводной сети	1300
Внутренняя покраска и отделка	900
Устранимое физическое ухудшение — всего	7900

Определение обесценения, вызванного неустрашимым физическим износом компонентов с коротким сроком жизни.

Таблица 6.9

Компоненты	Полная стоимость воспроизводства	Фактический или эффективный возраст	Ожидаемый срок жизни	Износ, %	Износ, долл.
Вентиляция	12000	5	15	33	3960
Канализация	10000	5	30	17	1700
Отопление	12000	5	25	20	2400

Определение обесценения, вызванного неустрашимым физическим износом долговременных элементов

Таблица 6.10

Расчетные данные	Ед. измерения, долл.
Полная стоимость воспроизводства (без прибыли застройщика)	70000
Устранимые физические ухудшения	7900
Полная стоимость воспроизводства компонентов с коротким сроком жизни	24000
Полная стоимость воспроизводства компонентов с долгим сроком жизни (1-2-3)	38100
Эффективный возраст сооружения (лет)	19
Экономический срок жизни сооружения (лет)	100
Износ компонентов с долгим сроком жизни $[(5:6) \times 100]$, %	19
Обесценение компонентов с долгим сроком жизни $[(4 \times 7):100]$, долл.	7239

При использовании другого метода расчета физического износа – *экспертного метода* – эксперт путем осмотра определяет процент износа каждого элемента здания, а затем соответственно величину износа в стоимостном выражении.

Определение физического износа

Таблица 6.11

Элемент здания	Восстановительная стоимость, долл.	x	Износ %	=	Накопленный износ, долл.
Фундамент					
Энергосистема					
...

Процент износа элементов здания может быть определен и как средневзвешенная величина по всем элементам здания.

Наименование конструктивно-го элемента	Удельный вес конструктивного элемента здания	x	Процент износа	=	Удельный вес износа в стоимости здания
--	--	---	----------------	---	--

Определение (оценка) функционального износа. Функциональный износ, так же как и физический, делится на устранимый и неустранимый. Критерий отнесения износа к устранимому или неустранимому такой же, как и в случае с физическим износом. Соответственно стоимость устранимого функционального износа определяется как затраты целесообразные с точки зрения их вклада в будущий доход от эксплуатации объекта. Устранимый функциональный износ вызывается:

- недостатками, требующими добавления элементов;
- недостатками, требующими замены или модернизации элементов.

В первом случае он равен разнице между стоимостью выполнения требуемых добавлений на момент оценки и стоимости выполнения этих же добавлений, если бы они были выполнены первоначально при строительстве объекта оценки. Это объясняется тем, что обычно перестройка части объекта обходится дороже, чем если бы эта часть создавалась в момент строительства самого объекта.

Во втором случае устранимый функциональный износ измеряется затратами на замену устаревших элементов.

Неустранимый функциональный износ может быть вызван как недостатком, так и избытком качественных характеристик объектов оценки. При недостатке он измеряется, в частности, потерями в сумме арендной платы при сдаче в аренду данного объекта.

Неустранимый функциональный износ рассчитывается следующим образом:

Потери в арендной плате (за месяц)	x	Мультипликатор валовой месячной арендной платы (ВРМ), характерный для данного типа недвижимости
------------------------------------	---	---

Элементы зданий и сооружений, наличие которых в настоящее время неадекватно современным требованиям рыночных стандартов, относится к «сверхулучшениям». В данном случае речь идет о неустранимом функциональном износе, вызванном избытком качественных характеристик.

Пример. Создание систем внутренней связи прибавило к стоимости объекта 23000 долл., а затраты на установку составили 30000 долл. Таким образом, убыток установки этих элементов составил 7000 долл. Количество «излишних элементов», как правило, увеличивается с возрастом недвижимости, так как ее владельцы, приспособлявая ее под себя, вносят существенные изменения.

Определение (оценка) экономического износа. Внешний (экономический) износ выражается в снижении функциональной пригодности недвижимости, вызванном внешними по отношению к ней негативными факторами: общим упадком района, неудачным местоположением и т.д. Если физический и в определенной степени функциональный износ можно устранить путем реконструкции или модернизации здания, то износ внешнего воздействия в большинстве неустраним. Он традиционно рассчитывается двумя способами:

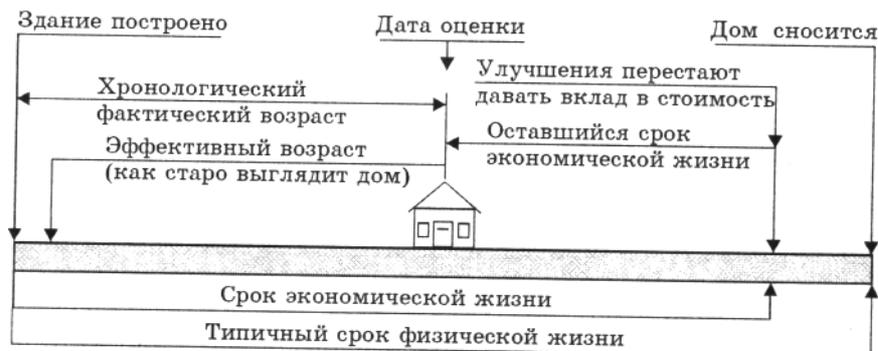
- *методом связанных пар продаж.* Сравниваются два сопоставимых объекта, один из которых имеет признаки внешнего износа, а другой - нет. Разница в ценах продаж трактуется как внешний износ.

- *методом капитализации рентных потерь с использованием валового рентного мультипликатора.* Осуществляется сравнение доходов от арендной платы сопоставимых объектов, причем один подвергается негативному внешнему воздействию, а другой нет. Таким образом, экономический износ определяется по формуле

Экономический износ = потери в арендной плате ×
× валовой рентный мультипликатор.

Определение износа объекта методом расчета срока жизни.

При применении этого метода оперируют следующими понятиями (рис. 6.2):



* Может увеличиваться за счет реконструкции, переоборудования (перестройки), модернизации или изменения условий
** Может быть больше, чем фактический возраст здания

Рис. 6.2. Срок физической жизни здания

1. Срок экономической жизни – это временной отрезок, в течение которого объект (здание) можно использовать, извлекая прибыль. В этот период улучшения вносят вклад в стоимость объекта. Срок экономической жизни объекта заканчивается, когда производимые улучшения перестают вносить вклад в его стоимость вследствие общего устаревания объекта.

2. Срок физической жизни объекта – это период времени, в течение которого здание существует. Срок физической жизни заканчивается сносом здания.

3. Эффективный возраст (экспертно оцениваемый) основан на оценке внешнего вида объекта с учетом его состояния. Это возраст, который соответствует его физическому состоянию.

4. Срок оставшейся экономической жизни здания составляет период от даты оценки и до окончания экономической жизни объекта.

5. Нормативный срок службы – это определенный нормативными актами срок службы зданий и сооружений.

Взаимосвязь между износом, восстановительной стоимостью, эффективным возрастом и типичным сроком экономической жизни здания выражается следующей формулой:

$$\frac{И}{ВС} = \frac{ЭВ}{ЭЖ}, \text{ где}$$

И - износ;

ВС - восстановительная стоимость;

ЭВ - эффективный возраст;

ЭЖ - срок экономической жизни.

Эта формула может быть записана следующим образом:

$$\frac{ЭВ}{ЭЖ} = \text{Процент износа восстановительной стоимости.}$$

Метод срока жизни используется как для расчета совокупного износа, так и для вычисления какого-либо одного вида износа.

6.2. Оценка рыночной стоимости машин и оборудования

После определения рыночной стоимости недвижимости оценщик должен рассчитать рыночную

стоимость технического оснащения предприятия, т.е. его рабочих и силовых машин, измерительных и регулирующих приборов, оборудования, устройств, вычислительной техники, транспортных средств и т.д.

Объекты машин и оборудования характеризуются следующими отличительными чертами:

- не связаны жестко с землей;
- могут быть перемещены в другое место без причинения невосполнимого физического ущерба как самим себе, так и той недвижимости, к которой они были временно присоединены;

- могут быть как функционально самостоятельными, так и образовывать технологические комплексы.

В зависимости от целей и мотивов оценки объектом оценки могут выступать:

- одна отдельно взятая машина или оборудование (типичный случай - определение страховой стоимости, купля-продажа, передача в аренду);

- множество условно независимых друг от друга единиц машин и оборудования (типичный случай - переоценка основных фондов);

- производственно-технологические системы: комплекс машин и оборудования с учетом имеющихся производственно-технологических связей (типичный случай при ликвидации предприятия, когда имущество распродается так, чтобы на его основе потенциальный покупатель мог организовать производство, при оценке машин и оборудования, как части оценки рыночной стоимости всех активов).

В первом случае оценка идет *россыпью*, во втором - *поток*, а в третьем имеет место системная оценка. При оценке машин и оборудования важным является правильность выбора методов оценки. Эти методы опираются на три подхода: затратный, сравнительный (рыночный), доходный (рис. 6.3).

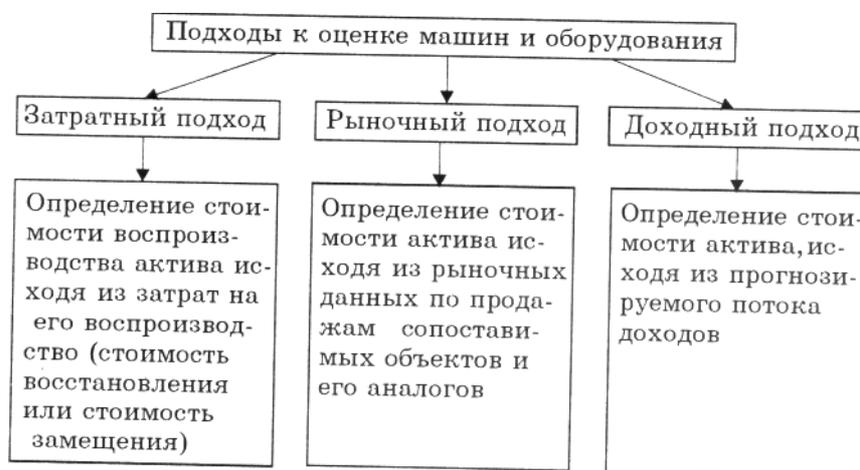


Рис. 6.3

Затратный подход в оценке машин и оборудования. Он основывается на принципе замещения. Для определения стоимости восстановления или замещения, являющихся базой расчетов в затратном подходе, необходимо рассчитать затраты (издержки), связанные с созданием, приобретением и установкой оцениваемого объекта.

Под *стоимостью восстановления* оцениваемых машин и оборудования понимается либо стоимость воспроизводства их полной копии в текущих ценах на дату оценки, либо стоимость приобретения нового объекта, полностью *идентичного* данному по конструктивным, функциональным и другим характеристикам тоже в текущих ценах. Остаточная же стоимость определяется как восстановительная стоимость за вычетом совокупного износа.

Под *стоимостью замещения* оцениваемой машины или оборудования понимается минимальная стоимость приобретения *аналогичного* нового объекта максимально близкого к оцениваемому по всем функциональным, конструктивным и эксплуатационным характеристикам в текущих ценах. Остаточная стоимость замещения определяется как стоимость замещения за вычетом износа.

Таким образом, в первом случае идет речь об идентичных объектах, а во втором - об аналогичных. Для определения того, какие объекты относятся к идентичным, а какие к аналогичным, необходимо остановиться на потребительских свойствах машин и оборудования и описывающих их показателях:

- функциональные показатели (производительность или мощность, грузоподъемность, тяговое усилие, размеры рабочего пространства, класс точности, степень автоматизации);

- эксплуатационные показатели (безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость);
- конструктивные показатели (масса, вес, состав основных конструктивных материалов);
- показатели экономичности эксплуатации машин, характеризующие расходы различных ресурсов при функционировании машин в единицу времени, на единицу продукции или работ;
- эстетические показатели;
- показатели эргономичности, характеризующие машину как элемент системы «человек-машина».

При установлении сходства машин и оборудования можно выделить три уровня:

- функциональное сходство (по области применения, назначению);
- конструктивное сходство (по конструктивной схеме, составу и компоновке элементов);
- параметрическое сходство (по значению параметров).

При полном достижении функционального, конструктивного и параметрического сходства принято говорить об идентичности объектов, а при приблизительном и частичном сходстве – об аналогичности.

При определении затрат на изготовление объекта необходимо руководствоваться Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых данным постановлением Правительства РФ от 5 августа 1992 г. № 552. Основные статьи затрат: сырье и материалы, покупные комплектующие изделия, оплата труда основных рабочих, отчисления на социальное страхование, в пенсионный фонд, на медицинское страхование, в фонд занятости, затраты на содержание и эксплуатацию машин и оборудования, общехозяйственные расходы, коммерческие расходы.

При определении затрат, связанных с приобретением и установкой соответствующего оборудования, необходимо учитывать затраты на приобретение оборудования, транспортные расходы по доставке оборудования, заготовительно-складские расходы (включая комиссионные снабженческим организациям, таможенные пошлины), все виды расходов, связанные с монтажом, установкой оборудования, его наладкой. Указания по учету их затрат даны в утвержденном Министерством финансов РФ 30 декабря 1993 г. № 160 «Положении по бухгалтерскому учету долгосрочных инвестиций».

В затратном подходе в оценке машин и оборудования можно выделить следующие основные методы:

- метод расчета по цене однородного объекта;
- метод поэлементного расчета;
- индексный метод оценки.

Метод расчета по цене однородного объекта. Оценщик при использовании данного метода осуществляет работы в следующей последовательности*:

1. Для оцениваемого объекта подбирается однородный объект, похожий на оцениваемый прежде всего по технологии изготовления, используемым материалам, конструкции. Цена на однородный объект должна быть известна.

* Данная методика дана в учебно-методическом пособии Ковалева А.П. «Оценка стоимости активной части основных фондов». Москва, «Финстатинформ», 1997.

2. Определяется полная себестоимость производства однородного объекта по формуле

$$C_{п.од} = \frac{(1 - Н_{дс}) \cdot (1 - Н_{пр} - K_p) \cdot Ц_{од}}{1 - Н_{пр}}, \text{ где}$$

$C_{п.од}$ - полная себестоимость производства однородного объекта;

$Ц_{од}$ - цена однородного объекта;

$Н_{дс}$ - ставка налога на добавленную стоимость;

$Н_{пр}$ - ставка налога на прибыль;

K_p - показатель рентабельности продукции.

Допустимо принять показатель рентабельности для пользующейся повышенным спросом продукции в интервале 0,25–0,35, для продукции, имеющей средний спрос, 0,1–0,25, для низко рентабельной продукции – 0,05–0,1.

3. Рассчитывается полная себестоимость оцениваемого объекта. Для этого в себестоимость однородного объекта вносятся корректировки, учитывающие различия в массе объектов.

$$C_{п} = C_{п.од} \frac{G_{о}}{G_{о.д}}, \text{ где}$$

$C_{п.од}$ - полная себестоимость производства однородного объекта;

$C_{п}$ - полная себестоимость производства объекта оцениваемого объекта;

$\frac{G_{о}}{G_{о.д}}$ - масса конструкции оцениваемого и однородного объектов соответственно.

4. Определяется восстановительная стоимость оцениваемого объекта по формуле:

$$S_{в} = \frac{(1 - H_{п.р})C_{п}}{(1 - H_{п.р} - K_{р})}, \text{ где}$$

$S_{в}$ – восстановительная стоимость оцениваемого объекта.

Если оцениваются машины и оборудование, спрос на которые отсутствует, то их стоимость принимается на уровне себестоимости.

Метод поэлементного расчета. Этапы расчета:

1. Составляется перечень комплектующих узлов и агрегатов оцениваемого объекта. Собирается ценовая информация по комплектующим, но это становится возможным только при наличии развитого рынка комплектующих изделий.

2. Определяется полная себестоимость объекта оценки по формуле:

$$C_{п} = \sum C_{эл} + B, \text{ где}$$

$C_{п}$ - полная себестоимость объекта;

$C_{эл}$ - стоимость комплектующего узла или агрегата;

B - собственные затраты изготовителя (например, стоимость сборки);

3. Рассчитывается восстановительная стоимость оцениваемого объекта ($S_{в}$).

Индексный метод оценки. При применении индексного метода оценки осуществляется приведение базовой стоимости объекта оценки (первоначальной балансовой стоимости или восстановительной стоимости по предыдущей переоценке) к современному уровню с помощью индекса (или цепочки индексов) изменения цен по соответствующей группе машин или оборудования за соответствующий период.

$$S_{в} = S_{о} \cdot Y, \text{ где}$$

$S_{в}$ - восстановительная стоимость объекта;

$S_{о}$ - базовая стоимость объекта;

Y - индекс изменения цен.

Возможно осуществление индексирования затрат, из которых складывается себестоимость оцениваемого объекта. При этом используются ценовые индексы ресурсов.

Для определения остаточной стоимости машин и оборудования из восстановительной стоимости вычитается суммарный износ: физический, функциональный и внешний.

Физический износ машин и оборудования преимущественно измеряется

- методом срока жизни.

- методом укрупненной оценки технического состояния.

Метод срока жизни. Процент физического износа при применении данного метода рассчитывается как отношение эффективного возраста к сроку экономической жизни.

Метод укрупненной оценки технического состояния. Целесообразно использовать специальные оценочные шкалы* (табл. 6.12).

* Саприцкий Э.Б. Как оценить рыночную стоимость машин и оборудования на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга. 1977г.

Оценочная шкала для определения физического износа

Таблица 6.12

Физический износ, %	Оценка технического состояния	Общая характеристика технического состояния
0—20	хорошее	Повреждений и деформаций нет. Имеются отдельные неисправности, которые не влияют на эксплуатацию элемента и устраняются в период текущего ремонта
21—40	удовлетворительное	Элементы в целом пригодны для эксплуатации, однако требуют ремонта уже на данной стадии эксплуатации
41—60	неудовлетворительное	Эксплуатация элементов возможна лишь при условии проведения ремонта
61—80	аварийное	Состояние элементов аварийное. Выполнение элементами своих функций возможно лишь при проведении специальных охранительных работ или полной замене этих элементов
81—100	непригодное	Элементы находятся в непригодном к эксплуатации состоянии

Функциональный износ. Он представляет собой потерю стоимости, вызванную либо появлением более дешевых машин, оборудования, либо производством более экономичных производительных аналогов.

Функциональный износ определяется либо экспертно, либо на основании модели:

$$K = \frac{X_o}{X_{ан}}, \text{ где}$$

K – корректирующий коэффициент;

$X_o, X_{ан}$ - значения характеристики оцениваемого объекта и аналога.

Внешний износ определяется методом связанных пар продаж. Сравняются два сопоставимых объекта, один из которых имеет признаки внешнего износа, а другой нет. Разница в ценах продаж трактуется как внешний (экономический) износ.

Сравнительный (рыночный) подход к оценке стоимости машин и оборудования представлен прежде всего методом прямого сравнения. Объект-аналог должен иметь то же функциональное назначение, иметь полное квалификационное подобие и частичное конструктивно-технологическое сходство.

Расчет методом прямого сравнения продаж осуществляется в несколько этапов.

1. Нахождение объекта-аналога.

2. Внесение корректировок в цену аналога. Корректировки бывают двух видов:

- коэффициентные, вносимые умножением на коэффициент;

- поправочные, вносимые прибавлением или вычитанием абсолютной поправки.

Таким образом, стоимость машины или единицы оборудования определяется по формуле

$$V = V_{ан} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \dots K_m \pm V_{доп}, \text{ где}$$

$V_{ан}$ - цена объекта-аналога;

K_1, K_2, K_3, K_m - корректирующие коэффициенты, учитывающие отличия в значениях параметров оцениваемых объекта и аналога;

$V_{доп}$ - цена дополнительных устройств, наличием которых отличается сравниваемый объект.

При применении метода прямого сравнения следует соблюдать определенную последовательность при внесении поправок: в первую очередь делаются коэффициенты корректировки, а потом –

поправочные.

Доходный подход в оценке машин и оборудования. Для реализации доходного подхода необходимо спрогнозировать ожидаемый доход от оцениваемого объекта. Применительно к машинам и оборудованию напрямую решить эту задачу невозможно, так как доход создается всем производственно-имущественным комплексом. При использовании доходного подхода предлагается поэтапное решение задачи:

1. Рассчитывается операционный доход от функционирования производственной системы (либо всего предприятия, либо цеха или участка).

2. Методом остатка определяется та часть дохода, которую можно отнести к машинному парку этой системы.

3. С помощью метода дисконтирования или метода капитализации определяется стоимость всего машинного парка.

6.3. Оценка стоимости нематериальных активов

В ряде российских нормативных документов дается определение нематериальных активов, рассматриваются их виды*. Обобщая изложенный в этих документах материал можно отметить, что к нематериальным активам относятся активы:

- либо не имеющие материально-вещественной формы, либо материально-вещественная форма которых не имеет существенного значения для их использования в хозяйственной деятельности;
- способные приносить доход;
- приобретенные с намерением использовать в течение длительного периода времени (свыше одного года)**.

* Положение о бухгалтерском учете и отчетности в РФ, утв. приказом Министерства финансов РФ от 23 декабря 1994 № 170 п. 48. Порядок оценки стоимости чистых активов акционерных обществ утв. приказом Министерства финансов РФ от 5 августа 1996 № 149, ст. 138, 139, 150 Гражданского кодекса РФ. Положение по бухгалтерскому учету долгосрочных инвестиции. Письмо Минфина РФ № 160 от 30.12.93 г.

** Согласно Положению № 160 только те нематериальные активы могут быть учтены на счете 04, срок использования которых превышает один год.

Нематериальные активы можно подразделить на четыре основные группы:

1. Интеллектуальная собственность (ИС);
2. Имущественные права;
3. Отложенные или отсроченные расходы;
4. Цена фирмы (гудвилл).

1. Интеллектуальная собственность. В рамках ИС выделяются:

- права на объекты промышленной собственности (изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки и знаки обслуживания, фирменные наименования, наименования мест происхождения товаров и меры по пресечению недобросовестной конкуренции). Состав объектов промышленной собственности определяется согл. ст. 1/2 Парижской конвенции по охране промышленной собственности. Изобретения и полезные модели рассматриваются как техническое решение задачи. Под промышленным образцом понимается соответствующее установленным требованиям художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его внешний вид.

Товарные знаки, знаки обслуживания, фирменные наименования, наименования мест происхождения товаров – обозначения или названия, служащие для отличия товаров или услуг другого производителя, для отличия товаров, обладающих особыми свойствами. Право на пресечение недобросовестной конкуренции включено в промышленную собственность в связи с тем, что акты недобросовестной конкуренции часто являются нарушением права на объекты промышленной собственности:

- права на секреты производства (ноу-хау);
- права на объекты авторского права и смежных прав: все виды научных, литературных, художественных произведений, программные продукты для ЭВМ и базы данных, топологии интегральных микросхем.

Классификация интеллектуальной собственности показана на рис. 6.4.



Рис. 6.4

* Впервые определение недобросовестной конкуренции было дано в ст. 10 «Закона о конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» 1991 г. с изменениями от 25.05.95 г. № 83-ФЗ.

В российском законодательстве многие виды интеллектуальной собственности получили правовое признание. Действующее законодательство о правах на объекты интеллектуальной собственности складывается из отдельных законов: Патентного закона РФ (от 23 сентября 1992 г.), закона РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (от 23 сентября 1992 г.), закона РФ «О правовой охране программ для ЭВМ и баз данных» (от 23 сентября 1992 г.), закона РФ «О правовой охране топологий интегральных микросхем» (от 23 сентября 1992 г.), закона РФ «Об авторском праве и смежных правах» (от 9 июля 1993 г.), закона о «Селекционных достижениях» (от 6 августа 1993 г.), закон «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» с изменениями от 25 мая 1995 г. Гражданского кодекса РФ.

2. Имущественные права (права пользования земельными участками, природным ресурсами, водными объектами) - вторая группа нематериальных активов. Подтверждением таких прав служит лицензия.

3. Отложенные или отсроченные расходы - издержки, представленные в виде организационных расходов (гонорары юристам за составление учредительных документов, услуги за регистрацию фирмы и т.д.), но все эти расходы осуществляются в момент создания предприятия.

4. Цена фирмы (гудвилл). Под ценой фирмы понимается стоимость ее деловой репутации. Деловая репутация в структуре нематериальных благ выделена согласно ст. 150 ГК РФ. Гудвилл в деловом мире рассматривается как стоимость деловой репутации фирмы. Одни экономисты интерпретируют гудвилл как стоимость практически всех элементов нематериальных активов, другие - определяют гудвилл как величину, на которую стоимость бизнеса превосходит рыночную стоимость его материальных активов и той части нематериальных активов, что отражена в бухгалтерской отчетности (учтена в балансе). В процессе оценки целесообразно использовать понятие «гудвилл» во втором значении. Сторонники и первой, и второй точки зрения сходятся в том, что гудвилл:

- присутствует только при наличии избыточной прибыли;
- не может быть отделен от действующего предприятия, т.е. не может быть продан отдельно от него.

Гудвилл возникает, когда компания получает стабильные, высокие прибыли, ее доход на активы (или на собственный капитал) – выше среднего, в результате чего стоимость бизнеса превосходит стоимость

его чистых активов. Гудвилл как экономическая величина принимается на баланс только в момент смены владельца предприятия.

В практической деятельности предприятия часто встает проблема оценки нематериальных активов. Это происходит в связи с:

- куплей-продажей прав на объекты интеллектуальной собственности;
- добровольной продажей лицензий на использование объектов интеллектуальной собственности;
- принудительным лицензированием и определением ущерба в результате нарушения прав интеллектуальной собственности ;
- внесением вкладов в уставной капитал;
- оценкой бизнеса;
- акционированием, приватизацией, слиянием и поглощением;
- оценкой нематериальных активов предприятия, проводимой в целях внесения изменений в финансовую отчетность.

К особенностям оценки интеллектуальной собственности можно отнести зависимость стоимости от:

- объема передаваемых прав;
- возможности несанкционированного использования;
- уровня готовности к коммерческому использованию.

Работа по оценке нематериальных активов, прежде всего интеллектуальной собственности, в составе нематериальных активов производится в определенной последовательности.

Осуществляется экспертиза*:

- объектов интеллектуальной собственности;
- охранных документов (патентов и свидетельств);
- прав на интеллектуальную собственность.

* Новосельцев О.Н. Материалы 4-й международной конференции «Оценка для целей приватизации, реструктуризации налогообложения. Отечественный и зарубежный опыт», 1997 г.

Экспертиза объектов интеллектуальной собственности. Проверяется факт наличия объектов интеллектуальной собственности, а также факт их использования.

Экспертиза охранных документов (патентов и свидетельств) проводится прежде всего по территории и срокам действия.

При экспертизе охранного документа по территории необходимо учитывать, на какой территории действует охраняемый документ. При экспертизе охранного документа по срокам необходимо проверить соответствие сроков действия документа нормативным срокам, определенным законодательством РФ. Так, патент РФ на изобретение действует 20 лет с даты поступления заявки в Патентное ведомство. Патент РФ на промышленный образец действует в течение 10 лет с даты подачи заявки с возможностью продления еще на 5 лет. Свидетельство на полезную модель действует в течение 5 лет с возможным продлением до 3 лет (п.3 ст.3 Патентного Закона РФ). Свидетельства на товарный знак, знак обслуживания и наименование мест происхождения товара действует 10 лет, причем возможно неоднократное продление срока каждый раз на 10 лет (п. 1.2. ст. 16 Закона РФ «О товарных знаках»).

Действие охранного документа может быть досрочно прекращено в связи с неуплатой в установленный срок пошлин за поддержание охранного документа в силе.

Экспертиза прав на интеллектуальную собственность. Оценщик должен провести проверку документов, подтверждающих права предприятия на объекты интеллектуальной собственности: патентов, лицензий, свидетельств, учредительных договоров о передаче имущественных прав в уставные капиталы предприятия, контрактов или авторских договоров между предприятием и разработчиками ОИС актов, актов приема-передачи при безвозмездной передаче прав на ОИС. На предприятии, использующем ОИС в качестве нематериального актива, должен быть акт о передаче первого в эксплуатацию и постановке на учет. Оценщик должен помнить, что официально незарегистрированные договоры по полной переуступке патента, а также официально незарегистрированные лицензионные договоры на использование изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и товарных знаков признаются недействительными. Оценщик должен помнить, что при внесении ОИС в качестве вклада в уставной капитал наряду с учредительным договором одновременно должен быть заключен лицензионный договор на передачу прав. Об этом четко прописано в Постановлении Пленума Верховного суда РФ и Пленума Высшего арбитражного суда РФ № 6/8 от 1 июля 1996 г. После проведения экспертизы прав на объекты интеллектуальной

собственности целесообразно перейти непосредственно к оценочным расчетам. В процессе оценки данных активов оценщики используют доходный, затратный и рыночный подходы.

Применение доходного подхода в оценке нематериальных активов

Доходный подход представлен:

- методом избыточных прибылей;
- методом дисконтированных денежных потоков;
- методом освобождения от роялти;
- методом преимущества в прибылях.

Метод избыточных прибылей основан на посылке о том, что избыточные прибыли приносят предприятию неотраженные в балансе нематериальные активы, которые обеспечивают доходность на активы и на собственный капитал выше среднеотраслевого уровня. Этим методом оценивают преимущественно гудвилл.

Основные этапы метода избыточных прибылей:

1. Определяют рыночную стоимость всех активов.
2. Оценивают нормализованную прибыль оцениваемого предприятия.
3. Определяют среднеотраслевую доходность на активы или на собственный капитал.
4. Рассчитывают ожидаемую прибыль на основе умножения среднего по отрасли дохода на величину активов (или на собственный капитал), (эт. 1 – эт. 3).
5. Определяют избыточную прибыль (эт. 2 - эт. 4). Для этого из нормализованной прибыли вычитают ожидаемую прибыль.
6. Рассчитывают стоимость гудвилла путем деления избыточной прибыли на коэффициент капитализации.

Пример. Предположим, рыночная стоимость активов предприятия оценивается в 40000 долл., нормализованная чистая прибыль - 16000 долл. Средний доход на активы равен 15%. Ставка капитализации - 20%. Необходимо оценить стоимость гудвилл. Алгоритм расчета будет иметь следующий вид.

Решение.	(долл.)
Рыночная стоимость активов	40000
Нормализованная чистая прибыль	16000
Ожидаемая прибыль (40000x0,15)	6000
Избыточная прибыль	10000
Стоимость избыточной прибыли $\left(\frac{10000}{0,20} \right)$	5000
Стоимость избыточной прибыли и рыночной стоимости активов	90000

Следует учесть, что оценщик должен убрать неоперационные доходы из фактической чистой прибыли предприятия. Некоторые оценщики используют для расчета избыточной прибыли среднюю величину активов и среднюю прибыль за определенный период времени, обычно за пять лет. Но данный подход оправдан, если данные выбранного периода отражают обоснованные будущие ожидания, более того, «аномальные годы» с уровнем прибыли значительно выше или ниже среднего должны быть исключены из рассмотрения. Использование же простой средней или средневзвешенной величины прибыли за несколько последних лет без учета того, насколько ретроспективная информация отражает возможную будущую прибыль, приведет к недооценке или переоценке предприятия. Важнейшей проблемой при использовании метода избыточных прибылей является правильность выбора ставки капитализации для расчета стоимости гудвилла. Обычно инвесторы оплачивают ожидаемую будущую прибыль, получаемую от гудвилла в течение периода, не превышающего пять лет. При таких допущениях ставка капитализации рассчитывается как величина, обратная количеству приносящих избыточную прибыль лет, за которые инвестор готов заплатить. Например, если инвестор готов

заплатить сумму, эквивалентную пятилетнему избыточному доходу, то ставка капитализации будет равна 20%.

Метод дисконтированных денежных потоков. При дисконтировании денежных потоков проводятся следующие работы:

1. Определяется ожидаемый оставшийся срок полезной жизни, т.е. определяется период, в течение которого прогнозируемые доходы нужно будет дисконтировать.
2. Прогнозируется ДП прибыль, генерируемая нематериальным активом.
3. Определяется ставка дисконтирования.
4. Рассчитывается суммарная текущая стоимость будущих доходов.
5. Определяется текущая стоимость доходов от нематериального актива в постпрогнозный период (если в этом есть необходимость).
6. Определяется сумма всех стоимостей доходов в прогнозный и постпрогнозный периоды.

Метод освобождения от роялти. Этот метод обычно используется для оценки стоимости патентов и лицензии. Владелец патента предоставляет другому лицу право на использование объекта интеллектуальной собственности за определенное вознаграждение (роялти). Роялти выражается в процентах от общей выручки, полученной от продажи товаров, произведенных с использованием патентованного средства. Согласно данному методу стоимость интеллектуальной собственности представляет собой текущую стоимость потока будущих платежей по роялти в течение экономического срока службы патента или лицензии. Размер роялти определяется на основании анализа рынка. Этот метод несет черты как доходного, так и рыночного подходов.

Основные этапы метода:

1. Составляют прогноз объема продаж, по которым ожидаются выплаты роялти. Определять объем произведенной продукции по лицензии следует по каждому году с учетом того, что в первые годы ее освоения выпуска может и не быть, затем происходит наращивание объемов, далее - спад в связи с моральным старением нововведения.
2. Определяется ставка роялти. Данные берутся из таблицы стандартных размеров роялти (см. табл. 6.14).
3. Определяется экономический срок службы патента или лицензии. Юридический срок службы и экономический могут не совпадать, поэтому нужно сделать реалистический прогноз относительно продолжительности платежа.
4. Рассчитываются ожидаемые выплаты по роялти путем расчета процентных отчислений от прогнозируемого объема продаж.
5. Из ожидаемых выплат по роялти вычитают все расходы, связанные с обеспечением патента или лицензии (юридические, организационные, административные издержки).
6. Рассчитываются дисконтированные потоки прибыли от выплат по роялти.
7. Определяется сумма текущих стоимостей потоков прибыли от выплат по роялти.

Стоимость лицензии методом освобождения от роялти

Таблица 6.13

	1 год	2 год	3 год	4 год	и т.д.
1. расчетный объем продаж (в.д.е.)					
2. ставка роялти (%)					
3. ожидаемые выплаты по роялти (ст.1—ст.2), долл.					
4. расходы, долл.					
5. прибыль (ст.3—ст.4), долл.					
6. фактор текущей стоимости					
7. текущая стоимость прибыли от выплат по роялти (ст. 5—ст.6), долл.					
8. сумма текущих стоимостей прибылей от выплат по роялти, долл.					

Стандартные размеры роялти от валового объема реализации лицензионной продукции

Таблица 6.14

№	Вид изделий	Ставки роялти, %
1	Подъемно-транспортное оборудование	5
2	Литейное оборудование	1,5-2,0
3	Оборудование для цементных заводов	3-5
4	Оборудование для металлургической промышленности	4-6
5	Оборудование для химической промышленности	3-5
6	Оборудование для пищевой промышленности	4
7	Оборудование для очистки воды	5
8	Холодильное оборудование	2-4
9	Нагревательные системы	4-6
10	Печи	4-6
11	Котлы	3-5
12	Воздушные кондиционеры	3-4
13	Клапаны, вентили	3-6
14	Котельное оборудование	5
15	Компрессоры, насосы	5-7
16	Моторы для промышленного назначения	4-5
17	Оборудование для обработки поверхности	6-7
18	Металлические конструкции	2-4
19	Оборудование для текстильной промышленности	3-5
20	Полиграфическое оборудование	4
21	Электротехническое оборудование	4-7
22	Реле-аппаратура	4-6
23	Сигнальное оборудование	1-1,5
24	Электрические контрольно-измерительные приборы	3-5
25	Электронное оборудование	4-8
26	Полупроводники	1-2
27	Радиолампы	3-4
28	Аккумуляторы	3-4
29	Электрокабели	2-4
30	Лифты	4-5
31	Станки металлообрабатывающие	4-6
32	Инструмент. оснастка	5-7
33	Сварочное оборудование	5-6
34	Приводы	5

35	Фото-кинотовары	3-5
36	Медицинское оборудование и приборы	4-7
37	Измерительные приборы	5-7
38	Канцелярское оборудование	3
39	Автомоторы и части к ним	2-4
40	Автозапчасти	2-3
41	Буксиры	1-2
42	Велосипеды	3-5
43	Железнодорожное оборудование	3-5
44	Сельскохозяйственные машины	3-5
45	Скобяные изделия	2-5
46	Ручной инструмент	2-3
47	Бритвы, ножи	3
48	Металлическая мебель	1-2
49	Полуфабрикаты	3
50	Литье	1,5-2
51	Строительные машины	1
52	Удобрения	3
53	Удобрения-химикаты	3
54	Красители	3-4
55	Ароматические вещества	2-4
56	Продукты органической химии	3-3,5
57	Фармацевтические товары	2-4
58	Изделия из каучука	3-3,5
59	Изделия из стекла	2-4
60	Краски	2-3
61	Клей	2-3
62	Фототовары, химреактивы	1-3
63	Минеральные масла	
64	Текстильные волокна	2-3
65	Ткани для пошива одежды	3
66	Ткани для промышленных целей	3-4
67	Трикотаж, белье	2-4
68	Обувь	1-5
69	Кожи	3
70	Деревянная мебель	2-3
71	Бумага	1-2
72	Упаковка бумажная из картона	2-3
73	Копировальная бумага	1-2
74	Книги, печатные издания, игры (без авторских прав)	3-6
75	Спорттовары	1-3
76	Парфюмерия	2-5
77	Пластинки	2-5
78	Изделия из пластмассы	3
79	Суда, судовое оборудование	3-5
80	Стройматериалы	2-4
81	Самолеты, вооружение	5-10
82	Продовольственные товары	1-2
83	Корм для скота	2-3
84	Напитки	2-5
85	Холодильное оборудование для промышленных целей	4-6

Стандартные ставки роялти по отраслям промышленности от валового объема реализации лицензионной продукции

Таблица 6.15

№	Отрасль промышленности	Ставка роялти, %
1	Автомобильная промышленность	1-3
2	Авиационная промышленность	6-10
3	Металлургическая промышленность	5-8
4	Производство потребительских товаров длительного пользования	5
5	Производство потребительских товаров массового спроса с малым сроком использования	0,2-1,5
6	Станкостроительная промышленность	4,7-7,5
7	Текстильная промышленность	3-7
8	Фармацевтическая промышленность	2-5
9	Химическая промышленность	
10	Электронная промышленность	4-10
11	Электрохимическая промышленность	1-5

Таким образом, формула цены лицензии на базе роялти будет иметь следующий вид:

$$P_E = \sum_{i=1}^{i=T} V_i \cdot R_i \cdot Z_i \cdot K_d, \text{ где}$$

V_i - объем определяемого выпуска продукции по лицензии в i -году (шт., кг., куб. м);

Z_i - продажная цена продукции по лицензии в i -году (у. е);

R_i - размер роялти в i -году (в %);

T - срок действия лицензионного договора (года);

i - порядковый номер рассматриваемого года действия лицензионного договора;

K_d - коэффициент дисконтирования.

Метод преимущества в прибылях. Часто этим методом оценивается стоимость изобретений. Стоимость изобретений определяется тем преимуществом в прибыли, которое ожидается получить от их использования. Под преимуществом в прибыли понимается дополнительная прибыль, обусловленная оцениваемым нематериальным активом. Она равна разнице между прибылью, полученной при использовании изобретений, и той прибылью, которую производитель получает от реализации продукции без использования изобретения. Это ежегодное преимущество в прибыли дисконтируется с учетом предполагаемого времени его получения.

Применение затратного подхода в оценке нематериальных активов

При использовании затратного подхода при оценке нематериальных активов используются:

- метод стоимости создания;
- метод выигрыша в себестоимости.

Метод стоимости создания. Основными этапами его являются следующие:

1. Определяется полная стоимость замещения или полная стоимость восстановления нематериального актива. Выявляются все фактические затраты, связанные с созданием, приобретением и введением его в действие. При приобретении и использовании нематериального актива необходимо учитывать следующие виды затрат:

- на приобретение имущественных прав;
- на освоение в производстве товаров с использованием нематериального актива;
- на маркетинг: исследование, анализ и отбор информации для определения аналогов предполагаемых объектов промышленной собственности.

При создании же нематериального актива на самом предприятии необходимо учитывать следующие затраты:

- на поисковые работы и разработку темы;
- на создание экспериментальных образцов;

- на услуги сторонних организаций (например, на выявление ОИС, за выдачу охранных документов);
- на уплату патентных пошлин (поддержание патента в силе);
- на создание конструкторско-технической, технологической, проектной документации;
- на составление и утверждение отчета.

$$Z_c = \sum \left[(Z_{pi} + Z_{poi}) \cdot \left(1 + \frac{P}{100} \right) \cdot K_d \right]^i, \text{ где}$$

Z_c - сумма всех затрат, связанных с созданием и охраной нематериального актива (в денежн. ед.);

Z_{pi} - стоимость разработки нематериального актива (в денежн. ед.);

Z_{poi} - затраты на правовую охрану объекта, руб. (в денежн. ед.);

P - рентабельность в %;

K_d - коэффициент дисконтирования, с помощью которого разновременные затраты приводятся к единому моменту времени;

i - порядковый номер рассматриваемого года действия.

* См.: Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности/Под ред. Карповой Н.Н., Азгольдова Г.Г. Материалы Института профессиональной оценки, 1998.

$$Z_p = (Z_{нир} + Z_{ктд}), \text{ где}$$

$Z_{нир}$ - затраты на проведение НИР (в денежн. ед.);

$Z_{ктд}$ - затраты на разработку конструкторско-технической, технологической и (или) проектной документации, связанные с созданием объекта, ден. ед.

$$Z_{нир} = Z_{п} + Z_{ти} + Z_{э} + Z_{с} + Z_{о} + Z_{и} + Z_{др}, \text{ где}$$

$Z_{п}$ - затраты на поисковые работы, ден. ед.;

$Z_{ти}$ - затраты на проведение теоретических исследований, ден. ед.;

$Z_{э}$ - затраты на проведение экспериментов, ден. ед.;

$Z_{с}$ - затраты на услуги сторонних организаций, ден. ед.;

$Z_{о}$ - затраты на составление, рассмотрение и утверждение отчета, ден. ед.;

$Z_{и}$ - затраты на проведение испытаний, ден. ед.;

$Z_{др}$ - другие затраты, ден. ед.

$$Z_{ктд} = Z_{эп} + Z_{тп} + Z_{рп} + Z_{р} + Z_{и} + Z_{ан} + Z_{д}, \text{ где}$$

$Z_{эп}$ - затраты на выполнение эскизного проекта, ден. ед.;

$Z_{тп}$ - затраты на выполнение технического проекта, ден. ед.;

$Z_{рп}$ - затраты на выполнение рабочего проекта, ден. ед.;

$Z_{р}$ - затраты на выполнение расчетов, ден. ед.;

$Z_{и}$ - затраты на проведение испытаний, ден. ед.;

$Z_{ан}$ - затраты на проведение авторского надзора, ден. ед.;

$Z_{д}$ - затраты на дизайн, ден. ед.;

2. Определяется величина коэффициента, учитывающего степень морального старения нематериального актива.

$$K_{МС} = 1 - \left(\frac{T_d}{T_n} \right), \text{ где}$$

T_n - номинальный срок действия охранного документа;

T_d - срок действия охранного документа по состоянию на расчетный год.

3. Рассчитывается остаточная стоимость нематериального актива с учетом коэффициента технико-экономической значимости, коэффициента морального старения.

$$C_0 = Z_C \cdot K_{MC} \cdot K_T \cdot K_{И}, \text{ где}$$

C_0 - стоимость объекта (нематериального актива);

Z_C - сумма всех затрат;

K_{MC} - коэффициент морального старения;

K_T - коэффициент технико-экономической значимости (определяется только для изобретений и полезных моделей);

$K_{И}$ - коэффициент, отражающий процессы i -м году, учитывается на основе динамики цен.

Коэффициент технико-экономической значимости K_T устанавливается по следующей шкале*:

1.0 - изобретения, относящиеся к одной простой детали, изменению одного параметра простого процесса, одной операции процесса, одного ингредиента рецептуры.

1.5 - изобретения, относящиеся к конструкции сложной детали неосновного узла, изменению нескольких параметров несложных операций, изменению нескольких неосновных ингредиентов в рецептуре.

2.0 - изобретения, относящиеся к одному основному или нескольким неосновным узлам, части неосновных процессов, части неосновной рецептуры.

2.5 - изобретения, относящиеся к конструкциям машин, приборов, станков, аппаратов, технологическим процессам, рецептурам.

3.0 – изобретения, относящиеся к конструкциям со сложной системой контроля, сложным комплексным технологическим процессам, рецептуре особой сложности.

4.0 – изобретения, относящиеся к конструкциям, технологическим процессам, рецептуре особой сложности и, главным образом, к новым разделам науки и техники.

5.0 – изобретения, не имеющие прототипа - пионерские изобретения.

* Шкала предложена специалистами Инженерной академии РФ.

При оценке стоимости нематериального актива иногда используется такой метод затратного подхода как метод выигрыша в себестоимости. Он содержит элементы как затратного, так и рыночного подходов. Стоимость нематериального актива измеряется через определение экономии на затратах в результате его использования, например, при применении ноу-хау.

Пример. Предприятие владеет ноу-хау производства изделия. Затраты на производство изделий без использования ноу-хау составляют 6,5 долл. за единицу. При этом 45% себестоимости представляют собой затраты труда. Рассматриваемое предприятие продает 300000 изделий в год. Ноу-хау дает предприятию возможность экономить на каждом выпускаемом изделии 1,25 долл. за счет используемых материалов и 40% трудовых затрат. По прогнозам это преимущество сохранится в течение 6 лет. Необходимо оценить стоимость ноу-хау при ставке дисконта 15%.

Решение.

1. Экономия материала – 75000 долл. (300000 шт. · 1.25)

2. Экономия трудовых затрат:

себестоимость продукции без использования ноу-хау составляет 1950000 долл. (300000 шт. × 6.5);

трудовые затраты (45%) равны 877500 долл.;

экономия трудовых затрат составляет 351000 долл. (40% · 877500);

3. Выигрыш в себестоимости – 726000 долл. (375000 + 351000).

4. Продолжительность преимущества в себестоимости 6 лет;

5. Вычисление стоимости:

фактор текущей стоимости аннуитета (6 лет по ставке 15%) – 3,784;

Стоимость равна 2747184 долл. (726000 · 3.784).

Сравнительный подход основан на принципе эффективно функционирующего рынка, на котором инвесторы покупают и продают аналогичного типа активы, принимая при этом независимые индивидуальные решения. Данные по аналогичным сделкам сравниваются с оцениваемыми. Преимущества и недостатки оцениваемых активов по сравнению с выбранными аналогами учитываются посредством введения соответствующих поправок.

Необходимо учесть, что в силу специфики оцениваемого объекта существуют значительные ограничения на применение сравнительного подхода при оценке нематериальных активов.

6.4. Оценка рыночной стоимости финансовых вложений

К финансовым вложениям относятся инвестиции предприятия в ценные бумаги и в уставные капиталы других организаций, а также предоставленные другим организациям займы на территории Российской Федерации и за ее пределами. Оценка финансовых вложений осуществляется исходя из их рыночной стоимости на дату оценки и является предметом пристального внимания оценщика. Если определяется рыночная стоимость вложений в ценные бумаги, котирующиеся на рынке (на бирже, на специальных аукционах), то информация берется, например, из сборников Финмаркет, АК&М и других. Если же ценные бумаги не котируются, то оценщик должен самостоятельно определить их рыночную стоимость.

Определение рыночной стоимости облигаций

«Облигация, согласно Федеральному Закону «О рынке ценных бумаг», - это эмиссионная ценная бумага, закрепляющая право ее держателя на получение от эмитента облигации в предусмотренный ею срок ее номинальной стоимости и зафиксированного в ней процента от этой стоимости или иного имущественного эквивалента». Оценщик, как правило, работает со следующими основными видами облигаций:

- с купоном с постоянным уровнем выплат;
- с купоном с плавающим процентом;
- с бессрочными облигациями (эта форма не используется в РФ, но имеет место в мировой практике).

Оценка облигации с купоном с постоянным уровнем выплат. Когда купонные платежи процентов фиксированы, оценщик имеет дело с «простым процентным обязательством» и постоянные процентные платежи он может рассматривать как аннуитет. Текущая стоимость облигации в этом случае состоит из двух частей:

1. Текущей дисконтированной стоимости полученных до даты погашения процентные платежей.
2. Текущей дисконтированной стоимости выплаты номинала при наступлении срока погашения облигации. Формула определения текущей стоимости облигации имеет следующий вид:

$$PV_{\text{обл}} = \frac{Y}{(1+r)} + \frac{Y}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Y}{(1+r)^N} + \frac{M}{(1+r)^N} =$$
$$= \sum_{n=1}^N \frac{Y}{(1+r)^n} + \frac{M}{(1+r)^N}, \text{ где}$$

PV – текущая стоимость облигаций, ден. ед.;

Y – годовые процентные выплаты, определяющиеся номинальным процентным доходом (купонной ставкой);

r – требуемая норма доходности, %;

M - номинальная стоимость облигации (сумма, выплачиваемая при погашении облигации), ден. ед.;

n – число лет до момента погашения.

Пример.

Необходимо определить текущую стоимость облигации с оставшимся сроком погашения 6 лет, номинальной стоимостью 100000 руб., приносящей 6%-ный купонный доход при требуемом уровне доходности 10%.

Решение:

Текущая стоимость основного долга (100000 руб.), выплачиваемого в конце шестого года, равна 56400руб. ($100000 \times 0,564$).

Текущая стоимость аннуитета – 6000 руб. (6% от 100000 руб.) в течение 6 лет под 10% равна 26130руб. = ($5000 - 4355$).

Текущая стоимость облигации равна 82530 руб. ($56400+26130$).

Пример.

Если вместо 10%-го требуемого уровня доходности взять 4%-й, то стоимость облигации будет равна:

Текущая стоимость основного долга равна 79000 руб. ($100000 \cdot 0,790$);

Текущая стоимость аннуитета равна 31452 руб. ($6000 - 5242$);

Текущая стоимость облигации равна 110452 руб. ($79000+31452$).

Таким образом, если необходимый уровень дохода:

- превышает установленную по облигации купонную ставку, то стоимость облигации будет ниже ее номинальной стоимости;

- если необходимый уровень дохода уступает установленной по облигации купонной ставке, то текущая стоимость облигации будет выше ее номинальной стоимости;

- если требуемый уровень дохода равен установленной по облигации процентной ставке, то текущая стоимость облигации будет равна ее номинальной стоимости.

При выплате же процентов по облигациям несколько раз в году ранее приведенное уравнение примет следующий вид:

$$PV = \frac{\frac{Y}{m}}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{1m}} + \frac{\frac{Y}{m}}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{2m}} + \dots + \frac{\frac{Y}{m}}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{nm}} + \frac{M}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{nm}},$$

где m – частота выплат процентов в году.

Пример. Оценить текущую стоимость облигации нарицательной стоимостью 200000 руб., купонной ставкой 15% годовых и сроком погашения через 5 лет, если рыночная норма дохода 12%. Процент по облигации выплачивается дважды в год.

Решение.

Денежный поток в данном случае необходимо представить десятью периодами. Поскольку рыночная норма дохода составляет 12%, то в расчете на полугодовой период она составит 6%.

Текущая стоимость аннуитета 15000 руб. (15% от 200000 руб.:2) в течение 10 периодов под 6% равна (15000×7360).

- Текущая стоимость основного долга, выплачиваемого в конце 10-го периода под 6% равна 111600 руб. ($200000 \times 0,558$).

- Текущая стоимость облигации равна 222000 руб. ($110400+111600$).

Оценка облигации с плавающим, купоном. Если купонные платежи не фиксированы, то оценщик имеет дело с облигацией с плавающей купонной ставкой. В этом случае поступления процентных платежей нельзя рассматривать как аннуитет. Поскольку каждый процентный платеж отличен от других, то он должен рассматриваться как самостоятельный единовременный платеж. Формула расчета:

$$PV_{\text{обл}} = \frac{Y_1}{(1+r)} + \frac{Y_2}{(1+r)^2} + \frac{Y_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{Y_n}{(1+r)^n} + \frac{M_n}{(1+r)^n},$$

где $PV_{\text{обл}}$ – текущая стоимость облигации, ден. ед.;

Y_1, Y_2, Y_3, Y_n - ежегодные процентные выплаты, меняющиеся из года в год, в ден. ед.;

r – требуемая норма, % .

Оценка бессрочных облигаций (облигации с периодической выплатой процентов, но без обязательного погашения).

Текущая стоимость бессрочной облигации определяется по формуле:

$$PV_{\text{обл}} = \frac{Y}{r}, \text{ где}$$

$PV_{\text{обл}}$ – текущая стоимость облигации, ден. ед.;

Y - купонный доход, ден. ед.;

r - требуемая норма, % .

Определение рыночной стоимости акции

Акция, согласно Федеральному Закону «О рынке ценных бумаг», - эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации.

Оценка привилегированных акций. По своей природе привилегированная акция занимает промежуточное положение между облигацией и обыкновенной акцией. Эта акция подразумевает обязательство выплаты стабильного, фиксированного дивиденда, но не гарантирует возмещения своей номинальной стоимости. При анализе привилегированных акций с точки зрения инвестора необходимо оценивать используемую в расчетах собственную норму прибыли инвестора, показывающую максимальную цену, которую инвестор готов заплатить за акции, или минимальную цену, за которую инвестор готов продать эту акцию. Если стандартная норма прибыли инвестора составила 10% против 7% дивиденда от объявленной стоимости привилегированной акции в 100 долл., то индивидуальная текущая стоимость акции для инвестора составит:

$$PV = \frac{D}{r} = \frac{7}{0,1} = 70 \text{ долл.}, \text{ где}$$

PV - текущая стоимость привилегированной акции;

D – объявленный уровень дивидендов;

r - требуемая норма прибыли (требуемая ставка доходности).

Оценка обыкновенных акций. Задача определения стоимости обыкновенных акций значительно отличается от оценки облигаций и привилегированных акций, так как получение доходов по ним характеризуется неопределенностью как в плане величины, так и времени их получения. Имеет место некоторая неопределенность информации относительно будущих результатов, прежде всего, темпов роста дивидендов. Единственный источник данных для инвестора - статистические сведения о деятельности компании в прошлом. С учетом прошлого опыта и предполагаемых перспектив развития выводятся наиболее точные предположения о будущей доходности.

Модель бесконечного (постоянного) роста. Если ожидается, что дивиденды компании будут расти одинаковыми темпами (g) в неопределенном будущем, то текущая стоимость акций составит:

$$PV = \sum_{t=1}^N \frac{D_0(1+g_3)^t}{(1+r_s)^N} + \frac{D_N+1}{r_s - g_n} \cdot \frac{1}{(1+r_s)^n}, \text{ где}$$

D_0 – базовая величина дивиденда;

r – требуемая норма доходности;

g – прогноз темпов роста дивидендов.

Для зрелых компаний предположение о бессрочном росте является допустимым.

Модель двухстадийного роста. Многие модели оценки базируются на предположении, что темпы роста в конце концов уменьшаются, и, следовательно, происходит переход от уровня роста, превышающего нормальный (т.е. от сверхнормального) к нормальному темпу роста.

$$PV = \sum_{t=1}^N \frac{D_0(1+g_3)^t}{(1+r_s)^N} + \frac{D_N+1}{r_s - g_n} \cdot \frac{1}{(1+r_s)^n}, \text{ где}$$

g_3 – сверхнормальный темп роста;

g_n – нормальный темп роста;

N - число лет сверхнормального роста.

Таким образом, текущая стоимость акции равна:

- текущей стоимости дивидендов за период сверхнормального роста;
- дисконтированной стоимости цены акции в конце периода сверхнормального роста.

Пример.

Необходимо определить текущую цену акции при условии, что:

- последние фактические дивиденды, выплаченные компанией, D_0 составили 1 долл.;
- ожидаемые ежегодные темпы роста дивидендов составят 12% на протяжении 10 лет, а по истечении 10 лет и до бесконечности – 9%;
- требуемая норма дохода по акциям компании равна 16%.

Решение.

I этап. Текущая стоимость дивидендов в течение периода сверхнормального роста равна (табл. 6.16):

Таблица 6.16

Конец года	дивиденд 1 долл. (1,12)	$PVIF = \frac{1}{1,16}$	PV
1	1,12	0,862	0,96
2	1,25	0,743	0,93
3	1,40	0,640	0,89
4	1,57	0,552	0,87
5	1,76	0,476	0,84
6	1,97	0,410	0,81
7	2,21	0,354	0,78
8	2,48	0,305	0,76
9	2,77	0,263	0,73
10	3,11	0,226	0,70
Σ			8,29 долл.

II этап. Текущая стоимость цены акций в конце 10 года:

- Стоимость акции в конце 10-го года:

$$P_{10} = \frac{D_{11}}{r_s - g_n} = \frac{3,11 \times 1,09}{0,16 - 0,09} = \frac{3,39}{0,07} = 48,43 \text{ долл.}$$

III этап. Текущая стоимость акции рассчитывается следующим образом:

$$PV = 8,29 + 10,95 = 19,24 \text{ долл.}$$

Оценка производственных запасов. Производственные запасы оцениваются по текущим ценам с учетом затрат на транспортировку и складирование. Устаревшие запасы списываются.

Оценка расходов будущих периодов. Обычно оцениваются по номинальной стоимости, если еще существует связанная с ними выгода. Если же выгода отсутствует, то величина расходов будущих периодов списывается.

Оценка дебиторской задолженности. Требуется анализ дебиторской задолженности по срокам погашения, выявление просроченной задолженности с последующим разделением ее на:

- безнадежную (она не пойдет в экономический баланс);
- ту, которую предприятие еще надеется получить (она пойдет в экономический баланс).

При анализе дебиторской задолженности оценщик должен проверить, не являются ли сомнительными векселя, выпущенные другими предприятиями. Несписанная дебиторская задолженность оценивается дисконтированием будущих основных сумм и выплат процентов к их текущей стоимости.

Оценка денежных средств. Эта статья не подлежит переоценке.

Вторым методом имущественного (затратного) подхода является *метод ликвидационной стоимости*.

Оценка ликвидационной стоимости предприятия осуществляется в следующих случаях:

- компания находится в состоянии банкротства, или есть серьезные сомнения относительно ее способности оставаться действующим предприятием;

- стоимость компании при ликвидации может быть выше, чем при продолжении деятельности.

Ликвидационная стоимость представляет собой стоимость, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной продаже его активов.

Расчет ликвидационной стоимости предприятия включает в себя несколько основных этапов:

1. Берется последний балансовый отчет (желательно последний квартальный).

2. Разрабатывается календарный график ликвидации активов, так как продажа различных видов активов предприятия: недвижимого имущества, машин и оборудования, товарно-материальных запасов требует различных временных периодов.

3. Определяется валовая выручка от ликвидации активов.

4. Оценочная стоимость активов уменьшается на величину прямых затрат. К прямым затратам, связанным с ликвидацией предприятия, относятся комиссионные оценочным и юридическим фирмам, налоги и сборы, которые платятся при продаже. С учетом календарного графика ликвидации активов скорректированные стоимости оцениваемых активов дисконтируются на дату оценки по ставке дисконта, учитывающей связанный с этой продажей риск.

5. Ликвидационная стоимость активов уменьшается на расходы, связанные с владением активами до их продажи, включая затраты на сохранение запасов готовой продукции и незавершенного производства, сохранение оборудования, машин, механизмов, объектов недвижимости, а также управленческие расходы по поддержанию работы предприятия вплоть до завершения его ликвидации. Срок дисконтирования соответствующих затрат определяется по календарному графику продажи активов предприятия.

6. Прибавляется (или вычитается) операционная прибыль (убытки) ликвидационного периода.

7. Вычитаются преимущественные права на удовлетворение: выходные пособия и выплаты работникам предприятия, требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия, задолженность по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды, расчеты с другими кредиторами.

Таким образом, ликвидационная стоимость предприятия рассчитывается путем вычитания из скорректированной стоимости всех активов баланса суммы текущих затрат, связанных с ликвидацией предприятия, а также величины всех обязательств (табл. 6.17, 6.18).

Поправки при расчете ликвидационной стоимости для зданий, машин и оборудования

Таблица 6.17

Оценочная стоимость	
Минус прямые затраты	
PV фактор (с учетом календарного графика ликвидации активов)	
Текущая стоимость чистой выручки	

Поправки при расчете расходов, связанных с владением активами до их продажи

Таблица 6.18

Затраты на владение	Величина затрат в месяц	Срок несения затрат до ликвидации (месяц) ¹	PV фактор	Текущая стоимость затрат
1. Товарно-материальные запасы				
2. Оборудование и машины				
3. Недвижимость				

* С учетом календарного графика ликвидации активов.

Вопросы для контроля

1. Какая базовая формула лежит в основе метода стоимости чистых активов?

2. Назовите основные этапы оценки методом стоимости чистых активов.
3. Назовите основные этапы оценки методом ликвидационной стоимости.
4. Что общего и различного в оценке стоимости предприятия методом стоимости чистых активов и ликвидационной стоимости?

VII. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. РЕИНЖИНИРИНГ

Весь мир (и Россия в особенности) находятся сегодня в таких условиях, когда предприятия для выживания на рынке и обеспечения конкурентоспособности вынуждены вносить изменения в хозяйственную деятельность. В условиях интернационализации и глобализации экономики объективная потребность в изменениях стала возникать практически повседневно. В практике и научных исследованиях все больше внимания стало уделяться так называемому «менеджменту изменений».

Концепция управления преобразованиями бизнеса касается любых перемен в стратегии, производстве, структуре и культуре как частных, так и государственных предприятий. «Менеджмент изменений» включает в свою орбиту все аспекты управления (организационные, кадровые, коммуникационные, информационные).

Суть менеджмента преобразований в том, чтобы на основе глубокого анализа реальных ситуаций в динамике найти формы и методы поиска ответа на постоянные изменения внешней среды и с помощью соответствующих мер обеспечить свою жизнеспособность. Среди подобных изменений имеют место *экономические* (глобализация рынка, его региональная дифференциация и т.д.), *технологические* (появление новых технологий), *политико-правовые* (изменения в законодательстве), *социально-культурные* (например, демографические) и *физико-экологические* (климатические условия и т.д.).

Опыт показывает, что преобразования затрагивают вопросы производства и персонала. В рамках первых особое значение имеют стратегические хозяйственные схемы, организация производственного процесса, фирменная культура, используемая техника, отношение собственности.

В кадровых вопросах на первый план выходит специфика восприятия изменений сотрудниками, возможности профессионального роста, особенности стимулирования и другие.

Толчком к преобразованиям обычно служат кризисные ситуации. Здесь особенно важно выявить истинную причину кризиса. Если остро стоит проблема ликвидности, то главное – утрата платежеспособности. Отсюда принятие мер по укреплению финансов, налаживанию денежных потоков. Иной характер носят кризисы бизнеса, проявляемые в серьезных отклонениях фактических результатов от запланированных (продажам, денежным поступлениям, прибыли, рентабельности, затратам и пр.). В основе таких явлений лежат обычно просчеты в маркетинге, в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике.

Особо опасен стратегический кризис. На конкретный момент предприятия его могут не ощущать. Но если реализация стратегических целей идет неудовлетворительно, слабеют позиции в конкурентной борьбе, то несмотря на благоприятное положение сегодня нужно срочно принимать меры, такие как (поиски новых рынков, внедрение технологических инноваций и т.д.).

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре кадров фирмы могут осуществляться медленно, шаг за шагом, но могут быть и резкие изменения, крутые повороты, что и обуславливает эволюционный или революционный пути преобразований.

Сегодня в России в условиях, когда большинство предприятий и организаций давно находятся «в нокдауне», неспешными мерами, как правило, не поможешь. Нужны немедленные, энергичные преобразования бизнеса, причем не отдельных его элементов, но, как правило, системы в целом. На помощь приходит реинжиниринг – коренное переосмысление и качественное изменение всего бизнес-процесса, полное переустройство прежних стандартов, касающихся себестоимости, качества, обслуживания, сроков, поставок и других функций хозяйственной деятельности любой производственной и торговой организации. Все прежние подходы к эффективной деятельности организации в эпоху конкуренции имеют место уже не между готовыми продуктами, а именно между процессами. Преобразование бизнес-процессов вносит новый смысл в рыночную политику фирмы. Здесь учитывается, что взаимоотношения фирмы и клиента только начинаются продажей товара, а не завершаются. Сегодня приходится иметь дело с новым типом работника – процессно-ориентированным, а стало быть, на практике нужно говорить о качественно новом рабочем месте. Реинжиниринг является изобретением качественно нового подхода в структуре производственного процесса, при котором отдельный сотрудник отвечает за порученный ему процесс (работу, дело) от начала до конца. Это и

обозначает путь изменений революционного типа.

Реинжиниринг - это фундаментальное преобразование и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. В результате существенно улучшаются все основные показатели (издержек, качества продукции и услуг, обслуживания). Происходит глубинная реорганизация предприятий по всей цепочке создания продукта. Столь же радикально преобразуется и весь процесс удовлетворения потребностей клиентуры. Процесс реорганизации нацелен на производство и потребителя, на применение новейшей информационной технологии. Руководство преобразованиями конкретизируется у нескольких менеджеров, обладающих всей необходимой властью, чтобы энергично и за короткий срок осуществить все намеченное. Особенности стратегической линии и миссии предприятия предопределяют выбор тех объектов, которые становятся основой преобразований. К ключевым процессам чаще относятся разработки новой продукции, интеграция логистики и т.д.

Вспомогательные процессы призваны оптимизироваться только с учетом нужд ключевых процессов. При этом первостепенное значение отводится информационной технологии, причем опора делается на новые области применения, а не только на автоматизацию процессов. Использование банков данных, экспертных систем, телекоммуникационных сетей приносят революционные изменения в деятельность работников. Но для этого необходимо добиваться существенного повышения компетенции персонала как в области организационной (обязанности, полномочия), так и квалификационной (способности, навыки). Сотрудники должны стать «профессионалами процесса».

Качественные изменения должны быть привнесены и в процесс взаимодействия персонала (например, в рабочих группах). Сотрудники должны обладать средствами коммуникаций с коллегами. Обычно коренным образом трансформируется система мотивирования труда, которая ориентируется на фактические результаты сотрудников.

Однако не все предприятия способны сразу перейти на путь радикальных преобразований бизнеса и предпочитают путь постепенных положительных сдвигов в рамках организационного развития, под которым понимают концепцию планирования, инициирования и осуществления процессов изменения социальных систем с привлечением широкого круга участников. Эволюционная концепция приоритетом имеет изменение взглядов, ценностных представлений и моделей поведения сотрудников. Развитие организации в этом случае означает длительный процесс изменения организации и работающих в ней людей. Речь идет об обучении всех сотрудников, организации их взаимодействия и передаче опыта. Цель - повышение производительности, организации и качества труда.

Общая посылка: все преобразования должны осуществляться членами организации. Консультанты (агенты изменений) выступают лишь как вспомогательная сила. В результате организационное развитие способно содействовать демократизации труда. Излишние и иерархические построения устраняются, осуществляется партнерство с уклоном на взаимное доверие.

В рамках *структурных* изменений происходит организационное регулирование (организационных планов, ролевых функций) с целью обеспечения благоприятных условий для достижения целей организационного развития. Проводятся мероприятия по повышению квалификации сотрудников и стимулированию их на осуществление изменений.

Организационное развитие осуществляется обычно в несколько этапов. Прежде всего вносятся изменения в социальную систему. Меняются взгляды, ценности и модели поведения членов коллектива, проводится экспертиза их способностей к обеспечению роста производительности, инновационной активности. Затем внедряются новые модели поведения и организационного регулирования.

Процессы изменений могут длиться бесконечно долго. Отсюда на определенном этапе нужна стабилизация новых, официально узаконенных моделей поведения и организационных правил. Концепция организационного развития, естественно, очень отличается от концепции бизнес-реинжиниринга, для которого характерно движение «сверху вниз». Но концепция организационного развития имеет больше вариантов. Так, допускается обратный ход процесса («снизу вверх»), а также его инициирование и сверху. Процесс изменений может иметь место в нескольких звеньях, разных областях и на разных иерархических уровнях.

Какой путь преобразований и на каком этапе наиболее подходит к конкретной организации, зависит от многих факторов. Главное - отношение персонала к переменам, квалификация менеджмента, его способность к радикальным действиям. Многое зависит от особенностей и характера кризиса, в котором оказалась организация. Так в условиях кризиса ликвидности организационное развитие вряд ли может рассматриваться в качестве альтернативы реинжинирингу.

Выбор метода изменений предопределяет и роль участников процесса. Менеджер легитимирует процесс изменения, обеспечивает необходимые ресурсы, снимает системные барьеры. В системе реинжиниринга высший менеджмент выступает инициатором перемен. При организационном развитии может ускоряться или замедляться весь процесс изменений.

Менеджер проекта или ответственный за исполнение процесса обязан сформировать проектную группу, предотвратить бюрократическое вмешательство, организовать работу, вдохновлять и мотивировать участников. Он выступает как главный координатор, обеспечивая и информацию о ходе перемен.

Роль *специалистов* («шефов реинжиниринга») и состоит в обеспечении инструментария изменений (анализ процесса, техника инновационного творчества и т.д.). Все участники процесса изменений призваны тесно сотрудничать в атмосфере свободы и взаимопонимания.

Управление изменениями применяется в самых разнообразных хозяйственных ситуациях и обретает новые формы существования. Среди возможных сфер: связи между внутри и внефирменными условиями, разными видами кризисов, основными инструментами управления изменениями.

Надо отметить, что между реинжинирингом и организационным развитием в практике имеют место промежуточные варианты, которые, в частности, отличаются степенью организации и уровнем свободы действий высшего менеджмента в рамках реализуемых перемен. Особенности кризиса определяют срочность перемен и степень их радикальности.

Успех применения разных методов перемен определяется во многом качеством кадрового менеджмента. Руководители проектов перемен должны решать проблемы занятости, стремясь не нанести морального ущерба увольняемым. Цель управления изменениями прежде всего в раскрытии и реализации потенциала персонала для повышения конкурентоспособности предприятия.

Сегодня в мировой практике бизнеса в менеджменте изменений главную партию играет реинжиниринг. Хотя в широких масштабах он появился всего несколько лет назад, реинжиниринг оказался настолько эффективным, что в западных странах стал распространяться просто молниеносно.

Как известно, бизнес-планирование предполагает первоначальное проектирование бизнеса или, другими словами, первоначальное проектирование развития деловой единицы. В последующем предприятие также нуждается в непрерывном проектировании. Необходимость постоянного совершенствования предполагает подход к бизнесу как к процессу. Можно сказать, что процесс бизнеса - это множество шагов, которые совершает фирма от одного состояния к другому. Общее управление деловыми действиями (бизнес-процессами) называют инжинирингом бизнеса, подразумевая постоянное улучшение процессов, определение входов и выходов и последовательности шагов - в рамках деловой единицы. Сейчас чрезвычайно популярным в проектировании деловых процессов стал реинжиниринг бизнеса. Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера, который в соавторстве с Дж. Чампи выпустил книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения драматических улучшений в критически важных показателях деятельности, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость».

Реинжиниринг обычно представляют как фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнеса в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем.

Реинжиниринг - это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности - если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих). Небольшие изменения требуют от фирмы подстройки, умелого приспособления существующих хозяйственных инструментов, соответственно, если дела фирмы ухудшились незначительно, ей не нужен реинжиниринг. Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, что столь характерно для сегодняшней России. Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п. В современной российской экономике такая ситуация характерна для государственных и приватизированных предприятий традиционных отраслей - машиностроительной, текстильной, аграрной. Ситуация кризиса усугубляется такими фактами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур, минимально отвечающих требованиям рыночной среды, финансовый кризис и низкий уровень финансового управления и т.д.

Во-вторых, в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д. Такая ситуация характерна для многих российских банков, финансовых компаний, коммерческих организаций. Здесь фирма реагирует на негативные изменения обстановки, пока они не приобрели еще фатального для нее характера.

В-третьих, реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно изменять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом. Поэтому реинжиниринг - средство выживания рыночных агентов в современных условиях.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы и «модель фирмы». Модель - это образ - условный или мысленный - какого-либо объекта, используемый в качестве его заместителя или представителя. Модель может иметь форму изображения, описания, схемы, чертежа, графика, плана и т.п. В любом случае модель - это упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали.

Модель бизнеса - это образ (представление) основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы.

В качестве составляющих модели бизнеса рекомендуют брать такие деловые процессы, которые напрямую связаны с генерированием и получением доходов. Широкое развитие при моделировании бизнеса в последнее время получили информационные технологии. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки - реинжиниринга.

Основные этапы реинжиниринга:

1. Формируется *желаемый* (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) *образ фирмы*. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя. Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

2. Создается *модель реального или существующего бизнеса* фирмы. Этот этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. Здесь воссоздается или реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3. Разрабатывается *модель нового бизнеса*. Происходит перепроектирование текущего бизнеса - прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более аффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

- формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются

программы подготовки и переподготовки специалистов;

– создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

– в четвертых, производится тестирование новой модели - ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Участники реинжиниринговой деятельности и их функции. Первое место занимает лидер проекта реинжиниринга - один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией.

Второй участник - управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

Особое место занимает менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Функции, им выполняемые, разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

Заметим, что менеджеры процессов - руководители, каждый из которых ответствен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

Рабочая команда реинжиниринга - группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности: *кризисный реинжиниринг*, где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания», и *реинжиниринг развития*, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. Кризисный реинжиниринг сравнивают с постановкой диагноза тяжело больного и его экстренным лечением, включая наиболее радикальные методы. Реинжиниринг развития уподобляют оздоровлению и накачке мышц для последующего мощного рывка.

Для большинства российских компаний наиболее актуален сегодня кризисный реинжиниринг, поскольку перед ними стоит проблема жизни или смерти. Но главный потенциал этого управленческого инструмента – служить основным фактором успешного и стабильного развития, что делает его столь важным в антикризисном менеджменте. Одно из наиболее существенных достоинств реинжиниринга - способность содействия быстрым изменениям в бизнесе, обеспечивающим возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

Постоянные изменения в технологии, на рынках вынуждают компании, стремящиеся выжить и сохранить конкурентоспособность, перестраивать свою стратегию. Поэтому реинжиниринг стал элементом повседневной жизни многих компаний. Из всех инструментов менеджмента специалисты

считают сегодня наиболее эффективным именно реинжиниринг. М. Хаммер считает его революцией, которая превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Данный подход, тем не менее, следует считать принципиально новым - в России он трактовался иногда как имитационное моделирование и применялся в задачах, связанных с оценкой сложных систем с многочисленными прямыми и обратными связями.

Как же реинжиниринг практически воздействует на бизнес? Обычно несколько рабочих процедур объединяются в одну. Процедуры, выполнявшиеся ранее разными работниками, трансформируются в одно целое. Для практической реализации создается специальный коллектив. Подобное «горизонтальное сжатие процесса» в ходе реинжиниринга многократно повышает эффективность работы за счет сокращения времени ее выполнения и численности исполнителей.

Здесь очень важно, что меняется управленческий подход - работниками принимаются самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга происходит не только «горизонтальное», но и «вертикальное» сжатие процессов. Там, где имеет место традиционная организация работ, исполнитель для принятия решений должен был ранее обращаться к руководству. Ныне же он принимает решения самостоятельно. Расширение полномочий сотрудников, повышение роли каждого из них в рабочем процессе приводит к значительному росту отдачи от их труда.

Не менее существенно и то, что сам процесс реализуется в естественном порядке. Реинжиниринг процессов уничтожает линейное упорядочение рабочих процедур, позволяет распараллеливать процессы. Кроме того, разные процессы имеют различные варианты исполнения. Традиционный процесс реализуется на основе четких стандартов. Но сегодня рынок требует постоянной адаптации процесса к внешним условиям. Выход – к варианту, имеющему несколько версий исполнения. Выбор же версии делается в соответствии с конкретной ситуацией.

Следующий момент - работа выполняется в том месте (территория предприятия и т.д.), где это целесообразно, а не по функциональному признаку. Таким образом, реинжиниринг повышает эффективность работы за счет отказа от иерархического деления компании на отделы. Кроме того, существенно ограничивается число проверок и управляющих воздействий. В менеджменте контроль за соблюдением исполнителями намеченного очень важен. Реинжиниринг предполагает здесь более сбалансированный подход. Объединение отдельных рабочих процедур позволяет сокращать количество проверок и управленческих акций, кроме того, существенно уменьшается количество согласований, т.е. и здесь идет речь о стирании граней между функциональными подразделениями.

Главная фигура - лидер проекта («уполномоченный» менеджер), который является самым ответственным. Менеджер, принимающий участие в реинжиниринге, должен уметь отвечать на все вопросы заказчика и решать его проблемы. Имеет место смешанный (централизованный/децентрализованный) подход. Современные технологии открывают возможность компаниям действовать автономно на уровне подразделений, сохраняя право пользоваться централизованными данными и знаниями.

Целесообразно выделить следующие практические «шаги» реинжиниринга: постановка задач, уточнение цели компании, исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, уровня бизнеса, текущего его положения; создание модели существующей компании. Менеджеры обязаны разработать и документировать ее основные бизнес-процессы, оценить их эффективность; перепроектирование бизнес-процессов. Внедрение более эффективных рабочих процедур, определение способов использования информационных процедур и технологий, необходимые изменения в работе персонала; разработка систем организационного взаимодействия персонала. Характеризуются разные виды работ, разрабатывается система мотивации, организуются команды по выполнению работ, создаются программы подготовки специалистов и т.д.; подготовка поддерживающих информационных систем. Выявляются имеющиеся ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и разрабатывается специальная система; внедрение обновленных процессов. Интеграция разработанных процессов, обучение сотрудников, переход к новой организации деятельности компании.

Потребности использования возможностей реинжиниринга привели к образованию во многих российских фирмах специальных подразделений, на которые возлагаются задачи, связанные с развитием в этой области. Эти организационные структуры по-разному называются, комплектуются, реализуют свой потенциал. Но сущность их работы одна: использовать новые возможности антикризисного управления, реорганизовать, перестроить дело так, чтобы выжить на рынке и преуспевать. Уже упоминалось, что в практике все шире имеют место так называемые «центры по развитию новых сфер бизнеса». Их размер и структура определяются в зависимости от специфики

хозяйственной деятельности и размера данного предприятия. В одних фирмах это могут быть группы, в других - отделы или целые подразделения. Основной задачей такого рода структур является разработка и освоение продуктов, сбыт которых обеспечил бы устойчивое положение на рынке и, в конечном счете, повышенную рентабельность данного вида производства, а также новых бизнес-процессов. Важной составляющей частью этих центров являются так называемые службы поиска существующих или потенциальных прибыльных рынков, осуществляющих данную работу в соответствии с заданиями, содержащимися в долгосрочных планах компаний.

Характерная особенность инновационных структур состоит в том, что внутри фирмы не только создаются службы стратегического планирования и мощные исследовательские центры, но нередко вся хозяйственно-производственная деятельность по развитию перспективных направлений деятельности вменяется в обязанности новому самостоятельному отделению, не имеющему никаких обязательств по текущей работе предприятий. Все чаще наблюдается тенденция к организационному отделению подразделений, занимающихся вопросами перспективного развития (сюда входят службы научно-исследовательской работы, стратегического планирования, социально-политического и экономического прогнозирования, развития людских ресурсов, реинжиниринга, организационного проектирования и др.), от подразделений, отвечающих за текущую производственно-хозяйственную и управленческую деятельность.

Практика убеждает, что коренное усовершенствование всей деятельности на рынке является основой хозяйственного оздоровления. Но это необходимо и для предприятий, положение которых выглядит достаточно прочно. Это обычно связано с расширением сферы деятельности или усложнением схемы управления. Хорошо налаженный бизнес обычно представляет комплекс взаимосвязанных процессов, обеспечивающий необходимую текущую доходность бизнеса и перспективы его развития. Основным показателем оценки эффективности рыночной деятельности компании является наращивание прибыли от вложения капитала за конкретный период. Поэтому любые управленческие инновации обычно нацелены на повышение эффективности бизнес-процессов и требуют вложения капитала. Отсюда решения принимаются с учетом намечаемых финансовых результатов, сроков и возможных рисков и должны гарантировать такую эффективность использования вложений, которая намечается программой.

В этой работе все чаще прибегают к помощи специалистов-консультантов со стороны. Повышение эффективности предпринимательства главная задача бизнес-консалтинга. Работа в этой области может быть направлена на улучшение взаимодействия с поставщиками и потребителями, совершенствование совместной деятельности структурных подразделений, информационного обеспечения и т.д.

Первым шагом здесь является анализ деятельности предприятия, в рамках которого рассматривается структура балансовых показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, в динамике за конкретный период. Используются следующие различные подходы к реструктуризации бизнес-процессов: совершенствование, перестройка, реинжиниринг. Реструктуризация - это последовательное улучшение деятельности фирмы, при котором имеет место минимальный риск инвестора и относительно низкий уровень вложений. При перестройке выявляются малоэффективные процессы, от которых стремятся избавиться, а нововведения внедряются лишь тогда, когда они вписываются в существующую организацию и технологии компании. Реинжиниринг характерен радикальными преобразованиями в существующих технологиях и организационных структурах. Он связан с переходом на качественно новый уровень бизнеса. Объем инвестиций и степень риска в данном случае, естественно, выше.

Работа обычно начинается с подготовки формализованного описания существующей технологии бизнеса. При этом, как правило, выявляются эффективные бизнес-процессы, недостатки согласования их компонентов. На основе анализа такого материала делаются выводы об эффективности данных процессов, которые учитывают в комплексе экономические, организационные, юридические, функциональные и информационные аспекты.

Уточнение целей бизнеса и инвестиционный анализ позволяют выбрать вариант его реструктуризации и приступить к разработке программы перестройки деятельности фирмы. Обычно при этом используется специальное программное обеспечение, которое позволяет разрабатывать новую экономическую модель. При этом составляются схемы взаимодействия с «внешним миром», формируется структура управления, планируется организация финансовых потоков на предприятии, определяется уровень необходимых ресурсов, уточняется организационно-штатная структура, корректируется технология производственных процессов, разрабатываются схемы контроля за

внедрением проекта, фиксируются требования к программному обеспечению сопровождения технологических процессов. Новая модель бизнеса обычно создается в двух вариантах. В них характеризуются меры, обеспечивающие намечаемый уровень рентабельности.

Немаловажной проблемой при внедрении проекта в наших условиях может быть отрицательное отношение к нововведениям со стороны персонала компании, где проводятся структурные изменения. Это связано с дестабилизацией устоявшихся форм взаимоотношений в коллективе. Немаловажна и неуверенность многих работников в успешном результате преобразований, их неспособность адаптироваться к новым требованиям. Бывает, что такое настроение касается даже менеджеров среднего и высшего звена. Поэтому в команду специалистов, обеспечивающих внедрение проекта по реструктуризации бизнес-процессов, нужно включать и психологов. Многие российские компании уже в настоящее время обеспечивают реструктуризацию бизнес-процессов, охватывая самые разнообразные виды финансовой и хозяйственной деятельности, и выполняют работы для самых разных клиентов – от малых и средних компаний до крупных многопрофильных финансово-промышленных групп.

В самое последнее время все больше российских компаний успешно применяют методологии реинжиниринга. Этот управленческий инструмент зарекомендовал себя в качестве средства резкого улучшения результатов деятельности предприятия. Ключевым моментом является преобразование основных бизнес-процессов и всех связанных с ними организационных структур, технологий, методов работы, формирование новой инфраструктуры, корпоративной культуры.

Опыт убеждает, что реинжиниринг обеспечивает не только значительное снижение затрат, но и сокращение сроков работы и повышение ее качества. Важно, что при этом обеспечивается большая гибкость в управлении предприятием. Реинжиниринг помогает существенно повысить качество работы во всех основных сферах жизнедеятельности компании, в частности таких, как снабжение, НИОКР, кадровая политика, планирование производства, процесс производства, управленческая отчетность, маркетинг, обслуживание клиентов и т.д. В банках это может касаться обработки заявок на кредиты, разработки новых продуктов, управления активами и пассивами, а также проектного финансирования. Реинжиниринг выступает как процесс, в котором должны принимать участие все подразделения предприятия с учетом их специфики.

Главное, что реинжиниринг процессов бизнеса имеет прежде всего своей целью совершенствование функционирования всей фирмы, нацеленное на сокращение затрат и повышение эффективности предприятия в целом или его основных звеньев, причем упор делается на усовершенствование рабочих процессов. Основное внимание уделяется также реорганизации бизнес-процессов, направленной на качественное улучшение последних. Наконец, когда фирма находится в затруднительных условиях (что так характерно для России), реинжиниринг может быть нацелен на коренную перестройку бизнеса. Это могут быть структурные изменения на рынке, финансовые преобразования. Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.

Основными составляющими процесса управления изменениями являются оценка готовности к ним организации и разработка плана их внедрения. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Инициаторы преобразований обязаны иметь полномочия для принятия решений об изменениях и претворять их в жизнь. Весьма важна и роль людей, которые не имеют формальной власти в организации, но могут использовать свое влияние в коллективе для инициирования процесса изменений. Консультанты предлагают для России следующую методику использования потенциала реинжиниринга.

Первое – определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например определение ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей. При этом можно ориентироваться на результаты работы конкурентов или опыт других компаний.

Второе - определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.

Третье - планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.

Четвертое - определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.

Пятое - технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данной организации.

Шестое - определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).

Седьмое - осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ранних этапах проекта и нужно как можно раньше решить, возможно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих.

Восьмое - мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выполнения.

Последнее и главное - внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых бизнес-процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в плане внедрения.

Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов.

Отметим главное. В российских условиях стратегическая задача предприятия - посредством осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественное совершенствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.

Совершенствование бизнес-процессов требует максимального использования качественно новых возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями. Это предполагает отход от устаревших правил, принципов, сохранившихся в производственно-хозяйственной деятельности компаний, и освоение совершенно новых принципов, отвечающих требованиям современного бизнеса. Объектами приложения программы реинжиниринга становятся как бизнес-процессы корпоративного управления, так и управления производственными системами.

Задачи реинжиниринга включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Создание интегрированной корпоративной информационной системы управления должно обеспечить для руководства компании объективную картину работы всех подразделений, которая должна оставаться «прозрачной» сверху вниз, до любого структурного подразделения.

Интегрированная корпоративная информационная система управления должна предоставить новые возможности в числе прочих для следующих бизнес-процессов: ежедневный обзор финансового состояния; постоянный контроль финансовых взаимоотношений с дебиторами и кредиторами; консолидация отчетности в системах российского и западного бухгалтерского учета; структуризация, планирование и контроль затрат; планирование, консолидация и контроль исполнения бюджета.

Реализация программы реинжиниринга предполагает:

- последовательную подготовку и проведение мероприятий по разработке усовершенствованных моделей бизнес-процессов, в максимально реализующих потенциал внедряемых новых информационных технологий;

- инициирование и осуществление пилотных (пробных) проектов с последующим дальнейшим совершенствованием и оптимизацией бизнес-процессов на основе результатов внедрения пилотных проектов;

- технологическая основа программ реинжиниринга обязательно базируется на использовании современных информационных технологий (средств телекоммуникаций, систем электронных конференций, интегрированных баз данных, объединенных компьютерных сетей, экспертных систем, электронных имитационных моделей, других современных информационных технологий).

Практика реинжиниринга характерна постоянными инновациями. Одна из них - внедрение проектного менеджмента. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых бизнес-процессов все чаще требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность.

Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов.

Управление по проектам в рамках кризисного реинжиниринга имеет столь важное значение, что о нем нужно рассказать подробнее. Проект-менеджмент представляет собой систему управления не постоянными, а временными объектами управления, т.е. проектами. В условиях быстро изменяющейся внешней среды подобная форма менеджмента позволяет без промедлений реагировать на новые рыночные ситуации. В этом случае для решения проблемы формируется временный коллектив, составляется его бюджет и назначается руководитель, отвечающий за данный проект. Однако при этом возникают и сложности, связанные с необходимостью для компании выделения соответствующих ресурсов в целях реализации проекта и обеспечения постоянного контроля за их использованием, а также за ходом реализации проекта.

В России подобная практика только начинает развиваться. Так, консалтинговая группа «БИГ» содействует внедрению управления по проектам в холдинговой корпорации, «Группа компаний Полихим», занимающаяся переработкой нефте- и нефтехимического сырья, а также реализацией продуктов этой переработки. «Полихим» включает головную компанию и ряд сбытовых структур, являющихся самостоятельными фирмами. Компания осуществляет закупку, переработку и продажи товаров самостоятельно каждой фирмой, включая головную, а также прохождение одной сделки (проекта) через некоторые или все фирмы группы.

Из-за систематически изменяющихся и сложных условий работы руководству компании на определенном этапе развития стало не хватать комплексной оперативной информации обо всех сторонах деятельности фирмы: производстве, закупках, продажах, ценах, сроках исполнения контрактов и т.д. В то же время возникли проблемы с анализом и планированием деятельности компании. Стали

внедрять бюджетирование - разработку бюджетов доходов и расходов (прежде всего бюджетов движения денежных средств). Однако этого оказалось недостаточно, и следующим шагом совершенствования управления послужило внедрение контроллинга. Выяснилось, что бюджетирование обеспечивает только финансовые показатели, позволяет рассчитывать прибыль. При контроллинге же появляется привязка и к натуральным показателям. Наряду с затратами, в отчете имеют место человеко-часы работы, объемы закупок и продаж, данные о движении товара. Отсюда укрепляется связь с производством. Можно, например, оценить, какие затраты на тонну закупленного сырья или тонну реализованного продукта после переработки сырья осуществляет компания, какова рентабельность продукта, эффективность того или иного проекта. В этих условиях можно оценить не только движение денег, но и исполнение проекта в натуральном выражении (отгрузки и продажи).

В «Полихиме» обеспечивается совмещение в одном управленческом отчете информации, полученной из разных элементов системы управления, что позволяет не только оценивать результаты, но и облегчает поиск причин отклонений, возникших в ходе деятельности компании.

Планирование осуществляется в двух направлениях – сверху вниз и снизу вверх. Составляется стратегический годовой план и квартальный с детализацией до месяца. Дальше планирование опускается вниз, на уровень фирмы и на уровень проекта. Два последних бюджета (фирмы и проекта) строятся «перекрестно»: первый имеет разбивку по проектам, а второй – по фирмам, когда охватывает несколько фирм. Согласно установленным бюджетам компании набирают портфель заказов, после чего переходят к более детальному планированию и анализу. Минимальной ячейкой этого процесса является часть общего проекта в рамках одной фирмы (для последней она выступает «своим» проектом). В результате можно составить таблицы, в которых есть и натуральные показатели, и их движение.

Такая степень детализации планирования очень важна, поскольку при этом обеспечивается конкретизация ситуации по отдельным проектам.

При подготовке проекта анализируются разные варианты его реализации. Так, по проекту «Бензол» были изучены многие варианты переработки, цены транспортировки, условия переработки (коэффициенты выхода продукции), выбраны оптимальные три варианта, причем по каждому были проведены плановые расчеты, и только после этого выбран один, обозначенный как проект. Благодаря такой системе руководитель может оценить запланированное и реальное движение денег и продукции, выяснить, например, кто не предпринял необходимых действий для продвижения товара.

В результате создания подобной системы трейдеры коммерческого отдела фирмы могут рассчитывать варианты своих проектов самостоятельно. При этом руководство фирмы только характеризует общие правила игры, формирует портфель заказов, а то, что относится к конкретным проектам, определяют сами. У них для этого имеется вся необходимая информация - цены на сырье, транспортировку, коэффициенты переработки тех или иных предприятий. У них есть контракты, где указаны объемы и цены на продукцию. В результате они в состоянии определить доход своего проекта как разницу между доходами и производственными затратами. По маржинальному доходу и показателям маржинальной рентабельности оценивается и результат работы фирмы в рамках одного проекта. По фирмам и по холдингу в целом рассчитывается прибыль (убыток), а также рентабельность по прибыли. Что касается общих расходов на управление, то применение системы «директ-костинг», т.е. управленческого учета, позволяет покрывать такие затраты из общей прибыли.

Бизнес-реинжиниринг (реорганизация бизнес-процессов) выступает мощным инструментом качественного преобразования производственной и другой рыночной деятельности. Но в российской практике он еще не пустил глубокие корни. Это обусловлено рядом причин. Отечественная управленческая наука и практика пока во многом опираются на жесткую иерархию в сфере управления. Особенно в вертикально интегрированных структурах, построенных на принципах четкого разграничения управленческих функций.

Сошлемся на опыт одного из подразделений РАО «Газпром», которое имеет в своем составе дочерние, совместные и зависимые компании. Здесь руководство осознало необходимость внесения коренных изменений в организацию хозяйственной деятельности. Основная идея - на дочерних, совместных и зависимых предприятиях все товарные и денежные потоки должны быть замкнуты на единый аппарат управления. Но оказалось, что это ведет к целому ряду негативных последствий, в частности расширяется аппарат управления, растут издержки, усложняются хозяйственные взаимодействия с клиентурой, ухудшается структура в логистике (сырье, готовая продукция поступают на центральную базу и затем распределяются по предприятиям, срок движения сырья и товаров существенно удлиняется). Мешает и низкое качество менеджмента - многие представители

отечественного бизнеса не способны организовать на современном уровне такие сферы управления, как организация сбыта товаров, система перемещения сырья и полуфабрикатов в производстве и т.д. Так, одно из предприятий деревообрабатывающей промышленности столкнулось с существенным повышением спроса на свою продукцию. Потребовалась помощь в реорганизации работы службы сбыта (на предприятии организовались очереди) и ориентации производства на клиента.

Исследование показало, что сотрудники службы сбыта не владеют информацией об остатках готовой продукции на складе; оформление каждого заказа требует как минимум четырех подписей; информация об объемах произведенной продукции не соответствует действительности, поскольку произведенная продукция недоукомплектована, в рамках ценообразования определение стоимости единицы продукции не привязывалось к фактическим затратам и действующим нормам; прогнозировать объемы производства даже на ближайшую неделю не представляется возможным из-за отсутствия информации о запасах сырья и комплектующих, а также прогнозе сбыта тех или иных товаров.

Естественно, что невозможно внедрять новые формы менеджмента, если не освоены хотя бы азы давно наработанных управленческих методик. Предприятию было рекомендовано организовать службу маркетинга, произвести инвентаризацию, организовать учет перемещения товаро-материальных ценностей, зафиксировать нормы затрат сырья и комплектующих для калькуляции стоимости и, лишь наведя хоть какой-то элементарный порядок, ориентировать производственный процесс на потребителя, исходя прежде всего из всего того нового, что накопил в последнее время менеджмент.

На предприятиях даже с неплохо организованной системой учета тоже сталкиваются с проблемами реализации возможностей реинжиниринга. Сошлемся на опыт одного из предприятий, производящих ликеро-водочную продукцию, руководство которого осознало необходимость перестройки бизнес-процессов. Здесь последовали следующие шаги менеджмента. Полномочия по реализации продукции были переданы дочерней структуре (для повышения качества учета, минимизации налогообложения, снижения хозяйственных рисков). Основное предприятие организовало работу на принципах давальческого сырья. Тем не менее, оба предприятия физически представляли единое целое (офис, склады на территории и т.д.). Была организована система работы по заказам, поскольку доля крупных оптовых заказов преобладала. Отпуск товара стал осуществляться не позже, чем в течение двух дней после поступления заявки (такой временной интервал позволяет сформировать заказ и подготовиться к отгрузке). На принятие конкретных решений по заявке отводится 15 минут. Попытка расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвала некоторые проблемы в работе предприятия (время обработки заказов увеличилось до 6 дней).

Анализ показал, что даже при наличии плана производства на месяц вперед (на основе данных о продажах и учета сезонности потребления), предприятие не нормировало запасы сырья. В результате в нужное время не оказывалось в наличии необходимого сырья (например, клюквы для производства клюквенного напитка). Работа предприятия по принципу, «что есть, то и продам», сегодня оказалась неэффективной и вела к потере клиентов.

Можно выделить следующие причины неудачи попыток внедрения практики реинжиниринга на отечественных предприятиях: жесткая иерархия, когда каждый начальник боится расстаться с частью полномочий и власти; неудовлетворительное владение технологиями управления в условиях рынка; отсутствие серьезно поставленного учета; отсутствие команды, способной осуществлять реинжиниринг; недостаточно точное представление о понятии, сущности и назначении реинжиниринга; отсутствие доступных технологий автоматизации управленческих процессов, поскольку имеющиеся на рынке программные продукты в силу своей дороговизны не могут пока быть приобретены большинством предприятий.

Таким образом очевидно, что реинжиниринг проявил себя эффективной управленческой технологией, но лишь при правильном его внедрении. Реинжиниринг в классической форме для подавляющего большинства отечественных предприятий оказался неприменимым.

Процесс реинжиниринга деятельности отечественных предприятий должен следовать за внедрением более простых управленческих технологий (маркетинга, логистики, производственного и управленческого учета). К тому же сегодня не существует пока достаточно стройной теории реинжиниринга, адаптированной к отечественной практике хозяйственной деятельности.

Практика убедительно доказывает, что для использования потенциала реинжиниринга в полной мере нужна серьезная подготовка. Поскольку все начинается как бы заново и связано с целым комплексом инноваций, необходимо наличие высококвалифицированного менеджмента, специально подготовленного к реинжинирингу бизнес-процессов, формирование для этого команды менеджеров и

специалистов, подготовка соответствующей программы, обучение сотрудников новым принципам работы и хозяйственного взаимодействия, налаживание современной системы учета, организация рационального движения материальных ценностей и денежных потоков, систематические исследования рынка в рамках маркетинга, отказ от устаревших и малопродуктивных форм трудовой деятельности, реорганизация организационной структуры предприятия и многое другое. Реинжиниринг - это большой сложный, но очень интересный труд, который дает великолепные результаты лишь при полной самоотдаче всего коллектива и, особенно, менеджеров, его возглавляющих. Если обобщить практику о реинжиниринге, то можно сделать следующие выводы:

- Необходимость в реинжиниринге связана с высокой динамичностью современного делового мира. Принципы, основанные на предположении об относительной стабильности существующих технологий, постоянно растущем спросе на товары и услуги, при котором потребитель не имеет широкого выбора, устарели. В подобных условиях более эффективны компании с иерархической пирамидальной структурой, разделенные по функциональному принципу, где потребителю отводится самый нижний уровень иерархии. Развитие современных технологий привело к исчезновению стабильности, рост конкуренции - к изменению потребителя, дроблению массового рынка на ниши, в которых диктуют условия производителям, но не наоборот. Производитель вынужден постоянно приспосабливаться к новым технологиям и к постоянно изменяющимся запросам потребителей. Инертность пирамидальной организации - тормоз на пути к выживанию компаний.

- Решение проблемы - сегодня в смене базовых принципов организации компании и переходе их к ориентации не на функции, а на процессы. Из всех концепций менеджмента, ориентирующихся на процессы, можно считать наиболее эффективным реинжиниринг бизнес-процесса, который дает важные конкурентные преимущества, позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции компании на изменение конъюнктуры.

- Реинжиниринг - это метод совершенствования характеристик фирмы, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение высочайшего качества и архитектуры развития. Реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне как структуры, так и его процедур.

- С помощью реинжиниринга меняются методы работы. Метод реинжиниринга нацелен на повышение конкурентоспособности компании за счет реорганизации производственных процессов, ориентируя их на потребности рынка. Реинжиниринг помогает идентифицировать процедуры, являющиеся стратегическими для фирмы, соответствующие ценностям, задачам и приоритетным направлениям ее развития.

- Реинжиниринг выступает как сложный, длительный процесс, требующий вовлечения в него всех подразделений компании и радикальных преобразований в ее работе. Исходя из своих целей она должна определить наиболее адекватный подход к их достижению, оценить степень своей потребности в осуществлении РБП, а также имеющиеся ресурсы и время. В российских условиях рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой бизнес с наибольшей вероятностью может принести успех. Важно, чтобы руководство фирмы могло оценить возможные последствия распространения методологии РБП на другие сферы ее деятельности. Реализация проектов переосмысления бизнеса или реорганизации процесса приводит к существенным изменениям в методах ведения бизнеса, поэтому особое значение приобретает управление процессом изменений.

- Методика РБП, имевшая успех во многих странах, включает следующие этапы: определение направления развития бизнеса; выявление масштаба и конечных целей проекта; проектирование процесса; формирование структуры фирмы и кадровой политики; обеспечение технологической поддержки; оценка физической инфраструктуры; конкретизация внутренней политики фирмы и влияния действующего законодательства; мобилизация сил для осуществления проекта; внедрение.

- Необходимое условие успеха проекта РБП - команда специалистов, призванных реализовать проект. В ее состав должны входить руководитель организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей компании и внешних консультантов. Важно определить роли всех сотрудников, участвующих в процессе изменений.

- Типичные ошибки при использовании реинжиниринга в России заключаются в нарушении правил его проведения. Среди них: компания пытается улучшить существующий процесс вместо того, чтобы перепроектировать его; компания не концентрирует все усилия на бизнес-процессах; компании

ориентируются только на перепроектирование процессов, игнорируя все остальное (избегают проводить все требуемые изменения); имеет место недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей; стремление довольствоваться малым успехом; преждевременное завершение процесса реинжиниринга при появлении первых трудностей; ограниченная постановка задачи (вместо всего процесса рассматривается только его отдельный фрагмент, так как существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Задача реинжиниринга не укреплять, а разрушать существующие организационные границы); существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления нередко препятствуют реинжинирингу; назначение ответственным за реинжиниринг старшего менеджера, который даже не всегда понимает, что же это такое; недостаточное выделение ресурсов на проведение реинжиниринга; компания концентрируется исключительно на замыслах, в то время как нужно обеспечить их реализацию. Различие между победителями и проигравшими не в качестве идеи, а в том, были ли эти идеи реализованы; стремление провести реинжиниринг, не ущемив ничьих интересов; растянутое во времени осуществление реинжиниринга.

Контрольные вопросы и задания

1. Что вы понимаете под реструктуризацией предприятия и зачем она нужна?
2. Почему реинжиниринг называют революцией в менеджменте?
3. Что общего и разного в бизнес-планировании и в перестройке бизнеса?
4. Охарактеризуйте основные этапы реинжиниринга.
5. Правильно ли понимание конструирования бизнеса как разновидности инженерной деятельности?
6. В чем заключается связь и взаимообусловленность антикризисного управления и реинжиниринга?
7. Каковы последовательность действий менеджмента предприятия по внедрению на нем реинжиниринга?
8. Расскажите об особенностях проект-менеджмента.
9. Что вы можете сказать об опыте внедрения реинжиниринга на предприятиях в России?

VIII. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ

Управление финансами фирмы никогда не было простым занятием, а в нынешней экономической ситуации и подавно. Проблем здесь множество: определение стратегии финансового развития и оптимальных соотношений между различного рода активами, управление дебиторской и кредиторской задолженностями, использование возрождающихся механизмов фондового рынка, оценка альтернативных инвестиционных проектов и т.д. Для этого нужны специальные знания, достоверная оперативная информация о значениях ряда микро- и макроэкономических показателей и многое другое. Требуются и неформальные сведения самого разного характера.

Финансовый менеджмент выступает поэтому как необходимое условие существования фирмы. Кризисному же управляющему тем более важно в совершенстве владеть приемами финансового менеджмента, который представляет собой сложный процесс управления денежным оборотом, фондами денежных средств, финансовыми ресурсами компаний, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Если лучший резерв в антикризисном управлении - это постоянное совершенствование движения денежных потоков предприятия, то такие проблемы неразрешимы без введения в действие всего потенциала финансового менеджмента. На этом следует остановиться подробнее.

Главное в деятельности фирмы - это определение и реализация стратегических установок и учет фактора времени в определении окупаемости произведенных затрат, на которые и ориентируется финансовый менеджер. Управление потоками денежных средств нереально без стратегического мышления. Поэтому любая коммерческая организация, особенно испытывающая затруднения, обязана иметь высококвалифицированных финансовых менеджеров. Оздоровление финансов любой фирмы не может базироваться на иной основе, чем механизм финансового менеджмента.

Финансовый менеджмент - формальное управление процессами финансирования предпринимательской деятельности. Характерная его черта - использование достижений других наук, опыта, всех прогрессивных преобразований в практике хозяйствования. Финансовый менеджмент привносит в экономику предприятия новую систему ценностей, изменяет приоритеты и тенденции ее развития. С ним связываются внедрение принципиально новых форм и методов финансовой работы, активное воздействие на эффективность хозяйствования.

В сложной экономической обстановке огромную роль играют деловые качества финансового менеджера, его способность обеспечивать текущую потребность в денежных средствах, оценивать окупаемость предлагаемых к реализации проектов, осуществлять их финансирование и т.д. На фоне перемен в российской экономике деятельность финансового менеджера требует нетрадиционных путей решения возникающих проблем при гарантии сохранения платежеспособности, рентабельности компании, корректного управления финансовыми ресурсами.

Задача финансового менеджера – обеспечить сбалансированность материальных ресурсов и капитала в каждый конкретный отрезок времени. Интересы потребителей волнуют финансового менеджера лишь в той связи, что от них зависит скорость оборачиваемости денег и прибыльность компании. Интересы производства в деятельности финансового менеджера преломляются в стоимостных показателях и денежных результатах. Именно поэтому финансовый менеджер ставит стратегические цели фирмы выше всего.

Главное требование, предъявляемое к финансовому менеджеру, - эффективное управление денежным оборотом предприятия, формированием фондов денежных средств и их использованием. Менеджер по финансам осуществляет прямое воздействие на движение капитала, текущую прибыль, накопления и инвестиции.

В этих отношениях большую роль играют личные контакты, взаимное доверие, стремление к сотрудничеству и процветанию компании. Если действия предпринимателя определяются главным образом поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, то действия финансового менеджера – отношением инвесторов и прежде всего акционеров, кредиторов (включая коммерческие банки), финансовых органов, в том числе налоговых инспекций, страховых компаний.

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения денег. Он включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией в данном случае имеется в виду общее направление и способы использования средств для достижения поставленной цели. Этому соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах оптимального решения, не противоречащих принятой стратегии с устранением всех других вариантов. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Объектом управления в финансовом менеджменте является совокупность условий осуществления денежного оборота, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе. Субъект управления - группа финансовых менеджеров, которая посредством различных форм управленческого воздействия обеспечивает целенаправленное функционирование объекта.

Финансовый менеджер реально оценивает возможности финансирования, будущую прибыль, состояние рынка капиталов. Он имеет дело с объектом, испытывающим воздействие потока управленческих решений, поступающих от различных субъектов управления, включая собственников и предпринимателей, органы государственной власти и управления, финансово-кредитные учреждения.

Экономическая обособленность внеоборотных, оборотных и финансовых активов приводит к необходимости управления их кругооборотом в рамках отдельно взятой предпринимательской структуры. Коммерческие организации ориентируются в своей деятельности на рост капитала, который возможен как за счет собственных финансовых ресурсов, главным образом прибыли, так и за счет дополнительного выпуска акций и облигаций, заемного и другого привлеченного капитала. Задача финансового менеджера – выбрать наиболее благоприятный вариант и источник финансирования, обеспечивающий воспроизводственный процесс и инвестиционную активность.

Предметом особого внимания со стороны финансового менеджера являются уставный капитал, резервный капитал, фонд потребления и фонд накопления. От них во многом зависит эффективность распределительных процессов. Им определяется политика предпринимательской структуры в области распределения прибыли, ее роль и значение в воспроизводственном процессе и стимулировании долгосрочных вложений.

Постоянные изменения в системе управления требуют адекватной реакции на это финансовых менеджеров. Выработка антикризисной стратегии позволяет концентрированно направлять финансовые ресурсы в те сферы, которые могут принести максимальную экономическую выгоду.

В рамках текущего финансового менеджмента уделяется много внимания стимулированию коммерческой инициативы, росту производительности труда, рационализации издержек производства и

обращения. В пределах стратегического финансового менеджмента абстрагируются от стимулирования, затраты оцениваются только в связи с фактором окупаемости, а капиталовложения - с позиций будущей прибыли. Текущий финансовый менеджмент ориентирован на внутренние источники финансирования, обеспечивающие самоокупаемость. Для него решающую роль играет эффективность использования имеющихся в распоряжении предприятия денежных средств за конкретный отрезок времени. Стратегический финансовый менеджмент нацелен на поиск новых путей накопления капитала и перераспределения финансовых ресурсов в наиболее перспективные сферы бизнеса или в расширение масштабов деятельности.

Систему вопросов, решаемых финансовым менеджментом, можно представить в виде ряда проблем. Среди них:

- *источники финансирования* - краткосрочное и долгосрочное кредитование, выпуск и приобретение ценных бумаг, лизинговое финансирование, распределение прибыли, целесообразность привлечения заемных и использование собственных средств и т.д.;

- *капитальные вложения и оценка их эффективности* - доходность капитала, текущая и перспективная цена компании, оценка финансового риска, финансовое обеспечение капитальных значений и т.д.;

- *управление оборотным капиталом* - оптимальный размер оборотного капитала, управление краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностью, структура оборотного капитала;

- *финансовое планирование* - содержание, порядок разработки и значение финансовых проектов, бюджета, прогнозирование финансовых показателей;

- *анализ финансовой деятельности и финансовый контроль* - изучение платежеспособности, ликвидности, рентабельности, внутренний анализ прибыли, анализ использования капитала, принятие решения на основе анализа и т.д.

Задачи финансового менеджмента в общем виде могут быть структурированы следующим образом:

финансовый анализ и планирование, в виде общей оценки:

- активов предприятия и источников их финансирования;
- величины и состава ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;

- источников дополнительного финансирования;

- системы контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов;

обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств), предполагающее детальную оценку:

- объема требуемых средств;

- формы их предоставления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность);

- степени доступности и времени предоставления (приобретение ресурсов может определяться условиями договора, финансы должны быть обеспечены в нужном объеме и в требуемое время);

- стоимость обладания данным видом ресурсов (процентные ставки, прочие формальные и неформальные условия предоставления конкретного источника средств);

- риска, ассоциированного с данным источником средств (так, капитал собственников как источник средств гораздо менее рискован, чем срочная ссуда банка);

распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами), включающее анализ и оценку долгосрочных и краткосрочных инвестиционных решений:

- оптимальность трансформаций финансовых средств в другие виды ресурсов (материальные, трудовые, денежные);

- целесообразность и эффективность вложений в основные фонды, их состав и структура;

- оптимальность расчета потребности и использования оборотных средств;

- эффективность финансовых вложений.

Основные функции финансового менеджера заключаются в следующем:

- обеспечение финансового анализа и планирования на основе показателей финансовой отчетности, сбор и обработка данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и расчета внешних показателей;

- принятие долгосрочных инвестиционных решений, определение наиболее оптимальной структуры активов, принятие решений об их замене, ликвидации и т.д., управление портфелем ценных бумаг;

- определение перспективных решений по выбору источников финансирования и формирования структуры капитала компании, разработка политики привлечения капитала на наиболее выгодных для

компании условиях в наиболее эффективной комбинации собственных и заемных средств, дивидендная политика;

- управление оборотными активами фирмы (денежные средства, дебиторы, материально-производственные запасы);

- другие функции, связанные с защитой активов (страхованием), налогообложением, консультированием, созданием системы внутреннего контроля и информационного обеспечения, реорганизацией бизнеса в условиях кризиса.

Главными инструментами финансового менеджмента являются финансовая отчетность, принципы ее составления и финансовые показатели, рассчитываемые на основе отчетности, а также финансовое планирование.

Управлять финансами предприятия невозможно без плана. Финансовый план является одним из центральных элементов внутрифирменного планирования. Он взаимосвязан с другими аспектами планирования хозяйственной деятельности предприятия, такими, как планы по сбыту продукции, по сырью и материалам, производству, рекламе, капиталовложениям, научным исследованиям и разработкам, привлечению и возврату заемных денежных средств, распределению доходов, а также расходные сметы.

Основой финансового плана являются прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы ее сбыта, исходя из заказов, прогнозов спроса на продукцию и товары, уровней продажных цен на них и других факторов рыночной конъюнктуры. На базе показателей сбыта рассчитываются объемы производства, затраты по изготовлению продукции, проведению работ и оказанию услуг, а также прибыль и другие показатели.

Назначением финансового плана предприятия является прогноз среднесрочной финансовой перспективы, а также определение текущих доходов и расходов предприятия. Финансовый план составляется предприятием на год с распределением по кварталам, а также на 3–5 лет – по годам. В нем находят отражение доходы и расходы по статьям и пропорции в распределении средств.

Финансовое планирование на предприятиях во многом зависит от качества прогнозов основных показателей их производственной деятельности, рыночной конъюнктуры, состояния денежного обращения и курса национальной валюты. Поэтому в сложившихся российских условиях возможна заниженная оценка потребности в финансовых ресурсах и изменений в состоянии предприятий, в связи с чем необходимо предусматривать финансовые резервы.

Состав показателей финансового планового баланса (баланса доходов и расходов) определяется источниками поступления средств, с одной стороны, и затратами и расходами, проводимыми в ходе финансово-хозяйственной деятельности, с другой. В плановом балансе доходов и расходов находят также отражение финансовые отношения с государственным бюджетом, банковской и страховой системами и в рамках операций по приобретению и выпуску ценных бумаг.

Помимо баланса доходов и расходов, финансовый план содержит расчеты ряда основополагающих показателей: прибыли от промышленной деятельности, амортизационных отчислений на восстановление основных фондов, поступлений средств в порядке долгосрочного и среднесрочного кредитования, процентов банкам по кредитам, финансовых результатов от других видов деятельности и т.д.

Состав показателей планового баланса доходов и расходов предприятия представляет собой определенную систему, позволяющую в рамках каждого периода планирования определять источники затрат (расходов), их соотношения, степень и направления использования, распределения источников и сбалансированность их с затратами или расходами.

Так, оставшаяся после уплаты налогов часть прибыли обращается на нужды предприятия, включая создание финансового резерва, финансирование капитальных вложений и прироста оборотных средств, выплаты процентов банкам за предоставленные ими кредитные ресурсы, дивидендов владельцам ценных бумаг, эмитированных и реализованных предприятием своим работникам, расходов на хозяйственное содержание социально-культурных и социально-бытовых объектов и на другие цели.

Содержание планового финансового баланса предприятия существенно меняется в связи с преобразованием государственных промышленных предприятий в открытые акционерные общества. В балансе доходов и расходов такие изменения находят отражение в виде дохода от первоначального выпуска акций и суммы налога на него. Учитываются также дополнительная эмиссия и размещение акций, как доход и налог с этого дохода. Наряду с этим акционерное общество приобретает акции других предприятий, получает доход в виде дивидендов и уплачивает налоги с них. По выпущенным

акционерным обществом акциям выплачиваются их держателям дивиденды, что также находит отражение в плановом балансе доходов и расходов акционерного общества, наряду с другими традиционными показателями финансового баланса предприятия.

Специфические вопросы возникают в процессе финансового планирования в совместных предприятиях, среди которых, например, унифицирование состава показателей доходной и расходной частей финансовых планов, количественные оценки конечных финансовых результатов, учет изменения курсов валют и влияния инфляционных процессов на рублевую оценку доходов и расходов, учет конечного финансового результата и т.д.

Исключительное значение для успеха управления финансами предприятия имеет анализ выполнения намеченных планов, в первую очередь - анализ показателей финансовой отчетности, под которым понимается выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями его финансово-хозяйственной деятельности, включенными в отчетность. Результаты анализа позволяют менеджерам принимать решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности компании за предшествующие годы и ее потенциальных возможностей на предстоящие годы.

Наиболее важными приемами анализа являются: изучение отчетности; горизонтальный, вертикальный анализ и трендовый анализ, а также использование финансовых коэффициентов. Одним из важнейших приемов анализа является изучение отчетности и абсолютных величин, представленных в этих формах. Анализ отчетности позволяют сделать выводы об основных источниках привлечения средств предприятием, направлениях их вложения, основных источниках полученной за отчетный период прибыли, главных каналах получения денежных средств, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и направлениях его деятельности, дивидендной политике и т.д. Эта информация, несмотря на всю ее значимость для принятия управленческих решений, в том числе финансовых, не позволяет, тем не менее, оценить динамику основных показателей деятельности компании, ее место среди аналогичных предприятий страны и мирового рынка. Последнее достигается посредством сравнительного анализа.

Горизонтальный анализ позволяет определить абсолютные и относительные отклонения различных статей отчетности по сравнению с предшествующим годом. Вертикальный анализ проводится с целью выявления удельного веса отдельных статей в общем итоговом показателе, принимаемом за 100 % (например, удельный вес различных статей актива и пассива в общей сумме соответственно средств предприятия и источников формирования этих средств и др.) Трендовый анализ основан на расчете относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года, для которого все показатели принимаются за 100 %.

Особенно важное значение в антикризисном менеджменте имеет налаживание четкого контроля за каналами поступлений и расходов, притоками и оттоками денежных средств. В условиях России это обычно «ахиллесова пята». Среди каналов прежде всего - поступления от основной деятельности. Денежные средства используются на закупку (с немедленной оплатой или в кредит) товарно-материальных запасов, для обеспечения производства, при продаже готовой продукции покупателям (за наличные и в кредит), для выплаты заработной платы и при уплате налогов и т.д. Источником получения денежных средств обычно являются поступления оплаты за готовую продукцию. Излишки денежных средств, возникающие в результате основной деятельности компании, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов, возвращения банковского кредита и т.д.

Существенным каналом притока и оттока денежных средств выступает инвестиционная деятельность. Денежные средства используются на приобретение активов с долгосрочным потенциалом для получения дохода, а при продаже таких активов происходит поступление денежных средств. При благополучном положении дел компания, как правило, стремится к расширению или модернизации производственных мощностей, поэтому инвестиционная деятельность в целом приводит к оттоку денежных средств.

Важным каналом притока и оттока денежных средств является финансовая деятельность. Денежные средства используются на возвращение задолженности (в том числе и на оплату процентов) кредиторам и выплату дивидендов акционерам. Источником денежных средств является получение новых кредитов или продажа дополнительных акций (денежные средства в этом случае поступают в виде внесенного капитала). В целом финансовая работа призвана увеличивать денежные средства компании и служит для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности. Иногда и стабильная работа по основному профилю не всегда приносит достаточно денег для приобретения долгосрочных активов, например, недвижимости или оборудования. Такие приобретения обычно требуют больших затрат,

которые производятся хотя бы частично за счет новых займов. Обычно предполагается, что расходы на обслуживание заемных средств будут компенсироваться будущими доходами, полученными в результате инвестиций. Даже прибыльной компании может не хватать денег из-за ошибок в политике продаж или маркетинга. Так, из-за отсрочки получения дебиторской задолженности компания бывает вынуждена искать источники финансирования оборотных средств, отложить которые невозможно. Затраты на обслуживание кредита такого рода последующими доходами компенсироваться не будут, так как данные средства были использованы не для инвестиций. На основе анализа функционирования каналов поступления и оттока денежных средств менеджер может делать правильные выводы о состоянии компании, анализировать прибыльность работы по важнейшим направлениям работы компании, наиболее оптимальные решения по управлению финансами. Приводимая ниже схема показывает ситуацию с доходами и расходами организации.

Для лучшего управления денежными потоками целесообразно постоянно улучшать финансовую структуру, организовывать центры финансового учета компании и их связь между собой. Центр финансового учета представляет собой структурное подразделение или группу подразделений, осуществляющих определенные хозяйственные операции и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность конкретной деятельности. Вся организационная структура компании должна подчиняться финансовой структуре. В большинстве российских фирм, к сожалению, финансовая структура неотчетлива.

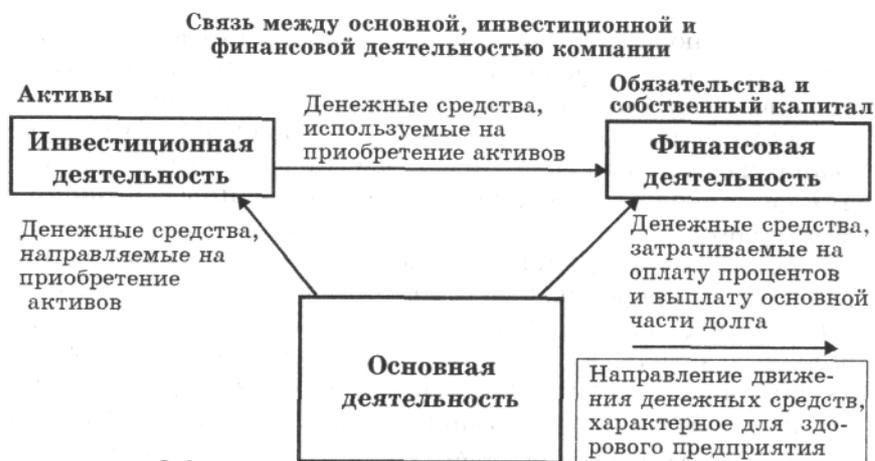


Рис. 8.1.

Эти структуры иногда создаются на основании положения о бухгалтерском учете и учетной политики фирмы. Главный бухгалтер как инициатор и разработчик финансовой структуры определяет ее исходя из соображений бухгалтерской целесообразности. А между тем дело связано с решением одного из важнейших стратегических вопросов, который в западных компаниях, например, решается на уровне совета директоров. Концепции, критерии целесообразности выделения центров финансового учета, направления финансовых потоков организации должны порождаться самой стратегией бизнеса.

Иногда выделяют центры финансовой отчетности, представляющие структурные подразделения или группы подразделений, осуществляющих операции, конечная цель которых - максимизация прибыли, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов. Критерий выделения таких центров несложен.

В структуре компании обычно выделяют профит-центры, венчур-центры и центры затрат. Профит-центр – структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение прибыли. Венчур-центр структурное подразделение (или их группа), деятельность которых связана с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. Центр затрат - структурное подразделение или группа подразделений, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования профит-центров и венчур-центров и непосредственно не приносят прибыли. Принадлежность подразделений к разным центрам финансового учета предполагает различные принципы финансирования этих структур, управления, мотивации сотрудников.

Серьезные шаги в области управления финансами компании начинаются с бюджетирования. Исследования показывают, что из-за отсутствия точной и систематической информации о своих

финансах российские компании теряют до 20 процентов доходов. Бюджетное управление абсолютно необходимо для компании, стремящейся улучшить финансовое положение; чтобы управлять деньгами, нужно прежде всего знать, откуда они появились на предприятии (например, какой вид деятельности обеспечивает какой денежный поток).

Практика убеждает, что деньги часто уходят сквозь пальцы или лежат под ногами, не участвуя в обеспечении жизнедеятельности компании. В то же время менеджер всегда должен быть готовым немедленно ответить на вопрос, сколько денег у компании будет завтра, через месяц, через полгода.

Почему необходимо концентрироваться на бюджете, когда имеется широкая гамма и других финансовых инструментов? Реально каждая фирма использует скромный набор приемов управления деньгами обычно из-за недостаточности управленческих ресурсов. Кроме того, финансовый менеджмент в разных отраслях имеет свои серьезные особенности. Тем не менее, существует определенный минимум, точка отчета, с которой каждая компания должна начать финансовое оздоровление. В стартовый набор финансовых инструментов входит не только бюджетирование, но также привлечение заемных средств и размещение свободных средств на внешних рынках. В то же время управление деньгами на внешних рынках не может быть реально до тех пор, пока внутри организации нет полного контроля за денежными потоками.

Имеются разные способы управления денежными средствами. В основе политики учета и зарабатывания денег лежит не только бухгалтерский учет, но и техника бюджетного управления или бюджетирование, которое представляет комплекс, включающий в себя:

- бюджет как финансовый план по выбранным позициям;
- финансовую отчетность - результат выполнения бюджета;
- последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих контуров в единую систему бюджетного управления. Важно для менеджера уметь привязывать бюджет к центрам финансового учета, финансовой структуре. В противном случае ситуация оценивается только на уровне организации в целом и неясно, кто виноват в ухудшении ситуации.

В бюджетировании выделяется обычно и философский момент, поскольку оно представляет «план жизни» компании. Оно играет мотивирующую роль - рубежи финансового плана надо достигать, к его выполнению приходится стремиться (что касается, конечно, доходной части). С бюджетирования начинается процесс осмысления и реорганизации бизнеса, постановки новых задач. Если не удастся добиться забюджетированных доходов, то при намеченных расходах у фирмы возникнут проблемы. Приходится делать сравнение ежемесячных итогов по всем бюджетам. Если кто-то недорабатывает, менеджер должен вовремя идентифицировать проблему, персонифицировать ее, принять конкретные меры. Именно таким образом бюджет играет регулирующую и направляющую роль.

В российских условиях это проходит не так гладко. Сегодня планирование бизнеса в России - вопрос скорее веры, нежели знания. Сложности в этой области возникают по двум причинам: из-за нестабильности российского рынка и из-за неорганизованности внутри самих компаний, плохого качества менеджмента.

Кроме того, невозможно в существующей информационной среде (внешней и внутрифирменной) использовать готовые западные и отечественные технологии финансового планирования. Бюджет – это всегда конкретный, детальный план. Среднесрочные (или даже долгосрочные) планы могут быть охарактеризованы общими целями и ориентирами (завоевать конкретную долю рынка, развить региональную сеть, ввести в действие определенные мощности и т.д. Бюджет призван все это конкретизировать в виде цифр (объемы продаж, расходов и т.п.). Но в России все это реализовать трудно. Так, имеется недостаток маркетинговой информации структур, которые пока мало собирают, анализируют и используют такого рода информацию во всем ее многообразии. Когда некоторые западные компании присылают своих специалистов, они оказываются не способными работать: не хватает информации для применения стандартных технологий бюджетирования. Далее, нет данных в динамике, не накоплены статистические ряды, ц Государственная статистика сегодня недостаточно достоверна.

Бюджет как финансовый образ будущего фирмы объективно необходим, но он дает плоды лишь при возможности сравнения с результатами исполнения бюджетов, выявления причин, их обусловивших, выработки и принятия соответствующих управленческих решений. В наших компаниях эти вопросы входят в компетенцию разных служб: бюджетным планированием нередко занимается планово-экономический отдел, финансовой отчетностью - бухгалтерия и оба исходят из собственного понимания

целей работы. Методы бюджетного управления до сих пор недооцениваются российскими компаниями именно потому, что применяются по частям: бюджетное планирование или финансовая отчетность. Поэтому нужно, чтобы и планирование и отчетность были элементами единой системы бюджетного управления. Отсюда следует необходимость строить цепочку: ставить цели, преобразовывать их в финансовые планы, обеспечивать систему реализации этих планов (то есть организацию самого бизнеса). Система учета призвана гарантировать изменение результата выполнения бюджетов, помогать строить индикаторы для аналитических отклонений. А затем то, что именуется регулированием: положительные отклонения поддерживаются, а отрицательные следует погашать.

Построить единый контур управления означает, что нужно интегрировать разные управленческие контуры. Хотя в современных условиях бухгалтерия располагает информацией, которую нужно использовать для финансовой отчетности, в том виде, в каком она имеет место, применить ее нельзя ни по форме, ни по регламенту. Кроме того, ее просто недостаточно. Отсюда нужна микрореволюция в бухгалтерской службе. Как правило, в бухгалтерии вводятся дополнительные аналитические признаки по структуре затрат (все бухгалтерские проводки помечаются специальными кодификаторами, которые относят эти проводки к центрам финансового учета). Следовательно, работы у бухгалтерии становятся больше: возрастает объем информации на каждую хозяйственную операцию. Но это не все. Информация должна обрабатываться в темпе, который необходим для предоставления в службу финансового директора, то есть день в день или на следующий день (для сравнения: в настоящее время, увы, часто встречается трехмесячный цикл). Как правило, именно сроки не выдерживают бухгалтерии как больших, так и средних компаний. Поэтому там бывают вынуждены наряду с бухгалтерией создавать службу оперативного учета, которая предоставляет информацию в нужном темпе (частично беря ее из бухгалтерии, частично – из своей оперативной отчетности на местах).

Получив возможность постоянного мониторинга финансовой ситуации, фирма избавляется от чреватой серьезными последствиями нестыковки между дискретностью финансовых отчетов и непрерывностью хозяйственной деятельности. Уходящая микрореволюция не проходит бесследно для персонала. Работать бухгалтерам приходится больше, быстрее, но все равно они не успевают. В результате служба бухгалтерского учета начинает жить самостоятельной жизнью по законам хорошей бюрократии: в ней возникают собственные цели, лидеры, проблемы. Если создается параллельная структура (т.е. возникает конкурент), она становится антагонистом главного бухгалтера. Менеджеру приходится выбирать из этих двух зол.

Так же, как в отчетности, где бюджетное управление сопрягается с бухгалтером, в планировании его нужно интегрировать с коммерческой службой. Введение бюджетирования повышает требования к коммерческой службе, к уровню ее аналитической работы, прогнозирования тенденций на рынке, определению параметров, которые влияют на сбыт, а стало быть, и на финансовые результаты.

Как показывают опросы, эффект от введения бюджетирования сказывается и на самих менеджерах. Руководитель бизнеса или проекта учится рассуждать не абстрактными понятиями, а определять будущее своего подразделения в каких-то численных показателях. Это помогает более точно оценивать перспективы.

Как убеждает практика, уже через три-четыре цикла подобных оценок оказывается, что в целом ряде случаев уже не нужны ни оптимистические, ни пессимистические прогнозы, а те менеджеры, которые утверждали, что прогнозировать бизнес невозможно, вдруг начинают делать это с точностью до нескольких процентов. Если менеджеры не пройдут описанные выше барьеры, попытка нововведений в области финансового менеджмента может принести только дополнительные заботы. Покажем бюджетирование на схеме.

Имеется еще одна важная проблема, связанная с выбором учетной политики, которая непосредственно влияет на финансовые результаты. Трудности заключаются в оценке финансовых результатов разных центров учета по статьям, которые имеют отношение ко всей компании (например, затраты на рекламу). Проблема обостряется с того момента, когда центр финансового учета становится центром финансовой ответственности, начинает зарабатывать прибыль, и оказывается, что эта прибыль зависит от построения учетной политики. Центры финансовой отчетности начинают «воевать» за свои права, требуя уточнить, скажем, коэффициент разнесения затрат или перенести часть затрат на другой центр финансового учета. Необходим и мониторинг результатов выбранной методики.

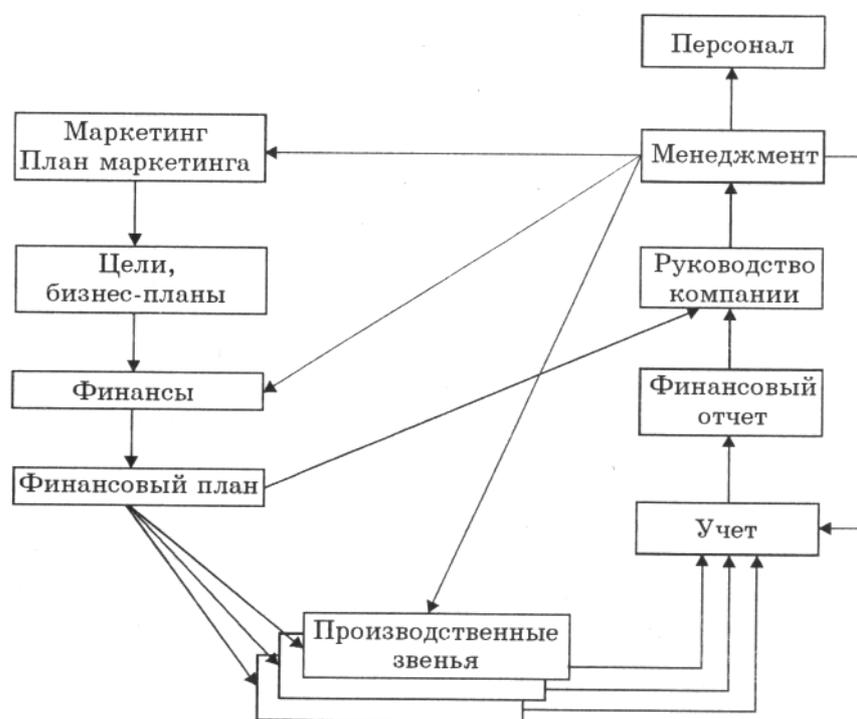


Рис. 8.2. Схема бюджетного управления

Остается в силе главный подход менеджмента - во всех случаях учитывать соотношение затраченных средств и прибыли, полученной в результате отдачи от использования конкретного ресурса. Ориентация на экономию ресурсов - главное в современном менеджменте, особенно в ходе нововведений. Это относится ко всему набору финансовых инструментов. Поскольку каждый из них требует увязки с остальными элементами менеджмента (в российских условиях добиться этого особенно трудно), инновации приходится вводить последовательно и довольно медленно. Некоторые менеджеры хотят внедрять все новое сразу, но на деле получается, что они это делают только шаг за шагом.

Первым шагом может стать внедрение наиболее актуальных для компании операционных бюджетов. Затем (или одновременно) надо внедрять бюджет движения денежных средств. Он позволяет наладить контроль за платежеспособностью и важен для текущей устойчивости компании. Заметим, что данный бюджет локален, для него нужен минимум внешней информации.

Следующее действие - бюджет доходов и расходов, который позволит эффективно управлять ключевым результатом деятельности компаний, прибылью. Далее вводится бюджет по балансовому листу, который характеризует обязательства и вложения компании по основным счетам активов, пассивов. В результате этих мер появляется достаточно четкая, хотя и не столь строгая последовательность действий финансового менеджмента. Заметим, что пока реальнее всего внедрить в российских условиях именно три вышеуказанных бюджета.

На рынке сейчас имеется немало компьютерных программ, с помощью которых реально внедрить систему бюджетирования. Но опыт убеждает, что и здесь возникают проблемы. Некоторые менеджеры полагают, что все проблемы решаются вводом в практику хорошей компьютерной программы. Однако это оказывается нереальным до поры, пока не будет создана вся та управленческая логистика бюджетирования, которая представлена выше.

Программа даст эффект только в рамках трансформированных организационных и финансовых структур, точной в сфере учета, введения единого регламента работы всех служб, персонала. Этого, конечно, добиться не просто. Но впоследствии автоматизация открывает менеджерам поистине безграничные возможности не только в оперативном контроле за финансами, но и в финансовой политике.

Так, с помощью только бюджета движения денежных потоков реально внедрить экономико-математическое моделирование: у финансового менеджера появится средство имитационного моделирования, позволяющее ему точно просчитать последствия тех или иных действий, которые он предпринимает или хочет реализовать в будущем. В компании обретается финансовая прозрачность.

В российской практике компании начинают внедрять бюджетирование, как правило, с бюджета движения денежных средств. Бюджет движения денежных средств представляет финансовый документ,

который в систематизированной форме на заданном интервале времени дает ожидаемые и реальные значения поступлений и оттоков денежных средств компании (в том числе по расчетным счетам, кассе, а также в разрезе каждого выделенного центра финансового учета).

Бюджетирование движения денежных средств является финансовой, информационной и организованной технологией, обеспечивающей наиболее рациональным образом работу в области движения денежных средств компании. Такой бюджет используется в бизнес-планировании для составления финансового плана движения денежных средств в рамках бизнес-проекта; в финансовом планировании при формировании финансового плана движения денежных средств компании; в бухгалтерском, управленческом и оперативном учете для ведения отчетности о движении денежных средств.

Компания обязана разработать специальное положение - документ о внедрении такого бюджета, в котором указывается:

- назначение бюджета движения денежных средств;
- структура информации для системы бюджетирования движения денежных средств;
- порядок составления бюджета движения денежных средств;
- порядок составления бюджета на уровне центров финансового учета;
- бюджетный регламент;
- условия внесения изменений;
- валюта финансового планирования движения денежных средств;
- форма бюджета движения денежных средств;
- порядок бюджетного контроля;
- правильность заполнения бюджетных форм;
- соответствие сумм расходов утвержденным плановым лимитам;
- ответственность центров финансового учета;
- порядок утверждения бюджета.

В части информационного обеспечения для системы бюджетирования движения денежных средств целесообразно структурирование ее по статьям баланса (конкретизация статей поступлений денежных средств, уточнение статей выбытия денежных средств);

- по финансовой структуре группы (бизнес-центрам, венчур-центрам, центрам затрат);
- по календарному регламенту (периодичности учета и отчетности, периоду финансового планирования).

В условиях кризисного состояния предприятия для его оздоровления менеджменту особое значение приходится придавать оптимизации всех управленческих решений в области финансов. Бюджетирование здесь помогает, но это – не единственный действенный инструмент. Для принятия оптимальных решений необходимо прежде всего иметь информацию о деятельности фирмы в прошлом, позволяющую оценить потенциальные возможности в будущем. Конкретизировать ее. Подобная информация должна содержать сведения, необходимые для:

- оценки текущего положения фирмы, ее активов, обязательств и собственного капитала, а также оценки изменений соответствующих показателей за определенный период;
- оценки потоков денежных средств предприятия, их суммы, временные показатели их движения и связанные с ними факторы риска;
- принятия решений по кредитованию и инвестированию.

Для оптимизации управляющих решений важно отслеживать следующие основные показатели, которые характеризуют эффективность решений, принятых в прошлом:

- общая стоимость активов фирмы;
- доли долгосрочных и краткосрочных активов в общей сумме активов;
- общая стоимость собственного капитала;
- прирост стоимости вложенного капитала;
- стоимость заемного капитала;
- доли краткосрочных источников финансирования в общей сумме пассивов.

Активы предприятий отражают инвестиционные решения, принятые компанией за период ее деятельности. В основе компоновки статей актива лежит *критерий ликвидности*, являющейся одним из наиболее важных показателей.

Принципиальным является разделение активов на *долгосрочные* и *краткосрочные активы*. *Долгосрочные активы* приобретаются с целью использования в хозяйственной деятельности на

протяжении длительного периода времени (как правило - свыше года). Краткосрочные активы и (или) оборотные средства - это средства, использованные, проданные или потребленные в течение относительно короткого периода времени (как правило - до года).

Для принятия *управляющих решений* важно из состава оборотных средств выделить следующие группы ресурсов:

- денежные средства;
- краткосрочные финансовые вложения;
- дебиторская задолженность;
- материально-производственные запасы.

Базой обоснованного определения чистого результата деятельности является четкая классификация доходов и расходов. Кроме того, классификация позволяет:

- определить, из какого источника получена основная часть доходов и прибыли рассматриваемого периода времени;
- разделить производственную себестоимость продукции и непроизводственные расходы, в том числе расходов по управлению и реализации, а также расходов по финансовой деятельности;
- разделить постоянные и переменные расходы для их анализа.

Вся деятельность фирмы для *определения источников получения доходов* должна быть разделена на:

- основную деятельность;
- финансовую деятельность;
- дополнительную деятельность.

Тогда, реально определить удельный вес доходов, полученных как от основной деятельности, так и из других источников, в особенности из таких, которые получены не от основной деятельности фирмы и поэтому не могут рассматриваться как постоянный источник доходов.

Для того, чтобы оценить, какой вклад в конечные результаты внесла основная деятельность, а также административная и дополнительная работа, необходимо разделить *себестоимость основной деятельности* и *общехозяйственные расходы*.

Для целей финансового планирования приходится далее разделить *постоянные* и *переменные расходы*. Это нужно для определения того, как должны изменять постоянные и переменные расходы при планируемых темпах роста реализации продукции, работ, услуг с учетом того, что только переменные затраты изменяются пропорционально росту объема производства и реализации.

Таким образом, для эффективного управления необходимо иметь следующие данные:

Показатели доходов и прибыли:

- *Чистая выручка от реализации продукции, работ, услуг* (валовая выручка от реализации за вычетом НДС, акцизов, возвращенных товаров и ценовых скидок). Этот показатель является базовым для расчета показателей прибыли и оценки рентабельности фирмы;

- *Валовая прибыль от реализации продукции, работ, услуг* (чистая выручка от реализации за вычетом производственных расходов на реализованную продукцию).

Этот показатель позволяет анализировать эффективность основной деятельности фирмы;

- *Прибыль (убыток) от основной деятельности* - валовая выручка от реализации за вычетом расходов по управлению и сбыту. Данный показатель отражает влияние расходов по управлению и сбыту на финансовый результат от реализации;

- *Прибыль от финансовой деятельности* - сальдо доходов и расходов по финансовой деятельности. Этот показатель необходим, чтобы отделить прибыль от основной деятельности предприятия, от таких источников прибыли, как получение процентов и дивидендов, спекулятивные операции с валютой, ценными бумагами и др.;

- *Прибыль от обычной хозяйственной деятельности* - сумма прибыли от основной хозяйственной деятельности и прибыли от финансовой деятельности;

- *Разовая прибыль от неосновной деятельности (чрезвычайная прибыль)*;

- *Прибыль (убыток) до уплаты налога*. Этот показатель является точкой перехода от бухгалтерской прибыли к налогооблагаемой прибыли. Бухгалтерская (или отчетная) прибыль - это прибыль, рассчитанная в соответствии с требованиями бухгалтерского учета. Основная цель определения бухгалтерской прибыли показать эффективность деятельности фирмы за отчетный период. Налогооблагаемая прибыль это бухгалтерская прибыль, пересчитанная с учетом налоговых требований;

- *Чистая прибыль (чистый убыток)* прибыль после уплаты налога.

Показатели расходов предприятия:

- Себестоимость реализованной продукции, товаров, услуг;
- *Общехозяйственные и коммерческие расходы;*
- *Расходы по финансовой деятельности.* Этот показатель необходим для оценки жизнеспособности предприятия, определения доли расходов, приходящихся на обслуживание долга фирмы;
- *Разовые расходы на неосновную деятельность (чрезвычайные расходы).*

Для хозяйственного управления важно знать не только основные хозяйственные и финансовые результаты, но и отдельно анализировать движение денежных средств, определять изменение основных источников получения денежных средств и направлений их использования. Различие показателей прибыли и денежного потока обусловлено тем, что в бухгалтерском учете некоторые хозяйственные операции отражаются не в момент поступления или перечисления (выплаты) денежных средств, а в момент их совершения (зависит от учетной политики фирмы).

В таком случае для анализа движения денежных потоков необходимо составить аналитическую ведомость, сгруппировав данные о притоке и оттоке денежных средств по следующим направлениям:

- производственно-хозяйственная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- финансовая деятельность.

Подобная группировка позволит проанализировать текущие потоки денежных средств, оценить способность фирмы погасить свою задолженность и выплатить дивиденды, оценить необходимость привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Наиболее благоприятным результатом, при прочих равных условиях, будет тот, при котором главным источником поступления денежных средств является основная деятельность фирмы.

И здесь надо в полной мере использовать возможности финансового менеджмента. Для предприятия, которое не смогло избежать финансовых неприятностей обычные способы управления уже неприемлемы. В целях решения сложнейшей задачи вывода из кризиса неплатежеспособного предприятия нужны неординарные решительные меры. Обычно все начинается со смены менеджмента. Если сравнивать ситуацию неплатежеспособности предприятия с болезнью (а это именно болезнь), но еще не смерть, то первой проблемой на пути выработки способа выхода из кризиса является постановка правильного диагноза. Для этого необходимо провести тщательнейший анализ технической и финансовой документации, провести переговоры со всеми заинтересованными лицами, охватив таким образом проблему в целом.

Главной причиной неплатежеспособности предприятия в той или иной форме является нехватка денежных средств. Главный, хотя и не единственный источник денежных средств предприятия - это выручка от реализации продукции, товаров или услуг, в зависимости от профиля предприятия.

Для любого предприятия, за исключением специально дотируемого, объем поступающей выручки должен быть по крайней мере достаточным для покрытия всех издержек по производству, хранению и сбыту продукции. В случае недостаточности денежного потока происходит резкое или постепенное истощение оборотных средств, что приводит к неспособности предприятия продолжать производство, и процесс останавливается.

Недостаточным объемом выручки может оказаться в следующих случаях: первое, продукция продается по цене ниже себестоимости. Происходит это по двум основным причинам: неумения правильно рассчитывать цену в рыночных условиях или сознательное занижение цены с целью перевода части расчетов в так называемый «черный нал» для ухода от налогообложения. Этот вариант нередко можно наблюдать в сочетании.

Стало типично, когда директор крупного государственного предприятия создает собственное дочернее предприятие по сбыту продукции этого предприятия, чтобы продавать продукцию дочернему предприятию по минимальным ценам. Тогда максимальная прибыль перейдет в руки дочернего предприятия. При этом жадность не знает границ. Директор волевым решением занижает цену готовой продукции, с одной стороны, для получения в свой карман максимума прибыли, с другой стороны, для информации коллектива и общества в целом, что государственное предприятие в кризисе и ему необходима поддержка. В таком случае главной задачей менеджера является тщательный анализ денежных потоков и маркетинговое исследование рынка с целью выяснения истинной ситуации. Решение этой задачи часто затрагивает крупные денежные интересы, поэтому необходимо заранее побеспокоиться о собственной безопасности.

Вторая причина невозможности для предприятия реализовать продукцию по ценам выше себестоимости предопределяется отсутствием спроса. Решение этой проблемы затрагивает большой

круг вопросов, связанных не только с политикой сбыта, но и производства, и снабжения.

Иным случаем является недостаточный объем продаж. В этих условиях цены рассчитаны грамотно, однако размеры реализации недостаточны для покрытия расходов. Здесь важно разобраться в причинах. Если данный продукт не нужен на рынке в объемах, производимых предприятием, то необходимо, с одной стороны, изучать возможности сбыта на других рынках, а с другой - решать вопрос о целесообразности сокращения производства.

Кроме этого, очень часты случаи задержки поступления выручки от покупателей за отгруженный товар. Здесь предстоит внимательно разобраться в причинах. Если причиной является неплатежеспособность заказчиков по не зависящим от них причинам (долги государства), необходимо составить прогноз возможностей восстановления платежеспособности в будущем. Если причины в самих предприятиях, вновь встает вопрос о целесообразности производства вообще или по данной технологии в частности.

Помимо вышеперечисленных проблем, у предприятия могут существовать чисто организационные проблемы сбыта. Скажем, неудовлетворительная собственная работа на рынке. В таких случаях необходимо срочно осуществить серьезное маркетинговое исследование с целью получения информации о спросе на данный товар, доведения информации о себе до потенциальных потребителей с последующим формированием собственной ниши на рынке и дальнейшем ее расширении.

Важное значение имеет вопрос рекламы. В кризисных условиях предприятие не может позволить себе дорогую имиджевую рекламу. Реклама должна быть максимально целенаправленной и строго рассчитанной с целью нанесения мощных, но строго направленных, точечных ударов. Подобная тактика позволит увеличить объем продаж, уменьшить издержки.

Что касается непосредственно предприятия, то главной задачей является исследование всего процесса его функционирования. Вопросы, необходимые для изучения, можно разделить на две группы: вопросы, относящиеся непосредственно к организации производства продукции (услуг), торговли и т.д. в зависимости от профиля и проблемы внепроизводственных расходов.

При анализе первой группы вопросов менеджер изучает прежде всего состояние оборудования, его происхождение, уровень технологии, характер износа, качество обслуживания, потенциальные возможности. На этом этапе менеджер определяет, насколько имеющееся оборудование представляет возможность вывести предприятие из кризиса. Затем можно перейти к анализу вопросов, непосредственно связанных с использованием оборудования. Это - виды применяемого сырья, состояние складского хозяйства, недвижимости, учета и отчетности, организации управления, работы службы безопасности и т.д. Одним из главнейших на сегодняшний день вопросов является также кадровый. После изучения вопросов, касающихся непосредственно производства, следует перейти к околопроизводственным вопросам.

Известно, что в экономике России часто наблюдаются явления нерационального использования предприятиями своей собственности. Многие предприятия имеют колоссальные территории, занятые под свалки, большие нерационально используемые производственные помещения, неоправданно расширенный штат работников, не связанных с производством, проявления кумовства. Значительные средства предприятий обычно отвлекаются на содержание так называемой социальной сферы. Помимо того, наблюдаются часто нерациональные слияния различных предприятий.

В частности, объединились Ижевский завод малолитражных автомобилей и крупное оборонное производство. В результате такого «единства» сворачивание оборонного производства «утопило» не худший автомобильный завод России. И только сейчас, после разделения балансов, появилась надежда на его возрождение.

После анализа внутренних проблем финансовому менеджеру можно перейти к следующему блоку проблем - вопросам обеспечения спроса. Прежде всего целесообразно провести работу по изучению поставщиков сырья для основного производства. Важно внимательно изучить цены на необходимые виды сырья и оборудования, возможности их бесперебойной поставки, отсрочек по платежам, готовности поставщиков работать с вами и в дальнейшем. Кроме того, нужно исследовать вопросы снабжения электроэнергией, теплом, водой. Практика подсказывает необходимость устранения возможности перебоев. Главнейшим является изучение работы по привлечению и подбору кадров. Порой реальна полная замена аппарата.

Следующий шаг менеджера – определить общеполитическую атмосферу вокруг предприятия. Необходимо составить единую «карту» отношения к предприятию органов власти, кредиторов, потребителей, криминальных кругов, работников предприятия. Когда менеджер осуществил все

указанные мероприятия и имеет достаточную информацию о предприятии, следует принять самое важное в этой ситуации решение: способно ли предприятие в принципе выйти из кризиса, и в состоянии ли он как управляющий осуществить все необходимые для этого мероприятия.

Если менеджер полагает, что вполне способен вывести предприятие из прорыва, ему прежде всего необходим четкий план конкретных мероприятий, необходимых для достижения этой цели. Наиболее эффективным здесь является бизнес-план. В нем менеджер детально характеризует цели и пути их достижения. Проводятся необходимые финансовые расчеты. Определяется место потенциальных контрагентов. После составления бизнес-плана необходимо согласие на его реализацию со стороны всех заинтересованных сторон, прежде всего кредиторов.

Во время обсуждения проблем менеджер обязан показать владение информацией, уверенность в успехе, показать что он предусмотрел и возможные неудачи в реализации проекта. После согласия заинтересованных сторон менеджер приступает к воплощению в жизнь бизнес-плана. Все его действия можно разделить на пять основных групп: работа с поставщиками, с заказчиками, с государством, с хозяевами предприятия и с персоналом.

Нужно начать, естественно, с хозяев предприятия, без санкции которых процесс оздоровления в принципе практически не возможен. Здесь необходимо предоставление менеджеру оперативной свободы. «Хозяева» не должны вмешиваться в текущую деятельность управляющего и корректировать его распоряжения.

Переговоры с властями, обычно региональными, могут идти по двум направлениям. Прежде всего, выясняется, лояльны ли власти к самому существованию подобного предприятия на их территории. Затем могут и готовы ли они оказать поддержку данному предприятию. Формы поддержки можно разделить на две группы. Первая предполагает невмешательство государственных органов непосредственно в процесс антикризисной деятельности, которые ограничиваются разблокировкой расчетных счетов, отсрочкой по государственным долгам без льгот по суммам и т.д. Вторая предполагает активные действия государственных органов. Речь идет о предоставлении гарантии поставщикам от имени государства, льготное кредитование, внедрение госзаказа, списание текущей задолженности государству, гарантии электро-, тепло- и водоснабжения и т.д.

Для предприятия в России наличие даже символической поддержки государства является мощным козырем в переговорах с другими заинтересованными сторонами. Поэтому многие менеджеры часто идут именно по подобному пути. С другой стороны, наличие такого тыла нередко расхолаживает менеджера, а взятки госчиновникам и другие подобные мероприятия не способствуют формированию подлинно свободной рыночной экономики в России. Грамотный менеджер-финансист поэтому, по возможности, будет делать ставку на собственные ресурсы предприятия.

Действия менеджера с персоналом предприятия в основном касаются двух аспектов. Первый - сохранение необходимых квалифицированных кадров, второй - освобождение от балласта неквалифицированных. Здесь очень важно обеспечение заинтересованности работников в осуществлении программы выхода из кризиса путем повышения их собственной значимости в программе и осознания необходимости пережить временные трудности.

Работа с поставщиками требует филигранной техники. Основная задача здесь проста: получить сырье, и по возможности дешевое, с как можно большей отсрочкой платежа.

Иногда бывает необходимым оказание квалифицированной помощи поставщику с целью снижения его издержек. Одним из вариантов убеждения будет доказать поставщику, что ему для сбыта нужен постоянный покупатель. А если он поможет вам сейчас, то в будущем получит стабильный сбыт. Главнейшим направлением для выживаемости предприятия является работа с потребителем продукции. В данном вопросе характерен целый пласт мероприятий, связанных с маркетингом, рекламой и т.д. Покупателя надо убедить в его интересе сотрудничества с вами.

Решение перечисленных выше проблем позволит несколько оживить предприятие, но и только. Поэтому необходимо установить тщательный контроль за этапами оздоровления фирмы, чтобы своевременно определить точки возможного роста, рычаги, способные ускорить движение вперед, а также препятствия.

Только после проведения подобной работы прогресс предприятия может приобрести некоторую стабильность. В этот период доверие контрагентов уже начинает ощущаться. Поэтому следующим этапом работы менеджера является изучение новых потенциальных возможностей, например, развертывание нового производства.

Здесь уже возможны переговоры с банками о кредите и с производителями оборудования об аренде.

Реально высвобождение площадей с целью сдачи в аренду. Иными словами, следующий этап означает переход от пожарных мероприятий к рутинным. После этого целесообразно перейти к более серьезным разработкам и принятию стратегических решений.

Чтобы проиллюстрировать сказанное выше, обратимся к анализу деятельности некоторых предприятий России, попавших в кризисную ситуацию. Сошлемся на АО «Сибтяжмаш». Это - пример предприятия, самостоятельно справившегося с кризисом. Для преодоления тяжелого финансового положения общим собранием акционеров были внесены изменения в устав, что не позволило собственнику вмешиваться непосредственно в производственный процесс, и в то же время не позволило администрации самоуправствовать. Собственник поставил определенные рамки в деятельности управляющих, а последние получили оперативный простор.

Здесь был проведен тщательнейший финансовый анализ с гласным освещением результатов. Это позволило каждому работнику почувствовать себя более причастным к предприятию, к процессу его оздоровления. После анализа были определены и ликвидированы практически все непроизводительные расходы и вовлечены в оборот остатки готовой продукции, запасы сырья и материалов, незавершенное производство.

В результате срок оборота дебиторской задолженности сократился до 10 дней, показатель текущей ликвидности вырос на 15 процентов. В дочерние АО были выделены все объекты и службы, непосредственно не связанные с производством, что позволило избавиться от расходов на их содержание и даже сделать их привлекательными для инвесторов со стороны.

Завод отказался от необоснованного раздутого портфеля заказов, не подкрепленных платежеспособным спросом. Оставлены были только те заказы, по которым оплата гарантирована «живыми» деньгами.

Переориентирование на удовлетворение спроса ближайших территорий позволило ускорить оборот денежных средств, что обеспечивается близостью потребителя. Была ликвидирована многозвенность управления, на 400 человек сокращен управленческий аппарат. В итоге финансовая ситуация стабилизировалась.

Другой пример - Ачинский глиноземный комбинат. Предприятие не справилось с трудностями своими силами и решением арбитражного суда было введено внешнее управление, назначен управляющий. Собранием кредиторов с одобрения администрации края был утвержден тщательно разработанный бизнес-план.

Вместо одного генерального директора был создан коллегиальный орган, состоящий из правления ОАО «АГК» и ряда комиссий (по сокращению издержек производства и непроизводительных расходов; по распродаже товарно-материальных ценностей и основных фондов; по дебиторской задолженности; по рассмотрению функционирования подразделений социально-бытового назначения; ценовой комитет).

Среди мер, предложенных для оздоровления финансового состояния, были следующие: отказ от убыточных активов и подразделений, консервация временно простаивающего оборудования; активное управление дебиторской задолженностью (установление жесткого лимита доверия по отдельным группам потребителей; взыскание недоимок через арбитражный суд; переуступка и продажа дебиторской задолженности); переход к жесткому текущему финансовому планированию; внедрение внутрипроизводственного хозрасчета, подразумевающего особый режим экономии, контроль за расходованием всех видов ресурсов, энергичное укрепление трудовой и производственной дисциплины.

Предприятию была оказана кредитная поддержка на сумму 90 млн. денонмированных рублей и установлен мораторий на выплату долга на 1,5 года. В результате уже в 1997 году был обеспечен рост производства в 1,4– 1,7 раза, снижение себестоимости продукции на 17,3%. Регулярно выплачивается зарплата и вносятся платежи в бюджет.

Еще один пример - птицефабрика «Бархатовская». Это – опыт выхода из кризиса своими силами посредством довольно простых мер. До 70% всех затрат приходилось на корма. Усилиями коллектива было развернуто собственное производство комбикормов, что позволило снизить издержки до 8–10 процентов.

После установки счетчиков на сети водоснабжения и канализации удалось в два раза снизить потребление и, соответственно, затраты. Оплату электроэнергии удается проводить взаимозачетом, путем поставки продукции в столовую угольщиков и энергетиков. Среди потребителей резко сократилось число посредников. Хозяйственным способом построен новый цех, оборудованный компьютерной техникой. В результате обеспечен рост производства яйца на 17 процентов, мяса – на 25

процентов. Освоен выпуск самых различных полуфабрикатов. Внедряются новые виды продукции. Созданы дополнительные рабочие места.

Типичным примером для России можно считать и пример АО «Пирометр». Ранее 90% его производства составляли системы управления авиационной и ракетной техникой. В новых условиях без госзаказа завод попал в тяжелейшее положение.

Для спасения предприятия был выбран новый совет директоров во главе с профессиональным экономистом. Первым делом был проведен серьезный анализ ситуации с привлечением экспертов со стороны. На основе его результатов была выработана стратегическая программа деятельности, на основе которой подготовлена и программа реформирования. Была успешно осуществлена реструктуризация долгов, и как результат, получен инвестиционный кредит, что позволило влить жизнь в предприятие.

Позже изменили структуру управления с целью ликвидации дублирования функций. В самостоятельные подразделения выделены отдельные производства для их более гибкого функционирования. Удалось существенно повысить эффективность управления посредством установления ответственности за реализацию конкретного проекта конкретного руководства с широкими правами.

Сформированы рыночно-ориентированные службы маркетинга, управления инвестициями, бюро экспертизы. В единый комплекс были объединены службы снабжения, комплектации, сбыта, фирменной торговли, складское хозяйство. Энергичные меры по ресурсосбережению позволили в 4 раза снизить затраты при выросших объемах производства. В результате со своим микродвигателем завод пробился даже на рынок США.

Опыт «Пирометра» и многих других предприятий свидетельствует, что судьба большинства российских компаний во многом зависит от субъективного фактора, то есть от воли и профессионализма управляющей команды, от толковых и добросовестных людей, способных поднять предприятие со смертного одра и даже вылечить его.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему внедрение современного финансового менеджмента является необходимой предпосылкой существования предприятия в условиях рынка?
2. Какие качества необходимы антикризисному управляющему для успеха в сохранении предприятием прочных рыночных позиций?
3. Решение каких проблем предприятия призван обеспечивать финансовый менеджмент?
4. Почему бюджетирование - лучшее лекарство для «заболевших» предприятий?
5. Как наиболее рационально преобразовать финансовую систему предприятия?
6. Что означает: построить единый контур управления предприятием?
7. В каких действиях менеджмента достигается оптимизация управленческих решений в кризисной ситуации предприятия?
8. Охарактеризуйте особенности успешного выхода из кризиса российских предприятий.

IX. ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ КРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПУТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ

Никто и никогда не застрахован от кризиса. Как правило, критическая ситуация возникает внезапно. Кризис не выбирает. В критической ситуации необходимо применение методов менеджмента, выходящих за рамки обычных и общепринятых. Одни из них специфичны и используются только в критических ситуациях, другие являются обычными, но используются в новом качестве, способствуя более эффективным действиям в бизнесе. В практике государств с развитой рыночной экономикой имеется богатый арсенал антикризисных мер как на макро-, так и на микроуровне. Мы остановимся только на тех, которые задействованы в самое последнее время, оказались наиболее эффективными для предприятий и подходят для российских реалий.

В России кризисы, «дефолты» и т.д. воспринимаются как нечто совершенно неожиданное, свалившееся «как снег на голову», а потому к ним оказываются неготовыми. В рыночной экономике кризисы отдельных компаний - каждодневное дело. Стали практикой и системные кризисы, подобные тем, которые поражают сейчас не только отдельные страны, но и континенты. Поэтому к кризисным

явлениям, их возможности следует относиться как к обычному естественному явлению и заблаговременно и очень тщательно к этому готовиться. Тогда ущерб будет гораздо меньше, а выход из кризиса намного более легким.

О возможных трудностях, в частности финансовых, руководство компании призвано знать задолго до их наступления, прогнозировать их, разрабатывать заранее антикризисные программы, предпринимать соответствующие предупредительные меры. В противном случае потери могут оказаться намного больше и может встать вопрос о самом существовании организации. До этого допускать нельзя.

Из опыта антикризисного менеджмента экономически развитых стран можно извлечь очень многое, что реально успешно использовать в России с учетом ее специфических условий, менеджмента и т.д. Особое внимание можно обратить на четкую регламентацию различных кризисов, их отличительные характеристики, разработку системы мер по их предотвращению, внедрению новых форм и инструментов антикризисного управления (проблемный менеджмент, моделирование и планирование потенциальных кризисных ситуаций, разработка и реализация антикризисных стратегий, формирование антикризисной команды, современная коммуникационная политика и т.д.).

Одной из главных задач менеджмента является совершенствование управления компанией в критические моменты. Умные руководители с большим вниманием относятся к возможностям такого рода не только в моменты кризисов, но и в повседневной работе, в решении текущих проблем. В России это направление менеджмента пока не получило широкого распространения, несмотря на то, что любая реально работающая отечественная компания в своей деятельности так или иначе использует методы антикризисного управления. Это объясняется пока еще низким уровнем подготовки российских менеджеров и относительно низким уровнем развитости рыночных отношений в России. За рубежом же этой области деятельности придают важнейшее значение. Там во многих компаниях даже существует специальная должность кризисного менеджера, или «менеджера по проблемам». Его главная задача состоит в том, чтобы помочь организации в решении вопросов, связанных с проблемами кризисного характера: политическими, экономическими, социальными и другими, с которыми сталкивается организация и которые, развиваясь превращаются в кризисы.

Заметим, что кризисные ситуации возникают из-за множества причин. Среди них отметим природные бедствия (ураганы, землетрясения, наводнения, пожары, лавины и прочие природные явления, часто создающие кризисную ситуацию), экологические кризисы, финансовые кризисы, гражданские, или правовые кризисы (нарушение свобод, дискриминация, преследование и другие действия, направленные как против отдельных физических лиц, так и против организаций, нарушения закона компаниями, их сотрудниками и т.д.).

Этот список можно продолжать долго, но и на Западе, и, особенно, у нас главная причина - неудовлетворительный менеджмент. Современные российские условия предоставляют специалистам возможность изучить многие виды кризисов на практике. Перечень проблем, с которыми сталкивается организация в своей деятельности, а следовательно, и список кризисов, которые могут быть вызваны этими проблемами, огромен и охватить его весь возможным не представляется.

Вместе с тем все кризисные ситуации обладают рядом сходных характеристик. Как правило, в наличии имеются такие признаки, как возникновение проблемы огромной важности, или наличие опасности самых серьезных последствий для бизнеса, резкое возрастание риска для организации и т.д. По мере развития кризисной ситуации проявляются и другие характеристики:

- ситуация развивается быстро и непредсказуемо;
- события кажутся неуправляемыми;
- требуется применение нестандартных методов менеджмента;
- каждый из кризисов по-своему уникален.

Последняя характеристика кризиса является важнейшей и определяющей. В ней обычно кроется суть и методы спасения компании. В мире бизнеса любая компания сталкивается с проблемами различного характера каждый день, однако не всякая проблема становится кризисом. Целью антикризисных действий является создание предпосылок того, чтобы обычные затруднения не достигли масштабов кризиса. От того, как себя поведет менеджмент организации в условиях кризиса, зависит ее дальнейшая судьба порой на долгие годы. Поведение компании в кризисной ситуации очень влияет на ее имидж. Неправильные методы управления, применяемые в критические моменты, обычно приводят к серьезным денежным потерям. Поэтому столь важно глубоко понимать конкретную природу кризиса, его причины, разрабатывать такие процедуры, которые соответствуют именно тому типу кризиса, с которым в данный момент столкнулась организация. Для более глубокого понимания развития

кризисной ситуации приведем типичную схему развития событий:

- Неожиданность появления кризисной ситуации. Возникновение кризиса всегда в какой-то степени является неожиданным.

- Недостаток информации. У всех организаций существует более или менее стабильный объем информации, которым они регулярно обмениваются по налаженным и зафиксированным каналам связи. При возникновении кризисной ситуации потребность в информации увеличивается в десятки и сотни раз. К такому резкому повышению интереса компания обычно не готова, и это приводит к разрушению отлаженной системы внешних коммуникаций.

- Нарастивание событий. Если кризис нарастает, регулирующие органы хотят знать, что происходит. Возникают всевозможные слухи. Проблемой начинают интересоваться государственные органы. Организация пытается предпринять какие-то действия по исправлению ситуации и восстановлению контроля над событиями.

- Потеря контроля. При низком качестве менеджмента компания теряет контроль над ситуацией. Множество событий происходит одновременно. Объективная информация отсутствует. Все больше и больше участников вовлекается в разбор ситуации.

- Усиление внешнего контроля над компанией. Государственные органы обеспокоены ситуацией. В организации работают внешние эксперты. Действия организации под контролем.

- Блокирование работы компании. Деятельность организации ограничена. Все ее действия и операции под контролем.

- Паника. Это - самое сложное состояние, когда очень трудно убедить менеджмент в необходимости предпринять немедленные действия. Это - общая схема развития событий в типичной кризисной ситуации. Хотя все кризисы различны, но не бывает универсальных методов их преодоления. Также не бывает и единого перечня факторов, усложняющих кризисные коммуникации.

- В начале кризиса компании обычно имеется только ограниченная информация о событиях, не всегда являющаяся достоверной, на которую менеджмент должен срочно реагировать.

- Организации, как правило, стараются преподнести кризис как локальный, предоставляя ограниченную информацию.

- Когда кризис характерен частными и резкими поворотами, от менеджмента требуется постоянная корректировка курса, пересмотр стратегий, уточнение позиций организации по существенным вопросам.

- В связи с таким развитием событий в происходящее вовлекаются государственные органы, различные заинтересованные организации, группы. Опасность состоит в том, что все эти стороны, как правило, имеют свою точку зрения на происходящее и свою программу действий, которые могут значительно отличаться от политики компании.

- Сотрудники компании, не привыкшие обычно к вниманию общественности к их персонам, внезапно попадают в центр внимания большого количества людей. Оценка их работы начинает использоваться для вынесения решений о правильности или неправильности предпринимаемых действий.

- У средств массовой информации возникают проблемы в получении достоверной и ясной информации, что часто приводит к дезинформированию общественности.

В последние годы количество кризисных проблем, встающих перед обществом, увеличивается. Для их решения возникло и успешно развивается новое направление менеджмента, занимающееся их решением, которое именуется «проблемный менеджмент». Этот термин был введен известным профессионалом в области управления Ховардом Чейзом. Проблемный менеджмент - способность понимать, мобилизовать и управлять всеми функциями стратегического и политического планирования и всеми навыками в области менеджмента для достижения поставленных целей в условиях затруднений в бизнесе. Проблемный менеджмент - это поступательный процесс, который позволяет:

- определить проблемы, которые особенно важны для организации;
- проанализировать и определить влияние каждой из проблем на ситуацию;
- разработать и предложить конструктивные варианты действий, доступные для данной организации;
- воплотить в действие программу организации по устранению негативных явлений в бизнесе;
- оценить результативность программы с точки зрения пользы выполнения задач и целей организации. Это направление менеджмента стало особенно актуальным в настоящее время, когда кризисы следуют один за другим. Методы проблемного менеджмента позволяют специалистам не только более глубоко вникнуть в ситуацию и понять причины ее возникновения, но и разработать

наиболее эффективную стратегию поведения, способствующую как выходу из сложившегося кризисного положения, так и предотвращению дальнейшего возникновения подобных ситуаций. Можно выделить следующие основные характеристики проблемного менеджмента.

- Предупреждение проблем, находящихся на стадии возникновения. Обычно проблемный менеджмент имеет место с проблемами, которые в полной мере встанут перед организацией через довольно продолжительный период времени (от 18 месяцев до 3 лет). Следовательно, процесс проблемного менеджмента нельзя назвать ни послекризисным планированием, ни кризисным управлением. Это - предкризисный менеджмент.

- Селективное определение проблем. Ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации, ограничены, и она способна решать одновременно только определенное число вопросов. Поэтому в рамках проблемного менеджмента выбираются приоритетные проблемы, с которыми компания впоследствии и имеет дело. Число их обычно составляет 5–10. Практика убеждает, что реально сконцентрироваться на наиболее важных проблемах организации.

- Использование открывающихся возможностей и защита уязвимых мест. Большинство возникающих проблем не только помогает раскрывать новые постулаты в бизнесе, но и вскрывает самые скрытые и уязвимые стороны организации. Здесь главное не только научиться распознавать вовремя их возникновение, но и эффективно использовать возникающие резервы.

- Планирование, корректируемое воздействием внешних факторов. Выбор приоритетных направлений работы проблемного менеджмента диктуется, прежде всего, внешними, а не внутренними факторами. Это отличается от принятого в стратегическом планировании подхода, в соответствии с которым процесс стратегического развития в значительной степени определяется внутренними целями и задачами компании. Проблемный менеджмент в основном опирается на внешние факторы.

- Ориентация на прибыль. Проблемный менеджмент, конечно, служит для предупреждения кризисов, но его реальной целью является и защита организации от воздействия отрицательных внешних факторов, а также последовательное улучшение работы компании, повышение ее доходности и ликвидности путем использования вновь возникающих возможностей.

- План проведения действий. Процесс проблемного менеджмента призван не только определить возникающие проблемы, систематизировать, ранжировать их в порядке значимости, но обязан и обеспечить соответствующую политику, программу и конструктивный план работы по решению этих проблем, что и является необходимым результатом функционирования проблемного менеджмента.

- Работа начинается с вершины. Без поддержки и доверия высшего руководства компании проблемные менеджеры не могут эффективно действовать и обеспечивать высокий результат. Всемерное содействие со стороны осуществляется только с поддержки высшего руководителя главного менеджера компании, ее топ-менеджеров, является необходимым условием для использования потенциала проблемного менеджмента в компании.

Каждый из кризисов, как известно, своеобразен. Не существует единых рецептов по их преодолению. Однако в западной практике сложилась определенная система действий, которую необходимо предпринять для того, чтобы быть готовым к критическим событиям. Это реализуется с помощью инструментов планирования. Планирование возможных кризисных явлений представляет собой процесс заблаговременного определения механической последовательности шагов, которые необходимо будет предпринять в критический момент и которые позволят организации действовать как можно более быстро и эффективно. Оно не заменяет тех агрессивных действий менеджмента, которые необходимо будет предпринять, чтобы незамедлительно стабилизировать состояние бизнеса.

В типичной организации применение этого метода менеджмента позволяет осуществить следующее:

- Определение проблем и тенденций. Выявление существующих проблем производится как путем традиционных методов исследования, так и неформальными методами. Как показывает практика, организации наиболее сильно обеспокоены проблемами, которые влияют непосредственно на их окружение.

- Оценка важности вопроса и определение приоритетов. Анализ проблем обычно проводится группами специалистов в рамках организации. Они определяют и приоритетные проблемы. В крупных компаниях ведущие менеджеры собираются ежеквартально для определения приоритетных задач.

- Определение позиции компании. После уточнения менеджментом организации приоритетности задач подготавливается справочный материал по каждой из проблем. Во многих компаниях существуют специальные менеджеры, отвечающие за подготовку отчетов по проблеме, лежащей в области их компетенции.

- Совершенствование системы действий компании и анализ обратной связи для повышения результатов бизнеса. Эффективно организованные компании способны воздействовать на партнеров, потребителей таким образом, чтобы достигать хороших результатов. Этот процесс в настоящее время приобретает особое значение.

В самые последние годы в проблемном менеджменте возникло новое направление - «рисковые коммуникации». Существует четкая программа планирования программы такого рода коммуникаций:

- Признается, что рисковые коммуникации - это составная часть более крупной программы рискованного менеджмента, ставящей задачу решения всего комплекса проблем.

- Менеджмент организации должен энергичнее воздействовать на взаимосвязи, органично влиться в систему коммуникаций. Руководители должны быть специальным образом подготовлены к этому.

- Создается система внешних источников информации, которая включает внешних экспертов, являющихся общепризнанными специалистами в своих областях и пользующихся доверием общества.

- Специалисты компании становятся внутренними экспертами в своих сферах. Это способствует увеличению доверия к ним, а следовательно, и к компании со стороны потребителей и партнеров фирмы.

- Развитие общения со средствами массовой информации. Опыт показал, что общение с последними должно происходить только при наличии точных фактов и цифр. Точность предоставляемых данных должна проверяться постоянно, поскольку, если выяснится, что факты искажены, доверие будет потеряно безвозвратно.

- Необходимо исследовать обратную реакцию общественности на действия фирмы, анализировать, какое восприятие компании сложилось у средств массовой информации, клиентов, сотрудников и т.д. Это необходимо для оценки доверия, которое имеет организация.

Важно изучить свои основные рыночные аудитории и выявить, как путем использования различных средств коммуникации можно повысить эффективность воздействия на них.

Эффективность работы в области рискованных коммуникаций зависит в основном от действий организации. В первое время общественность ориентируется на информацию руководства, сведения от известных специалистов. Впоследствии для общества важны уже не слова, а реальные действия. Проанализируем основные практические приемы, рекомендуемые и успешно применяемые специалистами проблемного менеджмента.

Сам момент кризиса - неподходящее время для обсуждения общего подхода организации к коммуникациям и разработки коммуникационной политики. Но такая политика у организации уже существует. Имеются проверенные практикой подходы и методы, которые организация использует в своем общении с внешней средой. Если такая политика будет сформулирована и зафиксирована заранее, в момент кризиса не будет потерь времени на обсуждение, споры и т.д. Общая коммуникационная политика компании должна отражать основные задачи и цели компании в этой области. Их фиксация является частью процесса стратегического планирования, жизненно необходимого для любой работающей в условиях рынка организации. Процесс планирования разбивается на две части: определение потенциальных критических событий, которые могут затронуть организацию и их источники, а также разработка и прогнозирование поведения компании в соответствии с возможными сценариями развития событий.

При планировании потенциального кризиса первый шаг заключается в определении типов кризисов, которые могут затронуть организацию. Их очень много. Поэтому важно определить, какие из внешних сфер аудиторий наиболее важны для компании, как она с ними взаимодействует, какие критические события могут произойти в общении с ними. После того, как типы кризисов, которые могут затронуть организацию, определены, важно подготовить развернутый план, позволяющий провести анализ возможных сценариев развития событий, моделирования поступательных кризисных ситуаций.

Специалисты, отвечающие за составление таких планов в организации, должны тесно работать с различными ее подразделениями, поскольку для того, чтобы планирование оказалось эффективным, нужны специальные знания в различных областях, полное понимание финансового, политического и социального положения предприятия. До возникновения кризисной ситуации специалисты компании должны осуществить следующие действия:

- глубоко проанализировать имидж компании. Это предполагает выяснение мнений о ней различных общественных кругов, аналитиков, инвесторов, акционеров, средств массовой информации и пр.;

- разработать совместно с руководством компании оперативную стратегию. Эта работа включает следующие этапы:

- внутренний анализ состояния предприятия, позволяющий ознакомиться с его подразделениями, отделами, выпускаемой продукцией, а также техническими и экономическими аспектами деятельности. Это даст возможность определить сильные и слабые стороны предприятия;
- внешний анализ для выявления неблагоприятных факторов, которые могут возникнуть со стороны как партнеров, так и конкурентов;
- определение реального положения компании на основе выявления сильных и слабых ее сторон;
- выработка предложений, направленных на разрешение конкретных ситуаций или проблем, стоящих перед организацией;
- разработка мер, касающихся имиджа предприятия, маркетинга или производства, которые предполагается использовать при проведении будущих кампаний, с учетом специфических планов развития;
- составление сметы расходов, позволяющей оценить рентабельность каждого предлагаемого мероприятия;
- создание механизма контроля за расходами, их эффективностью ;
- составление кризисного плана, предусматривающего меры, которые следует принять при том или ином непредвиденном событии.

Цель стратегического плана - сохранить или улучшить имидж, отвечающий интересам компании, добиться доверия к ней. Достигается это с помощью различных методов. Такой план может включать среди прочих следующие основные пункты:

- прогнозирование реакций, которые в кризисной ситуации может вызвать та или иная проблема;
- разбор конкретной ситуации, установление того, когда, почему и каким образом она может прямо или косвенно отразиться на компании;
- выработка с помощью совместных усилий руководства компании и ее служб технических и экономических решений для определения стратегии поведения. Обычно в таком случае используется метод «мозговой атаки»;
- анализ предлагаемых решений специалистов организации, высказывающих критические замечания;
- разработка проекта, содержащего предложения по возможно более быстрому выходу из кризисной ситуации, ознакомление с ним участников рынка и общественности;
- заключительные выводы;
- практическое осуществление предложенных мер. Наконец, нужно тщательно изучить возможную чрезвычайную или кризисную ситуацию и приступить к работе, используя знания о компании, в том числе об опасностях, с которыми сопряжена ее деятельность.

Важнейшей положительной характеристикой при планировании является наличие полного контроля над ситуацией. В начале кризиса контроль всегда потерян. Кроме того, при стремительном развитии событий практически нет времени для глубокого фундаментального изучения причин кризиса и возможных его последствий. Отсюда фаза планирования выходит на первое место по важности в кризисных обстоятельствах, поскольку позволяет проанализировать источники возникновения опасной ситуации, предусмотреть различные варианты развития событий и в целом помогает подготовиться к кризису. Многие фирмы, не уделяя достаточно внимания фазе планирования, в момент кризиса ведут себя пассивно, делегируя руководство внешним экспертам. Однако лучшие из фирм - те, которые, не впадая в панику, полностью владеют положением и твердо следуют продуманной программе. Информация о том, что организация имеет антикризисный план и целенаправленно его выполняет, увеличивает доверие к ней и помогает убедить общественность в том, что компания действует правильно.

Практика показывает, что после того как план сформирован, необходимо убедиться в его эффективности путем моделирования кризисной ситуации. Обычно подобный тренинг включает в себя работу с несколькими предполагаемыми возможными сценариями развития событий. За рубежом действуют фирмы, предлагающие специальные тренинги по критическим ситуациям. Однако и сама компания обычно в состоянии разработать собственную программу, проверяющую проект кризисного плана на эффективность по нескольким наиболее вероятным сценариям развития кризиса. Специалистам компании обычно виднее ее слабые стороны и они лучше знают, «как подстелить соломки». В России же справедливо утверждение, что наши руководители учатся управлять кризисами на реальных материалах, поэтому тренинг получил развитие только в форме семинаров, которые проводят некоторые крупные компании для своих сотрудников.

Для наиболее эффективного контроля, координации действий организации в момент кризиса должна

быть сформирована команда, осуществляющая такую деятельность. План на случай кризиса должен предусматривать формирование подобного коллектива и фиксировать, кто из сотрудников входит в эту команду. Обычно кризисная команда включает в себя ведущего руководителя компании, юриста и специалиста по антикризисному управлению. В зависимости от природы кризиса могут быть добавлены и другие специалисты (по финансам, по экологии, по конкретным рыночным операциям, технический персонал и так далее).

Существует несколько различных подходов в формировании такой команды. Первая методика базируется на том, что основа команды (так называемый «костяк») должен быть одним и тем же, а другой персонал добавляется в зависимости от вида кризиса. Указываемый подход основан на убеждении, что в каждой компании есть один или несколько «незаменимых» руководителей, которые обычно принимают решения по самым сложным вопросам. Подобные руководители и обязаны формировать команды. Второй вариант состоит в том, что основа команды должна меняться вместе с персоналом в зависимости от развития ситуации. Живучесть подобной методики объясняется тем, что в зависимости от вида кризиса, степени риска и сложности ситуации приходится использовать самые различные методы управления. Отсюда нет необходимости привлекать первых лиц компании к решению вопросов, с которыми способны справиться другие специалисты. Несмотря на то, что эта практика уже зарекомендовала себя как эффективная и жизнеспособная, в российских условиях она вряд ли применима, за исключением, может быть, случаев возникновения незначительных проблем. Объясняется это тем, что, как правило, в большинстве российских компаний реальное управление сосредоточено по существу в одних руках, и все решения (в отличие от зарубежных предприятий, в которых развита система делегирования полномочий) принимает один руководитель.

Основные области деятельности кризисной команды должны быть определены заранее, на этапе планирования. Среди прочих они должны включать:

- сбор информации;
- ее оценку;
- разработку стратегий;
- коммуникаций;
- взаимодействие с клиентами и сотрудниками;
- поддержание постоянных отношений с государственными структурами;
- укрепление связей со средствами массовой информации;
- взаимодействие с аудиториями, способными поддержать организацию.

Действия этих людей, вовлеченных в кризисные коммуникации, должны быть полностью скоординированы. Такое взаимодействие осуществляет команда кризисных коммуникаций. Поскольку непредвиденные события могут произойти в любое время суток, рекомендуется, чтобы ее сотрудники, как и руководство предприятия, находились всегда в пределах досягаемости. Одним из первых мероприятий в момент кризиса является открытие специально для работников прессы, акционеров и всех заинтересованных лиц контактного офиса, куда можно обратиться за полной информацией, касающейся происшедшего события. Одновременно проводится инструктаж оказавшихся затронутыми событием работников предприятия, во время которого руководство фирмы разъясняет им, что, начиная с данного момента, какие-либо сведения по определенному кругу вопросов может предоставлять исключительно команда кризисных коммуникаций, которая, установив, какая именно организация обращается за сведениями, предоставляет ей ту информацию, которую считает возможной на данном этапе. По мере того как становятся известными новые факты, информация позже уточняется.

Важным принципом информирования общественности в кризисные моменты организации является «равенство реципиентов» (не должно отдаваться предпочтение каким-либо средствам массовой информации, недопустима эксклюзивность). Все средства информации обязаны получать одинаковые сведения. Выделение какого-либо из общей массы неизбежно приводит к скандалу и снизит уровень доверия, оказываемый организации со стороны общественности.

Очень многое зависит от психологического, морального настроения менеджмента и коллектива. Психологи рекомендуют в критические моменты вести себя спокойно и хладнокровно, советуют клиентам в критической ситуации ничего не говорить, информировать как можно меньше и делать это без лишнего шума и эмоций, чаще цитировать общеизвестные или документально зафиксированные положения и законы (о частной собственности, политике компании и так далее), отрицать вину (даже если вина очевидна, человек имеет право не свидетельствовать против самого себя), «сдвигать» или, если возможно, разделять вину с другими.

В противоположность этому, специалисты по кризисному управлению советуют иное. Наибольшей эффективности добиваются те компании, которые сразу активно включаются в коммуникации и быстро обеспечивают средства массовой информации честной, четкой и наиболее полной информацией в кризисные моменты. Первым желанием руководителей компании в такие моменты является стремление отказаться от контактов с общественностью до момента, пока не проявятся все факты и не будет ясна полная картина кризисного события.

В самом начале кризиса у группы кризисных коммуникаций должна быть наготове информация, предназначенная обществу в целом (через средства массовой информации); третьим лицам или организациям, так или иначе связанным с компанией (акционеры, инвесторы, дистрибьюторы, банки); государственным структурам; финансовым и фондовым аналитикам, рейтинговым агентствам, биржам; сотрудникам предприятия. Содержание должно оставаться одним и тем же, но форма ее подачи должна зависеть от вида конкретной контактной аудитории, с которой компания имеет дело.

Результаты практики подсказывают, что необходимо добиться того, чтобы при кризисе в средствах массовой информации появились сообщения на следующие темы:

- создание кризисной команды для защиты интересов потерпевших;
 - предлагаемые решения с отслеживанием их исполнения специальной группой, информирующей общественность;
 - представление проекта, предусматривающего значительные улучшения ситуации. Организация по этому поводу специального общественного мероприятия;
 - опубликование высказываний видных деятелей, бизнесменов в поддержку предприятия;
 - оглашение всех случаев оказываемой поддержки;
 - прогнозы или аналитические расчеты, свидетельствующие о процессе нормализации;
 - изменение планов предприятия на ближайшие годы;
- характеристика программы поддержки потерпевших и информация об ее исполнении.

Эти меры позволяют реализовать план сохранения имиджа, призванный укрепить позиции перед клиентами, банками, поставщиками и акционерами. Такой план в кризисных ситуациях жизненно необходим.

С точки зрения производства нужно иметь следующие особенности работы с общественностью:

- условия передачи сообщений средствами массовой информации;
- обсуждение вопросов, связанных с гражданским населением (риск или материальный ущерб, нанесенный третьими лицами);
- обсуждение со страховой компанией причиненного ущерба;
- подход к клиентам, не допускающий их перехода к конкурентам из-за опасения оказаться без поставок продукции в будущем;
- предоставление поставщикам соответствующей информации с целью продолжения поставок;
- передача детальных сведений банковской системе, с целью предотвращения досрочного востребования текущих кредитов или дальнейшей их пролонгации в случае истечения сроков погашения задолженности;
- ориентация персонала на особенно усердное выполнение всего, что поручается.

Рекомендуется использовать обращения, подтверждающие надежность и платежеспособность компании и одновременно информировать общественность о любом другом, благоприятном для нее событии. Важно, чтобы общественное мнение оценило усилия компании по выходу из кризиса, или же пришло к выводу, что происшедшее не повредило организации столь сильно, как казалось вначале, а нормальная деятельность предприятия продолжается.

Основное правило кризисных коммуникаций: «скажите все и скажите это быстро». Данное правило основано на логике: если потребность общественности в информации превышает тот объем, который может предоставить компания, возникают слухи, средства массовой информации накаляют обстановку, и общественность возбуждается. Когда же большой объем информации предоставляется сразу и в высоком темпе, слухи останавливаются. Нервы успокаиваются, что и ведет к достижению целей кризисного менеджмента (Быстро уничтожить кризис. Минимизировать потери. Восстановить доверие).

Основные подходы в рамках кризисных коммуникаций следующие:

- говорите первым и открыто.
- не рассуждайте.
- опирайтесь на меньшие факты.
- показывайте свою обеспокоенность, не обороняйтесь.

- выработайте свою точку зрения и придерживайтесь ее.
- не конфликтуйте со средствами массовой информации.
- будьте спокойным, готовым к совместной работе.
- никогда не лгите.

Самой объективной проверкой эффективности работы кризисных профессионалов является их работа в рамках управления организацией в кризисные моменты.

Важно заранее определить ответственное лицо, которое должно информировать всех о стратегии и действиях компании. Этот человек является лицом компании и единственным официальным источником информации для внешней аудитории. Строго говоря, обычно действуют представители компании разных уровней, которые играют различную роль в процессе кризисных коммуникаций:

- Исполнительный директор, который делает официальные заявления по общей политике компании. Его привлечение необходимо для демонстрации вклада руководства компании в исправление ситуации.

- Руководители среднего звена, которые могут играть роль помощников основного руководителя. Эти сотрудники владеют полной информацией по ситуации, обладают немалой властью внутри организации, находясь между руководителем высшего ранга и работниками более низкого уровня. В крупной корпорации таким человеком может быть пресс-секретарь или сотрудник по коммуникациям. В компаниях другого ранга высший руководитель не всегда рассматривается как кандидатура, подходящая для этих целей, т.к. не всегда владеет необходимой информацией и имеет познания в соответствующих областях.

- Эксперты, которые располагают технической информацией, связанной с возникшей проблемой.

- Руководители низшего уровня, которые способны отвечать на вопросы представителей средств массовой информации о положении компании.

Следовательно, основной целью компании, находящейся в кризисном положении, является выбор человека, призванного контактировать с прессой, и обеспечение его точной информацией, касающейся происшедших событий. Важные критерии, которым должен удовлетворять эффективный представитель, следующие:

Наличие глубоких и разносторонних знаний. Партнеры компании хотят быть уверены, что ее высококвалифицированные специалисты предпринимают правильные действия. Любое проявление того, что компания не понимает ситуации или действует неэффективно в обстановке кризиса, очень плохо воспринимается общественностью.

- Демонстрация вовлеченности в процесс устранения кризисных явлений. Необходимость проявлять участие в решении проблем. Если заинтересованные люди будут чувствовать, что человек, который с ними общается, глубоко озабочен проблемами компании, вероятность возникновения конфликтов с общественностью резко снизится.

- Умение быстро реагировать на неожиданные повороты событий.

- Важно чувствовать себя раскованно, свободно перед телевизионной камерой, репортерами. Не нужно быть Аллой Пугачевой или Владимиром Жириновским, чтобы свободно чувствовать себя перед камерой, но нужно уметь общаться со средствами массовой информации для того, чтобы иметь возможность эффективно доводить информацию до общественности. Тренировки в целях лучшего общения с представителями средств массовой информации позволят научить руководителей общаться с огромной аудиторией, поэтому они чрезвычайно важны для людей, постоянно находящихся в центре внимания.

- Уметь постоянно поддерживать хорошие отношения с людьми, представляющими средства массовой информации. Нужно всегда учитывать, что они - проводники к важнейшим общественным аудиториям, мнение которых является очень важным для организации, особенно в условиях кризиса, поскольку они играют важнейшую роль в информировании заинтересованной общественности. От них зависит та форма, в которой будет представлена информация. Поэтому столь важно поддерживать хорошие отношения с репортерами во время кризиса и обеспечивать доверительный диалог при обоюдном уважении и доверии.

Представитель компании должен быть способен подробно освещать все реальные события и действия, предпринимаемые компанией, таким образом, чтобы демонстрировать общественности, что проблемы, с которыми столкнулась фирма, успешно решаются. В момент кризиса он может принести огромную пользу компании.

Залогом успешных кризисных коммуникаций вообще и эффективного общения со средствами массовой информации в частности является большая подготовительная работа, которая должна быть

проведена до начала кризиса. Принцип своевременной готовности к решению возникающих проблем является основным принципом кризисного менеджмента. Обычно выделяют следующие важные элементы предкризисной подготовки:

- Для каждой потенциально заинтересованной аудитории определяется ее риск.
- Для каждого из определенных рисков конкретизируются действия, которые призваны им противодействовать или вообще ликвидировать опасность. Если работа по определению риска выполнена объективно, общественность будет руководству компании доверять.
- Важно выявить причину риска. Если общественность убеждена в том, что руководство компании понимает причины кризиса и находится в курсе происшедших событий, заинтересованная публика с большим доверием отнесется к стремлениям менеджмента устранить возникшие проблемы и поверит, что он способен это сделать. После проведения подготовительной работы обычно следует процесс разработки кризисного плана. Характеристика действий компании в кризисном плане обычно включает и характеристики общения со СМИ и представляет собой детализированную коммуникационную политику компании. В правилах общения со средствами массовой информации в условиях кризиса обычно имеются следующие моменты, которые отражаются в кризисном плане компании:
 - предоставить информацию с учетом точки зрения общественности. Это означает необходимость концентрации на ее интересах и использование информации, которая этот интерес стимулирует;
 - поддерживать регулярность информационных сообщений. Сделать их четкими и запоминающимися;
 - исправлять допущенные при интервью ошибки.

Если журналист задает вопрос, он ждет, что на него ответят. Необходимо, на время прервавшись, ответить на вопрос, а затем продолжить беседу;

- говорить правду, даже если это неприятно;

- никогда не говорить: «без комментариев...». Это препятствует коммуникации.

В кризисной ситуации нужно четко контролировать каждое произнесенное слово. Отвечайте за свои слова. Эти правила являются обязательными в общении не только со средствами массовой информации, но и с сотрудниками или клиентами.

В момент кризиса организация обязана постоянно анализировать свои коммуникации и степень эффективности общения со средствами массовой информации и общественностью. Одним из тех путей, которыми это можно осуществить, является получение ответов на поставленные вопросы, среди которых могут быть следующие:

1. Что организация приобретает в процессе общения с конкретным средством массовой информации? Если интервью, данное одному из журналов, ни к чему хорошему не приведет, нет необходимости его давать.

2. Каковы риски? Ответ может быть основан на той степени комфорта, который организация испытывает при общении со средствами массовой информации. Для этого важно знать, кто интервьюер, количество времени, имеющееся у организации для подготовки, правовая ответственность и возможные последствия публичного выступления и многое другое. Одним из ключевых вопросов в определении необходимости общения является оценка потерь организации, которые будут понесены, если аналогичная информация будет предоставлена общественности другими способами.

3. Можно ли передать необходимую информацию в обход данного средства коммуникации, то есть позволит ли именно это средство массовой информации передать конкретное сообщение конкретной аудитории?

4. Стоит ли эта аудитория такого внимания?

5. Какова будет реакция менеджмента компании? Важным моментом в решении является потенциальная реакция топ-менеджмента. В конечном счете, любой специалист должен быть способен объяснить ему свои рекомендации или действия.

6. Не существует ли конфликта между правовой защищенностью и интересами общества? Это бывает редко, однако юристы редко согласны со спорными действиями руководства.

7. Существует ли более безопасный путь? Это ключевой вопрос анализа эффективности общения со средствами массовой информации. Если неконтролируемого интервью с прессой можно избежать, сделайте это. Однако использование средств массовой информации в общении с взволнованной общественностью в критические моменты обычно является наилучшим путем для коммуникаций в кризисной обстановке.

Западная практика убеждает, что все используемые в кризисной ситуации средства коммуникации

компания должны быть ориентированы на интересы лиц, хозяйственных партнеров, властей, затронутых кризисом. Конкуренты, побуждаемые собственной кризисной ситуацией, способны начать более агрессивную кампанию косвенного подрыва престижа и авторитета фирмы. Надо стараться не допустить, чтобы постоянные клиенты или дистрибьюторы компании из-за того, что ее затронул кризис, переходили к конкурирующей фирме. Важно укрепление чувства лояльности клиентов компании, которые считали бы своими ее проблемы и участвовали бы в их решении.

Задача менеджмента не в том, чтобы доказывать клиенту, что ситуация полностью контролируется и ему нечего беспокоиться. Компания должна проявить обеспокоенность и заботу о клиенте. У последнего могут появиться предложения, которые, возможно, окажутся полезными для испытывающей трудности компании.

Итак, при возникновении в компании критической ситуации важнейшую роль для общения с общественностью, со средствами массовой информации играют следующие моменты:

- необходимо провести огромную подготовительную работу еще до начала кризиса;
- важно продумать и отразить в кризисном плане основные действия в сфере коммуникаций и отметить общую коммуникационную политику компании;
- анализ эффективности общения с общественностью, со средствами массовой информации должен производиться на регулярной основе;
- все используемые в кризисной ситуации средства и резервы должны быть направлены на достижение конкретных задач и четко определенных целей.

Компании, которые придерживаются этих важнейших правил, достигают успеха в кризисных ситуациях. Поддерживая хорошие отношения со средствами массовой информации, они подают информацию в такой форме, которая позволяет зарекомендовать себя в качестве надежных информационных источников, что отражается на увеличении доверия со стороны общественности и улучшает общий имидж.

Практика показывает, что учиться нужно не только на лучших образцах менеджмента, но и на допускаемых управленческих ошибках. Среди важнейших проблем антикризисного управления (кризисного менеджмента) является то, что и на Западе многие компании не принимают заблаговременных мер при приближении кризиса, а те организации, которые регулярно и эффективно используют в своей работе такого рода методы, добиваются успеха. Те, кто не готовится к кризису заранее, допускают серьезные ошибки. Приведем некоторые из наиболее распространенных ошибок:

- Оборонительное поведение. Естественным желанием в критической ситуации является стремление информировать как можно меньше вместо того, чтобы всемерно защищать организацию. Основы такого поведения кроются в убеждении, что пресса является тайным врагом компании, стремящейся выявить отрицательные стороны в ее работе. Это ошибочный взгляд. Работа средств массовой информации состоит в том, чтобы комментировать события, их причины и последствия. Необходимо стремиться к дружеским отношениям с ними, стараясь предоставить им наиболее полную и правдивую информацию о деятельности организации.

- Уклонение от разрешения конфликта. В критической ситуации, осознавая, что конфликт будет проигран, для менеджмента естественным желанием является уклонение от агрессивного разрешения конфликта. В этой ситуации важны два момента: первый - это хорошая тактическая позиция. Когда дела идут плохо, лучше воздержаться от комментариев и дождаться разрешения конфликта. Но это возможно только в том случае, если все источники информации находятся под контролем, что нереально. Газеты, телевидение, радио и другие средства информации ежедневно будут сообщать новые события, открывающиеся факты и уклониться от коммуникации станет невозможно. Если не будет говорить менеджер компании, информацию будет давать кто-то другой. Поэтому стремление избежать встречи с общественностью может означать только то, что компании есть что скрывать.

- Использование неподходящего представителя компании по коммуникациям. Нужно ответить на следующий вопрос: достаточно ли хорош менеджер, который общается со средствами массовой информации, имеет ли он достаточную власть и влияние внутри организации, для того, чтобы иметь вес и доверие вовне? Можно использовать вместо одного и нескольких менеджеров. Например, ведущий менеджер может обеспечивать так называемую зонтичную коммуникацию (во всех направлениях), а другой отвечать на специфические вопросы, связанные с технической стороной проблемы. Но вместе с тем, необходимо убедиться, что их совместная работа отлажена и что все они хорошо подготовлены для общения со средствами массовой информации.

- Неправильное использование выступлений основного руководителя компании. Главное лицо

компания обладает высокой степенью доверия и сильным влиянием в качестве главы компании. Его выступления должны использоваться только таким образом, чтобы показать, что все ресурсы компании брошены на решение кризисной проблемы, или что проблема находится на пути к решению. Топ-менеджера нельзя ставить в ситуацию, когда ему адресуют вопросы, к которым он не готов, или вопросы, которые в силу сложившейся ситуации вообще не имеют решения.

- Собственные интересы компании преобладают над интересами общества. Независимо от того, на каком месте находятся интересы компании в ее системе своих ценностей, общественность не интересуется их положением. Ее больше волнует, насколько ответственно компания относится (или показывает, что относится) к общественным ценностям.

- Уход от основной проблемы. Важно определить -какая проблема является основной в данном вопросе. Финансовая общественность, кредиторы обеспокоены тем, как кризис повлияет на их доходы. Однако минимизация влияния кризиса на изменение доходов тех, кому компания должна, акционеров, кредиторов и т.д. в сторону уменьшения, может быть не самой главной проблемой, решение которой и не является острой необходимостью. Порой гораздо важнее такие вопросы, как здоровье общества, его безопасность. Информирование общественности поэтому должно осуществляться постоянно и содержать подробный анализ тех вопросов, которые составляют основную проблему.

- Отказ от честного признания значения проблемы. Проблемы, как правило, бывают разными. Если проблема весьма серьезна, необходимо честно в этом признаться. Это повысит доверие общественности к компании и к ее попыткам по устранению кризисных затруднений.

- Отсутствие стратегии. В условиях кризиса стратегия компании, естественно, должна корректироваться, поскольку динамика событий обычно очень высока. Кроме того, стратегия должна быть эффективной. Если это не так, ее необходимо менять. Когда проблема действительно серьезная, компания должна резко изменить политику и линию поведения, предпринимая эффективные действия по ее решению.

- Использование профессионального жаргона и терминологии. Не следует практиковать в коммуникациях такие слова, которые плохо понятны широкой общественности. Часто применяют правовую терминологию или особый жаргон, чтобы уменьшить объем воспринимаемой информации. Это подрывает доверие к компании.

Конечно, никогда не существует идеальной линии поведения, и все компании допускают ошибки. Задача состоит не в том, чтобы выработать безошибочную стратегию на все случаи жизни - это невозможно, а в том, чтобы минимизировать возможности ошибок при принятии управленческих решений, более глубоко изучить те правила и методы, которыми нужно при этом руководствоваться и которые следует применять для осуществления намеченного. Несмотря на то, что все кризисы различны, методы и подходы к решению сходных задач обычно являются универсальными. Поэтому важно не только анализировать допущенные ошибки, но и изучать положительный опыт кризисных коммуникаций.

Охарактеризуем некоторые из принципов, которых придерживались компании, успешно справлявшиеся с кризисами:

- Последовательное формирование устойчивой деловой репутации компании. Необходимо иметь долгий опыт надежной работы и плодотворного общения с общественностью, чтобы, когда произойдет кризис, компанию рассматривать как источник правдивой и надежной информации, которому можно доверять.

- Если вы не правы, признайте это. Это ~ одно из важнейших правил в контактах с общественностью. Когда возникает проблема, люди ожидают, что менеджмент организации будет в курсе всех событий и честно будет информировать их обо всем, что происходит.

- Вытащить на поверхность плохую информацию как можно быстрее. Ничто не раздувает пламя кризиса сильнее, чем плохие новости, всплывающие в малых дозах, что создает психологический эффект айсберга, формируя впечатление, что события гораздо хуже, чем на самом деле. Это создает мнение, что менеджмент компании не в состоянии управлять ситуацией.

Негативная информация, предоставляемая в быстром темпе создает впечатление, что плохие сведения не затянутся на месяцы. Лучше всего подавать отрицательную информацию с позиций фирмы, нежели это сделает кто-нибудь другой.

- Мониторинг и обратная связь с общественностью. Эффективно работающие компании постоянно находятся в курсе той информации, которую сообщают средства массовой информации об их работе.

В дополнение к мониторингу последних необходимо анализировать мнения сотрудников, клиентов,

других лиц и организаций, связанных с компанией, для того, чтобы знать о том, какой информацией они владеют и как представляют ситуацию.

- Важно стремиться к плодотворным коммуникациям. Когда создается критическая ситуация, естественным инстинктивным желанием многих менеджеров становится минимизация коммуникаций до того момента, когда проблема разрешится.

Но общественность будет чувствовать тот вакуум, который создан. Поэтому важнейшим шагом является обеспечение общественности имеющейся достоверной информацией раньше, чем это сделают другие источники.

- Используйте другие мнения. Поскольку собственное заявление компании может рассматриваться как самозащита и способно выглядеть подозрительно, необходимо прибегать к содействию со стороны в целях обеспечения поддержки. В таком качестве могут выступать внешние эксперты, другие организации, ученые и общественные деятели, любые известные специалисты.

- Агрессивное исправление дезинформации и слухов. В рамках действий менеджмента по мониторингу необходима идентификация дезинформации в процессе кризиса и энергичные действия по ее исправлению.

- Использование современных высокотехнологических средств коммуникации. Целесообразно применять современные средства коммуникации для своей пользы. Скажем, телевидение и видео, несмотря на то, что они не способны передавать большое количество информации и данных, имеют важное преимущество - они обладают сильной, убедительной и эмоциональной властью, поскольку люди верят в то, что они сами видят.

- Необходима простота и точность предоставляемых обществу сведений. Люди получают в повседневной жизни огромный объем информации. Поэтому менеджмент обязан сообщения делать предельно точными и простыми. В противном случае вероятность того, что они достигнут аудитории, будет очень низка.

Контрольные вопросы и задания

1. Как вы полагаете, полезен ли западный опыт антикризисного управления в российских условиях?
2. Если бы вы были топ-менеджером предприятия, находящегося в кризисной ситуации, какие управленческие инструменты вы взяли бы на вооружение из опыта хозяйственно развитых стран?
3. Что вы считаете полезным в антикризисном управлении из западного опыта налаживания коммуникационных связей предприятий, находящихся в трудном положении?
4. Охарактеризуйте основные подходы проблемного менеджмента.
5. Расскажите о принятых в западной практике методах кризисного менеджмента.

Х. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ПРЕДПОСЫЛКИ. САНАЦИЯ

В работе по предотвращению и устранению кризисных явлений в бизнесе особое значение имеют предупреждающие признаки потенциального банкротства. Если банкротство реально предсказать, компания будет в состоянии сделать что-то для его предотвращения. Способы избежать проблемы ликвидности и платежеспособности достаточно разнообразны.

Когда компания терпит неудачу, она может быть реорганизована или ликвидирована в зависимости от обстоятельств. К краху компании ведут разные пути, включая техническую неплатежеспособность и банкротство. Особую роль играют такие индикаторы, как:

- количественные и качественные показатели потенциального краха компании;
- использование специального счета, позволяющего своевременно выявлять компании, которым грозят финансовые трудности;
- определение путей и системы действий, позволяющих избежать будущего банкротства;
- применение автоматической пролонгации и компромиссного соглашения должника с кредитором;
- важную роль играет также учет приоритетных прав при банкротстве.

Если банкротство уже грозит, когда компания неспособна оплатить свои финансовые обязательства, движение ее денежных средств - один из основных прогнозных индикаторов. Финансовые трудности негативно влияют на показатель отношения Цена/Прибыль, рейтинг облигаций и фактическую ставку процента.

Для предсказания краха компании используются следующие количественные факторы:

- небольшая величина показателя отношения движения денежных средств к общим обязательствам;
- высокая величина показателя отношения долговых обязательств к акционерному капиталу и показателя отношения долговых обязательств к общей сумме активов;
- незначительный доход на инвестиции;
- малая рентабельность;
- скромная величина отношения нераспределенной прибыли к общей сумме активов;
- низкий уровень отношения оборотного капитала к общей сумме активов и отношения оборотного капитала к продажам;
- недостаточный уровень отношения оборотных активов к среднесрочным и долгосрочным обязательствам;
- малый коэффициент покрытия процента;
- нестабильная прибыль;
- скромные размеры компании, определяемые объемами продаж и (или) общей суммой активов;
- резкое снижение цены акций компании, цены облигаций и прибыли;
- существенное увеличение коэффициента «Бета», представляющего изменения цены акции компании относительно рыночного индекса;
- большая разница между рыночной ценой акции и балансовой ее стоимостью;
- снижение дивидендных платежей;
- значительный рост средневзвешенной стоимости капитала компании;
- высокий показатель отношения постоянных затрат к общим затратам;
- неспособность поддерживать должный уровень оборотных активов (например, уменьшение величины отношения ремонтных затрат к оборотным активам).

В практике применяется количественный индикатор, используемый для предсказания краха - «Z-счет», в основе которого взвешенная сумма отношений финансовых показателей. «Z-счет» демонстрирует три общих варианта: вероятное банкротство, маловероятное банкротство и неопределенность.

«Z-счет» рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned}
 & (\text{Оборотный капитал/Общая сумма активов}) \times 1,2 + \\
 & + (\text{Нераспределенная прибыль/Общая сумма активов}) \times 1,4 + \\
 & + (\text{Производственная прибыль/Общая сумма активов}) \times 3,3 + \\
 & + (\text{Рыночная стоимость акций/Общая сумма обязательств}) \times 0,6 + \\
 & + (\text{Продажи/Общая сумма активов}) \times 1.
 \end{aligned}$$

Количественный счет очков и вероятность банкротства могут быть представлены в следующем виде:

Счет	Вероятность банкротства
1,80 или менее	Очень высокая
1,81—2,7	Высокая
2,8—2,9	Возможная
3,0—больше	Маловероятная

Качественные факторы, предсказывающие банкротство, включают:

- плохую систему финансовой отчетности и неспособность контролировать расходы;
- неопытность руководства компании;
- наличие спада в промышленности;
- неспособность фирмы получать соответствующее финансирование и значительные кредитные ограничения на любое получаемое финансирование;
- неспособность погасить просроченные обязательства;
- неквалифицированное управление компанией;
- внедрение бизнеса в сферы, где у менеджеров нет опыта работы и где они некомпетентны;
- неспособность менеджеров быстро перестраиваться в связи с изменениями на рынке, идти в ногу со временем, особенно в технологически ориентированном бизнесе;
- высокий уровень коммерческого риска;
- неудовлетворительное страховое покрытие;

- осуществление незаконных мошеннических действий (скажем, искажение данных о товарно-материальных запасах с целью избежать надвигающегося банкротства);
- недоучет менеджерами особенностей циклической деятельности бизнеса;
- неспособность перестраивать производство в соответствии с изменениями запросов потребителей;
- учет требований строгого правительственного регулирования;
- восприимчивость к нехваткам энергии;
- учет потенциальной ненадежности поставщиков;
- пересмотр долговых и арендных соглашений;
- недостаточно качественную систему бухгалтерской и финансовой отчетности.

Если менеджер сможет с достаточной точностью оценить, что компания приближается к финансовому кризису, то он способен вовремя защитить ее, предпринять корректирующие действия.

У предприятия имеется немало финансовых и количественных способов минимизировать потенциальную угрозу банкротства. Проблемы ликвидности и платежеспособности могут быть сведены к минимуму за счет:

- избежания крупных долговых обязательств. Если обязательства чрезмерно большие, менеджер должен финансироваться за счет акционерного капитала;
- отказа от убыточных подразделений и производственного оборудования;
- управления активами, добиваясь максимальной прибыли и минимального риска;
- распределения во времени и продления сроков погашения долговых обязательств;
- совершенствования анализа, в частности за счет использования количественных методов, таких как множественный регрессионный анализ, для расчета взаимосвязей между переменными характеристиками и вероятностью краха бизнеса;
- обеспечения буфера безопасности между фактическим состоянием денежных ресурсов компании и его соответствием требованиям (например, оборотный капитал) в связи с договорами о предоставлении денежных ссуд;
- снижения дивидендных выплат.

Нефинансовые факторы, минимизирующие возможность банкротства, включают:

- вертикальную и горизонтальную диверсификацию производственного оборудования и операций;
- финансирование активов за счет обязательств, имеющих сходные сроки платежа (страхование потерь);
- географическую диверсификацию;
- наличие необходимого страхования;
- расширение и совершенствование маркетинговой работы;
- разработку и реализацию специальных программ по сокращению расходов;
- повышение производительности труда;
- минимизацию негативного влияния инфляции и спада на деятельность компании;
- инвестирование преимущественно в многоцелевые, а не специализированные активы, так как с ними связано меньше риска;
- избежание внедрения в отрасль бизнеса с устойчиво высоким показателем уровня банкротства;
- наличие разных вариантов проектов, которые существенно влияют на деятельность компании;
- внедрение производственного оборудования, на которое только в минимальной степени влияет цикличность бизнеса и которое выпускает продукцию, имеющую стабильный спрос;
- избежание перехода от трудоемкого к капиталоемкому бизнесу, так как последний имеет больший операционный риск;
- отказ от долгосрочных, с фиксированными платежами контрактов с покупателями и вместо этого включение в контракты статей, регулирующих проблемы инфляции и учитывающих энергозатратные показатели;
- избежание рынков, находящихся в состоянии спада, или рынков, которые уже высококонкурентны;
- гибкую реакцию на изменения в технологии.

Неплатежеспособная или несостоятельная компания рассматривается как коммерческий банкрот.

Техническая неплатежеспособность означает, что компания не способна оплатить текущие обязательства при наступлении срока платежа, если даже ее общая сумма активов превышает сумму всех обязательств. В этом случае один или более кредиторов имеют право подать исковое заявление в суд о признании должника неплатежеспособным и получить законное и справедливое урегулирование

долговых обязательств.

При банкротстве обязательства превышают справедливую рыночную стоимость активов и компания имеет отрицательную реальную чистую стоимость. В соответствии с законом крах компании связан либо с технической неплатежеспособностью, либо с банкротством. Когда дело доходит до исков в суд, закон предоставляет кредиторам право предъявить регрессное требование к компании.

Одна из возможностей - добровольное урегулирование проблем с кредиторами помогает менеджеру избежать многих затрат при банкротстве, открывая возможность получить обратно некоторые средства. Такое внесудебное урегулирование позволяет компании либо продолжить свою деятельность, либо ликвидироваться. Комитет кредиторов может позволить компании функционировать, если ожидается, что она восстановит свое рыночное положение. Кредиторы иногда даже предлагают компании совместный бизнес. Для поддержки существования компании используются следующие варианты:

- автоматическая пролонгация задолженности;
- компромиссное соглашение должника с кредитором;
- объединение предыдущих вариантов.

При автоматической пролонгации кредиторы получают полагающийся им остаток после окончания продления срока. Текущие закупки компания выполняет за наличные денежные средства. Кредиторы могут согласиться не только продлить сроки платежа по долговым обязательствам, но также переформировать свои финансовые претензии на текущие долговые обязательства для поставщиков, обеспечивая кредиты на продленный срок. Кредиторы в этом случае надеются, что должник справится со своими проблемами.

Комитет кредиторов может установить контроль, включая создание юридического руководства активами или обыкновенными акциями компании, получая доход по ценным бумагам в активах и право одобрять все денежные платежи. Если некоторые кредиторы заявят особое мнение, им могут немедленно заплатить, чтобы предотвратить объявление (с их подачи) компании банкротом.

При компромиссном соглашении должника с кредитором кредиторы добровольно уменьшают сумму, которую им должен должник. Кредиторы получают определенный процент от обязательств в рамках полного удовлетворения долга, независимо от того, насколько низким является этот процент. Данное соглашение позволяет должнику продолжить деятельность.

Кредитор может попытаться и дальше сотрудничать с должником, надеясь уладить финансовые трудности компании и в конечном счете получить надежного клиента. Выгоды от компромиссного соглашения должника с кредитором состоят в том, что удастся избежать судебных издержек, а также клейма «банкрот».

При выборе варианта - автоматическая пролонгация или компромиссное соглашение - важна обоснованная предпосылка того, что должник способен оправиться, т.е. текущие показатели бизнеса свидетельствуют о движении компании к восстановлению.

При соглашении об использовании совместно обоих вариантов урегулирования компания и кредиторы составляют план, включающий комбинацию вариантов. Например, соглашение может предусматривать 10 процентов денежного платежа причитающегося остатка плюс пять будущих платежей по 15 процентов каждый, как правило, простым векселем. Тогда общая выплата составляет 85 процентов.

Выгоды от добровольного урегулирования сводятся к следующему:

- оно обходится дешевле, практически на законных комиссионных;
- более удобен в исполнении, чем судебное дело о банкротстве;
- оно менее формально, чем банкротство.

Однако имеют место также и недостатки:

- В частности, если попавший в беду должник продолжает контролировать бизнес, стоимость активов может снижаться и далее. Контроль кредиторов может обеспечить в этом случае определенную защиту;
- Кроме того, мелкие кредиторы, неадекватно оценивающие ситуацию, способны свести на нет процесс урегулирования.

Огромное значение имеет правильная оценка стоимости компании. При ее оценке менеджер обязан установить ликвидационную стоимость против стоимости функционирующего предприятия. К ликвидации прибегают, когда ликвидационная стоимость превышает стоимость действующего предприятия.

Если компания стоит дороже, когда функционирует, тогда ответом будет реорганизация компании,

которую должен проводить менеджер. Чтобы определить стоимость реорганизованной компании, менеджер призван определить будущие доходы (стоимость действующего предприятия – текущая стоимость будущих доходов).

Если менеджер проводит реорганизацию компании, то он обязан составить план, с помощью которого возможно погасить долговые обязательства компании: облигации могут быть пролонгированы; акционерные ценные бумаги – выпущены вместо долговых обязательств или доходные облигации выданы вместо необеспеченных облигаций. (По доходным облигациям выплачиваются проценты только тогда, когда получена прибыль.)

Процесс обмена долговых обязательств на другие виды обязательств или акционерные ценные бумаги именуется перестройкой структуры капитала компании. Цель ее – создать смешанную структуру долговых обязательств и акционерного капитала, которая позволит погасить долги и добиться определенной прибыли для владельцев.

При обмене обязательствами, чтобы найти оптимальную структуру капитала, менеджер должен соблюдать определенные приоритеты. Претензии, удовлетворяемые в первую очередь, оплачиваются прежде претензий, удовлетворяемых во вторую очередь.

Владельцы старших долговых обязательств получают удовлетворение своих претензий новым капиталом, равным своим предшествующим требованиям. Самая низкая приоритетность в получении новых ценных бумаг у владельцев обыкновенных акций.

Владелец долгового обязательства обычно получает комбинацию из различных ценных бумаг; владельцы привилегированных акций и обыкновенных акций могут не получить ничего. После обмена владельцы долговых обязательств могут стать новыми владельцами компании.

Некоторые претензии при банкротстве компании имеют преимущества перед другими. При удовлетворении претензий существует следующий порядок:

- *Обеспеченные претензии.* Кредиторы, имеющие обеспечение долга, получают стоимость предоставленных в обеспечение активов в поддержку своих требований. Если стоимости предоставленных в обеспечение активов недостаточно для удовлетворения их требований сполна, баланс переводится в статус кредитора, не имеющего обеспечения долга.

- *Административные расходы банкротства.* Эти затраты включают любые издержки ведения дела о банкротстве, такие как юридические расходы и расходы попечителя.

- *Необеспеченные жалованье и комиссионные.* Данные требования ограничены максимальной определенной суммой для конкретного исполнителя и должны быть оплачены.

- *Необеспеченные требования депозитов клиентов.* Указанные требования ограничены номинальной суммой (например, депозит за будущие товары или услуги).

- *Налоги.* Налоговые требования – невыплаченные государственные налоги.

Требования кредитора, не имеющего обеспечения долга. Это те требования, которые выставлены кредиторами, не имеющими обеспечения долга, кто ссудил компании денежные средства без конкретного имущественного залога. Сюда включаются необеспеченные облигации и счета к оплате.

- *Привилегированные акционеры.*

- *Обыкновенные акционеры.*

После того, как требования удовлетворены в приоритетном порядке и процессуальные действия оформлены отчетом, может быть подготовлено заявление о прекращении деятельности компании банкрота.

Прекращение деятельности наступает, когда суд освобождает компанию от законных долгов в связи с банкротством, за исключением долгов, которые не подлежат освобождению. Если компания не подверглась роспуску в течение предыдущих шести лет и не была банкротом по причине мошенничества, менеджер может начать новый бизнес.

Следовательно, если имеются признаки потенциального банкротства, менеджеру следует предпринимать активные корректирующие действия. Существует несколько путей поддержания компании на плаву, включая автоматическую пролонгацию и компромиссное соглашение менеджера с кредитором.

Добровольная или вынужденная реорганизация компании также может иметь место. При ликвидации компании менеджер обязан соблюдать порядок приоритетности удовлетворения претензий.

Фирма, проигравшая в борьбе за потребителя, обычно становится банкротом. Под банкротством предприятия или любого другого хозяйствующего субъекта понимается неспособность его удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая невозможность

обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом.

Внешним признаком банкротства хозяйствующего субъекта является приостановление его текущих платежей, если он не обеспечивает или заведомо не способен обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

В отношении должника применяются следующие процедуры: реорганизационные, ликвидационные, мировое соглашение. Реорганизационные процедуры включают внешнее управление имуществом должника и санацию. К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация хозяйствующего субъекта-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного хозяйствующего субъекта под контролем кредиторов.

В новом Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)», вступившем в действие с 1 марта 1998 года, имеется много нового для российского законодательства, в частности изменение подхода к определению критериев несостоятельности (банкротства) должников юридических лиц.

В законодательстве других стран определение обычно базируется или на принципе его *неплатежеспособности* (на основе анализа встречных денежных потоков), либо на принципе неоплатности (на базе соотношения активов и пассивов по балансу должника).

В России по законодательству о несостоятельности (банкротстве) должник может быть признан банкротом в случае его. Однако наличие у него имущества, превышающего общий объем кредиторской задолженности, выступает гарантией его способности восстановить платежеспособность, что служит основанием для использования процедуры внешнего управления.

Следовательно, неспособность должника полностью удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) гарантировать уплату обязательных платежей, является свидетельством его банкротства.

Организация (юридическое лицо), неспособная удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или уплатить обязательные платежи в течение трех месяцев с наступления даты их исполнения, считается несостоятельной.

Отсюда, участник имущественного оборота (юридическое лицо), не оплачивающий полученные от деловых партнеров товары, работы, услуги, а также не уплачивающий налоги и иные обязательные денежные платежи в срок более трех месяцев, не в состоянии обеспечить погашение своих обязательств перед кредиторами, и, чтобы не стать банкротом, он обязан закрыть свои обязательства либо доказать суду неправомерность претензий кредиторов, налоговых или других государственных органов.

Заметим, что в качестве критериев несостоятельности (банкротства) учитываются только денежные обязательства должника и его обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

По Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» для оценки задолженности по обязательствам и обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды не учитываются подлежащие уплате за нарушение обязательств, в том числе денежных, неустойки (штрафы, пени), а также финансовые (экономические) санкции.

В общей сумме задолженности, на основе которой определяется банкротство, во внимание принимаются только суммы долга за товары, работы и услуги и недоимки по налогам и иным обязательным платежам.

Сумма денежных претензий кредиторов, а также налоговых и прочих уполномоченных органов полагается бесспорной в случае, когда она подтверждена решениями судов или документальными свидетельствами их признания должником.

Прочие требования должник может оспорить в арбитражном суде. Требования, не оспоренные должником, относятся к категории установленных, причем учитывается их размер на момент подачи заявления о банкротстве должника в арбитражный суд.

Обращаться в арбитражный суд с заявлением о банкротстве должника могут сам должник, его кредиторы, прокурор, налоговые и иные государственные органы. В отдельных случаях должник обязательно должен обратиться в арбитражный суд, например, когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов обуславливает невозможность исполнения денежных обязательств перед другими кредиторами, и в некоторых других случаях. За невыполнение этого требования руководитель организации-должника привлекается к субсидированной ответственности по обязательствам должника перед его кредиторами.

Следует подчеркнуть, что неспособность должника в данный момент оплатить денежные

обязательства, уплатить налоги в бюджет и внебюджетные фонды не означает, что предприятие-должник подлежит обязательной ликвидации. Помимо конкурсного производства, используемого при ликвидации юридического лица, к нему возможно применение других процедур: *наблюдение, внешнее управление, мировое соглашение*, выбор которых остается за арбитражным судом.

Наблюдение может быть введено сразу после принятия арбитражным судом решения о банкротстве должника. Основная цель наблюдения - гарантировать сохранность активов должника до решения арбитражного суда по существу проблемы. Ответственность ложится на *временного управляющего*, назначаемого арбитражным судом. В то же время руководитель предприятия-должника продолжает выполнять свои обязанности, но некоторые сделки, в результате которых становится возможной утрата части имущества (в зависимости от суммы сделки), могут быть заключены только после согласия временного управляющего.

Временный управляющий должен проанализировать финансовое положение должника и оценить возможность восстановления его платежеспособности. Временный управляющий обязан созвать собрание кредиторов, на котором с учетом результатов анализа финансового положения должника принимается решение о введении внешнего управления и обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством или решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства. Арбитражный суд призван опираться на мнение кредиторов.

В рамках *внешнего управления* мораторий на удовлетворение требований кредиторов свидетельствует о приостановлении исполнения судебных решений о взыскании с должника задолженности по обязательствам, срок исполнения по которым наступил до введения такого управления. За это время не начисляются неустойки (штрафы, пени) по такого рода обязательствам, финансовые (экономические) санкции по обязательным платежам и проценты за пользование чужими денежными средствами. На все суммы начисляются лишь проценты по ставке рефинансирования Центрального банка РФ.

Претендента на роль *внешнего управляющего* предлагает арбитражному суду собрание кредиторов. В этой роли может оказаться временный управляющий, который был назначен арбитражным судом на период наблюдения. В этих условиях руководитель организации-должника уже не имеет права выполнять свои обязанности. Полномочия юридического лица переходят к внешнему управляющему, в частности, по распоряжению имуществом должника. Но сделки с недвижимостью и с иным имуществом, стоимость которого превышает 20 процентов балансовой стоимости активов должника, внешний управляющий имеет право совершать исключительно с согласия собрания кредиторов.

Внешний управляющий может отказаться от исполнения договоров должника, имеющих длительный характер, а также от тех, реализация которых может повлечь за собой убытки для должника. Система мер по восстановлению платежеспособности должника реализуется внешним управляющим на основе плана внешнего управления, одобренного собранием кредиторов (продажа предприятия, продажа имущества, уступка прав требований должника, погашение обязательства третьими лицами).

Признание должника банкротом влечет за собой открытие *конкурсного производства*, означающего, что срок исполнения всех денежных обязательств должника наступил. При этом прекращается начисление неустоек, финансовых санкций и процентов по задолженности должника. С этого момента все требования к должнику (в том числе налоговых органов) могут быть предъявлены только в пределах конкурсного производства. Арбитражный суд назначает *конкурсного управляющего* из числа кандидатов, предложенных собранием кредиторов. На конкурсном управляющего возлагаются обязанности по аккумулированию имущества должника и формированию конкурсной массы для продажи имущества и расчетов с кредиторами в очередности, предусмотренной ст. 64 Гражданского кодекса РФ.

Отдается предпочтение требованиям работников должника о выплате им задолженности по заработной плате перед требованиями кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом. Имущество, выступающее в качестве залога по обязательствам должника, не исключается из массы его имущества, кредитор же не имеет возможности обратить взыскание на предмет залога вне очереди. Кредитор по обязательству, обеспеченному залогом, находящийся в третьей очереди, опережает не только остальных кредиторов по гражданско-правовым обязательствам, но и претензии государства по уплате налогов и иных обязательных платежей.

Кредитор, требования которого обеспечены залогом, возмещает свои претензии за счет всего имущества должника (а не только являющегося предметом залога). Кредиторы по обеспеченным

обязательствам имеют преимущества при принятии основных решений. Так, для заключения мирового соглашения с должником необходимо единогласное решение всех кредиторов по обеспеченным обязательствам (если обеспечено более половины голосов всех остальных кредиторов).

Отсутствие в российском законодательстве положений, защищающих права работников несостоятельных должников и ликвидируемых юридических лиц, является аргументом для отказа кредиторам с обеспеченными обязательствами во внеочередном удовлетворении их требований.

На любом этапе рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве стороны имеют право заключить мировое соглашение, предусматривающее отсрочку или рассрочку исполнения обязательства, уступку прав требований должника, исполнение обязательств должника третьими лицами, скидку с долгов и т.п. Условие утверждения арбитражным судом мирового соглашения - ликвидация должником долгов перед кредиторами первой и второй очереди (по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью; по расчетам по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам). После утверждения арбитражным судом мирового соглашения производство по делу о банкротстве завершается. В случае, когда мировое соглашение заключается в рамках конкурсного производства, решение арбитражного суда о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства не исполняется.

При реализации процедуры банкротства ключевую роль играет временный, внешний или конкурсный управляющий, объединяемый единым понятием - арбитражный управляющий. Таким управляющим назначается физическое лицо, зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя и обладающее специальной подготовкой. Арбитражные управляющие действуют на основании лицензии, выдаваемой государственным органом РФ по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению.

При банкротстве управляющий по вопросам социального обеспечения приравнивается к руководителю организации-должника. Его вознаграждение состоит из вознаграждения за каждый месяц осуществления управляющим своих функций в размере, определяемом собранием кредиторов и утверждаемом арбитражным судом, а также дополнительного вознаграждения, выплачиваемого по результатам деятельности.

Закон учитывает специфику разных категорий должников. В нем предусматриваются особенности применения разных процедур банкротства к таким должникам, как градообразующие, сельскохозяйственные, страховые организации, банки и иные кредитные организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, а также должники-граждане, включая индивидуальных предпринимателей и крестьянские (фермерские) хозяйства.

Под градообразующими организациями имеются в виду юридические лица, численность работников которых с учетом членов их семей составляет не менее половины численности населения соответствующего населенного пункта. При банкротстве градообразующих организаций учитываются потенциальные, социальные последствия их ликвидации.

Характерно, в частности, включение в круг лиц, участвующих в рассмотрении вопросов банкротства градообразующей организации, представителей органа местного самоуправления. Арбитражный суд может привлечь к участию в деле только федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

По ходатайству органов местного самоуправления или органов государственной власти и при наличии поручительства по обязательствам должника срок внешнего управления может быть продлен до 10 лет; при продаже предприятия по конкурсу должны быть сохранены рабочие места не менее чем для 70% работников; при продаже имущества должника, признанного банкротом, арбитражный управляющий обязан выставить на продажу на первых торгах предприятие как единый имущественный комплекс и др.

Арбитражный суд имеет право внедрить внешнее управление применительно к должнику - градообразующей организации и в случае, если собрание кредиторов предлагает признать должника банкротом и открыть конкурсное производство. Однако в этом случае соответствующие органы обязаны дать поручительство по обязательствам должника, т.е. принять на себя обязанность субсидированной ответственности перед его кредиторами.

Внешнее управление может быть продлено арбитражным судом на срок не более года. Следовательно, продолжительность внешнего управления (и срок действия моратория на удовлетворение требований кредиторов) может составить в целом два с половиной года. За это время

реально осуществить финансовое оздоровление градообразующей организации.

В отдельных случаях внешнее управление может быть продлено на срок до 10 лет, если должник и его поручитель приступят к расчетам с кредиторами не позже чем через два с половиной года после введения внешнего управления.

Российская Федерация, субъект РФ либо муниципальное образование в лице их уполномоченных органов имеют право в любой момент до окончания внешнего управления расплатиться со всеми кредиторами или возместить требования кредиторов по денежным обязательствам или обязательным платежам.

В рамках внешнего управления должником - градообразующей организацией возможна продажа предприятия в качестве единого имущественного комплекса для приобретения средств, необходимых для расчетов с кредиторами без ликвидации должника. При этом сохраняются рабочие места.

При ходатайстве государственного органа (либо местного самоуправления) продажа предприятия производится по конкурсу, обязательными условиями которого являются сохранение рабочих мест для не менее чем семидесяти процентов работников предприятия, и обязанность покупателя в случае изменения профиля предприятия обеспечить переобучение или трудоустройство работников. Даже в случае признания градообразующей организации банкротом конкурсный управляющий для первых торгов обязан предложить к продаже предприятие в качестве имущественного комплекса. Но в случае, когда на таких торгах не найдется покупатель, конкурсный управляющий получит право реализовать отдельные активы предприятия. Банкротство градообразующей организации применяется также и к организациям, численность которых составляет более пяти тысяч человек.

Банкротство сельскохозяйственных организаций характерно спецификой, связанной с особым характером их деятельности (использованием земельных участков преимущественно сельскохозяйственного назначения) и с сезонным характером работы. Сельскохозяйственными организациями считаются юридические лица, основным видом деятельности которых является выращивание (производство, производство и переработка) сельскохозяйственной продукции, причем их выручка от реализации подобной продукции должна составлять не менее пятидесяти процентов общей суммы выручки.

При продаже объектов недвижимости обанкротившейся организации преимущественное право их приобретения имеют другие сельскохозяйственные организации или крестьянские (фермерские) хозяйства. Отчуждение земельных участков реализуется в той степени, в которой их участие в обороте разрешается земельным законодательством. Характерно и увеличение срока внешнего управления сельскохозяйственной организацией с учетом сезонного характера ее работы и объективной необходимости ждать до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ. С учетом возможных сроков реализации произведенной продукции срок внешнего управления увеличен до года и 9 месяцев. Если же в период внешнего управления были стихийные бедствия, эпизоотии и т.п., его срок может быть увеличен арбитражным судом еще на год. Максимально срок внешнего управления может таким образом составить до 2 лет и 9 месяцев.

По отношению к имуществу при необходимости может быть назначен конкурсный управляющий, который управляет недвижимым или ценным движимым имуществом гражданина, подлежащим продаже для погашения долгов. Во избежание возможных уловок, попыток гражданина скрыть имущество, избежать его ареста и последующей продажи для погашения долгов установлено, что сделки, связанные с отчуждением или передачей иным способом имущества гражданина заинтересованным лицам за один год до возбуждения производства по делу о банкротстве, являются ничтожными.

Когда банкротом признан индивидуальный предприниматель, утрачивает силу его государственная регистрация и аннулируются ранее выданные лицензии. Вновь он может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя только через год с момента признания его банкротом.

Положения о банкротстве гражданина распространяются и на крестьянские (фермерские) хозяйства. Возможно введение внешнего управления крестьянским (фермерским) хозяйством и назначение внешнего управляющего (хотя он вправе передать свои полномочия главе хозяйства); внешнему управляющему не требуется лицензия арбитражного управляющего; при продаже имущества крестьянского (фермерского) хозяйства обязательно сохраняется его целевое сельскохозяйственное назначение.

Конкурсный управляющий призван обеспечить все необходимые меры для удовлетворения требований кредиторов, максимально защитить их интересы. Источник для этого конкурсная масса

(имущество предприятия-должника, за исключением изъятий, установленных законом).

В числе этих изъятий жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона, которые передаются в муниципальную собственность по их фактическому состоянию без дополнительных условий (в отношении ремонта, затрат на содержание и т.п.).

Конкурсный управляющий принимает все меры к взысканию дебиторской задолженности, поиску и возврату имущества должника, находящегося у третьих лиц, и т.п. При наличии у должника ряда счетов в банках используется только один из них, а другие закрываются. С основного счета предприятия-должника производятся выплаты кредиторам в установленной законом очередности. Отчет об использовании денежных средств должника конкурсный управляющий представляет собранию кредиторов и комитету кредиторов по их требованию. Конкурсный управляющий не реже одного раза в месяц представляет комитету кредиторов или собранию кредиторов отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника. Внешний же управляющий отчитывается перед завершением срока внешнего управления.

Конкурсный управляющий проводит продажу имущества должника на торгах в установленном законом порядке. Закон не ориентирует на ликвидацию предприятия. Многие его положения направлены на защиту интересов кредиторов (меры по предупреждению банкротства, санации, предоставление должнику финансовой помощи).

Российское государство стремится оказать содействие тем предприятиям, которые еще сохраняют способность выйти их кризиса. Для них применяются правила санации. Санация, т. е. оздоровление хозяйствующего субъекта-должника, представляет собой реорганизационную процедуру, когда собственником хозяйствующего субъекта-должника, кредитором или иными лицами оказывается финансовая помощь должнику. Для участия в санации арбитражный суд объявляет конкурс желающих. По решению арбитражного суда могут быть проведены принудительная ликвидация хозяйствующего субъекта-должника и конкурсное производство.

Конкурсное производство осуществляется с целью соразмерного удовлетворения требований кредиторов и объявления должника свободным от долгов, а также с целью охраны сторон от неправомерных действий в отношении друг друга. Конкурсное производство - процедура, направленная на принудительную или добровольную ликвидацию несостоятельного хозяйствующего субъекта, в результате которой осуществляется распределение между кредиторами конкурсной массы, т.е. имущества должника, на которое может быть обращено взыскание.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, подлежащего государственной поддержке, должен содержать за отчетный период следующую информацию.

1. *Форма собственности и распределение уставного фонда.*

- Структура предприятия, паспорт, устав.
- Доля государства в капитале предприятия.
- Организационно-правовая форма.
- Наличие иностранного капитала.

2. *Финансовое состояние предприятия.*

- Прибыль (убытки) и ее распределение. Рентабельность.
- Себестоимость товарной продукции.
- Просроченная задолженность по ссудам банка и по взаимным расчетам хозорганов.
- Непроизводительные расходы.
- Запасы товарно-материальных ценностей.
- Состояние собственных оборотных средств (наличие, прирост, излишек или недостаток).
- Наличие финансовой помощи предприятию со стороны государства (льготные кредиты, субсидии, дотации и др.).

3. *Оценка производственного потенциала.*

- Стоимость основных производственных фондов и степень их износа.
- Степень загрузки производственных мощностей. Фондоотдача.
- Обеспеченность материально-сырьевыми и топливно-энергетическими ресурсами.
- Объемы и номенклатура выпускаемой продукции.
- Степень монополизма данного предприятия.
- Площадь земельного участка и наличие площадей для нового строительства и расширения.
- Стоимость незавершенного строительства.

4. *Кооперационные связи и сбыт продукции.*
 - Реализация продукции. Цены по всей номенклатуре выпускаемой продукции.
 - Характеристика основных поставщиков сырья.
 - Характеристика основных потребителей продукции с выделением потребителей в странах СНГ и за рубежом.
 - Остатки готовой продукции на складе в натуральном и стоимостном выражении.
 - Рынок сбыта.
5. *Труд, кадровый состав предприятия, заработная плата.*
 - Динамика численности работников с выделением основного производственного персонала и АУП.
 - Динамика уровня заработной платы с выделением основного производственного персонала и АУП.
 - Количество работников, получающих минимальную заработную плату.
 - Количество работников, занятых неполный рабочий день.
6. *Социальная инфраструктура предприятия.*
 - Стоимость основных непроизводственных фондов по видам объектов (жилые дома, детские сады, поликлиники и др.).
 - Текущие затраты на содержание объектов социальной инфраструктуры по видам объектов.
 - Дотации, субсидии, получаемые предприятием на содержание социальной инфраструктуры.
 - Объем реализации платных услуг, оказываемых организациями социальной инфраструктуры предприятия.
 - Удельный вес основных непроизводственных фондов предприятий в общей стоимости непроизводственных фондов региона по видам.
7. *Оценка воздействия производственной деятельности предприятия на экологическую ситуацию в регионе.*
 - Сведения о штрафных санкциях за загрязнение окружающей среды.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое банкротство предприятия и чем оно вызывается? Расскажите о предпосылках банкротства.
2. Охарактеризуйте различия в банкротстве предприятий разных сфер хозяйства и форм собственности.
3. В чем разница между арбитражным, временным, внешним и конкурсным управляющим?
4. Что означает санация предприятия и каков ее механизм?
5. Полагаете ли вы, что действующий закон о банкротстве полностью соответствует российским реалиям и требованиям? Если бы Вам предоставили такое право, что в нем нужно, по вашему мнению, изменить?

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	2
I. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР	3
II. МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	14
III. ВНЕШНИЙ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ.....	30
IV. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ – ОСНОВА РЕАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	38
V. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	44
VI. ОЦЕНКА БИЗНЕСА.....	66
VII. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. РЕИНЖИНИРИНГ.....	108
VIII. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ.....	121
IX. ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ КРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПУТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В РОССИИ	136
X. БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ, ЕГО ПРЕДПОСЫЛКИ. САНАЦИЯ.....	148

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Издание подготовлено творческим коллективом
под редакцией профессора, д.э.н. Грязновой Аллы Георгиевны**

Редактор *Зверковская Н.Н.*
Ответственный за выпуск к.э.н. *Афанасенко А.К.*
Компьютерная верстка *Ванчуров Л.В.*
Художник *Ильин Е.А.*

ЛР № 065212 от 09.06.1997 г.

Сдано в набор 24.06.99 г. Подписано в печать 12.07.99 г.
Формат 60 x 90¹/₁₆- Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.
Печать офсетная. Объем 23,0 п. л. Тираж 7000 экз.
Заказ 907.

Издательство ЭКМОС
113035, г. Москва, Центр,
1-й Кадашевский пер. д. 11/5, стр. 1.

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, Можайск, ул. Мира, 93.

