



ежемесячный журнал

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

№ 9/2017

Содержание

16+

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ – ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

Практические подходы к управлению расходами
на промышленном предприятии
Винничек Л.Б., Федотова М.Ю.

3

Расширение сферы применения метода
пооперационного калькулирования
Герасимова Л.Н.

14

Актуальные проблемы построения системы
управленческого учета на предприятиях
Елисеева И.В.

22

Сравнительный анализ понятий «транзакционные издержки»
и «принудительные расходы»
Константинов В.А.

29

Использование концепции аутсорсинга в сельском хозяйстве
Магомедов А.М., Левкин Г.Г.

36

Теоретико-методические аспекты управленческого учета
инновационной деятельности
Мухина Е.Р.

45

Решение задачи управления себестоимостью
в авиакосмической промышленности на этапе НИОКР
Орлов Е.В.

52

КОНТРОЛЛИНГ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Комплекс аналитических процедур по оценке финансовых
результатов промышленного предприятия
Алимова М.С.

59

Анализ сегментной отчетности IT-компаний
Богданова Т.А. **67**

ФИНАНСОВЫЙ УЧЕТ, ЭЛЕМЕНТЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Видовой состав налогового моделирования в общей системе
корпоративного налогового планирования
Попова Л.В., Дедкова Е.Г. **77**

Налоговая грамотность как основа эффективного
процесса налогообложения
Рождественская Е.С. **82**

Организация учетных процессов с применением технологий
электронного документооборота
Федорова О.В., Федоров А.С. **88**

ФИНАНСЫ

Финансовая стратегия организации: теория,
содержание и разработка
Маслова О.Л., Ронзина Л.Л., Маслова Е.А. **94**

ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

Модели инновационно-технологического поведения
в рамках интегрированных образований
Тронина И.А. **100**

CONTENTS **105**

**Журнал входит в Перечень ведущих
рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных Высшей аттестационной комиссией
Министерства образования и науки РФ**

Издательство «Финпресс»

Редакция:

Тел.: (495) 963-19-26, (499) 148-95-62.
Почтовый адрес: 121096, г. Москва, а/я 6.
E-mail: tera_27@mail.ru, Lvp_134@mail.ru,
zakaz@dis.ru

Web-сайт: [http:// www.upruchet.ru](http://www.upruchet.ru)

Рег. свидетельство ПИ №77-17457 от 16.02.2004
© Издательство «Финпресс», 2017

Главный редактор —

Попова Л.В.

Зам. главного редактора —

Маслова И.А.

*Полное или частичное воспроизведение или
размножение каким-либо способом материа-
лов, опубликованных в журнале, допускается
только с письменного разрешения издатель-
ства «Финпресс».*

Цена свободная



Маслова О.Л.,

*к. э. н., доцент кафедры «Экономика и финансы»,
Орловский филиал Финансового университета
при Правительстве РФ,
e-mail: mechta-orel@yandex.ru, тел. 8 (4862) 47-14-18*

Ронзина Л.Л.,

*магистрант 1 курса, магистерская программа «Финансовый
менеджмент», Орловский филиал Финансового университета
при Правительстве РФ,
e-mail: mechta-orel@yandex.ru, тел. 8 (4862) 47-14-18*

Маслова Е.А.,

*студентка 3 курса факультета экономики и менеджмента,
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева,
e-mail: mechta-orel@yandex.ru, тел. 8 (4862) 47-14-18*

Финансовая стратегия организации: теория, содержание и разработка

Процесс разработки стратегии предприятия в области финансов концептуально должен опираться на основы стратегического планирования и управления. Соблюдение принципов стратегического управления во всех областях функционирования предприятия обеспечивает четкое взаимодействие между желаемыми целями деятельности и возможностями по их достижению. В свою очередь финансовая стратегия является необходимой и важнейшей частью обеспечения стратегических направлений развития предприятия.

Ключевые слова: инновации, анализ, финансовая стратегия, безопасность финансов, стратегия инвестирования, конкурентоспособность, оценка.

Современный этап развития экономики, как в глобальном аспекте, так и на уровне России, характеризуется кратным усилением конкурентной борьбы. В этих условиях российскими предприятиями для долгосрочного роста показателей деятельности крайне востребована концепция финансового планирования, позволяющая разработать стратегию, способную обеспечить

конкурентное преимущество не только на внутреннем рынке, но и на рынках внешних.

Стратегию финансирования деятельности возможно определить как основной инструмент в управлении современным предприятием. Без должной стратегии финансирования невозможно принятие эффективных решений не на уровне стратегии развития предприятия, не в плане тактических или оперативных решений.

Финансовая стратегия для современной науки и практики – понятие новое, поэтому еще не выработано однозначно трактуемое определение данной дефиниции.

Однако, изучив мнения как отечественных, так и зарубежных авторов, возможно определить финансовую стратегию как составляющую общей стратегии предприятия. Как составляющая часть общей стратегии стратегия финансовая должна соотноситься с ее целью и задачами.

Финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его деятельности и способствующей реализации основной стратегической цели – максимизации благосостояния собственников [1].

Необходимость выработки стратегии финансирования в современных условиях обусловлена рядом факторов. Первый фактор, актуализирующий необходимость разработки финансовой стратегии, – степень интенсивности изменения внешней среды функционирования предприятия. Современное мировое хозяйство глобально по своей сути, и изменения, происходящие на макроуровне в экономике, в технологиях и инновациях, в конъюнктурных колебаниях рынков, изменения в политике государства не позволяют предприятиям ограничиться, применяя, казалось бы, испытанные и зарекомендовавшие себя способы и методы управления финансами.

Не учитывая вышеописанные факторы при разработке финансовой стратегии, предприятие рискует принять финансовые решения, не отвечающие требованиям внешней среды, что в свою очередь приведет к снижению их эффективности и финансовым потерям.

Второй фактор, актуализирующий необходимость разработки финансовой стратегии, обусловлен тем, что любое предприятие развивается согласно определенному жизненному циклу.

Развиваясь в рамках концепции жизненного цикла, предприятие проходит определенные стадии. И на каждой стадии существуют определенные аспекты, которые характеризуют его состояние как на текущий момент времени, так и на перспективу.

Каждая стадия жизненного цикла предприятия характеризуется своим уровнем инновационной и инвестиционной активности, применяемыми формами финансирования, особенностями привлечения и использования ресурсов. Финансовая стратегия, разработанная с учетом данных аспектов, способна адаптировать предприятие к грядущим изменениям в развитии.

Второй фактор, актуализирующий необходимость разработки финансовой стратегии, определен необходимостью изменять направления деятельности в соответствии с меняющейся рыночной конъюнктурой. Постоянно меняющаяся рыночная среда может открыть новые рынки сбыта, маржа на которых

может превысить получаемую предприятием прибыль, что влечет за собой необходимость перепрофилирования деятельности.

В свою очередь перепрофилирование деятельности влечет за собой возрастание инвестиционной активности, и данный фактор должен иметь прогностический характер, влекущий за собой разработку финансовой стратегии.

При разработке финансовой стратегии целесообразно выделять следующие приоритетные направления развития финансовой деятельности и, соответственно, подразделы финансовой стратегии [2]:

- 1) стратегия финансовой безопасности предприятия;
- 2) инвестиционная стратегия предприятия;
- 3) стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия;
- 4) стратегия управления финансовой деятельностью предприятия.

Обозначенные выше установки для разработки общей финансовой стратегии необходимо актуализировать, выразив их в стратегических нормативах, обязательных для достижения.

Возможно использовать в качестве таких нормативов следующие показатели: оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, темп прироста денежных поступлений, показатели рентабельности собственного капитала предприятия, финансовый леверидж, структурные показатели активов предприятия.

Процесс разработки стратегии предприятия в области финансов концептуально должен опираться на основы стратегического планирования и управления. Соблюдение принципов стратегического управления во всех областях функционирования предприятия обеспечивает четкое взаимодействие между желаемыми целями деятельности и возможностями по их достижению.

Отличительный признак долгосрочного планирования от краткосрочного заключается в интерпретации понятия будущего события. При долгосрочном планировании принято определять тенденцию в будущем на основе экстраполяции существующих в настоящем тенденций.

Разрабатывая стратегию долгосрочного развития, необходимо двигаться не на основе экстраполяции, а на основе анализа перспективности деятельности предприятия в будущем. Методология данного процесса давно изучена, широко применима и включает в себя принципы системного и ситуационного подходов. Эти подходы характеризуются гибкостью, адаптивностью и маневренностью в применении на практике [3].

Оценив особенности финансовой стратегии и необходимости ее существования на предприятии, остановимся на характеристике этапов ее разработки. Сам процесс разработки финансовой стратегии подразумевает построение некой системы, состоящей из блоков решений, которые могли бы обеспечить последовательную цепь действий, итогом которой является подготовка, оценка и реализация финансовой программы предприятия.

Данный процесс включает этапы, представленные на рис. 1.

На *первом этапе* производят временное планирование, т.е. определяют, на какой период будет разрабатываться финансовая стратегия. При реализации данного этапа необходимо учитывать следующие факторы: временной лаг, в течение которого предприятие собирается функционировать в рамках выбираемой стратегии; тенденции на рынках, связанных с предприятием;

предсказуемость экономической ситуации в стране; отраслевые тенденции; стадия жизненного цикла; размер предприятия.



Рис. 1. *Этапы формирования финансовой стратегии предприятия*

Второй этап формирования финансовой стратегии – оценка факторов внешней среды. На данном этапе необходимо изучить как особенности деятельности предприятия в плоскости экономики, так и особенности правового обеспечения его деятельности. При грамотном построении данного этапа возможно сформировать прогноз развития макроэкономики, политики государства в плане обеспечения процесса инвестирования, налогообложения, рискованности деятельности на рынке.

На *третьем этапе* необходимо провести анализ внутренней среды функционирования предприятия. Необходимо оценить эффективность проводимой предприятием финансовой политики. Внутренняя финансовая политика включает в себя такие блоки, как работа с поставщиками и покупателями, управление финансовыми потоками, управление рисками и оценка общего финансового положения предприятия. Результатом работы на данном направлении должно стать формирование возможностей предприятия в плане обеспеченности финансовыми ресурсами, окупаемости инвестиционных затрат, степени адекватности ее трудовых ресурсов целям компании, адекватности информационных возможностей.

Результатом прохождения первых этапов является получение возможности перейти к *четвертому этапу* – оценке текущей финансовой позиции предприятия. Данный этап предполагает оценку необходимости и, самое главное, возможности предприятия к дальнейшему финансовому росту. При этом необходимо учитывать такие аспекты, как уровень стратегического мышления как руководства, так и собственников компании, уровень финансовой грамотности трудовых ресурсов. На данном этапе необходимо оценить, готов ли персонал к долгосрочной реализации стратегии, насколько информированность о тенденциях внешней среды соответствует целям стратегии. Необходимо оценить уровень проведения финансового анализа на предприятии, а также то, как используются данные, полученные в ходе финансового анализа, и как производится контроль.

Пятый этап в разработке финансовой стратегии предполагает формирование системы стратегических целей, которые должны обеспечить желаемый результат. Необходимо определиться и сформировать такие цели, которые будут максимально использовать сильные стороны компании, и нивелировать угрозы. Выполнение разработанных целей в рамках исполнения стратегии не должно выходить за рамки того объема финансовых ресурсов, который обеспечивает приемлемый уровень финансового риска и эффективность инвестиций.

Шестой этап разработки финансовой стратегии подразумевает проработку модели финансовой деятельности и выявление достижимых целевых ориентиров. Смоделированная на предыдущем этапе система целей должна быть модифицирована в систему числовых показателей. Необходимый инструментарий для этого разработан и широко используется финансовыми аналитиками. Это, в частности, анализ степени совместимости числовых показателей, увязка их соотносимости и уровней, а также проверка достижимости установленных ориентиров. На этом этапе происходит выбор наиболее эффективной финансовой стратегии, призванной обеспечить реализацию корпоративной стратегии и достижение стратегических целей.

Седьмой этап включает в себя составление финансового плана предприятия с обязательной реализацией его в формах финансовой бухгалтерской отчетности. Обобщение плана в рамках отчетности позволяет проводить оценку имущественного, финансового состояния предприятия при условии достижения им поставленных в стратегии целей и ориентиров.

На *восьмом этапе* необходимо провести анализ экономических показателей разработанной стратегии на основе составленной на предыдущем этапе финансовой отчетности. Данный анализ позволит увидеть тенденции, которые могут привести к финансовым рискам и негативным финансовым последствиям при исполнении стратегии.

Девятый этап включает в себя процесс обеспечения финансовой стратегии. Данный этап предполагает разработку альтернативных направлений развития событий при реализации стратегии. Для данного процесса выполнения данного этапа выбирают наиболее рискованные направления, и для них создают альтернативные сценарии развития.

Заключительный, *десятый этап* разработки финансовой стратегии – контрольные мероприятия за процессом реализации стратегии. Контроль-

ные мероприятия могут осуществляться с применением инструментария системы сбалансированных показателей или ключевых показателей эффективности. Выбор инструментов для обеспечения контроля достаточно обширен, он должен обеспечить эффективность при достижении нормативных показателей.

Обобщая сказанное выше, можно констатировать тот факт, что применение указанных этапов позволит предприятию разработать эффективную финансовую стратегию, которая в свою очередь позволит:

- сформировать четкую взаимосвязь уровней стратегического, текущего и оперативного управления;
- обеспечить возможность применения эффективного лавирования в использовании финансовых ресурсов;
- обеспечить перспективность инвестиционного развития;
- обеспечить снижение негативного воздействия факторов внешней среды;
- обеспечить конкурентное преимущество.

При этом формализованным критерием эффективности финансовой стратегии может служить «золотое правило экономики» [3]:

$$T_{\pi} > T_{\text{в}} > T_{\text{а}} > 100, \quad (1)$$

где T_{π} – темп роста прибыли;

$T_{\text{в}}$ – темп роста объема продаж;

$T_{\text{а}}$ – темп роста авансированного капитала.

Таким образом, в связи с необходимостью принятия эффективных финансовых решений в рыночных условиях проблема выбора эффективной финансовой стратегии компании является актуальной задачей.

Литература

1. Давыдова Л.В., Ильминская С.А. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия // *Финансы и кредит*. – 2010. – С. 7.
2. Яковлева И.Н. Справочник по финансовой стратегии и тактике. – М. : Профессиональное издательство, 2012. – С. 35.
3. Кулахметова З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия // *Концепт*. – 2015. – № S5. – С. 31–35. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75088.htm>
4. Серебряков М.М. Особенности финансовых стратегий российских компаний // *Финансы, денежное обращение и кредит*. – 2010. – № 11 (72).