

*Л.Г. Валишевская, А.И. Мусатова*

Сибирский государственный индустриальный университет

**ПРИНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Каждое предприятие в своем развитии должно учитывать периодическое чередование фаз жизненного цикла с изменением внешних воздействий и вовремя применять оптимальные финансовые решения в управлении его хозяйственной деятельности. Жизненный цикл предприятия включает стратегическое и текущее управление (рис. 1).

*Нулевая фаза* характеризуется освоением и разработкой рынка, которая включает регистрацию, становление нового продукта, новой технологии, новых основных фондов, нового персонала и новой системы управления. С экономической точки зрения фаза характеризуется большими издержками и низкой отдачей капитала, возможна отрицательная рентабельность.

На *первой фазе* происходят следующие изменения показателей: рост производства, продукции, выручки, прибыли; рост предприятия (реорганизация), увеличение численности управленческого персонала, расширение их функций; децентрализация полномочий. Предприятие закрепляется на рынке и увеличивает долю рынка.

На *второй фазе* отмечается стабилизация производственного процесса и процесса управления. Замедляется и постепенно прекращается рост выручки и прибыли при слабо заменяющихся объемах производства. Сохраняются большие поступления средств, но не имея возможности наращивать объемы сбыта, предприятие не инвестирует в расширение существующего производства, следова-

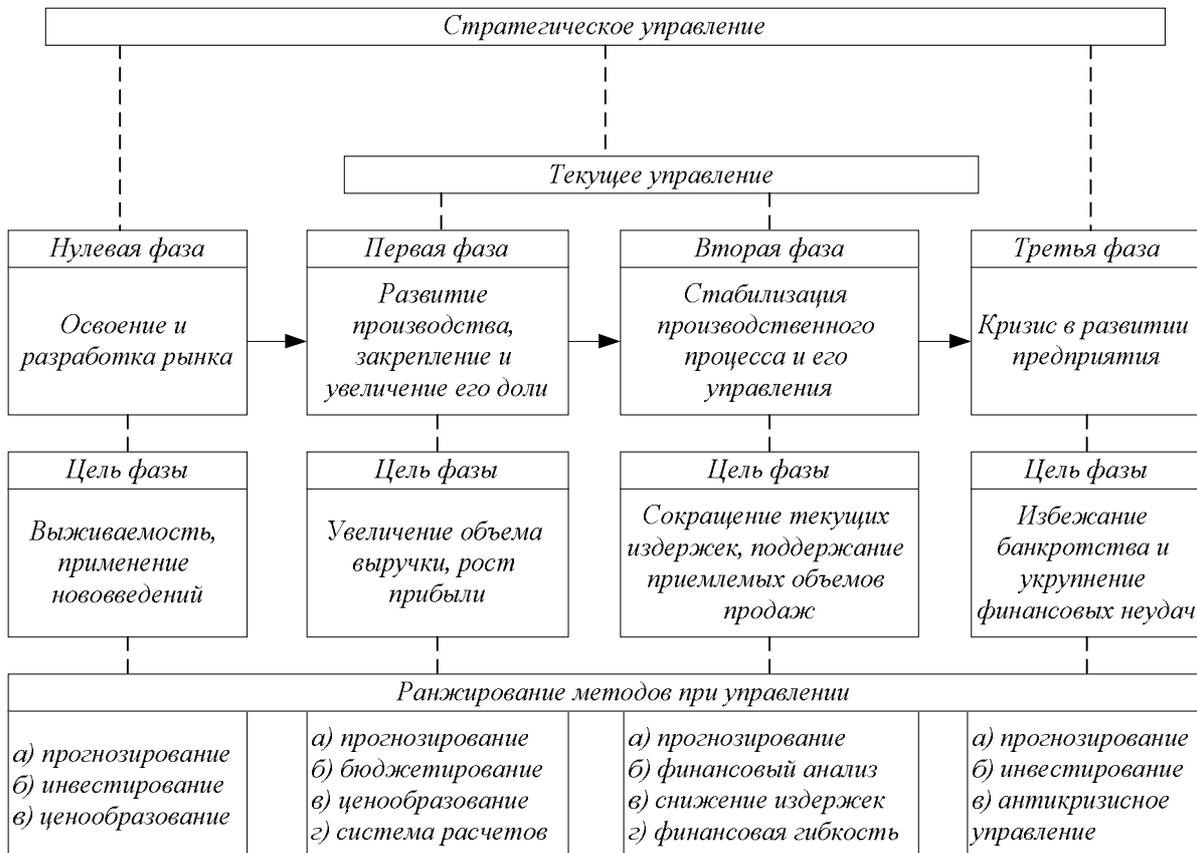


Рис. 1. Схема жизненного цикла предприятия для финансового управления

тельно, имеет положительный денежный поток, что дает возможность увеличить выплату дивидендов. Предприятие ищет варианты диверсификации и нововведений, выделяются центры финансовой устойчивости, устанавливаются корпоративные отношения.

На *третьей фазе* наступает кризис в развитии предприятия, это выражается в снижении объемов производства, сокращении выручки, росте издержек, снижении и отсутствии прибыли, что отражается в отрицательной величине денежного потока или росте задолженности предприятия. В управлении происходит сокращение персонала, концентрация полномочий в верхних уровнях иерархии. Предприятие осуществляет жесткий контроль за издержками.

При дальнейшем развитии предприятия происходит повторение вышеуказанных фаз, причем нулевая фаза для нововведений может совпадать по времени с фазой стабилизации и кризиса. Такое совпадение обеспечивает возрастающий тренд экономических результатов и поддерживает снижение показателей не ниже уровня максимума предыдущего цикла.

На каждой фазе жизненного цикла предприятия используют практически все методы и инструменты финансового менеджмента, но можно выделить наиболее важные из них исходя из целей этапа. Для каждого предприятия из этого набора необходимо выбрать методическое обеспечение, соответствующее той фазе, на которой оно находится.

На основе проведенных исследований и ранжирования методов, а также инструментов финансового менеджмента составлена схема приоритетности использования методов по фазам жизненного цикла предприятия (представлена на рис. 1), где выделены четыре уровня ранжирования «нечетких посылок» (по теории «неточных высказываний»): а) очень важные методы; б) важные методы; в) скорее важные методы; г) возможно важные методы.

Предложенные методы финансового менеджмента по приоритетности их использования по фазам жизненного цикла рассмотрены на примере одного из металлургических предприятий. Как показал анализ, методическое обеспечение по управлению финансово-хозяйственной деятельности предприятия не соответствовало той фазе, на которой оно находилось; кроме этого, не выполнялась приоритетность их использования.

В связи с этим на момент проведения анализа предприятие находилось в кризисной ситуации, которую можно было бы избежать, применяя ранжированные методы при текущем управлении. Так, на второй фазе (в период

стабилизации) не проводился финансовый анализ, не осуществлялся жесткий контроль за издержками производства, наблюдалось нечеткое распределение ответственности и полномочий управленческого персонала. Поэтому на третьей фазе, характеризующей кризис в развитии предприятия, необходимо было бы проводить контроль за формированием финансового цикла и осуществлять прогнозирование результатов хозяйственной деятельности.

Метод прогнозирования используется почти на всех фазах жизненного цикла. Для текущего управления этот метод применяется на первой и второй фазах, для стратегического управления – на нулевой и третьей фазах жизненного цикла предприятия.

С целью эффективного управления процессом ускорения платежного оборота необходимо использовать для прогноза нормативы длительности финансового цикла. В настоящее время отсутствует единая методология оценки длительности финансового цикла, поэтому возникает проблема формирования отдельных его составляющих. *Финансовый цикл* представляет собой разрыв между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей.

Формирование финансового цикла (*ФЦ*) осуществляется с учетом производственно-коммерческого цикла (*ПКЦ*) и операционного цикла (*ОПЦ*) следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{ПКЦ} &= \text{Ц}_{\text{п.з}} + \text{Ц}_{\text{п.п}} + \text{Ц}_{\text{г.п}}; \\ \text{ОПЦ} &= \text{ПКЦ} + \text{Ц}_{\text{д.з}}; \\ \text{ФЦ} &= \text{ОПЦ} - \text{Ц}_{\text{к.з}}, \end{aligned}$$

где  $\text{Ц}_{\text{п.з}}$  и  $\text{Ц}_{\text{г.п}}$  – циклы хранения производственных запасов и готовой продукции;  $\text{Ц}_{\text{п.п}}$  – цикл процесса производства (производственный цикл);  $\text{Ц}_{\text{д.з}}$  и  $\text{Ц}_{\text{к.з}}$  – цикл процесса погашения дебиторской и кредиторской задолженности.

В процессе управления оборотными активами в рамках операционного цикла выделяют две его составляющие *ПКЦ* и *ФЦ*, между которыми существует тесная связь. Конкретные особенности формирования операционного цикла оказывают большое влияние на ускорение платежного оборота.

*Операционный цикл* характеризует промежуток времени между приобретением производственных запасов и получением денежных средств от реализации произведенной из них продукции. Важнейшей характеристикой операционного цикла, существенно влияющей на объем, структуру и эффективность использования оборотных активов, является его продолжительность. Наиболее значимой частью

операционного цикла является средний период оборота текущей дебиторской задолженности.

В условиях рыночной экономики *дебиторская задолженность* на предприятиях составляет до 80 – 85 %. Современный этап экономического развития характеризуется замедлением платежного оборота, вызывающий рост дебиторской задолженности предприятия. Поэтому эффективное управление дебиторской задолженностью должно быть направлено на оптимизацию общего ее размера и обеспечение своевременного возврата долга на основе создания базы нормативных и расчетных значений, составляющих элементов длительности операционного цикла.

На продолжительность финансового цикла предприятия оказывает существенное влияние средний период погашения задолженности поставщикам, т.е. оборота текущей *кредиторской задолженности*, замедление оборачиваемости которой сокращает финансовый цикл, что в динамике – положительная тенденция.

Необходимо отметить следующие условия:

- если финансовый цикл имеет отрицательное значение, т.е. продолжительность операционного цикла (период, в течение которого будут осуществлены затраты и получена выручка от покупателей) меньше нормативного периода погашения кредиторской задолженности, то предприятие является платежеспособным при положительной рентабельности затрат;

- если финансовый цикл имеет положительное значение, то рентабельность затрат должна быть не меньше относительной продолжительности финансового цикла, чтобы предприятие было платежеспособным по текущим затратам за счет деятельности, в которую вкладываются эти затраты.

Выполнение этого условия гарантирует полную платежеспособность по задолженности за счет только средств, полученных от соответствующих затрат, с которыми связана эта задолженность.

Таким образом, для выхода из третьей фазы, т.е. из кризисного развития, необходимо на предприятии своевременно прогнозировать показатели, характеризующие результативность его финансово-хозяйственной деятельности. Одним из факторов результативности являются показатели деловой активности предприятия.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота денежных средств, от которой зависит размер объема продаж. Финансовое положение предприятия и его платежеспособность показывают, насколько быстро денежные средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Анализ деловой активности предприятия

выявил основные причины изменения длительности производственно-коммерческого, операционного и финансового циклов в целом. Одной из причин изменения длительности этих циклов является отсутствие нормативной базы, которая влияет на качество управления активами. С целью эффективного управления процессом ускорения платежного оборота необходимо разработать нормативы длительности финансового цикла для использования их в прогнозных ситуационных вариантах.

Для решения проблемы обоснованности отдельных составляющих финансового цикла предполагается моделировать процесс нормирования каждого элемента на основе комплексного подхода с использованием различных методов их оценки, учитывая вариативность способов расчетов, их состояния и ситуационность производственных условий.

На предприятиях с большим объемом оборотных средств разрабатывается самостоятельная политика управления операционным циклом по отдельным его группам. В разрезе каждой из этих групп политика управления ими конкретизируется и подчиняется общей политике управления оборотными средствами предприятия.

Для определения нормативов на текущие запасы по основным группам и общей сумме запасов товарно-материальных ценностей применяется *нормативный подход* с использованием методов оптимизации затрат по критерию минимально допустимых запасов.

Для определения нормативной длительности производственного цикла предлагается применять *нормативно-тактовый подход* на основе моделирования производственных операций и процессов по шагам (тактам работы агрегатов).

Для оценки стоимости дебиторской задолженности применяются следующие подходы и их сочетания:

- *доходный подход*, основной для оценки рыночной стоимости дебиторской задолженности, по каждой из которой можно точно установить срок и сумму погашения исходя из условия, что стоимость непрерывно связана с текущей стоимостью всех будущих чистых доходов, которые принесет данный объект;

- *сравнительный подход* базируется на рыночной информации, учитывает текущие действия продавца и покупателя, использует информацию вторичного рынка, где котируются аналогичные инструменты;

- *затратный подход* предполагает, что все активы предприятия (здания, машины, оборудование, запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения) оцениваются по стои-

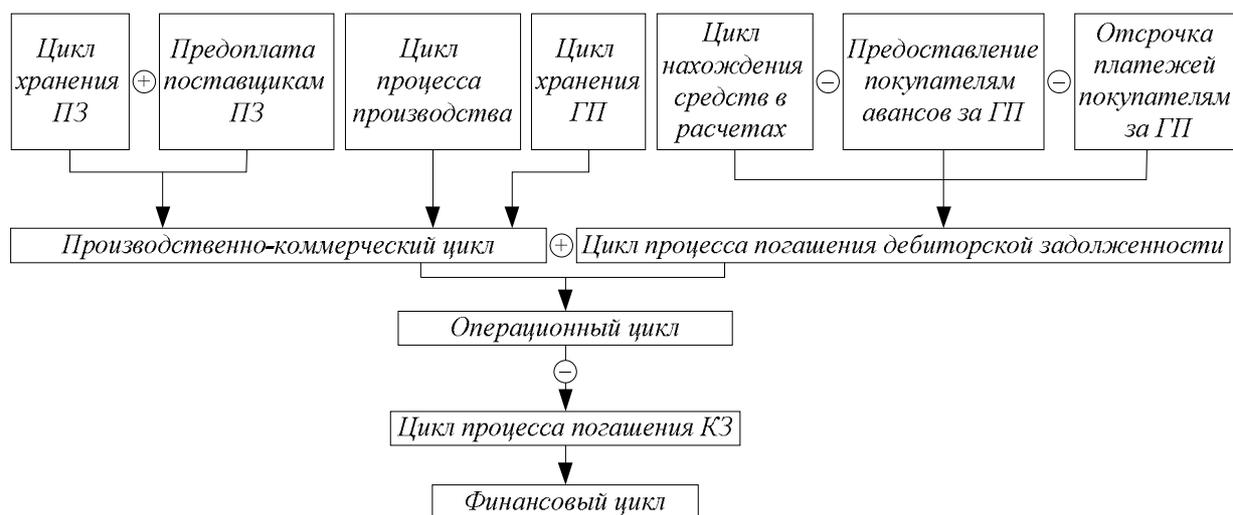


Рис. 2. Уточненная схема формирования финансово-хозяйственных циклов предприятия

мости их создания на дату оценки, т.е. стоимость дебиторской задолженности – это затраты на создание аналогичной партии товара по действующим ценам;

– *комбинированный подход* учитывает период, в течение которого происходит образование дебиторской задолженности, сохранение ее в балансе в качестве актива, погашение денежными средствами, либо ликвидация.

Деловую активность и платежный оборот предприятия характеризует соотношение дебиторской и кредиторской задолженности. Если дебиторская задолженность превышает кредиторскую, то это расценивается как свидетельство наращивания оборота и не считается тревожным сигналом. В случае опережения темпа прироста кредиторской задолженности (*КЗ*) над темпами прироста дебиторской задолженности это ведет к дефициту платежных средств за счет низкой скорости обращения дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской. Следует отметить, что ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности (уменьшение остатков в балансе) сопровождается оттоком денежных средств. И наоборот, увеличение периода погашения краткосрочных обязательств (увеличение остатков кредиторской задолженности) связано с притоком денежных средств. Одним из условий финансового благополучия предприятия является приток денежных средств. Однако чрезмерная величина денежных средств говорит о том, что предприятие реально терпит убытки, связанные с упущенной возможностью их выгодного размещения. На ускорение платежного оборота предприятия оказывает влияние длительность производственно-коммерческого цикла (рис. 2).

При определении длительности производственно-коммерческого цикла предлагается вводить в расчет следующие значения:

а) скорректированную величину пребывания средств в авансах вследствие расчетов с поставщиками на условиях предоплаты;

б) сокращенный период нахождения средств в расчетах при предоставлении покупателями авансов, так как ускорение расчетов с покупателями зависит от соотношения суммы средств, полученных от покупателей на условиях предоплаты и общего объема выручки от реализации.

Для определения уточненной величины длительности финансового цикла необходимо рассматривать следующие возможные ситуации: поступление производственных запасов (*ПЗ*) без предварительного аванса поставщикам; поступление производственных запасов на условиях предварительного аванса поставщикам; продажа готовой продукции (*ГП*) без предварительной оплаты покупателям; продажа готовой продукции на условиях предварительной оплаты; продажа готовой продукции без предоставления отсрочки платежей; продажа готовой продукции с учетом одновременного проведения предоплаты денежных средств одними покупателями и предоставление отсрочки платежей другим покупателям; совокупность использования одновременно всех условий.

**Выводы.** Применение приоритетности использования методов финансового менеджмента по фазам жизненного цикла позволяет выделить четыре уровня ранжирования методов при управлении и определить методическое обеспечение по управлению финансово-хозяйственной деятельностью предприятия для принятия оптимальных финансовых решений.

© 2014 г. Л.Г. Валишевская, А.И. Мусатова  
Поступила 10 января 2014 г.