

4.3



Э.А.Уткин

**ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

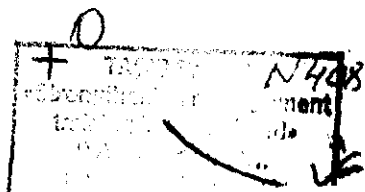
*Ассоциация авторов и издателей
"ТАНДЕМ"*

Э.А.Уткин

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Москва 1997



Уткин Э.А. Финансовое управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997. — 208 с.

В России сегодня почти нет предприятий, которые в той или иной степени не испытывали бы острых финансовых затруднений из-за необязательности контрагентов, некоторых других причин, но чаще всего — по собственной вине. Это ставит под вопрос само их существование на рынке. В то же время отдельные компании и в такой крайне сложной обстановке сумели обеспечить свою платежеспособность, ликвидность, возможность обеспечивать расширенное воспроизводство за счет собственных накоплений. Как же реально в нашей трудно предсказуемой экономике не только удерживаться на плаву, но еще и преуспевать, какие формы и методы финансовой деятельности здесь наиболее эффективны, как рациональнее использовать огромный потенциал современного менеджмента для достижения оптимальных рыночных результатов рассказывает эта книга.

Работа рассчитана на предпринимателей, менеджеров, а также студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов, она представляет интерес для всех, кто стремится добиться на рынке успеха.

Разделы «Обеспечение устойчивой позиции на рынке» и «Платежеспособность и ликвидность фирмы» подготовлены к.э.н. Шаловаловым Г.М. Научно-практическое издание.

Введение

*“Хороший хозяин деньгам господин, а плохой — слуга”
Русская пословица*

В России сейчас происходят глубокие экономические перемены, обусловленные возвращением страны в русло общих процессов мирового развития. Идет коренная ломка прежнего механизма управления экономикой, его замена рыночными методами хозяйствования. Постепенно создаются реальные условия, при которых экономика перестает быть заложницей политики, а идеологические догмы — руководством к действию.

Рыночная экономика, при всем разнообразии ее моделей, характеризуется тем, что представляет собой социально ориентированное хозяйство, дополняемое государственным регулированием. Россия, вставшая на путь трудных реформ, сталкивается со множеством проблем. Одна из них — непрофессионализм в сфере управления, преобладание неквалифицированных руководителей на предприятиях всех уровней, стремление управлять методами, свойственными административно-командной системе. Рыночные отношения, предусматривающие плюрализм форм собственности, право предприятий на полную хозяйственную самостоятельность и распоряжение результатами труда, в частности, в формировании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, распределении прибыли, выхода на внешние рынки, создает объективные экономические условия и вызывает необходимость применения рыночных методов управления, и прежде всего, использования всего потенциала современного менеджмента в деятельности предприятий.

Рыночная экономика ориентирует фирмы на удовлетворение спроса и потребностей рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства только тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме необходимую для развития прибыль. Рынок характерен постоянным стремлением к повышению эффективности производства, предполагает свободу принятия решений теми, кто несет

AND JOURNAL OF THE
INSTITUTE

MARKAZI

ответственность за конечные результаты деятельности фирмы и ее подразделений; требует постоянных корректировок целей и плановых программ фирмы в зависимости от состояния рынка. Для этого нужна особая система управления, характерная для рыночных условий, учитывающая приоритеты, специфику и менталитет России.

Наша страна строит рынок, где должна быть реальная экономическая свобода для большинства людей. Чтобы совершить такой огромный скачок, нужно иметь адекватную рынку систему управления и культуру фирмы, которые способны обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей и поставщиков. Менеджмент как средство наиболее эффективного управления фирмой обладает таким потенциалом. Современная теория и практика менеджмента приобретает для России особое значение с двух точек зрения. Во-первых, переход российской экономики на рыночные отношения объективно предопределяет необходимость изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена. Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях — одна из первоочередных задач и один из главных резервов их хозяйственного благополучия. Далее, широкий выход отечественных предприятий на мировые рынки обуславливает необходимость глубокого изучения и знания международной практики менеджмента.

Происходящие в нашей стране рыночные изменения делают насущной необходимостью приобретать и эффективно применять опыт хозяйствования в новой обстановке. Условия и принципы функционирования предприятий, результаты деятельности теперь прямо зависят от конкурентоспособности их продукции на рынке. В приспособлении к требованиям конкретных рынков очень важным является предвидение, оценка уровня качества, технико-экономических параметров продукции, ее цены, сроков поставки. Причем это необходимо заранее, еще на стадии разработки новой продукции, модернизации, усовершенствования выпускаемых изделий, до начала производственного цикла. Очень важно иметь всю необходимую деловую информацию и для разработки сбытовой политики. Огромную роль как в самой структуре рыночных отношений, так и в механизме их регулирования играют финансы. Они — неотъемлемая часть

рыночных отношений и одновременно важный инструмент реализации экономической политики. Вот почему сегодня как никогда важно хорошо знать природу финансов, глубоко разбираться в особенностях их функционирования, видеть способы наиболее полного их использования в интересах эффективного развития предприятия. Добиться делового успеха сегодня невозможно без применения самых разнообразных финансовых инструментов, многие из которых уже нашли широкое применение на российском рынке. Финансовое благосостояние фирмы — понятие сложное, комплексное, свидетельствующее о стабильности ее денежных капиталов, при котором создаются условия для развития, роста прибыли, поддержания платежеспособности, ликвидности, кредитоспособности и рентабельности при рациональном уровне риска. Основы финансовой устойчивости фирмы прежде всего выступают естественным результатом процессов, происходящих в ней самой. Однако на нее активно воздействуют и процессы, происходящие в обществе, т.е. внешние факторы. Разобраться в этом сложном взаимопереплетении помогает финансовый менеджмент.

Современный менеджмент — это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений, в том числе и в финансовой области. Это ни в коем случае не нечто догматическое, а очень динамичное многоплановое явление, проявление которого постоянно корректируется в соответствии с конкретными условиями. Как только менеджмент отстает от реальных потребностей рыночной обстановки, он перестает отвечать предъявляемым требованиям. Управленческие решения, разработанные одним предприятием и хорошо себя у него зарекомендовавшие, могут оказаться не только бесполезными, но даже очень опасными для другого. Многовариантность решений и ходов менеджмента, гибкость и неординарность хозяйственных комбинаций, уникальный характер каждого управленческого решения в конкретной специфической ситуации составляют основу управления. Поэтому в деятельности менеджеров упор приходится делать не на стандартные решения, а на способность быстро и правильно оценить хозяйственную ситуацию и найти тот единственно возможный в данном положении подход, который и является в конкретных условиях оптимальным. Для современного менеджмента характерны:

- стабильное стремление к повышению эффективности производства и бизнеса в целом;

- широкая хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты функционирования на рынке предприятия в целом или его подразделений;

- постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды;

- ориентация на достижение запланированного конечного результата деятельности организации;

- использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;

- изменение функции планирования — от текущего к перспективному;

- упор на все основные факторы улучшения деятельности фирмы;

- оценка управления в целом только на основе реально достигнутых конечных результатов;

- максимальное применение математических методов и достижений информатики на базе ЭВМ;

- привлечение всех сотрудников фирмы к управлению ей;

- осуществление управления на основе предвидения изменений, гибких решений;

- опора на инновации в каждом сегменте работы организации, нестандартные решения;

- проведение глубокого экономического анализа каждого управленческого решения;

- способность разумно рисковать и управлять риском;

- возрастание роли маркетинга в бизнесе до ключевой.

Хозяйственные условия в России сегодня настолько отличаются от государств с развитой рыночной экономикой, что использование приемов и методов современного менеджмента в нашей стране не может не носить творческий, пионерский, новаторский характер при максимальном учете особенностей, традиций, специфики всей страны в целом, каждого региона, трудового коллектива. Ныне менеджмент выступает как система программно-целевого управления, текущего и перспективного планирования, прогнозирования научных разработок, организации производства, реализации продукции и услуг на основе

постоянных нововведений с целью повышения эффективности хозяйствования, удовлетворения потребностей рынка и общества в целом, увеличения прибыли.

В работе рассматриваются основные факторы внешней сферы российской фирмы и ее внутренние возможности и резервы, приведение которых в действие позволяет менеджеру поддерживать стабильность положения предприятия на рынке, его конкурентоспособность, устойчивость финансов.

I. ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ ФИНАНСОВОГО БЛАГОСОСТОЯНИЯ ФИРМЫ

“Социальной ответственностью бизнеса является делать как можно больше денег для владельцев наших акций”.

Милтон Фридман

“Если спросить японского управляющего, какова его самая главная обязанность, он всегда ответит, что на первом или одном из первых мест для него стоит сохранение занятости и улучшение условий жизни рабочих, но чтобы иметь возможность делать это, компания должна получать много прибыли”.

Акио Морита.

Благополучие фирмы в области финансов обеспечивается за счет действия как внешних, так и внутренних факторов, причем для предпринимателя особое значение приобретают прежде всего внешние обстоятельства, которые он изменить не может и вынужден к ним приспособливаться. Внутренние возможности фирмы используются таким образом, чтобы эффективно задействовать внешние факторы.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого менеджеры контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные опасности и вовремя задействовать вновь открывающиеся возможности. Изучение внешней среды позволяет фирме своевременно спрогнозировать появление рыночных угроз, подготовить ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит компании достигнуть поставленных целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Различные опасности могут проявляться в разных областях внешнего окружения. Исследование этих сфер позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

При анализе экономических факторов, характерных для России, обычно рассматривают темпы инфляции, налоги, характер и уровень занятости населения, платежеспособность предприятий-партнеров, состояние денежных расчетов и т.д.

При анализе политических факторов рассматривают состояние и динамику изменений законодательства, нормативных актов местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, в частности, антимонопольного законодательства, кредитную политику, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы и др.

Рыночные факторы оказывают непосредственное влияние на эффективность работы компании. Их изучение позволяет руководству фирмы уточнить стратегию и укрепить ее позиции на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую фирмой, емкость рынка, защищенность его правительством и пр.

Руководство фирмы призвано постоянно следить и за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые могли бы представить осложнения для существования организации.

Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства фирмы за действиями соперников. В этой сфере выделяют четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка реальных возможностей конкурентов, изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Учет социальных факторов внешней среды связан с изменяющимися общественными ценностями, отношениями, ожиданиями и нравами. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде зарождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для фирмы. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, она как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

Наконец, рассмотрение международных факторов приобрело особо важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние компании активно действуют на международном рынке. Руководство фирм обязано следить за ситуацией, которая складывается в этом сегменте.

Анализ внешней сферы, исследование рассмотренных выше ее сегментов облегчает руководству фирмы подготовку ответов на следующие вопросы: Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на стратегию фирмы? Какие факторы представляют особую угрозу для текущей стратегии организации? Какие возможности представляют интерес для достижения общефирменных целей?

За системным рассмотрением в динамике важнейших аспектов внешней обстановки фирмы следует анализ ее собственных потенциалов, ее сильных и слабых сторон. Здесь важно оценить: обладает ли фирма такими внутренними силами, чтобы эффективно воспользоваться возникающими возможностями, какие ее слабости, затруднения могут осложнить решение проблем, связанных с внешними опасностями. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть простым или более сложным. В обследование обычно входит изучение пяти функциональных зон: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, а также организационная культура и имидж организации.

При анализе системы маркетинга фирмы как правило выделяют семь важнейших сегментов исследования. Первый — доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих уровень деятельности организации, поскольку имеется определенная зависимость между долей рынка фирмы и эффективностью ее работы (прибыльностью).

Особое значение имеет далее разнообразие и качество ассортимента, которые во многом определяют устойчивость организации. Здесь возможны различные походы. Одна фирма ориентируется на ограниченный ассортимент, оценивая свой главный успех в обеспечении качества продукции. Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий.

Трудно переоценить значение рыночной демографии. Исследование изменений такого рода на рынке и в структуре клиентов — весьма трудная задача для фирмы. Ее осложняет социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения, трансформация общественных ценностей.

Очень важны рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности фирме необходимо вести широкие конъюнктурные исследования, осуществлять разработки новых товаров и услуг, поиск новых рынков.

Все более важную роль играет предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует увеличению объема продаж, оно формирует и укрепляет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

В последнее время все более важное значение приобретают сбыт, реклама, продвижение товара. Эти показатели занимают одно из центральных мест в анализе. Фирма может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных реализаторов ее товаров и услуг, агрессивную, творчески разработанную рекламу, целостную систему продвижения товаров и услуг к покупателю.

Но, конечно, самое главное — это анализ прибыльности. Прибыль — обобщающий показатель эффективности деятельности любой коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от всех направлений деятельности, разных товаров и услуг является важной функцией управления.

Финансовое состояние организации во многом определяет, какую тактику и стратегию выберет руководство на рынке. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные резервы организации в этой области. Анализ финансового состояния обычно проводится методами финансовой ревизии.

Методика анализа производственного потенциала фирмы существенно отличается от обычной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это объясняется в первую очередь направленностью на стратегическое управление, на развивающиеся рыночные отношения. Постоянное изучение производства имеет очень большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры фирмы к изменениям во внешнем окружении и ее выживания в конкурентной среде.

Если учесть, что менеджмент нередко трактуют как умение делать большие деньги с помощью подчиненных, то решение многих проблем современной компании в огромной степени зависит от обеспеченности и производства, и управления ква-

лифицированными и энергичными специалистами. Хорошая команда на рынке способна на очень многое при хорошем руководстве.

Отдельно нужно остановиться на организационной культуре и имидже фирмы. Социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. Вообще, культура не является изначально заданной, predetermined. Она — результат взаимодействий в обществе, передается и поддерживается главным образом через общение и обучение. Культура в рамках фирмы проявляется через поведение членов ее коллектива.

Имидж организации как внутри, так и вне ее, определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Доброе имя в глазах общественности помогает фирме длительное время сохранять клиентов, расширять клиентуру. Финансовые результаты фирмы во многом зависят от общей культуры ее среды.

Для того, чтобы выжить предприятию в сегодняшней ситуации в России, необходимо просчитывать на рынке каждый шаг, постоянно вводить инновации в управление кадрами и предприятием. Необходимо уметь разумно рисковать и находить оптимальные выходы из самых сложных ситуаций. Потому и столь важна работа квалифицированного менеджера фирмы и всей его команды.

Эффективное управление и высокое качество команды всегда может вывести предприятие из кризиса. Весь механизм управления фирмой должен быть лаконичным, и в то же время всеохватывающим; в него обязана входить и система управления ассортиментом продукции, и система управления издержками предприятия, и система финансового и налогового планирования, маркетинговая система и многое другое. Чем больше предприятие использует столь эффективные рычаги управления, тем жизнеспособнее оно окажется в нынешних нелегких условиях, тем больше у него шансов на успех.

В первую очередь следует остановиться на технологии финансовых успехов фирмы. Социальная и материальная защищенность каждого ее работника зависит от финансовой устойчивости компании, в которой он работает. Поэтому вопрос, за счет чего можно улучшить финансово-экономическое состояние фирмы волнует не только руководителей и акционеров, но

и всех сотрудников. Большинство российских предприятий не являются сегодня инвестиционно привлекательными (около 40% из них — убыточны, и примерно столько же находятся в весьма неустойчивом финансовом состоянии). Условия, которые выдвигают инвесторы, часто оказываются просто невыгодными предприятию. По этим причинам финансовая поддержка несостоятельных предприятий практически отсутствует. Вероятно, в ближайшем будущем несостоятельность будет основной причиной продажи предприятий-должников. Поэтому необходим коллективный поиск возможностей внутреннего реформирования и преобразования деятельности предприятий, что означает активизацию использования и развития собственных потенциалов, и, в первую очередь — благодаря совершенствованию системы управления. Можно выделить следующие направления повышения экономической эффективности предприятия:

— Использование быстро реализуемых резервов за счет рациональных управленческих решений (прежде всего — “наведение порядка” и переход на технологию управления по результатам). Подобные изменения реализуются обычно всего за 2—4 месяца и способны дать до 20% прироста эффективности.

— Структурные изменения за счет коренного усовершенствования ассортиментной политики (снижение доли низкорентабельной продукции) и технической политики (уменьшение удельного веса применения неэффективной техники и технологий). Реализуются эти меры за 5—8 месяцев и могут дать до 40% повышения эффективности.

— Формирование инновационных процессов, включая создание и внедрение новых эффективных услуг, продуктов, технологий (в том числе технологий и систем стратегического управления изменениями), экономических механизмов и т.д. Реализация этих изменений требует до года-полутора. Через год они могут дать примерно 10—20% прироста эффективности, через 2 года — до 60—70%. В дальнейшем — до 30% ежегодно в течение 2—3 лет.

Последний, инновационный путь развития — единственный, который не является одноразовым мероприятием, а способен обеспечить постоянный прирост экономических результатов и соответственно поддерживать конкурентоспособность фирмы. В реформировании предприятий с целью существенного повышения хозяйственных показателей заинтересованы:

— сами компании, поскольку улучшается их финансово-экономическое положение;

— федеральные и региональные власти (обеспечение прироста доходной части бюджета, повышение уровня жизни населения);

— территориальные агентства федерального управления по делам о несостоятельности и банкротстве;

— банки, инвестиционные фонды и другие инвесторы, поскольку снижается риск невозврата кредитов.

Финансовый успех фирмы во многом зависит от слаженной работы руководителя, главного бухгалтера и юриста. Данные бухгалтерского учета очень важны для принятия конструктивных управленческих решений. Одна из серьезных проблем руководителя фирмы сегодня — то, что на основании имеющейся бухгалтерской информации невозможно принятие оптимальных управленческих решений. Бухгалтерский учет сегодня выступает регистратором произведенных затрат по факту в соответствии с действующими положениями и инструкциями, в том числе и установленными налоговыми службами. Отсюда основная цель российского бухгалтера — это защитить предприятие от штрафов или, по крайней мере, минимизировать их.

Чтобы решить эту и другие проблемы понадобился механизм управления затратами. Необходим адекватный учет затрат в себестоимости продукции. Чтобы создать логичную систему расчета себестоимости, нужно прежде всего тщательно квалифицировать весь ассортимент, выпускаемый фирмой. Это особенно актуально для предприятий с расширенным ассортиментом, когда количество разновидностей составляет сотни или даже тысячи наименований. Цель квалификации — обеспечить возможность управления ассортиментом. Затем необходимо создать аналогичное “дерево” затрат. Если разновидностей видов затрат на одном уровне окажется слишком много и они по абсолютным величинам между собой различаются в десятки раз, то учет затрат будет неэффективным. Поэтому их необходимо классифицировать так, как это удобно менеджеру или финансовому директору фирмы.

Почему это столь важно для менеджера? Он обязан изучить внешнюю ситуацию на рынке аналогичных товаров. Такие обстоятельства как мода, технический и научный прогресс требуют постоянного обновления предложения товаров и услуг. Пра-

вильно оценивая перспективы на рынке, то, что выпускает предприятие, какие затраты несет фирма при производстве того или иного товара, менеджер способен принимать решения стоит ли ввести в производство новинку или модернизировать прежний продукт или же вовсе от него отказаться в силу несостоятельности или неконкурентоспособности.

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятие вынуждено изменить механизм ценообразования, который строится на затратной основе (когда себестоимость служит основой для цены). Цена призвана определяться рынком, на основе маркетинговой информации. Психология производства изменяется, когда отпускная цена и качество заданы извне, а не изнутри. Отсюда необходим переход от принципа минимизации издержек к принципу оптимизации затрат по всем производственным и коммерческим процессам при соблюдении заданной цены и качества.

Динамический метод учета затрат дает объективную методику оценки деятельности подразделений предприятия, открывает менеджеру возможность руководить экономикой предприятия, а не наблюдать за ней. Поэтому вполне оправдано создание на предприятии службы контроллинга, которая не только будет вести управленческий учет, но и выполнять ревизионные функции.

Важно создать полноценную экономическую службу. Для этого целесообразно:

- сформировать подразделение из 2—3 человек, которое будет разрабатывать и применять систему управленческого учета и динамического метода расчета себестоимости;

- обеспечить квалификацию ассортимента и затрат в соответствии с основополагающими принципами, которые менеджер положил в основу своей работы;

- внедрить инспектирование всех производственных подразделений для определения структуры и механизма формирования затрат, а также оценки их целесообразности и обоснованности;

- создавать учетную аналитическую базу данных, в которой бы применялись отмеченные выше принципы, гарантировать ежемесячную информацию об эффективности работы подразделений и структуре себестоимости по ассортименту.

В России многое не так, как у других. Даже если товар произведен, а маркетинговые исследования показывают благопри-

ятный прогноз для его продажи, места спокойствию нет. Одной из наиважнейших проблем современного российского бизнеса являются неплатежи. Предприятия не могут получить деньги за отгруженный товар или за оказанные услуги. Встает вопрос: откуда будет финансироваться заработная плата работников, из каких средств платить налоги в бюджет и внебюджетные фонды? Неплатежи — палка о двух концах. Государство повышает налоги, чтобы залатать дыры в бюджете, но собираемость налогов низкая, и подобными действиями государство продолжает ее снижать. Именно налоговая система в ее нынешнем виде и выступает главным препятствием на пути экономического роста. Налоги, которые платит честный бизнесмен, часто являются причиной нехватки собственных средств для расчетов с поставщиками и кредиторами. Государство, недобирая налоги в свой бюджет, наращивает внешний долг, само выступает “злостным” неплательщиком перед населением, предприятиями, работающими по государственному заказу.

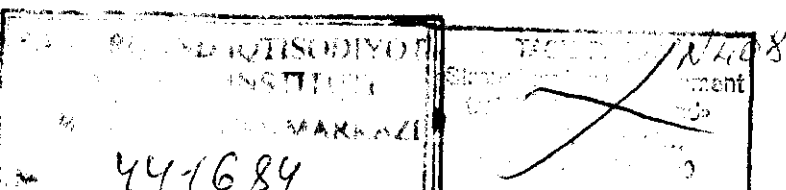
Сейчас в России методами проб и ошибок идут к определенному решению этой проблемы, хотя дорога к нему может длиться не один год. Налоговые системы других стран складывались десятилетиями и даже веками. Они соответствуют историческому развитию и менталитету народов своих государств. В России фискальные службы выполняют задачу тоталитарного государства — контролируют общество, тогда как в действительно демократической стране характерен действенный контроль общества за государством. Снижение сбора доходов стало основной причиной бюджетного кризиса. Так, в 1994 году доля налоговых доходов федерального бюджета составляла 12% от ВВП, в 1995 — 11%, а в 1996 году сбор упал до 8,6%. Правительство запланировало в проекте бюджета на 1997 год повысить сбор доходов в бюджет до 14% от ВВП. Но пока непонятно, каким образом оно способно повысить собираемость налогов.

Сейчас налоги для непривилегированного и законопослушного налогоплательщика составляют около 60% от дохода. Реально же во все виды бюджетов и во все внебюджетные фонды попадает гораздо меньше. Разница — это цена законодательных льгот по уплате налогов, отсрочек и индивидуальных привилегий, легальных и нелегальных уклонений от уплаты налогов. Высокий налоговый пресс стал движущей силой роста теневого оборота. Хотя этот теневой бизнес во многом представ-

ляет собой обычный мелкий бизнес: мелкая лоточная торговля, бытовые услуги, кустарное производство.

Предполагается универсализация налогообложения и отмена льгот. Планируется снизить ставку налога на прибыль, зачисляемую в федеральный бюджет, с 13% до 11%, и в то же время — повысить тариф страховых взносов в Пенсионный фонд: для предприятий с 28% до 29%, а для работников — с 1% до 2% заработной платы. Скорее всего граждан ожидает очередное фискальное ужесточение. Верхняя ставка подоходного налога может подняться до 50% применительно к лицам, получающим от 100 миллионов рублей в год. Ставку изъятий в 40% предлагается применить к доходам граждан, зарабатывающих свыше 60 миллионов рублей в год. Тогда в бюджет поступит, по оценкам налоговых служб, около 50—60 триллионов рублей в годовом исчислении. Видимо будет существенно ужесточена ответственность за несвоевременное или неполное перечисление подоходного налога в бюджет. Штрафные санкции составят 25%.

Трудно сказать, насколько увеличит государство свой бюджет за счет сбора таких налогов, но это безусловно приведет к увеличению числа предприятий, которые будут всячески скрывать свои доходы, что еще более снизит поступление налогов в бюджет. Руководству фирмы придется искать пути решения этой проблемы. Материальное положение работников фирмы играет немаловажную роль в выживании и в успешной деятельности предприятия. Если менеджер не пойдет на сокрытие части доходов, то он может потерять работников (скорее всего лучших, которые уйдут в другую фирму, где заработная плата будет идти от теневой деятельности). Получается, что государственные законы, указы, положения и инструкции вынуждают предприятия их нарушать и укрываться от налогов. Вероятно увеличится количество обанкротившихся предприятий или попавших в кризисное положение. Но лучшие выживут и будут развиваться. Их проблемы будет решать менеджер и весь коллектив фирмы.



II. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ПРОФЕССИОНАЛОВ

“Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать”.

Ли Якокка

“Преуспевание в финансовом отношении... обуславливается умением общаться с коллегами, то есть личностными качествами и способностью руководить людьми”.

Д. Карнеги

Для того, чтобы обеспечить финансовую устойчивость фирмы, менеджер должен располагать такими работниками, которые способны подходить к работе творчески, стремиться к нововведениям, развивать сотрудничество с другими, добиваться оптимального конечного результата. Но, естественно, нужна не просто группа специалистов, а дружный, творческий, самонастраивающийся коллектив — “команда”. Именно на создание и совершенствование подобного человеческого сотрудничества в рамках предприятия и направлена деятельность его руководителя, менеджера. Последний обеспечивает финансовое благосостояние фирмы не столько личными решениями и указаниями, сколько благодаря оптимальному, творческому, нестандартному использованию находящегося в его распоряжении человеческого материала. Одно из определений менеджмента — как средства добиваться руководством компании высоких прибылей посредством высокоэффективного управления подчиненными, развития у них инициативы, нестандартного мышления, ответственности за

результаты своего труда. Вообще менеджмент, как известно, — наука о рациональной организации и управлении фирмой, нацеленных на предпринимательский успех. Это — стройная система программно-целевого управления, прогнозирования производства и реализации товаров и услуг для обеспечения конкурентоспособности компании, наращивания прибыли, удовлетворения спроса, общественных потребностей. Планирование, организация, мотивация и контроль представляют основные инструменты менеджмента, обеспечивающие процесс координации деятельности подразделений разных уровней для достижения общих целей всей организации. Менеджмент характерен как гибкий динамичный процесс, постоянно корректирующийся хозяйственной ситуацией. Менеджмент сегодня представляет органическое единство маркетинга и инноваций.

Современный менеджмент, в своем основном значении, выступает не столько в качестве науки и практики управления, организации управления компанией, процесса принятия и реализации управленческих решений, сколько искусством управления людьми. Каждый человек, как известно, индивидуален. К каждому нужен особый, свой собственный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой натуры, менеджер не сможет рассчитывать на успех. Практика убеждает, что результаты работы подчиненных во многом предопределяются характером отношений с руководителем. Конечно, менеджер — это лицо, наделенное большими полномочиями. Он решает, что делать, как делать, кому делать и несет за это ответственность. Но вместе со своим статусом, своим положением в коллективе он должен приобрести авторитет, стать подлинным лидером. Для этого важно найти правильный стиль общения и руководства, под которым понимается привычная манера поведения менеджера в отношениях с подчиненными для оказания на них энергичного воздействия, побуждая их к активной деятельности. Каждый менеджер должен быть глубоко индивидуальной личностью и выработать свой собственный стиль руководства. В условиях рынка авторитарный стиль исчерпывает свои возможности. Демократизм в управлении существенно повышает заинтересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологию

ческую атмосферу. Когда во главе коллектива стоит умный, тактичный человек, умеющий тонко разбираться в людях, доверять им, ценить их деловые и человеческие качества, то успех фирме обеспечен.

В реальной жизни в поведении каждого менеджера наблюдаются общие черты, присущие различным стилям управления. Успех его в решающей мере определяется тем, в какой степени он учитывает традиции коллектива, способность и готовность подчиненных к выполнению заданий, а также свой собственный потенциал, обусловленный уровнем образования, стажем работы, психологическими особенностями и т.д.

В задачи менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом. Главная задача в этой области состоит в его способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом. Ныне общепризнано, что успех в бизнесе почти полностью предопределяется умением менеджера работать с коллегами, его личными качествами, способностью эффективно руководить людьми. Здесь особенно важны: способность менеджера организовать работу коллектива оптимальным образом, умение общаться с каждым сотрудником на основе современных требований и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Организация труда коллектива базируется на способности менеджера четко распределять обязанности между работниками, определять и ставить конкретные задачи, отражать и количественными, и качественными параметрами, определять время, нужное для практической реализации задания, обеспечить информационную базу и необходимые технические средства, конкретизировать последовательность выполнения заданий, исходя из их срочности и важности.

Умение работать с людьми в значительной мере зависит от личных качеств менеджера, от его способности выявлять индивидуальные особенности характера каждого сотрудника и осознания того факта, что конечный результат деятельности в коллективе в огромной мере зависит от стиля общения руководителя и подчиненного. Важное значение имеет сила убеждения, уважительный тон беседы, обстановка, в которой происходит

деловой разговор, учет индивидуальных особенностей собеседника. В стиле общения руководителя с подчиненными возможны разные варианты. В одних случаях подчиненному даются директивные указания, которые затем подробно разъясняются. В других — предоставляются широкие возможности в принятии решений, в проявлении инициативы с последующим жестким контролем за исполнением.

Выбор конкретного стиля поведения зависит от степени компетентности и заинтересованности сотрудника в повышении результатов своего труда, преуспевании деятельности компании. Во Франции, если сотрудник некомпетентный и не заинтересован в результатах своего труда, менеджеру рекомендуется применять директивно-побудительный тип поведения. Но если работник некомпетентен, но заинтересован в результатах труда (например, молодой специалист), ему должно оказываться постоянное внимание и уважительный стиль общения. Для специалиста высокой квалификации, незаинтересованного в собственном преуспевании и фирмы в целом, необходимо создание системы стимулов. Наконец, если работник обладает необходимыми специальными знаниями и стремится добиться наилучших результатов, ему следует предоставить широкие возможности для творчества в труде.

Способность найти и применить средства воздействия на коллектив, каждого работника в целях возникновения энтузиазма, потребности трудиться эффективно — наиболее ответственная и сложная задача менеджера. Здесь особое значение приобретает его желание акцентировать внимание на результатах, достигнутых каждым сотрудником, способность проявить заботу, выразить благодарность за достигнутый результат, обеспечить материальные и моральные стимулы к труду.

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте — деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве на-

ших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессиональных знаний и желания их постоянно расширять. Они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируются больше на практику других фирм, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке. Это способно принести огромный ущерб из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много пробелов, например, нет налаженного взаимодействия между подразделениями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, считают себя только представителем коллектива отдельного звена, а не частицей корпорации в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а отнюдь не стратегические интересы компании. Из-за сложившегося положения руководителям приходится всю основную работу, особенно в стратегическом плане, брать на себя, сосредотачиваться на организации, координации и контроле, вместо того, чтобы больше уделять внимания анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех важнейших проблем. Среди его возможностей: улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаимодействия между подразделениями фирмы, усиление роли коллективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров фирмы.

Возможны различные управленческие варианты в решении подобных задач. Например, повышение требовательности к персоналу, усиление контроля или отказ от использования слабо подготовленных, безответственных кадров, поскольку последние боятся сделать ошибку в работе, вызвать недовольство ру-

ководства и потерять место. В этой ситуации утрачивается инициативный фактор в трудовой деятельности, формируются барьеры между начальством и подчиненными. Другой вариант основан на укреплении демократических начал в управлении, привлечение всех работников к анализу и принятию решений. Однако этот привлекательный путь приносит плоды, если в коллективе развито сотрудничество и согласие, различие во взглядах и поведении людей воспринимается как нечто естественное.

На практике часто встречается сочетание разных подходов, т.е. политики "кнута и пряника" с расширением демократизации. Опыт убеждает, что единого, универсального рецепта, к сожалению, нет. Многое зависит от уровня менеджмента, степени зрелости и культуры коллектива, способности последнего воспринимать инновации. Комплекс эффективных мер в каждом конкретном случае будет различаться в зависимости от специфических черт коллектива.

Особое, порой решающее значение в обеспечении успешной деятельности в долгосрочной перспективе имеет формирование высокой культуры компании, ее образа (имиджа). Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и надежды в конкретном хозяйственном организме и способствует привлечению необходимых работников, поощряет определенные нормы их поведения. Имидж фирмы, как внутри, так и вне организации, формируется самими сотрудниками, партнерами и общественным мнением в целом. Он побуждает клиентов к использованию услуг именно этого предприятия, а не какого-либо другого.

Огромный экономический эффект масштабного использования социально-психологических аспектов управления побуждает к применению в рамках стратегического менеджмента различных новаций в руководстве персоналом, которое призвано объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все функции управления в одно целое. К сожалению большинство российских менеджеров еще не в полной мере осознали и в скромных размерах задействовали в своей работе возможности использования человеческого фактора, совершенствования в соответствии с требованиями сегодняшнего дня управления коллективом. Напомним важнейший принцип руководства персоналом: обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда; каждый сотрудник обязан знать кому он подчинен и от кого может получать приказания.

Менеджер фирмы призван точно определить каждому подчиненному конечные цели его труда. При этом важно подробно охарактеризовать механизм и этапы его достижения. В этом случае меньше приходится давать поручений, связанных с частными задачами, работником больше проявляется самостоятельности. Менеджер обязан обеспечить разработку и применение четких инструкций, указаний, использование которых позволяет действовать без дополнительных разъяснений и весьма инициативно.

Социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом ныне явно должны преобладать над административными. Руководство направляется на осуществление сотрудничества персонала и администрации в целях достижения поставленных перед фирмой целей. Все чаще применяется принцип коллегиальности в управлении, когда менеджеры работают в тесном контакте друг с другом, связаны узами сотрудничества, взаимозависимости и взаимопомощи. Главным в менеджменте становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер не должен приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Последнее в настоящее время приобретает особую значимость. В условиях компании важным участком деятельности менеджера, определяющим возможности достижения стратегического успеха, является создание и функционирование эластичных, самонастраивающихся структур, которые обычно именуется командой. Речь идет не просто о группе профессионалов. Команда — это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Строго говоря, весь коллектив должен быть командой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом случае менеджер имеет больше времени для решения стратегических задач.

Создание команды — дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

- каждый участник команды обязан во всей полноте осознавать цель, поставленную перед коллективом. Оптимально, когда в формировании и уточнении цели участвует вся команда;

- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;

- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды. Он должен быть способен в любое время “подставить плечо” нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю — каждый сохраняет собственную самостоятельность;

- все члены команды имеют равные права в ее работе, планируют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;

- как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;

- подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости;

- управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Практика показывает, что оптимально, когда действует целый ряд таких команд. Именно в подобном качестве призваны функционировать фирма в целом, ее правление, коллектив каждого управления или отдела.

Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый характер, формирования новых служб. Такой коллектив включает в себя специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого спе-

циалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его деятельности с работника снимаются. Вместе с тем он не теряет связь со своим подразделением. Все члены рабочей группы принимают самое живейшее участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концепцию деятельности и т.д., то есть действуют как отдельное подразделение. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Очень существенно, что вновь созданный коллектив с самого начала располагает немалым опытом, его участники хорошо представляют специфику, конкретные условия работы. Любая инновация представляется задачей комплексной, затрагивающей все аспекты деятельности фирмы. Ее удастся решить быстрее и качественнее за счет взаимодействия коллектива нового образования с остальными управлениями и отделами. Созданная команда способна оперативно и эффективно реагировать на любые изменения и возникающие проблемы. Менеджер, сформировавший именно такую команду, может быть спокойным, уверенным в будущем компании.

Предложим практический совет. Более всего способствует созданию команды постепенная и в разумных пределах передача ответственности вниз. Предоставление права подчиненным самостоятельно принимать решения, заниматься самыми актуальными и интересными проблемами, предлагать новшества значительно облегчает задачу менеджера, а сотрудникам дает чувство сопричастности к управлению фирмой. Текущие вопросы должны решать сами сотрудники после того, как менеджер показал, как это делается. Наделяя работников ответственностью, нельзя не предоставлять им соответствующие права.

В последнее время в России особое значение приобрели следующие социально-психологические аспекты менеджмента:

- основным стимулом в работе выступает стабильность и перспективность служебного положения;
- увольнение по инициативе администрации осуществляется довольно редко, поскольку сопряжено с необходимостью соблюдения множества различных правил и законодательных препон;
- воспитание у работников чувства приверженности своей фирме осуществляется посредством издания специальных информационных бюллетеней, журналов, освещающих деятельность и события в жизни компании; устраиваются демонстра-

ции престижных видео- и кинофильмов; праздники, коллективные дни отдыха. На подобные цели многие фирмы расходуют значительные денежные средства.

Вместе с тем нельзя считать, что основное в совершенствовании руководства персоналом уже делается. Многого можно добиться за счет:

- улучшения организации рабочих мест;
- обеспечения более рационального планирования и использования имеющихся служебных помещений;
- проведения систематической переподготовки и повышения квалификации всех сотрудников фирмы;
- создания условий для стабильности занятости;
- разработки и успешной реализации самых различных социально-экономических программ.

Особенно важен уже упомянутый резерв в практике управления — делегирование полномочий, который еще слабо задействован в большинстве случаев. Он означает передачу ответственности за решение конкретных задач и необходимых для этого полномочий другому лицу, стоящему ниже на служебной лестнице. Эта практика позволяет снизить напряжение в труде работников, расширить возможности для успеха команды в целом, ускорить профессиональный рост сотрудников, усилить творческое начало в работе, существенно сократить время, необходимое для своевременной реакции на возмущающие факторы в работе. Для обеспечения хороших результатов при делегировании полномочий требуется конкретность задания. Известны случаи, когда подчиненный не смог вовремя выполнить полученное задание, потому что его руководитель не обеспечил вовремя передачу необходимой информации. Поэтому нужно обязательно убедиться, что подчиненный правильно понял задание и точно представляет, чего от него хотят. Каждый сотрудник обязан детально представлять себе существо текущих и перспективных задач, стоящих перед фирмой. Менеджеру целесообразно планировать каждому сотруднику достижение конкретных результатов в установленные периоды времени.

Еще один очень важный фактор успеха делегирования обязанностей — предоставление подчиненному необходимых полномочий для выполнения поставленных перед ним задач. При этом менеджер должен быть уверен, что у сотрудника достаточно способностей выполнить порученное. Передача части ответ-

ственности ведет к увеличению объема работы и большему риску для человека, принимающего ее. Естественно, что данный работник заслуживает дополнительного вознаграждения. Менеджер должен учитывать несовпадение шкалы ценностей у разных людей и ясно представлять предпочтения данного сотрудника, чтобы обеспечить успешную реализацию задания посредством соответствующего вознаграждения.

Характерным для многих российских компаний является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремится проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Они не представляют себе необходимость и значение совпадения интересов своих собственных и фирмы в целом. Отсюда объективная необходимость разработки и внедрения современной системы стимулирования деятельности сотрудников.

Практика в этой области далека от современных требований. Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, испытывают сегодня немалые затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат. Одним из подобных резервов является внедрение системы современной мотивации труда.

Оттолкнемся от теоретических подходов. Как известно, за труд полагается вознаграждение, в качестве которого выступает все, что человек считает ценным для себя. Такого рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым относятся чувство самоуважения, удовлетворение от достижения результатов, ощущение содержательности и значимости своего труда, "роскошь человеческого общения", возникающего в процессе выполнения работы, и другие.

Для обеспечения такого рода вознаграждения от менеджера требуется точная постановка задач и создание необходимых условий высокопроизводительного труда. Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, премии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разнообразные льготы и поощрения.

Заметим при этом, что стандартные подходы к мотивации, организации стимулирования нередко оказываются неэффективными: стимулы изменяются в зависимости от контингента работников, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и т.д. Главная привлекательность труда — его творческий характер. Поэтому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каждого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в планировании при прямой зависимости заработка от финансовых результатов деятельности фирмы — также является важным элементом мотивации.

Каждый работник компании — личность. Человек живет работая, и в процессе работы он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько оценивать значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Один из наиболее действенных мотивов творческого труда — продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатление совладельца.

Характер и размер вознаграждения выступает его ценой и одновременно ценой заслуги. Современный менеджер постоянно отмечает ценность работника для коллектива. При этом подчеркивается не столько наличие у него большого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, сколько достигнутые результаты. Поскольку всеобщая тяга к справедливости характерна для нашего времени, в оценках труда каждого сотрудника, его вклада в общий успех менеджер должен быть максимально объективным, опираться не на общие впечатления, а на конкретные точные показатели и данные, воспитывая в своих работниках чувство сопричастности к делам коллектива. Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в России, специфике коллектива, сфере труда — один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэтому материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Хорошо подобранный трудовой коллектив компании должен представлять команду единомышленников и партнеров, способных осознавать и реализовывать замыслы руководства. Инновационный характер деятельности современной компании, приоритетность вопросов качества услуг изменяют требования к работнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это уже привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Трансформация управления персоналом направлена, в первую очередь, на реализацию политики мотивации, которая нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду.

Должны быть найдены и внедрены мощные стимулы, побуждающие сотрудников искать новое, экспериментировать, стремиться к самостоятельному творчеству. Подобные стимулы важны во всех сферах жизни коллектива: материальной, морально-психологической, организационной. Сотрудник, стремящийся найти и предложить что-то полезное, новое, улучшающее работу фирмы, своего отдела, в своей собственной работе, обязательно поощряется материально, продвижением по служебной лестнице, посылается на учебу, в том числе и за рубеж, и т.д. Тогда в сознании и образе действий коллектива экспериментатор, новатор будет восприниматься положительно, вызывать уважение, стремление подражать.

Как показывает практика российских фирм, многое в материальном стимулировании можно изменить в лучшую сторону. Обычно материальные стимулы имеют стабильную часть (базовая оплата, ставка) и переменную. В последнюю входят премии за высокие результаты работы подразделения, за хорошую работу конкретного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание и применение в работе иностранных языков, способность использовать возможности компьютера, поощрение за осуществление инициативных проектов, надбавки за разработку и внедрение новых направлений деятельности, за совместительство и т.д.

Эффективным показало себя на практике внедрение индивидуально начисляемой и гибко изменяемой в установленных

фирмой пределах заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Некоторые компании готовы к использованию в своей практике участия работников в распределении полученной прибыли с учетом вклада каждого.

Размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно поощряется руководством.

Лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной работе справедливая оценка руководством качества их работы. Но если это сделано с большим запозданием, если труд всех оплачивают одинаково, по стандарту, не учитываются индивидуальные результаты (профессиональный рост сотрудника), то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения зарплаты всем и в равной мере. Каждому предприятию в соответствии с его особенностями, возможностями и традициями необходимы разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стимулов, в полной мере обеспечивающей интересы и сотрудников, и фирмы в целом. При этом дело не только и не столько в материальном поощрении, в его объеме. Еще более значимыми и эффективными могут оказаться морально-психологические стимулы.

Арсенал мер морально-психологического стимулирования достаточно обширен. Многие работники воспринимают в качестве подобной нормы похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллектива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры, знакомые из еще недавнего прошлого командно-административной системы. Для многих знакомы меры негативного стимулирования, такие как выговор, снижение или лишение премии, уменьшение ставки зарплаты, перевод на более низкую ступеньку служебной лестницы.

Эти меры во многом устарели, "приелись". Гораздо более эффективно, например, развитие и качественное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению предприятием. С сотрудником советуются, его привлекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки миссии, стратегии и тактики, организации и контроля работы компании. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы, оценив собственную значимость, сотрудник спосо-

бен совершенно иначе организовать свой труд, порой многократно увеличить его отдачу.

Перестройка мотивации коллектива позволит форсировать процесс нововведений, поможет улучшить положение фирмы на рынке, более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной команды единомышленников. В этом случае способность фирмы устоять перед неблагоприятным воздействием изменений внешней сферы возрастает многократно.

Наконец, ключевая проблема для абсолютного большинства российских предприятий — проблема кадров. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности, трезвого расчета, отказа от чрезмерно рискованной спекулятивной игры. Новые условия обуславливают необходимость новых подходов и новых людей. Пока очень мало российских коммерческих фирм, которые подготовку и постоянное повышение квалификации кадров ставят в ранг приоритетных задач. В большинстве случаев в данном вопросе компании продолжают жить одним днем, сосредоточивая все внимание на решении текущих проблем, не осознавая, что затыкая дырки, не обеспечишь будущее, перспективы которого остаются в тумане. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер, как для крупных преуспевающих, так и для мелких фирм.

Анализ ситуации убеждает, что требуется формирование единой системы обучения кадров по содержанию, методам, формам обучения, профессионально-квалификационным требованиям. Необходимо внедрение системы регулирования процесса обучения в специальных учебных центрах, создание базы данных, нормативно-распределительной и методической документации для качественного обеспечения учебного процесса.

При формировании нормативной базы функционирования системы переподготовки кадров специалистов и повышения их квалификации в полной мере предстоит придать этой системе общественный престиж; определить права, преимущества и льготы для лиц, прошедших подготовку в соответствующих центрах обучения.

Целесообразны не только фундаментальное обучение и переподготовка руководящих кадров, но разработка и практическая реализация специальных антикризисных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства. Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения и рынка России. Программы должны быть ранжированы в зависимости от уровня обучаемых. Для руководителей, их заместителей, ближайшего резерва нужны специальные программы.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. К наиболее важным относятся: программы улучшения коммуникаций в коллективах компаний, взаимоотношений руководителей с подчиненными, формирования команд, разработки стандартов исполнения решений, управления конфликтами. Программы призваны ориентировать руководителей на бескризисное управление, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений.

При организации обучения руководителей и специалистов следует учитывать связь углубленной экономической подготовки с обучением управлению коллективом современными методами, а также сочетание образования, приобретаемого в специальных учебных заведениях с последовательным самообразованием в области менеджмента. Приобретение необходимых новых знаний в области экономики, менеджмента, маркетинга, управления персоналом должно носить не разовый, а непрерывный, стабильный характер.

Знания и навыки формируют основу профессиональной деятельности руководителей. Высшие руководители призваны опираться в своей деятельности на теоретические концептуальные знания вопросов рыночной стратегии, тенденций развития научно-технического прогресса и социально-экономической политики России. Они должны уметь анализировать и решать сложные стратегические проблемы. Эффективность работы руково-

дителей компаний зависит также от степени их обученности и природной способности к работе с людьми.

Важно внедрение новых активных методов обучения, таких, как метод обсуждения проблем в группах или “метод конференций”, “метод разыгрывания ролей”, метод анализа конкретных ситуаций. Лекционный метод и программное обучение на базе специально разработанных учебных пособий существенно уступают перечисленным выше активным методам по степени результативности в деле повышения квалификации.

Самое широкое распространение должны получить деловые игры, вырабатывающие у руководителей ясное понимание системной целостности фирмы, представление о взаимосвязи функциональных эшелонов управления.

В процессе переподготовки руководители должны получить глубокие макроэкономические знания, детально изучить законы рынка, специфику и динамику рыночных отношений в России и других странах. Следует обеспечить доскональное освоение более узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной, а также изучение российских законов для последующего компетентного применения при решении хозяйственных проблем. Можно выделить следующие направления работы с персоналом компании:

- разработка инструкций, фиксирующих должностные обязанности работников; разъяснение нормативов и требование к результатам работы;
- планирование вакансий;
- привлечение персонала;
- разработка программ профессиональной подготовки и развития персонала;
- организация продвижения персонала;
- разработка систем оценки результатов и стимулирования труда;
- сокращение персонала.

При подборе кадров, повышении их квалификации можно ориентироваться на следующий перечень критериев оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение — умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация — установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в т.ч. и коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами — способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;

- способность к обучению — способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

- системное мышление — способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуры в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами ситуации;

- упорство и целеустремленность — умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;

- решительность — способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

- самостоятельность, инициативность, деятельность — умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы — внутреннее “я”, а не внешние обстоятельства;

- самоорганизация и способность распределять время — умение человека спланировать собственную деятельность, исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

- готовность к изменениям и гибкость — желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

- организаторские способности — умение проектировать будущую деятельность группы, людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

- коммуникативные способности — владение словом и языковыми средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;

- способность к убеждению и сотрудничеству — способность человека воздействовать на других путем убеждения, привле-

кать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

- способность к ведению переговоров — умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками (задавания вопросов, понимания ответов) как инструментом ведения переговоров;

- межличностные контакты — способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ;

- знание английского языка — владение устной и письменной речью в объеме, достаточном для ведения беседы и составления письменных документов.

Совершенно изменяется ныне во всем мире отношение к главной производительной силе общества — человеку труда. Роль человека в процессе нововведений велика и постоянно растет. Он остается мерой вещей, главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса. В этой связи несомненный интерес для российских менеджеров представляет зарубежный опыт кадрового менеджмента, который во многом может быть использован в России с учетом современных специфических условий. Творческое применение результатов накопленной практики способно существенно повысить конкурентоспособность компании. Так, ставка лидеров американских предприятий на использование новейшей технологии при жесткой иерархической организации труда и узкой его специализации привела к ослаблению позиций компаний США в конкурентной борьбе с японскими и европейскими фирмами, которые в большей мере склонны рассматривать рабочую силу не просто как одну из статей издержек производства, а как ресурс ключевого значения. Постоянные изменения в производстве, связанные с внедрением компьютерной техники, информационных технологий и гибкой автоматизации, приводят к пересмотру всей системы подготовки рабочей силы. Вместе с тем изменение шкалы человеческих ценностей диктует необходимость нового механизма трудовой мотивации, изменения системы трудовых отношений. Получила признание тесная взаимосвязь технологических, социальных и экономических аспектов производства. В предпринимательской философии на Западе наметился поворот к человеку, его знаниям, квалификации, мотивации его труда.

В современных условиях инновационный процесс становится многогранным, воплощая единство технологических, организационных и социальных нововведений, в ходе которых формируется новая модель развития и использования человеческих ресурсов. В основе этой модели лежит ориентация на высококвалифицированную рабочую силу, интегрированную в систему производства: непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации; гибкость рабочей силы и организации труда; “экономика участия”, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства.

Новые методы организации труда используются как в сфере управления, так и в производстве. Например, происходит отказ от узкой специализации. Границы между специальностями становятся менее жесткими, расширяются функции сотрудников, соответственно сокращаются градации в классификации рабочих мест. Все это позволяет повышать гибкость использования рабочей силы за счет ротации рабочих мест. Создаются автономные рабочие группы, призванные решать конкретные производственные задачи, с делегированием им определенного круга прав по распределению обязанностей в бригаде, контролю за качеством продукции и распределению финансового вознаграждения; организуются “кружки качества”, призванные стимулировать инициативу сотрудников в решении различных производственных задач.

Происходит расширение как “горизонтального набора” операций, то есть внесение большого разнообразия в работу в рамках функций одного рода, так и “вертикального набора” обязанностей, то есть обеспечение большей автономности и ответственности работников в выполнении порученного дела, включение в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством собственного труда.

Более современная модель использования человеческих ресурсов может быть эффективной только в том случае, если она опирается на гибкий механизм трудовой мотивации, который учитывает изменившийся характер ценностной ориентации работников, включает в себя материальные и моральные стимулы, индивидуальные и коллективные формы. В последние годы возникла тенденция к индивидуализации заработной платы. Инновационный процесс требует инициативного, высококвалифицированного работника, глубоко вовлеченного в процесс при-

нятия решения. Эта вовлеченность, способствуя мобилизации творческого потенциала рабочей силы, ведет к ускорению инноваций и росту конкурентоспособности предприятий.

Все шире распространяются формы оплаты, увязанные не с текущей выработкой, а с общей компетенцией работника, его потенциальными возможностями. Повышается роль разовых выплат, большей частью связанных с результатами деятельности компании. Участие в прибылях уже давно пользуется в предпринимательской практике для повышения заинтересованности работников в экономических успехах предприятия. В Японии, например, большинству сотрудников из прибылей выплачиваются бонусы, составляющие в среднем свыше 1/4 заработка.

Более устойчивую заинтересованность в деятельности фирмы, особенно в обновлении производства, укреплении ее финансовой базы, дает участие в собственности. Оно реализуется, в основном, путем предоставления работникам части акций тех фирм, в которых они заняты, что позволяет не только сблизить интересы сотрудников и менеджеров, но и мобилизовать личные сбережения работников для инвестирования в производство. Однако предоставление акций сотрудникам не всегда ведет к увеличению их влияния на дела "своего" предприятия. В развитых странах Запада и Востока все большее распространение получает привлечение трудящихся к управлению, что отвечает объективным потребностям инновационной политики. Оно осуществляется в различных формах и на разных уровнях, начиная от рабочего места и кончая (в некоторых странах) отраслевым и общенациональным. Так, в ФРГ участие рабочих в управлении уже давно легализовано и институализировано путем избрания производственных советов и "рабочих директоров", паритетного представительства работников наемного труда в наблюдательных советах и правлениях компаний.

Во Франции резкий поворот в сторону "демократии на рабочем месте" произошел в 1981 году, после прихода к власти левого правительства. Эти изменения привели к диалогу между рабочей силой и руководителями в целях повышения конкурентоспособности французской промышленности. В США и Великобритании практикуются в основном менее устойчивые виды участия в рамках "добровольного сотрудничества" труда и капитала: совместные консультации, группы контроля качества продукции, программы повышения уровня трудовой жизни и т.д.

Особенность нынешнего этапа эволюции систем участия — тенденция к совмещению различных форм, что, как показывает практика, обычно дает умноженный экономический эффект, особенно если оно базируется на использовании современной технологии и передовых формах организации труда. Весьма результативным оказывается, в частности, сочетание участия в собственности с участием в принятии решений. Обычно первое способствует укреплению чувства общности интересов сотрудников и фирмы, улучшению трудовых отношений, а второе — повышению активности в деле рационализации производства.

Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подготовки кадров. В ее основе — становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании. Учебный процесс не ограничивается передачей учащимся необходимой суммы знаний и навыков по определенной профессии, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые области знаний, овладевать новыми специальностями. Другими словами, в процессе обучения значительно усиливается творческий элемент и обучающийся выступает не как пассивный объект получения информации, а как активный субъект развития своих способностей. Важной составляющей новой концепции является задача самореализации личности. Так, в японской системе персонального менеджмента выделяются три основных аспекта подготовки кадров:

- 1) управленческий — приобретение работниками знаний и навыков, необходимых для успешного функционирования производства и процветания фирмы;

- 2) личностный — самоутверждение и самореализация работников в результате профессионального роста и карьерного продвижения;

- 3) социальный — социализация личности и расширение ее вклада в развитие общества.

Подготовка кадров в Японии является неотъемлемой частью общей системы трудовых отношений, которая гарантирует пожизненный найм для работников, составляющих костяк персонала и устанавливает особо доверительные отношения между администрацией и наемными работниками. Такие отношения позволяют фирме включать большие средства в обучение своих

сотрудников без риска, что обученный работник уйдет в другую компанию. Подобная система позволяет реализовать принцип непрерывного обучения кадров в рамках планирования карьеры каждого работника. Система персонального менеджмента обязывает руководителей всех подразделений нести личную ответственность за обучение и карьеру его подчиненных. При этом продвижение по службе непосредственно связывается со способностями работника к обучению и его желанием повышать свой профессиональный уровень.

Обучение вновь принятых на работу в Японии начинается с вводного курса, знакомящего не только с основами будущей профессии, но и самой фирмой, ее услугами, характером процессов производства и реализации продуктов. Последующее обучение производится в двух формах: обучение на рабочем месте и периодическое прохождение курсов в учебном центре компании или в учебном заведении (колледже, университете). При этом акцент делается на развитие инициативы и творческого отношения к труду. Так, обучение на рабочем месте начинается с индивидуального наставничества. Производится периодическая ротация рабочих мест для расширения профессионального кругозора и выявления индивидуальных способностей.

Такое обучение повышает гибкость сотрудников, обеспечивает быструю их адаптацию к меняющимся условиям, восприимчивость к овладению новыми технологиями и формами работы. Эти качества крайне важны в условиях инновационного развития, что послужило одной из основных предпосылок выдвижения Японии на передовые рубежи мирового научно-технического прогресса.

Сердцевиной организации производственного процесса и развития творческого потенциала персонала японских фирм в последнее время становится система "управления знаниями". Этот термин означает превращение компании в самообучающуюся систему, использующую свои возможности в качестве лабораторий передового опыта и втягивающую в процесс поисков и открытий весь коллектив. Указанная система — реакция на усилившуюся конкуренцию на мировом рынке, где в условиях бурного развития инноваций резко усилилась степень неопределенности и случайности.

Для повышения гибкости производства и его чувствительности к изменению ситуации на рынке японские компании ши-

роко применяют систему “кэнбан” — комплекс обратных связей между потребителями продукции и ее создателями. Изменение требований потребителя оперативно передается в начало технологической цепочки и сразу же реализуется без остановки работы. Другими словами, технология перестраивается на ходу. Это требует от всех сотрудников умения справляться с возникающими проблемами и принимать ответственные решения.

В США, где традиционно превалировала установка на индивидуальную ответственность каждого работника за приобретение необходимой для рынка труда квалификации, основным регулятором подготовки кадров выступал сам рыночный механизм. В условиях, когда экономика предъявляла спрос в основном на рабочую силу, ориентированную на выполнение достаточно узких и рутинных функций, и лишь относительно небольшая часть работников нуждалась в специальной подготовке для выполнения творческих задач, существовавшая система подготовки кадров работала без сбоев. В 80-90-е годы в условиях становления инновационных процессов экономического развития, когда резко возросли объективные требования к квалификации и творческой многофункциональности кадров на всех уровнях организации — от менеджеров до рядовых работников, — рыночный механизм формирования рабочей силы оказался недостаточно эффективным.

Все положительное, накопленное в подготовке инновационных кадров странами с развитой рыночной экономикой может и должно эффективно использоваться в российской практике с учетом ее особенностей. Реально предложить в этой области новую стратегию, которая включает следующие элементы:

- переориентацию кадровой политики фирм с привлечением уже готовых высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра персонала за счет повышения квалификации собственных работников;
- отказ от массового использования узкоспециализированных низкооплачиваемых работников и приоритет высокооплачиваемым квалифицированным работникам широкого профиля;
- сотрудничество компаний с университетами, колледжами, училищами в области разработки учебных программ по новым технологиям, в деле подготовки специалистов новых профессий;
- использование системы непрерывного обучения и повышения квалификации кадров внутри предприятия, подход к обу-

чению как к интегральной части современного производственного процесса.

При переходе к новым организационным формам изменяется и роль высшего руководства компании:

- решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;

- так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей;

- в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней;

- приходится существенно перестраивать сети взаимосвязей между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы.

Эти подходы определяют новые требования к подготовке управленческих кадров. В сфере ноу-хау предстоит сдвиг от общих принципов классического "научного" управления в сторону ситуационного подхода, связанного с глубоким пониманием специфики предприятия: профиль руководителя высшего уровня должен в полной мере отражать особенности внутренней сферы бизнеса.

В области управленческих навыков исключительная роль руководителей высшего уровня как лиц, принимающих решения, будет снижаться. Процесс принятия решений становится более децентрализованным. Менеджерам верхнего звена целесообразно не лично принимать решения, а управлять процессами их выработки с участием всех заинтересованных подразделений и специалистов организации. Возрастает необходимость создания эффективно действующих сетей разработки решений и постанов-

ки стимулирующих целей и задач. Концепция стратегического управления предполагает ориентацию всех представителей высшего руководства на перспективные задачи.

Можно утверждать, что обучение менеджеров как часть программ организационного развития становится средством стратегического управления в компаниях, ориентированных на инновации. Инновационная стратегия, чтобы быть успешной, должна включать цели и конкретные действия в области подготовки управленческих кадров. В корпоративных программах подготовки предусматриваются потребности трех уровней — компании в целом, группы руководителей высшего ранга и отдельных менеджеров. Важно стремиться к рациональному соотношению целей и результатов программ на этих уровнях.

Проблема изучения и использования опыта высокоразвитых стран в области организации труда и подготовки кадров в условиях инновационного процесса может показаться, на первый взгляд, чуждой и надуманной в применении к экономике России, находящейся в глубоком кризисе. Вроде бы, нужно сначала остановить спад производства, восстановить хозяйственные связи, стабилизировать кредитно-финансовую сферу, а уж потом думать об инновациях. В действительности выход из кризиса возможен только при максимальной активизации главного ресурса, который лежит в основе инновационного процесса. Этот ресурс — творческая личность. Если разработка и коммерческая реализация новых технических идей требует высокого творческого настроения, инициативы и самоотверженности каждого работника и коллектива в целом, то переориентация всей работы на новые, конкурентоспособные виды услуг, завоевание новых рынков сбыта продукции в современных условиях невозможны без совершенствования организации труда и подготовки кадров, нацеленных на более полное использование творческого потенциала коллектива.

Реорганизация управления инновационной деятельностью в крупных фирмах предполагает создание таких организационных отношений, которые позволили бы более полно использовать творческий потенциал коллектива. При всем многообразии современных конкретных форм подобных отношений представляется возможным выделить ряд общих черт:

- безоговорочная поддержка инновационных идей со стороны руководства. Ценностные установки руководителей во мно-

гом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими свежие, нетривиальные идеи;

- высокий уровень и постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема “штурмуется” с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает более широкий ряд решений. Поэтому инновационные структуры стремятся усилить циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время “мозговой атаки” соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должны быть гарантированы системой, поощряющей многообразие и несхожесть;

- применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

- использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, широкий набор мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

Особое значение имеет организационная культура компании. Организационная культура фирмы — ключевая переменная системы инновационного управления трудом, объединяющая усилия персонала в достижении корпоративных целей. Новые условия хозяйствования и социальный климат, повышение обра-

зовательного уровня, мотивации и гражданской зрелости работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к организационной культуре компании, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности фирмы, эффективности производства и управления.

Как сегодня понимается современным менеджментом культура фирмы?

Во-первых, признается сам факт выдвижения культуры — системы общих ценностей персонала — в центр управленческого воздействия. Поиск “мягких” составляющих развития организации (нормативных принципов поведения, гибких установок, синтетических ценностей) свидетельствует о том, что при возросшем динамизме и неопределенности внешних условий традиционные “жесткие” инструменты (оргструктуры, планы, бюджеты) уже недостаточны для повышения эффективности бизнеса.

Во-вторых, обособление проблемы организационной культуры свидетельствует о вызревании связанных с ней противоречий. Сегодня широко признаются сложность и дифференцированность организационных субкультур, в том числе в различных отделениях и филиалах в разных странах.

В-третьих, корпоративная культура, контролируемая высшим руководством, как нельзя лучше подходит для отражения в сознании работников процессов делегирования собственности и необходимости совместных усилий. В создании корпоративной культуры энергичные лидеры видят сегодня этический ресурс дальнейшего развития, объединение новаторского потенциала широких групп трудящихся, преодоления сопротивления бюрократической “старой гвардии”. Более того, создание “мотивирующего видения”, убеждение персонала в том, что оно несет в себе связь с жизнью, соединяет работу с его жизненными ценностями, выполняют важную функцию менеджмента — не только отразить реальные процессы жизнедеятельности большой группы работников, но и одновременно навязать им “видение” трудовых отношений в фирме.

Культура фирмы призвана ориентировать на долговременные цели и одновременно культивировать лояльность на мес-

тах. Инструменты для этого — продвижение кадров внутри организации, делегирование полномочий и ответственности, поощрение “чемпионов идей” и другие. Новизна современных подходов — в попытках комплексного использования арсенала идеологических средств воздействия на персонал. Жизненно важные ценности корпорации распространяются через публикации книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет и бюллетеней, видеокассет и плакатов, активную работу профессиональных пропагандистов и социологов. Ответственность за распространение принципов “человеческих ресурсов” возложена на специалистов кадровых служб, и, в частности, на работников по трудовым отношениям. Анкетирования, опросы, обследования позволяют оперативно отслеживать перемены в социальном климате на всех уровнях фирмы.

Обращает на себя внимание активное привнесение во внутрифирменную практику пропагандистских инструментов и механизмов поддержания идейно-политических установок, морально-этических ценностей и жизненных ориентиров работников. Пропаганда, как известно, наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии в тех условиях, когда создана благоприятная обстановка для ее восприятия. Эту функцию как раз и выполняет организационная культура, формируемая высшим руководством или под его непосредственным контролем. Искусно применяя методы из сферы рекламы, менеджмент акцентирует внимание на чувстве общности, причастности к совместному делу, последовательно создает образ компании, подчас более “реальный”, чем сама действительность.

Продemonстрируем связь изменений в системе управления “человеческими ресурсами” с изменениями внешней и внутренней среды компании.

Факторы	Изменения в системе управления “человеческими ресурсами”
1. Изменения технико-технологических факторов Формирование новых высокотехнологичных отраслей Автоматизация производства; использование гибких технологий и гибких Изменение структуры и форм занятости; дифференциация персонала и формирование “внутренних рынков труда”	

форм организации производства; переход от массового репродуктивного производства к мелкосерийному и индивидуализированному производству	Пересмотр организации труда с акцентами на интегрированные трудовые функции и групповую работу
Интеграция науки с производством; формирование научно-производственно-сбытового комплекса	Развитие горизонтальных коммуникаций в процессе нововведений
Автоматизация конторского и управленческого труда; формирование информационного комплекса	Непрерывное повышение квалификации и переподготовка персонала
	Создание комплексных систем управления качеством работы

2. Изменения в личностном факторе

Демографические и структурные сдвиги в сфере занятости	Пересмотр принципов занятости; разработка альтернативных вариантов организации, условий, режимов труда с акцентом на гибкие и индивидуализированные формы работы
Повышение роли квалифицированных кадров и рост общеобразовательного уровня работников	Создание системы непрерывного образования кадров; совершенствование форм внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала
Повышение стоимости рабочей силы и качества "человеческих ресурсов" на важнейших направлениях научно-технического развития	Дифференцированный подход к "внутренним рынкам труда" и инвестициям в "человеческие ресурсы"
Усложнение трудовой мотивации и переориентация системы ценностей работников на самовыражение, развитие, творчество	Ориентация системы стимулирования на предпринимательство, новаторство, участие в хозяйственных решениях
Повышение роли интеллектуального и этического ресурса в системе производства и управления	Изменение стиля руководства и повышение роли "корпоративной культуры" в системе управления
	Комплексный подход к воспроизводству "человеческих ресурсов" в организации, закрепление и развитие ключевых кадров

3. Изменения экономических и социально-политических условий

Расширение многообразия форм предпринимательства и рыночных условий хозяйствования	Перераспределение функций и полномочий в системе управления "человеческими ресурсами" в фирме
Приспособление корпоративных стратегий и структур к требованиям научно-технического развития, качества продукции и взаимодействия с потребителем	Создание механизмов управления кадрами в научно-производственном цикле
	Аккумуляция передового международного опыта управления кадрами

Интернационализация бизнеса Избирательное и целенаправленное вмешательство государства в сферу труда Формирование неоконсервативного климата экономического роста Ослабление организованного рабочего движения, развитие форм сотрудничества предпринимателей и профсоюзов	Создание новых форм конструктивного сотрудничества работников, профсоюзов и администрации компаний Усиление взаимодействия кадровых служб с государственными органами Политизация управления трудом
4. Изменения в развитии теоретической мысли	
Признание возрастающей роли фактора “человеческих ресурсов” в производстве философской и экономической мыслью Смена парадигмы — от рационального аналитического к синтетическому системному подходу Обобщения практики хозяйствования на основе системной методологии	Формирование целостного “видения” управления “человеческими ресурсами” как менеджментом, так и всем персоналом, понимание роли этого управления в обеспечении эффективности корпорации Повышение аналитической обоснованности решений по использованию труда, по кадровой работе

Формирование профессиональной команды фирмы в современных условиях России имеет свои особенности. Одним из важнейших моментов в организации работы компании является найм персонала. При этом профессиональная подготовка кандидатов является определяющим фактором, но далеко не единственным. У нас прием сотрудника на работу имеет ряд особенностей. Так, очень важно узнать, какой характер работы был у претендента на прошлом месте. Например, если человек работал до этого в коммерческой фирме, в которой был достаточно свободный график работы (что встречается достаточно часто), то надо иметь в виду, что ему будет тяжело планировать свою работу в рамках восьмичасового дня.

Непременно нужно поинтересоваться какую позицию занимало предыдущее руководство нанимаемого сотрудника к соблюдению действующего законодательства (особенно налогового и трудового). Это очень важно, поскольку работник, привыкший неуважительно относиться к законам может принести фирме гораздо больше вреда, чем пользы. Скажем, провел сотрудник удачную сделку, но не оформил как следует докумен-

ты. Фирма получила большой доход, но налоговая инспекция при проверке наложила санкции, которые "съели" всю прибыль.

Конъюнктура российского рынка часто меняется, фирмы, которые хотят добиться успеха должны быть готовы к быстрой смене схем работы на рынке, или даже смене видов деятельности фирмы. Обязаны быть подготовлены к этому и сотрудники. Новый сотрудник обязательно предупреждается, что содержание его работы может измениться. Это поможет избежать конфликтных ситуаций в будущем.

При отборе кандидатов на должность следует оценивать не только профессиональные навыки и коммуникативные способности, но и семейное положение, стараясь подобрать однородный по составу коллектив. Например, если в одном отделе будут вместе работать женщины, у одной из которых благополучная семья, хорошие жилищные условия, а другая разведена, у нее не устроен быт, то слаженной работы от таких сотрудников ждать трудно.

Нередко нанимаемого работника знакомят с основными принципами устройства организации устно в момент знакомства. Работник, сразу получивший слишком большой объем информации, забывает многое из сказанного. Это также чревато в последствии конфликтными ситуациями. Целесообразно формализовать основные моменты жизнедеятельности фирмы и предоставить работнику в письменном виде.

С целью обеспечения стабильности кадров работникам часто предоставляются на предприятии дополнительные блага, например, бесплатное питание, оплата обучения, проезда, оздоровительных мероприятий, лечение и страхование за счет предприятия и т.п. Нередко большой объем таких благ часто дает обратный эффект. Работник перестает оценивать сколько он реально зарабатывает. Он же твердо помнит только свой оклад, хотя и знает, что ему предоставлены какие-то дополнительные услуги (он не в состоянии точно оценить и запомнить дополнительные затраты на него). Когда же он узнает, что такой же по квалификации работник соседнего предприятия получает зарплату на полмиллиона больше, ему кажется, что он получает меньше, хотя на деле может быть наоборот. Значит нужна полноценная и систематическая информация коллектива о всех дополнительных благах и во что это фирме обходится. Иногда

блага, предоставляемые предприятием работнику, могут оказаться ему совершенно бесполезными. Например, если он вегетарианец, он не может наравне со всеми сотрудниками пользоваться бесплатным питанием, или по состоянию здоровья не может посещать сауну, которую оплачивает предприятие для своих сотрудников. Тогда вместо благодарности к своему руководству он может испытывать чувство неудовлетворенности.

Когда сотрудник принят на работу, важно организовать его взаимодействие с другими работниками фирмы, с тем, чтобы его работа была более эффективной. Чтобы сотрудники разных отделов могли бы взаимодействовать друг с другом напрямую, без длинной цепочки согласований, целесообразно применить так называемую систему поручений. Организуется она так. Сотрудник формулирует задачу, определяет возможного исполнителя и дату, к которой эта задача должна быть выполнена, отправляет это поручение администратору фирмы. Администратор оформляет поручение на стандартном бланке в двух экземплярах и отдает его руководителю отдела, в котором работает возможный исполнитель. Если у руководителя отдела нет возражений, поручение передается исполнителю. Исполнитель, если согласен с поручением, подписывает один экземпляр и отдает его администратору, который контролирует выполнение поручений. При выполнении задания исполнитель подписывает поручение у постановщика задачи. Поручение с отметкой о выполнении передается администратору, который снимает его с контроля. Наибольший эффект эта система дает, если по итогам месяца премируется сотрудник, выполнивший максимальное количество поручений в срок.

Подобная система позволяет не только экономить время на согласования, на напоминания и просьбы выполнить задание побыстрее, но и помогает в организации труда, т.к. работник постоянно зримо видит, сколько у него сейчас невыполненных заданий. В то же время для руководителя облегчен контроль, поскольку система поручений позволяет четко отследить, насколько занят сотрудник и как эффективно он работает.

Сейчас практически любая, даже небольшая фирма использует в своей работе персональные компьютеры, однако лишь немногие используют имеющуюся в их распоряжении технику для управления в компании. Например большую экономию времени дает использование внутри компании электронной поч-

ты. Скажем руководителю нужно решить конкретный вопрос с каким-либо сотрудником, а он сейчас занят, вы договариваетесь на определенное время, а его срочно вызвал начальник и т.д. Тратится уйма сил на согласование времени, в которое можно обсудить проблему. К тому же кому-то это мешает в решении других проблем. При использовании электронной почты сотрудник, у которого возник вопрос к своему коллеге, просто пишет ему письмо с изложением проблемы. А тот, когда освободится, по почте же выдает необходимую информацию или же запрашивает дополнительные данные для более квалифицированного ответа. В таких письменных контактах могут участвовать несколько сотрудников. Подобная система позволяет не только экономить время, но и более рационально распределить нагрузку в течение рабочего дня, определить приоритетность и срочность заданий, более вдумчиво подходить к решению различных вопросов, исключить ситуации, когда постоянно приходится переключаться с одной работы на другую.

Разумеется такая система не может полностью исключить живое общение между людьми. Если менеджер стремится сделать работу организации более эффективной, следует особое внимание уделить ситуации с совещаниями. От еще недавнего прошлого в России сохранилась любовь к совещаниям. Если удастся сократить время, уходящее на встречи, либо оптимизировать их, то можно достичь повышения производительности труда без дополнительных вложений. Можно предложить ряд критериев, позволяющих определить эффективность обсуждений:

- Знали ли вы заранее, каких результатов хотели добиться от совещания?
- Если да, то добились ли вы их?
- Какие проблемы удалось разрешить?
- Какие решения приняты группой?
- Какого рода действия были предприняты?

Залогом эффективного поведения совещаний становится их подготовка. К моменту проведения совещания все его участники должны быть подробно информированы о вопросах, поднимаемых на нем, знать содержание документов, которые будут обсуждаться, нормативных актов, имеющих отношение к обсуждаемым проблемам. Сотрудники, пришедшие на совещание не подготовленными, должны быть так или иначе наказаны, за

то, что отняли у остальных время, необходимое для уяснения сути проблемы.

В российских компаниях особое внимание следует обратить на то, что руководителями фирм зачастую становятся люди, сумевшие сколотить значительный капитал, но не имеющие тем не менее опыта руководством коллективом (даже небольшим отделом). Некоторые вообще не имеют опыта работы в коллективе.

Важная задача руководителя научиться отдавать приказы четко, конкретно, чтобы они сразу же стали выполняться, чтобы подчиненный быстро понял что и в какой срок от него требуется. Все уточнения, обсуждения, предложения могут иметь место лишь до того момента, когда приказ отдан. Следующая задача — добиться чтобы приказ был выполнен, причем вовремя. Большую роль здесь играют стимулы. Например, можно сказать сотруднику, что работу ему нужно выполнить к полудню. Но можно добавить, что если работа не будет готова в этот срок, то ее можно будет выбросить в корзину. Тогда стимул и ответственность будут сильнее.

Российская практика убеждает, что большой отдачи от подчиненных можно добиться, если делегировать им свои полномочия. Делегирование — это перевод человека в режим, когда он сам себе приказывает то, что приказал бы руководитель в каждой конкретной ситуации. Делегировать для руководителя — это значит снять с себя часть проблем. Главный вопрос, который он должен решить — это границы делегирования.

При делегировании отдается подчиненному право приказывать самому себе от имени шефа, и следовательно, прикрываться его ответственностью. Это значит, что нельзя делегировать больше прав, чем имеет начальник, который к тому же “вырезает” какую-то область из своих прав. Это также означает, что передавая часть прав, руководитель должен передать и соответствующую долю ответственности.

Правильный подход заключается не в решении вопроса, что делегировать, а в определении, что не делегировать, в ограничении “санитарной зоны”, в которую подчиненный не может заходить. Особенно это касается того, где есть прямая угроза превышения прав и возможностей начальника. Заметим далее, что делегирование приближает подчиненного. Это своего рода поощрение. Чем ближе подчиненный, тем больше ему делегируется. Важно здесь соблюдение баланса.

Скажем хорошо работающий подчиненный после конца рабочего дня остается доделывать задание. Если руководитель игнорировал этот момент, то получится что подчиненный сам себе делегировал право определять конец рабочего дня.

Работник начинает работать больше, когда работа приближает его к руководителю, и меньше, когда удаляет. Обычно наступает день, когда он начинает сортировать работу, сосредоточиваясь на той, которая его приближает к руководителю. По существу сортировка заданий означает манипулирование ценностями организации, смещение их, а вместе с ними и стратегических задач. По сути — это прямое покушение на власть руководителя.

Руководитель предприятия должен уметь не только подобрать кадры, организовать работу сотрудников с максимальной отдачей, но если надо, то и уволить работников. При этом всегда надо помнить, что причины и процесс увольнения оказывают немалое влияние на остальных сотрудников. Очень важно для руководителя понимать, что уволить — не значит унижить человека. Если наносится ущерб организации, то нельзя допустить, чтобы это продолжалось. Сотрудник (а также его сослуживцы) обязан понять: его увольняют не потому, что плохо к нему относятся, а потому, что он не способен делать то, что нужно фирме, или что фирма просто не имеет возможности его содержать. В этом случае он уйдет без горечи. Если же аргументом к увольнению будет соответствующая статья КЗоТ, или фраза типа “я больше не могу с тобой работать”, это неизбежно приведет к падению авторитета руководителя.

В российских фирмах нередко бывают ситуации, когда работник принес большую пользу на конкретном этапе развития фирмы (чаще всего в период становления), но при переходе на новый этап развития не сумел перестроиться, найти себе место. Когда приходится увольнять такого работника, следует это сделать с максимальным к нему уважением (подарить ценный подарок, выделить денежную премию, отправить на отдых за счет фирмы и т.п.).

III. ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОЙ ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ

“Действие законов рынка можно выявить, заглянув в глубь совершающихся в нем процессов”

Р.Л.Хайлбронер

“Новая технология — это не только новые материалы, электроника, биотехнология, но и новое предпринимательское управление, оказывающее зачастую большее воздействие на прогресс, нежели новые изобретения”

П.Дракер

“Доминанта нашей деятельности — деньги”

В.Гусинский

Финансовый итог производственного предпринимательства характеризуется в первую очередь прибылью, которую получает предприниматель. Прибыль определяется как разность между денежной выручкой и всеми затратами предпринимателя, исчисленными в денежном выражении.

Основными направлениями увеличения прибыли являются:

- рост выпуска продукции. Чем больше производится продукции, тем при прочих равных условиях больше масса прибыли;
- повышение качества продукции, которая имеет более высокие потребительские свойства и более высокие цены;
- снижение издержек производства. Это наиболее эффективный путь увеличения прибыли. Снизить издержки производства можно путем экономии сырья, энергетических ресурсов, лучшего использования имеющихся основных фондов, внедрения новой техники и технологии, совершенствования организации труда, сокращения потерь рабочего времени, то есть используя любые факторы, повышающие эффективность произ-

водства. Уровень эффективности работы предприятия определяется и нормой рентабельности, то есть отношением прибыли к себестоимости продукции или отношением прибыли к стоимости основных производственных фондов и оборотных средств. Уровень рентабельности прямо пропорционален стоимости используемых фондов.

Переход к рынку, конкуренция предприятий являются мощным фактором реального роста эффективности производства.

Создание в России таких экономических структур, как совместные предприятия, частные, кооперативные, коммерческие компании, банки, биржи, акционерные предприятия и другие, означало движение экономики к установлению рыночных отношений. В реальных условиях российской экономики в процессе их деятельности повышается фактор неопределенности и увеличивается риск. Поэтому нужно энергично контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками, посредниками и потребителями:

- надо знать, какая часть готовой продукции и каким образом будет использована (в какой степени и в какой период времени);

- так как нельзя с уверенностью заранее предсказать конъюнктуру рынка, возникает необходимость выработки критериев оперативного принятия решения тактического и стратегического плана, выбора альтернативных решений в сфере управления долго- и краткосрочной деятельностью;

- следует принимать во внимание, что ускорение научно-технического прогресса обуславливает сокращение цикла жизни оборудования, технических нововведений, самой готовой продукции;

- нужно уметь определять возможности установления экономических связей с другими странами, в том числе со странами СНГ.

Отсюда в процессе своего создания и функционирования предприятия не могут обойтись без использования основных принципов маркетинга. Под термином “маркетинг” подразумевается рыночная деятельность. В более широком плане это — комплексная, разносторонняя и целенаправленная деятельность в области производства и рынка, выступающая как система согласования возможностей предприятия и имеющегося спроса,

обеспечивающая удовлетворение потребностей как потребителей, так и производителя.

Сущность маркетинга заключается в следующем: производить и продавать нужно только то, что требуется рынку, а не навязывать покупателю, что уже произведено. Каковы же функции маркетинга? К ним относятся:

- комплексное изучение и прогнозирование рынка, его требований, так же как и всей внешней по отношению к фирме среды;

- реальная оценка фирмой своих производственно-сбытовых, экспортных и иных возможностей;

- разработка долгосрочной стратегии маркетинговой деятельности с определением ее целей, задач, ресурсов и механизма практической реализации;

- планирование товарной политики, управление товарным ассортиментом, исходя из требований рынка и потенциала предприятия;

- формирование спроса и стимулирование сбыта;

- планирование и организация сбыта;

- управление маркетинговой деятельностью и контроль за нею.

Реализация этих функций создает условия для успешной хозяйственной деятельности предприятий.

Маркетинг — магистральная хозяйственная функция фирмы — означает системный подход ко всей производственно-сбытовой деятельности, с четко определенными целями и скрупулезно разработанными мерами по их достижению, с соответствующим организационно-управленческим, материальным, финансовым и техническим механизмом для их реализации.

Обозначим главные цели маркетинговой деятельности. Во-первых, это обеспечение оптимальной пропорциональности между спросом и предложением продукции определенного вида и ассортимента благодаря гибкому реагированию на динамику спроса и маневрированию имеющимися ресурсами. Во-вторых, это формирование системы договорных и рыночных отношений со всеми элементами и структурами производства и потребления как на внутреннем, так и на внешнем уровне. В-третьих, воздействие на производственный процесс в целях стимулирования, обновления и совершенствования ассортимента и улучшения качества выпускаемой продукции. И в-четвертых, это активный поиск новых рынков сбыта (рыночных сегмен-

тов, окон и ниш), расширение существующих, достижение оптимального уровня социально-экономической эффективности рыночных отношений.

Цели маркетинга определяют и его основные принципы, в частности:

- производство продукции основывается на детальном знании потребностей покупателей (потребителей), внутренней и внешней рыночной ситуации, реальных возможностях производителя;

- максимально возможное удовлетворение потребностей покупателей достигается обеспечением их всеми необходимыми средствами для решения конкретных проблем, чему способствует изучение спроса и реализации товаров и услуг на конкретных рынках в запланированных объемах, в намеченные сроки;

- обеспечение прибыльности производства и коммерческой деятельности благодаря постоянной разработке и практической реализации новых научно-технических идей и разработок для производства перспективных для рынка товаров;

- активное приспособление к изменяющимся потребностям покупателей при одновременном воздействии на формирование их потребностей и стимулирование продаж.

Иначе говоря, речь идет об ориентации на конкретный конечный и долговременный результат предпринимательской деятельности, активном приспособлении к запросам покупателей, как имеющихся, так и потенциальных, с энергичным воздействием на последних в интересах производителя товаров.

Сформулируем основные элементы организации маркетинговой деятельности:

- разработка стратегии и тактики по расширению сегментов рынка, завоеванию новых рынков;

- оперативное и достоверное выявление существующего и потенциального спроса покупателя на товары и услуги посредством комплексного изучения состояния рынка и перспектив его развития;

- эффективная организация научно-исследовательской деятельности по созданию новых образцов и моделей продукции, а также гибкая организация производства соответствующих товаров, удовлетворяющих большинство запросов потребителей;

- координация и планирование производства и финансирования;

— создание и совершенствование рациональной системы сбыта и распределения продукции;

— последовательное регулирование и корректирование в соответствии с изменяющимися обстоятельствами всей деятельности, включая управление производством, транспортировкой, упаковкой, сбытом, рекламой, техническим, сервисным и гарантийным обслуживанием, другими услугами в рамках мероприятий по расширению сбыта.

Маркетинг служит для того, чтобы требуемая рынком продукция по оптимальным ценам через соответствующих продавцов доходила до покупателей, которые в ней нуждаются. Он начинается и заканчивается на потребителе. Все деловые решения должны осуществляться сквозь призму интересов клиентов фирмы. Это означает, что потребитель должен быть в центре всей ее деятельности. При этом покупатель всегда прав — это аксиома маркетинга. Только через удовлетворение потребностей покупателя фирма может добиться своего процветания.

Главными условиями маркетинга являются наличие рыночных структур, конкуренция между производителями, равные внешние условия для продавцов и покупателей, а также свободный доступ к информации. Маркетинг ориентирован на рынок. Он представляет собой вид производственной деятельности, связанной с продвижением товаров и услуг на рынок на основе учета поступающей информации. Маркетинг соединяет в себе анализ, планирование и контроль за деятельностью фирмы, нацеленный на сохранение существующих и завоевание потенциальных рынков, имеющий своей задачей удовлетворение спроса покупателей, с одной стороны, и достижение целей фирмы, с другой.

Сохранять свой круг покупателей и приобретать новых превращается в главную потребность рыночной деятельности.

Маркетинг — это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых — удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Это система организации всей деятельности современных предприятий, использующих различные средства и методы рациональной организации и управления с целью достижения эффективности и конкурентоспособности своей деятельности и ее результатов с помощью следующих средств:

— использование новейших результатов фундаментальных научно-исследовательских работ, открытий и изобретений для про-

изводства и экспорта высокоэффективных наукоемких изделий, технологий и услуг;

- тщательное и всестороннее изучение состояния и перспектив развития общехозяйственной и товарной конъюнктуры рынка, получение информации о реальных потребностях и запросах потребителей;

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

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

- обеспечение полного всестороннего удовлетворения потребностей общества для повышения качества его жизни (благополучия народа). Суть маркетинга — предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

Маркетинг означает создание производства и сбыт того, на что покупатель действительно предъявляет спрос. Развитие теории и практики маркетинга зависит от ряда объективных обстоятельств, к которым относятся: обострение конкуренции на рынках сбыта, усложнение экономических связей; обострение энергетических и сырьевых проблем, вызвавших спрос на новые виды энерго- и ресурсосберегающих технологий; ускорение научно-технического прогресса, обусловившее сокращение цикла жизни товаров и технических нововведений; повышение требований со стороны потребителей к качественным характеристикам предлагаемых товаров; общее увеличение степени неопределенности конъюнктуры на рынке, потребовавшее выработки и критериев оперативного принятия стратегических решений в сфере управления предприятием. Маркетинг затрагивает интересы всех потребителей. Отсюда и цели маркетинговой деятельности могут быть различны, рознятся цели отдельных потребителей и целых групп.

В современном быстро меняющемся мире, конкурентная борьба на внутренних и внешних рынках сбыта товаров, услуг становится все более жесткой, прежде всего в результате появления новых методов и форм экономического соперничества. Выживание предприятий в острой конкурентной борьбе все чаще обуславливается действием факторов долгосрочного порядка. Сейчас предприятия, чтобы выжить, гораздо больше време-

ни должны уделять таким сферам, как реализация и сбыт продукции, увеличение доходов и улучшение своего финансового положения. А для этого они должны отчетливо представлять себе, в чем состоят недостатки и преимущества — и свои и конкурирующих предприятий. Сделать это возможно только опираясь на изучение рынка.

Маркетинг способен подсказать огромное количество идей, которые касаются самых различных сфер деятельности предприятия: товарная политика, исследование потребностей и намерений потребителей, рыночная ценовая политика, сбыт, продвижение товара, реклама, сервис и т.д. Он позволяет хозяйственным звеньям получить стратегическое обоснование своих действий, т.е. выяснить и оценить перспективы своей работы на определенный и длительный период. Значительна роль маркетинга и в системе планирования производственной деятельности предприятия, так как изменяются требования, предъявляемые к производству, усложняются условия хозяйствования (в микро- и в макросреде). С помощью маркетинга руководители предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать, как работать с потребителями, о ценах, которые они готовы заплатить, о том, в каких районах (страны, мира) спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбыт продукции принесет предприятию наибольшую прибыль. С помощью маркетинга производители способны правильно организовать сбыт своей продукции, продвижение ее на рынке изделий, строить стратегию рекламы, сервиса. Маркетинговый подход позволяет рассчитать разные варианты эффективности затрат на производство и реализацию товаров и услуг, определить, какие виды продукции, проданные там-то и тому-то, принесут наибольшую отдачу на каждую денежную единицу, вложенную в производство и реализацию. Поэтому маркетинг для предпринимателей представляет целый мир, наполненный неограниченными возможностями для успешной коммерческой деятельности по увеличению объемов продаж и для получения максимальной долговременной прибыли, т.е. повышения эффективности работы предприятия в целом.

В практике зарубежных и отечественных предприятий план маркетинга выглядит так:



В начале дается система основных плановых ориентиров, конкретных показателей, служащих основой для контроля. В первом основном разделе плана дается описание характера целевого рынка и положения на нем фирмы. Описывается рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, в которых утвердилась фирма, нужд заказчиков и специфических факторов среды, дается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения товаров.

Второй раздел плана позволяет видеть перспективу фирмы и ее изделий, а также представить опасности и возможности, которые могут возникнуть перед товаром. Цель — помочь руководству предвидеть возможность наступления событий, которые могут сильно повлиять на положение фирмы. Воздействовать на нее могут факторы как внешнего, так и внутреннего характера. Руководство фирмы обязано в следующем разделе определить рыночные задачи и круг возникающих проблем. Задачи формулируются в виде целей, которых фирма стремится достичь в период действия плана.

В четвертом разделе представлен широкий многоплановый подход к решению поставленных задач, т.е. разработаны стратегии маркетинга, включающие в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню целевых затрат на эти нужды. В пятом разделе стратегии маркетинга материализуются в конкретные программы действий, дающие ответы на вопросы: Что будет сделано? Когда это будет сделано? Кто это будет делать? Сколько это будет стоить? С появлением новых возможностей, затруднений, изменением условий внутри и вне фирмы в конкретные программы действий вносятся коррективы.

План мероприятий по маркетингу фирмы должен иметь соответствующее финансовое обеспечение — бюджеты для реали-

зации конкретных программ. Суть бюджета — прогноз прибылей и убытков. Совокупный бюджет маркетинга обязательно утверждается руководством предприятия. Наконец, особое значение в плане маркетинга уделяется контролю за ходом выполнения всего намеченного. Обычно то, что изложено в разделах плана, расписано по месяцам или кварталам. Контроль призван помочь руководству оценить результаты, достигнутые в той или иной сфере рыночной деятельности фирмы за определенный отрезок времени, выявить те подразделения, которые не сумели добиться поставленных перед ними целей. Руководители указанных служб обязаны объяснить, почему что-то не выполнено, и представить программы мероприятий по исправлению положения. Систематический контроль выполнения планов необходим для того, чтобы быть уверенным в эффективности деятельности фирмы в целом и ее подразделений.

Основой планирования деятельности предприятия и всех стратегий маркетинга служит правильно разработанная общая стратегия. Она состоит из выработки генеральной программы фирмы, формулирования ее задач и целей, анализа будущих работ и заказов (хозяйственного портфеля) и перспективного планирования развития предприятия. Чтобы разработать генеральную стратегию, предприятие проводит исследования рынка и, исходя из данных анализа, определяет главное направление своей деятельности, выявляет его положение в конкурентной среде и оценивает шансы на успех в кратко-, средне-, и долгосрочной перспективе в каждой из сфер деятельности. Это нужно для того, чтобы определить, какие направления деятельности нуждаются в дополнительном финансировании; какие приносят наиболее высокую прибыль, активно способствуют росту фирмы, самофинансируются; какие мало способствуют развитию, но приносят прибыль и не требуют финансирования; какие не приносят прибыль вообще. Главной задачей стратегического плана является обеспечение устойчивого конкурентного преимущества предприятия по всем направлениям деятельности, которое оценивается по трем моментам: наличие главных факторов успеха, значимость преимуществ фирмы перед конкурентами, возможность активно использовать эти преимущества длительный период. Хотя в рамках каждой отдельной стратегии стоят свои определенные цели, задачи, предлагаются пути и методы их решения, но все подчинено главной цели

предприятия — увеличению прибыли, объемов продаж, росту престижа фирмы.

Стратегия маркетинга — это составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности. Основная задача заключается в поддержании и развитии процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, в повышении ассортимента и качества производимых товаров, в освоении новых рынков, увеличении сбыта и, в конечном счете, в повышении эффективности деятельности.

Одновременно со стратегией маркетинга разрабатывается и его тактика, которая является реакцией фирмы на постоянно меняющиеся внешние условия. К тактическим задачам относятся организация товародвижения, реклама, стимулирование продаж и др. Их решению способствуют различные приемы: энергичные действия по продвижению на рынок изделий фирмы, прямые контакты с потребителями и поставщиками, участие в выставках, ярмарках, рассылка рекламных каталогов по почте, повышение эффективности сервиса и т.д.

Главное назначение маркетинга — обеспечить прибыльное и долгосрочное функционирование предприятия. С его помощью можно добиться больших успехов в любом виде рыночной деятельности. В то же время пренебрежение опытом маркетинга приводит к отрицательным последствиям. Вот пример того, как отсутствие опыта анализа рынка и изучения реальных нужд и запросов потребителей явилось одним из крупных просчетов в начальной стадии осуществления конверсии военной промышленности нашей страны. Многие предприятия данной отрасли, имеющие высокий технологический и производственный потенциал, развернули выпуск товаров не по своей прямой специализации, обычно даже не анализируя, нужны ли они потребителю, купит ли он их. Некоторые предприятия стали выпускать мини-заводы, установки для фермеров, предприятия по производству сыра, молочной продукции, макаронных и колбасных изделий и т.д. Но потребители их не покупали или покупали очень неохотно, потому что изделия были слишком громоздки для фермеров, небольших аграрных предприятий и чересчур дороги. В результате эти заводы от такого производства не имели прибыли, не смогли даже окупить свои затраты по организации выпуска продукции.

Но есть и другие примеры. Одно из оборонных предприятий в гор. Екатеринбурге, основываясь на рекомендациях, разработанных маркетологами, развернуло выпуск комплектов мебели — “жилая комната”, “кухня”. Несмотря на конкуренцию зарубежных и национальных поставщиков, мебель эта пользуется большим спросом не только в России, но и за ее пределами и даже в дальнем зарубежье. И это стало возможным благодаря экономному подходу, правильной товарной и ценовой политике, реализации рекомендаций маркетологов по комплектности, функциональности, дизайну, сбыту, рекламе.

Еще один поучительный пример. Дела известного в России швейного объединения “Большевичка” (г.Москва) некоторое время назад шли более чем плохо. Руководство фирмы в поисках выхода из создавшегося положения обратилось к специалистам по маркетингу. Отечественный и зарубежный опыт, специально разработанная программа приобщения к рынку, подсказали, что следует заменить часть оборудования, ликвидировать ненужные участки производства, перейти на использование более высококачественных материалов, активнее изменять ассортимент изделий. Главным в производстве изделий стал дизайн, применяется сервисное обслуживание во время продажи изделий, устраиваются демонстрации и выставки изделий, ведется хорошая реклама и т.д. В результате фирма пережила второе рождение. Дела ее пошли хорошо. Теперь изделия предприятия пользуются успехом не только в России, но и за рубежом.

В условиях рыночных отношений жесткая конкуренция, широкий выбор товаров на рынке, быстрое обновление их номенклатуры постоянно ставят перед фирмой вопрос, как покупатель воспримет произведенную ею продукцию, каковы причины успеха или неудачи товара. Необходимость анализа таких проблем вызывается и увеличивающейся стоимостью разработки новых изделий, высоким риском, связанным с их созданием. Все это заставляет российские фирмы внимательно изучать конкурентоспособность производимых товаров. Еще один аспект проблемы тот, что поскольку наша экономика развивается пока бессистемно, хаотично, трудно рассчитывать на улучшение использования ресурсов как главного фактора развития общества. Поэтому повышением ресурсосбережения обязана заниматься каждая фирма, тем более что это ведет к экономии затрат на производство, к повышению конкурентоспособности ее про-

дукции на рынке. Но прежде чем приступить к рассмотрению конкурентоспособности товара целесообразно сначала рассмотреть более широкое понятие, каковым является конкуренция. Раньше в нашей стране преобладало негативное отношение к конкуренции. Однако практика показала, что именно благодаря конкуренции и на ее основе государства с рыночной ориентацией обеспечивают энергичное движение вперед. Конкуренция была и остается формой взаимного соперничества. Она обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, а это неизбежно ведет к столкновению между ними, к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов других представителей бизнеса. Другими словами, конкуренция в современной цивилизованной рыночной экономике вовсе не есть состязание по олимпийскому принципу: важна не победа, а участие. Здесь побеждает умнейший.

Существуют две основные группы методов конкуренции: ценовые и неценовые. Ценовая конкуренция представляет собой соперничество предпринимателей за извлечение дополнительной прибыли на основе уменьшения издержек производства и реализации определенной продукции, снижения цен на эту продукцию без изменения ее ассортимента и качества. Неценовая конкуренция включает: 1) изменение свойств продукции, 2) придание продукции совершенно новых качеств, 3) создание новой продукции для удовлетворения потребностей, не существовавших раньше, 4) обновление свойств товара, являющихся символом моды, престижа, 5) совершенствование услуг, сопутствующих товару (демонстрация, установка, гарантийный ремонт и т.д.)

В условиях современной конкуренции наблюдается преобладание неценовых методов конкуренции над ценовыми. Основу соперничества между фирмами составляет борьба за дифференцированный спрос. Разрабатывая стратегию и тактику поведения на рынке, фирма прежде всего озабочена созданием продукции, которая по своим потребительским качествам максимально соответствует запросам покупателей. В своей экономической политике фирма ориентируется на динамику потребительских ожиданий.

Понятие "конкурентоспособность" является, как известно, частью понятия "конкуренция". Если фирма неудачно конку-

рирует на рынке, ее продукция неконкурентоспособна. Конкурентоспособность — свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке. В то же время, конкурентоспособность — это возможность выдерживать соперничество с другими в условиях конкретного рынка. Конкурентоспособность определяется по результатам маркетинговых исследований. Она — характеристика товара, отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. В российской практике в отношении товаров чаще используют понятие “качество продукции”, которое практически идентично термину “конкурентоспособность продукции”, так как под качеством товара понимают его способность оптимально удовлетворять потребность покупателя при наименьших затратах. Конкурентные преимущества имеют те изделия, которые отличаются более высоким качеством в глазах потребителей. Однако в рамках этого подхода в стороне остаются такие важные с точки зрения производителей свойства изделий, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, важные особенности их конструкции, хотя и совершенно безразличные для потребителей, приобретающих данную продукцию. Главными составляющими конкурентоспособности товара являются его потребительские свойства и цена. Однако рыночные перспективы товаров связаны не только с качеством и издержками производства. Причинами успеха или неудач товара могут быть и другие нетоварные факторы, такие как рекламная деятельность поставщика, его престиж, предлагаемый уровень технического обслуживания. Но, как бы не были важны внепроизводственные аспекты деятельности фирм по обеспечению конкурентоспособности, основой являются качество, цена и техническое обслуживание.

Для повышения конкурентоспособности товара необходимо обеспечить возможность количественно ее измерять, что позволит управлять ее уровнем. Сбор такой количественной информации, собранной в виде системы экономических показателей, является важным этапом процесса улучшения конкурентоспособности продукции. Анализ количественных показателей позволяет судить об уровне конкурентоспособности на теку-

щий период, о степени необходимости ее повышения, о потенциальных способах достижения этой цели. Кроме того, используя указанные показатели, можно оценить эффективность мер, которые были приняты на начальном этапе.

Конкурентоспособность — понятие интегральное. Для измерения конкурентоспособности анализируемого товара необходима качественная информация, характеризующая полезный эффект данного товара и товаров-конкурентов за нормативный срок их службы, а также совокупные затраты за жизненный цикл объектов. **Полезный эффект** — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы либо конкретными потребителями, а качество — это потенциальный полезный эффект для групп потребителей. Полезный эффект товаров можно измерять в натуральных единицах (например, производительность однопараметрических машин), в денежном выражении, либо в условных баллах (как в случае исчисления полезного эффекта объектов, характеризующихся несколькими дополняющими друг друга важнейшими параметрами).

Другой стороной товара являются **совокупные затраты за жизненный цикл**, которые, как правило, обязательно нужно осуществлять, чтобы получить от товара полезный эффект. Конкурентоспособность товаров, по которым невозможно количественно измерить и спрогнозировать их полезный эффект или совокупные затраты за жизненный цикл, можно определить на основе экспериментальной проверки в конкретных условиях потребления, по результатам пробных продаж, либо с применением экспертных и других методов.

После того, как менеджер изучил показатели конкурентоспособности изделий своей фирмы, ему необходимо приступить к осуществлению конкретных мероприятий по повышению и удержанию на достигнутом уровне их конкурентоспособности. Работа в этом направлении начинается с выбора подхода к рассмотрению управления конкурентоспособностью товара. Таких подходов известно несколько: системный, воспроизводственный, комплексный, функциональный. Системный подход — это такое направление методологии специально-научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов в качестве целостных систем. Важнейшими принципами системного подхода являются следующие:

— процесс принятия решений начинается с выявления и четкого формулирования конечных целей;

— вся проблема рассматривается как одно целое, как единая система в рамках которой выявляются все последствия и взаимосвязи каждого частного решения;

— характерны выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

— цели отдельных подсистем не могут вступать в конфликт с целями всей системы.

Система — это совокупность элементов, находящихся в таких отношениях и связях друг с другом, которые образуют определенную целостность, единство. Исходя из принципов системного анализа, сначала на основе маркетинговых исследований формируются параметры товара или услуги: что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому продавать и по какой цене. Товар должен быть конкурентоспособен прежде всего по нормативам. Затем определяется, какие нужны ресурсы и информация, что прогнозируется после изучения организационно-технического уровня производства (уровня техники, технологии, организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (политической, экономической, технологической, социально-демографической, культурной среды страны и инфраструктуры данного региона).

При изменении требований потребителей к товару, параметров рынка, появлении организационно-технических новинок необходимо адекватно отреагировать на эти изменения и внести соответствующие изменения. Для обеспечения конкурентоспособности товара нужно, чтобы: результаты маркетинговых исследований были на уровне высших мировых достижений к моменту поставки товара потребителю, чтобы внешняя среда способствовала нормальному протеканию процессов в системе. Но заметим, что сначала формируются требования к выходу системы, затем — к входу и только потом — к процессу. Другими словами, нужно определить отношения с внешней средой и только потом работать над повышением качества процесса.

Воспроизводственный подход к управлению конкурентоспособностью товара призван постоянно обеспечивать производство товара на уровне лучших мировых образцов к моменту внедрения его на рынок. При планировании обновления продук-

ции, чтобы опередить конкурентов, следует использовать качественную информацию для прогнозирования тенденций развития важнейших параметров будущей потребности на товар.

Комплексный подход — это подход, предусматривающий рассмотрение во взаимосвязи технических, экономических, экологических, социальных, организационных и других аспектов управления. К сожалению, на практике часто не охватываются все перечисленные аспекты и не в полной мере учитываются их взаимосвязи, что приводит к огромным потерям.

При функциональном подходе идут по пути построения новых альтернативных структур и методов удовлетворения одной и той же потребности. После прогнозирования совокупных затрат за жизненный цикл товара для дальнейшей работы выбирается наиболее эффективный объект, дающий максимальный полезный эффект на единицу совокупных затрат. Создание совершенно новых товаров для удовлетворения новых или существующих потребностей — суть данного подхода к конкурентоспособности товара.

Наиболее очевидными способами повышения конкурентоспособности товаров фирмы является снижение издержек производства ниже уровня издержек потребителя, повышение качества продукции или увеличение качества обслуживания товара после его приобретения потребителем. Однако существует и другой метод превзойти конкурента. Он состоит в том, чтобы постараться достичь выраженной компетенции фирмы в какой-то области на рынке. **Выраженная компетенция** заключается в том, что фирма что-то в области изготовления продукции или ее распространения делает лучше, чем ее конкуренты, что позволяет ей привлекать и сохранять клиентов. Порой даже если цена продукции выше, чем у фирм-соперников, но компания изготавливает самые, например, прочные часы или машину с самым низким расходом топлива, то ее продукция будет более конкурентоспособна, нежели у конкурентов. Необязательно в целях повышения конкурентоспособности изделия пытаться уменьшать издержки или проводить все мероприятия разом. Иногда эффективнее оказывается выбор какой-то ниши в области конкурентоспособности, которая придает товару фирмы престиж или компетенцию. Ниш, за счет которых компания может приобрести авторитет среди потребителей, можно назвать несколько:

— Лидерство по техническим характеристикам продукции: конструкция изделия позволяет эксплуатировать его с более высокими показателями.

— Лидерство по надежности изделия. Так, хорошую рекламу автомобилю может обеспечить гарантия минимума поломок на 10 000 км пробега.

— Лидерство по прочности изделия, что побуждает потребителей не останавливаться даже перед высокой ценой этих изделий.

— Лидерство по скорости доставки. Например, сейчас весьма популярна новая сфера услуг на принципах доставки не позже, чем на следующий день.

— “Индивидуализация” изделий по требованию заказчиков. Скажем у конкретной фирмы вы можете приобрести изделие, которое будет изготовлено по вашему индивидуальному заказу.

— Внедрение продукции на рынок. В некоторых областях высоких технологий способность быстро выдать продукцию на рынок может привести к успеху. Так, “Поляроид” заработал свою репутацию на внедрении новых изделий на рынке фотоаппаратуры.

— Гибкое регулирование объема производства. Способность фирмы регулировать объем производства в соответствии со спросом.

Выбранная фирмой ниша должна быть уместна именно на данном рынке. Например, местная фирма по доставке товаров располагает новыми и большими грузовиками. Но если основная часть клиентуры нуждается в доставке небольших пакетов и в сжатые сроки, более конкурентоспособной окажется другая фирма, использующая курьеров с велосипедами или мотоциклами.

Российский рынок еще только начинает сознать, что такое конкуренция, но уже сегодня в России насчитывается огромное количество небольших фирм и предприятий (сосредоточенных прежде всего в сфере торговли и услуг), которые на себе ощущают невзгоды конкуренции. Многие разоряются и лишь часть добилась процветания. Кроме того, на данном этапе экономического развития российский рынок перенасыщен товарами иностранных компаний, с которыми нашим производителям нелегко конкурировать. Решением таких проблем и занимается менеджмент конкурентоспособности товара. Какие ме-

роприятия необходимо провести предприятию, чтобы успешно конкурировать с западной продукцией на внутреннем российском рынке, как предвидеть успех товара на рынке, как застраховать его от отсутствия спроса, как привлечь внимание потребителей к продукции фирмы — на эти и многие другие вопросы дает ответы именно менеджмент конкурентоспособности товара. Если менеджер фирмы не обделен природными интуитивными способностями предвидеть ситуацию на рынке, умело выбирать верное решение и если он познал искусство управления конкурентоспособностью, то скорее всего его предприятие будет преуспевать на рынке. Когда конкурентоспособен товар, выпускаемый фирмой, обеспечивается достижение главной цели компании — получение достаточной прибыли и выживание в условиях рыночных отношений. Особенно важно умение эффективно управлять конкурентоспособностью товаров предприятиям, пытающимся выйти на внешний рынок со своей продукцией. Осуществление этой задачи требует от них предоставления потребителям лучших или, по крайней мере, не худших товаров, условий их реализации и обслуживания, чем предполагаемые фирмами-лидерами, что возможно только на основе тщательного изучения механизмов конкуренции, способов и методов повышения конкурентоспособности собственных товаров.

Наряду с максимальным использованием всего потенциала маркетинга российскому предпринимателю, менеджеру ни в коем случае нельзя оставлять в стороне и другую сторону современного менеджмента — инновации. Нововведения выступают порой решающим фактором прогресса компании. Заметим, что под инновациями нередко имеют ввиду любые улучшения во всех аспектах деятельности фирмы. Для многих российских предприятий, столкнувшихся с новым для них вопросом конкуренции, выживаемости в жестких условиях рынка, именно инновационная деятельность и ее результаты являются главным условием успеха. Поэтому участники рыночных отношений для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности обязаны самостоятельно и целенаправленно формировать и осуществлять инновационную научно-техническую политику. Дело, однако, в том, что у нас ведется эта ответственнойнейшая работа, как правило, без серьезной подготовки, бессистемно, эпизодически. Это, впрочем, и неудивительно, поскольку

ку в нашей стране инновационный менеджмент еще явно не получил необходимые масштабы и звучание.

Для российской практики в области инновационного управления сегодня особенно важны следующие задачи: изучение и развитие теоретических основ этой науки и ее новых практических разработок, адаптация теоретических и практических методов, сложившихся в государствах с развитой рыночной системой к российской специфике; разработка, апробация и внедрение в широкую практику оригинальных, максимально учитывающих особенности условий и менталитета России подходов в теории и практике менеджмента.

Инновационная политика фирмы — это стратегия ее поведения по отношению к процессу инноваций, включающая:

- разработку планов и программ инновационной деятельности;
- подготовку инновационных проектов;
- контроль за ходом разработки нововведений и их внедрением;
- проведение единой инновационной политики: координация деятельности подразделений компании в этой области;
- обеспечение финансовыми и материальными ресурсами, квалифицированным персоналом программ нововведений;
- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем — от идеи до внедрения продукта на рынок и т.д.

Под инновацией (нововведением) в более узком смысле слова обычно подразумевается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потребительскими качествами товара или услуги по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие “инновация” применяется ко всем новшествам, как в производственной, так и в организационной, финансовой, научно-исследовательской, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающим экономию затрат или даже создающих условия для такой экономии. Инновационный процесс охватывает цикл от возникновения идеи до ее практической реализации.

Процессы обновления связаны с рыночными отношениями. Основная масса инноваций реализуется в рыночной экономике

предпринимательскими структурами как средство решения производственных, коммерческих задач, как важнейший фактор обеспечения стабильности их функционирования, экономического роста и конкурентоспособности. Инновационная деятельность подчинена достижению главной цели — максимально полное удовлетворение запросов потребителей по количеству и качеству предлагаемых товаров, оказываемых услуг при минимально возможных затратах на их разработку, внедрение и реализацию.

Менеджер определяет какие виды новых товаров необходимо разрабатывать, какие из них требуют модернизации, с тем, чтобы была обеспечена сбалансированность краткосрочных и долгосрочных программ, иными словами выявляет, как добиться оптимального в конкретных условиях варианта инвестиций, чтобы обеспечить удовлетворение потребностей рынка, рост прибыли, увеличение собственной доли рынка, повышение отдачи от используемого капитала. Инновации, следовательно, ориентированы на рынок, на конкретного потребителя или потребность.

Постоянные нововведения — главный фактор преуспевания на рынке любого предприятия. В настоящее время быстро сокращается жизненный цикл товара, резко обостряется конкуренция, повышаются требования потребителя к качеству продукции. Чтобы выжить в такой обстановке фирма вынуждена непрерывно улучшать свои продукты, искать новые сферы деятельности, совершенствовать производственные и управленческие процессы. Сфера инноваций для российских фирм чрезвычайно обширна. В ее рамках на сегодня наиболее актуальны: компьютеризация и обеспечение информационной безопасности, внедрение новых товаров и услуг, освоение новых сегментов рынка, повышение рентабельности деятельности фирмы в целом и каждого подразделения в отдельности, оптимальное использование имеющихся материальных и человеческих ресурсов.

Процесс нововведений призван охватывать практически все стороны функционирования фирмы. Инновационная деятельность является весьма сложной, комплексной проблемой, пронизывающей все функциональные сферы — планирование, научные исследования, разработку проектов, производство, маркетинг. Ныне ни у кого не вызывает сомнения тесная связь между конкурентными позициями предприятия и его иннова-

ционным потенциалом. Вся рыночная деятельность связана с постоянным обновлением. Необходимо не только четко и быстро реагировать на новые тенденции, но также активно воздействовать на потребителей для быстрой реакции на осуществляемые нововведения. Для российских фирм инновации становятся не только критерием конкуренции, но условием выживания на рынке.

IV. ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

“У денег глаз нет, они не знают, за что их отдают и за что получают”.

Русская пословица

Можно хорошо потрудиться на рынке, заработать кучу денег и лишиться их основной части не из-за нападения гангстеров, а в результате необходимости платить чрезмерные налоги. Не надо проводить каких-либо фундаментальных исследований, чтобы убедиться, что в России в настоящее время имеет место налоговый хаос, который ведет к постоянному завышению цен, к тому, что за недостатки налогового механизма расплачивается население, несут огромные потери предприятия. По данным Министерства финансов РФ, доля налоговых и других обязательных платежей в валовом внутреннем продукте, составлявшая в 1991 году 31,8%, а в 1993 — 47,8%, в настоящее время существенно превышает половину ВВП. Выступая 24 февраля 1994 года в Федеральном Собрании президент России Б.Ельцин подчеркнул, что “в такой налоговой системе любому предприятию, предпринимателю честно можно умирать, причем мучительной смертью. Жить невозможно. Да и собрать все, что причитается государству, невозможно”.

Совершенно очевидно, что для развития реального рынка, и в частности, наведения порядка в ценообразовании России, необходима коренная перестройка существующей налоговой системы. Вся страна выражает протест против неуплаты вовремя и полностью заработной платы и пенсий, высказывает серьезные претензии к центральным и местным органам власти, руководителям предприятий. Кое-где появляются и политическим лозунги. Вопрос о налогах, обеспечивающих доходную базу бюджета, о том, что налоговых поступлений в государственную казну катастрофически не хватает, дебатировался на всех уровнях власти и повсеместно.

Сегодня в России самый важный имидж (и доходы) имеют те предприниматели, которые так или иначе уходят от уплаты

обозначенных законом налогов. Если на Западе акции компании, не расплатившейся по налогам с правительством, немедленно падают в цене, то в России, наоборот, мощь компании измеряется размером ее безнаказанного долга. Следует ли из этого, что умение бизнесмена и впредь должно направляться на то, чтобы не платить налоги в казну, или, расплачиваясь полностью по закону, использовать вполне легальные возможности минимизировать налогообложение? Без сомнения, что переход на этот последний, более цивилизованный путь — дело только времени.

Мировая практика убеждает, что крутые изменения налогообложения могут привести к социальным взрывам, отставкам правительств, президентов. В ряде стран законодательно установлено, что налоги и их ставки не могут быть изменены в течение установленного времени. Налоговое законодательство многих стран не допускает наличия подзаконных актов. Международные требования, с которыми приходится считаться нашему правительству, приводят к постепенному сближению российского налогового законодательства с международным. Вскоре должен быть введен Налоговый кодекс Российской Федерации, где изложены основные положения налогообложения и который будет более прогрессивным, чем ныне действующие законы и регламентирующие документы. Но пока ситуация в России в области налогов — хуже не придумаешь.

Каким образом сейчас в России избегают уплаты налогов? В основном — просто не платят и все. Например, в Вологодском регионе именно таким образом сформировался капитал в триллион рублей. Это почти в два с половиной раза больше, чем весь долг области по зарплате работникам бюджетной сферы. При этом речь идет не о криминальных структурах, а о легальных предприятиях, которые уходят от налогов.

Просто не платить налоги выгоднее, чем пользоваться кредитами банка. Даже официально неуплаченных налогов (то есть объявленных самими предприятиями, но не внесенных в бюджет) на начало 1997 г. 640 миллиардов рублей. Еще один способ скрыть доходы — создание около промышленных предприятий многочисленных посреднических фирм, через которые реализуется продукция этих предприятий. В результате доходы посредников оказываются многократно выше, чем у основного производителя. Эти посреднические фирмы зарегистрированы,

как правило, за пределами региона. Сошлемся на практику акционерного общества закрытого типа “Вологодский подшипниковый завод”. Начиная с 1995 года АОЗТ “ВПЗ” перестало вовремя вносить налоги и обязательные платежи в бюджет, хотя оно было крупнейшее и наиболее стабильное предприятие Вологды. У него появились недоимки, а по итогам 1996 года АОЗТ “ВПЗ” заявило об убытках о реализации продукции более чем на 21 миллиард рублей. Местная пресса квалифицировала это как неизбежные трудности экономической реформы. Но эти проблемы оказались актуальными лишь для трудового коллектива, которому регулярно задерживают зарплату, и для государства, не способного получить с “ВПЗ” налоги. Предприятие обескровлено множеством посредников, которые как насос всасывают его продукцию и финансы.

При “Вологодском подшипниковом заводе” имеется около сорока таких фирм. Круг их учредителей и руководителей определен четко: это — руководители АОЗТ “ВПЗ”, их родственники или особо доверенные люди. “Вологодский подшипниковый завод” заключил с такими фирмами договоры на посредничество по торговле его продукцией. “ВПЗ” отдает дилерам подшипники по своим базовым или ниже базовых (себе в убыток) ценам. Посредники же продают эти подшипники, например, “Автовазу” с накруткой в 300—400 процентов.

В 1995 году около 20 процентов продукции завода было продано через ТОО “ВПЗ-маркет”. Эта посредническая фирма зарегистрирована в Ингушетии. Но в действительности ТОО “ВПЗ-маркет” имеет офис в Вологде, причем на территории подшипникового завода, и пользуется связью и транспортом этого предприятия. Руководит этой посреднической фирмой сам генеральный директор АОЗТ “Вологодский подшипниковый завод” Александр Эльперин. Он же утвердил для отпуска продукции “ВПЗ-маркету” многократно заниженные цены. Например, в июне 1995 года базовая отпускная цена подшипников составляла 21815 рублей, а “ВПЗ-маркет” получал их по 4897 рублей и перепродавал вкратце дороже тем предприятиям, с которыми прежде торговал напрямую сам подшипниковый завод.

Все сделки между АОЗТ “ВПЗ” и ТОО “ВПЗ-маркет” по существу осуществлялись только на бумаге, поскольку подшипниковый завод по договору отгружал свою продукцию фирме-посреднику по адресу: город Вологда, Окружное шоссе, 13, что

является адресом самого подшипникового завода. Получается, что завод продавал свою продукцию самому себе. В результате по итогам первого полугодия 1996 года завода, на котором работают десять тысяч человек, понес убытки в сумме 41 миллиарда 789 миллионов рублей. В это же время фирма-посредник, состоящая всего из семи человек, получила 21 миллиард 402 миллиона рублей прибыли. Рентабельность ТОО “ВПЗ-маркет” достигла 10 тысяч процентов. Впечатляют и личные доходы в фирмах-посредниках. Например, в сентябре 1996 года “ВПЗ-маркет” заплатило одному из своих предпринимателей за информационные и консультационные услуги 7 миллиардов 967 миллионов рублей.

20 февраля 1996 года в Ингушетии была зарегистрирована еще одна фирма-посредник “Вологодского подшипникового завода” — ООП “ВПЗ-сервис”. Учредили ее подшипниковый завод и частная фирма “Мона”, которую учредили шесть физических лиц, среди которых — сестра генерального директора АОЗТ “Вологодский подшипниковый завод” Надежда Кац и родственники других членов правления АОЗТ. Руководителем “ВПЗ-сервис” назначен директор Эльперин. Работает новая фирма точно так же, как и “ВПЗ-маркет”: берет на заводе подшипники по цене ниже базовой отпускной и перепродает постоянным клиентам завода втридорога. Производитель — на коленях, а посредники — “снимают сливки”.

Зачем руководители “Вологодского подшипникового завода” обеспечивают своему предприятию “трудности экономической реформы”? Обращает на себя внимание деятельность еще одной посреднической фирмы — ООО “ВПЗ-Союз”, действующей в Вологде с 1996 года. Учредителями ее являются 14 фирм-дилеров “Вологодского подшипникового завода”, в том числе и “Мона”. Работают в “ВПЗ-Союз” два человека — исполнительный директор и бухгалтер. Занимаются они скупкой акций АОЗТ “Вологодский подшипниковый завод” для руководителей этого завода. Фирмы-дилеры, нажившие большие деньги на перепродаже подшипников, перевели часть своей прибыли “ВПЗ-Союзу”. “ВПЗ-Союз” выдал крупные ссуды руководителям “Вологодского подшипникового завода”: генеральному директору Эльперину — 501 миллион рублей и шести его заместителям — по 105 миллионов рублей. Погасить кредит они могут акциями своего завода по цене 45 тысяч рублей за штуку. На “Вологодском

подшипниковом заводе" развернулась скупка акций. Многие рабочие, не получающие вовремя зарплату, отдавали свои акции всего по 3 тысячи рублей за штуку. А фирма "ВПЗ-Союз" у руководителей завода в погашение полученной ссуды, брала в 15 раз дороже. Заметим, что 60 процентов уставного капитала ООО "ВПЗ-Союз" принадлежит фирме "Мона", принадлежащей родственникам руководителей подшипникового завода. Акции, перейдя формально в собственность ООО "ВПЗ-Союз", фактически остаются в руках генерального директора Эльперина и его команды.

Посреднические фирмы (в первую очередь зарегистрированные в Ингушетии) созданы для сокрытия доходов от налогообложения, Налоговые инспекции Вологды и области не в состоянии контролировать все финансовые потоки подшипникового завода, распыленные по множеству счетов, значительная часть которых находится в других регионах России. Бухгалтерия АОЗТ "ВПЗ", ссылаясь на свое право выбирать формы бухгалтерского учета, ведет дело таким образом, что налоговая инспекция не имеет достоверных сведений о прибыли завода, о количестве товаров, полученных заводом в виде платы вместо денег за подшипники, о размерах оборота при реализации этих товаров, о выручке по сделкам обмена продукцией.

Фирмы "ВПЗ-маркет" и "ВПЗ-сервис", имея в Вологде свои офисы, не встали на учет в городской налоговой инспекции и не платят местные налоги. Если бы "Вологодский подшипниковый завод" торговал своей продукцией сам, а не через посредников "ВПЗ-маркет" и "ВПЗ-сервис", то только местный бюджет получил бы от завода более 120 миллиардов рублей налога на его прибыль.

Правительство РФ, создавая зону экономического благоприятствования "Ингушетия", хотело влить в экономику этой республики инвестиции, чтобы предприятия, сбросив бремя непомерных налогов, начали бы развивать свое производство. На деле выгоду от этой льготы получают люди, которые по долгу службы обязаны стоять на охране интересов государства и своего коллектива, а на деле соблюдающие только свой интерес за счет тружеников предприятия и налогоплательщиков страны.

Таких фирм, как "ВПЗ-маркет" и "ВПЗ-сервис", в Вологде имеется полтора десятка. Бюджет Вологодчины эти фирмы опустошили изрядно. С вытекающими отсюда задержками зарплат

и массовым недовольством всей российской властью вплоть до президента. В то же время свои доходы эти фирмы уводят от налогообложения легально. В рамках дозволенного государством. Подобных примеров в России имеется множество в каждом регионе.

На абсолютном большинстве из десятков тысяч предприятий, проверенных Рострудинспекцией и налоговыми органами, выявлены факты расхищения, разбазаривания и нецелевого использования финансовых средств. Руководящая элита предприятий-неплательщиков, как правило, вполне процветает и живет в условиях роскоши на фоне многомесечных задержек зарплаты работникам. Так характеризуется ситуация с неплатежами в официальном правительственном документе "О роли руководителей предприятий и финансовых структур в социальных конфликтах". В настоящее время административно-правовая ответственность за нарушения законодательства об оплате труда минимальна, а уголовная отсутствует вообще.

Действующее налоговое законодательство в России является настолько запутанным и сложным для исполнения, что зачастую представители налоговых инспекций сами не знают на какой нормативный документ нужно сослаться, чтобы получить правильный ответ на поставленные вопросы. Это происходит потому, что обработать и систематизировать полученную из самых различных нормативных документов информацию, связанную с налогообложением юридических физических лиц в РФ, архисложно. Любая систематизация требует логической обработки. А логики в налоговом законодательстве РФ сегодня недостаточно.

Предприятия налогов платить не хотят потому, что ставки налогов выходят за рамки разумного. Кроме того, любые предприниматели, руководители предприятий не могут смириться с мыслью о необходимости отдавать часть заработанных денежных средств государству на общенациональные цели. Поэтому между налоговой инспекцией и предприятиями идет борьба, где положение последних бесперспективное по следующим причинам:

- исключительная сложность налогового законодательства. Даже хороший бухгалтер не всегда окажется на высоте с точки зрения налогового законодательства. Держать же в штате специалистов по налогообложению в состоянии далеко не каждое предприятие.

- действует обширная система штрафов, различных наказаний предприятий за несоблюдение налогового законодательства, за несвоевременную уплату налогов, за несвоевременное предоставление отчетности. Система взысканий финансовых санкций также настолько запутана, что и налоговые инспекции нередко ошибаются при наложении штрафных санкций на предприятия.

- установилась практика, при которой даже если налоговая инспекция заведомо не права, предприятия не обращаются в арбитражный суд, чтобы не портить отношения со своей налоговой инспекцией, чтобы не попасть в “черный список”. Если организация и выигрывает дело в суде, то после этого ей лучше сменить свой юридический адрес вместе с территориальной налоговой инспекцией.

Рассмотрим некоторые наиболее эффективные практические способы снижения налоговых платежей. Все действия в области снижения налоговых платежей можно разделить на две большие группы — законные и незаконные. Не противоречащие закону способы делятся на две группы: устранение ошибок бухгалтеров и использование в своих интересах действующих нормативных актов.

При устранении некоторых типичных ошибок бухгалтеров остановимся прежде всего на налоге на прибыль. По итогам проверок за 1996 г. 90% всех налоговых нарушений по данному налогу было связано с неправомерностью отнесения соответствующих расходов предприятия на себестоимость, а как следствие — занижение налогооблагаемой базы налога на прибыль. Наиболее распространенной ошибкой здесь является перенос расходов на себестоимость при отсутствии актов выполненных работ.

Характерны ошибки, связанные с неправильным толкованием п. 5 Закона РФ от 27 декабря 1991 г. № 2116-1 “О налоге на прибыль предприятий и организаций” с изменениями и дополнениями, который гласит:

“По предприятиям, осуществляющим реализацию продукции (работ, услуг) по ценам не выше фактической себестоимости, для целей налогообложения принимается рыночная цена на аналогичную продукцию (работы, услуги), сложившаяся на момент реализации, но не ниже фактической себестоимости.

В случае, если предприятие не могло реализовать продукцию по ценам выше себестоимости из-за снижения ее качества или потребительских свойств (включая моральный износ), либо

если сложившиеся рыночные цены на эту или аналогичную продукцию оказались ниже фактической себестоимости этой продукции, то для целей налогообложения применяется фактическая цена реализации продукции”.

Ошибка чаще всего заключается в том, что бухгалтера не обращают внимания на то, что во втором абзаце после слова продукции нет слов в скобках (работ, услуг).

Реализовав работы, услуги по ценам ниже фактической себестоимости предприятие не может обосновать уровень налогообложения тем, что оно не смогло реализовать работы, услуги с прибылью в связи с изменениями конъюнктуры рынка.

Нередко неправильно применяется льгота по капитальным вложениям. Например, подрядчику выдана предоплата для осуществления работ. Вся сумма предоплаты в период, когда она была выдана застройщиком, включена в расчет льгот по налогу на прибыль, направленную на финансирование капитальных вложений. Такого рода действия налоговая инспекция квалифицирует как занижение налогооблагаемой прибыли, что аргументируется ссылкой на п. 19 “а” Инструкции Госналогслужбы РФ № 4 от 06.03.92 г. “О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций” или п. 4.1. и 4.1.1. Инструкции № 37 от 10.08.95 г.

Согласно инструкции льгота распространяется только на фактически произведенные затраты капитальных вложений. Другими словами, речь идет о суммах, отражаемых застройщиком в бухгалтерском учете по дебету счета 08 (капитальные вложения). Авансы же, выданные подрядчику заказчик обязан отражать по дебету счета 61 (Расчеты по авансам выданным). Тем самым выдача авансов не представляет собой расходов предприятия, связанных с осуществлением капитальных вложений. Следовательно, льгота по налогу на прибыль в данном случае не предусмотрена.

Немало трудностей возникает при расчете налога на добавленную стоимость. Основная масса ошибок с исчислением этого налога связана с принятием этого налога к зачету, т.е. к возмещению из бюджета. Существует четыре условия, которые должны быть выполнены для принятия того, чтобы НДС был принят к зачету:

а) материальные ценности или услуги, приобретаемые предприятием, должны быть оплачены, а в расчетных документах НДС должен быть выделен отдельной строкой;

б) вышеуказанные объекты учета должны быть оприходованы;
в) обязательно наличие счета-фактуры (с 1 января 1997 г.);
г) затраты по приобретению материальных ценностей (работ, услуг) должны быть отнесены предприятием на издержки производства (обращения).

Вот о последнем условии часто забывают бухгалтера предприятий. Например, предприятие оплачивает своим сотрудникам расходы на питание (обеды) и относит указанные расходы на себестоимость продукции. Во всех расчетных документах НДС выделен, факт оплаты имеется и НДС ставится к зачету. Но в этом случае налоговая инспекция считает, что затраты на питание сотрудников относятся к непроизводственным и согласно "Положению о составе затрат" № 552 эти расходы должны осуществляться за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Все начисления во внебюджетные фонды должны производиться соответственно из тех же источников. Если налоговая инспекция признает неправомерным принятие НДС к зачету, то финансовые санкции, применяемые к предприятию, весьма существенны.

Особенно важно грамотное применение в интересах фирмы действующих нормативных актов. Хотя и бытует мнение о несовершенстве налогового законодательства РФ, которое оставляет много возможностей ухода от обязательных налоговых платежей, не следует забывать о том, что основная доля таких способов, которые применяются на практике, являются нелегальными или полунелегальными. Законным образом снизить обязательные платежи в бюджет очень не просто. Для этого нужно обладать обширными знаниями в области правового и налогового законодательства. Поэтому услуги хороших юристов и аудиторов так дорого стоят.

Одним из самых эффективных способов в этой области является переоценка основных средств в 1997 г. Предприятиям предоставлен выбор выбирать один из двух способов переоценки: метод прямого счета и переоценка по индексам Госкомстата РФ. Независимая экспертиза, переоценивающая основные средства методом прямого счета по рыночным ценам имеет возможность применить такие цены, которые выгодны налогоплательщику. Балансовая стоимость основных средств непосредственно влияет на амортизацию, т.е. на себестоимость выпускаемой продукции, а, следовательно, и на налогооблагаемую базу налога на прибыль.

Возможно далее снижение налогов с использованием балансовых счетов 04 ("Нематериальные активы") и 05 ("Амортизация нематериальных активов"). На счете 04, находят отражение наличие и движение стоимости объектов интеллектуальной собственности, необходимой для деятельности предприятий. Однако законодательными и другими нормативными актами не урегулирован порядок формирования стоимости нематериальных активов. Поэтому нет законных оснований у налогового инспектора предъявить к предприятию претензии в том, что оно завысило стоимость нематериальных активов, на излишнюю сумму начислило износ и отнесло ее на себестоимость продукции.

Упомянем о еще одной возможности. По закону легковой транспорт и микроавтобусы, приобретаемые предприятиями, считаются роскошью. Поэтому при приобретении указанных выше автомобилей уплаченный НДС бюджетом не возмещается. Кроме того, необходимо заплатить налог на приобретение автотранспортных средств по ставке 20% и налог на имущество. Обычно при приобретении автотранспортных средств предприятием оно оплачивает продавцу только часть стоимости за автомобиль, а оставшуюся часть стоимости автомобиля оплачивает как за какие-либо услуги (чаще маркетинговые). В результате реальная стоимость автомобиля на балансе покупателя оказывается заниженной и, как следствие, уменьшаются все указанные выше налоговые отчисления в бюджет.

Также не учитывается то, что увеличить себестоимость и снизить налог на прибыль можно за счет образования фондов. Реально, например, создать ремонтный фонд на проведение всех видов ремонта основных производственных средств. По окончании отчетного года можно понизить балансовую стоимость морально устаревших материальных ценностей до цены возможной реализации (основание п. 53 Положения о бухгалтерском отчете и учетности от 26.12.94 г. № 170). Разница в ценах при такой уценке относится на результаты хозяйственной деятельности, что уменьшает налогооблагаемую прибыль.

При использовании различных способов снижения налоговых платежей, каждое предприятие обязано тщательно взвешивать все за и против при выборе своей налоговой политики. Никогда не следует забывать о возможных огромных штрафных санкциях. Практика показывает, что гораздо выгодней для пред-

приятия иметь толкового и знающего бухгалтера, чем экономить на зарплате и постоянно искать дыры в налоговом законодательстве. Заметим, что лишь одна ошибка бухгалтера может стоить годовой зарплаты руководителя предприятия.

Можно уходить от уплаты налогов законными путями. При разработке наиболее выгодного для фирмы варианта рационализации налогообложения нужно в полной мере учитывать необходимость адаптации к непостоянству законодательства и регламентирующих документов, а также учета ужесточения налогового контроля. Оптимизация налогообложения может быть определена как сравнение различных вариантов деловой активности и использования ресурсов в целях определения наиболее низкого уровня возникающих налоговых обязательств.

Налоговая оптимизация основывается на изучении действующих законов и инструкций и на разъяснениях налоговых законов, а также на анализе налоговой политики, проводимой правительством.

Процесс налоговой оптимизации проходит ряд этапов. Первый — определение наиболее выгодного с налоговой точки зрения места нахождения организации, ее руководящих органов, основных производственных и коммерческих подразделений и т.п.

Второй этап — выбор правовой формы организации, ее структуры с учетом специфики деятельности.

Третий этап — наиболее эффективное использование возможностей налогового законодательства, налоговых льгот при оценке облагаемого дохода и исчислении налоговых обязательств.

Наконец, четвертый этап — выявление путей самого разумного использования оборотных средств, размещения полученной прибыли и других накоплений, определение оптимальных форм и методов самой рационализации.

Главная цель налоговой рационализации — расчет вариантов прямых и косвенных налогов, налогов с оборота по результатам деятельности применительно к конкретной сделке в зависимости от различных правовых форм ее реализации.

Здесь следует учитывать, что речь идет не о минимально возможном уровне налогообложения, а о разработке системы сбалансированных налоговых отчислений, в связи с негласными нормативами платежей в бюджет по разным налогам. В противном случае становится реальной налоговая проверка контролирующих органов.

Налоговая схема работы любой фирмы и финансовая схема каждой сделки всегда оригинальны. Работа по рационализации налогообложения опирается на содружество бухгалтера, юриста и менеджера. В ее основе постоянный поиск оригинальных решений и новых схем работы компании. Характерно постоянное изучение специальной литературы, анализ опыта других организаций и смежных сфер бизнеса. Менеджер обеспечивает информацию по предполагаемым результатам и условиям сделки. Юрист анализирует ситуацию с точки зрения правовой защищенности, готовит необходимые документы для ее исполнения. Бухгалтер рассматривает разные варианты финансовой структуры сделки, характер ее отражения в бухгалтерском учете на основе норм действующего налогового законодательства и правил бухгалтерского учета. Формулирует возможные с точки зрения процедуры варианты, производит расчет сумм платежей в бюджет с учетом прямых и косвенных налогов.

Для каждого налога или группы налогов имеются свои методы оптимизации. Так, для налога на прибыль: изменение или диверсификация вида деятельности сделки (в отчетности) открывает возможность использовать наименьшие налоговые ставки. Рационально увеличение затрат, включаемых в себестоимость производимой продукции (услуг). Возможно далее использование налоговых льгот, предоставляемых законодательством.

Для эффективных действий в сфере рационализации налогообложения нужно иметь:

- стандартные (типовые) формы оформления сделок, предусмотренных общим и специальным законодательством;
- полные тексты законодательных актов, типовых видов оформления сделок и регламентирующей документации или специальной информационной системы правовой поддержки с постоянным обновлением. Особенно важно также тесное сотрудничество руководителей фирмы с бухгалтером.

Для обеспечения успеха в первую очередь необходимо тщательное изучение финансовой схемы сделки до осуществления физического движения товарно-материальных средств и отражения их в бухгалтерской отчетности. Первый шаг — выбор такого типа и предмета договора на деятельность, при которой налог на прибыль облагается по наименьшей ставке.

Помимо знания хозяйственного законодательства и его взаимосвязей с налоговым, следует учитывать регламентирующие

акты, которые часто противоречат законодательству или ограничивают возможные варианты трактовки определенных видов деятельности.

Сущность сделки представлена в различных формах взаимоотношений между партнерами, закрепляемых в договоре. Предположим, что фирма выступает посредником между производителем и розничными покупателями. Она может заключить договор комиссии с заводом о помощи в реализации его продукции за определенный процент от суммы выручки. Указанный договор — пример посреднической деятельности. Налог на прибыль с таких операций взимается по ставке 45 процентов. Но фирма может заключить договор с заводом на проведение консультаций или информационного обслуживания. Предоставление услуг экспертов (экспертная оценка или анализ), оплата которых устанавливается в процентном отношении к количеству товара и цене единицы его измерения (объему и цене реализации), будет более выгодным. Теперь компания уже не комиссионер. Поиск покупателей становится задачей второстепенной. В то же время надо учитывать, что в случае, когда договор на оказание маркетинговых услуг предусматривает фундаментальные научные и прогнозные исследования, то в соответствии с действующим положением это оплачивается предприятием за счет прибыли (сверх 10 процентов от налогооблагаемой прибыли).

Не рекомендуется включать в договор о предоставлении маркетинговых услуг прямые рекламные услуги, поскольку затраты на рекламу сверх ограниченного нормативного уровня относятся на прибыль предприятия, остающуюся в его распоряжении после уплаты налога. Работу надо сформулировать как “осуществление комплекса работ по продвижению на рынке товаров (услуг) заказчика”, в частности:

- создание математической модели потенциального потребителя;

- выявление потенциальных секторов сбыта;

- проведение мероприятий, направленных на предварительный отбор потенциальных клиентов для разъяснения преимуществ приобретения конкретного вида товара у данного продавца;

- организация мероприятий, обеспечивающих наиболее выгодные условия реализации;

— передача образцов товара (результатов оказания услуг), предварительная демонстрация качеств и свойств товаров (услуг). Следует предусматривать такие виды работ, которые относятся на себестоимость в соответствии с Положением о составе затрат. Можно в другом контексте маркетинговые услуги рассматривать как консультационные (информационные) услуги. Такие работы также относятся на себестоимость. При подобном подходе, даже на этапе подписания договора, можно иметь объективное представление о предполагаемых расходах, налоговом обложении и прибыли.

Кроме материальных затрат, на себестоимость продукции ложатся и амортизационные отчисления. Нередко они также используются в качестве источника для обновления основных фондов. Для налоговой рационализации важна возможность ускоренной амортизации различного оборудования. Когда отчисления осуществляются по нормам выше обычных, это выступает важным финансовым фактором. Правда, ускоренные нормы не могут превышать обычные более чем в два раза.

Нормы ускоренной амортизации используются, когда организация зарегистрирована как предприятие малого бизнеса; когда срок службы объекта учета превышает срок его рационального использования и морального устаревания; когда использование связано с частичным или полным повреждением при нецелесообразности восстановления.

Ускоренная амортизация не применяется для машин, оборудования и транспортных средств, срок службы которых не превышает 3 лет; подвижного состава автомобильного транспорта, по которому нормы амортизации установлены в процентах от стоимости автомашины (на 100 км ее фактического пробега); оборудования самолетно-моторного парка, нормативный срок службы которого определяется количеством часов работы самолетов и вертолетов; уникального оборудования, применяемого лишь при определенных видах испытаний и производстве ограниченного вида продукции.

Для вновь создаваемой организации или в при изменении уставного капитала в качестве взноса в уставной фонд разрешается внести имеющееся оборудование, оценив его в установленном порядке. Средства, получаемые в результате применения ускоренной амортизации, используются для замены и модернизации устаревшего оборудования, для увеличения выпус-

ка продукции или оказания услуг на основе новейших технологий и методов управления.

Сумма износа основных средств по установленным нормам амортизационных отчислений относится в кредит счета 02 "Износ основных средств" и в дебет одного из счетов учета затрат на производство: счета 25 "Общепроизводственные расходы" — по основным средствам производственного назначения, счета 26 "Общехозяйственные расходы" — по основным средствам общехозяйственного и управленческого назначения с последующим списанием этих сумм по кредиту указанных счетов в корреспонденции с дебетом счета 02 "Основное производство". Начисление износа вместе с начислением амортизации проходит по одной бухгалтерской проводке. Амортизационный фонд, его формирование и применение учитываются оперативно, не находя отражение на счетах бухгалтерского учета.

Весьма эффективна разработка планов совершенствования технологии и организации производства, повышения качества и надежности продукции. Нужно иметь подписанные руководителем формы планов, а мероприятия в них вносить можно по мере необходимости в связи с тем или иным видом материальных затрат. Расходы относятся на себестоимость после отпуска в производство, скажем швейцарских часов, после передачи руководителю в качестве инструмента для проведения работ и лучшего использования рабочего времени. Возможно и другое. Владелец частного предприятия регистрируется в качестве предпринимателя без образования юридического лица и из оборотных средств своего предприятия закупает сам у себя партию сырья для производства товаров народного потребления. Деньги переводятся на лицевой счет, сырье оприходуется, после чего списывается как пришедшее в негодность.

Льготы по налогам имеют особое значение в российских условиях. Льготы в основном зависят от вида налога, по которому они действуют, и от местного законодательства. Из 32 процентов налога на прибыль только 10 идет в федеральный бюджет, а 22 процента — в местный. В Москве, помимо федеральных, установлено более 70 льгот по налогу на прибыль и добавленную стоимость.

Чтобы эффективно применять льготы, предоставленные законодательством, нужно создать картотеку, где фиксируются федеральные и местные налоговые льготы, которая должна постоянно уточняться и пополняться. Льгота может не относиться

прямо к конкретной фирме, но при определенных, формальных изменениях или интерпретациях деятельности компании можно попасть в число льготников.

Льготы для каждого предприятия индивидуальны и зависят от возможности интерпретации хозяйственно-финансовой политики, а также реструктуризации деятельности организации. Наиболее эффективно применение льгот не в чистом виде, а в сочетании с другими приемами, организационными, финансовыми, бухгалтерскими. Остановимся на некоторых из федеральных льгот для малого предпринимательства, которые реально применить в работе фирмы. Постановление Совета Министров РСФСР от 18 июля 1991 г. № 406 "О мерах по поддержке и развитию малых предприятий в РСФСР". Малые предприятия в первый год эксплуатации могут списывать дополнительно амортизационных отчислений до 50 процентов первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы свыше трех лет, а также производить ускоренную амортизацию активной части производственных фондов.

Закон РФ от 13 декабря 1991 г. № 2030-1 "О налоге на имущество предприятия" (с изменениями и дополнениями). Указанным налогом не облагается имущество созданных предприятий в течение одного года после их регистрации, за исключением созданных на базе ликвидированных (реорганизованных) предприятий, учреждений и организаций, их филиалов и структурных подразделений.

По Закону РФ от 20 декабря 1991 г. № 2071-1 "Об инвестиционном налоговом кредите" малые предприятия имеют право на получение инвестиционного налогового кредита в виде отсрочки налогового платежа и уменьшения налога на прибыль на 10 процентов от цены закупленного и введенного в действие оборудования.

Закон РФ от 27 декабря 1991 г. "О налоге на прибыль предприятий и организаций" и Письмо Госналогслужбы от 13 марта 1996г. № ВГ-6-02/1-77. На этой основе при определении налогооблагаемой прибыли исключается прибыль, направленная на строительство, реконструкцию и обновление основных производственных фондов, освоение новой техники и технологий; в первые два года работы не уплачивают налог на прибыль предприятия по производству товаров народного потребления, строительные, ремонтно-строительные и производящие строитель-

ные материалы при условии, если выручка от указанных видов деятельности превышает 70 процентов общей суммы выручки от реализации продукции. При этом началом работы считается день регистрации предприятия. Данная льгота не касается предприятий, созданных на базе ликвидированных предприятий, их филиалов и структурных подразделений.

По телеграмме Госналогслужбы и Министерства финансов России от 19 августа 1993 г. № ВЗ-6-5/273, № 4-97 малые предприятия осуществляют расчеты с бюджетом по НДС один раз в квартал независимо от размера ежемесячных платежей, исходя из фактической реализации товаров (работ, услуг) за истекший квартал. По Указу Президента РФ от 22 декабря 1993 г. № 2270 "О некоторых изменениях в налогообложении и во взаимоотношениях бюджетов различных уровней" и Письму Госналогслужбы от 13 марта 1996 г. № ВГ-6-01/1-77 вновь созданные малые предприятия, осуществляющие производство и переработку сельхозпродукции, производство продовольственных товаров, товаров народного потребления, медицинской техники, лекарственных средств и изделий медицинского назначения, технических средств профилактики инвалидности и реабилитации инвалидов, а также строительство объектов жилищного, производственного, социального и природоохранного назначения (включая ремонтно-строительные работы), при условии, если выручка от указанных видов деятельности превышает 70 процентов общей суммы выручки от реализации продукции (работ, услуг) в первые два года работы не уплачивают налог на прибыль, в третий и четвертый годы работы платится налог на прибыль в размере соответственно 25 и 50 процентов от основной ставки, если выручка от перечисленных видов деятельности составляет свыше 90 процентов общей суммы выручки от реализации ими продукции (работ, услуг). Кроме того, малые предприятия освобождены от уплаты авансовых взносов налога на прибыль.

Налог на прибыль по ставке, уменьшенной в полтора раза, обязаны платить банки, предоставляющие не менее 50 процентов общей совокупности кредитов крестьянским (фермерским) хозяйствам, колхозам, совхозам и другим сельскохозяйственным предприятиям; предприятиям, перерабатывающим сельскохозяйственную продукцию, а также малым предприятиям (за исключением осуществляющих снабженческо-сбытовую, торговую или закупочную деятельность); а также страховщики, кото-

рыми не менее 50 процентов страховых взносов за отчетный период получено от страхования имущественных интересов крестьянских (фермерских) хозяйств, колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий и малых предприятий. Кроме того, освобождена от налогообложения прибыль, направляемая в качестве добровольных взносов в Фонд поддержки предпринимательства и развития конкуренции.

По малым предприятиям суммы налога на добавленную стоимость, уплаченные при приобретении основных средств и нематериальных активов, вычитаются в полном объеме при вводе в эксплуатацию основных средств и принятии на учет нематериальных активов.

По Федеральному закону от 29 декабря 1995 г. № 222-ФЗ "Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства" и Письму Госналогслужбы от 1 апреля 1996 г. № НИ-6-02/223 гарантировано использование индивидуальными предпринимателями и предприятиями с численностью работающих до 15 человек упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности, предполагающей замену уплаты множества налогов единым налогом по ставке до 30% совокупного дохода или до 10% валовой выручки (при сохранении действующей системы уплаты таможенных платежей, государственных пошлин, лицензионных сборов, отчислений во внебюджетные фонды); осуществление учета доходов и расходов и бухгалтерской отчетности по упрощенной форме; внедрение патента единого образца как документа, удостоверяющего право применения упрощенной системы налогообложения; а также добровольность применения упрощенной системы налогообложения.

Чтобы избежать санкций, штрафов руководителям фирм необходимо укрепление финансово-бухгалтерской службы. Затраты эти быстро окупаются и обеспечивают эффективную работу компании.

Дать готовые рецепты оптимизации деловых операций и использования возможностей налогообложения несерьезно. Нужен тщательный анализ реальной ситуации. Среди нескольких вариантов, с учетом опыта работы фирмы, выявляется оптимальный. Именно благодаря профессиональной налоговой оптимизации можно законными методами экономить немалые денежные средства.

V. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ РЕСУРСОВ

“Чтобы преуспевать в российском бизнесе, надо уметь импровизировать”

(Из беседы с “новым” русским).

Самый хороший менеджер мало что сможет добиться на рынке, если у предприятия, которым он руководит, будет серьезный недостаток денежных средств. Российская практика дает этому множество подтверждений. Сколь часто российскому менеджеру как бездомному коту приходится искать себе хозяина с толстым кошельком. Поэтому задача привлечения и максимального использования денежного капитала — одна из ключевых в наших современных условиях. Поскольку о привлечении и использовании денежных ресурсов на короткие сроки (оборотных средств) речь пойдет ниже, в данном разделе остановимся на денежных затратах с длинным циклом освоения — инвестициях или капиталовложениях.

Инвестиционные операции, как известно, — операции, связанные с вложением денежных средств в реализацию проектов, которые будут обеспечивать получение фирмой выгод в течение периода, превышающего один год. В коммерческой практике различают следующие типы таких инвестиций:

- инвестиции в физические активы, которые чаще называют — инвестициями в реальные активы (производственные здания и сооружения, а также любые виды машин и оборудования со сроком службы более одного года);
- инвестиции в денежные активы (депозиты в банках, облигации, акции и другие права на получение денежных сумм от других физических и юридических лиц);
- инвестиции в нематериальные (незримые) активы (ценности, приобретаемые фирмой в результате проведения программ переобучения или повышения квалификации персонала, разработки торговых знаков, приобретения лицензии и т.п.).

Проблема привлечения со стороны инвестиций, способных создать мощный импульс для финансово-хозяйственного раз-

вития предприятий, волнует сегодня большинство отечественных предпринимателей. Инвестиции нужны всем, однако получает их далеко не каждый. Для финансирования основных средств краткосрочный банковский кредит является исключением, а не правилом, поскольку связанный с ним риск чрезвычайно велик. Кроме того, предприятиям приходится учитывать условия, на которых оно получает инвестиции, т.к. если деньги получены на невыгодных условиях, предприятие рискует понести убытки, а в ряде случаев и стать банкротом.

С точки зрения получаемой по привлекаемым средствам отдачи для инвестора, инвестиции могут разделяться на:

1. Субсидии, гранты, дотации от государства, которыми обеспечиваются предприятия приоритетных направлений в экономике. Это — наиболее предпочтительные инвестиции для развития.

2. Денежные средства с фиксированной суммой процента, которые состоят из кредитов (банков, государства, предприятий, других коммерческих и некоммерческих структур); облигаций (акционерных обществ и государства), привилегированных акций (акционерных обществ открытого типа). По каждому из заемных средств выплачивается определенный процент, который устанавливается для кредита — в договоре займа, а для облигаций и привилегированных акций — в проспекте эмиссии;

3. Привлеченные средства, на которые выплачивается дивиденд (дивиденды выплачиваются пропорционально вложениям в уставной фонд).

При разработке инвестиционного проекта важно рационально выбрать формы привлечения капитала, и прежде всего определить, наращивать ли собственный капитал, выпуская ценные бумаги, или привлечь заемный капитал. Основными формами по привлечению средств на финансирование инвестиционного проекта для увеличения собственного капитала являются следующие инструменты финансирования: обычные акции (ценные бумаги, оформляющие права на собственный капитал компании и потому имеющие особое значение для оценки его бухгалтерской стоимости); привилегированные акции, которые дают инвестору, по сравнению с обычными акциями определенные преимущества (гарантированные дивиденды, преимущественные права при ликвидации компании); долговые обязательства с варрантами, представляющие обязательство компании возвра-

тить кредитору определенную сумму через фиксированный срок времени и с согласованной премией в виде процентного дохода. Однако в ряде случаев подобные ссуды столь рискованны, что не помогает даже повышенная доходность. Тогда к ним добавляется варрант (право на покупку в пределах фиксированного срока, по определенной в нем цене акций). Кредитору должна быть возвращена вся сумма заимствованных у него средств и кроме того, он может еще реализовать свои варранты.

Используются далее конвертируемые облигации — документы, оформляющие долг. Конвертируемость позволяет кредитору по собственному желанию конвертировать в пределах еще не погашенной ему суммы задолженности в акции (по определенной цене). В этом случае кредитор не может рассчитывать на получение назад всей суммы заимствованных у него средств до реализации права на покупку акций (что менее предпочтительно для инвестора), отметим далее субординированные конвертируемые облигации, которые при банкротстве или ликвидации компании, погашаются ранее всех обязательств по обычным акциям, но позднее других типов долгов (в т.ч. банковских кредитов), а также облигации с фиксируемой процентной ставкой, не подлежащей конвертации в акции, что представляет собой передачу денежных средств в долг на фиксированный период времени, под установленную сумму доплаты (процентный доход кредитора). Такой долг может иметь форму застрахованную, т.е. с адресной привязкой к активам (фактически залог), которые могут быть конфискованы и проданы, и незастрахованную, когда погашение осуществляется в обычном порядке.

В рамках долгового финансирования существуют пять основных типов кредита: торговый кредит, который предоставляется одной компанией другой при продаже товара, под обещание о его будущей оплате, банковский кредит, предоставляемый банком (или другим финансовым учреждением) предприятию (физическому лицу) с целью финансирования временных потребностей, в частности, финансирования сезонных потребностей предприятия; финансирования временно возросшего количества товарно-материальных запасов, для помощи в финансировании временно возросшего объема дебиторской задолженности; финансирования уплаты налогов, для помощи на покрытие неординарных и достаточно крупных издержек (например — переезд предприятия). Краткосрочные ссуды могут

предоставляться коммерческими банками, финансовыми компаниями, правительственными учреждениями. Деньги на короткие сроки могут быть получены и посредством использования необеспеченных кредитных билетов сроком от 1 до 9 месяцев, которые продаются компаниями, имеющими стабильное положение и высокий рейтинг. Практикуется далее инвестиционный кредит, который, как правило, представляет собой долгосрочный кредит, предоставляемый в целях приобретения земли, зданий, сооружений, оборудования и других активов, являющихся по своей природе скорее “основными”, а не “текущими” активами. Он может быть необеспеченным, выдаваться под залог недвижимости, обеспечен правом ареста других активов должника в случае неуплаты долга. Инвестиционный кредит может предоставляться лизинговыми компаниями, страховыми компаниями, коммерческими банками, сберегательными банками, трастовыми компаниями, образовательными и благотворительными учреждениями, пенсионными фондами, индивидуальными инвесторами, андеррайтерами — участниками рынка, которые занимаются перепродажей векселей, облигаций и залладных, а также правительственными учреждениями.

Личный кредит (потребительский) предоставляется розничным торговцем, банком, финансовой компанией отдельному лицу (например, для покупки им какого-либо товара по открытому счету в магазинах и при продаже товаров длительного пользования (автомобилей, бытовой техники). Применяется также государственный кредит, получаемый различными правительственными учреждениями для выполнения ими своих обязанностей. Получателем ссуды выступают органы власти, правительственные учреждения.

Центральный вопрос для менеджера, получающего кредит — в расчете предельной процентной ставки, при которой кредит остается для него эффективным. Наиболее существенную роль среди названных выше источников финансирования, по степени убывания их доли в инвестиционных операциях играют расширение акционерного капитала, займы, выпуск облигаций. Следовательно, увеличение акционерного капитала является основной формой привлечения средств для развития компании в условиях рыночной экономики.

Отметим характерные достоинства и недостатки привлечения средств за счет расширения акционерного капитала

Достоинства	Недостатки
Доход на акцию зависит от результата работы предприятия.	Расширение числа акционеров затрудняет управление.
С помощью акций капитал привлекается на неопределенный срок и без обязательств по возврату.	Выпуск акций приводит к дроблению дохода между большим числом участников.
Выпуск акций повышает их ликвидность.	АО открытого типа должны систематически составлять отчеты, что связано с дополнительными затратами.
Открытое АО обладает большими возможностями для привлечения капитала, чем закрытое.	АО открытого типа более ограничено в возможностях объявления информации коммерческой тайной.
	Открытая продажа акций может привести к утрате контроля за собственностью.

При расчете потребности в акционерном капитале, следует учитывать, что от принятия решения о дополнительной эмиссии акций до поступления средств, пройдет 6-8 месяцев; не существует гарантии того, что средства будут собраны за это время в полном объеме; имеют место особенности психологии людей (рассчитывать на успех можно только тогда, когда выгодность проекта очевидна и для неспециалиста); ускорения процесса сбора можно добиться с помощью рекламы (с учетом оправданности расходов на эти цели). При планировании эмиссии акций целесообразно ориентироваться на сумму, превышающую потребность в средствах примерно на 20%.

Для подготовки и анализа привлечения инвестиций, необходимо выявить задачи, которые фирма предполагает решить с их помощью. С этой позиции все инвестиции можно разделить на следующие основные группы:

— инвестиции в создание новых производств. Такие инвестиции обеспечивают создание совершенно новых предприятий, которые будут выпускать ранее не изготавливавшиеся фирмой товары (или оказывать новый тип услуг), либо позволяет фирме предпринять попытку выхода с ранее уже выпускавшимися товарами на новые для нее рынки;

— инвестиции в расширение производства. Задачей такого инвестирования является расширение возможностей выпуска

товаров для ранее сформировавшихся рынков в рамках уже существующих производств;

— инвестиции в повышение эффективности производства. Их целью является прежде всего создание условий для снижения затрат фирмы за счет замены оборудования, обучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства;

— инвестиции в целях удовлетворения требований государственных органов управления. Эта разновидность инвестиций становится необходимой в том случае, когда фирма оказывается перед необходимостью удовлетворить требования властей в части либо соблюдения экологических стандартов, либо гарантии безопасности продукции, а также иных условий деятельности, которые не могут быть обеспечены только за счет совершенствования менеджмента.

Прежде чем принять решение об использовании конкретного источника капитала, необходимо оценить его реальность и стоимость. Для этого можно использовать следующие критерии: возможный размер инвестиций; характер условий, предлагаемых инвестором; организационные сложности в привлечении инвестиций; требуемые финансовые затраты; вероятность получения инвестиций; управляемость процессом инвестирования; степень свободы распоряжения инвестициями.

Формируя инвестиционную политику, предприятия обязаны: сформировать портфель инвестиционных (в т.ч. особенно инновационных) предложений; по выбранным критериям отобрать приоритетные проекты; по каждому приоритетному проекту подготовить варианты бизнес-планы, отвечающие международным стандартам; проработать схемы финансирования (вторичная эмиссия собственных акций, привлечение кредитов (возможно под залог), выпуск облигаций, организация нового юридического лица для финансирования проекта, предоставляемого к инвестированию, с предоставлением части акций или паев третьему лицу и т.д.). Затем нужно провести диагностику и поиск источников финансирования (государственная поддержка, коммерческие кредиты, смешанное финансирование, иностранные инвестиции).

Одним из инструментов для оценки рисков инвестора при осуществлении им инвестиций, служит бизнес-план. При рассмотрении бизнес-плана инвестор задает следующие основные

вопросы: С кем я имею дело? Надежен ли мой будущий партнер? Кто возглавляет предприятие? Соответствует ли руководство предприятия заявленным представлениям инвестора о хорошем уровне менеджмента? Привлекателен ли проект (в части рентабельности, сроков возврата капитала, потоков наличных денежных средств, размеров инвестиций)? Имеются ли гарантии правительства, местной администрации, отечественных и зарубежных банков? Оформлен ли залог в виде залоговых обязательств? Застраховано и перестраховано ли имущество? В какой мере процесс инвестирования контролируем, наблюдаем и прозрачен? Инвестор должен быть уверен, что его права защищаются законом.

Бизнес-план проекта призван дать возможность инвестору сделать комплексную оценку инвестиционного предложения и в первую очередь показать, что предлагаемый товар (продукция и/или услуги) являются конкурентоспособным, что на него имеется достаточный платежеспособный спрос; что возможна реализация проекта в приемлемые сроки; а также, что инвестирование проекта выгодно для инвестора.

В соответствии с этим, бизнес-плане должен содержать следующие основные разделы:

1. **Характеристика товара (продукции и услуг).** Здесь необходимо сформировать представление о сущности проекта, чем подтверждается конкурентоспособность товара, об источниках технического риска при создании нового вида товара/услуг, и возможных способах его снижения;

2. **Оценка рынка.** (Здесь необходимо представить материал, достаточный для того, чтобы убедить инвестора в том, что продукты/услуги имеют устойчивый спрос и могут быть проданы в условиях конкуренции);

3. **Возможности производства** (где характеризуются производственный потенциал, сроки, объем предполагаемого производства товара, выявляются возможные узкие места в процессе организации производства).

4. **Организация реализации проекта.** (Здесь отражено, в какой форме должна осуществляться реализация проекта, какие необходимы организационные меры по формированию основы проекта, препятствия на пути ее создания, приводится перечень важнейших мероприятий, проведение которых необходимо в ходе реализации проекта, их последовательность и сроки);

5. Финансовый план (в котором характеризуются предполагаемые финансовые потоки, финансирование по этапам (схема финансирования во времени). Естественно, желательно наличие нескольких схем финансирования и оценка, в зависимости от схемы, срока окончания разработки. Кроме того, приводятся данные о разработчиках проекта. При составлении бизнес-плана, следует учитывать и факторы воздействия внешней среды, такие как налоговая политика, инфляция, спрос и сбыт продукции и т.д.

Для обеспечения привлечения инвестиций предприятием, необходимо, следовательно, решение ряда вопросов: сформировался ли на предприятии собственник; есть ли команда, способная преодолеть возникающие на пути реализации инвестиционных проектов трудности; каков уровень внутрифирменной культуры на предприятии; не является ли тормозом система управления; разработана ли стратегия развития предприятия; действует ли механизм саморазвития организации и другие. Решение данных вопросов делает фирму рыночно чувствительной и быстро реагирующей на изменения внешней среды.

Важно обеспечить привлекательность проекта. Для достижения данной цели, необходимо грамотное составление бизнес-плана, определение уровня финансового риска. Принимая инвестиционное решение, компания (особенно иностранная) обязательно учитывает следующие важнейшие моменты:

- отношение населения и общественного мнения к присутствию в стране подобной фирмы,
- привлекательность макроэкономических условий,
- политическую стабильность,
- надежность защиты иностранных инвестиций,
- квалификацию и стоимость рабочей силы,
- выгодность налогового и внешнеэкономического режима,
- возможность контроля над всей или большей частью уставного капитала,
- уровень развития инфраструктуры бизнеса,
- наличие четкой государственной инвестиционной политики.

Среди важнейших факторов, сдерживающих иностранные инвестиции в России, можно также добавить социально-экономический кризис (социально-политическая и макроэкономическая стабильность выступают как ключевой фактор для привле-

чения иностранного капитала в национальную экономику), недостаточно льготный режим для иностранного инвестирования в российскую экономику, необязательность и порой безответственность руководителей российских предприятий.

В условиях России особенно важно в полной мере задействовать и другой источник финансовых ресурсов — внутренние накопления. Свидетельством наличия избыточных инвестиционных ресурсов в России, не находящих в ней применения, является отток капитала за рубеж, оцениваемый ежемесячно в 2 млрд. долл. До недавнего времени, мобилизованные в значительной степени на покрытие дефицита государственного бюджета денежные средства, в последнее время в связи со снижением доходности государственных финансовых инструментов, стали высвобождаться. Для них доходным источником вложений может стать реальный сектор экономики.

Итак, важно определить основные источники привлечения инвестиций (международные, зарубежные национальные и отечественные банки, различные фонды, государственные и частные компании, частные лица, зарубежные благотворительные фонды, государственные, республиканские и местные программы и др.). Следует учесть, что кроме того, денежные средства могут быть получены от спекулятивных операций с ценными бумагами; операций на рынке недвижимости; сдачи собственного имущества в залог; средств от развития собственного бизнеса.

Особенно важно для современных российских условий эффективно использовать финансовый механизм самой фирмы, представляющий систему организации, планирования и использования ее финансовых ресурсов. В состав финансового механизма входят различные финансовые инструменты, а также финансовые приемы и методы, обеспечивающие кадровое, правовое, нормативное, информативное и программное обеспечение. Под термином “финансовые инструменты” обычно имеются в виду различные формы краткосрочного и долгосрочного инвестирования, торговля которыми осуществляется на финансовых рынках. К ним относятся денежные средства, ценные бумаги, опционы, форвардные контракты, фьючерсы.

Самыми надежными ценными бумагами являются государственные. Основная причина выпуска государственных ценных бумаг — желание неинфляционного покрытия дефицита национального бюджета. В настоящее время распространяются госу-

дарственные краткосрочные обязательства (ГКО), казначейские обязательства и облигации внутреннего валютного займа. Наиболее эффективными, надежными и ликвидными инструментами являются трех- и шестимесячные ГКО. Это подтверждается и динамикой их продаж. Казначейские обязательства как новый финансовый инструмент появились на рынке государственных ценных бумаг в 1994 г. Эти ценные бумаги эмитируются Министерством Финансов РФ и используются в качестве средства оплаты по текущей задолженности федерального бюджета перед предприятием и отраслями. Предприятия, получившие КО в качестве первых держателей, могут расплатиться ими со своими кредиторами.

Облигации внутреннего валютного займа (ОВВЗ) Внешэкономбанка появились 14 мая 1993 г., когда ВЭБ выдал их предприятиям, имевшим корреспондентские счета, сроком на 1, 3, 6, 10 и 15 лет. Общий объем займа составил 7885 млн.долл. Ежегодный доход выплачивается в размере 3%. Вторичный рынок этих ценных бумаг развит слабо ввиду их невысокой доходности — максимальная доходность при некоторых видах операций с ними достигала 15-30%. Вместе с тем эти ценные бумаги имеют весьма выгодное отличие — они котируются на мировых фондовых рынках. Большая часть ОВВЗ оказалась в собственности профессионалов фондового рынка, рассматривающих российские валютные облигации не как долг, а как чисто спекулятивный актив. Характерна возможность спекулятивной игры на дисконте, а также использование курсовой разницы при инвестировании рублевых средств в ОВВЗ с последующим получением валютных ресурсов в момент обратной продажи.

Неуклонно возрастающий приток иностранного капитала в Россию направлен по преимуществу в сторону рынка государственных ценных бумаг. Нерезиденты сегодня держат примерно пятую часть всего их объема, а стратегические инвесторы пока в нашу страну не торопятся. В поиске инвестирующих ресурсов российские эмитенты сами выходят на мировые финансовые рынки. Практически все наиболее крупные отечественные компании уже используют программы депозитарных расписок того или иного уровня, но такие бумаги обращаются в основном на американском рынке. На европейском рынке пока котируются только бумаги РАО "Газпром" и НК "Татнефть". Депозитарная расписка — производная ценная бумага, выпу-

щенная на бумаги иностранного эмитента и имеющая свободное хождение в стране. Различают два вида депозитарных расписок: американские — АДР (American Depository Receipts) и глобальные — ГДР (Global Depository Receipts). АДР обращаются на фондовых рынках США и имеют долларовый номинал, а ГДР, кроме американского рынка, могут торговаться на рынках стран Западной Европы. Депозитарные расписки являются инструментом для приобретения инвесторами ценных бумаг иностранных эмитентов.

АДР, выпущенные на российском рынке, имеют ряд привлекательных черт для своих владельцев: не требуется регистрация у российского реестродержателя; существует несколько уровней депозитарных расписок, что обеспечивает их свободное обращение на зарубежных фондовых биржах и в системах внебиржевого рынка; их владельцы могут осуществлять сделки купли-продажи за пределами страны эмитента акций, что освобождает их от уплаты местных налогов.

Кроме того, на нашем рынке ценных бумаг все большее место занимают векселя. Вексель представляет собой безусловное письменное долговое обязательство векселедателя уплатить при наступлении срока обозначенную в векселе денежную сумму владельцу векселя (векселедержателю). Вексель выступает одним из универсальных методов разрешения проблемы неплатежей — переоформление задолженности предприятий в виде единообразного долгового обязательства, используемого в качестве самостоятельного расчетно-платежного средства. Главная функция векселя связана с выполнением роли кредитного инструмента: его выдача влечет за собой отсрочку платежа. Это — средство платежа, поскольку такая выдача осуществляется на основе существующего или будущего долгового обязательства, погашение которого неотвратимо. Вексель серьезно упрощает платежи, ибо создавая возможность их отсрочки, позволяет плательщикам погасить свои долги с использованием кредитов.

В России наиболее популярными сейчас являются банковские векселя. Основные причины этого:

- достаточно высокая доходность — в зависимости от срока, суммы и надежности банка;

- надежность — особой надежностью обладают векселя, эмитируемые группами крупных банков, несущими по ним солидарную ответственность;

— ликвидность — практически все банки-эмитенты предусматривают возможность досрочного погашения; кроме того, векселя могут использоваться в качестве платежа путем составления передаточной надписи на векселе;

— залоговая ценность — вексель можно использовать как сберегательное средство и в качестве залога; некоторые биржи принимают банковские векселя в качестве взноса, гарантирующего исполнение фьючерсных контрактов. Некоторые банки выпускают и валютные векселя. По различным оценкам, в настоящее время совокупный объем эмиссии векселей измеряется десятками триллионов рублей.

Все шире используются и производные ценные бумаги, разнообразные по составу. В частности, к ним можно отнести финансовые фьючерсы, опционы, варранты, свопы и др. Форвардные и фьючерсные контракты — наиболее распространенные приемы хеджирования (страхования финансовых и валютных рисков). Они являются ценными бумагами и обращаются на фондовых биржах. Форвардный контракт, как и его наиболее распространенная разновидность фьючерс, представляет собой соглашение о купле-продаже товара или финансового инструмента с поставкой и расчетом в будущем. Контракт стандартизирован по количеству и качеству товара. Некоторые виды контракта, являясь ценными бумагами, могут неоднократно перепродаваться на бирже вплоть до определенного срока их исполнения.

Фьючерсный рынок в России появился в октябре 1992 г. на Московской товарной бирже. К середине 1994 г. фьючерсная торговля началась и на других биржах: Московской центральной фондовой бирже (МЦФБ), Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ) и др. Принимать участие в торговле фьючерсами имеют право расчетные фирмы, являющиеся членами Биржевой палаты, остальные физические и юридические лица могут участвовать в торговле лишь в качестве их клиентов.

Несмотря на большую специфику и сложность технологии фьючерсной торговли, с самого начала между биржами в этой сфере имеет место конкуренция. Конкуренция выражается в совершенствовании условий торговли (механизм торговли, формы и уровень залогов, процедура поставки), а также в разработке и внедрении в торговую практику новых контрактов на товарные и финансовые инструменты. В 1995 г. к числу реальных

конкурентов добавилась торговая площадка на Российской товарно-сырьевой бирже. В 1995 г. была учреждена и начала торговлю Московская финансовая фьючерсная биржа. В 1996 году на всех московских торговых площадках действовало уже около 100 фирм – профессиональных участников фьючерсного рынка. Большинство из них работали одновременно на двух или трех биржах, а также на рынке ГКО. Некоторые выходили также и на рынок акций приватизированных предприятий.

Торговля биржевыми опционами – дело на российском финансовом рынке достаточно новое. Если валютными фьючерсами торгуют давно, то введение опционов в российскую биржевую практику состоялось сравнительно недавно. В то же время в мире за последние 20 лет объемы опционной торговли почти сравнялись с объемами фьючерсной торговли и продолжают неуклонно увеличиваться. Это свидетельствует, что опционы заслуживают гораздо большего внимания, а ряд уникальных особенностей делает их в некоторых случаях просто незаменимыми.

Новые финансовые инструменты, использование которых обусловлено осуществлением программы стабилизации финансовой сферы России, применяются для обеспечения улучшения общей экономической ситуации в России. Одним из способов достижения этой цели является внедрение новых эффективных финансовых инструментов – различных форм краткосрочного и долгосрочного инвестирования, торговля которыми осуществляется на российских финансовых рынках.

Работа на финансовых рынках открывает фирме возможность максимально эффективного использования имеющихся у нее финансовых ресурсов и других возможностей, увеличения прибыли (хоть и спекулятивной), пополнения резервных денежных фондов, формирования специальных фондов, предназначенных для инвестиционных целей.

VI. УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ

“Тому, кто боится собственной тени, нет места под солнцем”.

(Арабская пословица)

Лучше предотвращать будущую ошибку, чем сожалеть о прошлом прегрешении.

Хун Цзы Чен

Предпринимательства 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 своей рыночной деятельности, поскольку от них никто не застрахован, а главное — оплошностей не повторять, постоянно корректировать систему действий с позиций 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 не в коем случае не стоял вопрос о банкротстве. Поэтому особое внимание уделяется постоянному совершенствованию управления риском — риск-менеджменту.

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 вели-

чины 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 представляет систему управления риском и экономическими (точнее финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, и включает стратегию и тактику управленческих действий.

Под **стратегией управления** имеются в виду направления и способы использования средств для достижения поставленной цели. Каждому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия лучшего решения. Стратегия помогает сконцентрировать усилия на различных вариантах решения, не противоречащих генеральной линии стратегии и отбросить все остальные варианты. После достижения поставленной цели данная стратегия прекращает свое существование, поскольку новые цели выдвигают задачу разработки новой стратегии.

Тактика — практические методы и приемы менеджмента для достижения установленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и самых конструктивных в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы — объекта управления и управляющей подсистемы — субъекта управления. Объектом управления в риск-менеджменте выступают рисковые вложе-

ния капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком 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. Процесс управления всегда предполагает получение, передачу, переработку и практическое использование информации. Приобретение надежной и достаточной в конкретных условиях информации играет главную роль, поскольку оно помогает принять правильное решение по действиям в условиях риска. Информационное обеспечение состоит из разного рода информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.д.

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.

Тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Многие виды информации составляют предмет коммерческой тайны и могут быть одним из видов интеллектуальной собственности, а значит вносятся в качестве вклада в уставной капитал акционерного общества или товарищества. Наличие у финансового менеджера достаточной и надежной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений. Это ведет к снижению потерь и увеличению прибыли.

Любое управленческое решение основывается на информации, причем важное значение имеет качество этой информации, которое должно быть оценено при ее получении, а не при передаче. Информация сейчас стареет очень быстро, ее следует использовать оперативно.

Хозяйствующий субъект должен уметь не только собирать информацию, но хранить и отыскивать ее в случае необходимо-

сти. 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.

Особую роль в решении рискованных задач играют интуиция менеджера и инсайт. Интуиция представляет собой способность непосредственно, как бы внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Интуиция является непременным компонентом творческого процесса. Инсайт — сознание решения конкретной проблемы. В момент инсайта решение осознается ясно, однако эта отчетливость часто носит кратковременный характер. Поэтому необходима сознательная фиксация решения.

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 правил и приемов для принятия 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, что есть и другие варианты.

Прежде, чем принять решение о рисковом 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;
- определить 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 гарантию по поручительству российских и иностранных компаний, производить возмещение убытков за их счет, поручать другим лицам исполнения 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 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 заключает-

ся 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 возможных 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. Расчет по оценке риска и выбору оптимального варианта вложения капитала производится 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 бы позволила 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 рас-

смагивать 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 задуманного сценария.

Чтобы оценить вероятность 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 удается 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, т.е. 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, трудо-

вые, 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 измерять материальные потери в тех же единицах, в которых измеряется количество данного вида материальных ресурсов, т.е. 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, в 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 действий 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 трудочасов 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 реализуемую 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.

Потери времени существуют 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 потери от случайных.

Рассмотрим детальнее структуру потерь в зависимости от вида предпринимательской деятельности, т.е. 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 или 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, ценовой инфляцией приводит к вероятным 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, которые могут быть вследствие высоких транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других побочных расходов. Перерасход намеченной величины фонда оплаты труда возможен вследствие превышения расчетной численности либо вследствие выплаты более высокой, чем запланировано, заработной платы работникам. Возможна также уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе бизнеса ставки отчислений и налогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону. Не следует так-

же 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 непредвиденные 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. Уменьшение объема реализации, обусловленное падением спроса или потребности в товаре, вытеснением его конкурирующими товарами, ограничениями на продажу, способно вызвать потери дохода и прибыли, измеряемые произведением объема непроданной продукции на отпускную цену.

Порой достаточно серьезны **потери в финансовом предпринимательстве.** Финансовое предпринимательство, по сути, это то же коммерческое, но товаром в этом случае выступают деньги, ценные бумаги, валюта. Следовательно, потери, в целом харак-

терные для коммерческого предпринимательства, присущи и финансовому предпринимательству. 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 неспрогнозируемость 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 определенной финансовой потери, выражающейся: в возможности не достичь поставленной цели; в неопределенности прогнозируемого результата; в субъективности оценки прогнозируемого результа-

та. 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, варьировать. 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 составила 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 менеджера. 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 в условиях, когда руководитель дос-

точно 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 и 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 этом 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 этой 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, т.е. 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 ранее 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 роль центров прибыли, которые соз-

дают 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 экспроприированы. Имеется и риск регулирования (процедуры бухгалтерского учета и принципы налогообложения могут быть изменены властями). Экономический риск, 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, финансист 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 займ 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, должен 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. Так, европейские производители автомобилей, экспортирующие продукцию в США, понесли большие убытки из-за падения курса доллара США по отношению к фунту стерлингов и немецкой марке — цена на продукцию европейцев на американском рынке оказывалась завышенной, или же они вынуждены были смириться с низким уровнем прибыли. Для японских автомобилестроителей, которые ранее уже сталкивались с подобной проблемой и создали производственные мощности в США с целью ее решения, новой проблемой стало негативное воздействие на баланс материнской компании внезапного падения стоимости их американских инвестиций в ценовом выражении.

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: разрабатыва-

ются материально обеспеченные планы переориентации деятельности.

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. Так, 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. Полное исключение риска крайне редко в финансовой деятельности. 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, поскольку 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. Надо определить эф-

фективность 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”, а 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, а 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 изменений. 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 в будущем 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 вы считаете, что в наибольшей степени стратегии фирмы соответствует проект, обеспечивающий хотя скромную, но стабильную выручку на протяжении достаточно длительного периода, то ваши симпатии окажутся на стороне одного 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.

Наиболее 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, работа по его формированию и поддержанию в интересах достижения поставленных перед ним целей при сохранении необходимого уровня его ликвидности и минимизации расходов, связанных с портфелем. 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 извест-

ными 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, т.е. организаций, профессионально занимающихся аккумулярованием финансовых ресурсов своих клиентов и использованием их на рынке капиталов. Так, популярным типом инвестиционного института являются взаимные фонды, представляющие собой паевой инвестиционный фонд открытого типа, дающий инвесторам доступ к более высоким рыночным 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. Так, акционерное общество открытого типа "Астро-Капитал", зарегистрированное в Санкт-Петербурге, представляет собой открытый взаимный инвестиционный фонд, распространяющий свои акции через "Астробанк".

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 финансовые 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 это базируется 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 среднеквадратическое отклонение от ожидаемой прибыли.

В-третьих, общая 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 вероятностный 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, т.е. 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, т.е. 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 набор, 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 дефицитной, инфляционной экономики России с падающим производством и 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 не-наполненного рынка ценных бумаг;

— производные 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 только 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 с 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 их 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 инвестор 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, напри-

мер, в прямые инвестиции, недвижимость, иностранную валюту и т.д. **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 продавались, 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 государственные долговые обязательства (например, замораживание выплат по внутреннему займу для населения 1982 года). **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 процента ставок на рынке. Рост рыночного уровня процента ведет к понижению курсовой стоимости ценных бумаг, осо-

бенно 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.

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 объем потерь.

Основные приемы снижения степени риска: **диверсификация**, которая представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, непосредственно не связанные между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов; диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности (например, приобретение инвестором акций пяти разных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в пять раз и, соответственно, в пять раз снижает степень риска); **приобретение дополнительной информации о выборе и результатах**. Более полная информация позволяет сделать точный прогноз и снизить риск, что делает информацию товаром, причем очень ценным, **лимитирование** — это 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 натураль-

ных 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 соответствующими 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, связанных 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 пожизненной 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 скры-

той 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). Такой продукт представляет, например, страховая компания "Принципиал".

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 страхователями 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 находящиеся 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 других государств и подвержены риску

быть украденными, сожженными и т.д. в связи с нестабильностью экономики и 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). Страховые взносы можно оплатить в Сбербанке вместе с другими коммунальными платежами, что очень удобно. Среди таких компаний: СК “МАКС”, “Военно-страховая компания”, СК “МЕСКО”, “Русская страховая компания”, СК “Генеральный резерв” и т.д.

Оценивая ситуацию в целом, следует отметить, что риск-менеджмент пока недостаточно изучается и применяется в российской практике. Это происходит из-за недостаточно высокого уровня развития финансовых отношений, из-за слабой подготовки значительной части кадров, из-за недостатков обобщения результатов российской практики риск-менеджмента.

И последнее, как бы хорошо ни была изучена проблема риска, очевидно, что все способы, методы и приемы уклонения от риска, как показала мировая практика, не могут полностью устранить эту проблему ни в одной стране.

Итак, финансовый менеджер имеет возможность осуществлять воздействие на величину риска через финансовый механизм, т.е. через совокупность приемов финансового менеджмента и разработки и реализации особой стратегии, которые и составляют основу риск-менеджмента. Концепция финансового и предпринимательского риска состоит в том, что перспективное решение финансового характера имеет вероятностную природу, являясь, следовательно, субъективным, а степень его объективности зависит от многих факторов, включая точность прогнозируемой динамики денежного потока, цены источников средств, возможности их получения и других. В ос-

нове таких оценок лежат статистические данные. Снижение степени риска достигается диверсификацией видов деятельности, активов, направления инвестирования и т.д.

Финансовый менеджер постоянно сталкивается с проблемой выбора источников финансирования. Особенность состоит в том, что обслуживание того или иного источника обходится предприятию неодинаково. Каждый источник имеет свою цену. Решения финансового характера будут точны в той мере, в которой объективна и достаточна информация. Уровень же объективности зависит от того, в какой степени рынок капиталов соответствует эффективному рынку. В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная роль риск-менеджмента полностью соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном соотношении прибыли и риска.

VII. ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И ЛИКВИДНОСТЬ ФИРМЫ

*“Раз монета круглая — пусть
она крутится”.*

(Французская пословица)

Оценка финансового положения предприятия — совокупность методов, позволяющих определить состояние дел предприятия в результате изучения результатов его деятельности. Цель анализа финансового положения предприятия — доброкачественная, достоверная информация о его финансовом положении, платежеспособности и доходности.

Источники для исследования финансового положения предприятия — формы бухгалтерского отчета и приложения к ним, а также сведения из самого учета, если анализ проводится в рамках предприятия. Изучение финансового положения предприятия должно дать руководству предприятия картину его действительного состояния, а лицам, заинтересованным в его финансовом состоянии, сведения, необходимые для беспристрастного суждения, например, о рациональности использования вложенных в предприятие дополнительных инвестиций и т.п.

Финансовое состояние предприятия является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности. Оно определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, является гарантом эффективной деятельности как самого предприятия, так и его партнеров. Устойчивое финансовое положение предприятия не является подарком судьбы или счастливым случаем истории. Это — результат умелого, просчитанного управления всей совокупностью производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия. Это, так называемые, внутренние факторы, наглядными итогами влияния которых являются состояние активов и их оборачиваемость, состав и соотношение финансовых ресурсов. Но уже отмечалось, что нельзя отрицать всю важность и значение воздействия на финансовое благосостояние фирмы внешней среды или внешних факторов, среди которых — государственная политика налогов и расходов,

процентная и амортизационная политика, положение на рынке (в том числе и финансовом), уровень безработицы и инфляции в стране, средняя производительность труда, средний уровень прибыли и т.д. С этой точки зрения устойчивость — процесс противодействия фирмы негативным внешним обстоятельством, ее реакция на внешние возмущения, выводящие ее из состояния равновесия. Финансовую устойчивость отождествляют не только с состоянием пассивной безубыточности, но и со стабильным развитием предприятия. Для рыночной экономики важна стабильность, в основе которой лежит управление по принципу обратной связи, т.е. активного реагирования управления на изменения внешних и внутренних факторов.

С точки зрения управления фирмой причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным: недостаточный учет требований рынка (по предлагаемому ассортименту, по качеству товара, по цене и т.д.) и неудовлетворительное финансовое руководство предприятием, когда оно неправильно учитывает риски, делает серьезные ошибки, избыточно отягощается обязательствами. В первом случае говорят о болезни бизнеса, во втором — о болезни финансового менеджмента. Особое значение при рассмотрении данного вопроса имеют факторы, внешние по отношению к предприятию, в особенности — макроэкономические.

В современных российских условиях особое значение поэтому приобретает серьезная аналитическая работа на предприятии, связанная с изучением и прогнозированием его финансового состояния. Своевременное и полноценное выявление “болевых точек” финансов фирмы позволяет осуществлять комплекс упреждающих мер, предотвращающих возможное ее банкротство. Особую актуальность приобретает вопрос оценки структуры баланса, так как именно по неудовлетворительности его структуры принимаются решения о несостоятельности предприятия.

Под несостоятельностью (банкротством) фирмы понимается неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), а также обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Заметим также, что и выбор партнеров в бизнесе должен осуществляться на базе оценки финансовой состоятельности

предприятий и организаций. Для каждого хозяйствующего субъекта поэтому столь важно систематически наблюдать за собственным "здоровьем", располагая объективными критериями оценки финансового состояния. Поэтому анализ финансового состояния — очень важная часть всей экономической работы, необходимое условие грамотного управления предприятием, объективная предпосылка обоснованного планирования и рационального использования финансовых ресурсов.

Цель изучения финансового состояния предприятия состоит в изыскании дополнительных фондов денежных средств для наиболее рационального и экономического ведения хозяйственной деятельности. Финансовое состояние является комплексным понятием и характеризуется системой показателей, отражающих наличие и размещение средств, реальные и потенциальные финансовые возможности. Его определяют на конкретную дату. Хорошее финансовое состояние — это устойчивая платежная готовность, достаточная обеспеченность собственными оборотными средствами и эффективное их использование с хозяйственной целесообразностью, четкая организация расчетов, наличие устойчивой финансовой базы.

Неудовлетворительное финансовое состояние характерно неэффективным размещением средств, их иммобилизацией, плохой платежной готовностью, просроченной задолженностью перед бюджетом, поставщиками и банком, недостаточно устойчивой реальной и потенциальной финансовой базой, обусловленной неблагоприятными тенденциями в производстве. Финансовое состояние фирмы может быть напряженным, если наряду с показателями удовлетворительного состояния финансов имеются признаки его ухудшения, неблагоприятно сказывающиеся на производственной и хозяйственной деятельности. Данные для анализа финансов фирмы имеются в бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая в условиях рыночной экономики становится основным средством коммуникации и важнейшим элементом информационного обеспечения финансовой работы.

Охарактеризуем некоторые критерии устойчивого положения фирмы. В качестве критерия устойчивости финансового состояния предприятия может использоваться вероятность его банкротства, при определении которой нужно учитывать различные показатели. Темпы инфляции, фазы экономического цикла, спе-

цифика производства (фондоёмкость, энергоёмкость, трудоёмкость), производительность труда, “налоговый климат” — все это оказывает влияние на динамику вероятности банкротства фирмы. На Западе широко распространены модели для прогнозирования вероятности банкротства, в которых учтены наиболее серьезные внешние факторы. Существенными показателями такого рода являются: средний индекс Доу Джонса по промышленности; уровень национальной безработицы; соотношение прибыли после вычета налогов к доходу фирмы; ставка по облигациям корпораций, имеющих наивысший рейтинг; наличие и размер свободных резервов; совокупные сбережения; динамика объема инвестиций в бизнес; средний выпуск продукции за час; отношение новых товаров длительного пользования к валовому национальному продукту; стадии экономического цикла и т.п.

Учитывая существование для фирмы определенного критерия финансовой устойчивости, за пределами нижней границы которого ей грозит банкротство, отметим, что такой нижней границей выступает обеспечение платежеспособности, ликвидности и кредитоспособности фирмы, поскольку для сохранения устойчивости необходимо, чтобы движение денежных потоков фирмы давало ей, по крайней мере, возможность рассчитаться с поставщиками, кредиторами и государством. Платежеспособность выступает как признак и как основа финансовой устойчивости фирмы. Данное требование предполагает, что фирма должна иметь возможность оплачивать свои производственные потребности, поэтому индикатором устойчивого состояния в этом случае является отрегулированный баланс денежных потоков. В настоящее время именно несбалансированность денежных потоков хозяйствующих субъектов является одной из основных причин их нестабильного состояния.

При выявлении таких причин и структурировании проблемы становится очевидным, что неплатежеспособность фирм-производителей может возникнуть в результате воздействия двух основных факторов — неплатежеспособности потребителей продукции или серьезных трудностей с реализацией этой продукции. В свою очередь, на оба эти фактора оказывают воздействие другие различные причины, внутренние и внешние. К основным внешним причинам в российских условиях следует отнести такие, как нестабильность экономического положения в стране

в целом, неотрегулированность правового обеспечения хозяйственной деятельности, несовершенство налоговой политики.

Внутренние факторы неплатежеспособности предприятий порождаются, как правило, неквалифицированностью руководителей и неэффективностью менеджмента во всех или отдельных его компонентах (маркетинг, техническая политика, финансовая политика).

Устойчивое состояние предприятия во многом определяется кадровым потенциалом и его соответствием целям и задачам данной конкретной фирмы.

Кроме того, стабильное рыночное положение хозяйствующего субъекта зависит от места, роли, степени его участия на рынке товаров и услуг. Ни один производитель не способен к устойчивому существованию, предлагая рынку товар, не находящий своего потребителя. Стремление предприятия к прочности и устойчивости предполагает изучение и оценку рынка, его сегментации, определение потребности в предлагаемом товаре, анализ и оценку конкурентов (если таковые имеются), оценку параметров товара, определяющих его конкурентоспособность, позиционирование товара на рынке. И только наличие и сохранение спроса или дефицита на товар является предпосылкой организации производства, его сохранения или развития.

Необходимо учесть еще и следующее. Считается, что кризис неплатежеспособности, переживаемый в настоящее время большинством предприятий и определяемый по ряду показателей (например, оценка дебиторской и кредиторской задолженностей, их структуры и соотношения) является причиной неустойчивого положения. Казалось бы, улучшив эти показатели, можно достичь стабильности. Однако, известны методы достижения технической платежеспособности на контрольную дату при сохранении реальной неплатежеспособности фирмы. В этом случае уместно говорить, что неплатежеспособность является не причиной, а признаком неустойчивого финансового положения фирмы. Причины гораздо глубже и искать их нужно, в основном, в неэффективном менеджменте. Но не умаляя значимости признаков болезни (неплатежеспособности), необходимо лечить саму эту болезнь.

Рассмотрим проблему неустойчивого рыночного положения российских фирм и возможные пути ее разрешения. Специфика российских условий такова, что промышленность большин-

ства регионов страны была ориентирована на производство средств производства. Подобная структура промышленного производства предполагала ориентацию производителей на “внешнее потребление” их продукции со всеми вытекающими отсюда последствиями. Экономический кризис в стране обусловил продолжительный спад промышленного производства. Наибольшее падение произошло в отраслях, ориентированных на выпуск продукции инвестиционного назначения и непродовольственных товаров. И хотя постепенно спад производства замедляется, анализируя работу предприятий в целом, следует признать, что в промышленной сфере сохраняется проблема нестабильности платежеспособности.

Проблема неплатежей признается у нас в настоящее время как основная. Для ее разрешения необходимы оперативные меры как самих предприятий, так и различные формы содействия органов государственной власти (все формы взаимозачетов, работа с ценными бумагами, эмиссия ценных бумаг, лизинг). В определенной степени решение этой проблемы зависит от компетентности и профессионализма кадров предприятия.

Снизить напряженность ситуации и снять отчасти проблему технической неплатежеспособности позволяет государственное вмешательство в форме попытки организовать систему взаимозачетов. В качестве примера здесь можно привести последний совместный опыт нескольких государственных структур (Минфина, Государственной налоговой службы, Центрального банка РФ и др.) проведения денежных зачетов по доходам и расходам федерального бюджета на 1996 г. Это мероприятие было организовано в интересах и с целью исполнения бюджета. В то же время оно позволяет немного “сгладить углы” нынешней ситуации и частично урегулировать неплатежи.

Важной проблемой российских фирм-производителей является неконкурентоспособность выпускаемой продукции. Поскольку цепочка “продукция — выручка — платежеспособность” — составное звено устойчивости фирмы, платежный кризис в конечном счете разрешится вследствие того, что выживут платежеспособные предприятия и погибнут неплатежеспособные, т.к. в рыночной системе заложено свойство стремления к равновесию. В любом случае жизнь фирмы связана с тем, что необходимо выпускать конкурентоспособную продукцию, опирающуюся на последние достижения науки и техники. Заметим, что

жизненный цикл подобной продукции больше, чем у товаров широкого потребления.

Говоря о конкурентоспособности продукции, имеется в виду прежде всего поддержание и развитие научно-технического потенциала (для отечественных производителей именно научно-технические возможности в будущем могут оказаться ключевым фактором их дальнейшего устойчивого развития) и связанного с ним кадрового потенциала, поддержание соответствующего уровня производства. Здесь нельзя не отметить проблему значительного старения основных фондов. Для ее решения требуются немалые средства.

Инвестиции предполагаются как в действующее производство (его диверсификацию и развитие), так и в новое. В данном случае обнажается еще одна проблема — инвестиционный кризис, для разрешения которого необходима оценка инвестиционного потенциала каждого предприятия и возможностей его использования. Участие в этом государственных органов власти может выражаться в разработке и реализации программ устойчивого развития предприятий, содействии в проведении инвестиционных программ при тщательном предварительном анализе инвестиционных проектов и оценке их значимости; посильной поддержке научно-технического потенциала предприятий.

Устойчивое состояние фирмы обязательно предполагает ее развитие, а любое направление развития требует финансирования. Принципиально здесь возможны только два источника: самофинансирование и внешнее финансирование. Поскольку в настоящее время поступления из внешних источников ограничены, перспективы развития могут иметь основой лишь возможности самофинансирования. Отсюда надо признать, что для поддержания существующей деятельности и для дальнейшего устойчивого развития необходимо в первую очередь учитывать резервы самих фирм (особенно финансовые).

Самофинансирование предполагает проведение гибкой ценовой и затратной политики, жесткой экономии всех видов ресурсов. Возможности самофинансирования предприятий ограничены вследствие сохраняющейся инфляции и значительного снижения объемов производства. Отсутствие финансирования или его недостаточность подрывает финансовую устойчивость фирмы. Но очень многое зависит от качества финансового менеджмента на предприятии. В этой связи интересен опыт ста-

билизации финансового положения одного из московских предприятий по производству бытовой техники.

Еще в недавнее время ситуация на данной фирме соответствовала положению дел на предприятиях в целом по стране и оставляла желать много лучшего. Она характеризовалась снижением объемов производств, стремительным сокращением сбыта. При этом количество работающих и уровень заработной платы как бы по привычке старались сохранить. Как следствие резко увеличивались затраты. Большое влияние на финансовое положение предприятия оказало также строительство новых производственных площадей. Затраты на него окончательно подорвали и без того шаткое положение фирмы.

Путь к оздоровлению ситуации начался со смены руководства предприятия, которое было не в состоянии решать наболевшие вопросы адекватно современным требованиям, не было способно ориентироваться в быстрой смене ситуаций и постепенно утрачивало контроль за ходом событий, допустило дезорганизацию управления и производства, иначе говоря пустило дело на самотек. Далее была проведена реорганизация учредительных отношений. Решающий пакет акций сконцентрировался в руках людей, способных нормализовать работу коллектива и укрепить положение фирмы. Создали принципиально новую, грамотную команду управленцев.

Первым делом провели серьезный анализ положения на рынке, в результате чего была установлена неоднородность заполнившего прилавки товара (в большинстве своем — зарубежного). Эта продукция делится как бы на два сегмента. Первый — это высококачественные (и дорогие) товары известных фирм, второй — нефирменные изделия, низкого качества и дешевые, но в красивой упаковке и из хорошей пластмассы. Оказалось, что недостаточно приличной продукции по доступной широкому потребителю цене. Это — очень актуальный и важный момент, свободная ниша на рынке, особенно в настоящих российских условиях, когда в стране значительно упала платежеспособность населения.

Бесспорно, что конкуренция — вещь серьезная, тем не менее опыт производства продукции с хорошими техническими и эксплуатационными показателями у фирмы имелся. Работа над дизайном уже имеющихся изделий, разработка и внедрение в производство новых образцов позволили существенно увеличить

конкурентоспособность выпускаемой продукции. При этом потребовалась частичная реконструкция производства, приобретение, установка и пуск новых линий, обновление парка оборудования. Фирма нашла возможность осуществить инвестиции в перспективное производство.

Но прежде всего фирме пришлось решать текущие проблемы: ликвидацию задолженности, урегулирование отношений с кредиторами, различными поставщиками (коммунальных услуг, энергетиками и прочими). При работе с поставщиками комплектующих руководствовались правилом, что все должно быть прежде всего экономически оправдано. Поэтому учитывали условия, предлагаемые поставщиками, своевременность и надежность поставок. В случае неудовлетворительного обслуживания быстро переориентировались на других поставщиков комплектующих, хотя в общем и целом стремились к установлению партнерских отношений с другими фирмами.

Главными проблемами предприятия оставались долги и дефицит оборотных средств, что в значительной степени оказывало влияние на рентабельность производства. В этом направлении провели анализ структуры закупок с целью определения, за счет чего возможна экономия оборотных средств. Основной идеей было стремление уменьшить цикл оборачиваемости средств. Проблему решили следующим образом. Заключили договоры о поставках на реализацию с отсрочкой платежа на небольшой строго фиксированный срок. Привлекли к сотрудничеству юридическую фирму, которая постоянно отслеживает своевременность поступления средств от реализации.

Систематически стали проводить работу с рядом реализующих структур на основе партнерских отношений. Часть сбыта осуществляется через оптовое звено, часть — непосредственно через торговые организации. Это упрощает сбыт и экономически эффективнее, так как нет посреднического звена. При этом стимулируется заинтересованность в конечных результатах (оплата производится не от количества реализованной продукции, а от объема поступивших от реализации средств). Разработана и применяется гибкая система скидок. Формируется сеть кураторов по сбыту в различных регионах, что способствует ускорению оборачиваемости ресурсов. Работа с дилерской сетью (причем приоритет отдается тем дилерам, которые работают грамотно, не взвинчивают проценты и цены, а стараются получить

доход за счет увеличения объемов сбыта) приносит свои плоды. Это выгодно, так как служит формированию круга потребителей и долговременного рынка сбыта. В целом акцент делается на формирование долговременных, стабильных партнерских отношений.

Что касается внутренних проблем предприятия, то оно стремится их решать, осуществляя постоянный поиск новых направлений производства и работы фирмы в целом, понимая при этом необходимость убирать и заменять все бесперспективное.

К сожалению, помощи извне нет. У государства не имеется нормальной схемы взаимодействия с промышленностью. Производители надеются на стабильные, законодательно гарантированные правила хозяйствования, позволяющие предприятиям экономически крепнуть и развиваться, инвестировать, внедрять новые технологии, улучшать условия труда, финансировать научные, природоохранные и социальные программы. Однако этого пока нет. Нет стабильности налоговых, тарифных, бюджетных, валютных и прочих условий. Стабильна только непредсказуемость государственных действий в экономике. Нет защиты от внеэкономического вмешательства в дела предприятий, хотя имеет место практика произвольного изъятия денежных средств. Так, очень спорным является вопрос о политике штрафных санкций за несвоевременные обязательные отчисления в бюджет и внебюджетные фонды. С точки зрения здравого смысла пени должны начисляться за то, что в бюджет не перечислены средства, которыми предприятие реально располагает. Существующая же практика начисления пени и штрафов приводит к увеличению долгов предприятий, и, как следствие, усугубляет проблемы неплатежей. Нередки случаи, когда банки списывают средства на заработную плату в порядке бюджетных отчислений. В данном случае нарушаются не только юридические законы (отношения между банком и фирмой регулируются гражданским законодательством), нарушаются также требования экономических законов. Не выплатив зарплату, невозможно сформировать реальные издержки и доходы, а, значит, определить реальную базу налогообложения. При таком порядке в бюджет попадают суммы, не полностью обеспеченные товарным покрытием, и он в какой-то части становится инфляционным. Аналогом предыдущего является процедура отчислений в Пенсионный фонд РФ. Здесь правила предписыва-

ют перечислять средства по факту начисления зарплаты (без ее выплаты) и, в противном случае, начислять пени. Кроме всего прочего, в России фактически нет кредитования оборотных средств, без чего вообще немислимо производство. Такие условия, разумеется, действуют не в пользу укрепления экономики предприятия и промышленности в целом.

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, 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).

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. Это 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 обяза-

тельств 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 из-за, как правило, 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 разнообразные оборотные средства, среди которых имеются как легкореализуемые, так и труднореализуемые в целях погашения внешней задолженности.

В то же время в составе краткосрочных пассивов обычно выделяются обязательства различной степени срочности. Отсюда одним из способом оценки ликвидности на стадии пред-

варительного 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, легкорезализуемые ценные бумаги). При этом часть срочных обязательств, остающихся необеспеченными, должна уравниваться менее ликвидными активами — дебиторской задолженностью предприятий с устойчивым финансовым положением, легкорезализуемыми 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 быстро реализуемых 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 потребу-

ют 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 уставной 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, неудовлетворенный 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 (рассредоточение 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 деятель-

ность, 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, имеющихся 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, платежеспособность фирмы, ее возможность 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 платежеспособности. Для руководства фирмы особенно важно поэтому проводить систематический анализ платежеспособности предприятия для эффективного управления им, для предупреждения возникновения и своевременного прекращения уже возникших кризисных ситуаций.

При оценке платежеспособности 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).

Одним из способов управления ликвидностью фирмы является ведение платежного календаря. Учитывая множество значений прогнозируемых поступлений и выплат по разным клиентам, его составление и расчет целесообразно вести на компьютере. Результатирующей будет информация об излишке или недостатке денежных средств на каждый прогнозируемый день. Кроме этого, в зависимости от временных интервалов, проводятся в автоматическом режиме и расчеты коэффициентов, отражающих состояние фирмы.

Для наиболее полной и адекватной выходной информации необходимо постоянно вносить изменения с момента их появления и регистрации. Полученные таким образом значения денежных средств могут быть больше нуля или меньше. В первом случае допустимые пределы уровня отражают нормальное состояние, или если его значение велико, то состояние практику-

ется как сверхликвидность. Во втором случае налицо отрицательная ликвидность, или недостаток денежных средств.

Цель использования денежного календаря — наилучшим образом обеспечить временные разрывы, характеризующиеся недостатком денежных средств. Инструментом здесь выступает изменение конкретных временных границ возникновения и погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Составление платежного календаря позволяет заблаговременно прогнозировать потребность в денежных средствах, а, следовательно, корректировать приток и отток денег с целью ликвидации временных разрывов.

Работу по обработке данных платежного календаря и расчетов коэффициентов ликвидности может выполнить любой компьютер с табличным процессором. Однако необходимо чисто программное согласование существующих бухгалтерских финансовых программ с целью подключения данных по балансовым счетам предприятия.

VIII. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА, АНАЛИЗА БАЛАНСА, АУДИТА

“Наши реформы, чтобы быть жизненными, должны черпать свою силу в русских национальных началах.”

*П.А.Столыпин
(Из речи в Государственной
Думе 16 ноября 1907 года).*

Проблема безубыточного функционирования, расширенного воспроизводства с одной стороны, убыточности и банкротства с другой, многих отечественных компаний, банков, предприятий различных отраслей хозяйства и сфер деятельности является как нельзя более актуальной. Показателем рыночной стабильности фирмы является ее способность успешно развиваться в условиях изменения внешней и внутренней среды. Только рост прибыли, нововведения обеспечивают финансовую основу самофинансирования рыночной деятельности фирмы, осуществления ее расширенного воспроизводства. Благодаря прибыли, выполняются обязательства предприятия перед бюджетом, банками, другими предприятиями и организациями.

Залог выживаемости предприятия — его стабильность на рынке. Чтобы предприятие могло эффективно функционировать и развиваться, ему прежде всего нужна устойчивость денежной выручки, достаточной для расплаты с поставщиками, кредиторами, своими работниками, местными органами власти, государством. После расчетов и выполнения обязательств необходима еще и прибыль, объем которой должен быть, по крайней мере, не ниже запланированного. Но финансовая устойчивость не сводится только к платежеспособности. Для достижения и поддержания финансовой стабильности важны не столько абсолютные размеры прибыли, сколько относительно объема капитала предприятия, собственного капитала и объема его выручки, т.е. показатели рентабельности.

Рост выручки и доходов, содействующий наращиванию рентабельности, росту устойчивости предприятия, уменьшению ве-

роятности его банкротства, рационален лишь до определенных пределов, поскольку, как правило, высокую рентабельность рыночных позиций обеспечивают, действуя с повышенным риском. В этом случае возрастают потенциальные возможности убытков, а в последующем и банкротства.

Результаты предпринимательской деятельности во многом предопределяются выбором состава и структуры изготавливаемых и реализуемых товаров, оказываемых услуг, здесь важна не только общая величина затрат, но и зависимость между постоянными и переменными издержками, определяющими скорость оборота капитала. Большое значение имеет для действий менеджера или руководителя учет в полной мере особенностей той стадии жизненного цикла, на которой находится фирма.

Стремясь решить постоянно возникающие конкретные вопросы, получить квалифицированную оценку финансового положения, руководители предприятий все чаще прибегают к данным учета и, как следствие, к данным финансового и управленческого анализа. При этом они, как правило, не довольствуются констатацией величины показателей отчетности, а рассчитывают получить конкретное заключение о достаточности платежных средств, нормальных соотношениях собственного и заемного капитала, удовлетворительной скорости оборота капитала.

В этих условиях меняется роль бухгалтерии, в чьи функции входит не только обеспечение текущего учета и составление отчетности, но и анализ финансового положения в целях эффективного управления предприятием. Удовлетворить новые запросы администрации имеет возможность только бухгалтер-аналитик, способный разобраться в экономике предприятия, выявить ее больные места на основе финансово-учетных данных, осуществить налоговое планирование.

Для реализации данных задач необходима реальная база. Такой базой и является учетная политика предприятия.

Разработка и реализация учетной политики связаны с практическим осуществлением бухгалтерского учета на предприятии. В общем виде учетную политику можно определить как совокупность способов ведения бухгалтерского учета, избранных предприятием в качестве наиболее соответствующих условиям его хозяйствования. Иными словами, это порядок осуществления первичного наблюдения, стоимостного измерения, теку-

щей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности предприятия, т.е. реализация метода бухгалтерского учета.

Основное назначение и главная задача принимаемой предприятием учетной политики — максимально адекватно отразить его рыночную деятельность, сформировать полную, объективную и достоверную информацию о ней для целей эффективного регулирования данной деятельности в интересах делового успеха и заинтересованных лиц. Учетная политика формируется посредством выбора способов ведения бухгалтерского учета из нескольких допускаемых общепризнанными стандартами. Если стандартами не установлены конкретные способы ведения учета тех или иных объектов, то предприятие само разрабатывает соответствующие процедуры, исходя из требований законодательства и нормативных актов по бухгалтерскому учету. В обоих случаях должно быть выдержано одно важнейшее условие — единство учетной политики на предприятии.

Процесс формирования учетной политики состоит из следующих последовательных этапов:

- 1) определение объектов бухгалтерского учета, в отношении которых должна быть разработана учетная политика;
- 2) выявление, анализ, оценка и ранжирование факторов, под влиянием которых производится выбор способов ведения бухгалтерского учета;
- 3) выбор и обоснование исходных положений построения учетной политики;
- 4) идентификация потенциально пригодных для применения предприятием способов ведения бухгалтерского учета по каждому приему метода учета и для каждого объекта учета;
- 5) отбор способов ведения бухгалтерского учета, пригодных для применения предприятием;
- 6) оформление избранной учетной политики.

На выбор варианта учета обычно влияют следующие обстоятельства:

- 1) правовой и организационно-экономический статус предприятия — форма собственности (частное, государственное), организационно-правовая форма (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, полное товарищество и др.), отрасль и вид деятельности (промышленность, строительство, транспорт, наука и научное обслуживание, торговля и

т.д.), размеры (масштаб деятельности, объем продаж, численность персонала и др.);

2) текущие и долгосрочные цели предпринимательства — привлечение дополнительных финансовых ресурсов, укрепление конкурентных позиций на рынке, осуществление инвестиционных программ, повышение котировок акций и др.;

3) особенности деятельности — производственной (технологическая структура, потребляемые ресурсы), коммерческой (организация снабжения и сбыта, системы и формы расчетов, взаимоотношения с покупателями), финансовой (взаимоотношения с банками и другими финансовыми институтами, налоговой системой), управленческой (структура, независимость от собственников, отчетность перед ними, уровень технического обеспечения, в том числе компьютерной техникой);

4) кадровое обеспечение — уровень квалификации персонала (опыт, навыки, степень понимания стоящих перед ним задач и проблем, способность их разрешать);

5) хозяйственная ситуация — уровень развития инфраструктуры рынка, состояние хозяйственного, налогового, бухгалтерского законодательства, состояние инвестиционного климата и т.д.

В учетной политике конкретного предприятия целесообразно исходить из имущественной обособленности предприятия, непрерывности его функционирования, последовательном применении избранной учетной политики, временной определенности фактов хозяйственной деятельности. При выборе и обосновании учетной политики исходят из того, что имущество и обязательства предприятия существуют отдельно от имущества и обязательств собственников этого предприятия и других предприятий. В системном бухгалтерском учете и на балансе предприятия отражается лишь то имущество, которое согласно законодательству является его собственностью. Все прочие материальные ценности, денежные средства и обязательства должны учитываться за балансом. Данный подход выражает раздельность имущества предприятия и имущества других субъектов гражданского оборота, в том числе собственников.

Непрерывность деятельности предприятия означает следующее. Принимая любое решение по вопросам учетной политики, исходят из того, что предприятие будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, что у него отсутствуют намерения и необходимость самоликвидироваться или существенно

сокращать масштабы деятельности. Под последовательным применением учетной политики подразумевается, что избранные предприятием способы ведения бухгалтерского учета применяются стабильно, последовательно от одного отчетного периода к другому. Как правило, имеется ввиду неизменность принятой методики отражения хозяйственных операций, оценки имущества и обязательств в течение отчетного года, а также от одного отчетного года к другому. Вместе с тем данное положение не следует понимать как отказ от внесения изменений в учетную политику. Поскольку она является производной от хозяйственной ситуации, в которой действует предприятие, то с преобразованием, с изменением положения на рынке или в стране в целом (в частности, корректировки законодательства), изменяется и учетная политика.

Временная определенность конкретных сведений о хозяйственной деятельности предприятия означает, что эти факты относятся к тому отчетному периоду, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими обстоятельствами. Иначе говоря, учетная политика должна исходить из возможного несовпадения во времени хозяйственной операции и ее денежного обеспечения. Доходы и расходы, не относящиеся к отчетному периоду, не признаются доходами и расходами отчетного периода, даже если деньги по ним поступили или перечислены в данном периоде. Это так называемый метод начислений, или метод записи в бухгалтерском отчете операций в момент их совершения.

Рассматривая возможность применения на предприятии конкретного способа ведения бухгалтерского учета, следует определить, отвечает ли использование его названным выше требованиям. Кратко расшифруем каждое из них.

Полнота. Избранные предприятием способы должны обеспечивать полноту, целостность отражения в бухгалтерском учете всех фактов хозяйственной деятельности (хозяйственных операций, средств, источников и результатов проведенной в отчетном периоде их инвентаризации).

Осмотрительность. Используемые предприятием способы учета обязаны обеспечивать большую готовность к отражению в бухгалтерском учете потерь (расходов) и пассивов, чем доходов и активов. Это означает, в частности, что к учету принимаются

лишь те доходы, которые уже получены, либо существует твердая гарантия их получения. В то же время учету подлежат все ожидаемые обязательства и потенциальные убытки, возникшие в отчетном периоде или в предыдущие периоды.

Приоритет содержания перед формой. Выбранный бухгалтерский инструментарий должен быть ориентирован на отражение в учете фактов хозяйственной деятельности, исходя не только из их правовой формы, но прежде всего — экономического содержания и экономической ситуации, в которой они возникли.

Непротиворечивость. В данном случае подразумевается, что избранные предприятием способы учета обеспечивают основу соответствия данных, формирующихся разными видами учета, в частности тождества информации аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета в каждом отчетном периоде, а также эквивалентности показателей бухгалтерской отчетности данным синтетического и аналитического учета.

Рациональность. Учетная политика строится таким образом, чтобы бухгалтерский учет велся рационально и экономично, соответственно размерам предприятия и масштабам его деятельности. Выбор тех или иных способов подразумевает сопоставление затрат и выгод, связанных с их применением.

Упомянутое выше составляет основу разработки и использования предприятием собственной учетной политики. В результате обеспечивается целостность системы бухгалтерского учета на предприятии. Она охватывает все аспекты учетного процесса. В современных условиях только анализ и применение системы учета как совокупность ее методической, технической и организационной сторон способна обеспечить реализацию основной цели современного бухгалтерского учета.

Особое значение имеет методический аспект. Начнем с амортизации. Применение *ускоренной амортизации* активной части основных средств обеспечивает более быстрое, по сравнению с нормативными сроками службы основных средств, полное перенесение их балансовой стоимости на издержки производства и обращения. Это обеспечивает дополнительные финансовые ресурсы, используемые обычно на финансирование новых инвестиционных проектов. При введении ускоренной амортизации обычно применяют равномерный метод ее начисления, причем стандартная норма годовых амортизационных отчислений может увеличиваться многократно.

Метод ускоренной амортизации применяется лишь в отношении машин, оборудования и транспортных средств. В расчет принимаются только производственные основные средства. Возможно также дополнительное списание стоимости основных средств. Это также гарантирует формирование дополнительных финансовых ресурсов предприятия. Заметим, что такой порядок представляет налоговую льготу, направленную на стимулирование развития производственной базы фирмы.

Дополнительное списание производится в размере до 50% первоначальной стоимости объекта помимо начисления амортизации по стандартным или ускоренным нормам. В бухгалтерском учете эти средства рассматриваются в качестве амортизационных отчислений.

Если финансовые показатели деятельности предприятия после переоценки основных средств существенно ухудшились, оно может применить *понижающий коэффициент* к амортизационным отчислениям. Решение об использовании и уровне такого коэффициента в каждом отдельном случае принимается руководством предприятия. Предельная величина понижающего коэффициента, установленная Правительством Российской Федерации, составляет 0,5.

Стоимость *нематериальных активов* погашается путем включения амортизационных отчислений в себестоимость продукции (работ, услуг). Из-за отсутствия стандартных норм амортизационных отчислений предприятие призвано само разрабатывать порядок начисления амортизации, в частности, установить перечень объектов, по которым производится начисление амортизации, и срок полезного использования каждого из этих объектов.

Из всех объектов нематериальных активов следует выделить те, по которым амортизация не должна начисляться. Не амортизируются обычно объекты, чья стоимость с течением времени не падает, а также объекты, приносящие прибыль, которая с течением времени не уменьшается (права на ноу-хау, товарные знаки, бессрочные права пользования). Прочие объекты обычно амортизируются.

Срок полезного использования фиксируется предприятием. Годовую норму амортизационных отчислений рассчитывают путем деления первоначальной стоимости объекта на срок его полезного использования. По объектам, период полезного исполь-

зования которых установить сложно или невозможно, годовая норма определяется в расчете на десять лет эксплуатации конкретного объекта, т.е. 10% в год.

Большое значение имеет **разделение средств труда на основные средства и малоценные предметы**. Не относятся к основным средствам и учитываются на предприятиях в составе средств в обороте, а в бюджетных организациях — в составе малоценных предметов и других ценностей: предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости; предметы стоимостью на дату приобретения не более установленного законодательством за единицу (исходя из их стоимости, предусмотренной в договоре) независимо от срока их службы, за исключением сельскохозяйственных машин и орудий, строительного механизированного инструмента, а также рабочего и продуктивного скота, которые относятся к основным средствам, независимо от их стоимости; а также тара для хранения товарно-материальных ценностей на складах или осуществления технологических процессов стоимостью в пределах лимита, по цене приобретения или изготовления.

Малоценные предметы стоимостью в пределах одной двадцатой установленного в соответствии с подпунктом "б" пункта 45 Положения о бухгалтерском учете и отчетности в РФ лимита за единицу могут списываться в расход по мере отпуска их в производство или эксплуатацию. Эти предметы и ценности отражаются в бухгалтерском учете и отчетности по первоначальной стоимости, т.е. по фактическим затратам их приобретения, сооружения или изготовления. Сумма износа этих предметов и ценностей на предприятии отражается в учете и отчетности отдельно.

Не менее важна оценка производственных запасов. Оценка себестоимости материальных ресурсов, списываемых в производство, производится одним из следующих способов: по средней себестоимости единицы закупаемых материалов, по себестоимости первых по времени закупок, по себестоимости последних по времени закупок.

Оценка запасов первых по времени приобретения основана на идее, что запасы используются в той же последовательности, в какой они закупаются предприятием: запасы, которые первыми поступают в производство (в торговле — в продажу), оцениваются по себестоимости первых по времени закупок. Соответ-

ственно, оценка запасов на конец отчетного периода происходит по фактической себестоимости последних закупок, а в себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) учитывается стоимость ранних закупок.

Сущность последнего способа в том, что запасы, поступающие в производство (продажу), оцениваются по себестоимости последних по времени закупок, а себестоимость запасов на конец отчетного периода рассчитывается исходя из себестоимости ранних закупок. Такой способ позволяет более точно определить себестоимость реализованной продукции и прибыль от реализации, но в то же время искажает себестоимость запасов на конец отчетного периода. Зато этот способ обеспечивает увязку текущих доходов и расходов (принцип соответствия и принцип начисления) и позволяет сгладить влияние инфляции.

Предприятия торговли, снабжения и сбыта могут оценивать для бухгалтерского учета приобретаемые ими для продажи товары по продажным или покупным ценам. Товары в организациях торговли, снабжения и сбыта отражаются по розничным (продажным) ценам или покупной стоимости. При учете товаров по розничным (продажным) ценам разница между покупной стоимостью по продажным ценам (скидки, накладки) отражается в отчетности отдельной статьей. В бухгалтерской отчетности они фиксируются по покупным ценам. Если предприятие ведет учет товара по продажным ценам, то при составлении отчета учетная оценка корректируется на сумму скидки или накладки.

При учете товаров по покупным ценам отсутствует в явном виде информация о стоимости реализованных товаров по учетным (покупным) ценам за день. Ее можно получить расчетным путем, используя формулу:

Стоимость реализованных товаров по покупным ценам равна остаткам товаров по покупным ценам на начало дня (на основании данных инвентаризации товаров) плюс стоимость поступивших товаров по покупным ценам (по данным приходных документов) за минусом остатков товаров по покупным ценам на конец дня (по данным инвентаризации товаров).

Однако ежедневная инвентаризация товаров требует больших затрат труда. В этих условиях, при необходимости, нетрудно определить учетный остаток товаров на любой момент времени, что немаловажно для организации контроля за сохранностью товаров.

Достоинством учета товаров по продажным ценам является тождество в течение месяца суммы выручки (кредитовый оборот счета 46 "Реализация") и суммы списываемых реализованных товаров (дебетовый оборот счета 46 "Реализация"), что позволяет бухгалтеру эффективнее контролировать точность этих показателей, а следовательно, и сохранность как товаров, так и денежных средств в кассе.

Остановимся далее на **расходах будущих периодов**. Предприятие само устанавливает период, в течение которого такого рода затраты отражаются в бухгалтерском балансе как расходы будущих периодов. Это касается затрат на неравномерно производимый в течение года ремонт основных средств (когда предприятие не создает соответствующего резерва или фонда), на произведенные вперед взносы арендной платы за последующие периоды, плату за подписку на периодические издания, за абонентное обслуживание и т.п.

Существенную роль играет формирование **резервов предстоящих расходов и платежей**. Так, резерв на предстоящую оплату отпусков работникам создается в целях равномерного отражения в учете расходов на оплату предусмотренных законодательством очередных и дополнительных отпусков работникам предприятия. При расчете размера ежемесячных отчислений в резерв исходят из годовой предполагаемой суммы расходов на оплату отпусков работникам, включаемых в себестоимость продукции, и обязательных отчислений по установленным законодательством нормам в Фонд социального страхования, Пенсионный фонд, Государственный фонд занятости населения и на медицинское страхование.

Резерв расходов на ремонт основных средств создается в случае неравномерного осуществления ремонта основных средств (включая арендованные объекты). В течение года предприятие может образовывать резерв расходов на ремонт основных средств за счет ежемесячных отчислений. Суммы этих отчислений включаются в себестоимость продукции и определяются как $1/12$ годовой предполагаемой суммы расходов на ремонт. Излишне образованный в отчетном году резерв (в сравнении с фактическими расходами) формируется в конце отчетного года. При превышении фактических расходов суммы образованного резерва разница относится на себестоимость продукции.

Выбор способа распределения косвенных расходов между отдельными объектами учета и калькулирования зависит от технологических, организационных и ряда других особенностей предприятий. Так, косвенные расходы нецелесообразно распределять между объектами учета или калькулирования пропорционально основной заработной плате производственных рабочих, площадям, выручке и другим показателям. Для предприятия, основными видами деятельности которого являются оптовая торговля и складские услуги, для сравнимости показателей затраты можно использовать такой показатель как валовый доход на одного сотрудника (за вычетом НДС и акцизов).

Остановимся на методе определения выручки от реализации продукции. Организациям разрешено применять метод определения выручки от реализации продукции по моменту отгрузки продукции и предъявления платежных документов покупателю (заказчику). Организация должна сразу после объявления прибыли вносить в бюджет налоги на прибыль, НДС и другие платежи даже при возможном отсутствии реальных поступлений денежных средств. Право собственности на продукцию переходит от предприятия к покупателю (заказчику), как правило, с момента ее передачи. При этом по гражданскому законодательству передачей признается вручение вещей приобретателю, точно так же, как их сдача транспортной организации или на почту для пересылки приобретателю вещей.

В бухгалтерском учете прибыль от реализации продукции является на счете 46 "Реализация продукции (работ, услуг)". Предприятия, по мере предъявления покупателям расчетных документов за отгруженную продукцию, отражают сумму, на которую выставлены документы, по кредиту счета 46 и дебету счета 62 "Расчеты с покупателями и заказчиками". Одновременно себестоимость отгруженной продукции списывается с кредита счета 40 "Готовая продукция" в дебет счета 46.

Формируются далее резервы по сомнительным долгам. С 01.01.97 предприятие определяет прибыль способом "по отгрузке продукции". Возникает необходимость создания резервов по сомнительным долгам. Эти резервы представляют собой своего рода фонд риска, страхующий от возможного непогашения той или иной задолженности. Сомнительным долгом может быть признана дебиторская задолженность предприятия, которая не погашена в срок, установленный договором или законо-

дательством, а если он не установлен — в течение необходимого для этого времени, и которая не обеспечена соответствующими гарантиями. Резервированию подлежат лишь долги по расчетам с юридическими лицами за товары, работы и услуги.

Резервы по сомнительным долгам создаются на основе результатов проведенной в конце отчетного года инвентаризации дебиторской задолженности предприятия. Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу в зависимости от финансового состояния (платежеспособности) должника и оценки вероятности погашения долга полностью или частично. Сумма резерва относится на счет прибылей и убытков. непогашенные долги списываются ранее резервов. Если до конца года, следующего за годом создания резерва по сомнительному долгу, этот резерв в какой-либо части не будет использован, то неизрасходованные суммы присоединяются к прибыли соответствующего года.

Следовательно, предприятие само на основе результатов инвентаризации дебиторской задолженности определяет сомнительность конкретного долга и вероятность его погашения, т.е. в какой части требуется создание резерва.

Учет резервов по сомнительным долгам ведется на субсчете "Резервы по сомнительным долгам", открываемом к синтетическому счету 82 "Оценочные резервы". На сумму создаваемых резервов делаются записи по дебету счета 80 "Прибыли и убытки" и кредиту счета 82. При списании с баланса неустраиваемых долгов, ранее признанных предприятием сомнительными, делается запись по дебету счета 82 в корреспонденции с соответствующими счетами учета расчетов с дебиторами, при присоединении неизрасходованных сумм резервов к прибыли года, следующего за годом их создания, производится запись по дебету счета 82 и кредиту счета 80.

Большое значение имеет и **оценка задолженности по полученным займам**. Займы, полученные предприятием, могут оцениваться с учетом начисленных процентов и без них. В первом случае к обязательствам по полученным займам присоединяется сумма процентов, причитающихся к уплате займодавцу на конец отчетного периода в соответствии с договором займа. Это представляется предпочтительным с точки зрения точного определения имущественного и финансового положения предприятия, что обеспечивает отражение в учете затрат по мере их начисления.

В учетной политике предприятия важен и технический аспект. Ключевыми в процессе создания учетной политики являются проблемы формирования рабочего плана счетов и инструкции по его применению с учетом взаимодействия применяемых счетов, используя субсчета аналитического учета. Из счетов первого порядка необходимо выбрать те, с помощью которых можно максимально адекватно отразить имущественно-финансовое состояние предприятия. Порядок ведения аналитического учета устанавливается предприятием самостоятельно, исходя из положений Инструкции по применению Плана счетов и нормативных актов по отдельным разделам учета.

Бухгалтерский учет на предприятии, как известно, осуществляется бухгалтерией, являющейся самостоятельным структурным подразделением. Ответственность за организацию бухгалтерского учета несет *руководитель предприятия*. В его обязанности входит создание необходимых условий для правильного ведения бухгалтерского учета, выполнения всеми подразделениями и службами, работниками предприятия, имеющими отношение к учету, требований главного бухгалтера относительно порядка оформления и представления для учета документов и сведений.

Главный бухгалтер несет ответственность за соблюдение общих методологических принципов бухгалтерского учета. Основные его функции состоят в обеспечении контроля и отражении на счетах бухгалтерского учета всех осуществляемых предприятием хозяйственных операций, предоставлении вовремя оперативной информации, составлении в установленные сроки бухгалтерской отчетности и осуществлении (совместно с другими подразделениями и службами) экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Состав и соподчиненность отдельных бухгалтерских подразделений и работников определяются исходя из численности персонала и объема учетно-контрольных работ, вытекающего из масштабов хозяйственной деятельности предприятия, качества и рациональности постановки самого учета, а также из возможностей прикладного программного бухгалтерского обеспечения.

Функции ведения бухгалтерского учета распределяются между исполнителями по предметному признаку: каждый исполнитель осуществляет весь комплекс работ на определенном участке учета (учет материальных ценностей, учет расчетов по оплате труда,

учет производственных затрат и т.д.). Все работники бухгалтерской службы подчиняются непосредственно главному бухгалтеру.

В составе бухгалтерии предприятия обычно имеются расчетный, материальный, сводный отделы. Расчетный отдел, как правило, занимается комплексом работ по учету расчетов по оплате труда, расчетом с Фондом социального страхования, Пенсионным фондом и другими подобными органами, а также соответствующей отчетностью. Материальный отдел отвечает за ведение учета и осуществление контроля за наличием и движением материальных ресурсов. На сводный отдел возлагается учет затрат на производство, обобщение данных бухгалтерского учета, составление бухгалтерской отчетности, работа с финансово-банковскими операциями, расчетами по налогам и неналоговым платежам в бюджет.

В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации предприятие выделяет на отдельный баланс свои производства и хозяйства. Активы и пассивы отдельного баланса включаются в бухгалтерский баланс предприятия. Выделение того или иного подразделения предприятия на отдельный баланс является способом бухгалтерского оформления разделения учетного труда на предприятии. Его цель — упростить и рационализировать учетный процесс и работу бухгалтерской службы.

Выделение структурного подразделения на отдельный баланс осуществляется в случае относительной обособленности производственного, коммерческого, финансово-хозяйственного процесса. В связи с этим возникает необходимость использования специфических способов и приемов бухгалтерского учета, осуществления практически завершеного учетного цикла, а также формирования системы показателей, характеризующих экономическую ситуацию в данном подразделении предприятия. В то же время выделение на отдельный баланс ни в коем случае нельзя рассматривать в качестве полного обособления структурного подразделения от предприятия. Бухгалтерский баланс, составляемый структурным подразделением, характеризует его имущественное и финансовое положение лишь частично. По нему нельзя достоверно исчислить финансовый результат деятельности подразделения. Результат, предоставляемый в отдельном балансе, следует рассматривать лишь в качестве внутрен-

него хозрасчетного феномена, а не конечного финансового результата деятельности, о котором идет речь в бухгалтерском и налоговом законодательстве.

Отдельный баланс не отражает реального обеспечения долгов предприятия перед его кредиторами, так как контрагентом во взаимоотношениях с последними выступает не подразделение, а предприятие как юридическое лицо. Руководство подразделения не имеет права действовать от своего имени. Оно вступает в любые правоотношения только по доверенности от руководства предприятия. Отдельный баланс как часть баланса предприятия является сугубо внутренним документом, предназначенным для завершения учетного процесса на предприятии.

Первостепенное значение в последнее время приобретает **внутрипроизводственный контроль**. Наиболее существенными элементами организации такого контроля, применяемыми предприятиями с учетом конкретных особенностей их деятельности, являются:

— отделение функций по осуществлению реальной коммерческой и финансово-хозяйственной деятельности от функций по ведению бухгалтерского учета. Один и тот же сотрудник предприятия не может распоряжаться материальными ценностями и денежными средствами и вести бухгалтерский учет операций с этими активами. Так, кассир не имеет права доступа к учетным регистрам (кроме кассовой книги), а главный бухгалтер — получать непосредственно по чекам денежные средства в банке. Данный подход обеспечивает объективность и независимость учета, создает основу для действенного внутрипроизводственного контроля.

— разделение функций по ведению бухгалтерского учета. При распределении обязанностей между работниками бухгалтерской службы нужно добиваться, чтобы один сотрудник не осуществлял контроль за ведением всего участка бухгалтерского учета, выполняя одновременно с этим какую-либо операцию на том же участке. Так, нецелесообразно сосредоточивать в руках одного работника обработку приходных документов на поступившие материальные ценности и ведение синтетического учета производственных запасов или обработку счетов покупателей и счета реализации продукции.

— установление ответственности каждого работника предприятия. Необходимо точно определить меру ответственности

сти конкретных исполнителей за правильность приемки, хранения и отпуска материальных ценностей, за соблюдение норм расхода сырья, материалов, топлива, электроэнергии, нормативов использования оборудования и инструментов, за правильное оформление и составление первичных учетных документов, своевременную передачу их для отражения в бухгалтерском учете и т.д.

— система утверждений. Внутренними правилами предприятия определяется круг должностных лиц, которые имеют право подписи документов на отпуск материальных ценностей, на расход денежных средств, на принятие к учету командировочных и представительских расходов и т.д.

— использование бланков строгой отчетности. Бланки первичных документов, которыми оформляются операции движения определенных ценностей (денежных средств, материалов), могут быть отнесены к бланкам строгой отчетности, за продвижением которых устанавливается особый контроль.

— организация хранения ценностей. Необходим действенный контроль за сохранностью ценностей, для чего требуется соответствующее оборудование складских помещений и их специализация; материалы должны быть размещены таким образом, чтобы можно было быстро их найти; следует оснастить места хранения соответствующими весовыми, измерительными и контрольными приборами и приспособлениями, мерной тарой; денежные средства должны храниться в специально оборудованных изолированных помещениях.

— средства охраны. Вероятность хищений материальных ценностей и денежных средств, утери соответствующих документов снижается при надлежащей организации охраны, применении средств сигнализации, установлении сейфов, ограничении доступа к ценностям и денежным средствам. Ключи и печати от сейфов должны храниться у кассира, дубликаты ключей — в опечатанных кассиром пакетах или шкатулках у руководителя предприятия. Вход в помещение кассы лицам, не имеющим отношения к ее работе, категорически воспрещается. Это приобретает особое значение в условиях криминализации страны.

— внезапные проверки. Хозяйственную деятельность периодически контролируют бухгалтерская служба, ревизионная комиссия, служба внутреннего аудита, независимая аудиторская организация, лица, уполномоченные правлением или дирекци-

ей. Раз в месяц целесообразна внезапная ревизия кассы с полным пересчетом всей наличности и проверкой других ценностей, находящихся в ней; работники бухгалтерской службы должны систематически контролировать фактическое наличие конкретных материальных ценностей. В ходе аудиторской проверки может быть проведена выборочная проверка наличия и состояния каких-либо ценностей.

— квалификация персонала. На предприятии должно быть организовано систематическое обучение персонала правилам приемки и отпуска материальных ценностей и денежных средств, технике составления и оформления первичной учетной документации в соответствии с положениями и требованиями действующего хозяйственного законодательства. Работники бухгалтерской службы проводят инструктаж с членами инвентаризационных комиссий относительно порядка проведения и оформления результатов инвентаризации имущества и обязательств, с материально ответственными лицами — по вопросам ведения учета ценностей в местах хранения, с кассиром — о правилах совершения кассовых операций.

К числу документов, оформляющих учетную политику, относятся приказы и распоряжения руководителя предприятия, внутренние правила, инструкции, положения, регламенты и процедуры, решения общего собрания акционеров. Большое значение для оформления учетной политики имеют разные проектные материалы по организации бухгалтерского учета (графики документооборота, план организации бухгалтерского учета, рабочие проекты автоматизированного ведения учета, должностные инструкции). Цель их издания — определить то, как технически должны использоваться различные элементы учетной политики.

Методические, организационные, отдельные технические способы ведения бухгалтерского учета должны быть зафиксированы в приказах и распоряжениях руководителя предприятия. Основная часть технических способов ведения учета может регламентироваться инструкциями и правилами, установленными главным бухгалтером. Положение о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации предусматривает ответственность главного бухгалтера за соблюдение общих методологических принципов бухгалтерского учета и предписывает обязательность выполнения всеми подразделениями, службами и

работниками, имеющими отношение к учету, требований главного бухгалтера в части порядка формирования и представления для учета документов и сведений.

Приведем график документооборота в виде перечня работ по созданию, проверке и обработке документов, выполняемых подразделениями предприятия и отдельными исполнителями с указанием их взаимосвязи и сроков выполнения работ:

Схема документооборота по предприятию

Наименование документов	Создание документа				Обработка		Передача в архив	
	От- ветст- вен- ный за вы- писку	От- ветст- вен- ный за оформ- ление	От- ветст- вен- ный за ис- пол- нение	Срок ис- пол- нения	Кто ис- пол- няет	Срок испол- не- ния	Кто испол- няет	Срок пере- дачи
Приходный ордер	Склад	Бухгалтерия	Склад	По мере поступления	Бухгалтерия	По мере поступления	Бухгалтерия	По истечении квартала

Согласно Положению о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации предприятие самостоятельно организует бухгалтерский учет. Любые требования местных налоговых органов согласовывать с ними учетную политику предприятия не имеют под собой оснований.

Все изменения в избранной учетной политике предприятия должны быть обоснованными. Если меняются методические способы ведения учета, то это предполагает наличие для этого серьезных экономических факторов. Обоснованием перехода к использованию новых технических приемов учета может быть рационализация учетного процесса. В результате реорганизации предприятия происходят изменения в организационном аспекте системы учета, в частности, преобразуется структура бухгалтерской службы.

Корректировка методических приемов способна отразиться на финансовых результатах деятельности предприятия и тем самым изменить картину имущественного и финансового его по-

ложения, что повлияет на оценку и действия пользователей бухгалтерской отчетности. Поэтому изменения должны быть оценены в стоимостном выражении. Оценка осуществляется на основании результатов инвентаризации на дату, с которой стал применяться иной способ ведения бухгалтерского учета. Стоимостная оценка результатов изменений учетной политики определяется как разница в оценке активов, в отношении которых используются новые способы оценки, до и после внесения этих изменений или как непогашенная величина первоначальной стоимости активов.

В связи с изменением учетной политики предприятие обязано определить порядок регулирования разниц, получающихся при переходе к использованию новых способов ведения учета. Необходимо определить, будет ли возникающая суммовая разница включена в издержки производства (обращения) или ее отнесут на чистую прибыль. Порядок списания указанной разницы предполагает установление источника, за счет которого это делается, и времени списания. Оно может быть произведено одновременно в период, когда выявлена разница, или в течение определенного времени, следующего за этим периодом. При решении данного вопроса во внимание принимаются такие факторы, как финансовое состояние предприятия, возможные налоговые последствия, требования бухгалтерских правил. При любых изменениях учетной политики особенно тщательно необходимо подходить к определению даты, с которой в учетную практику вводятся новые приемы. Инновации не должны исказить финансового результата деятельности предприятия, усложнить учетный процесс или воспрепятствовать нормальному его ходу.

Особое значение в организации учета имеет контроль. Внутренний контроль учетной политики обеспечивается ревизионной комиссией, которая наблюдает за учетом в интересах собственников предприятия, проверяет, насколько принимаемые дирекцией предприятия решения реализуют цели собственников. Внешний контроль учетной политики, избранной предприятием, может быть осуществлен независимой аудиторской организацией (аудитором), а также государственными контролирующими органами, обладающими соответствующими полномочиями (в первую очередь, налоговой службой).

В отличие от аудиторского исследования учетной политики предприятия контроль налоговых органов преследует лишь одну

цель — установление соответствия избранных предприятием способов ведения бухгалтерского учета требованиям и предписаниям налогового законодательства. Проверка налоговых органов осуществляется в пределах и порядке, установленных законом.

На основе рассмотренного выше можно сделать следующие выводы:

- особенности учетной политики предприятия фиксируются в документе, разрабатываемом финансовой службой в тесном взаимодействии с другими подразделениями предприятия;

- разработка и раскрытие в учетной политике методического и других аспектов в их совокупности является объективно необходимым;

- согласование учета по центрам ответственности, центрам возникновения затрат и центрам возникновения доходов позволит определить финансовые показатели каждого подразделения и любого вида деятельности предприятия, выявить из них наиболее эффективные и определить дальнейшие направления совершенствования деятельности фирмы.

На основе разработанной фирмой с учетом ее специфических особенностей учетной политики формируются данные, документы бухгалтерского учета, среди которых для обеспечения финансовой устойчивости фирмы особое значение имеет баланс. Охарактеризуем общие подходы в этой области. Цель составления баланса — это отражение имущественного состояния и расчет результатов деятельности. Руководство предприятия нуждается в этих данных для контроля финансового положения предприятия, а финансовые органы — для определения базы налогообложения. Компаньоны и кредиторы ожидают сведений о надежности своих капиталовложений и доходности предприятия. Поставщики, клиенты, сотрудники и общественность получают информацию о финансовых результатах хозяйственной деятельности фирмы.

Вид и формы отчетности зависят от ее целевого назначения. В то время как отчетные документы за период менее года (промежуточные балансы, расчет результатов за краткосрочный период) в основном отражают внутренние вспомогательные инструменты управления, годовые отчетные документы дополнительно ориентируются на потребности внешнего круга пользователей и сотрудников.

Баланс и расчет результатов базируются на оценках. Такие оценки различаются в зависимости от их целевого назначения:

— внутренние или производственные балансы и итоговые показатели призваны давать руководству предприятия объективную картину хозяйственной ситуации в целях контроля и принятия решений;

— внешние отчетные документы, которые ориентируются преимущественно на инвесторов и общественность, не должны отражать ситуацию лучше, чем она есть на самом деле. Это вытекает из принципа балансовой осторожности, которые для активов означает: максимальная стоимость — это стоимость на день составления баланса. Для компаний стоимость имущества не должна превышать расходов на его создание или приобретение за вычетом амортизационных отчислений. При более низкой стоимости имущества на текущий день более низкая стоимость кладется в основу оценки (принцип максимальной оценки).

Если оценка произведена по стоимости ниже максимальной, образуются скрытые резервы, которые возникают в результате заниженной оценки активов (например, завышенные амортизационные отчисления на сооружения и оборудование) или завышения пассивов (например, отчисления на покрытие убытков). Скрытые резервы возникают также благодаря тому, что часть имущества не отражается в активе или приводятся фиктивные пассивы. Последнее, в отличие от завышения или занижения балансовых оценок, противоречит принципу правдивости (достоверности) баланса.

В соответствии с принципом ясности (наглядности) баланса составные части имущества предприятия и его обязательства должны отражаться отдельно, в чистом виде (без взаимных расчетов).

Чтобы сэкономить на налогах, предприятие старается использовать все легальные возможности для манипулирования оценками в балансе, предоставляемом налоговым органам. Последние со своей стороны пытаются повысить слишком низкую оценку активов и скорректировать затраты, ведущие к уменьшению прибыли. Вследствие этого скрытые резервы ликвидируются: облагаемая прибыль выше, чем прибыль, показанная во внешних (торговых) балансах.

Исходным пунктом анализа в большинстве случаев является объединение позиций баланса и счета прибылей и убытков. В зависимости от адресатов (внешних и внутренних), для которых составляется баланс, имеющиеся данные могут быть по-разному отражены и сгруппированы или по другому оценены.

В отношении внешней отчетности действует правило, что финансовое положение предприятия и результаты его деятельности должны быть раскрыты лишь настолько, насколько это необходимо или желательно (сохранение коммерческой тайны). Главная цель внутренней отчетности, составляемой для руководства предприятия — отразить как можно более правильно и точно имущество, задолженность и результаты предприятия. Во внутренней отчетности стремятся к тому, чтобы не образовывалось никаких скрытых резервов. Об их образовании или ликвидации должно быть, естественно, известно руководству предприятия.

Фирмы, осуществляющие коммерческую деятельность, обязаны вести бухгалтерский учет, составлять баланс и счет прибылей и убытков в соответствии с предписаниями законодательства. Если акционерное общество котируется на бирже, оно обязано публиковать в деловом отчете баланс и счет прибылей и убытков.

Данные из делового отчета имеют неодинаковое значение для различных групп заинтересованных лиц:

Акционеры интересуются результатами деятельности предприятия, размером дивидендов, доходами в расчете на одну акцию, динамикой результатов и приростом стоимости акции.

Кредиторы, банки, держатели облигаций стремятся оценить надежность собственных вложений и способность предприятия выполнить свои обязательства по оплате процентов и возврате долгов, т.е. ликвидность.

Сотрудники фирмы проявляют интерес к ее доходам и финансовым возможностям прежде всего с точки зрения сохранения рабочих мест.

Государство (особенно местные органы) заботится о сохранности рабочих мест и перспективе развития предприятия (увеличение занятости, заказы для местной промышленности в результате инвестиций).

Экономическая печать заинтересована к доступу и публикации прозрачного, доступного для понимания годового отчета и в содержательных комментариях к нему.

В связи с определенной свободой действий, допускаемой законом в отношении вариантов балансовой оценки, появляется немало возможностей завязать стоимость и прибыль предприятия. В первую очередь, это касается составных частей имущества. Компания стремится показать возможно более низкую при-

быть, насколько это допустимо с точки зрения налогового законодательства. Это, естественно, отражается на содержании публикуемых балансов. Лицу, располагающему только опубликованными годовыми отчетами, трудно составить точное представление о реальных доходах, имуществе и задолженности предприятия, нежели внутреннему наблюдателю. В периоды благоприятной конъюнктуры предприятие стремится к образованию скрытых резервов, которые могут быть ликвидированы при наступлении более сложной ситуации.

Для внутреннего, так и для внешнего анализа нужны одни и те же показатели, но более содержательным и надежным будет анализ, базирующийся на внутренних данных.

Для успешного анализа баланса, а также счетов прибылей и убытков необходимо выполнение ряда предпосылок. Среди них строгое разделение балансовых позиций, точное определение понятий, объединяющих несколько счетов, включение в расчет исключительно необходимых для производственной деятельности элементов, сравнение в динамике за несколько лет, точно сформулированные правила составления проводок и оценки.

Группы счетов в балансе определяются следующим образом. К оборотным средствам могут быть отнесены активы, которые трансформируются в денежную наличность в течение короткого периода (обычно один год). Сюда включаются ликвидные средства (касса, счета в банке, легко реализуемые ценные бумаги, текущие счета, дебиторы, запасы и переходящие активы). В структуре основных средств выделяют вещественные основные средства (движимое и недвижимое имущество), финансовые вложения (участия) и нематериальные активы (патенты, лицензии, марки).

Заемный капитал содержит обязательства в отношении третьих лиц (краткосрочные и долгосрочные). К краткосрочному заемному капиталу относятся обязательства, которые будут погашены в течение года (поставщики, прочие кредиторы, текущая банковская задолженность). В состав долгосрочного заемного капитала входят займы, ссуды под недвижимость, облигации.

При характеристике собственного (паевого) капитала в зависимости от правовой структуры следует выделить уставный капитал общества, основной капитал (общества с ограниченной ответственностью), акционерный капитал. К собственному капиталу относятся открытые резервы (обязательные, образованные в соответствии с уставом и др.), а также скрытые резервы

(даже если они не отражены в балансе), прибыль (перенос прибыли), убыток (перенос убытка) ведет к уменьшению собственного капитала.

Собственный капитал можно разделить также на оплаченный (внесенный) капитал — акционерный капитал, свидетельства участия и заработанный капитал — резервы, прибыль, перенос прибыли. Ликвидные средства отражаются как общей суммой, так и по составу (касса, расчетный счет и т.д.).

Понятие “дебиторская задолженность”, столь актуальное ныне в России, объединяет задолженность клиентов и третьих лиц (займы сотрудникам, авансовые платежи поставщикам, предварительные взносы в акционерные общества). Эти статьи приводятся раздельно. Кредиторы включают еще не выплаченные долги предприятия по поставкам и услугам третьих лиц.

Переходящие активы представляют собой уже оплаченные в данном периоде услуги третьих лиц, которые будут оказаны реально только в следующем периоде. Переходящие пассивы представляют еще не оплаченные услуги третьих лиц, относящиеся к прошлому периоду (например, услуги по страхованию, которые будут учтены поздно).

Отчисления (в фонды рисков) производятся с целью выполнения потенциальных обязательств в отношении третьих лиц. Термин “потенциальные” означает, что в данный момент не известны ни срок наступления обязательств, ни их конкретная величина. Обязательства, которые должны быть выполнены в течение года, ведут к образованию соответствующих краткосрочных фондов (например, для уплаты налогов на доход, оплаты крупных ремонтов, рисков, связанных с судебными процессами). Отчисления в долгосрочные фонды предназначены прежде всего для покрытия в будущем гарантийных выплат.

Руководство предприятия нуждается в правдивой оценке истинного финансового положения. Точные данные никогда не могут быть раскрыты полностью, однако к ним можно приблизиться посредством корректирующих проводок. Из баланса должны быть изъяты позиции, которые напрямую не связаны с целью производственной деятельности (например, не принадлежащая предприятию недвижимость, участие в предприятиях третьих лиц, не обусловленное целью производства).

Цель корректировки баланса заключается в том, чтобы убедить руководство, какие материальные ценности действитель-

но необходимы для получения производственной прибыли, как имущество финансируется, какие проценты приносит. Следует с этой целью исключить все позиции, не связанные прямо с основной целью производства. Следствие корректировки — выделение оперативного или производственного результата и нейтрального результата в счете прибылей и убытков. Пассив баланса корректируется в соответствии с изменениями оценки имущества в активе. Так, исключаются чужие долги, связанные с недвижимостью, участием в других предприятиях. Повышение балансовой оценки составных частей имущества обычно приводит к увеличению собственного капитала по сравнению с суммой, показанной во внешнем балансе. С производственной точки зрения имеет смысл включить в актив баланса часть затрат (отразить их в составе имущества) для более равномерного распределения их на несколько лет: текущие затраты на выпуск каталогов, которые будут использоваться в течение ряда лет; затраты на чрезвычайные рекламные акции (скажем, внедрение новой продукции), воздействие которых на результат ожидается только в следующие годы; чрезвычайные затраты на исследования, например, на программное обеспечение; затраты на крупный ремонт.

Кроме корректировки годового отчета, важной предпосылкой для фундаментального анализа служит сравнение позиций баланса, а также счетов прибылей и убытков, а также рассчитанных на их основе показателей в динамике за ряд лет. Именно тогда руководство предприятия получит более правильное представление о реальном финансовом положении. Важно оценивать не только текущую ситуацию, но и перспективы производственной деятельности. Первостепенную роль для правильного анализа играет качество бухгалтерских проводок, на основании которых составляется годовой отчет. В целях сравнения за ряд лет очень важно, чтобы проводки всегда осуществлялись по одинаковым правилам и также по одним и тем же правилам оценивались запасы и амортизационные отчисления (правила содержатся в учетной политике предприятий).

Систематический анализ баланса и счетов прибылей и убытков проходит четыре ступени, в рамках которых анализ: “кеш флоу” (“поток наличности”), рентабельности; финансирования; ликвидности. При этом получают следующие результаты: производственный (оперативный) результат, т.е. результат оборота; ре-

зультат вложения капитала (ликвидных средств); результат участия в других фирмах; результат операций с недвижимостью (по недвижимости, не используемой в производственных целях); чрезвычайный результат от продажи основных средств или снижения запасов (прибыль от ликвидации скрытых резервов).

Первые два показателя играют основную роль во внутреннем анализе. В акционерных обществах основным показателем является, естественно, результат участия.

Показатель “кеш флоу” — важнейший индикатор финансовых возможностей предприятия. Он свидетельствует о величине ликвидных средств, полученных предприятием в процессе реализации, и его способности самостоятельно финансировать инвестиции, распределять прибыль, образовывать резервные фонды. Этот показатель рассчитывается на основе счетов прибылей и убытков на основе двух методов расчета: косвенного или практического и прямого метода.

Формула расчета по косвенному методу: “кеш флоу” = прибыль + амортизационные отчисления. Из таких данных следует, что в результате оборота предприятие наряду с прибылью использует также амортизационные отчисления, которые можно интерпретировать как сокращение капиталовложений в основной капитал. Косвенный метод может быть применен только для простых расчетов, так как прибыль и амортизационные отчисления не являются единственными позициями счета прибылей и убытков, которые не ведут к оттоку ликвидных средств. Например, в результате образования и ликвидации долгосрочных фондов отчислений не происходит никакого оттока ликвидных средств.

Формула расчетов по прямому методу: “Кеш флоу” = поступления, влияющие на доходы, минус затраты, воздействующие на расходы.

Важные показатели можно получить посредством сопоставления “кеш флоу” с различными позициями баланса, в частности, определить возможности самофинансирования по формуле:

$$\frac{\text{Инвестиции в основные средства}}{\text{Нетто-”кеш флоу”}} \times 100$$

Надо различать показатели брутто — нетто — “кеш флоу”. Разница между ними заключается в оттоке ликвидных средств,

связанном с распределением прибыли (например, дивиденды). Возможности самофинансирования — показатель, который показывает, в состоянии ли предприятие получить достаточно денежных средств для финансирования инвестиций на основе собственных возможностей (хватит ли для этого собственных ликвидных средств или необходимо дополнительно привлекать капитал). Считается, что предприятие должно иметь возможность обеспечивать замещение основного капитала и финансирование мероприятий по рационализации из средств, заработанных собственными усилиями в течение 3-5 лет.

Еще один показатель первостепенной важности — динамический фактор задолженности, определяемый по формуле:

Совокупные долгосрочные обязательства

Брутто — “кеш флоу”

Данное соотношение показывает, во сколько раз объем долгосрочной задолженности предприятия превышает сумму “кеш флоу” за последний год, т.е. сколько годовых сумм “кеш флоу” необходимо для погашения всей задолженности (если дивиденды не распределяются, никакие инвестиции не осуществляются и величина “кеш флоу” в будущие годы остается неизменной).

Следующий показатель — возможности распределения, равный

$$\frac{\text{Распределяемая прибыль (дивиденды)}}{\text{Брутто — “кеш флоу”}} \times 100$$

Указанное соотношение показывает, какая доля (в %) брутто — “кеш флоу” распределяется в виде дивидендов и сколько остается для самофинансирования. Каждое распределение требует ликвидных средств и при этом ведет к оттоку денег.

Еще один показатель — доходность, равный

$$\frac{\text{Брутто — “кеш флоу”}}{\text{Нетто — оборот}} \times 100$$

Возможности самофинансирования конечно более важный показатель, чем доходность. Доходность поэтому оценивается прежде всего в сравнении с важнейшими конкурентами и сред-

неотраслевыми показателями. Как и прибыль, “кеш флоу” относится к результатным показателям. Однако в отличие от прибыли, которая ориентирована на внешний мир, он играет значительную роль в планировании и управлении предприятием, так как раскрывает его собственные финансовые возможности.

Отметим далее следующие оценочные показатели: рентабельность собственного капитала,

$$\frac{\text{Чистая прибыль (после уплаты налогов и процентов)}}{\text{Собственный капитал}} \times 100;$$

Рентабельность совокупного капитала:

$$\frac{\text{Прибыль до вычета налогов и процентов}}{\text{Совокупный капитал}} \times 100$$

Скорость оборота капитала:

$$\frac{\text{Нетто-оборот}}{\text{Совокупный капитал}}$$

Рентабельность реализации (оборота):

$$\frac{\text{Прибыль до уплаты налогов и процентов}}{\text{Нетто-оборот}} \times 100$$

Показатель “прибыль до уплаты налогов и процентов” часто используется в международных сравнениях, поскольку он характеризует рентабельность без учета национальных особенностей (структуры процентов и налогового законодательства). В качестве собственного капитала в приведенных формулах обычно фигурирует собственный капитал, имеющийся на начало рассматриваемого периода. Для измерения рентабельности собственного капитала применяется показатель средней величины капитала, связанного в данном периоде. Приблизительным эквивалентом этой величины является средняя величина между наличием капитала на начало и конец периода

$$\frac{(\text{Начальный капитал} + \text{Конечный капитал})}{2}$$

Показатели рентабельности обычно сравнивают с результатами предыдущего года, с плановыми показателями, с представлениями, имеющимися на этот счет у руководства (производственная политика), с данными по важнейшим конкурентам, со среднеотраслевыми показателями. Подобными нормативными величинами являются, в частности:

Рентабельность собственного капитала: процент рынка капиталов, умноженный на надбавку за риск, например: $10\% \times 1,5 = 15\%$

Рентабельность совокупного капитала: процент рынка капиталов, умноженный на надбавку за риск, например: $10\% \times 1,2 = 12\%$

Для статистического анализа финансирования на данный момент применяются следующие показатели:

I Структура капитала

Квота собственного капитала (уровень самофинансирования), равный

$$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Совокупный капитал}} \times 100$$

Квота заемного капитала (уровень задолженности), равная

$$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Совокупный капитал}} \times 100$$

II Уровень покрытия основного капитала

Уровень покрытия А равен

$$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Основные средства}} \times 100$$

Уровень покрытия В равен

$$\frac{\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочный заемный капитал}}{\text{Основные средства}} \times 100$$

Уровень самофинансирования демонстрирует, какая часть совокупного имущества покрывается за счет накапливаемой прибыли. Этот показатель выступает мерой оценки находящегося в

распоряжении предприятия рискованного капитала. Величина последнего зависит от уровня в отрасли и от условий данной страны. Основную часть совокупного капитала промышленное предприятие обычно инвестирует в основные средства. Поэтому оно предъявляет более высокие требования к величине собственного капитала, чем торговое предприятие, у которого основная часть имущества сосредоточена на складе, а также в дебиторской задолженности. Уровень задолженности определяется соответственно путем вычета предыдущего показателя из 100%. Уровень покрытия основных средств показывает, в какой степени имеющийся в распоряжении предприятия долгосрочный капитал покрывает его долгосрочное имущество, находящееся в связанном состоянии.

В условиях рыночной экономики предприятия должны быть в состоянии в любое время выполнить свои финансовые обязательства. При этом задолженность характеризует имущественные позиции, которые своевременно могут быть преобразованы в ликвидные средства, но они должны находиться в определенном соотношении. Для измерения данного соотношения используются следующие коэффициенты:

Ликвидность 1-й ступени (наличная или кассовая ликвидность) равна

$$\frac{\text{Платежные средства}}{\text{Краткосрочный заемный капитал}} \times 100$$

Ликвидность 2-й ступени (квота наиболее ликвидной части активов) равна

$$\frac{\text{Платежные средства} + \text{требования}}{\text{Краткосрочный заемный капитал}} \times 100$$

Ликвидность 3-й ступени (квота оборотных средств) равна

$$\frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочный заемный капитал}} \times 100$$

О наличной ликвидности трудно выявить стандартные оценки. Считается, что предприятие должно в любое время располагать достаточными средствами для выплаты месячной зара-

ботной платы. Большое значение имеет ликвидность 2-й ступени. Она должна превышать 100%, т.е. краткосрочные долги способны быть своевременно погашенными за счет наличных платежных средств, а также требований, по которым наступает срок уплаты.

Оптимальная величина ликвидности 3-й ступени (квота оборотных средств) равна 200%, так как для преобразования запасов в платежные средства требуется много времени (до года), иначе говоря, запасы должны быть профинансированы за счет находящегося в распоряжении предприятия долгосрочного капитала.

Но даже высокий показатель ликвидности 3-й ступени не гарантирует рациональности финансирования. Следует обращать внимание на величину требований и запасов, так как они ведут к связыванию капитала. В этом случае возникает потребность в дополнительных средствах и имеются дополнительные процентные издержки. Для подобного анализа применяются следующие показатели относительных размеров:

средний срок кредита или средняя продолжительность дебиторской задолженности (периода между выставлением фактуры и поступлением платежей, т.е. периода, необходимого для оплаты счетов).

$$\frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Нетто-оборот}} \times 360 \text{ дней}$$

относительный размер материальных запасов (сколько месяцев в среднем будет длиться производственный процесс, если не производить никаких закупок)

$$\frac{\text{Запасы сырья}}{\text{Материальные затраты}} \times 12 \text{ мес.}$$

относительный размер запасов готовой продукции (сколько месяцев будет продолжаться реализация продукции, если прекратится производство)

$$\frac{\text{Запасы готовой продукции на складе}}{\text{Издержки производства проданной продукции}} \times 12 \text{ мес.}$$

Особенности снабжения предприятия сырьем, материалами, могут привести к скоплению значительного количества принятых к оплате ценностей. Если показатель ликвидности 3-й степени высок, а вышеприведенные показатели запасов низки, на предприятии должно скапливаться значительное количество денег в форме платежных средств и ценных бумаг. Финансовая маневренность предприятия позволяет осуществлять закупки сырья или даже приобретать целые предприятия, что отражается в объеме чистого оборотного капитала. Чистый оборотный капитал = Оборотный капитал — Краткосрочный заемный капитал.

Когда в распоряжении предприятия имеется чистый оборотный капитал в ликвидной форме и, кроме того, еще не исчерпанные лимиты банковского кредитования, оно способно завоевывать новые рынки или выпускать новые продукты посредством приобретения других предприятий. Вместе с тем, для управления и контроля со стороны финансового руководства предприятия, вышеприведенных показателей ликвидности недостаточно, поскольку они имеют только статистическое значение. В целях непосредственного планирования и управления ликвидности используют роспись предстоящих предприятию выплат и ожидаемых поступлений (когда, какие выплаты и поступления ожидаются), а также среднесрочные финансовые планы.

Особенность современного этапа развития российской экономики заключается в том, что с одной стороны предприятия вынуждены осваивать и применять то, что является для западной практики днем вчерашним. С другой стороны, медленно происходят интеграционные процессы. Поэтому столь необходимо адаптировать к российской действительности и применять новейшие методы теории и практики управления. В России сейчас существуют элементы управленческого учета, характерные для теории и практики отечественного учета, но используются и новые элементы западной системы учета. Для теории и практики отечественного учета характерны: учет по видам затрат (в различных группировках), по центрам затрат и центрам ответственности, по объектам калькулирования, нормативный учет, система внутреннего хозяйственного расчета, система анализа, планирования и контроля.

Все это — элементы системы управленческого учета. В условиях рыночных отношений происходит объективная интеграция методов управления в единую систему управленческого учета.

В России развивается законодательная основа для становления управленческого учета (пока, в основном, в виде отдельных положений нормативных актов Минфина РФ). Сейчас пока нет необходимости форсирования законодательного разделения бухгалтерского учета на две подсистемы — финансовую и управленческую. Задачи того и другого видов учета успешно решает интегрированная система, сложившаяся в нашей стране. Основными факторами, которые будут определять в дальнейшем тенденции развития управленческого учета в России, являются дальнейшее углубление рыночных процессов и их законодательное закрепление.

Важным инструментом достижения высоких результатов, а также профилактики управленческих рисков, является аудит. В России в период становления рыночной экономики возникла объективная необходимость в услугах независимых экспертов, устанавливающих достоверность финансовой отчетности. Банкротства предприятий, обманы со стороны их администрации существенно повышают риск финансовых вложений. Интересы руководителей предприятий, которые выступают в качестве клиентов аудиторских фирм, сводятся обычно к минимизации налогов и защите своих интересов в спорах с налоговыми инспекторами. Однако, они порой забывают о том, что аудитор, прежде всего, обязан защищать интересы собственников, т.е. акционеров.

Именно собственник нуждается в объективной информации о финансовом состоянии предприятия, его потенциале, стабильности в будущем. Поэтому руководители компаний должны быть заинтересованы в том, чтобы показать работу фирмы, ее финансовое положение с лучшей стороны. Подобную информацию и призван предоставить аудитор.

Акционеры, пайщики, кредиторы должны быть уверены в том, что их не обманывают, что отчетность, представляемая администрацией, в полной мере отражает действительное финансовое положение предприятия. В то же время, руководители некоторых предприятий, в лучшем случае заинтересованы лишь в положительном аудиторском заключении и не заботятся о действительно глубоком анализе системы управления предприятием.

В условиях рынка полная экономическая самостоятельность предполагает и полную ответственность за результаты своей дея-

тельности, вплоть до ликвидации и банкротства. Вследствие этого, перед каждой предпринимательской структурой возникает задача серьезного экономического обоснования управленческих решений, которые необходимо принять. Услуги специалиста в финансовой сфере в этом случае как нельзя кстати.

Информация об учетной политике является одним из объектов аудиторской проверки. В ее процессе устанавливается соответствие избранной предприятием системы учета характеру и условиям деятельности этого предприятия, а также действующим правилам. Аудитор обязан оценить используемые предприятием способы ведения бухгалтерского учета с точки зрения рациональности и экономичности построенного на их основе учета, влияния на формирование полной и достоверной картины имущественного и финансового положения предприятия. Таким образом, аудитор помогает предприятию построить и оптимизировать учетный процесс. Другая сторона аудиторской проверки учета связана с необходимостью для аудитора высказать свое мнение о достоверности отчетности и соответствии ее реальному положению дел на предприятии. Аудитор призван беспристрастно установить достоверность бухгалтерской отчетности, соответствие совершенных финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в РФ.

Цель аудиторов — методологические консультации по улучшению финансово-хозяйственного положения предприятия, наведение надлежащего порядка в бухгалтерском учете и отчетности, снижение налоговых рисков. Они помогают предприятию рациональным образом построить свои взаимоотношения с бюджетом: не вносить излишних платежей или, наоборот, вовремя обнаружить и погасить недоплату, избежав, таким образом, значительных штрафных санкций. В настоящее время широкое распространение получила практика, когда аудиторские фирмы отстаивают интересы своих клиентов перед налоговыми органами в спорных случаях толкования действующего законодательства и даже в судебном порядке.

Весь комплекс услуг, оказываемых квалифицированным аудитором, прямо и непосредственно воздействует на экономическое положение предприятия, позволяет значительно повысить эффективность менеджмента. Аудиторская фирма в силу специфики своей деятельности становится в определенной степени непосредственным участником бизнеса предприятия, его

партнером. Поэтому столь важно руководству предприятия правильно выбрать подходящую аудиторскую фирму.

Действующими нормативными актами аудит определен как предпринимательская деятельность по осуществлению независимых внесведомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и других финансовых обязательств и требований экономических субъектов, а также оказанию иных услуг. По действующему положению аудиторская фирма не имеет права заниматься какой-либо другой предпринимательской деятельностью, кроме аудиторской.

Сейчас, как показывает российская практика, в прочие услуги, оказываемые аудиторской фирмой, обычно входит:

- анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- оценка его активов и пассивов;
- консультирование по вопросам финансового, налогового, банковского и иного хозяйственного законодательства РФ;
- составление бизнес-планов и других технико-экономических обоснований;
- проведение, в случае необходимости, обучения персонала предприятия;
- оказание других услуг по профилю деятельности аудиторской фирмы (редакционно-издательских, по распространению нормативной, справочной и методической литературы и т.п.);
- оказание помощи в проведении приватизации;
- юридические услуги.

Таким образом, список услуг, которые может предложить аудиторская фирма своему клиенту, достаточно разнообразен. Следует также учитывать, что аудитор располагает достоверной информацией о финансово-экономическом положении фирмы и на этой основе помогает решить возникшие проблемы в области бухучета, налогов, менеджмента.

За такого рода услуги нужно, естественно, платить. Для многих предприятий цены на аудиторские услуги могут показаться высокими. Но практика убеждает, что косвенная выгода от таких услуг обычно гораздо выше, чем оплата работы аудитора, особенно если благодаря ему удалось избежать крупных штрафных санкций и существенно улучшить финансово-экономическое положение предприятия.

Чаще всего оплата колеблется в зависимости от характера услуги, от объема работ и от репутации фирмы. Вовсе не обязательно, что недавно созданные аудиторские компании предоставляют некачественные услуги. Опыт работы может свидетельствовать об устойчивости аудиторской фирмы на рынке, что, естественно, находит отражение в ее прейскуранте. Предприятие, выбирающее фирму в зависимости от уровня оплаты, рискует получить некачественную услугу в большей степени, чем предприятие, ориентирующееся в выборе аудитора по другим критериям. Об этом свидетельствуют и опросы предпринимателей. Поэтому при выборе аудитора цена услуг не должна являться основным критерием, иначе можно в буквальном смысле слова за это дорого заплатить.

Деятельность каждого предприятия имеет свои нюансы. Для постоянного пользователя аудиторских услуг целесообразнее сотрудничать с какой-то одной фирмой, особенно с той, которая предоставляет возможность абонентного обслуживания. Практика убеждает, что подобная схема выгодна обеим сторонам. Предприятие может с уверенностью рассчитывать на качество аудиторских услуг, поскольку аудитор уже хорошо знает всю "внутреннюю кухню" предприятия. Аудитор же в данном случае имеет возможность более эффективно, оптимальным образом организовать сам процесс аудита, тем самым уменьшив свои затраты. Немаловажным является и тот факт, что договоры на постоянное аудиторское обслуживание обходятся предприятию на 30—40 процентов дешевле, чем разовые услуги того же объема.

По действующему законодательству аудиторской деятельностью имеют право заниматься специальные аудиторские фирмы независимо от вида собственности, в том числе иностранные, а также созданные совместно с иностранными юридическими и физическими лицами. Аудиторы, индивидуально занимающиеся такого рода деятельностью, должны быть зарегистрированы в качестве предпринимателей и иметь квалификационный аттестат и лицензию. Прежде чем подписать договор на проведение аудита, следует убедиться в наличии аттестатов у аудиторов, которые работают в фирме и будут заниматься аудиторской проверкой, обратить особое внимание на дату предоставления аттестата и срок его действия. В настоящее время квалификационный аттестат выдается сроком на три года. Если же

аудитор не приступил к работе в течение двух лет со дня его выдачи, то документ утрачивает силу.

Согласно установленным правилам аудиторы, аудиторские фирмы имеют право заниматься своей деятельностью только после получения лицензии, которая выдается на срок от одного до пяти лет. Лицензии предоставляются отдельно на осуществление: банковского аудита, аудита страховых организаций и обществ взаимного страхования (аудита страховщиков), аудита бирж, внебюджетных фондов и инвестиционных институтов, общего аудита (аудита других экономических субъектов). Аудитор имеет право заниматься только тем видом аудита, который предусмотрен в лицензии. В противном случае аудиторское заключение не имеет юридической силы. В составе аудиторской фирмы могут работать как аттестованные, так и неаттестованные специалисты, но предпринимателю необходимо помнить, что право подписи под аудиторскими заключениями предоставлено только аудитору, имеющему квалификационный аттестат. Заключение, подписанное лицом, не имеющим такого аттестата, недействительно.

Орган, выдавший лицензию на осуществление аудиторской деятельности, по заявлению заинтересованного экономического субъекта, а также по собственной инициативе, или по предложению прокурора может назначить проверку качества аудиторского заключения. В случае выявления неквалифицированного проведения аудиторской проверки, приведшей к убыткам для государства или предприятия-заказчика, с аудитора (аудиторской фирмы) могут быть взысканы на основании решения суда или арбитража понесенные убытки в полном объеме, а также расходы на проведение перепроверки и предусмотренный законодательством штраф. В случае неоднократной некачественной аудиторской проверки аудиторская фирма, аудитор могут лишиться лицензии. Сведения о таких аудиторских фирмах или аудиторах имеются в центральных аттестационно-лицензионных комиссиях. Они обязаны предоставлять о них информацию заинтересованным сторонам. Предприятию, решившему воспользоваться услугами аудиторской фирмы, важно четко определить позиции сторон в заключаемом договоре и согласно этому договору строить свои взаимоотношения с аудиторской фирмой.

Оказание консультационных услуг высококвалифицированными сотрудниками аудиторской фирмы в последнее время при-

нимает все более широкие масштабы. Основными потребителями являются предприятия, заинтересованные не только в легальной минимизации налогообложения, но и в существенном усовершенствовании системы бухгалтерского учета на предприятии. Консультирование выступает как помощь профессионалов в разъяснении действующего законодательства, рекомендациях по наиболее выгодному для клиента с точки зрения налогообложения оформлению сделок и хозяйственных операций. Оно позволяет оптимальным образом строить отношения с деловыми партнерами и налоговыми органами. В принципе, предприятию еще до заключения самой сделки следует проконсультироваться с аудитором по вопросу применения лучших схем движения денежных потоков, использования возможностей налогообложения и составления текстов документов.

Хотя аудиторские фирмы в России, в первую очередь, выступают в роли консультантов по налогообложению и ведению бухгалтерского учета, все чаще ими оказываются также услуги по вопросам, связанным с управлением: стратегическое планирование, реструктуризация, финансовый менеджмент, информационное обслуживание и даже консультации по управлению персоналом.

Аудиторы могут посещать предприятия столь часто, сколько считают необходимым для пользы дела. Чем крупнее предприятие, тем сложнее система бухгалтерского учета, а значит, и больше потребность в более регулярных услугах со стороны аудиторов-консультантов. Режим постоянного консультирования не мешает проводить аудиторскую проверку. При подобном режиме ее лучше проводить не раз в год, а поквартально. В таком случае у предприятия появляется возможность своевременно исправить ошибки, отмеченные аудитором, а значит оказаться в выигрыше.

Заключив договор о проведении аудиторской проверки, предприятие, естественно, не может рассчитывать на автоматическую выдачу положительного заключения. В то же время, выступать в роли еще одной налоговой инспекции, результатом работы которой обычно являются отрицательные для предприятия последствия, аудиторы права не имеют. Обнаруженные аудитором ошибки, по которым предприятие вовремя приняло соответствующие меры, налоговыми органами признаются как выявленные предприятием самостоятельно, и в этом случае штрафные санкции на них не налагаются.

Опытный аудитор никогда не заинтересован в нагнетании напряженности в отношениях бухгалтера и руководителя предприятия. Нередко бухгалтер с большими опасениями воспринимает появление на предприятии проверяющих, которые могут выставить его перед администрацией не в лучшем свете. Но, не обходя конечно, вниманием руководство, аудитор прежде всего ориентируется на налаживание доверительных отношений с бухгалтером. Не менее важны его профессиональная квалификация, уровень авторитета аудиторской фирмы, ее возможности и стремление к тому, чтобы поддержать высокий уровень качества работы с клиентом.

Кругозор аудитора должен быть, естественно, шире, чем у бухгалтера. Прежде всего, хозяйственная фирма не может иметь отдельного специалиста по каждой конкретной отрасли экономики или какой-то области налогового права. При неизбежности специализации аудитор, в принципе, должен быть способным разобраться во всех смежных областях. Кроме того, характер работы требует от аудитора большой ответственности, в частности, в области досконального знания налогового законодательства. Конечные результаты работы аудиторов тесно связаны не только с технологией проведения аудиторских проверок, но и с ответной реакцией заказчиков, их готовностью исправлять ошибки и следовать советам специалистов.

В России в силу особенностей постоянно реформируемой рыночной экономики (неразбериха в законодательстве, низкий уровень постановки бухгалтерского учета на предприятиях) от аудитора требуется одновременно комплексный и индивидуальный подход, а также учет того, что некоторые хозяйственные операции (по незнанию или с умыслом) просто не отражены в представленной для проверки бухгалтерской отчетности. Сложность решаемых аудитором задач нередко требует участия не одного, а двух или нескольких специалистов.

Заказчику при обращении в аудиторскую фирму следует обратить особое внимание на несколько аспектов в работе аудитора. Прежде всего учитывается фактор его профессиональной пригодности. В отсутствие рекомендаций целесообразно попытаться проверить потенциальных кандидатов самостоятельно, поручив им вначале решить задачи меньшего масштаба (например, проконсультировать по сложным налоговым вопросам).

Если на предложение провести проверку крупного предприятия за несколько дней аудиторская фирма отвечает согласием, можно быть уверенным, что вы имеете дело с "консультантами", после работы которых можно ожидать неприятностей от налоговых органов. Серьезный аудитор даже под угрозой потери клиента не будет рисковать своей репутацией.

Важно учесть также то, что рядовой специалист почти всегда способен отметить недостатки в работе предприятия, тогда как высококвалифицированный аудитор, оценив ситуацию, обязан предложить несколько возможных решений. Обычно этим и отличается подход аудиторской фирмы высокого уровня от обычной. Кроме того, чтобы предложить клиенту оптимальное решение проблемы, от аудиторской фирмы требуется владение не только вопросами бухгалтерского учета, но вопросами гражданского права и других отраслей права. На большинстве предприятий ошибки в бухгалтерском учете, определение объектов налогообложения, управление финансами связаны с недостаточным юридическим обеспечением хозяйственной деятельности. Для гарантии необходимого качества услуг аудиторская фирма должна иметь достаточный штат постоянных сотрудников. В противном случае повышается риск для заказчика, связанный как с качеством проводимой работы, так и с возможностью утечки конфиденциальной информации. Наконец, все более широкое распространение в последнее время получает практика страхования аудиторского риска. При выборе аудитора это является большим плюсом, поскольку страхование аудиторского риска гарантирует предприятию возмещение убытков в случае некачественного предоставления услуги.

Особое значение придается сейчас организации и совершенствованию **внутреннего аудита**. Нехватка специалистов по менеджменту, ориентация на то, что все проблемы финансовой стратегии должен решать главный бухгалтер (вице-президент по финансам предприятия) нередко приводит к негативным последствиям. Если на предприятиях с простой организационной структурой управления учетная служба в состоянии выполнять наряду с информационной и функции внутрихозяйственного контроля, экономической диагностики, то акционерное предприятие, имеющее дочерние компании, филиалы, т.е. со сложным организационным построением объективно нуждается в стройной системе служб, представленных профессионалами, об-

ладающими способностью и возможностью принятия оптимальных решений в области управления финансами. Внутренний аудит является неотъемлемым и важным элементом управленческого контроля. Такого рода аудит необходим, главным образом, для предотвращения потерь ресурсов и осуществления необходимых и своевременных преобразований в рамках предприятия.

Функции внутренних аудиторов включают в себя:

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

Таким образом, в рамках внутреннего аудита осуществляется не только детальный контроль за сохранностью активов, но и качеством менеджмента. При этом функции внутреннего аудита могут выполнять не только работники предприятия, но и приглашенные независимые аудиторы.

Большое значение для расширения рамок аудита и его качества имеет создание эффективно функционирующей системы внутреннего контроля.

Характеристика элементов внутреннего аудита

Элемент	Внутренний аудит
Определение	Форма контроля за осуществлением и адекватностью политики в области менеджмента
Цель	Экспертная оценка реализации экономической политики предприятия, включая учетную, оценка функционирования внутрихозяйственного контроля (в том числе и качества контрольных функций финансового менеджмента)
Задачи	Оценка качества экономической информации, формируемой на предприятии. Экспертная оценка экономической политики предприятия с помощью проведения внутренних финансовых ревизий и аналитического тестирования.

Элемент	Внутренний аудит
	Обеспечение пользователей информацией о реальном финансовом положении предприятия, достоверности учета, отчетности и качества внутривхозяйственного контроля.
Содержание контрольной функции	Бухгалтер-аудитор дает заключение о достоверности финансовой отчетности и другой экономической информации, используемой финансовыми менеджерами в управлении.
Цель контрольной функции	Определение адекватности финансовой политики установленным ранее параметрам. Оценка состоятельности финансового менеджмента (оценка несостоятельности финансового менеджмента — банкротство предприятия).
Направление реализации контрольной функции	Эксперт-аналитик выполняет процедуры экспертно-аудиторской диагностики, аналитическое тестирование, подтверждающее реальность финансового состояния предприятия и качество принятия управленческих решений финансовым менеджером.

На основе характеристики основных элементов внутреннего аудита, приведенных выше, можно сделать следующие выводы:

- внутренний аудит, выступая органической частью общей системы менеджмента на предприятии, осуществляет по существу внутривхозяйственный контроль, целью которого является выяснение степени соответствия получаемых доходов и структуры фондов денежных средств намеченным заданиям по расширению объемов производства и продаж;
- необходимость во внутреннем аудировании возникает обычно из-за того, что высшее звено руководства испытывает потребность в соответствующей информации или нуждается в подтверждении достоверности отчетов менеджеров более низких уровней управления.

Характеризуя проблемы внутреннего аудита, нельзя забывать о том, что главное условие его эффективного функционирования — независимость. Она должна быть связана с четким определением прав и полномочий аудиторов, согласованных с правлением или советом директоров компании. Объем работы, объекты контроля и финансирование службы внутреннего аудита не должны определять сотрудники подразделений, деятельность которых будет проверять аудитор, тем более нельзя ограничиваться действующим на многих предприятиях внутривхозяйст-

венным контролем, который осуществляет главный бухгалтер или бухгалтерия.

Можно констатировать, что большинство руководителей российских предприятий пока особого внимания созданию системы внутреннего аудита не уделяют, хотя хорошо налаженная такая система, несомненно, способна облегчить проведение аудиторской проверки и снизить риск. Внутренний аудит предназначен для улучшения оперативного учета, обеспечения достоверности документов, сохранности ценностей и повышения эффективности проводимых мероприятий.

В любой организации независимо от типа, размера или формы собственности менеджеры и бухгалтеры обязаны знать все элементы используемой бухгалтерской системы и контроля. Спектр предоставляемых бухгалтерских услуг меняется в зависимости от решаемой задачи. Однако главная их цель — оказание помощи менеджерам в эффективном управлении организацией. Поэтому внутренний аудит, реализуя внутрихозяйственный контроль, является средством снижения риска банкротства предприятия.

Ответственность между клиентом и аудитором должна быть четко разделена: хозяйствующий субъект отвечает за точность и полноту представленных им данных, а аудитор — за беспристрастное их изучение, объективное и непредвзятое заключение. Если аудитор преднамеренно введен в заблуждение руководством предприятия, в результате чего заключение не соответствует действительному положению дел, вся ответственность ложится на руководителя фирмы — заказчика, к которому и должны быть обращены претензии.

Результатом аудиторской проверки является аудиторское заключение. Этот документ имеет юридическое значение для всех юридических и физических лиц, органов государственной и судебной власти. Он должен представлять мнение аудитора о достоверности во всех существенных аспектах бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемой организации и при необходимости содержать специальные пояснения, раскрывающие характер особых условий подтверждения или неподтверждения качества отчетности. Заключение заверяется личной печатью аудитора, а при проведении аудита организацией подписывается руководителем аудиторской организации, либо уполномоченным на то ее должностным лицом и заверяется печатью.

Аудиторское заключение является неотъемлемой частью бухгалтерской отчетности организаций, обязанных в соответствии с соответствующим законодательством проводить аудит. Формальное же получение положительных аудиторских заключений ведет к увеличению предпринимательских рисков на предприятиях.

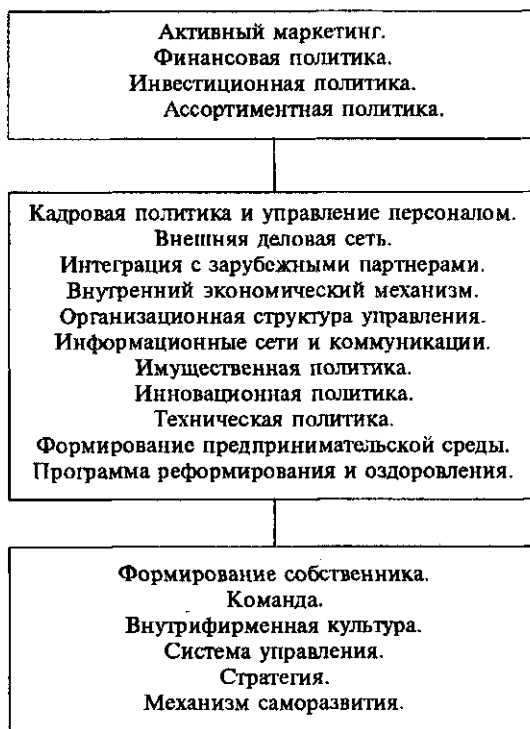
Финансовая стабильность фирмы должна обеспечиваться, прежде всего, отлаженностью механизма ее функционирования, всех его элементов, проведением своевременных и систематических профилактических мероприятий, а не тогда, когда уже появились угрожающие признаки, всемерным использованием сильных сторон деятельности фирмы и постепенным устранением имеющихся у нее слабостей и недостатков. Если же затруднения в бизнесе все же возникли, налицо ухудшение финансовой ситуации, которое уже не носит временный, случайный характер, то весьма эффективным в российской практике оказались разработка и воплощение в жизнь специальных программ стабилизации экономики и финансов предприятия.

Бизнес-планы финансового оздоровления предприятий представляют собой характеристику стратегии обеспечения финансового благополучия. Их задача определить важнейшие направления работ и ожидаемую общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такие бизнес-планы служат ориентирами при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий — основой для разработки более конкретных плановых документов, обеспечивающих решение стоящих проблем — планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т.д. Стратегия финансового оздоровления включает в себя как план кардинальных перемен в деятельности предприятия, так и решение проблем накопленных долговых обязательств.

Конечно, в одной работе невозможно осветить все аспекты и тонкости работы по обеспечению финансового благополучия предприятия. Поэтому автор отсылает читателя к некоторым своим другим работам, в которых ряд вопросов освещен более детально или рассматриваются проблемы, в данной книге не затронутые, в частности: Э.А.Уткин. Новые финансовые инструменты рынка. М. "Интел-Синтез", 1997; Э.А.Уткин. Управление фирмой, М. АКАЛИС, 1996; Э.А.Уткин. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков. М. "Фонд экономического просвещения", 1996; Уткин Э.А., Морозо-

ва Н.И., Морозова Г.И. Информационный менеджмент, М. АКАЛИС, 1996; Э.А.Уткин, А.И.Кочеткова. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе, М. АКАЛИС, 1996; Э.А.Уткин, А.И.Кочеткова. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело, М. АКАЛИС, 1996; Э.А.Уткин. Планирование бизнеса, М. АКАЛИС, 1997.

Источники финансового оздоровления и развития предприятий



ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
I. Внешние и внутренние факторы финансового благополучия фирмы	8
II. Формирование команды профессионалов	18
III. Обеспечение устойчивой позиции на рынке	54
IV. Оптимизация налогообложения	75
V. Привлечение денежных ресурсов	93
VI. Управление риском	106
VII. Платежеспособность и ликвидность фирмы	138
VIII. Совершенствование учета, анализа баланса, аудита	161
Приложение	206

Уткин Эдуард Андреевич

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Редактор *Тимофеева Н.К.*
Ответственный за выпуск к.э.н. *Афанасенко А.К.*
Художник *Ильин Е.А.*

Издание осуществлено
совместно с издательством «ГНОМ-ПРЕСС»

ЛР № 064388 от 10.01.1996.

Сдано в набор 7.05.97 г. Подписано в печать 21.05.97 г.
Формат 60х90/16. Гарнитура таймс. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 13. Уч.-изд. л. 13. Тираж 6000. Заказ 1649

Издательство ЭКМОС.
117049, г.Москва, ул.Крымский вал, 8.

1270-00



ФИНАНСОВОЕ
УПРАВЛЕНИЕ