

изменяя, думай о будущем

*технологии внутрикорпоративного управления
при трансформации предприятий*

Когда скорость перемен внутри компании ниже,
чем скорость изменений вне ее, жди беды.

Джек Уэлч

Председатель совета директоров General
Electrik

*Приоритетным направлением
адаптационной реструктуризации
российских предприятий является их
объединение, а в обозримой перспективе – и
развитие институционально-
корпоративных связей с предприятиями
других отраслей. Корпоративные структуры
(которые достаточно часто, в том числе в
распорядительных документах федерального
уровня, называют интегрированными
структурами) в основном организованы в
соответствии с холдинговой
организационно-экономической схемой
корпорации, хотя и в различных ее
интерпретациях.*

Доброва К. Б.
канд. экон. наук,
доцент
Московский
авиационный
институт
(Государственный
технический
университет)
кафедра
"Производственный
менеджмент
и маркетинг"

Независимо от имеющихся существенных и несущественных различий, корпоративные структуры в силу целого комплекса причин пока еще не используют должным образом возможности внутрикорпоративного маневрирования финансово-экономическими и производственно-технологическими ресурсами.

Множество проблем, с которыми сегодня сталкиваются российские предприятия, можно условно объединить в соответствующие проблемные группы, например: в области взаимоотношения акционеров и высшего руководства предприятия; острой нехватки оборотных

средств; устаревшего ассортимента выпускаемой продукции; отсутствия информации о потенциальных рынках сбыта; отсутствия маркетинговой стратегии и системы оценки ее эффективности.

К этим проблемам можно добавить несоответствие цен на готовую продукцию и производственных затрат; неэффективную систему организационного планирования. Кроме того, остро стоят вопросы организации производства, качества продукции, охраны окружающей среды, содержания объектов социальной сферы и другие. Огромные масштабы дебиторской задолженности, падение объемов производства, а вслед за этим неплатежеспособность предприятия требуют от менеджеров поиска технологии устранения и предотвращения кризисных явлений и обеспечения устойчивого положения своих предприятий. Целью таких разработок должно стать восстановление и обеспечение конкурентоспособности предприятия в течение длительного периода.

В последнее время появилось много работ, посвященных практическим методам анализа и финансового оздоровления предприятий, в том числе и методы реструктуризации задолженности, акционерного капитала, маржинального анализа. Все они, безусловно, важны, особенно для целей априорной санации. Однако эти методы не затрагивают экономического механизма взаимоотношений субъектов организационной структуры, не позволяют выработать комплексный подход к технологии повышения финансовой результативности предприятия. Вследствие этого, первым этапом, позволяющим реализовать системный подход в оздоровлении финансово-хозяйственной деятельности, является *реструктуризация системы управления и организационной структуры предприятия*. Это направление предполагает:

- формирование и выделение бизнес-единиц;
- изменение технологии производства;
- создание венчурных структур;
- разработку и внедрение системы управленческого учета на основе бюджетирования, кото-

к процедуре реструктуризации следует

обращаться тогда, когда имеется устойчивая тенденция падения выручки, увеличения незавершенного производства и складских остатков

рая решает задачи обеспечения функционирования и взаимоотношений элементов оргструктур.

К процедуре реструктуризации следует обращаться тогда, когда имеется устойчивая тенденция падения выручки, увеличения незавершенного производства и складских остатков или когда длительное время имеет место дефицит оборотных средств. Сегодня во многих монографиях, учебно-методической литературе, периодической печати чаще всего рассматриваются вопросы теории и практики так называемой «безинвестиционной» реструктуризации. Их авторы анализируют лишь кризисные аспекты этого процесса и, как правило, настаивают на применении юридических санкций к неплатежеспособным предприятиям путем их слияний, поглощений или ликвидации. Нами же предлагается разделять реструктуризацию несостоятельных и нормально работающих предприятий. Для последних реструктуризация подразумевает решение стратегических задач их дальнейшего развития.

Практика реструктуризации российских предприятий, таких как АО «НИИР-Фазотрон», ОАО «Мосстройконструкция», ОАО «Южуралмаш», ОАО «РусАл», ОАО «Уральская сталь» и др., показала, что основным способом управления становится «*unit management*», который включает в себя создание децентрализованных структур, наделенных соответствующими полномочиями и ответственностью за конечные показатели эффективности производства. Концепция управления такими структурами опирается на ряд принципов:

- децентрализацию финансовой ответственности;
- координацию действий бизнес-подразделений (единиц);
- ориентацию политики продаж на потребителя;
- регулирование внутрифирменных отношений на договорной основе (между дирекцией и структурной единицей).

На предприятиях, построивших свою структуру управления на основе организации бизнес-

выделение бизнес-единиц по «выручке» применяется только там, где существует эффективная система бюджетирования и показатель выручки вытекает из бюджета продаж

единиц, в качестве критериев финансовой ответственности обычно используют *величину выручки* или *величину прибыли*. Выделение бизнес-единиц по «выручке» применяется только теми предприятиями, где существует эффективная система бюджетирования и показатель выручки вытекает из бюджета продаж. В случае применения критерия «величина прибыли» возникает комбинированная ответственность и за получение выручки от всех видов деятельности, и за понесенные затраты. Этот критерий, как представляется, будет более эффективным, так как его можно связать с интересами работников подразделения в распределении прибыли. Мы же рассмотрим применение первого критерия посредством внедрения системы бюджетирования. Следует заметить, что процедура бюджетирования очень болезненно воспринимается исполнителями планов, но в то же время весьма облегчает процессы контроля над денежными потоками, управления активами предприятия и прибылью. На рис. 1 показана последовательность внедрения бюджетирования при реструктуризации предприятия.

А-В - предварительный анализ финансовой отчетности предприятия: анализ динамики выручки, себестоимости, прибыли и убытков;

В-С - выбор антикризисных процедур и источников их финансирования;

А-С - диагностика финансового состояния предприятия;

С-Д1 - реструктуризация и бюджетирование предприятия;

Д1-Е1 - инновационное и инвестиционное развитие предприятия;

Д2-Е2 - ликвидационные процедуры (закрытие нерентабельных производств, ликвидация предприятия, продажа предприятия как имущественного комплекса).

Целью внедрения системы бюджетирования является обеспечение постоянного превышения доходов над расходами при выполнении возложенных на предприятие функций. Эффективность повышается за счет следующих факторов.

целью внедрения системы бюджетирования является обеспечение постоянного превышения доходов над расходами при возложенных на предприятие функций

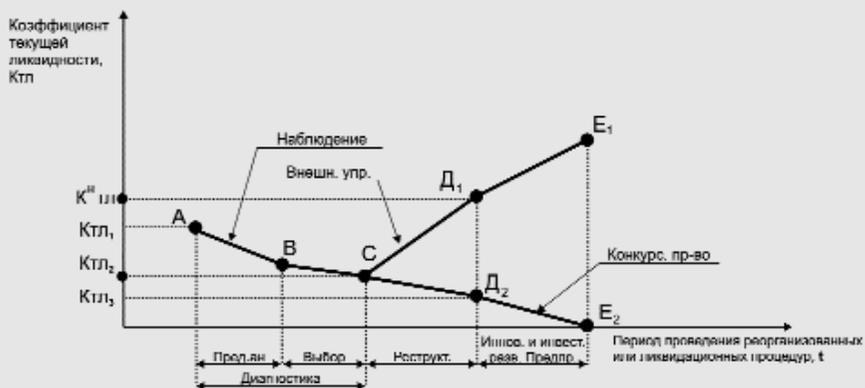


Рис.1. Последовательность внедрения бюджетирования при проведении реорганизационных процедур

Во-первых, сводится в единый баланс все множество финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат.

Во-вторых, бюджетный процесс позволяет реализовать на предприятии все функции управления, а именно: планирование, организацию, мотивацию, учет, контроль, анализ и координацию. Причем управление финансами ведется в режиме реального времени.

В-третьих, в основу финансового планирования закладывается план производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения. Система бюджетирования становится основой комплексного управления всеми направлениями деятельности предприятия. *В-четвертых*, становится возможным ориентировать финансовую политику на решение конкретных проблем, например, предприятие, находящееся в сложном финансовом положении, может заложить в основу бюджета необходимые средства и график погашения своей просроченной кредиторской задолженности.

В-пятых, бюджетирование позволяет материально заинтересовать весь персонал в результатах работы как своего подразделения, так и предприятия в целом. Фактический фонд оплаты труда подразделения рассчитывается в кон-

**финансовая модель
бюджетирования
определяет
порядок и схему
расчетов всех
показателей
бюджетных форм,
принятых
в компании**

це бюджетного периода по остаточному принципу как неиспользованная часть установленного ему лимита затрат. Лимит растет с ростом доходов. Таким образом, предприятию становится выгодным увеличивать выручку от реализации и снижать затраты.

Финансовая модель бюджетирования определяет порядок и схему расчетов всех показателей бюджетных форм, принятых в компании. Естественно, что при ее разработке необходимо учитывать основные ограничивающие факторы, влияющие на бизнес предприятия. Расчет бюджета предприятия начинается с учета этих ограничивающих факторов.

Если развитие бизнеса предприятия в первую очередь ограничивается емкостью рынка, то расчет бюджета следует начинать с бюджета продаж. В случае, когда ограничивающим фактором является производственная мощность, т.е. все, что не производит предприятие, оно реализует, и его мощности загружены на 100%, расчет бюджета следует начинать с бюджета продаж.

Таким образом, разные бизнес-направления предприятия различаются набором присущих им ограничивающих факторов. Поэтому финансовая модель бюджета должна строиться отдельно по каждому бизнес-направлению и изменяться при изменении ограничивающих факторов. После этого, в соответствии с выбранной финансовой моделью, проектируется архитектура бюджетной системы.

рп