

ОБЩАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ЕГО ФИНАНСАМИ

Управление современным предприятием невозможно без точной постановки цели и определения путей её достижения. Они составляют основу стратегии управления [1, с. 17]. Сегодня в Украине любая прогрессивная компания считает для себя обязательным иметь корпоративную стратегию. Руководители компаний формируют группы или комитеты стратегического планирования. Эти подразделения, основываясь на амбициях собственников, опыте руководства и уровне квалификации своих членов, и создают стратегию. Однако зачастую тщательно разработанная стратегия в практической деятельности не реализуется. Одной из возможных причин этого является отсутствие механизмов реализации выработанной стратегии. Это означает, что стратегию или некому реализовывать или, что процесс ее выполнения не поддается контролю. Проблемы эффективного использования стратегического менеджмента изучаются как отечественными учёными, среди которых А.Горбунов, И.Запоточный, В.Захарченко, так и зарубежными специалистами в области финансового менеджмента [3, 4, 5].

В настоящей работе ставится задача построения механизма для достижения стратегических целей не всего предприятия в целом, а только для стратегического управления его финансами. Кроме этого, решается задача гармоничного совмещения двух этих механизмов.

Зачастую систему управления финансами понимают как систему управления процессами привлечения и размещения финансовых средств. Однако задачи, стоящие перед системой управления финансами гораздо шире.

Поэтому её следует трактовать как подсистему глобальной системы управления, которая позволяет осуществлять управление предприятием, используя для этого планирование, учет, анализ и контроль финансовых показателей. При этом под финансовыми показателями понимаются показатели хозяйственной деятельности предприятия, измеренные в денежном выражении или полученные на их основе.

Очевидно, что жизнь предприятия не исчерпывается одними финансовыми показателями. Важную роль играют показатели кадрового учета, натуральные показатели производства и продаж, статистика работы с клиентами и др. Однако, именно финансовые показатели наиболее точно и ясно показывают «самочувствие» предприятия, отражают результаты его хозяйственной деятельности и работы подразделений.

Главное назначение системы управления финансами - обеспечение контроля над выполнением стратегии. Благодаря финансовым показателям стратегические цели и планы обретают численное выражение, что позволяет контролировать ход их выполнения и оценивать степень исполнения. Для того, чтобы стать эффективным механизмом выполнения стратегического плана, система управления финансами должна отвечать двум ключевым требованиям. Первое из них состоит в том, что финансовая ответственность за выполнение стратегического плана должна быть закреплена за соответствующими подразделениями и сотрудниками. Это означает, что финансовую структуру предприятия необходимо выстроить в соответствии со стратегическим планом таким образом, чтобы каждую стратегическую задачу можно было закрепить за определенным центром ответственности.

Аналитика управленческого учета должна позволять вести контроль над выполнением стратегических установок. В настоящее же время, финансовая структура, как правило, строится исходя из текущей ситуации (без оглядки на стратегию), в результате чего за перспективные стратегические направления никто не отвечает. Часто бывает, что финансовая структура слабо связана с организационной структурой или полностью не соответствует ей, а это значит, что ответственность за финансовые показатели либо не закреплена ни за кем, либо возлагается на людей, которые финансовыми результатами не управляют.

Второе требование заключается в ориентации системы финансовых показателей на контроль исполнения стратегии. Набор ключевых финансовых показателей (ключевых показателей контроля) должен быть заложен в стратегических целях и реализован в системе управления финансами. Например, если предприятие выбирает стратегию активного освоения новых рынков, то ключевым финансовым показателем для него будет объем продаж, который и характеризует степень присутствия на рынке. Если же предприятие выбирает стратегию работы на хорошо известном рынке, на котором вряд ли возможно увеличение объема продаж, но необходимо повысить эффективность работы, то для такого предприятия ключевыми будут показатели суммы затрат и чистой прибыли.

Здесь важно отметить следующее: набор финансовых показателей для любого предприятия достаточно стандартен - это балансовые показатели (активы и пассивы), показатели доходов и расходов (отражаются в отчете о прибылях и убытках) и показатели движения денежных средств. Эти группы показателей тесно взаимосвязаны, и только их комплексный анализ дает более-менее полную картину финансового состояния предприятия.

В последнее время в Украине становится популярной концепция сбалансированной системы показателей (BSC - balanced scorecard), предложенной в начале 1990-х гг. американскими экономистами Д. Нортон и Р. Капланом. Эта концепция предполагает вести управленческий учет и анализ исполнения стратегии не в одной финансовой, а в четырех проекциях: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Детализацию стратегических планов предлагается доводить до каждого рабочего места в виде «приборной панели» контрольных показателей, индивидуальных для каждого типа рабочего места. Тогда на рабочем месте менеджера по продажам должны регулярно проявляться сводки по показателям, за которые он отвечает, с указанием плановых (предусмотренных стратегическим планом) и фактических значений за период. Показатели, за которые отвечает отдел закупок и транспортно-складская служба, лягут на стол руководителей соответствующих служб. Руководителю отдела продаж поступят аналогичные сводки по каждому подчиненному менеджеру по продажам, отделу закупок, транспортно-складской службе, а также данные об условно-чистой прибыли от продаж. И, наконец, на стол директора компании поступят все указанные отчеты, на основании которых можно будет сделать вывод об эффективности работы подчиненных подразделений и принять необходимые управленческие решения.

Идея сбалансированной системы показателей не нова, однако глубина проработки концепции позволяет назвать ее квинтэссенцией регулярного менеджмента. Внедрение сбалансированной системы показателей требует:

- глубокой проработки стратегического плана с детализацией его до задач исполнителей (что крайне сложно);
- высокой учетной дисциплины, отлаженной системы учета на предприятии, детальной аналитики и высокой оперативности учета.

Однако затраты на создание сбалансированной системы показателей окупятся, благодаря тому, что она станет мощным инструментом контроля деятельности предприятия и выполнения стратегии. Кроме того, она ляжет в основу оперативной корректировки стратегии в случае изменения внешних условий. Такая система - хороший механизм интеграции стратегического и оперативного планирования, учета, анализа и контроля. Однако, поскольку уровень развития менеджмента в среднем по стране еще недостаточен, говорить о распространении сбалансированной системы показателей на украинских предприятиях пока трудно [2, с. 231].

Система управления финансами должна обеспечивать соответствие долгосрочных и краткосрочных планов [3, с. 118]. Оперативное управление существует на любом предприятии. И если это оперативное управление осуществляется на основании не только интуиции директора (что, хотя и редко, но ещё случается), то существует оперативный управленческий учет и контроль. Система показателей, аналитические разрезы, регламенты составления оперативной управленческой отчетности ориентированы на потребности оперативного управления предприятием. Стратегический план при этом часто составляется «сам по себе», в отрыве от оперативных планов и системы оперативного учета (что, может быть, и правильно), и никакой информационной базы для контроля над ходом его выполнения нет. Поэтому, если мы хотим действительно отслеживать выполнение стратегического плана, управлять движением к стратегическим целям, нам необходимо перестроить финансовую структуру, а также систему управленческого учета и анализа таким образом, чтобы они отражали ход выполнения стратегических установок [4, с. 378].

Для того, чтобы построить систему управления финансами предприятия в соответствии с целями реализации стратегии, прежде всего, необходимо создать элементы, которые включает в себя система управления финансами: финансовую структуру предприятия, систему управленческого учета и анализа, систему финансового планирования и контроля.

Финансовая структура предприятия представляет собой иерархию центров финансовой ответственности, имеющих возможность управлять определенными финансовыми показателями и выступающих в качестве объектов планирования и управленческого учета. Под центрами финансовой ответственности (ЦФО) подразумеваются структурные единицы - объекты управленческого учета и отчетности, которые имеют возможность и способность воздействовать на определенные финансовые показатели.

При построении финансовой структуры предприятия мы определяем: перечень и иерархию центров финансовой ответственности; систему показателей управленческой отчетности для каждого ЦФО; схему консолидации отчетных данных ЦФО в отчетность предприятия.

В зависимости оттого, за какие финансовые показатели отвечают центры финансовой ответственности, их делят на центры прибыли, дохода, затрат, а также инвестиционный и венчурный центры. Центр прибыли - подразделение, способное приносить доход и влиять на собственные расходы, которому в качестве цели может быть поставлена задача максимизации прибыли на вложенный капитал. Центром прибыли может являться отдельное направление бизнеса в рамках холдинга, или, например, отдел продаж в том случае, если он имеет возможность влиять на собственные расходы. При этом порядок определения прибыли может быть установлен по-разному, в зависимости от целей управления. Центр дохода - подразделение, способное приносить доход и влиять на объем приносимого дохода, но не способное влиять на собственные расходы, которому в качестве цели может быть предложена максимизация дохода (например, объема продаж). Пример центра дохода - розничная торговая точка в рамках большой торговой компании. Центр затрат - подразделение, как правило, не приносящее доходов, целью которого является надлежащее выполнение определенных функций при заданных ограничениях по затратам и используемым активам. Инвестиционный центр, венчурный центр - подразделение, целью которого является надлежащее выполнение инвестиционной программы.

Построенная таким образом финансовая структура будет являться основой для системы управленческого учета и анализа на предприятии, а также для системы финансового планирования и контроля [5, с. 263]. Система финансового планирования и контроля предприятия включает: систему показателей планирования и контроля, систему бюджетов (как оперативных, так и долгосрочных: годовых, трехлетних и т.д.), а также регламент составления, утверждения и исполнения бюджетов.

Эффективного стратегического управления предприятием невозможно достичь без стратегического управления финансами и без эффективного механизма их реализации. Действенность этого механизма, в свою очередь, напрямую зависит от совпадения финансовой и организационной структур, а также достаточно высокой корреляции показателей финансового и управленческого учета. В идеале, последние должны совпадать.

Литература

1. Захарченко В. И. и др. Разработка целевых программ на предприятиях промышленности. - Одесса: ОЮН НУВД. - 2003. - 85 с.
2. Запоточний І. В., Захарченко В. І. Державне регулювання регіональної економіки. - Харків: Одиссей. - 2003. - 592 с.
3. Frame J. D. The New Project Management. Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering, and Other Business Realities. - Jossey: Bass Publ, 1999. -328 p.
4. Robbins S.P. Organizational Behavior. - 8th ed. - Prentice Hall. - 1999. - 675 p.
5. Turner J.R. The handbook of project - based management. Improving the processing for achieving strategic objectives. - Me Graw - Hill Book Co, 1999.-540 p.

УДК 657+65

А.А. Колосюк

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

На протяжении последних лет в Украине осуществляется перестройка учета, целью которой является содействие созданию основ учетной информации в соответствии с рыночными условиями. За этот период был принят Закон «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» [1], разработано большинство положений (стандартов) бухгалтерского учета, План счетов бухгалтерского учета и их согласование с системой финансовой отчетности.

Развитие учета поставило качественно новые задачи всем управленческим службам хозяйствующих субъектов. В процессе их перестройки и совершенствования, когда основным критерием выступала эффективность работы, целесообразность и способность удовлетворить потребности управления, необходимость одних подразделений отпала, другим же пришлось изменить свои функциональные обязанности.