

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 Разработка предложений по финансовому оздоровлению организаций	3
1.1 Определение набора первоочередных мер восстановления платёжеспособности организации	3
1.2 Организационно-методическое обеспечение финансового оздоровления организации	20
1.3 Реализация принципа государственно-частного партнерства в	26
1.4 Разработка комплекса показателей для анализа денежных потоков в целях мониторинга состояния организации	38
1.4.1 Оценка достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки	38
1.4.2 Анализ выполнения обязательств организации	49
1.4.3 Оценка "внутренней эффективности" бизнес-единиц организации	52
1.5 Формирование кризис-команды	60
1.6 Предложения по финансовому оздоровлению организаций	68
2. Внутренний контроль как фактор финансового оздоровления организаций	77
2.1. Концепция внутреннего контроля в организациях	77
2.2. Оценка эффективности внутреннего контроля в организациях	82
2.3. Методология оценки и мониторинга внутреннего контроля эффективности деятельности организаций	89
3. Механизм финансового оздоровления организаций	103
3.1 Оценка целесообразности финансового оздоровления организации	103
3.2 Определение набора первоочередных мер восстановления платёжеспособности организации	107
3.3 Выявление неэффективных бизнес-единиц	110
3.4 Определение комплекса финансовых инструментов, позволяющих организации активизировать внутренние резервы, и привлечь средства из внешних источников	113
3.5 Определение и обоснование вида санации организации	120
3.6 Выработка организационно-методического механизма обеспечения финансового оздоровления организации	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	128
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	131

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных приоритетов государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса на современном этапе является формирование нового структурно-технологического облика и создание новых центров компетенции – интегрированных структур. В результате реализации указанной государственной политики к 2017 году доля общего объема промышленной продукции, производимой интегрированными структурами, должна существенно возрасти.

При этом большинство организаций столкнулись с необходимостью применения мер, позволяющих полноценно функционировать и развиваться в режиме существующих экономических условий, которые качественно изменились за короткий промежуток времени.

Нерешенные ранее проблемы (технологическая отсталость, утрата своего научно-технического потенциала, дефицит ликвидности у организаций, перепрофилирование производственных мощностей и т.п.) усугубились в условиях действующих экономических санкций со стороны западных стран. Примерно 20% организаций фактически находятся в состоянии банкротства, и еще большему количеству это состояние угрожает. В условиях расширяющегося экономического кризиса реформирование, структурное преобразование организаций приобретает особое значение.

В монографии рассматриваются задачи и предлагаются соответствующие решения в сфере финансового оздоровления организаций, функционирующих в условиях реорганизации с учетом структурных преобразований в промышленности, включая погашение денежных обязательств и обязательных платежей и восстановление платежеспособности организаций на основе привлечения бюджетных и внебюджетных средств.

Монография выполнена под общей редакцией Донцовой Л.В.

В первой главе представлены предложения по финансовому оздоровлению организаций на основе анализа существующего положения отрасли.

Во второй главе приводится анализ механизмов внутреннего контроля, обеспечивающих финансовое оздоровление организаций.

В третьей главе прописан организационно-экономический механизм финансового оздоровления.

1 Разработка предложений по финансовому оздоровлению организаций

1.1 Определение набора первоочередных мер восстановления платёжеспособности организации

Под платёжеспособностью организации понимается свойство финансового состояния организации, отражающее возможность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по обязательствам.¹

Неплатёжеспособность организации наступает в ходе некорректной организации его товарно-денежных отношений, приводящей к накоплению просроченных дебиторско-кредиторских задолженностей и снижению поступления денежных средств.

Важнейшим источником средств для организаций оборонно-промышленного комплекса является бюджет, однако бюджетные ассигнования, как правило, поступают неравномерно, что является одной из причин низкого уровня платёжеспособности организаций отрасли.

Восстановление платёжеспособности организации, как правило, не является основной целью, однако создает предпосылки для сохранения деятельности и достижения основных стратегических целей. Для восстановления платёжеспособности необходимо разработать совокупность мер, позволяющих маневрировать средствами организаций отрасли таким образом, чтобы их дефицит был восполнен, а разрыв между расходом и поступлением денежных средств устранен.

Меры по восстановлению платёжеспособности организации можно подразделить на внешние и внутренние. К внешним механизмам преимущественно относятся:

- привлечение бюджетных средств;
- привлечение внебюджетных средств.

В целях выполнения государственного оборонного заказа организации привлекают бюджетное финансирование в рамках федеральных целевых программ в области обороны и безопасности Российской Федерации («Развитие оборонно-промышленного комплекса на 2011-2020 годы», «Создание стратегических материалов на 2009-2015 годы» и др.). Другим источником бюджетного финансирования для организаций в 2015-2016 годах являются

¹Демидова М.Н. Разработка механизма предупреждения несостоятельности организаций: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05/ГОУ ВПО КГУ – Кемерово, 2007. – 12 с.

средства, выделенные в рамках Плана первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности в 2015 году (утверждено распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 января 2015 г. № 98-р) (в дальнейшем – антикризисный план). Одним из ключевых направлений реализации антикризисного плана является создание возможностей для привлечения оборотных и инвестиционных ресурсов с приемлемой стоимостью в наиболее значимых секторах экономики, в том числе при реализации государственного оборонного заказа. Предполагается, что расходы на обеспечение обороноспособности государства не будут уменьшаться. В антикризисном плане предусмотрено полностью или частично компенсировать расходы, связанные с изменением валютных курсов. Речь, в частности, идет о закупке организациями импортных комплектующих, а также финансировании проектов технологического перевооружения и реконструкции (если при этом потребуется закупить иностранное оборудование) в рамках гособоронзаказа. Кроме того, предполагается возможность отсрочки исполнения государственных контрактов, срок исполнения которых истекает в 2015 году.

Альтернативным способом дополнительного финансирования для организаций являются внебюджетные средства, к которым относятся частные инвестиции, что может быть реализовано в рамках государственно-частного партнерства, и кредитование. В основном кредитование оборонно-промышленного комплекса сосредоточено в нескольких крупных государственных банках — ВЭБ, ВТБ, Газпромбанк и Сбербанк. В антикризисном плане предусмотрено создание условий для повышения доступности кредитования. В частности, выделение Внешэкономбанку дополнительно 300 млрд. рублей на льготное кредитование организаций.

Правительством Российской Федерации приняты специальные меры стимулирования для оборонно-промышленного комплекса, такие как обеспечение государственными гарантиями привлекаемых кредитов, субсидирование процентной ставки по кредитным договорам.² Однако в условиях структурных преобразований данный способ привлечения денежных средств невозможен, поскольку гарантия не предоставляется в обеспечение исполнения обязательств принципала, находящегося в процессе реорганизации или

² О государственных гарантиях РФ по кредитам, привлекаемым организациями оборонно-промышленного комплекса на реализацию проектов, осуществляемых в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы»: постановление Правительства РФ от 06.02.2013 № 97 – [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70312288/>

ликвидации.³ При этом необходимо иметь в виду, что в антикризисном плане предусмотрены подобные меры стимулирования отраслей экономики Российской Федерации, в том числе и оборонно-промышленной отрасли и план предполагает издание нормативно-правовых документов, способствующих достижению этих целей.

Таким образом, помимо внешних механизмов, к первоочередным мерам по восстановлению платежеспособности необходимо отнести внутренние механизмы и резервы организации. Среди внутренних механизмов выделяют оперативный и тактический. Оперативный механизм представляет собой мероприятия, направленные на уменьшение размера текущих финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде и на увеличение объемов денежных ресурсов, которые обеспечивают погашение данных обязательств.

Если оперативный механизм направлен на устранение неплатежеспособности организации, то тактический механизм направлен на восстановление финансовой устойчивости организации. Тактический механизм представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение финансового равновесия организации в планируемом периоде (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Механизмы восстановления платежеспособности⁴

³ О государственных гарантиях РФ по кредитам, привлекаемым организациями оборонно-промышленного комплекса на реализацию проектов, осуществляемых в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы»: постановление Правительства РФ от 06.02.2013 № 97 в ред. Постановления Правительства РФ от 06.09.2013 № 785, п.7 – [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70312288/>

⁴ Авторская разработка

В совокупности оперативные и тактические мероприятия можно охарактеризовать как мероприятия, направленные на повышение эффективности активов, рационализацию запасов, сокращение затрат и ускорение оборота денежных средств.

Компоненты, сгруппированные и отраженные на рисунке 1.2, представляют собой основные области воздействия внутренних механизмов по восстановлению платежеспособности. Преимущественно к областям воздействия внутренних механизмов относятся активы и пассивы организации, являющиеся неотъемлемой частью баланса.



Рисунок 1.2 – Области воздействия внутренних механизмов⁵

Поскольку основная цель – это восстановление платежеспособности организации, то при управлении активами необходимо предпринять меры, направленные на все виды активов. В первую очередь, необходимо провести их классификацию и оценку их состояния. При управлении пассивами (обязательствами организации) необходимо направить усилия на уменьшение оттока денежных средств и реструктуризацию кредитного портфеля организации.

Необходимым условием для принятия мер по восстановлению платежеспособности является анализ среды организации. Объектами анализа могут быть как внутренние, так и внешние ресурсы организации в зависимости от области воздействия внутренних механизмов.

⁵Авторская разработка

Таким образом, схематично последовательность действий для принятия мер по восстановлению платежеспособности можно представить в виде рисунка 1.3.

Опираясь на представленную схему, рассмотрим последовательность действий в разрезе каждой области воздействия.

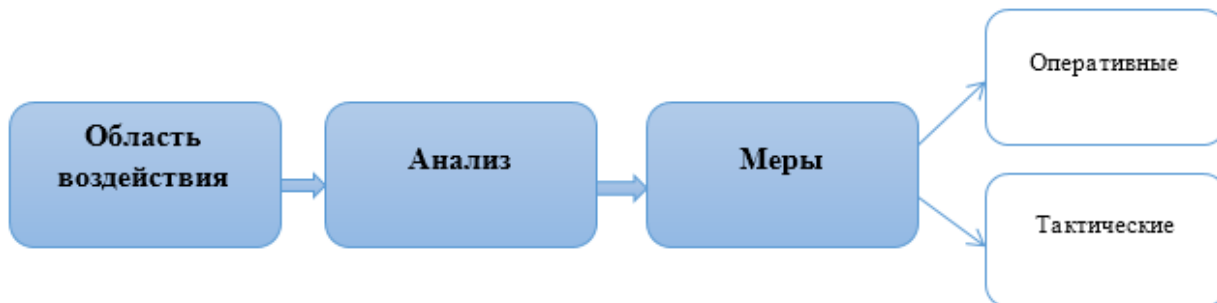


Рисунок 1.3 – Последовательность действий для принятия мер по восстановлению платежеспособности⁶

Последовательность действий по внеоборотным активам представлена на рисунке 1.4.

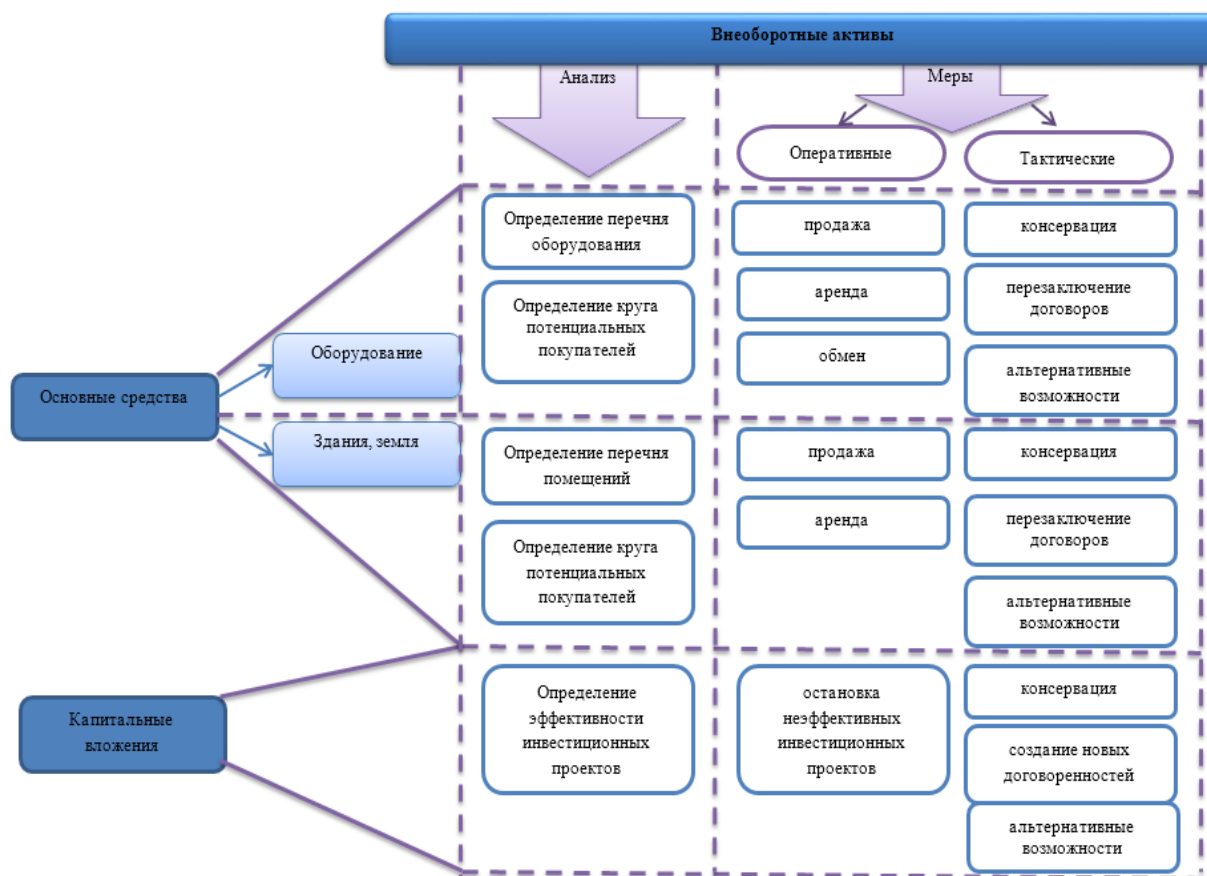


Рисунок 1.4 – Схема воздействия на внеоборотные активы⁷

⁶ Авторская разработка

⁷ Авторская разработка

Основными результатами анализа должны стать перечни малоиспользуемых или неиспользуемых основных средств, по капитальным вложениям – эффективность существующих инвестиционных проектов.

Среди оперативных мероприятий можно выделить продажу, аренду, обмен основных средств, остановку неэффективных инвестиционных проектов. Среди тактических – консервацию внеоборотных активов.

Схемы воздействия на оборотные активы и краткосрочные обязательства представлены на рисунках 1.5 и 1.6 соответственно. В части оборотных активов необходимо провести анализ по запасам, их излишкам, по дебиторской задолженности, в части краткосрочных обязательств – анализ поставщиков и кредитного портфеля.

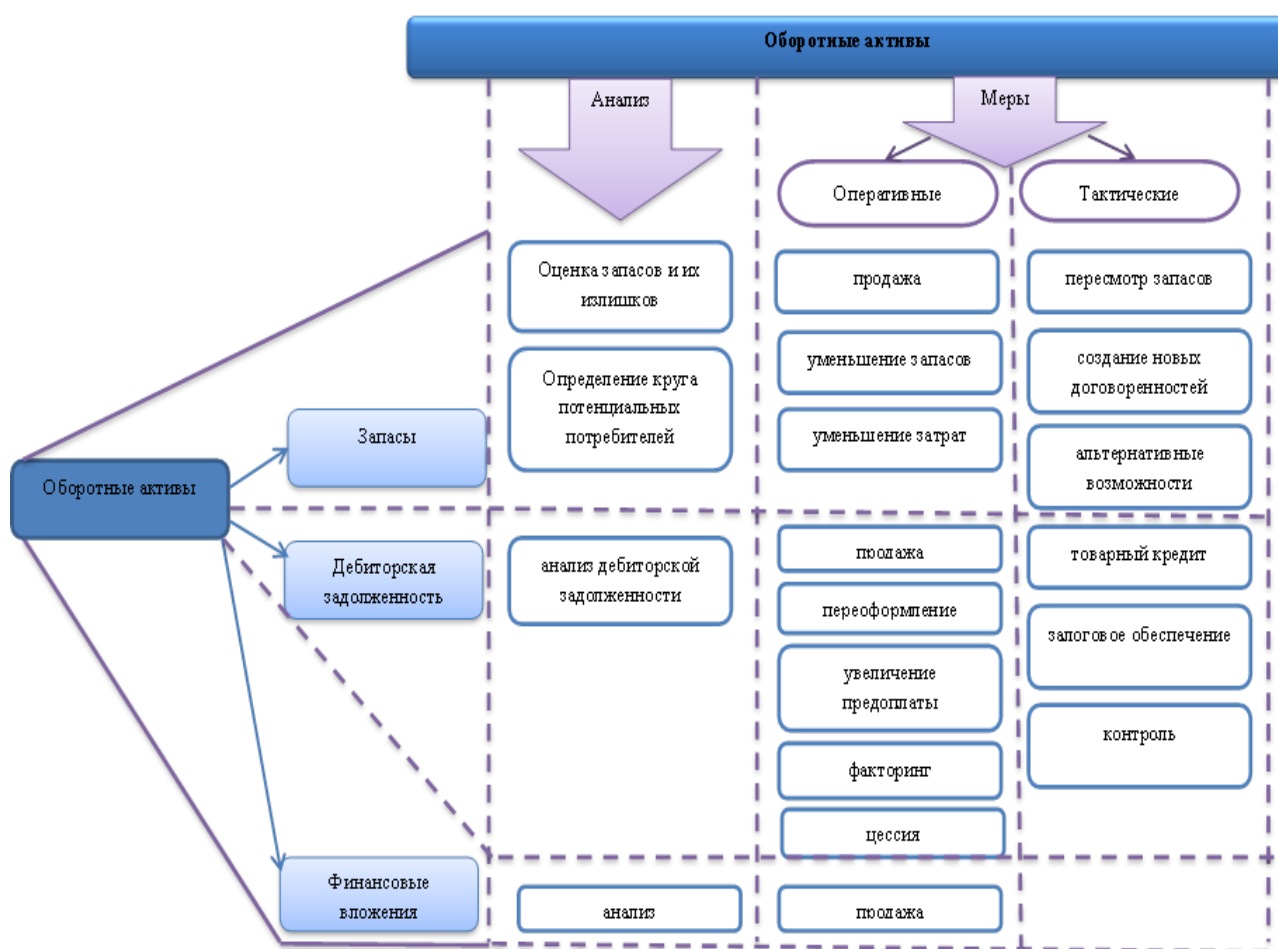


Рисунок 1.5 – Схема воздействия на оборотные активы⁸

Поскольку основной задачей является увеличение притока денежных средств при одновременном уменьшении их оттока необходимо изменение дебиторско-кредиторской политики организации. Следует обратить внимание на возможности продажи (уступки)

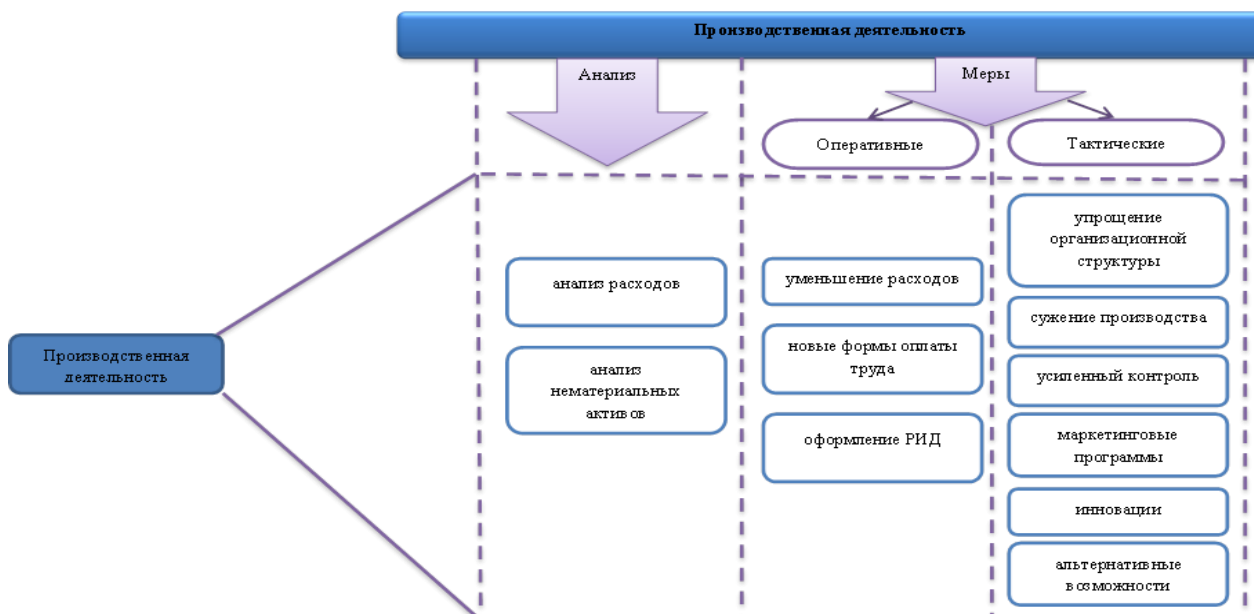
⁸ Авторская разработка

третьим лицам дебиторской задолженности (в рамках договора факторинга, который будет рассмотрен ниже при описании финансовых инструментов) и переоформления в наиболее выгодные условия дебиторско-кредиторских отношений для организации.



Рисунок 1.6 – Схема воздействия на краткосрочные обязательства⁹

На рисунке 1.7 отображена схема воздействия на производственную деятельность.



⁹ Авторская разработка

Рисунок 1.7 – Схема воздействия на производственную деятельность¹⁰

Основной задачей данного блока мероприятий является сокращение расходов организации.

Необходимо отметить, что накопленный опыт вывода российских организаций из кризисного состояния не систематизирован, однако его изучение показало, что на практике широкое применение находят следующие меры восстановления платежеспособности организаций:

1) *Снижение себестоимости (всесторонняя экономия затрат)*. Организации, как правило, традиционно используют следующие резервы снижения себестоимости: сокращение численности работающих, сдача в аренду неиспользуемых площадей, консервация временно незагруженного оборудования, продажа и сдача в аренду избыточных зданий, оборудования и прочих элементов основных фондов, внедрение системы контроля за использованием топливно-энергетических ресурсов, оптимизация налогообложения, введение режима жесткой экономии и персональной ответственности работников за использование материальных ресурсов, внедрение мер ответственности за утрату материальных ценностей.

2) *Реорганизация управленческих структур*. Здесь можно выделить два направления:

- традиционное, которое подразумевает сокращение численности персонала, ликвидацию некоторых отделов и создание новых служб и т.п.;
- прогрессивное, подразумевающее внедрение принципиально новых подходов и систем управления на организации.

3) *Маркетинговые программы*. Практически все организации, которым в той или иной степени удалось справиться с кризисом, много внимания уделяли маркетинговым исследованиям и развитию соответствующих служб. На различных организациях в процессе финансового оздоровления применялась комплексная концепция маркетинговой деятельности, которая связывает воедино основные элементы маркетингового комплекса: рынок фирмы; товар, создаваемый для этого рынка; цены, по которым он продается; способы продвижения товара на рынок и каналы сбыта. При этом по каждому элементу осуществляются сквозные циклические функции: исследование, планирование, реализация и контроль.

4) *Новые методы работы с кадрами*. Все кризисные организации много внимания уделяют улучшению производственной дисциплины и повышению заинтересованности в

¹⁰ Авторская разработка

труде своих сотрудников. Многие из них также осуществляют повышение квалификации своих профессионалов.

5) *Создание дочерних организаций.* Среди отечественных управленцев не существует однозначного мнения по поводу того, стоит ли выделять цехи и отделы организации в самостоятельные дочерние структуры. Опыт реструктуризации отдельных организаций свидетельствует о том, что данный метод может стать ключевым при выводе организации из состояния банкротства. В дочерние структуры так же выделяются все объекты и службы, непосредственно не связанные с производством. Это позволяет, с одной стороны, избавиться от расходов на их содержание и с другой - сохранять контроль над собственностью. Однако, несмотря на то, что большинству организаций выделение дочерних обществ принесло кратковременное облегчение (исчезли затраты на их содержание; дочерние структуры, как показывает практика, работают гораздо эффективнее крупных подразделений одного организации), тем не менее существует и негативный опыт применения данного приема.

В таблице 1.1 представлено детальный перечень оперативных и тактических мероприятий в разрезе каждой области воздействия.

В некоторых случаях неплатежеспособная организация имеет внутренние резервы, и их интенсивная мобилизация может непосредственно способствовать восстановлению платежеспособности в оперативном и тактическом разрезе, среди которых необходимо выделить уменьшение дебиторско-кредиторской задолженности и увеличение денежной выручки организации путем использования комплекса финансовых инструментов.

Согласно международным стандартам финансовой отчетности финансовый инструмент - это договор, в результате которого возникает финансовый актив у одного организации и финансовое обязательство или долевой инструмент - у другого.¹¹

Финансовые инструменты представляют собой мероприятия, которые могут быть осуществлены внутри организации с привлечением как бюджетных, так и внебюджетных источников финансирования на основании вновь созданных договоренностей. Рассмотрим более подробно каждый финансовый инструмент (таблица 1.2).

1) Уступка прав требований представляет собой действия, при которых организация-должник передает организации-кредитору свои требования к третьему лицу.

При этом организация-должник само договаривается с организацией-кредитором о возможности осуществления подобной сделки. Организация имеет право уступить кредитору

¹¹ Финансовые инструменты: представление информации: МСФО (IAS) 32 - п.11 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147736/#p57

как несколько требований, так и часть одного требования в случае, если необходимо достичь соразмерности задолженностей.

2) Налоговый кредит представляет собой отсрочку (рассрочку) обязательств по уплате налогов для лиц, финансовое положение которых не позволяет уплатить этот налог в установленный срок, однако существуют достаточные основания для уплаты налога в течение срока, на который предоставляется отсрочка (рассрочка).

Таблица 1.1 – Первоочередные меры восстановления платежеспособности¹²

Механизмы	Оперативный	Тактический
1. Внеоборотные активы		
<i>Основные средства</i>		
<p>Повышение эффективности оборудования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определение перечня оборудования (инвентаря, приспособлений), не используемого или мало (редко) используемого в производственной деятельности; • определение круга потенциальных покупателей и пользователей излишнего оборудования, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материалов, комплектующих и т.д., а также среди организаций, эксплуатирующих аналогичное оборудование; • продажа излишнего или мало используемого оборудования; • сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или мало используемого оборудования; • обмен оборудованием между организациями; • аренда оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> • консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом; • если организация арендует оборудование, следует изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него; • рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими организациями.
<p>Повышение эффективности зданий, земельных участков</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определение перечня площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемого в текущей хозяйственной деятельности организации; сокращение указанных площадей в соответствии с ожидаемым уровнем производства; • определение круга потенциальных покупателей и пользователей административной, производственной и складской площадей организации, в первую очередь среди кредиторов, поставщиков материальных ресурсов, клиентов-покупателей; • продажа излишков площадей административного, производственного и складского назначения; • сдача в аренду излишков площадей административного, производственного и складского назначения; • сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям. 	<ul style="list-style-type: none"> • в случае невозможности продажи (сдачи) излишков площадей проведение работ по их консервации с целью уменьшения текущих энергетических затрат, по их охране, уборке и т.п.; • если организация арендует помещения, следует изучить возможности перезаключения арендных договоров с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него, определить возможности арендовать помещения у другого арендодателя на более выгодных условиях; • рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими организациями; • рассмотрение вариантов централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади.

¹² Авторская разработка с использованием материала Дворец Н.Н. Теория и практика финансового оздоровления предприятия: учебно-методическое пособие /Н.Н. Дворец; - М.: МАРТИТ – 2010 – 54 с.

Механизмы	Оперативный	Тактический
<i>Капитальные вложения</i>		
Сокращение капитальных вложений	<ul style="list-style-type: none"> оценка эффективности существующих инвестиционных проектов; остановка инвестиционных проектов, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения ситуации, рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств. 	<ul style="list-style-type: none"> изменение графиков инвестиций с целью уменьшения рисков денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств; определение возможности передачи (продажи) объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстрого окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию; консервация объектов капитального строительства с целью снижения текущих затрат по их содержанию; переориентирование инвестиционного проекта на новую деятельность, возможно, в кооперации с новыми инвесторами и др.
2. Оборотные активы		
<i>Производственные запасы</i>		
Рационализация производственных запасов	<ul style="list-style-type: none"> оценка запасов; определение видов и количества излишков материалов (деталей, товаров), не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров (материалов), готовой продукции и т.д.; определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей; продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам; рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства и снизить издержки хранения; уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов; распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности организации, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования организации; определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.
<i>Дебиторская задолженность</i>		
Ускорение оборота денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> анализ дебиторской задолженности по периодам возникновения; рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам; увеличение размера предоплаты за отгруженную продукцию. 	<ul style="list-style-type: none"> рассмотрение отношений с клиентами, потребляющими продукцию организации, их финансового состояния с точки зрения возникновения возможных рисков и установление взаимности от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемого каждому клиенту; отсрочка обязательств по дебиторской задолженности при обеспечении ссалогами; систематический контроль расчетов покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям.
<i>Финансовые вложения</i>		
Увеличение притока денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> продажа краткосрочных финансовых вложений 	
3. Краткосрочные обязательства		

Механизмы	Оперативный	Тактический
<i>Кредиторская задолженность</i>		
Уменьшение оттока денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> • разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации с целью определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности; • удлинение сроков платежей менее важным поставщикам; • определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем; • рассрочка платежа кредиторам; • индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим); • переоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга. 	<ul style="list-style-type: none"> • всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа); • погашение задолженности кредитором активами должника (материальными ресурсами, продукцией организации, услугами и т.д.); • нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве.
<i>Кредиты и займы</i>		
Реструктуризация кредитного портфеля	<ul style="list-style-type: none"> • анализ кредитного портфеля; • пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки); • рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке; • заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга). 	<ul style="list-style-type: none"> • переоформление краткосрочного кредита в долгосрочный.
4. Производственная деятельность		
Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, командировки, охрану и др.; • осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов; • сокращение затрат на покупку сырья и материалов; • внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> • упрощение организационной структуры в целях устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала; • введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов; • сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю; • тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками; • замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства; • использование менее дорогих компонентов, где это возможно, внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые (для повышения качества) или более дешевые материалы; • продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы, не участвующих в государственном оборонном заказе.
Внедрение новых, инновационных подходов	<ul style="list-style-type: none"> • инвентаризация нематериальных активов, оформление надлежащей документации на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). 	<ul style="list-style-type: none"> • создание дочерних организаций; • формирование инновационной бизнес-единицы с целью получения дохода от РИД; • внедрение новых методов работы с кадрами; • реализация маркетинговых программ.

Таблица 1.2 – Финансовые инструменты восстановления платежеспособности¹³

№	Наименование финансового инструмента	Результат применения
Финансовые инструменты снижения дебиторско-кредиторской задолженности		
1.	Уступка требований в качестве погашения задолженности	Дебиторская задолженность передается в качестве погашения кредиторской задолженности
2.	Налоговый кредит	Кредиторская задолженность по налоговым обязательствам отсрочивается
3.	Факторинг	Дебиторская задолженность снижается путем финансирования обязательств покупателей
Финансовые инструменты наращивания (экономии) денежной выручки		
4.	Финансовая аренда (лизинг)	Денежная выручка растет с ростом производства, оплата используемых основных средств растягивается по времени
5.	Кредит поставщиков и предоплата покупателей	Временная экономия денежной выручки за счет предоплаты покупателей и кредита поставщиков
6.	Реализация нефункционирующих активов через открытые или закрытые торги	Рост денежной выручки с быстрой продажей непрофильных активов
7.	Бюджетный кредит	Денежная выручка растет при одновременном увеличении задолженности на долгосрочных условиях возвратности
8.	Облигационный заем	Денежная выручка растет при одновременном увеличении задолженности на условиях возвратности

Для организаций, финансируемых из бюджета, в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации предусмотрено следующее условие получения налогового кредита:¹⁴ несвоевременное предоставление бюджетных ассигнований и (или) лимитов бюджетных обязательств заинтересованному лицу и (или) несвоевременное доведение предельных объемов финансирования расходов до получателя бюджетных средств в объеме, достаточном для своевременного исполнения этим лицом обязанности по уплате налога, а также несвоевременное перечисление заинтересованному лицу из бюджета в объеме, достаточном для своевременного исполнения этим лицом обязанности по уплате налога, денежных средств, в том числе в счет оплаты оказанных этим лицом услуг (выполненных работ, поставленных товаров) для государственных, муниципальных нужд.

3)Факторинг представляет собой инструмент, при котором финансовый агент (фактор) приобретает денежные требования на должника и взыскивает долг в пользу

¹³ Авторская разработка с использованием материала Солодухин Д.Н. Финансовое оздоровление промышленных организаций в условиях банкротства: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / РАНХиГС – М., 2008 – 126 с.

¹⁴ Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 29.12.2014), ст. 64, п.2 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/>

кредитора (продавца) за определенное вознаграждение. В качестве финансового агента может выступать банк или специализированная компания.

С целью восстановления платежеспособности применение факторинговой схемы имеет ряд преимуществ:

- увеличение притока денежных средств;
- уменьшение дебиторской задолженности;
- возможность продажи товара с отсрочкой платежа.

Темп прироста на российском рынке факторинга показывает уменьшение до 17% в первом полугодии 2014 года. В целом, согласно исследованию рейтингового агентства «Эксперт РА»¹⁵ прогнозируется, что напряженная ситуация с ликвидностью в банковском секторе приведет к дополнительному снижению темпов прироста факторинговых сделок и ужесточению требований факторов к клиентам.

Несмотря на то, что вознаграждение фактора растет вследствие текущей ситуации на рынке, для организации применение факторинга будет одной из эффективных мер, поскольку приоритетным является выигрыш во времени. Однако организации необходимо обратить внимание на долю бюджетной и внебюджетной дебиторской задолженности в структуре дебиторской задолженности, поскольку финансовые агенты заинтересованы в приобретении внебюджетной дебиторской задолженности вследствие того, что взыскание бюджетной задолженности затруднено.

4) Финансовая аренда (лизинг) представляет собой механизм обновления основных фондов при минимальном отвлечении денежной выручки.

Преимуществами лизинга являются:

- приобретение основных средств при незначительном отвлечении денежных средств;
- сокращение временных и финансовых затрат в части переговоров с поставщиками оборудования;
- лизинговые платежи в полном объеме относятся на расходы, что уменьшает налогооблагаемую базу.

Согласно исследованию рейтингового агентства «Эксперт РА» рынок лизинга также испытывает негативную динамику. Так, сумма новых лизинговых договоров за 9 месяцев

¹⁵ Российский рынок факторинга в 1 полугодии 2014 года: охота за ликвидностью [Электронный ресурс]: Рейтинговое агентство «Эксперт РА» – Режим доступа к эл. ресурсу: <http://raexpert.ru/researches/factoring/1h2014>

2014 года снизилась на 20% по отношению к трем кварталам 2013 года.¹⁶ Подобная динамика возникла в том числе вследствие удорожания самой услуги, выраженной в повышении лизинговых ставок.

5) Кредит поставщиков и предоплата покупателей.

Данный инструмент частично рассмотрен в первоочередных мерах восстановления платежеспособности в части управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Организация вправе заключить договор товарного кредита, предусматривающий обязанность поставщика предоставить материалы, сырье, комплектующие с рассрочкой оплаты. Преимущество для организации заключается в том, что оно сможет выпустить товар, получив необходимые компоненты в долг, что дает экономию денежного потока в определенном промежутке времени.

Согласно ст. 822 ГК РФ по договору товарного кредита поставщик может выступить кредитором и передать организации в кредит имущество, которое имеет родовые признаки и обладает товарными свойствами.

Предоплата покупателей позволит обеспечить необходимым объемом оборотных средств производство продукции. В случае если покупателем выступает негосударственная организация, то возможно применение коммерческого кредита. Согласно ст. 833 ГК РФ договорами, исполнение которых связано с передачей в собственность другой стороне денежных сумм или других вещей, определяемых родовыми признаками, может предусматриваться предоставление коммерческого кредита, в том числе в виде аванса, предварительной оплаты, отсрочки и рассрочки оплаты товаров, работ или услуг.

В случае если заказчик – государство, то антикризисный план предусматривает обеспечение права установления получателями средств федерального бюджета авансовых платежей по отдельным договорам (государственным контрактам) о поставке товаров, выполнении работ и оказании услуг до 100 процентов суммы договора в рамках государственного оборонного заказа.

б) Реализация нефункционирующих активов через открытые или закрытые торги.

В случае если имущество организации не предназначено для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу и не

¹⁶ Лизинг в России: итоги 9 месяцев 2014 года [Электронный ресурс]: рейтинговое агентство «Эксперт РА» – Режим доступа к эл. ресурсу: http://raexpert.ru/researches/leasing/leasing_9m2014

выведено из оборота, то такое имущество может быть реализовано через открытые или закрытые торги в форме конкурса.¹⁷

Открытые торги в форме конкурса являются наиболее распространенным способом конкурентных закупок, в котором может принять участие любой поставщик. Процедура открытого конкурса длится около месяца. На публичной процедуре вскрытия предложений оглашаются участники конкурса и их ценовые предложения. Конкурсная комиссия оценивает все заявки и определяет победителя – участника, подавшего самое выгодное предложение. Отличие закрытых торгов в форме конкурса от открытых состоит в выборе участников. Если в открытом конкурсе может принять участие любой правомочный поставщик, то в закрытом могут участвовать только те поставщики, которых пригласил заказчик. Информация о результатах закрытого конкурса не публикуется.

7) Бюджетный кредит может быть предоставлен юридическому лицу на основании договора на условиях возвратности, платности и на определенные цели.

Согласно Бюджетному кодексу Российской Федерации¹⁸ бюджетный кредит предоставляется в следующих случаях:

- отсутствие задолженности по обязательным платежам в бюджет;
- предоставление обеспечения (банковские гарантии, поручительства, залог имущества);
- предварительная проверка финансового состояния заемщика;
- проверка целевого использования кредита.

При этом предусмотрена реструктуризация обязательств бюджетного кредита, под которой понимается основанное на соглашении предоставление отсрочек, рассрочек исполнения обязательств, а также прекращение первоначального обязательства с заменой его другим обязательством между теми же лицами, предусматривающими иной предмет или способ исполнения.

8) Облигационный заем представляет собой заем, который осуществляется путем выпуска заемщиком облигаций.

Облигация – это эмиссионная ценная бумага, которая удостоверяет право ее держателя на получение от лица, выпустившего облигацию, в обусловленный ею срок суммы номинальной стоимости облигации или другого имущественного эквивалента. Облигация

¹⁷ О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2014) – ст.195-196 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/185181/>

¹⁸ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 26.12.2014), ст.93.2 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12112604/>

может предусматривать право владельца на получение процента (купона) от ее номинальной стоимости либо иные имущественные права.

1.2 Организационно-методическое обеспечение финансового оздоровления организации

Эффективность финансового оздоровления субъекта в целом во многом зависит от умения руководства разработать такую стратегию развития бизнеса, которая позволила бы достигнуть желаемых результатов, не подвергая свое дело излишним рискам.

Стратегию финансового оздоровления (то есть санацию) организации рассмотрим, как комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности организации, его жизнестойкости, предупреждению банкротства или повышения конкурентоспособности. Она нацелена на сохранение организации путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов.

Восстановление платежеспособности является целью лишь начального этапа, позволяющего не допустить развитие ситуации банкротства. В стратегической или более отдаленной перспективе финансовое оздоровление организации должно быть направлено на оптимальное использование его потенциальных возможностей по формированию прибыли, а, следовательно, на поддержание долгосрочной финансовой устойчивости. Необходимо отметить, что современный темп изменений на рынке настолько велик, что стратегическое планирование - единственный способ формального прогнозирования будущих рисков и возможностей.

Финансовое оздоровление проводят по специальному плану (стратегии), организационные этапы и методы которого представлены на рисунке 1.8.

При этом процесс разработки и реализации стратегии финансового оздоровления связан с некоторыми рисками, основные из которых сводятся к следующему:

1) Применение новых способов достижения выживаемости на рынке может вызвать увеличение затрат, связанных с освоением новой продукции и не учтенных ранее в экономической стратегии.

2) Недостаточно глубокий анализ внешней и внутренней среды организации может усилить негативные последствия неверных стратегических решений.

Необходимо создать следующие условия для минимизации рисков по стратегическому планированию:

1) опора на высококвалифицированный персонал, сформировать команду, действующую в условиях кризиса;

2) план реализации стратегии во времени должен обеспечивать высокие темпы работы и ритмичность;

3) обеспечение высокой корпоративной культуры изменений, которую можно определить правилом: последовательность плюс доверие равны экономической уверенности;

4) мотивация персонала.

С учетом вышеизложенного организационно-методический механизм финансового оздоровления организации можно подразделить на три стадии (таблица 1.3):

1) подготовительная;

2) стадия реализации;

3) стадия контроля.

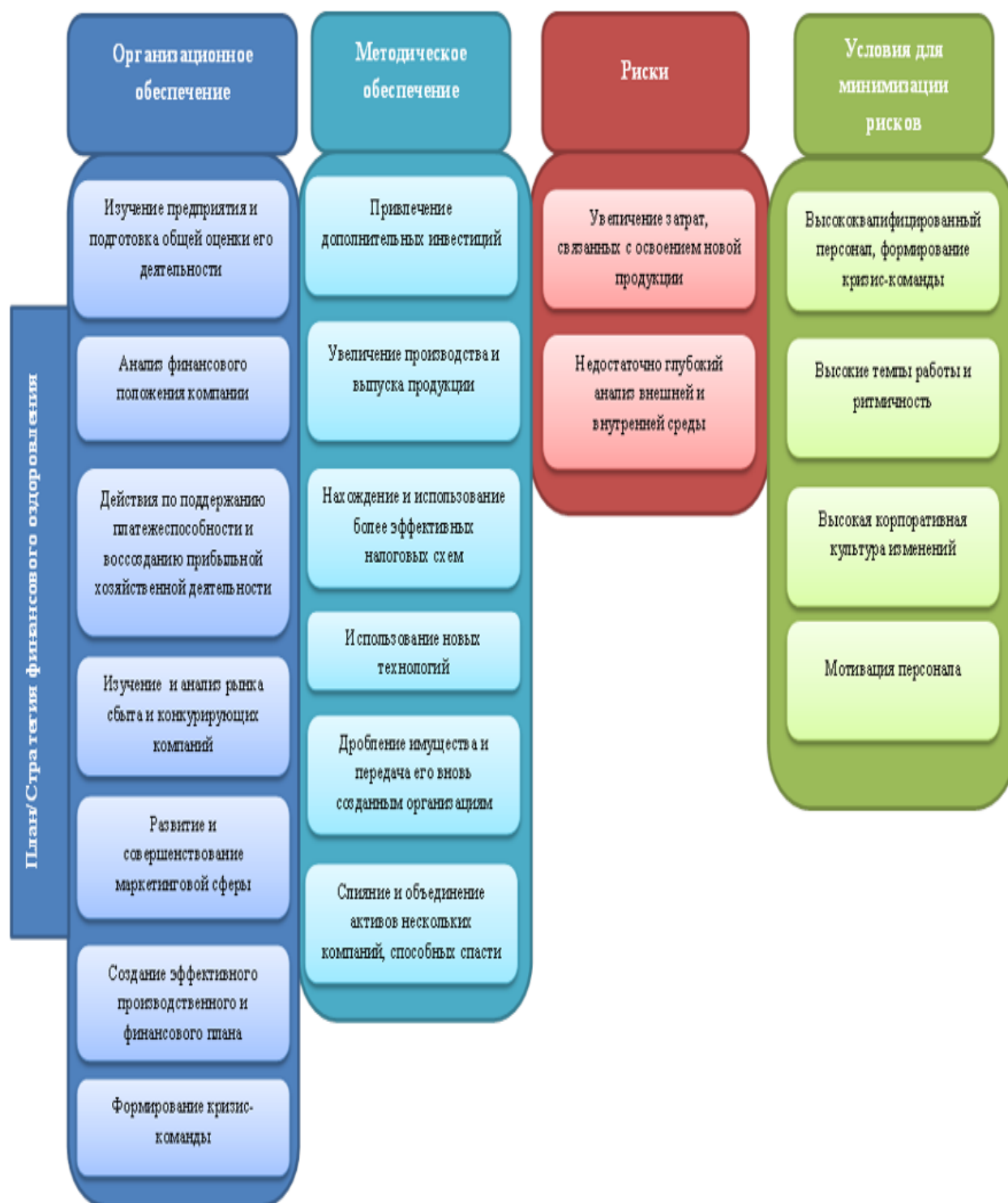


Рисунок 1.8 – Организационно-методическое обеспечение стратегии финансового оздоровления организации¹⁹

Подготовительная стадия включает формирование кризис-команды, формирование плана (стратегии и тактики) финансового оздоровления, анализ финансового состояния организации.

¹⁹ Авторская разработка

Таблица 1.3 – Организационно-методический механизм финансового оздоровления организации²⁰

Стадия	Этап	Направления деятельности				Итог
		Координация	Разработка	Экспертиза	Продвижение	
Подготовительная	Инициация	Формирование кризис-команды. Определение руководителя кризис-команды и участников (руководителей подразделений, специалистов)	Утверждение участников кризис-команды	Анализ и экспертиза ресурсов для эффективной работы команды	Обучение участников кризис-команды	Формирование обученной и готовой к работе в условиях финансового оздоровления команды
	Проектирование	Формирование плана кризис-команды (стратегии и тактики финансового оздоровления)	Утверждение плана кризис-команды	Анализ и экспертиза разработанных рекомендаций по финансовому оздоровлению организации	Делегирование ролей и обязанностей среди участников кризис-команды	Сформированы задачи и распределена ответственность по ним согласно плану кризис-команды
	Анализ	Руководитель организации совместно с руководителем кризис-команды	Подготовка информационной базы для принятия решения	Анализ финансового положения организации	Информационная поддержка участников кризис-команды	Определение мер, необходимых для реализации в условиях текущего финансового положения организации
Стадия реализации	Оперативное внедрение	Руководитель организации совместно с руководителем кризис-команды	Внедрение оперативных мер плана кризис-команды	Мониторинг денежных потоков, анализ выполнения обязательств	"Отсечение лишнего", применение финансовых инструментов	Восстановление платежеспособности организации
	Тактическое внедрение	Руководитель организации совместно с руководителем кризис-команды	Внедрение тактических мер плана кризис-команды	Оценка "внутренней эффективности" бизнес-единиц	"Сжатие организации"	Долгосрочное поддержание финансовой устойчивости организации
	Стратегическое внедрение	Руководитель организации совместно с руководителем кризис-команды	Внедрение стратегических мер плана кризис-команды	Анализ и экспертиза рисков и условий для минимизации рисков	Привлечение дополнительных инвестиций, бизнес-планирование, структурные преобразования	Формирование стратегической устойчивости организации
Стадия контроля	Мониторинг	Участники кризис-команды/ Служба внутреннего аудита	Мониторинг реализации плана кризис-команды	Анализ выполнения задач плана	Определение статуса по выполнению каждой задачи, организация совещания, обсуждение выполнения плана и причин невыполнения	Формирование отчетности для принятия управленческих решений. Принятие своевременных корректирующих действий.

²⁰ Авторская разработка

Анализ финансового состояния является необходимым условием для выявления признаков слабости организации (отсутствие прибыльности, потеря капитала, низкое качество активов и проблемы, связанные с ликвидностью). Анализ эффективности деятельности организации осуществляется по ряду финансовых коэффициентов и показателей, а также по их соответствию нормам и плановым величинам. Такой анализ осуществляется на основании форм бухгалтерской отчетности. Кроме того, необходимо проанализировать величину и уровень денежных потоков.

Стратегия финансового оздоровления нацелена на сохранение организации путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития. Включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов и зон неблагополучия, выявление скрытых резервов и дополнительных стимулов. Составной частью стратегического плана организации является инвестиционный проект, для реализации которого необходимо формирование бизнес-плана.

Разделы бизнес-плана, в том числе документы и показатели, необходимые для реализации финансового плана как составного элемента бизнес-плана, представлены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Формирование бизнес-плана и его элементов²¹

²¹Авторская разработка

В бизнес-плане отражается подробное описание финансового плана и стратегии финансирования в организации, а также проводятся анализ эффективности инвестиционного проекта и оценка рисков. Кроме того, в бизнес-плане необходимо отразить мероприятия, разработанные для минимизации рисков. Раздел "Финансовый план" бизнес-плана содержит описание основных этапов планирования финансового обеспечения деятельности организации, с целью наиболее эффективного использования вложенных средств. При этом с целью составления финансового плана должна быть доступна вся необходимая информация для проведения анализа, включая финансовую и управленческую отчетности организации.

В российской и международной практике существуют следующие формы государственной поддержки реализации инвестиционных проектов:

- государственные гарантии РФ и субъектов РФ;
- заключение концессионных соглашений;
- внесение взносов в уставный капитал принципала;
- субсидирование процентных ставок по привлекаемым принципалом кредитам (облигационным займам);
- участие уполномоченного банка в финансировании проекта.

На основании результатов анализа на стадии реализации определяются и применяются меры на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях.

Важным условием обеспечения эффективной реализации проекта (достижения цели проекта в заданные сроки и в рамках заданного бюджета) является мониторинг состояния среды проекта и принятие своевременных корректирующих воздействий, что выполняется на стадии контроля обеспечения финансового оздоровления организации.

Каждая стадия подразделена на четыре направления деятельности:

- координация предполагает формирование ресурсов (человеческих, организационных, методических) с целью управления задачей;
- разработка включает в себя подготовку и утверждение необходимых ресурсов;
- экспертиза необходима для анализа и экспертизы существующих ресурсов и условий;
- продвижение предполагает действия для поддержки и реализации каждой задачи.

Стратегический подход к финансовому оздоровлению организации должен подразумевать разработку и реализацию комплекса взаимосвязанных задач, их реализации, в рамках частных направлений, обеспечивающих, в конечном счете, достижение оптимального использования финансового потенциала. При этом должна быть соблюдена технология обеспечения финансового оздоровления организации, включающая стадии подготовки, реализации и внутреннего контроля в разрезе координации, разработки, экспертизы и продвижения каждого этапа финансового оздоровления организации. В процессе

финансового оздоровления будет происходить образование новых координирующих структур (закрепление новых функций за определенными структурами), что может привести к росту затрат, с одной стороны, и к обеспечению усиленного контроля за реализацией стратегии, с другой.

1.3 Реализация принципа государственно-частного партнерства

В разработки инновационного продукта и вывода его на рынок необходимы миллиардные финансовые вложения, которые окупятся в долгосрочной перспективе.

Внедрение необходимых технологий возможно с привлечением государственного финансирования инициативных разработок частного бизнеса на стадии эскизного проекта, а также процедуры отбора инновационных бизнес-идей, которые будут в дальнейшем разрабатывать организации оборонного комплекса самостоятельно или с привлечением авторов идеи. При этом правила должны быть понятными и стабильными, тогда есть надежда на долгосрочность стратегий со стороны бизнеса.

Процесс технического переоснащения вооруженных сил может занимать не одно десятилетие и включать решение проблем не только собственно производства вооружения и военной техники (ВиВТ), но и подготовку квалифицированных кадров, организацию фундаментальных и прикладных поисковых исследований, создание и продвижение новых технологий. Все это не попадает в сферу деятельности существующих рыночных инструментов и требует постоянного присутствия государства в организации деятельности, рационального сочетания механизмов рынка и государственного планирования. Существующие рыночные методы управления экономикой, которые по своей сути являются краткосрочными и среднесрочными, обнаружили свою недостаточность при организации создания современного ВиВТ.²²

Проекты ГЧП в основной своей массе долгосрочные, поэтому необходима система, которая может работать на горизонт 25 и более лет. Сейчас же таких горизонтов планирования нет ни у государства, ни у бизнеса. Российский банковский сектор не готов кредитовать на 25-30 лет. При этом казенные организации банками не рассматриваются в качестве публичного партнёра. Со стороны государства могут выступать только соответствующие министерства.

Финансовое оздоровление организации с использованием инструмента ГЧП предлагаем проводить на основе проектного подхода: начинать с формирования концепции

²²Гутенев В. От ручного управления к закону. // ГЧП Журнал. №2, сентябрь 2013 года. URL: <http://www.pppjournal.ru/>

предотвращения кризиса (или вывода организации из кризиса) и разработки политики финансового оздоровления.

В мировой практике активно используются три основных вида проектного финансирования: банковское, корпоративное, с участием государства.

В банковском проектом финансировании (когда несколько банков организуют финансирование инвестиционного проекта) различают следующие виды:

– без права регресса (оборота) банка, при этом возможность регрессивных исков к организациям, принимающим участие в проекте, практически полностью исключается; заемщик (SPV) не имеет активов для обеспечения возврата заемных средств; выплата процентов и погашение ссуд гарантируется за счет движения денежного потока (cashflow) и активов самого проекта; это вид «чистого» проектного финансирования в соответствии с приведенным выше определением; это наиболее рискованная схема финансирования и, следовательно, наиболее дорогая для проектной компании;

– с ограниченным регрессом (оборотом) банка, при этом проектная компания либо сама имеет частичное обеспечение, либо его предоставили третьи лица (например, спонсоры проекта); это наиболее распространенный вид проектного финансирования;

– с полным регрессом (оборотом) банка на заемщика – традиционное кредитование; инициатор проекта отражает проект на своем балансе и несет полную ответственность за возврат заемных средств.

Корпоративное проектное финансирование предполагает наличие у организации (проектной компании) достаточного объема собственных средств для финансирования инвестиционного проекта.

С 1990-х гг. широкое распространение получило государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) как один из видов (механизмов) проектного финансирования «с государственным плечом», при котором государство (или муниципальные, региональные органы власти) для реализации социально значимых инвестиционных проектов в публичном секторе привлекают частный капитал для совместного финансирования и реализации проекта.

В настоящее время в России в экономической литературе по проблемам ГЧП предложено не менее полутора десятков определений ГЧП. В законодательных актах субъектов РФ также представлены разные определения.

В федеральном законе от 13.07.2015 г. N 224 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в РФ и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» государственно-частное партнерство/муниципально-частное партнерство определяется как «юридически оформленное на определенный срок и

основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества». ²³

По определению Центра ГЧП Внешэкономбанка ГЧП– «это привлечение на контрактной основе органами власти частного сектора для более эффективного и качественного исполнения задач, относящихся к публичному сектору на условиях компенсации затрат, разделения рисков, обязательств, компетенций». В Англии наряду с формой ГЧП (PPP — publicprivatepartnership) для финансирования публичных проектов (строительства публичных объектов) применяется такая форма проектного финансирования, как частная финансовая инициатива (PFI-publicfinanceinitiative) - финансирование строительства общественных объектов на частные средства.

Согласно основополагающим принципам государственно-частного партнерства каждая из сторон реализует в совместных проектах свой потенциал развития при условии соблюдения баланса интересов партнеров: государство вкладывает полномочия собственника, возможные преференции в виде льгот, субсидий; бизнес – инвестиции, гибкость и оперативность в принятии решений, управленческие, технологические инновации; экспертное сообщество – знания, компетенции, способности (рисунок 1.10). ²⁴

Государственно-частное партнерство как многофакторное понятие зависит от степени развития рыночных отношений, национальных особенностей, отраслевой специфики и др. Выделение феномена государственно-частного партнерства среди других типов взаимодействия государства и бизнеса связано с выявлением его существенных характеристик (признаков). Так, Комитетом Организации экономического сотрудничества и развития по научной и технологической политике основными (базовыми) признаками государственно-частного партнерства (в рамках узкой экономической трактовки) признаны следующие:

– участниками партнерства являются как государственные, так и частные организации;

²³ Федеральный закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. N 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». // Российская газета – Федеральный выпуск от 17 июля 2015 г. №6727. – С.10.

²⁴ Галиуллина Г.Ф. Условия раскрытия потенциала участников государственно-частного проектов в / Галиуллина // Региональный экономический журнал, №3-4 (7-8) 2014 - с.19

- взаимоотношения сторон носят партнерский, равноправный характер;
- отношения сторон партнерства зафиксированы в официальных документах (контрактах, договорах и т.п.);
- партнеры имеют общие цели, для достижения которых они объединяют свои вклады;
- получение и использование совместных результатов основано на распределении между партнерами соответствующих расходов и рисков.

При этом каждая из сторон берет на себе и обязательства по выполнению определенных функций.

Таким образом, государство, выполняя функции ГЧП, не реализует властные отношения, а выполняет совместно с представителями бизнеса обязанности партнера по достижению общественно значимых целей.



Рисунок 1.10– Потенциал участников ГЧП в²⁵

Основной принцип концепции ГЧП состоит в том, что государство определяет, в каких услугах, продуктах, инфраструктуре оно нуждается, а частные инвесторы выдвигают

²⁵Авторская разработка

предложения, которые должны в наибольшей степени соответствовать требованиям государства.

В случае с финансовым оздоровлением важно вывести финансово неустойчивое организация на тренд качественного развития с целью повышения обороноспособности страны

Концепция ГЧП, как правило, осуществляется в следующем порядке:

- разработка проекта, в рамках которого частный сектор планирует, сооружает и частично управляет объектом инвестиций в соответствии с заданиями государства;
- финансирование инвестиций государством, в том числе в форме платы за использование инфраструктуры;
- заключение долгосрочного договора, содержание и структура которого характеризуются большим разнообразием. Способы и сроки платежа, его зависимость от качества услуг и определенных экономических событий, распределение текущих издержек могут определяться в договорах по-разному, отражая различные цели и результаты переговоров между партнерами;
- переход объекта инвестиций по истечении срока договора в частную или государственную собственность.

Важная часть сделок в рамках ГЧП – распределение между участниками проекта задач, возможностей и рисков. При этом, как правило, соблюдается следующее условие: решение конкретной задачи возлагается на того партнера, который может сделать это с наибольшей эффективностью. Распределение задач и ответственности между государством и частным сектором зависит от сферы реализации проекта. Чем большее значение имеет общественная услуга (общественное благо), тем ниже рыночные риски, связанные с ее оказанием, и тем выше потребности в государственном регулировании. [185]

При реализации проектов ГЧП в рамках его организационно-правовых моделей используются разнообразные конкретные механизмы сотрудничества государственных структур и организаций частного бизнеса. Они дифференцируются в зависимости от объема передаваемых частному партнеру правомочий собственности, инвестиционных обязательств сторон, принципов разделения рисков между партнерами, ответственности за проведение различных видов работ, в том числе строительства, эксплуатации, управления и др.

Разнообразие механизмов, форм и методов ГЧП позволяет достаточно широко использовать возможности частного капитала в решении государством многих проблем, связанных с публичным интересом.

Мировой опыт реализации проектов свидетельствует о том, что государство часто принимает на себя рыночный риск в рамках определенных базовых условий. От

распределения рисков и возможностей зависят функции государства. Если частный инвестор несет большую часть рисков по проекту, то государство имеет ограниченное право вмешиваться в выполнение проекта либо в основном контролирует его.

В научной литературе выделяют пять базовых моделей, отличающиеся специфическими формами отношений собственности, управления и источниками финансирования (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Базовые модели государственно-частного партнерства.

	Модель	Собственность	Управление	Финансирование
1	Модель оператора	Частная/ государственная	Частное	Частное
2	Модель кооперации	Частная/ государственная	Частное/ государственное	Частное/ государственное
3	Модель концессии	Государственная	Частное/государс твенное	Частное/государств енное
4	Модель договорная	Частная/ государственная	Частное	Частное
5	Модель лизинга	Частная	Частное/государс твенное	Частное/государств енное

В качестве примера рассмотрим реализацию пилотных ГЧП-проектов оборонно-промышленном комплексе. Так, в сентябре 2013 года Ростех выступил с предложением передать 49% акций концерна «Калашников» частным инвесторам. При этом контрольный пакет акций (51%) остается у государства в лице Госкорпорации. Сделка по передаче акций концерна «Калашникова» частным инвесторам является примером реализации модели ГЧП с целью реформирования организаций отечественной промышленности. Помимо инвестиций концерн привлекает рыночные компетенции инвесторов вкупе с их ответственным отношением к получаемым активам. Государство в лице Ростеха сохраняет контрольный пакет акций концерна, что крайне необходимо для поддержания баланса коммерческих и государственных интересов в деятельности организации.

Основная цель сделки – увеличение капитализации и доходности организации за счет наращивания объема продаж, в том числе экспортных поставок, а также усиление присутствия на традиционных рынках и выход на новые в рамках реализации общей стратегии развития российской оружейной отрасли. Стратегия развития отрасли стрелкового оружия на период до 2020 года была разработана в 2013 году Минпромторгом России совместно с Ростехом. В соответствии с документом концерн «Калашников» должен обеспечивать полный жизненный цикл изделия – от разработки до утилизации, а также

проводить научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по созданию перспективных систем и комплексов вооружения.²⁶

На активность ГЧП в сфере оборонно-промышленного комплекса сильное влияние оказывают несовершенная законодательная база, в том числе относительно права интеллектуальной собственности, устаревшие практики применения положений о государственной тайне. В виде проектов существуют Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве», отдельные положения которого противоречат Концепции и проекту федерального закона «О государственно-частном партнерстве в сфере военно-технического обеспечения обороны и безопасности страны». Действующий Федеральный закон «О концессионных соглашениях» не разрешает рассматривать в качестве предметов концессионных соглашений опытные образцы вооружения, военной и специальной техники, а также в качестве объектов – объекты сферы военно-технического назначения.

Основные носящие системный характер проблемы, стоящие на пути формирования и реализации ГЧП-проектов в оборонно-промышленном комплексе предлагаем сгруппировать по четырем направлениям: с точки зрения экономики, законодательства, управления и политики (рисунок 1.11).

В проекте Концепции применения механизмов ГЧП в основными формами государственной поддержки и механизмами реализации программ и проектов на основе государственно-частного партнерства в сфере предлагаются:

- 1) субсидирование процентных ставок по кредитам и лизинговым платежам;
- 2) предоставление государственных гарантий по привлекаемым кредитам и облигационным займам;
- 3) договора аренды на движимое и недвижимое имущество, в том числе: земельные участки, организации, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другое имущество;
- 4) приобретение, продажа долей в уставных капиталах;
- 5) включение проектов по обеспечению выпуска продукции военного назначения, реализуемых на основе государственно-частного партнерства, в федеральные целевые программы развития ;

²⁶ Годовой отчет государственной корпорации Ростехнологии за 2013 год. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://rostec.ru/content/files/press-rel/Godovoy_otchet_2013.pdf



Рисунок 1.11– Первоочередные проблемы развития ГЧП в ²⁷

²⁷ Авторская разработка

б) включение в установленном порядке частных организаций, реализующих проекты на основе государственно-частного партнерства в сфере, в сводный реестр организаций ;

7) развитие системы лизинга технологического оборудования, а также высокотехнологичной, наукоемкой продукции организаций ;

8) обеспечение широкого доступа к информации по отдельным мероприятиям государственной программы вооружения и федеральной целевой программы, направленной на развитие, включая создание единой информационной базы с учетом обеспечения ее безопасности;

9) создание единого информационно-аналитического портала, посвященного развитию государственно-частного партнерства в сфере с периодическими печатными и электронными изданиями соответствующих форматов;

10) заключение концессионных соглашений и соглашений о разделе продукции;

11) привлечение средств институтов развития к осуществлению инвестиционных проектов в сфере ;

12) организация партнерств, для осуществления проектов в сфере развития, включая создание новых производств с использованием зарубежных технологий, в том числе, в форме совместных организаций;

13) формирование механизмов долгосрочных финансовых гарантий для частного капитала на потребление продукции производимой в рамках государственно-частного партнерства в ;

14) введение системы интегральных оценок инвестиционной привлекательности организаций.

Обозначенные в проекте Концепции применения механизмов ГЧП в методы вполне применимы для разработки ГЧП-проекта финансового оздоровления организаций.

Модели ГЧП с точки зрения применяющихся методов их разработки и реализации могут рассматриваться как развитие классических методов и процедур проектного финансирования. Однако некоторые особенности взаимодействия государственных и частных структур обуславливают необходимость ряда дополнительных требований к соответствующим проектам.

Ставится задача не только привлечь частный бизнес к реализации программы по переоснащению вооруженных сил, которая обеспечена бюджетом, но и с помощью привлечения частного капитала повысить эффективность реализации этой программы, в том числе решить вопрос финансового оздоровления ряда организаций.

Привлекаемый в проекты ГЧП частный бизнес не только имеет свойство рисковать, соответствующий опыт конкурентной борьбы, но и совсем иной уровень ответственности за

свои инвестиционные экономические решения. Анализ показывает, что один частный рубль, вложенный в, равен пяти государственным, то есть инвестиции частного сектора имеют большую устойчивость и эффективность. Участвуя в ГЧП, руководители организаций вынуждены будут изменить свои ключевые установки с терминологии освоения денег и ежегодного отчета, насколько выполнен оборонный заказ, насколько освоены денежные ресурсы на позицию – насколько это эффективно реализуются поставленные в проекте задачи. С этой целью важно разработать и вести в оборот систему интегральных оценок инвестиционной привлекательности организаций, эффективности реализуемых проектов.

Структуры проектного финансирования различаются по разным секторам промышленности и от сделки к сделке: понятия «стандартного» проектного финансирования не существует, так как каждая сделка обладает своими собственными уникальными характеристиками. Но существуют общие принципы, на которых основан подход проектного финансирования:

- наличие проекта, назначение, структура и реализация которого имеют уникальный характер;
- создание самостоятельной проектной компании, как правило, располагающей автономными ресурсами и являющейся институциональной основой реализации проекта;
- привлекается на новый проект, а не на существующее организация (кроме продажи франшизы; займы проектного финансирования также можно рефинансировать);
- выплата процентов и погашение основной суммы долга за счет генерируемых проектом будущих денежных потоков. Это означает, что для капиталоемких проектов требуется разработка особой концепции финансирования, ориентированной на достаточно длительный срок;
- анализ чувствительности будущих денежных потоков к существенным факторам и рискам, а также определение критических факторов успеха;
- выявление областей риска, их оценка и распределение между партнерами/участниками проекта;
- составление договора, обеспечивающего беспрепятственную реализацию проекта, в качестве главной цели всех его участников;
- образование проектной компании, что дает головной компании возможность использования забалансовых обязательств (off-balance-sheet), опосредующих и другие виды деятельности;
- четкое определение пределов ответственности и обязательств партнеров. На практике проекты могут финансироваться за счет кредитов с правом полного (fullrecourse) или ограниченного (limitedrecourse) регресса на все активы заемщика. В этом случае договор

предоставляет кредитору возможность получить от инвесторов (акционеров) средства, предоставленные в форме кредита, в полном или ограниченном объеме за счет всех активов заемщика. При финансировании, без права регресса (non-recourse) подобная возможность исключается. При проектном финансировании чаще всего предоставляются кредиты с правом ограниченного регресса.

– наличие высокого коэффициента задолженности (соотношение собственного и заемного капитала), т.е. заемный капитал может составлять до 70–95% от необходимого объема средств, подлежащих инвестированию в проект. Поскольку проектное финансирование занимает много времени, велика трудоемкость и продолжительность проработки и структурирования проекта, привлекаются специалисты в различных областях знаний, используется сложная система контрактов, соглашений и договоров между участниками проекта, проектное финансирование рекомендуется применять для инвестиционных проектов большой стоимости, сложных, социально значимых. В мировой практике принято нанимать консультационную группу (рисунок 1.12), которая занимается подготовкой концепции проекта, разработкой технико-экономического обоснования.

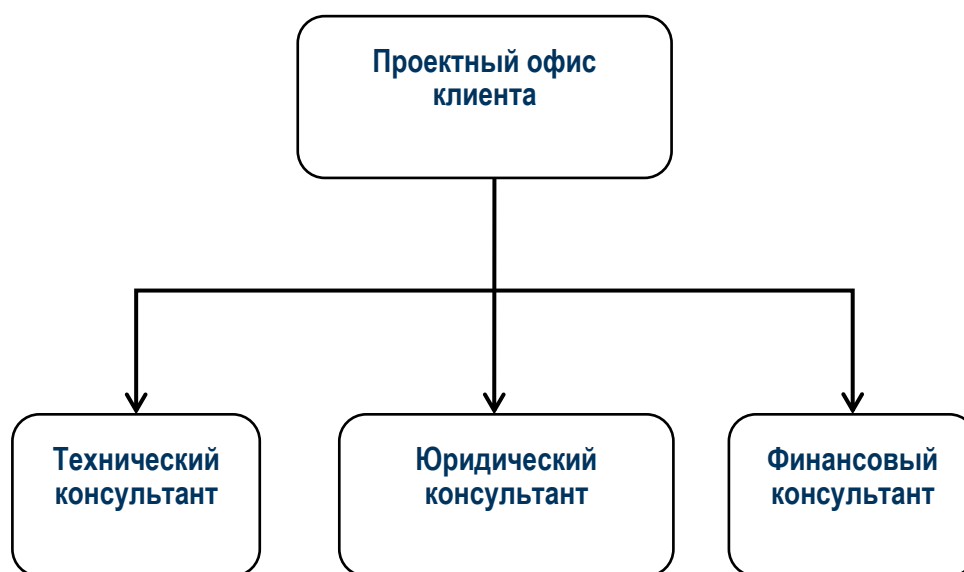


Рисунок 1.12 – Координация работы консультантов по проекту ГЧП

Задачи между консультантами распределяются следующим образом:

Этап разработки концепции.

Финансовый консультант осуществляет:

- анализ/определение коммерческой модели проекта, финансовой структуры проекта, налоговых, бухгалтерских и иных аспектов;
- анализ требований кредитных учреждений/МФО по аналогичным проектам

Юридический консультант осуществляет:

- анализ исходной информации (имущество, коммерческая модель, нормативно-правовая база и т.д.);
- определение правовой модели реализации проекта, структуры договорных отношений по проекту;
- подготовку рекомендаций в отношении конкурсной процедуры;
- при необходимости разработку рекомендаций по необходимым изменениям действующего законодательства.

Технический консультант осуществляет:

- анализ результатов планирования, проектирования и существующих ТЭО;
- определение технических требований к проекту;
- рекомендации в отношении отдельных технических решений;
- анализ потенциальных эффектов от внедрения технических решений.

Этап подготовки ТЭО.

Финансовый консультант осуществляет:

- формулирование возможных финансовых КПЭ;
- разработка финансовой модели и подробной модели движения денежных потоков;
- подготовка финансовой части информационного меморандума;
- разработка бизнес-плана;
- оценка и разработка механизмов повышения налоговой и бюджетной эффективности;
- участие в подготовке матрицы рисков в части, касающейся анализа финансовых рисков;
- определение плана финансирования;
- рекомендации по структуре (графику) финансирования.

Юридический консультант осуществляет:

- составление матрицы рисков проекта на основании данных клиента, технического и финансового консультантов, анализ юридических рисков по проекту;
- формирование структуры юридической документации, анализ процедур конкурсного отбора;
- подготовка юридической части информационного меморандума.

Технический консультант осуществляет:

- формулирование технических КПЭ;
- разработка целевых технических требований;
- подготовка предварительной технической спецификации;

- предварительная оценка капитальных затрат;
- предварительная оценка операционных затрат;
- подготовка технологической части информационного меморандума;
- формирование технической составляющей при разработке матрицы рисков.

Отчёт консультантов по результатам проведения контекстного анализа включает:

- анализ аналогичных проектов, техническая, финансовая и юридическая состоятельность проекта;
- информационный меморандум по проекту;
- описание основных характеристик проекта;
- матрицу рисков;
- финансовую модель;
- бизнес-план проекта;
- результаты построения финансовой модели, финансовые, бухгалтерские и экономические предположения по проекту;
- технико-экономическое обоснование проекта;
- обобщает содержание всех вышеперечисленных документов в необходимом формате.

Стоимость подготовки проекта составляет порядка 3% от суммы финансирования проектных мероприятий.

Важной особенностью реализации проектов ГЧП является мониторинг экономического эффекта (ценности), получаемого в результате реализации проекта на вложенные государством бюджетные средства (концепция «valueformoney»).

1.4 Разработка комплекса показателей для анализа денежных потоков в целях мониторинга состояния организации

1.4.1 Оценка достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки

Важнейшей задачей для организаций оборонно-промышленного комплекса является способность оценивать текущее состояние и предпринимать надлежащие меры. Для решения поставленной задачи разработан комплекс показателей для анализа денежных потоков, состоящий из трех этапов:

- 1) превентивный этап – выявление контрольных индикаторов состояния организации;
- 2) коэффициентный анализ денежных потоков - для наглядной оценки достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств организации;
- 3) углубленный анализ денежных потоков на основе отчета о движении денежных средств.

Как правило, финансовое оздоровление необходимо организации в случае дефицита денежных средств для поддержания текущей хозяйственной и финансовой потребностей в оборотных средствах. Этой формулировке соответствует следующее неравенство²⁸:

$$\text{Денежные средства} < \text{ТХП} + \text{ТФП}, \quad (1.1)$$

где ТХП - текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах;

ТФП - текущая финансовая потребность в оборотных средствах.

Текущая финансовая потребность в оборотных средствах определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период.

Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах представляет собой разницу между суммой производственных расходов на планируемый период и объемом производственных запасов организации в пределах размеров, предусмотренных сметой.

Рассмотрим следующий этап анализа денежных потоков. Достаточность денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки подразумевает то, что организация платежеспособно. Соответственно, возникает необходимость оценки показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов организации. Группы коэффициентов и последовательность их расчета были определены с учетом влияния экономических аспектов на выбор исполнителей государственного оборонного заказа, методики управления развитием организаций оборонно-промышленного комплекса.

Первая группа коэффициентов для расчета – это коэффициенты финансовой устойчивости. Организации необходимо определить финансовую независимость, способность маневрировать собственными средствами. К показателям, характеризующим финансовую устойчивость организации, отнесены: коэффициент автономии, коэффициент структуры капитала, обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами, длительность оборота кредиторской и дебиторской задолженности. Финансовая

²⁸Эксузян М.В. Возможности финансового менеджмента как инструмента выхода предприятия из кризисной ситуации// Финансовые исследования – 2006 - №12

устойчивость диагностируется на основе анализа структуры баланса. В соответствии с п. 3 ст. 190 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»²⁹ стратегические организации считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, если соответствующие обязательства не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. То есть длительность оборота кредиторской задолженности не должна превышать 180 дней, что стало критерием для отнесения данного показателя, а также показателя длительности оборота дебиторской задолженности в группу коэффициентов финансовой устойчивости.

Следующую группу представляют коэффициенты платежеспособности, к которым отнесены коэффициент общей платежеспособности и коэффициент тяжести просроченных обязательств. Платежеспособность организации является проявлением финансовой устойчивости в краткосрочном периоде. Для определения коэффициента тяжести просроченных обязательств используется показатель минимальной стоимости просроченных обязательств – то есть эта та стоимость обязательств, которая законодательно определена для возбуждения дела о банкротстве. Для стратегических организаций согласно п. 4 ст. 190 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»³⁰ для возбуждения производства по делу о банкротстве стратегического организации принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем пятьсот тысяч рублей.

К группе расчета показателей финансовой несостоятельности отнесены коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами. Критерием состоятельности организации считается коэффициент абсолютной ликвидности, который рассчитывается как отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочной задолженности. На организациях, как правило, материальные оборотные средства составляют менее половины оборотных активов из-за высокой дебиторской задолженности, а доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений значительно меньше 10%.³¹ Принимая во внимание специфику отрасли оборонно-промышленного комплекса, для характеристики финансовой состоятельности целесообразнее использовать коэффициент текущей ликвидности (Кт.л.), который характеризует общую обеспеченность организации оборотными средствами, в том

²⁹ Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2014) – ст.190, п.3

³⁰ Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2014) – ст.190, п.4

³¹Кандыбко Н.В. Экономические аспекты выбора исполнителей государственного оборонного заказа// Аудит и финансовый анализ – 2010 - №4

числе для выполнения госзаказа и своевременного погашения срочных обязательств³².

В случае если коэффициент текущей ликвидности меньше двух, а коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами меньше единицы, то необходимо рассчитать коэффициент восстановления или утраты платежеспособности (Кв.у). Данный коэффициент показывает вероятность восстановления либо утраты платежеспособности в течение определенного периода, равного двенадцати месяцам в случае расчета коэффициента восстановления платежеспособности и шести месяцам в случае расчета коэффициента утраты платежеспособности.

Коэффициент рассчитывается по следующей формуле³³:

$$\text{Кв. у.} = \frac{\text{Кт.л.ф} + \text{П/Т} (\text{Кт.л.к} - \text{Кт.л.н})}{\text{Кт.л.норм}}, \quad (1.2)$$

где Кт.л.ф – фактическое значение Кт.л. на конец отчетного периода;

Кт.л.н – значение Кт.л. на начало отчетного периода;

Кт.л.к - значение Кт.л. на конец отчетного периода;

Кт.л.норм – нормативное значение, равное 2;

П – период восстановления (утраты) платежеспособности – 12 или 6 мес.;

Т – отчетный период в месяцах.

Последовательность расчета коэффициентов для анализа денежных потоков на первом этапе представлена на рисунке 1.13.

³² Очиченко О.В. Структура показателей развития предприятия оборонно-промышленного комплекса по сферам управления // Экономические науки. Экономика и управление – 2009 – № 7 (56)

³³ Дворец Н.Н. Теория и практика финансового оздоровления предприятия // Москва – 2010 – с.43

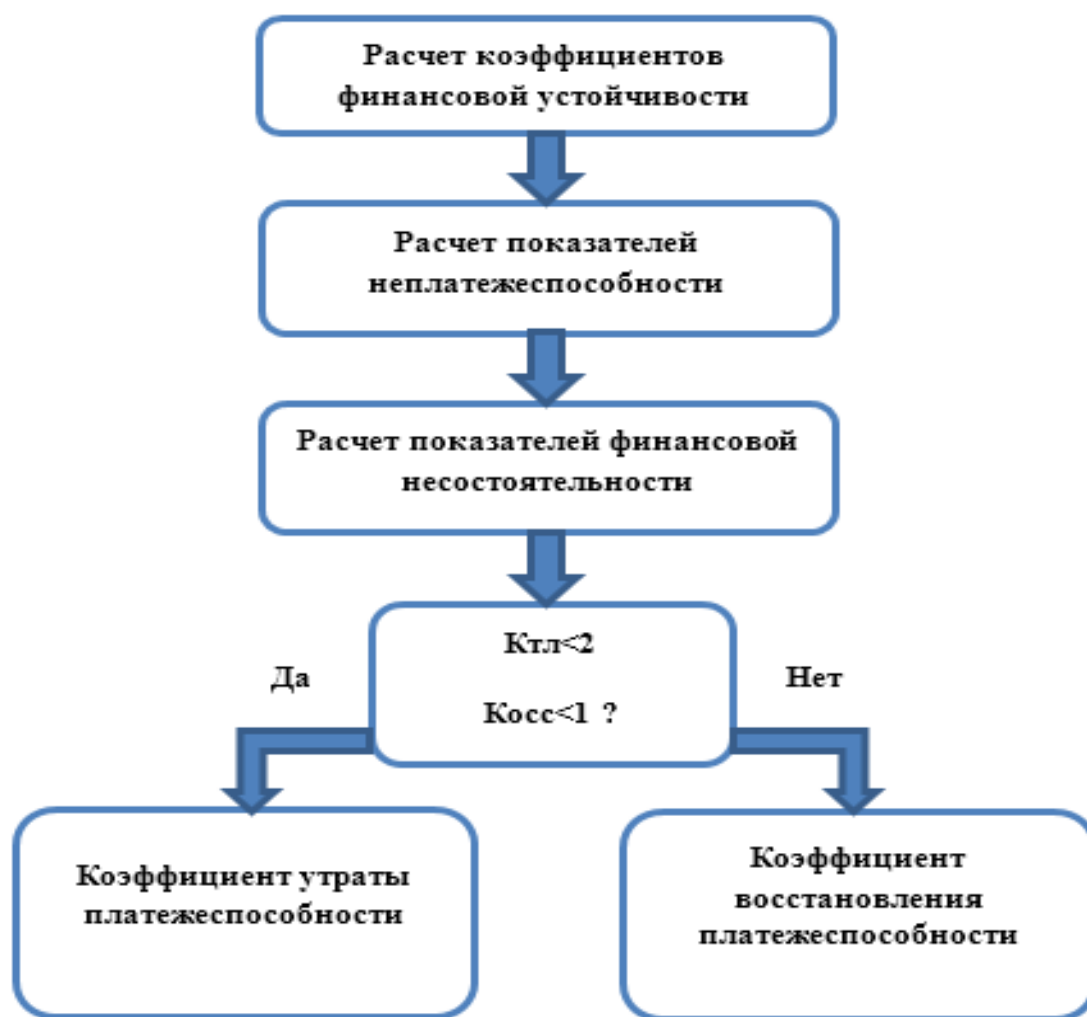


Рисунок 1.13 – Последовательность расчета коэффициентов для анализа денежных потоков³⁴

Характеристика коэффициентов для анализа денежных потоков и их рекомендуемые значения представлены в таблице 1.5.

Третий этап оценки достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки представляет собой анализ отчета о движении денежных средств. Отчет о движении денежных средств – основной источник информации для анализа денежных потоков. Анализ отчета позволяет существенно углубить и скорректировать выводы относительно ликвидности и платежеспособности организации.

Информация о движении денежных средств организации представляет собой базу для оценки способности организации привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

Таблица 1.5 – Характеристика коэффициентов для оценки достаточности денежных ресурсов

³⁴ Авторская разработка

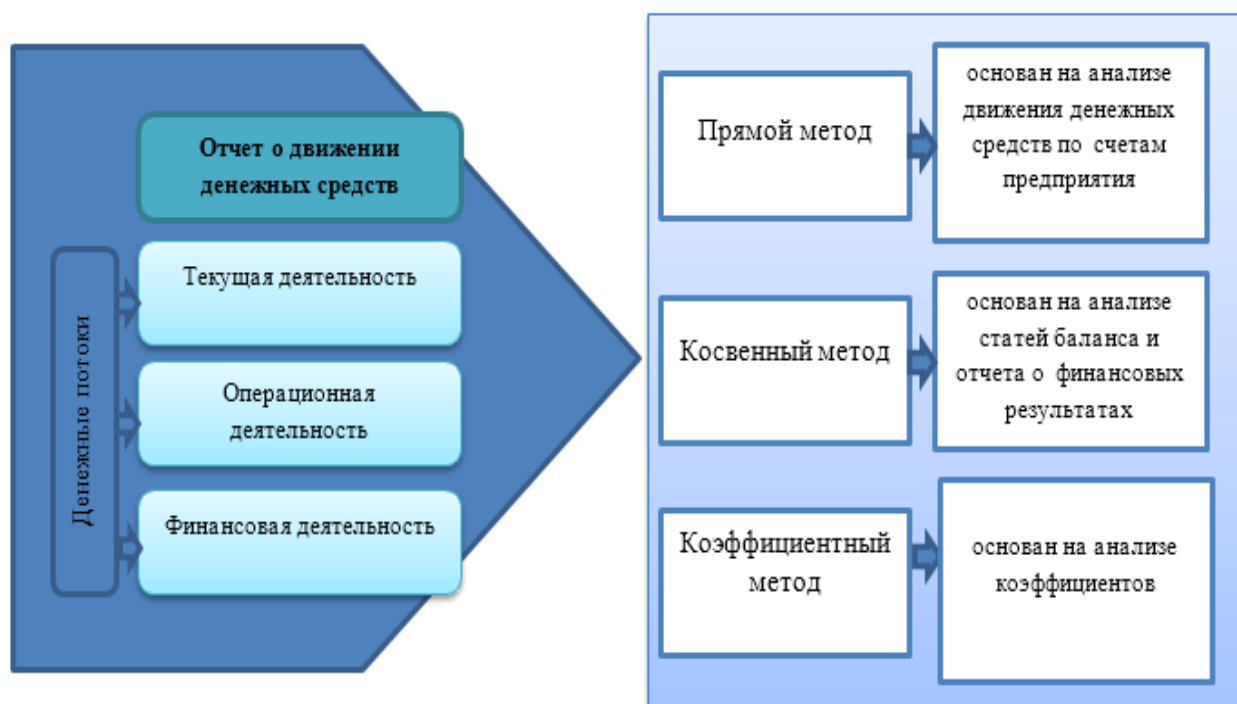
Группы коэффициентов	Наименование показателя	Способ расчета	Характеристика показателя	Рекомендуемое значение
Коэффициенты финансовой устойчивости	Коэффициент автономии	Собственный капитал/Валюта баланса	Определение доли собственного капитала в имуществе организации	организация считается устойчивым, если коэффициент > 0,5
	Коэффициент структуры капитала	Собственный капитал/Заемный капитал	Соизмерение собственного и заемного капитала организации	организация считается устойчивым, если коэффициент > 1
	Длительность оборота кредиторской задолженности	Длительность отчетного периода / (Выручка / Среднегодовая величина кредиторской задолженности)	Средний срок погашения кредиторской задолженности	рекомендуемое значение до 180 дней
	Длительность оборота дебиторской задолженности	Длительность отчетного периода/ (Выручка / Среднегодовая величина дебиторской задолженности)	Средний срок погашения дебиторской задолженности	рекомендуемое значение до 180 дней
	Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства/Величина запасов	Обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами	рекомендуемое значение данного показателя находится в интервале 0,6-0,8
Коэффициенты платежеспособности	Коэффициент общей платежеспособности	Рыночная стоимость активов/Обязательства организации	Способность покрыть имеющиеся обязательства рыночной стоимостью активов	рекомендуемое значение >1
	Коэффициент тяжести просроченных обязательств	Сумма просроченных обязательств/Минимальная стоимость просроченных обязательств	Оценка просроченных обязательств на возбуждение дела о банкротстве	рекомендуемое значение <1
Коэффициенты финансовой несостоятельности	Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Способность покрыть имеющуюся краткосрочную задолженность оборотными активами	рекомендуемое значение > или = 2
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(Капитал и резервы - Внеоборотные активы) / Оборотные активы	Способность покрыть собственными средствами необходимые для осуществления производственного процесса оборотные средства	рекомендуемое значение > или = 1
Коэффициент восстановления или утраты платежеспособности	Коэффициент восстановления или утраты платежеспособности	$\frac{Ктл.ф + П/Т (Ктл.к - К тл.н)}{Ктл.норм}$	Вероятность восстановления либо утраты платежеспособности в течение определенного периода	рекомендуемое значение >1

Согласно международным стандартам финансовой отчетности³⁵ в зависимости от хозяйственной деятельности выделяют три вида денежных потоков:

- 1) денежный поток от операционной деятельности – характеризуется притоками и оттоками денежных средств от текущей деятельности организации;
- 2) денежный поток от инвестиционной деятельности – характеризует платежи и поступления денежных средств, связанные с осуществлением реального и финансового инвестирования;
- 3) денежный поток от финансовой деятельности – характеризует поступления и выплаты денежных средств, связанные с осуществлением внешнего финансирования хозяйственной деятельности организации.

Согласно мировой учетно-аналитической практике, отчет о движении денежных средств может быть сформирован, а соответственно, и проанализирован, прямым и косвенным методом. Коэффициентный анализ денежных потоков также применяется в анализе. С его помощью изучаются уровни отдельных показателей, характеризующие денежные потоки, определяется эффективность использования денежных средств организации.

Методы анализа отчета о движении денежных средств представлены на рисунке 1.14.



³⁵ Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» - <http://base.garant.ru/70107983/>

Рисунок 1.14 – Методы анализа отчета о движении денежных средств³⁶

При использовании прямого метода расчета денежных потоков используются непосредственные данные бухгалтерского учета, характеризующие все виды поступлений и расходования денежных средств. В Российской Федерации при составлении формы №4 применяется этот метод. Косвенный метод расчета основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах, устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах организации за отчетный период. Выбор между методами основан на различии в расчете чистого денежного потока, методика расчета представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Методика расчета чистого денежного потока прямым и косвенным методами

Методы	Прямой метод	Косвенный метод
Формула	$ЧДПо = РП + ППо - Зтм - ЗП - НБб - НПв.ф - ПВо$	$ЧДПо = ЧП + АОС + АНА \pm ДЗ \pm Зтмц \pm КЗ \pm Р$
Расшифровка показателей	<p>РП – сумма денежных средств, полученных от реализации продукции;</p> <p>ППо – сумма прочих поступлений денежных средств в процессе операционной деятельности;</p> <p>Зтм – сумма денежных средств, выплаченных за приобретение товарно-материальных ценностей – сырья, материалов и полуфабрикатов у поставщиков;</p> <p>ЗП – сумма выплаченной заработной платы;</p> <p>НПб – сумма налоговых платежей, перечисленная в бюджет;</p> <p>НПв.ф – сумма налоговых платежей, перечисленная во внебюджетные фонды;</p> <p>ПВо – сумма прочих выплат денежных средств в процессе операционной деятельности.</p>	<p>ЧП – сумма чистой прибыли организации;</p> <p>АОС – сумма амортизации основных средств;</p> <p>АНА – сумма амортизации нематериальных активов;</p> <p>З – прирост (снижение) суммы дебиторской задолженности;</p> <p>Зтмц – прирост (снижение) суммы запасов товарно-материальных ценностей, входящих в состав оборотных активов;</p> <p>КЗ – прирост (снижение) суммы кредиторской задолженности;</p> <p>Р – прирост (снижение) суммы резервного и других страховых фондов.</p>

Бланк-образец для анализа денежных потоков прямым методом представлен в таблице 1.7.

На основании данного анализа можно сделать вывод об удельном весе притока и оттока денежных средств по каждому виду деятельности, о динамике чистого денежного потока, о том, за счет какого вида деятельности организация рассчитывается по своим обязательствам.

³⁶Авторская разработка

Бланк-образец для анализа денежных потоков косвенным методом представлен в таблице 1.8.

Анализ косвенным методом позволяет выявить, за счет каких операций были образованы положительные и отрицательные денежные потоки.

Таблица 1.7 – Бланк-образец прямого метода анализа денежных потоков

Показатели	Период	
	Приток	Отток
1. денежные средства на начало периода		
2. движение денежных средств в текущей деятельности		
2.1 поступление денежных средств от покупателей		
2.2 выплата денежных средств поставщикам		
2.3 выплата работникам организации		
2.4 налоги		
2.5 прочие денежные поступления и выплаты		
3. Итого		
<i>3а. Чистый денежный поток в текущей деятельности</i>		
4. движение денежных средств в инвестиционной сфере		
4.1 поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям		
4.2 займы, предоставленные другим организациям		
4.3 продажа и приобретение внеоборотных активов		
4.4 прочие выплаты и поступления		
5. Итого		
5а. Чистый денежный поток в инвестиционной сфере		
6. Движение денежных средств в финансовой сфере		
6.1 получение и погашение кредитов и займов		
6.2 прочие поступления и выплаты		
7. Итого		
<i>7а. Чистый денежный поток в финансовой сфере</i>		
8. Чистый денежный поток в целом по организации		
9. Денежные средства на конец периода		

Анализ как прямым, так и косвенным методом желательно проводить за несколько периодов – за основу можно взять три даты.

Определение чистого денежного потока не является основой для формирования вывода о достаточности денежных средств для погашения обязательств.

Необходимо на основании сформированных отчетов о движении денежных средств рассчитать соответствующие коэффициенты по денежным потокам организации.

Наиболее целесообразно рассчитывать следующие коэффициенты:

1) Коэффициент достаточности чистого денежного потока (ЧДП), определяющий достаточность создаваемого организацией чистого денежного потока с учетом финансовых потребностей, рассчитывается по формуле:

$$Кддп = \frac{ДП*}{(ЗК + \Delta СС + \Delta Д*)}, \quad (1.3)$$

где ДП* – чистый денежный поток;
 ЗК – выплаты по долгосрочным и краткосрочным кредитам за анализируемый период
 (заемный капитал);

СС – выплаты собственникам в связи с выкупом у них акций;

Д* – дивиденды, выплачиваемые собственникам организации за период.

Таблица 1.8 – Бланк-образец косвенного метода анализа денежных потоков

Показатели	Период
<i>Текущая деятельность</i>	
Чистая прибыль	
Использование прибыли	
(+) Амортизационные отчисления	
(-) Изменение суммы текущих активов, в том числе:	
Краткосрочные финансовые вложения	
Дебиторская задолженность	
Запасы	
Прочие текущие активы	
(+) Изменение суммы текущих обязательств (за исключением кредитов), в том числе:	
Кредиторская задолженность	
Прочие текущие обязательства	
Расчеты по дивидендам и фонды потребления	
Денежный поток от текущей деятельности	
<i>Инвестиционная деятельность</i>	
(-) Изменение суммы постоянных активов, в том числе:	
Нематериальные активы	
Основные средства	
Отложенные налоговые активы	
Предоставление займов и получение поступлений от их погашения	
Прочие внеоборотные активы	
(-) Амортизационные отчисления	
Денежный поток от инвестиционной деятельности	
<i>Финансовая деятельность</i>	
(+) Изменение суммы кредитов и займов, в том числе:	
Краткосрочные кредиты и займы	
Долгосрочные кредиты и займы	
(+) Изменение суммы собственных средств, в т. ч.:	
Уставного капитала	
Добавочного капитала	
Целевых поступлений	
Нераспределенная прибыль прошлых лет	
Резервный капитал и фонды	
Денежный поток от финансовой деятельности	

1. Суммарный расчетный денежный поток	
2. Денежные средства на начало периода	
3. Расчетный остаток денежных средств на конец периода	
4. Фактический остаток денежных средств на конец периода	
Отклонение расчетного денежного потока от фактического	

1) Коэффициент эффективности денежных потоков:

$$K_{эдп} = \frac{ДП^*}{ДПо \text{ (отток ДС)}}, \quad (1.4)$$

где ДП* – чистый денежный поток;

ДПо - чистый денежный поток на начало периода;

ДС – денежные средства.

2) Коэффициент рентабельности денежного потока:

$$K_{рдп} = \frac{ЧП}{\text{приток ДС}}, \quad (1.5)$$

где ЧП – чистая прибыль.

3) Коэффициент рентабельности среднего остатка денежных средств

$$K_{род} = \frac{ЧП}{ДС_{ср.}}, \quad (1.6)$$

где ДС_{ср.} - средние остатки денежных средств.

Базовые коэффициенты для анализа отчета о движении денежных средств представлены в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Коэффициенты для анализа отчета о движении денежных средств

Наименование показателя	Обозначение	Способ расчета	Характеристика показателя
Коэффициент достаточности чистого денежного потока	Кддп	$ДП^* / (ЗК + \Delta СС + \Delta Д^*)$	Достаточность создаваемого организацией чистого денежного потока
Коэффициент эффективности денежных потоков	Кэдп	$ДП^* / ДПо \text{ (отток ДС)}$	Эффективность создаваемого организацией чистого денежного потока
Коэффициент рентабельности денежного потока	Крдп	ЧП/приток ДС	Показывает доходность денежного потока
Коэффициент рентабельности среднего остатка денежных средств	Крод	ЧП/ДС _{ср.}	Показывает рациональное использование остатков денежных средств

Следует обратить внимание, что коэффициенты для анализа отчета о движении денежных средств также должны быть рассчитаны за несколько периодов для того, чтобы проследить тенденцию каждого показателя и оценить динамику.

Диагностика достаточности денежных средств для выполнения обязательств ориентирована на выявление основных причин оттока финансовых ресурсов из активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на

финансовый механизм организации. При расчете общепризнанных коэффициентов необходимо принимать во внимание специфику отрасли оборонно-промышленного комплекса и корректировать показатели в соответствии с действующим законодательством в области стратегических организаций. Мониторинг денежных потоков и его достаточности является необходимой и обязательной мерой для предупреждения неплатежеспособности организации.

1.4.2 Анализ выполнения обязательств организации

Анализ денежных потоков можно производить не только на основании финансовой отчетности и расчета коэффициентов, но и на основании анализа договоров и кредитного портфеля организации.

Схематично способы и формы анализа выполнения обязательств представлены на рисунке 1.15.

Обязательства организации можно подразделить на две категории:

- 1) договорные – обязательства, возникающие при заключении договоров, имеющих юридическую силу, со всеми контрагентами, за исключением кредитных учреждений;
- 2) кредитные – обязательства, возникающие при заключении договоров, имеющих юридическую силу, с кредитными учреждениями.

Кредитные обязательства выделены в отдельную группу, поскольку инструменты анализа, количественные измерители и приоритетность погашения обязательств отлична от договорных.

Инструментом анализа договорных обязательств является план выполнения договоров. В процессе анализа плана определяется выполнение оплаты по договорам за месяц и с нарастающим итогом в целом по организации, в разрезе отдельных поставщиков, выясняются причины невыполнения плана, а также анализируются сроки оплаты и штрафы и пени по договорам. Образец плана выполнения договоров представлен в таблице 1.10.

Приоритетность по погашению договорных обязательств определяется процентом выполнения договорных обязательств, количеством дней до погашения обязательства и размером пени/штрафа по договору. Процент выполнения договорных обязательств рассчитывается по следующей формуле:

$$K \text{ д. о.} = \frac{O_{\text{Пл.}} - O_{\text{Пн.}}}{O_{\text{Пл.}}}, \text{ в процентах, (1.7)}$$

где $O_{\text{Пл.}}$ - плановый объем оплаты по договорному обязательству;

$O_{\text{Пн.}}$ – недоплата по договорному обязательству.



Рисунок 1.15 – Способы и формы анализа выполнения обязательств³⁷

Следующим шагом является ранжирование контрагентов на основе полученной информации о проценте выполнения договорных обязательств, количестве дней до погашения обязательства, размере штрафа в случае невыполнении обязательства. То есть, приоритетными к оплате будут являться те обязательства, по которым наступает срок оплаты, где достаточно высокий процент недоплаты и высокие пенни/штрафы за просрочку.

Таблица 1.10 –Образец плана выполнения договоров

Контрагент	Договор	План оплаты по договору	Фактически оплачено	Недоплата	Количество дней до погашения обязательства	Пенни/штрафы по договору
1						
2						
3						

Инструментом анализа кредитных обязательств является кредитный портфель, который представляет собой совокупность заемных средств, привлеченных на финансовом

³⁷ Авторская разработка

рынке. В кредитном портфеле необходимо учитывать не только кредитные договора, но и банковские гарантии. Образец кредитного портфеля представлен в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Образец кредитного портфеля

Банк-кредитор	Договор	Сумма кредита	Процентная ставка	Сумма залогового обеспечения	Банковская гарантия	Количество дней до погашения кредита	Штраф за просрочку
1							
2							
3							

Для анализа кредитного портфеля организации можно использовать следующие количественные измерители:

- сумма кредита;
- количество дней до погашения кредита;
- ставка штрафа за просрочку погашения кредита.

Приоритетность по погашению кредитных обязательств определяется с помощью коэффициента важности долга (Кважн). Использование этого показателя позволяет ранжировать все кредиты по степени важности. Коэффициент важности i -го долга (Кважн) можно рассчитать с использованием следующей мультипликативной модели:³⁸

$$\text{Кважн } i = A_i \times X_i, \quad (1.8)$$

где: A_i - вектор-строка, состоящий из весов соответствующих значений показателей i -того кредита;

X_i - вектор-столбец, состоящий из значений соответствующих показателей i -того кредита.

Веса показателей рассчитываются в зависимости от того, какому показателю придается большее значение, а также от того, как влияет этот показатель на важность долга: если влияние прямо пропорционально, то вес больше единицы, если влияние обратно пропорционально - меньше единицы.

Необходимым условием успешного управления денежным потоком организации является его анализ, который можно производить как на основании финансовой отчетности и с использованием коэффициентного метода, так и на основании анализа договорных и кредитных обязательств организации. Анализ обязательств позволяет оценить влияние отдельных факторов при формировании инструментов анализа и определить приоритеты при осуществлении контроля погашения обязательств.

³⁸Балычев С.Ю. Финансовое оздоровление организаций на основе реализации инвестиционных программ // Москва – 2007 – с.45

1.4.3 Оценка "внутренней эффективности" бизнес-единиц организации

Одним из направлений финансового оздоровления организации является выявление и отсеечение неэффективных видов бизнеса и развитие перспективных.

Особенностями разработки системы показателей для определения внутренней эффективности бизнес-единиц применительно к оборонно-промышленному комплексу связана со спецификой данного производства, которая заключается в следующем:

- существующие организации являются многономенклатурными хозяйствующими единицами, которые потенциально могут производить неограниченное количество изделий;
- наличие отраслевой ориентации, подкрепляемой государственными целевыми инвестиционными программами;
- наличие длительных по сравнению с другими отраслями сроков разработки, испытания и запуска в промышленную серию новых изделий.

Вышеуказанные особенности формируют широкое поле управленческих решений разного уровня. При этом должен существовать понятный и экономически обоснованный подход в определении «внутренней эффективности» бизнес-единиц. Совокупность мероприятий, представляющих собой механизм определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц, представлена на рисунке 1.16.

Эффективность бизнес-единицы – это совокупность ресурсов бизнес-единицы, которая способна генерировать доходы в контексте предметно-технологической специализации непосредственно, либо опосредованно, взаимодействуя с другими бизнес-единицами.³⁹ Рассмотрим вышеприведенное определение с точки зрения внутренней эффективности. То есть под «внутренней эффективностью» бизнес-единицы будем понимать совокупность внутренних ресурсов бизнес-единицы, которая способна генерировать доходы по характеру участия в деятельности организации и в системе учета непосредственно, либо взаимодействуя с другими бизнес-единицами.

Декомпозиция организации на бизнес-единицы должна осуществляться таким образом, чтобы существовала возможность определить характер участия каждой отдельно взятой единицы в процессе получения прибыли всего организации. При этом необходимо учитывать территориальное местонахождение каждой бизнес-единицы.

³⁹ А.А. Баранов, Е.А. Щукина. Разработка системы показателей для определения эффективных бизнес-единиц при реструктуризации машиностроительного предприятия// Тула – 2010 – с.4



Рисунок 1.16 – Механизм определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц⁴⁰

Учитывая вышесказанное, сформируем систему базовых показателей, позволяющую выявлять «внутреннюю эффективность» бизнес-единиц, следующим образом:

1) Экономические параметры.

Каждая бизнес-единица может приносить прибыль, либо участвовать в формировании одной из ее составляющих – концентрировать затраты или доходы организации. То есть, к экономическим параметрам необходимо отнести прибыль, затраты и доходы организации.

2) Территориальная обособленность.

Территориальная обособленность определяется возможностью каждой бизнес-единицы быть самостоятельным хозяйствующим субъектом. Территориально обособленные бизнес-единицы могут приносить дополнительную прибыль за счет участия в других проектах. Территориально обособленными следует считать бизнес-единицы, деятельность которых осуществляется на зонированном участке промышленной площадки, либо на отдельном участке, доступ к которым не обременен какими-либо ограничениями.

3) Возможность автономной работы вне головного юридического лица.

Несмотря на территориальную обособленность, каждое структурное подразделение может не иметь полной самостоятельности вследствие отсутствия у него необходимых

⁴⁰ Авторская разработка

органов управления, ресурсов, мотивации. Возможность автономной работы появляется при технологической и продуктовой диверсификации структурных подразделений. Консалтинговые и учетные центры (бухгалтерия, финансовый, экономический отделы) могут быть выделены как автономно работающие подразделения. При необходимости существует возможность организации правового статуса бизнес-единиц, то есть создание автономных юридических лиц для того, чтобы упростить процедуру управления головным организацией. При этом данная возможность не является обязательным критерием для организации автономной работы бизнес-единицы.

4) Особенности организационно-правовой формы.

Структура собственности бизнес-единиц в значительной мере определяет ее экономическую безопасность и экономическую безопасность головного организации в целом. Для бизнес-единиц наиболее характерными формами являются:

- собственное подразделение;
- организация в структуре холдинга;
- открытое акционерное общество.

Наименее рискованными формами являются собственное подразделение и организация в структуре холдинга, самая сложная – это открытые акционерные общества, поскольку снижается возможность контроля головного организации.

В период финансового оздоровления организации может быть создана инновационная бизнес-единица, целью которой будет получение дохода от использования объектов интеллектуальной собственности. Как правило, организации владеют активами в виде результатов интеллектуальной деятельности, в состав которых могут входить проекты, техническая документация, технические архивы, информационные базы. Необходимо провести инвентаризацию данных объектов, включить их в оборот, надлежащим образом оформить на эти объекты документацию (оформление охранных документов, таких как патенты, свидетельства). В этом случае результаты интеллектуальной деятельности станут существенным резервом для организации и появится дополнительная возможность пополнить оборотные средства.

5) Обеспеченность основными средствами и оборотным капиталом.

Показатель обеспеченности основными средствами и оборотным капиталом характеризует наличие в составе бизнес-единицы ресурсов, необходимых для выполнения функций бизнес-единицы.

При анализе данного показателя необходимо принимать во внимание два важных условия:

–оценивать показатель необходимо исходя из конкретной функции каждой бизнес-единицы;

–при оценке основных средств в первую очередь необходимо оценивать активную часть основных средств.

б) Характер участия в основном бизнесе организации.

По характеру участия в основной деятельности организации бизнес-единицы можно классифицировать на производственные подразделения; обеспечивающие подразделения; вспомогательные подразделения; универсальные и управленческие подразделения.

7) Характер участия в действующей системе учета.

Особенностью бизнес-единиц является необходимость определения доходов, затрат, прибыли не только по организации в целом, но и по центрам ответственности. Под центром ответственности понимается участок деятельности, возглавляемый ответственным лицом, имеющим право и возможность принимать решения. Для бизнес-единиц можно выделить следующие центры ответственности: центр затрат, центр инвестиций, центр продаж, центр прибыли, центр производства.

Центр затрат представляет собой подразделение, отвечающее только за затраты. Центры затрат могут входить в состав других центров или существовать обособленно.

Центр инвестиций существенно влияет на инвестиционные процессы, эффективность использования капитальных вложений. Задача таких центров обеспечить максимальную рентабельность вложенного капитала, его быструю окупаемость.

Центры прибыли представляют собой подразделения, руководители которых ответственны не только за затраты, но и за финансовые результаты деятельности. Руководители центров прибыли имеют возможность контролировать все компоненты деятельности, от которых зависит величина прибыли: объемы производства и продаж, цены, затраты.

Центрами ответственности, как правило, являются подразделения, относящиеся к снабжению, производству, сбыту и управлению и относятся к сфере материального производства.

Производственные центры ответственности – это подразделения, где непосредственно изготавливают продукцию, выполняют работы, оказывают услуги. Эти центры представляют собой совокупность мест затрат различного уровня.

На рисунке 1.17 представлена система базовых показателей для выявления «внутренней эффективности» бизнес-единиц.

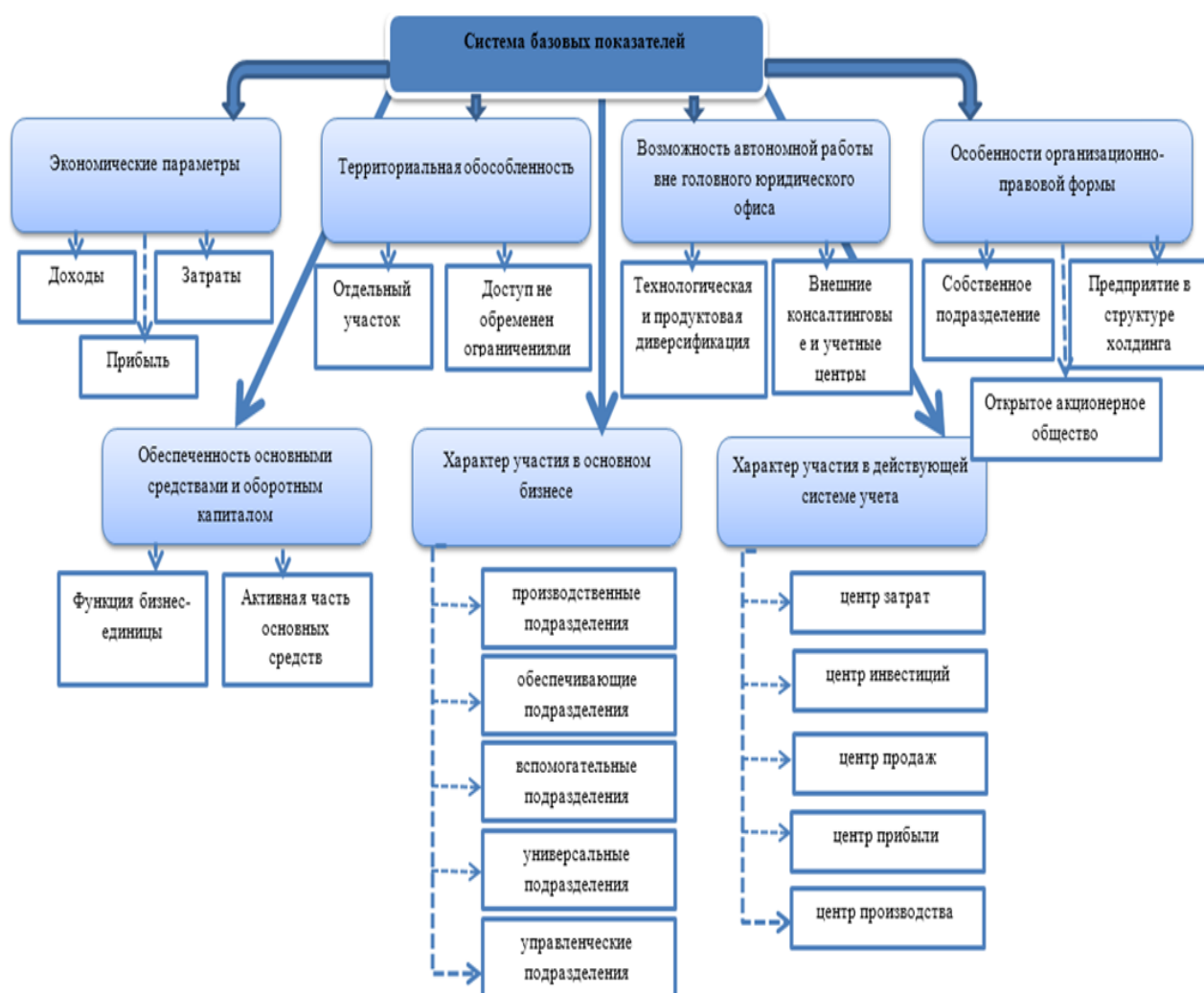


Рисунок 1.17 – Система базовых показателей для выявления «внутренней эффективности» бизнес-единиц⁴¹

Представленные показатели делают возможным определить «внутреннюю эффективность» действующих бизнес-единиц в структуре организации.

Следующим этапом выявления «внутренней эффективности» бизнес-единиц является анализ денежных потоков отдельно по каждой бизнес-единице. Если результаты анализа достаточности денежных потоков позволяют оценить достаточность денежных средств для погашения обязательств, то результаты анализа денежных потоков по каждой бизнес-единице позволяют выявить причину текущего состояния организации.

Необходимость данного этапа обусловлена тем, что организация должно быть обеспечено информационной базой в разрезе каждой бизнес-единицы с целью принятия управленческого решения.

⁴¹Авторская разработка

«Внутренняя эффективность» бизнес-единиц организации может быть оценена при помощи следующих коэффициентов:⁴²

- 1) Коэффициент эффективности денежного потока.

$$K_{\text{ЭДП}i} = \frac{ДП_i}{ДО_i}, \quad (1.9)$$

где $ДП_i$ - приток денежных средств по i -ой бизнес-единице;

$ДО_i$ – отток денежных средств по i -ой бизнес-единице.

- 2) Доля чистого денежного потока по бизнес-единице в общей сумме чистого денежного потока.

$$d = \frac{\text{ЧДП}_i}{\sum \text{ЧДП}}, \quad (1.10)$$

где ЧДП_i – величина чистого денежного потока по i -ой бизнес-единице;

$\sum \text{ЧДП}$ – общая сумма чистого денежного потока по организации.

Необходимо принимать во внимание, что оценка «внутренней эффективности» бизнес-единиц при помощи анализа денежных потоков сопряжена с введением внутри бизнеса фиктивных денежных потоков, которые сопровождают перемещение реальных активов между бизнес-единицами и носят название трансфертных. Они возникают внутри бизнеса и не выходят за его пределы.

Анализ системы показателей и преобразование подготовленной таким образом информации в принимаемые решения можно отнести к компетенции топ-менеджеров, база знаний и правил принятия решений, которых формируется на основе накопленного опыта.

С целью дополнительного и объединяющего контроля для оценки внутренней эффективности бизнес-единиц организации целесообразно применить инструмент внутреннего аудита.

Внутренний аудит представляет собой способ независимой оценки эффективности деятельности организации и ее структурных подразделений. Поднезависимой оценкой понимается постоянный контроль деятельности организации со стороны ее руководства. Орган, осуществляющий этот контроль, должен быть независим от руководства, но всегда независим от тех лиц, деятельность которых проверяется. Как правило, служба внутреннего аудита по результатам проверки должна не просто сообщить о выявленных фактах, но, проанализировав их, дать им оценку. Наличие в компании службы внутреннего аудита — это признак хорошего корпоративного управления, к тому же это

⁴² Хомякова А.А. Финансовое оздоровление организаций: критерий, стратегия, методы//Иваново – 2007 – с.101

положительный сигнал для потенциальных инвесторов и кредиторов, повышающий инвестиционную привлекательность компании.

Исходя из цели финансового оздоровления организации, внутренний аудит необходим менеджменту организации в условиях кризиса. С одной стороны, служба внутреннего аудита может быть организована в рамках кризис-команды, с другой стороны – в форме отдельного структурного подразделения. Задача менеджеров — управлять организацией в условиях кризиса, достигая поставленных целей наиболее эффективным образом в сжатые сроки.

Успешность выполнения этой задачи зависит в значительной степени от двух факторов:⁴³

- обладает ли менеджер информацией, необходимой для принятия правильных управленческих решений;
- существует ли эффективная система контроля выполнения принятых решений.

Внутренний аудит может быть проведен с применением тестирования. Тестирование «внутренней эффективности» должно охватывать каждый из пяти элементов системы внутреннего контроля: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, мониторинг.

Тестирование может быть разделено на четыре этапа:

- 1) определение контролей, подлежащих тестированию;
- 2) определение сотрудников, которые будут проводить тестирование;
- 3) разработка и выполнение планов тестирования;
- 4) оценка результатов тестирования.

В данном случае к контролям, подлежащим тестированию, будут отнесены бизнес-единицы. Сотрудники, проводящие тестирование, должны быть достаточно осведомлены о бизнес-процессах, существующих на организации. План тестирования должен быть разработан на основании базовых показателей «внутренней эффективности» бизнес-единиц и анализа денежных потоков бизнес-единиц. Результаты тестирования должны позволить ранжировать бизнес-единицы на эффективные и неэффективные.

Образец плана тестирования «внутренней эффективности» бизнес-единиц представлен в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Образец плана тестирования «внутренней эффективности» бизнес-единиц

1. Определение "внутренней эффективности" бизнес-единиц на основании базовых показателей	Эффективность
--	---------------

⁴³ А.В. Грищенко. Почему необходимо создать службу внутреннего аудита? // Справочник экономиста. Стратегический менеджмент – 2008 - №8

Бизнес-единицы	Экономические параметры	Территориальная обособленность	Возможность автономной работы	Организационно-правовая форма	Обеспеченность ОС и оборотным капиталом	Характер участия в бизнесе	Характер участия в системе учета	бизнес-единицы (в процентах)
Бизнес-единица 1								
Бизнес-единица 2								
Бизнес-единица 3								
Бизнес-единица 4								
Бизнес-единица 5								
Бизнес-единица 6								
2. Определение "внутренней эффективности" бизнес-единиц на основании анализа денежных потоков								Эффективность бизнес-единицы (в процентах)
Бизнес-единицы	Коэффициент эффективности денежного потока		Доля чистого денежного потока по бизнес-единице в общей сумме чистого денежного потока					
Бизнес-единица 1								
Бизнес-единица 2								
Бизнес-единица 3								
Бизнес-единица 4								
Бизнес-единица 5								
Бизнес-единица 6								

В случае если тестирование выявило недостаточность базовых показателей для оценки существенных параметров бизнес-единиц, то необходимо предусмотреть возможность дополнения системы показателей. Данную возможность целесообразно предусмотреть во внутреннем регламенте организации по оценке "внутренней эффективности" бизнес-единиц.

Механизм определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц представляет собой совокупность мероприятий по оценке «внутренней эффективности» на основе определения и анализа базовых показателей, а также с применением инструментов внутреннего аудита. Экономическая обоснованность определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц определяется ранжированием структурных подразделений по степени эффективности, которое позволит своевременно выявить неэффективные бизнес-единицы и предпринять соответствующие меры. При этом в рамках анализа денежных потоков организации декомпозиция на бизнес-единицы и оценка их «внутренней эффективности» позволит своевременно определить бизнес-единицы, генерирующие затраты сверх установленной нормы.

Мониторинг денежных потоков и его достаточности является необходимой и обязательной мерой для предупреждения неплатежеспособности организации. Диагностика достаточности денежных средств для выполнения обязательств ориентирована на выявление

основных причин оттока финансовых ресурсов из активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый механизм организации. Диагностику можно производить на основании финансовой отчетности с использованием коэффициентного метода, на основании анализа договорных и кредитных обязательств организации, на основании оценки «внутренней эффективности» бизнес-единиц. При расчете общепризнанных коэффициентов необходимо принимать во внимание специфику отрасли оборонно-промышленного комплекса и корректировать показатели в соответствии с действующим законодательством в области стратегических организаций. Анализ обязательств позволяет оценить влияние отдельных факторов при формировании инструментов анализа и определить приоритеты при осуществлении контроля за погашением обязательств. Механизм определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц позволяет ранжировать структурные подразделения по степени эффективности, своевременно выявить неэффективные бизнес-единицы, определить бизнес-единицы, генерирующие затраты сверх установленной нормы и предпринять соответствующие меры.

1.5 Формирование кризис-команды

Кризис – резкое переходное состояние, воспринимаемое как нарушение непрерывности.⁴⁴ В зарубежной литературе кризис по отношению к организации трактуется как событие, которое в течение короткого промежутка времени может оказать негативное влияние на организацию, его активы, финансы или репутацию. А антикризисное управление трактуется как искусство принятия решений для предотвращения или минимизации последствий подобного события.⁴⁵

Кризис-команда (антикризисная команда) – это состав руководителей и специалистов, объединённых общей целью и интересами, связанными с финансовым оздоровлением и развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели. В этих условиях важно выделить людей, готовых сотрудничать при реализации программы финансового оздоровления организации. [186]

Формирование кризис-команды можно подразделить на пять этапов (рисунок 1.18).

⁴⁴ Основано на материалах Солодухин Д.Н. Финансовое оздоровление промышленных организаций в условиях банкротства: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / РАНХиГС – М., 2008 – 39 с.

⁴⁵ Основано на материалах Crisismanagement. Protecting your Institution. [Electronic resource] – p. 127– Mode of access: <http://archive.adl.org/security/crisis%20management.pdf>



Рисунок 1.18 – Этапы формирования кризис-команды⁴⁶

1) Формирование ресурсов:

1.1 человеческий капитал

Одной из наиболее важных задач, стоящих перед руководителем организации, является подбор участников кризис-команды. Рекомендуется в качестве руководителя кризис-команды, с точки зрения минимизации конфликтов в команде и ее качественной работы, выбрать «сильного динамичного менеджера» — высококвалифицированного специалиста с высокой степенью готовности к сотрудничеству.

Руководитель кризис-команды должен обладать следующими навыками и умениями:

- уметь детально анализировать ситуацию, положение дел;
- уметь работать в условиях жесткого дефицита времени;
- выбирать стратегию действий, прорабатывать механизмы достижения результата;
- быть готовым к преодолению конфликтных ситуаций - управление конфликтами является неотъемлемой частью деятельности руководителя команды;
- обладать навыками формирования рабочей группы, поддержания в коллективе рабочей атмосферы, распределения обязанностей, персональной ответственности;

⁴⁶Авторская разработка

– принимать ответственные решения самостоятельно, быстро, без эмоций и личных пристрастий.

1.2 информационные ресурсы

Участники кризис-команды должны обладать достоверной, оперативной и достаточной информацией для принятия управленческих решений. При этом с целью быстрого сбора необходимой информации и оперативного принятия решений организации необходимо сформировать базы данных. Такие базы данных могут быть подготовлены в форме списка необходимых людей, включая клиентов, сотрудников и представителей третьей стороны. Список может быть представлен в форме документа, содержащего в себе адреса (в том числе домашние адреса), телефонные номера, альтернативные телефонные номера. Подобный документ должен обновляться с периодичностью, приемлемой для организации. В случае если в организации, например, ежемесячно происходит ротация кадров – то обновление документа желательно проводить ежемесячно. Осуществление контроля может быть поручено службе внутреннего аудита организации;

1.3 финансовые ресурсы

Финансовые ресурсы предполагают достаточность средств бюджета для стимулирования кризис-команды и осуществления ими управленческих решений.

2) формирование плана кризис-команды.

План кризис-команды является стратегией и тактикой финансового оздоровления организации. Целью формирования плана кризис-команды является создание управляемого и эффективного подхода к преодолению текущей ситуации, концентрируя максимальное количество ресурсов для выведения организации из кризиса.⁴⁷

План должен быть основан на следующих ключевых принципах:

- своевременный и достоверный анализ текущей ситуации;
- ясно сформулированные ключевые роли и обязанности;
- выстроенная система коммуникаций и отчетных процедур.

План может корректироваться в случае изменения целей кризис-команды.

3) Тренинг.

Существует практика различных тренингов по управлению кризисными ситуациями. Обучение может быть проведено как силами самой организации, так и при помощи приглашенных специалистов. Целью тренинга является объяснение ключевых ролей и

⁴⁷Основано на материалах International loss prevention guide to crisis management [Electronic resource] – 2009. - р. 3 – Mode of access: <http://mirror.wikileaks.info/leak/crisis-management-plan-marriott-2009.pdf>

обязанностей участникам кризис-команды, необходимости взаимодействия руководителей с коллективом в режиме финансового оздоровления организации. Во время такой подготовки сотрудники, входящие в кризис-команду проходят весь цикл возможного развития кризисной ситуации. Тренинги довольно эффективны в подготовке сотрудников к действиям в условиях кризиса. Кроме того, появляется возможность отработать план по урегулированию кризисной ситуации, опробовать различные сценарии развития кризиса.

4) Внедрение плана.

После того, как были опробованы различные сценарии развития, участники кризис команды могут приступать к внедрению плана. Решение по внедрению плана должно быть принято руководителем кризис-команды.

5) Мониторинг.

Необходимым условием для отслеживания эффективности плана и деятельности кризис-команды является мониторинг плана. Выполнение каждого пункта плана может быть оценено в процентном соотношении от 0% до 100% в зависимости от того, на каком этапе реализации находится решение той или иной задачи. При этом для ясности при принятии решений статус выполнения задачи может быть выделен цветом: 0% - «ничего не предпринято», цвет красный; свыше 0%, но ниже 100% - «определенные действия предприняты», цвет желтый; 100% - «все выполнено», цвет зеленый. Границы статусов, выраженные в процентах, могут быть определены самой организацией. Мониторинг выполнения плана кризис-команды может быть осуществлен как участником кризис-команды, так и службой внутреннего аудита организации.

Необходимо выделить три условия формирования кризис-команды (рисунок 1.19):

- 1) первое – цель - финансовое оздоровление организации;
- 2) второе – в неё должны входить профессионально подготовленные к решению задач оздоровления организации участники двух категорий: руководители подразделений и квалифицированные специалисты;
- 3) третье – готовность к командной работе. В числе руководителей и специалистов организации могут быть и такие, которые не готовы к сотрудничеству и взаимодействию в командной работе.

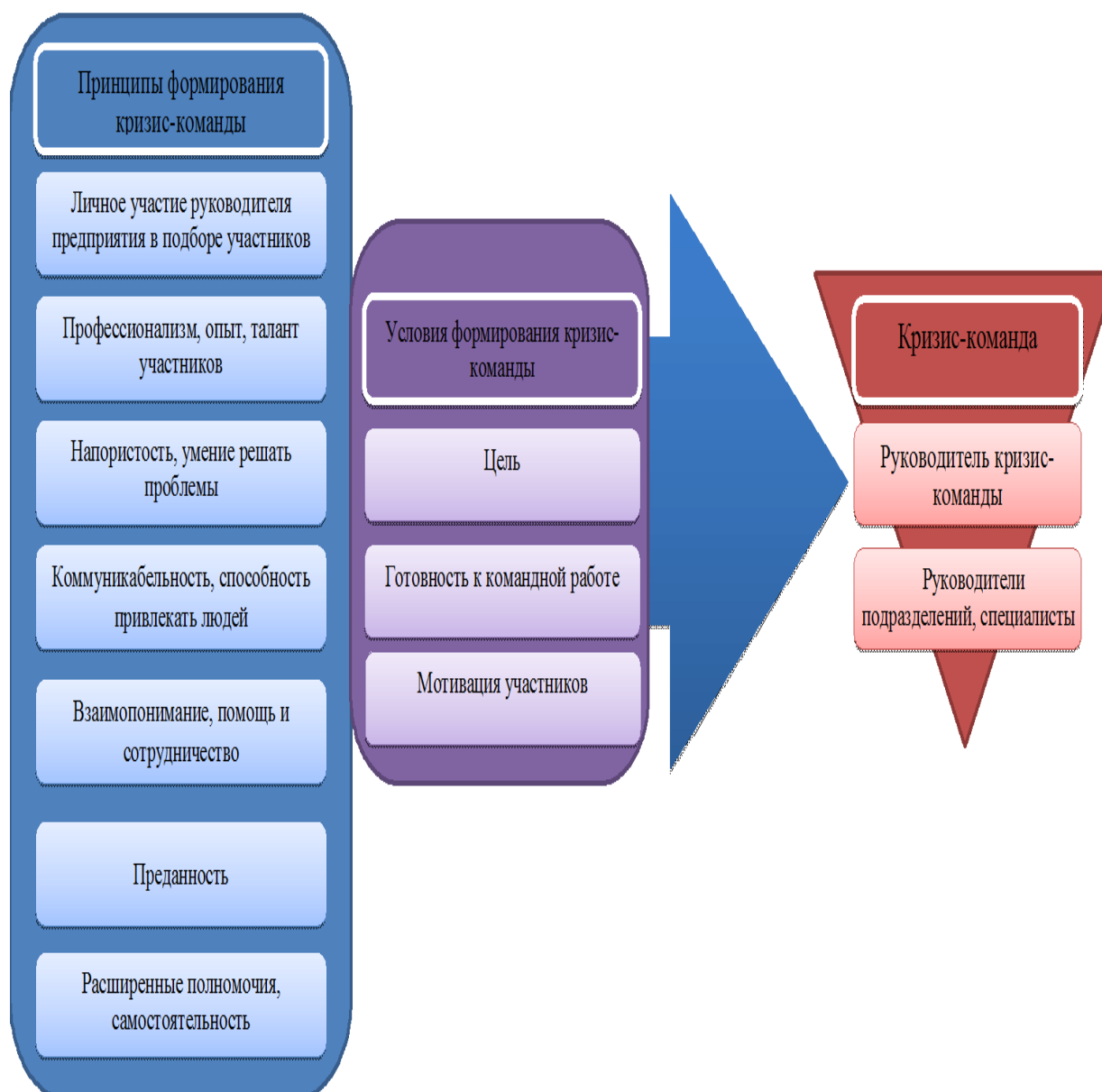


Рисунок 1.19 – Принципы и условия формирования кризис-команды⁴⁸

К основным причинам отказа сотрудников от участия в команде по финансовому оздоровлению организации относятся:

- отсутствие заинтересованности в общей цели организации;
- готовность поменять работу, поиск новой работы;
- профессиональное расхождение с планом кризис-команды.

Среди принципов формирования кризис-команды⁴⁹ необходимо выделить следующие (по Ли Якокке):

⁴⁸ Авторская разработка

⁴⁹ Дворец Н.Н. Теория и практика финансового оздоровления предприятия: учебно-методическое пособие /Н.Н. Дворец; - М.: МАРТИТ – 2010 – 99 с.

- личное участие руководителя организации в подборе участников;
- профессионализм, опыт, талант участников;
- напористость, умение решать проблемы;
- коммуникабельность, способность привлекать людей;
- взаимопонимание, помощь и сотрудничество;
- преданность;
- расширенные полномочия, самостоятельность. Полная подчиненность всех подразделений руководителю кризис-команды, либо его заместителям. Наличие у членов команды всех необходимых полномочий.

С целью формирования ключевых ролей и обязанностей участников команды целесообразно определить основные направления деятельности кризис-команды (рисунок 1.20), связанные со стратегией и тактикой финансового оздоровления организации.

К таковым относятся:

- *финансовый анализ и мониторинг*

Финансовый анализ и мониторинг являются основным инструментом определения текущего состояния организации, по результатам которого появляется возможность принятия соответствующего управленческого решения и реализации мероприятий.

- *отношения с сотрудниками*

В период финансового оздоровления организации необходимым условием является не только формирование отдельной кризис-команды, но и работа с коллективом как с единой командой. Определение эффективности позиций команды будет рассмотрено ниже.

- *коммуникации с клиентами компании*

Цель данного направления деятельности в том, чтобы увеличить платежеспособность организации – реструктуризировать кредиторскую и дебиторскую задолженности.

- *работа с бюджетными и внебюджетными фондами*
- *решение правовых вопросов*

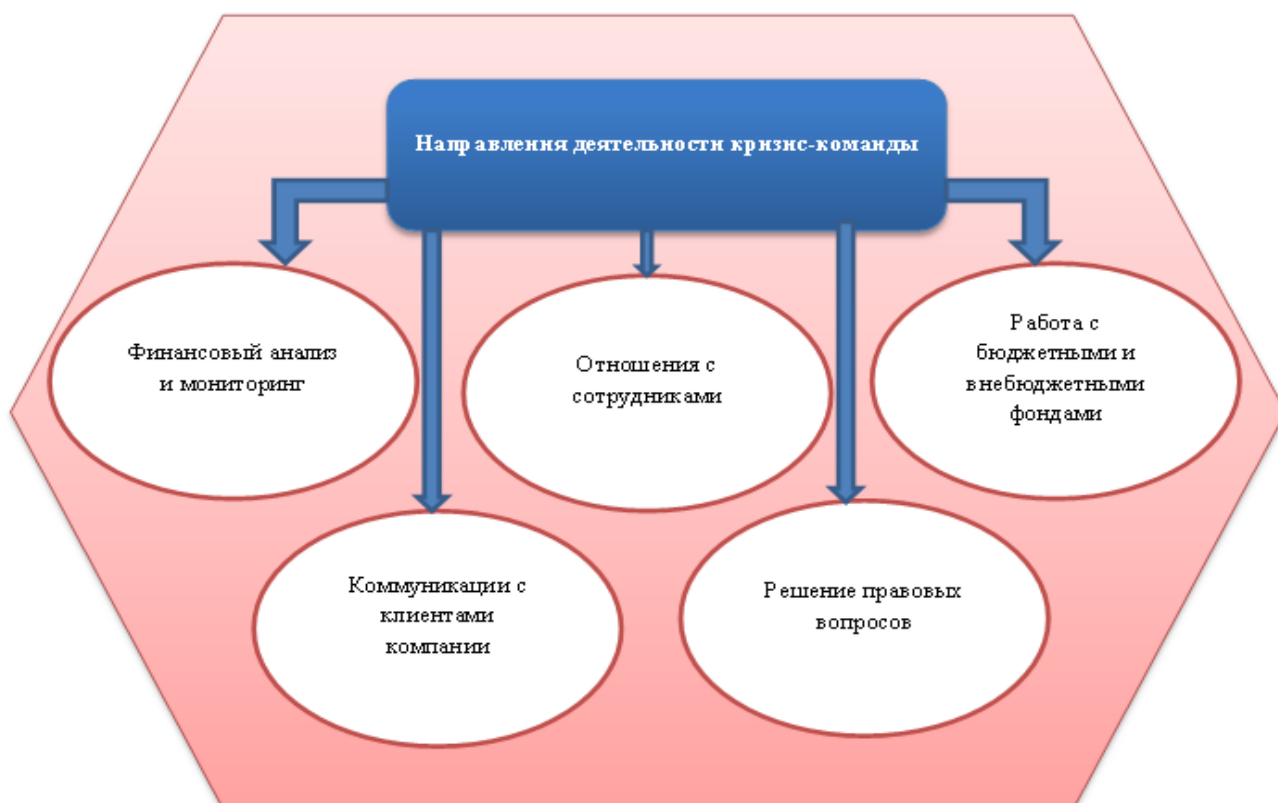


Рисунок 1.20 – Направления деятельности кризис-команды⁵⁰

Правовые вопросы, требующие своевременного решения, могут возникать по всем вышеперечисленным направлениям деятельности.

Отдельно необходимо выделить управление персоналом в условиях финансового оздоровления организации. Как правило, организационные изменения в части управления затратами, дебиторской задолженностью и денежными средствами должны быть проведены в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки на сотрудников. Все это порождает сопротивление проводимым реформам. [187]

Среди причин неэффективности команды необходимо выделить следующие:

- отсутствие диагностики проблем, связанных с нарушением кадровой функцией компании (наем, адаптация, обучение, контроль, мотивация);
- отсутствие «профиля успешного сотрудника» структурного подразделения, компании в целом;
- неверное распределение функциональных обязанностей среди сотрудников;
- неэффективная нематериальная мотивация и избыток отрицательной обратной связи от руководителя;
- противостояние между неформальными и формальными лидерами коллектива;

⁵⁰ Авторская разработка

- угроза безопасности коллектива;
- ущемление чувства значимости коллектива;
- принятие управленческих решений с опорой на субъективные факторы, а порой вопреки здравому смыслу;
- неоптимальное распределение управленческих ресурсов не в пользу достижения результатов, а для «спасения» ситуации;
- реальные потери из-за затягивания сроков, несвоевременного принятия решений и соответствующих мер, управленческих ошибок.

Для того чтобы понять является ли коллектив эффективной командой, необходимо определить позиции команды (рисунок 1.21).



Рисунок 1.21 – Позиции коллектива в условиях кризиса⁵¹

Выделяют три типа позиции команды:

⁵¹Авторская разработка

- нежизнеспособная команда;
- команда с ограниченной жизнеспособностью;
- жизнеспособная команда.

Для того чтобы выровнять эффективность команды, необходимо принять ряд мер:

- 1) провести разъяснительную работу среди персонала и довести до него план по выходу из кризиса. Это можно сделать как в рамках тренинга, так и через руководителей отделов;
- 2) создать систему вознаграждений, связанных с выполнением плана финансового оздоровления;
- 3) планировать денежные потоки организации таким образом, чтобы не возникало задержек по выплате заработной платы;
- 4) повысить степень конфиденциальности всего, что касается финансового состояния организации;
- 5) проводить «стимулирующие» мероприятия, направленные на повышение лояльности к организации (вручение грамот, поздравления, трудовые конкурсы).

Таким образом, на первом месте находятся кадры – именно при подборе эффективной и результативной кризис-команды успех осуществления мероприятий по финансовому оздоровлению организации возрастает многократно. При этом немаловажным фактором является мотивация как участников команды, так и сотрудников коллектива при выполнении плана кризис-команды, которая может быть проведена как в форме материального стимулирования, так и другими методами, приемлемыми для организации. Необходимо обратить внимание на мониторинг выполнения плана кризис-команды, который будет являться инструментом для измерения текущего статуса по выполнению и каждой задачи, и плана в целом. Грамотная работа с персоналом поможет осуществить мероприятия по финансовому оздоровлению организации и способствовать «здоровой» атмосфере в коллективе.

1.6 Предложения по финансовому оздоровлению организаций

Финансовое оздоровление организации важно проводить на основе проектного подхода: начинать с формирования концепции предотвращения кризиса (или вывода организации из кризиса) и разработки политики финансового оздоровления.

Прежде всего, необходимо понять уровень (глубину) кризисной ситуации организации. Обнаружение «болевых» точек деятельности организации и соответственно, выработка направлений углубленного анализа проводится на основе экспресс-анализа

бухгалтерской (финансовой) отчетности. Экспресс-анализ может проводиться с минимально необходимыми расчетами и использованием различных приемов и технологий.

На следующем этапе финансового оздоровления организации предлагаем проводить оценку целесообразности финансового оздоровления организации. В том случае, если оздоровление организации признано целесообразным предлагаем анализировать причину кризисного состояния, включающую анализ состояния рынка, анализ конкурентоспособности продукции и оценку глубины кризисного состояния организации.

Результаты данного анализа формируют необходимую информативную базу для принятия решения о выборе той или иной стратегии финансового оздоровления организации.

Стратегический подход необходимо реализовывать исходя из следующих принципов:

- необходимость одновременной разработки и реализации оперативных, тактических и стратегических мероприятий по финансовому оздоровлению организации;
- комплексный подход к разработке и реализации стратегии финансового оздоровления, а именно разработка взаимосвязанного комплекса мероприятий в разрезе финансов, производства, маркетинга и кадров;
- обеспечение соответствия между целями финансового оздоровления и разработанными программами, то есть реализация программно-целевого управления в процессе финансового оздоровления организации.

В проект финансового оздоровления организации включают набор тактических и стратегических решений, учитывая при этом факторы «рынок-товар-кризис», сгруппировав мероприятия по блокам, относящимся к области финансов организации, производства, кадров и маркетинга.

Проект финансового оздоровления разрабатывается, исходя из основных целей:

- целью тактических мероприятий является восстановление платёжеспособности,
- конечной целью стратегических мероприятий - оптимальное использование финансового потенциала организации.

Составной частью проекта финансового оздоровления является инвестиционный проект. Для реализации стратегических мероприятий реструктуризации организаций предлагаем составление бизнес-плана представителями организации, лица, осуществляющего санацию, и независимой аудиторской фирмой.

Первоочередные меры по восстановлению платежеспособности организации, касающиеся реструктуризации производства, активов, пассивов подразделить на оперативные (направленные на устранение неплатежеспособности организации) и тактические (направленные на восстановление финансовой устойчивости организации).

Цепочка исследования представлена в схемах 1.2-1.7 и сводится в таблицу 1.1, в которой систематизированы первоочередные меры по восстановлению платежеспособности организации:

- в целях повышения эффективности оборудования, зданий и земельных участков считаем важным направить усилия на анализ основных средств, их продажу, аренду, обмен и консервацию;

- в целях сокращения капитальных вложений предлагаем выделить неэффективные инвестиционные проекты, предпринять меры по их остановке и консервации;

- для того чтобы рационализировать производственные запасы, предлагаем произвести их оценку, продать излишки, уменьшить размер неприкосновенных запасов;

- в целях увеличения притока денежных средств и уменьшения оттока денежных средств предлагаем провести реструктуризацию дебиторской и кредиторской задолженностей, кредитного портфеля;

- для снижения затрат в производственной и коммерческой деятельности предлагаем ввести более жесткий контроль за потреблением ресурсов, повысить эффективность осуществления закупок, внедрить прогрессивные формы оплаты труда, ликвидировать нерентабельные производства;

- считаем важным внедрение инновационных подходов в части оформления прав собственности на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), выделения РИД в отдельную бизнес-единицу с целью возможной дальнейшей продажи РИД.

В целях восстановления погашение денежных обязательств и обязательных платежей и восстановление платежеспособности организаций на основе привлечения бюджетных и внебюджетных средств использовать комплекс финансовых инструментов, позволяющих организации активизировать внутренние резервы.

В качестве механизма привлечения бюджетных средств предлагаем такие финансовые инструменты, как налоговый и бюджетный кредиты. Применение налогового кредита обусловлено снижением кредиторской задолженности организации, в то время как применение бюджетного кредита направлено на наращивание денежной выручки.

В качестве механизма привлечения внебюджетных средств предлагаем такие финансовые инструменты, как уступка требований в качестве погашения задолженностей, факторинг, лизинг, кредит поставщиков и предоплата покупателей, реализация нефункционирующих активов через открытые или закрытые торги и облигационный займ. Данные финансовые инструменты направлены на сокращение дебиторской задолженности, на экономию денежных средств и наращивание денежной выручки организации.

В целях мониторинга финансового состояния организации разработан комплекс показателей для анализа денежных потоков, направленный на оценку достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки, выполнения обязательств организации и оценку "внутренней эффективности" бизнес-единиц организации.

Предлагаемый комплекс показателей позволяет выявлять основные причины оттока финансовых ресурсов из активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый механизм организации.

В целях оценки достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки предлагаем анализ осуществлять поэтапно: превентивный (первый) этап – выявление контрольных индикаторов состояния организации; второй этап – коэффициентный анализ денежных потоков для наглядной оценки достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств организации; третий этап – углубленный анализ денежных потоков на основе отчета о движении денежных средств. Нами разработанный поэтапный анализ предоставляет возможность оценки состояния организации как на основании первоначальных предупредительных сигналов, так и на основании финансовой отчетности, а также позволяет при осуществлении расчета общепризнанных коэффициентов принимать во внимание специфику отрасли оборонно-промышленного комплекса и корректировать показатели в соответствии с действующим законодательством в области стратегических организаций. Для коэффициентного анализа денежных потоков и анализа на основе отчета о движении денежных средств нами разработан программный продукт, позволяющий автоматически рассчитывать необходимые показатели, выявлять отклонения от рекомендуемых значений, а также предоставлять комментарии о состоянии организации и необходимых мерах в случае, если состояние организации не удовлетворяет заданным рекомендуемым параметрам.

В целях анализа выполнения обязательств организации предлагаем акцентировать внимание на договорных и кредитных обязательствах. Кредитные обязательства считаем необходимым выделить в отдельную группу, поскольку инструменты анализа, количественные измерители и приоритетность погашения обязательств отлична от договорных. Анализ обязательств позволяет оценить влияние отдельных факторов при формировании инструментов анализа и определить приоритеты при осуществлении контроля за погашением обязательств.

Для оценки "внутренней эффективности" бизнес-единиц организации предлагаем выявить эффективные бизнес-единицы на основании базовых показателей; определить «внутреннюю эффективность» бизнес-единиц на основании анализа денежных потоков;

применить инструменты внутреннего аудита. Разработанный нами механизм определения «внутренней эффективности» бизнес-единиц позволяет ранжировать структурные подразделения по степени эффективности, своевременно выявлять неэффективные бизнес-единицы, определять бизнес-единицы, генерирующие затраты сверх установленной нормы и предпринимать соответствующие меры.

В целях реализации финансового оздоровления организаций необходимо проведение постоянного мониторинга их финансового состояния. Посредством реализации комплекса исследовательских процедур определяется текущее состояние организаций, слабые звенья и узкие места процесса управления. Предложенная методика углубленного анализа финансового состояния организаций автоматизирована. Разработан программный продукт расчета финансовых коэффициентов, проведения процентного и индексного анализа.

Цель постоянного мониторинга состоит в раннем обнаружении симптомов кризиса или результатов реализации мероприятий по финансовому оздоровлению организаций.

На основании мониторинга финансового состояния организаций разрабатывается (уточняется) ряд мер, направленных на недопущение или возобновление платежеспособности (восстановление финансовой устойчивости), обеспечивающих формируется (уточняется) политика финансового оздоровления.

В зависимости от глубины кризиса организации и условий предоставления ему внешней помощи, различают два вида санации: санация организации, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемого организации) и санация организации с изменением статуса юридического лица санлируемого организации.

Санация организации, направленная на реорганизацию долга (без изменения статуса юридического лица санлируемого организации) представлена тремя формами:

✓ *Погашение долга организации за счет средств бюджета.*

В такой форме saniруются только государственные организации. Данный метод подходит для организации, так как в целях предупреждения банкротства стратегических организаций и организаций правительство Российской Федерации осуществляет погашение образовавшейся в результате несвоевременной оплаты ГОЗ задолженности федерального бюджета перед стратегическими организациями, являющимися исполнителями работ по государственному оборонному заказу.

✓ *Погашение долга организации за счет целевого банковского кредита.*

Такая форма санации осуществляется коммерческим банком, обслуживающим организация, после тщательного аудита его финансового- хозяйственной деятельности.

Данный метод реорганизации долга целесообразен для организации. Правительством РФ предусмотрена целевая статья расходов федерального бюджета на субсидии организациям - исполнителям государственного оборонного заказа, на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях и в государственной корпорации "Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)", в рамках реализации федеральной целевой программы "Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011 - 2020 годы."

✓ *Передача в аренду.*

При этом организация передается в аренду членам его трудового коллектива со всеми долговыми обязательствами. Данный метод санации считаем не приемлемым для организаций, в связи с решениями задач обороноспособности страны.

Санация организации с изменением статуса юридического лица санлируемого организации (реорганизация организации) требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой деятельности и т.п. (слияние (поглощение), присоединение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии организации. [188]

Для организации можно рассматривать все перечисленные формы реструктуризации.

✓ *Слияние* заключается в объединении организации-должника с финансово устойчивым организацией, в результате чего организация-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Данная форма санации предлагается с целью увеличения объема продаж, часто путем объединения компаний можно *достичь экономии производственных затрат*. Это достигается путем исключения дублирующих производственных функций за счет объединения родственных структурных подразделений: отделов маркетинга, бухгалтерии, снабжения и других сфер производственной деятельности, а также уменьшения количества торговых агентов.

✓ *Присоединение (или стратегическое поглощение)* заключается в прекращении деятельности организации-должника как самостоятельного юридического лица и передача всех прав и обязанностей, включая долговые, хозяйствующему субъекту, к которому оно присоединяется.

Для организаций такой метод применяется в целях экономии издержек. Например, одно организация, нуждающееся в дополнительных производственных мощностях, может приобрести другую компанию, у которой избыток мощностей. Или, например, покупаемая компания может обеспечить увеличение прибыли за счет расширения товарного ассортимента или доли рынка.

✓ *Разделение* предусматривает деление организации, которое осуществляет многоотраслевую хозяйственную деятельность, путем создания нескольких новых организаций, получающих статус самостоятельного юридического лица. При этом происходит и соответствующее разделение имущественных прав и обязанностей организации-должника между вновь созданными организациями на основе разделительного бухгалтерского баланса.

Данный метод приемлем для организаций, в том случае, если организации помимо решения задачи обороноспособности параллельно занимаются более прибыльным бизнесом, но не относящимся к задачам.

✓ *Преобразование организации в открытое акционерное общество с целью частичной продажи активов* предусматривает направление в открытую продажу обыкновенных акций организаций. Первичное публичное предложение обычно включает только некоторую часть акций дочерней компании, а материнская компания продолжает владеть долей собственного капитала в дочерней компании и контролировать ее деятельность. При этом продается меньшая часть акций, и, таким образом, выделение части собственного капитала представляет собой форму финансирования за счет выпуска акций дочерней компании. Различие состоит в том, что акции дочерней организации продаются как самостоятельные ценные бумаги, не связанные с акциями материнской компании. И, таким образом, рынок получает возможность оценить дочернюю фирму.

Данный метод может применяться и для организаций с целью привлечения инвесторов для развития дочерней компании, выполняющего функцию, например, разработки робототехники или какого-либо программного продукта для материнской компании, осуществляющие стратегические решения по обороноспособности страны.

✓ *Приватизация* предусматривает преобразование публичной компании в частную путем выкупа акций управляющими компаниями и/или сторонней группой частных инвесторов. Наиболее распространенные способы приватизации включают выкуп акций у акционеров за деньги и преобразование компании в холдинг-корпорацию, которой владеет группа частных инвесторов - менеджеров. Эту сделку нельзя трактовать как слияние, ее лучше назвать продажей активов группе частных лиц.

Для выбора формы санации до начала процесса реорганизации предлагаем предварительную разработку проекта санации. В проекте предлагаем отразить: экономическое и финансовое состояние должника к началу санации; основные причины, обусловившие критическое финансовое состояние организации-должника; цель и формы санации; план санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому

оздоровлению организации; расчет эффективности предложенной формы санирования; формулировка критериев (условий), обеспечивающих успех проведения санации.

Разработка проекта санации необходима для правильного выбора формы санирования. Основой выбора какой-либо формы санации является расчет ее эффективности. Эффективность определяется путем соотношения результатов (эффекта) и затрат на проведение санации. Проект санации подается в форме бизнес-плана, основные разделы которых, описаны в разделе 1.1 данной монографии.

В виду сжатых сроков для выполнения задач по выходу организации из кризисного состояния, возникновения новых функций в связи с реализацией стратегии финансового оздоровления организации предлагаем сформировать кризис-команду.

Считаем необходимым сформировать кризис-команду из руководителей и специалистов, объединённых общей целью и интересами, связанными с финансовым оздоровлением и развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели.

Предлагаются следующие этапы по формированию кризис-команды: формирование ресурсов, формирование плана кризис-команды, тренинг, внедрение плана и мониторинг.

В условиях финансового оздоровления организации вследствие увеличения рабочей нагрузки на сотрудников и возможного сопротивления проводимым реформам рекомендуем принять ряд мер, направленных на эффективное управление персоналом:

- проведение разъяснительных бесед, информирование о плане по выходу из кризиса;
- создание системы вознаграждений по выполнению плана (стратегии) финансового оздоровления организации;
- проведение «стимулирующих» мероприятий, направленных на повышение лояльности к организации;
- своевременная выплата заработной платы;
- повышение степени конфиденциальности информации о финансовом состоянии организации.

Эффективное управление персоналом позволит объединить усилия по выполнению мероприятий в рамках финансового оздоровления организации и способствовать «здоровой» атмосфере в коллективе.

Разработан организационно-методический механизм обеспечения финансового оздоровления организации, состоящий из трех стадий (подготовительная стадия, стадия реализации и стадия контроля).

Каждая стадия подразделена на четыре направления деятельности:

- координация предполагает формирование ресурсов (человеческих, организационных, методических) с целью управления задачей;
- разработка включает в себя подготовку и утверждение необходимых ресурсов;
- экспертиза необходима для анализа и экспертизы существующих ресурсов и условий;
- продвижение предполагает действия для поддержки и реализации каждой задачи.

Восстановление платежеспособности является целью лишь начального этапа, позволяющего не допустить развитие ситуации банкротства. В стратегической или более отдаленной перспективе финансовое оздоровление организации должно быть направлено на оптимальное использование его потенциальных возможностей по формированию прибыли, а, следовательно, на поддержание долгосрочной финансовой устойчивости. Необходимо отметить, что современный темп изменений на рынке настолько велик, что стратегическое планирование - единственный способ формального прогнозирования будущих рисков и возможностей.

Важным условием обеспечения эффективной реализации проекта (достижения цели проекта в заданные сроки и в рамках заданного бюджета) является мониторинг состояния среды проекта и принятие своевременных корректирующих воздействий, что выполняется на стадии контроля обеспечения финансового оздоровления организации.

2. Внутренний контроль как фактор финансового оздоровления организаций

2.1. Концепция внутреннего контроля в организациях

Система контроля реализации стратегии финансового оздоровления организаций с использованием только канала отрицательной обратной связи рассматривается как удержание системы в пределах заданной целевой функции.

Промежуточные и конечные результаты развития проекта ФО могут быть двух видов: незначительные отклонения от заданного тренда развития и качественные изменения, которые переводят систему на новый уровень развития.

Аналитическая информация является основой принятия управленческих решений, которые направлены на уменьшение разрывов между плановыми показателями и реальным воплощением проектов, плановым эффектом и эффектом, который образуется в действительности. Эта задача решается при проектировании системы контроля реализации стратегии финансового оздоровления организации с отрицательной обратной связью. Отрицательная обратная связь выступает как инструмент стабилизации системы, её консервации, устойчивости функционирования в стационарном режиме.

Если система проходит качественные, фазовые переходы (в это время она находится в крайне нестабильном состоянии), то здесь важно включить механизм положительной обратной связи (функция саморазвития). Управление системой контроля, спроектированной с положительной обратной связью - это воздействие на такие факторы системы, которые определяют её развитие в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды организации.

Основные элементы подсистемы *стабилизации* проекта финансового оздоровления организации (рисунок 2.1):

Центр обработки информации ЦО. Основа оперативного и тактического управления проектом. Главная цель – выявление отклонений в реализации мероприятий от заданных в стратегической документации, выработка управленческих решений по максимальному допустимому выполнению проекта в заданные сроки, оговоренными результатами, ресурсами.

Основную часть контрольных функций по контуру отрицательной обратной связи берет на себя кризис-команда.

Аналитическая деятельность включает в себя 6 этапов:

Этап 1 – Учёт фактически достигнутых индикаторов результативности проекта.

Этап 2 – Оценка фактических результатов в сравнении с прогнозными показателями.

Этап 3 – Выявление разрывов двух видов между:

- плановыми показателями результативности и реальными результатами;
- плановым эффектом от воплощения стратегии и достигнутым эффектом.

Этап 4 – Фиксация, анализ уровня и причин отклонений.

Этап 5 – Фиксация объема государственной поддержки, полученной при реализации проекта финансового оздоровления организации.

Этап 6 – Обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

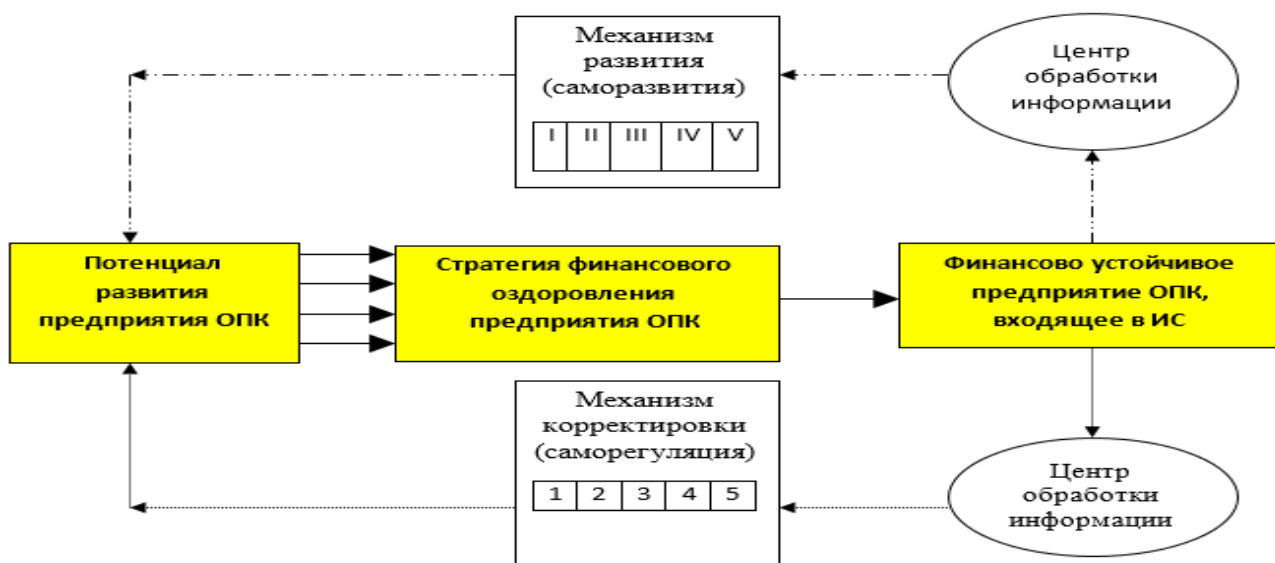


Рисунок 2.1 – Система контроля за ходом реализации разработанной стратегии⁵²

Механизм корректировки (стабилизации) включает в себя:

- 1) Корректировка плановых показателей результативности по следующему этапу реализации стратегии.
- 2) Корректировка нормативов стандартов, допустимых уровней отклонения индикаторов результативности.
- 3) Корректировка программы управляющих воздействий с целью в дальнейшем минимизировать отклонения фактических показателей от планового тренда.
- 4) Корректировка средств, необходимых для реализации проекта, уточнение источников финансирования.
- 5) Информирование заинтересованных сторон об итогах мониторинга, контроля за реализацией стратегии.

Основные элементы подсистемы *самоорганизации* стратегии финансового оздоровления организации :

⁵² Авторская разработка

Центр обработки информации ZO. Основа стратегического управления, выработки опережающих управленческих воздействий. Главная цель – адекватно и своевременно оценить стратегические разрывы третьего вида: между разнообразием возможных альтернатив и выбором одной из них, составляющую наиболее эффективный вариант реализации стратегии, и под который формируются необходимые ресурсы.

Канал положительной обратной связи активно включается, когда изменения во внешней и внутренней среде организации ставят вопросы о невозможности реализации мероприятий финансового оздоровления по ранее заданному тренду и вследствие проявления качественных изменений необходимости выбора альтернативного варианта.

Аналитическая деятельность включает в себя 6 этапов:

Элементы I– Учёт фактически достигнутых индикаторов деятельности стратегии.

Элементы II – Выявление изменений внешней и внутренней среды организации.

Элемент III– Определение фазы организационного развития организации, то есть соответствия его потенциала уровню системоформирующих изменений (качественное измерение).

Элемент IV– Анализ отклонений существующего уровня от необходимого, а также анализ внешних и внутренних параметров организации, влияющих на его качественное развитие.

Элемент IV – Идентификация рисков, их описание, классификация по величине (потенциальный ущерб), вероятности возникновения и причине возникновения.

Элемент V–Обоснование необходимости принятия корректирующих воздействий.

Механизм развития (саморазвития) включает в себя:

I – Выявление потенциальных рисков в качественно изменившихся условиях внутренней и внешней среде.

II – Выбор инструментов и мероприятий (профилактика, отказ, снижение, передача, принятия) для воздействия на критические риски.

III–Выявление разрывов третьего вида: между разнообразием возможных альтернатив и выбором одной из них, и под которую формируются необходимые ресурсы.

IV – Анализ критической массы ресурсов: материальных (финансовых, трудовых и др.), нематериальных (научных, интеллектуальных, информационных и др.), политических (вектор развития страны) для реализации проекта.

V–Выработка нового тренда или принятие решение о прекращении реализации стратегии финансового оздоровления.

Соответственно, сбор, обработка, анализ и интерпретация информации о развитии системы контроля должны проводиться по двум каналам обратной связи:

- канал отрицательной обратной связи: анализ отклонения от заданных параметров развития системы дает релевантную информацию для удержания системы в заданных параметрах;

- канал положительной обратной связи включается, когда система входит в состояние неустойчивости, флуктуации (точка бифуркации) вследствие критических изменений параметров внутренних и внешних параметров; ставится задача выбора наилучшего тренда из веера возможных вариантов развития системы⁵³.

В целом, по стандартам Института внутренних аудиторов наиболее устойчивой и эффективной считается трехуровневая модель внутреннего контроля (см. рис. 2.2).

Эта модель включает три группы управления рисками и внутреннего контроля:

- владельцы рисков, осуществляющие управление рисками на операционном уровне;
- контроллеры, осуществляющие наблюдение, анализ и мониторинг рисков;
- аудиторы, обеспечивающие независимую оценку функционирования системы внутреннего контроля в целом.

На первой линии защиты операционные менеджеры отвечают за реализацию корректирующих действий и контроль отклонений. Оперативное управление отвечает за текущее своевременное поддержание эффективного внутреннего контроля по месту возникновения рисков, осуществляет руководство разработкой и реализацией внутренних регламентов и процедур.

В идеальном мире, возможно, только одной линии защиты было бы для обеспечения эффективного управления рисками. В реальном мире, однако, её часто оказывается недостаточно. Поэтому руководство организует специальные подразделения, которые контролируют первый уровень защиты.

Типичные функции второй линии защиты включают:

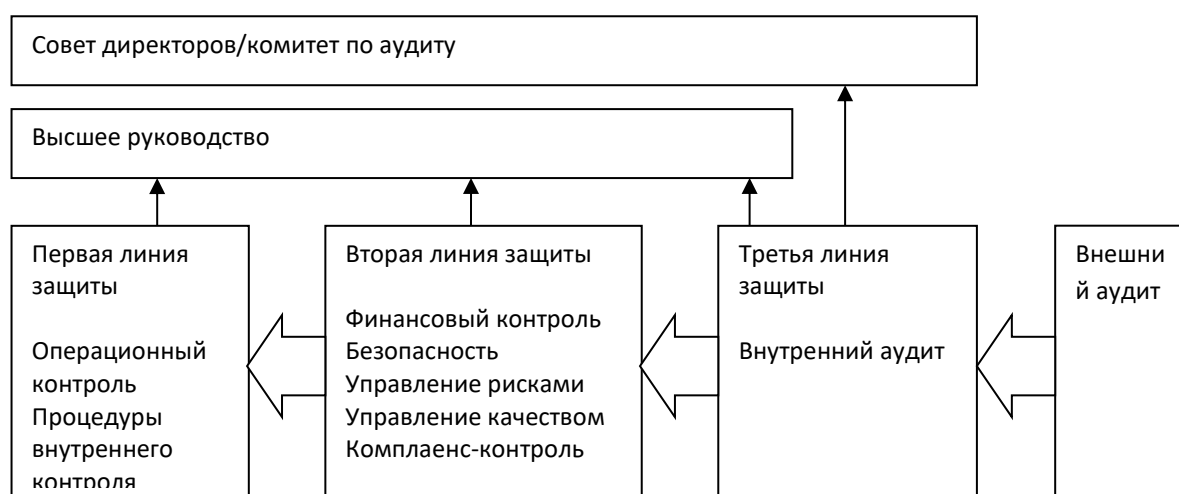
- функция управления рисками;
- функция комплаенс, для соблюдения различных специфических рисков таких как несоблюдение законодательных требований;
- функция контроля финансовых рисков и финансовой отчетности.

Эти функции необходимы для обеспечения того, чтобы первая линия защиты функционировала без отклонений и эффективно. Таким образом, вторая линия защиты является жизненно важной, но не может предложить по-настоящему независимый анализ для руководящих органов в отношении внутреннего контроля и управления рисками..

⁵³ Разработано с использованием источника Галиуллина Г.Ф.: Совершенствование промышленной политики территории с крупным машиностроительным комплексом - дис. канд. экон. наук: Екатеринбург - 2008. – С.72-76.

В качестве третьего уровня защиты внутренние аудиторы предоставляют руководителям высшего звена результаты комплексного анализа, основанного на более высоком уровне независимости и объективности по сравнению с другими подразделениями организации. Такой высокий уровень независимости недоступен для подразделений второй линии защиты. Внутренний аудит обеспечивает уверенность в эффективности управления рисками и внутреннего контроля, в том числе относительно того, каким образом первая и вторая линии защиты справляются с поставленными задачами.

Создание профессиональной структуры внутреннего аудита финансового оздоровления организаций является обязательным требованием.



Adapted from ECIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

Рисунок 2.2 – Модель «Три линии защиты» системы внутреннего контроля финансового оздоровления организаций⁵⁴

Центральной проблемой в оценке эффективности системы внутреннего контроля финансового оздоровления организаций является вопрос о границах внутреннего контроля организации. На фоне достаточно хорошо разработанных методов оценки эффективности внутреннего аудита, попытки оценить эффективность внутреннего контроля выглядят неуверенными и неполными. Действительно, если по поводу взаимосвязи внутреннего аудита и внутреннего контроля организации сомнений не возникает, то вопрос места управления рисками в модели эффективности внутреннего контроля вызывает разногласия. Как правило, к области внутреннего контроля уверенно относят оценку рисков, в то время

⁵⁴ Adapted from ECIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

как остальные аспекты управления рисками не входят в сферу ответственности внутреннего контроля.

Общая картина усложняется появлением таких новых направлений во внутреннем контроле как комплаенс, который по определению Международной ассоциации комплаенса (International Compliance Association) является обеспечением соответствия деятельности установленным требованиям и стандартам. Комплаенс формирует фундамент контроля любой организации, всегда функционирующей по тем или иным правилам. В этом смысле он рассматривается как обязательная составляющая системы управления, одной из важнейших частей которой является система внутреннего контроля. Комплаенс является одним из методов минимизации рисков неэтичного поведения, ущерба репутации компании и проявлений коррупции, которая с каждым годом наносит все больший урон деловому сообществу. Комплаенс – это состояние или поведение, соответствующее установленному руководству, порядку, набору правил, требованию, спецификациям или законодательству.

Соответственно, оценка эффективности комплаенса должна быть интегрирована в общую модель эффективности внутреннего контроля.

2.2. Оценка эффективности внутреннего контроля в организациях

На сегодня сложились следующие подходы к эффективности непосредственно внутреннего контроля:

1) Качественная оценка с помощью:

- списка вопросов, ответы на которые дается обычно в ходе интервьюирования;
- «моделей зрелости», в которых описываются определенные признаки, по которым можно судить о достижении того или иного уровня качества и эффективности системы;
- соответствия определенным стандартам, нормативным требованиям или лучшим практикам в области внутреннего контроля.

2) Количественная оценка с помощью:

- методик и моделей количественной оценки;
- экспертной оценки (как правило, в баллах);
- сравнения со среднеотраслевыми значениями показателей, которые устанавливаются методами бенчмаркинга.

Предметом оценки эффективности в общем случае являются:

- структура и ресурсы внутреннего контроля;
- процесс внутреннего контроля;
- результаты внутреннего контроля.

В таблице ниже приводятся отдельные примеры стандартов оценки эффективности, в которых используются те или иные подходы (см. таб. 2.1).

Таблица 2.1 – Характеристика используемых подходов в оценки эффективности внутреннего контроля в международных стандартах

	Качественная оценка			Количественная оценка		
	Список вопросов	Модели зрелости	Стандарты, нормативы, лучшие практики	Методики и модели	Экспертная оценка	Бенчмаркинг
Структура и ресурсы	Оценка развития внутреннего аудита (DAIAT) Австралийской независимой комиссии против коррупции (ICAC)	Стандарт «Задачи управления для информационных и смежных технологий» (COBIT) Ассоциации аудита и контроля информационных систем (ISACA)	Концепция оценки качества внутреннего аудита (IAQAF) Казначейства Великобритании (HM Treasury)	Глобальный обзор по внутреннему аудиту (GIAS) Института внутренних аудиторов (IIA)	Методология оценки эффективности департамента внутреннего аудита Эрнст энд Янг (Ernst & Young)	Ежегодный отчет по бенчмаркинг у Глобальной аудиторской информационной сети (GAIN) Института внутренних аудиторов (IIA)
Процесс						
Результаты						

В таблице ниже (см. таб. 2.2.) приведен пример общей модели зрелости, характеризующей состояние среды внутреннего контроля финансового оздоровления организаций и постановку мер внутреннего контроля в организации. В модели показывается, как управление системой внутреннего контроля и осознание в необходимости в более совершенных мерах внутреннего контроля, развивается от начального до оптимизированного уровня. Модель предлагает общее руководство в том, чтобы помочь оценить, что именно необходимо для построения эффективной среды внутреннего контроля в сфере информационных технологий и определить уровень ее зрелости в организации.

Одним из наиболее результативных подходов к оценке эффективности внутреннего контроля финансового оздоровления организаций является использование метода бенчмаркинга.

Сам термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова benchmark («начало отсчета», «зарубка»). В наиболее общем смысле benchmark — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами. В целом бенчмаркинг является искусством обнаружения того, что другие делают лучше, изучением, усовершенствованием и применением их методов.

Таблица 2.2 – Модель зрелости COBIT для среды внутреннего контроля финансового оздоровления организаций

Уровень зрелости	Состояние среды внутреннего контроля	Установление мер внутреннего контроля
0. Несуществующий	Отсутствует понимание необходимости в системе внутреннего контроля. Контроль не является частью корпоративной культуры или миссии. Существует высокий риск проблем и инцидентов.	Отсутствует потребность в оценке системы внутреннего контроля. Последствия инцидентов ликвидируются по мере их возникновения.
1. Начальный/ повторяющийся эпизодически и бессистемно	Существует определенное осознание потребностей в системе внутреннего контроля. Подходы в отношении рисков и требований контроля не последовательны и неорганизованы, отсутствует информирование заинтересованных сторон и процесс мониторинга. Недостатки не выявлены. Сотрудники не в полной мере осознают требования к своим должностным обязанностям.	Отсутствует осознание потребности в оценке того, что требуется в свете требований мер контроля в области информационных технологий. Даже когда элементы этого осознания существуют, оно не последовательно, лишь в общих чертах, и является следствием существенных инцидентов. Процесс оценки применяется только в отношении реально произошедших инцидентов.
2. Повторяющийся, но неупорядоченный (базирующийся на интуиции)	Меры контроля существуют, но они не документированы. Их применение зависит от знаний и мотивации отдельных сотрудников. Эффективность деятельности не подвергается адекватной оценке. Отмечаются существенные недостатки в функционировании системы контроля, последствия которых могут быть серьезными. Усилия руководства по разрешению проблем в области контроля не последовательны и не являются приоритетными. Сотрудники могут не в полной мере осознавать требования к своим должностным обязанностям.	Оценка потребностей в области контроля производится только в случае необходимости определить уровень зрелости определенных процессов, требуемый уровень которых должен быть достигнут, а также существующие недостатки. Для определения адекватного подхода в области контроля над процессами и обоснования согласованного плана действий проводятся неформальные рабочие совещания с участием руководства службы информационных технологий и сотрудников, участвующих в определенном процессе.
3. Определенный	Существуют и применяются документированные меры контроля. Эффективность деятельности оценивается на регулярной основе, выявлен ряд ограничений. Тем не менее, процесс оценки не документирован. В то время как руководство способно разрешать и предупреждать проблемы в сфере контроля, остаются определенные недостатки в функционировании системы контроля, последствия которых могут быть серьезными. Сотрудники осознают требования в соответствии со своими должностными обязанностями в области контроля.	Выявлены наиболее важные процессы информационных технологий на основе их значимости и уровня риска. Проведен детальный анализ для определения требований контроля, определения первопричин недостатков и выявления возможностей по усовершенствованиям. В дополнение к рабочим совещаниям, в рамках анализа применяются различные методики и проводятся интервью с целью убедиться в том, то специалисты по информационным технологиям выполняют свою роль и стимулируют процессы оценки и усовершенствования.
4. Управляемый и измеряемый	Существует эффективная система внутреннего контроля и управления рисками. Регулярно проводится формализованная, документированная процедура оценки действенности мер контроля. Многие меры контроля автоматизированы и подвергаются регулярному анализу. Руководство	Регулярно определяется степень важности информационных процессов при полной поддержке со стороны владельцев бизнес-процессов. Оценка требований в области мер контроля основана на политике и текущем состоянии зрелости процессов и следует тщательному и измеряемому анализу при

	<p>выявило большинство проблем в области управления, однако не все проблемы выявляются в плановом порядке. Существует последовательность действий, предпринимаемых при выявлении проблемы. Для автоматизации мер контроля в тактических целях и в ограниченной форме применяются технологии.</p>	<p>участии заинтересованных сторон. Отчетность по результатам процедур оценки четкая и обязательная. Стратегии усовершенствования основаны на примерах из практики бизнеса. Эффективности в достижении желаемых выгод является предметом постоянного мониторинга. Эпизодически проводятся внешние независимые оценки эффективности контроля.</p>
5. Оптимизированный	<p>Программа контроля и управления рисками в масштабе всей организации обеспечивает эффективное и непрерывное разрешение проблем, связанных с рисками и мерами контроля. Система внутреннего контроля и управления рисками интегрирована с корпоративными практиками, которые поддерживаются с помощью автоматизированного мониторинга в режиме реального времени с полной отчетностью по вопросам контроля, управления рисками и соответствия требованиям. Оценка системы контроля производится на постоянной основе, основана на самооценках и анализе недостатков и первопричин. Сотрудники вовлечены в усовершенствование системы контроля в упреждающем стиле.</p>	<p>При изменениях бизнеса учитывается важность информационных технологий, а также необходимость в переоценке уровня мер контроля в процессах. Специалисты информационных технологий регулярно проводят процедуры самооценки для того, чтобы убедиться в том, что меры контроля находятся на должном уровне зрелости и соответствуют требованиям бизнеса, а также учитывают атрибуты зрелости для того, чтобы сделать меры контроля более эффективными и результативными. В организации применяется сравнительный анализ внешних лучших практик и используются внешние консультации по совершенствованию эффективности системы внутреннего контроля. В отношении наиболее важных процессов проводится независимый анализ, чтобы удостовериться в том, что меры контроля находятся на должном уровне зрелости и соответствуют ожиданиям.</p>

В таких стандартах, как Ежегодный отчет по бенчмаркингу Глобальной аудиторской информационной сети (GAIN) Института внутренних аудиторов (IIA) или Открытые стандарты в области внутреннего контроля (OSBC) Американского центра производительности и качества (APQC) не только разработан ряд показателей эффективности внутреннего контроля и внутреннего аудита, но и приводятся данные по оценке этих показателей в других сопоставимых компаниях, что позволяет оценить насколько эффективной является система внутреннего контроля вашей организации в сравнении с остальными (см. таб. 2.3., 2.4.).

Таблица 2.3– Показатели эффективности внутреннего аудита GAIN IIA

<i>Группы показателей</i>	<i>Показатели</i>
Раздел 1. Общие данные по организации	Финансовое состояние организации
	Оценка уровня расходов организации
	Данные о сотрудниках организации
	Оценка отрасли промышленности организации
	Демографические данные по организации

<i>Группы показателей</i>	<i>Показатели</i>	
	Применимость закона Сарбейнза – Оксли	
Раздел 2. Общие данные по внутреннему аудиту	Резюме	
	Доходы и активы, приходящиеся на одного аудитора	
	Расходы и количество работников организации, приходящиеся на одного аудитора	
Раздел 3. Расходы внутреннего аудита	Краткие сведения о расходах аудита	
	Заработная плата и бонусы в процентах от общих расходов аудита (исключая дополнительные вознаграждения и издержки)	
	Заработная плата и бонусы в процентах от всех расходов аудита (включая дополнительные вознаграждения и издержки)	
	Дополнительные вознаграждения в процентах от общих расходов аудита	
	Командировки и обучение в процентах от общих расходов аудита (исключая дополнительные вознаграждения и издержки)	
	Командировки и обучение в процентах от общих расходов аудита (включая дополнительные вознаграждения и издержки)	
	Общие затраты в пересчете на одного аудитора	
	Общие затраты в пересчете на одного аудитора (включая и исключая командировки)	
Раздел 4. Кадры внутреннего аудита	Командировки и обучение в пересчете на одного аудитора	
	Профиль кадрового состава внутреннего аудита	
	Изменения в численности персонала внутреннего аудита	
	Функции персонала внутреннего аудита	
	Обычные и ИТ-аудиторы, в процентах от общего числа аудиторов	
	Аудиторы, проверяющие факты мошенничества, и аудиторы, занимающиеся вопросами окружающей среды, экологии и безопасности процентах от общего числа аудиторов	
	Комплаенс-аудиторы в процентах от общего числа аудиторов	
	Уровень образования аудиторов	
	Опыт внутреннего аудита аудиторов	
	Полезный опыт аудиторов не связанный с внутренним аудитом	
	Опыт работы аудитора в определенной отрасли промышленности	
	Практика найма во внутреннем аудите	
	Текучесть кадров	
	Учебные часы	
	Раздел 5. Аутсорсинг	Характеристика персонала, работающего на условиях аутсорсинга
		Затраты на приобретение услуг персонала, работающего на условиях аутсорсинга
		Уровень аутсорсинга
Виды внутреннего аудита, которые осуществляются с помощью аутсорсинга		
Доля внутреннего аудита, который осуществляются с помощью аутсорсинга, в общем объеме работ		
	Рабочие часы и выплаты за услуги, полученные на условиях	

<i>Группы показателей</i>	<i>Показатели</i>
	аутсорсинга
Раздел 6.: Внешний аудит	Внешний аудит
	Всего часов, потраченных для внешнего аудита
	Расходы на внешний аудит как процент от общей выручки, активов и расходов
Раздел 7. Обзор внутреннего аудита	Руководитель внутреннего аудита – административная линия отчетности
	Руководитель внутреннего аудита – функциональная линия отчетности
	Обязанности руководителя внутреннего аудита
	Комитет по аудиту и председатель комитета по аудиту
	Работа комитета по аудиту
	Устав комитета по аудиту
	Обязанности комитета по аудиту
	Взаимоотношения внутреннего аудита и комитета по аудиту
	Оценка комитета по аудиту и его устава
	Эксперты, участвующие в работе комитета по аудиту
Раздел 8: Оценка рисков и планирование аудита	Эффективность аудита
	Процент проверок: запланированных и фактически выполненных
	Количество незапланированных проверок
	Количество аудитов, приходящихся на одного аудитора
	Распределение ресурсов на выполнение плана аудита
	Процент успешно выполненных заданий руководства
	Разновидность плана аудита
	Количество лет, охватываемых планом аудита
	Наличие формализованного процесса оценки риска для внутреннего аудита
	Частота оценки рисков внутреннего аудита
	Факторы, влияющие на оценку риска
Раздел 9. Реализация, жизненный цикл и отчетность аудита	Распределение времени работы персонала аудита
	Жизненный цикл аудита
	Отчетность аудита
	Инструменты и методы, используемые в аудите
Раздел 10. Управление эффективностью аудита	Наличие утвержденной программы контроля качества и улучшения
	Внутренняя оценка качества

Группы показателей	Показатели
	Частота внутренних оценок качества
	Внешняя оценка качества
	Выполнение внешнего оценивания качества
	Препятствия внешней оценки качества
	Эффективность внешних оценок качества
	Результаты внешней оценки качества

Таблица 2.4 – Группы показатели эффективности внутреннего контроля OSBC APQC

Группы показателей	Показатели
Уровень расходов	Общие расходы на процесс «управление внутренним контроле» в расчете на 1000 долларов США дохода организации
	Общие расходы на процесс «установление процедур и политики внутреннего контроля» в расчете на 1000 долларов США дохода организации
	Общие расходы на процесс «управление и мониторинг соответствия внутренним процедурам и политикам» в расчете на 1000 долларов США дохода организации
	Общие расходы на процесс «отчетность о соответствии внутреннего контроля процедурам и политикам» в расчете на 1000 долларов США дохода организации
	Общие расходы на процесс «управление внутренним контроле» в долларах США
Скорость реагирования	Средняя продолжительность цикла (в календарных днях) от момента идентификации изменений в уровне риска до внесения изменений в соответствующие процедуры и политики управления рисками
	Средняя продолжительность цикла (в календарных днях) от момента идентификации нарушения норм внутреннего контроля до момента информирования владельца соответствующего процесса
	Средняя продолжительность цикла (в календарных днях) от момента информирования владельца соответствующего процесса о нарушении до момента завершения расследования и разработки мер по устранению последствий
Кадры	Число работников занятых на полный рабочий день, которые задействованы в процессе «управление внутренним контроле» в расчете на 1 миллиард долларов США доходов организации
	Число работников занятых на полный рабочий день, которые задействованы в процессе «установление процедур и политики внутреннего контроля» в расчете на 1 миллиард долларов США доходов организации
	Число работников занятых на полный рабочий день, которые задействованы в процессе «управление и мониторинг соответствия внутренним процедурам и политикам» в расчете на 1 миллиард долларов США доходов организации
	Число работников занятых на полный рабочий день, которые задействованы в процессе «отчетность о соответствии внутреннего контроля процедурам и политикам» в расчете на 1 миллиард долларов США доходов организации
Прочие	Процент полностью автоматизированных средств контроля
	Количество нарушителей процедур и политик внутреннего контроля в расчете на 1000 работников организации
	Количество первичных средств контроля на 1000 работников организации
	Количество случаев за год, когда работники организации использовали существующие каналы коммуникации для информирования о подозрительных действиях в расчете на 1000 работников организации

Источник: Internal Controls The Finance Organization Benchmarking Report. American Productivity and Quality Center.

Каждый из перечисленных выше подходов имеет свои преимущества и недостатки. В то же время, при составлении интегральной оценки эффективности системы внутреннего контроля финансового оздоровления организаций наиболее удачным представляется синтез различных подходов, в рамках которого можно было бы объединить методики оценки различных подсистем внутреннего контроля, находящихся на различных стадиях развития системы внутреннего контроля.

2.3. Методология оценки и мониторинга внутреннего контроля эффективности деятельности организаций

Под ежегодным мониторингом понимается процесс наблюдения за изменениями условий деятельности организаций и холдинговых компаний, влияющих на их эффективность, и собственно за эффективностью их финансово-экономической деятельности. Ежегодный мониторинг изменения условий и эффективности деятельности организаций служит целям:

– своевременного выявления факторов, способных существенно повлиять на эффективность деятельности организаций ;

– подготовки предложений по мерам оптимизации последствий наступивших изменений: минимизации (предотвращения) негативного влияния этих факторов и усиление позитивного эффекта от их влияния;

– анализу и оценке изменений показателей финансово-экономической деятельности организаций и холдинговых компаний ;

– выработке рекомендаций по основным направлениям развития организаций и холдинговых компаний, в целях повышения их конкурентоспособности и эффективности деятельности;

– формирования информационного обеспечения для принятия решений в области государственного управления в области.

При разработке методологии ежегодного мониторинга должны быть решены следующие основные задачи:

- 1) Определение перечня объектов наблюдения.
- 2) Для каждого объекта наблюдения сформирован перечень контролируемых состояний (возможность или факт наступления которых обуславливает необходимость принятия управленческих решений).
- 3) Определен состав данных об объекте наблюдения, необходимых для своевременной идентификации каждого из указанных состояний.

4) Определены виды управленческих решений, процесс подготовки и принятия которых должен быть запущен при идентификации конкретного состояния.

В рамках первого этапа работы решалась первая, и частично вторая и третья задачи из представленного перечня.

Основными направлениями ежегодного мониторинга были выбраны мониторинг внешних условий, влияющих на экономическую эффективность деятельности организаций и мониторинг показателей, собственно характеризующих эффективность их деятельности.

Основными направлениями мониторинга условий деятельности являются:

- изменение макроэкономической ситуации в России;
- изменение условий внешнеэкономической деятельности.

В качестве основных данных об изменении условий внешнеэкономической деятельности организаций и холдинговых компаний выбраны:

- динамика реального эффективного валютного курса рубля;
- соотношение годовых стоимостных объемов экспорта и импорта машиностроительной продукции.

Мониторинг эффективности внутреннего контроля деятельности организаций и холдинговых компаний является важной составляющей ежегодного мониторинга.

Анализ зарубежного опыта показывает, что для мониторинга эффективности деятельности организаций, традиционные методики анализа финансового состояния необходимо дополнить критериями оценки эффективности, учитывающими достижение установленных конечных социально-экономических результатов, а также выполнение возложенных на них задач и функций.

Отчетность российских организаций содержит в основном финансовые показатели, и лишь в редких случаях в отчетности присутствуют нефинансовые показатели.

Исходя из сложившейся ситуации представления информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности мониторинг эффективности деятельности организаций целесообразно разделить на два этапа:

1 этап – проведение мониторинга по экономическим показателям с учетом международного опыта.

Область, охватываемая экономическими показателями, рассчитываемыми для целей анализа долгосрочного развития, а также их цели выходят за рамки традиционных финансовых показателей. Экономические показатели в контексте отчетности в области устойчивого развития в большей степени сконцентрированы на том, каким образом деятельность организации воздействует на стороны, с которыми она вступает в прямое или косвенное экономическое взаимодействие. Таким образом, оценка экономической

результативности в большей степени отражает изменение экономического положения этих сторон в результате деятельности организации, чем изменение финансового состояния самой организации.

Оценку эффективности деятельности целесообразно осуществлять в разрезе следующих блоков:

–*экономичность* – достижение заданных результатов с использованием наименьшего объема финансовых ресурсов или наилучшего результата с использованием заданного объема финансовых ресурсов;

–*эффективность* – соотношение между чистым эффектом от получаемых результатов деятельности и затраченными на получение этих результатов материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами (эффект, деленный на затраты);

–*результативность* – уровень достижения планируемых результатов деятельности, например, рост производства, создание новых рабочих мест и др.

–*уровень выполнения плановых показателей* – соотношение фактически получаемых результатов, затрат, эффектов с плановыми.

2 этап – методика дополняется нефинансовыми показателями эффективности (экологическая эффективность, социальная эффективность).

При рассмотрении эффективности использования финансовых ресурсов как собственных, так и выделяемых из бюджета необходимо установить наличие экономической, социальной, экологической, а также косвенной (вспомогательной) эффективности.

Следовательно, в зависимости от целевого направления выделяемых средств критерии эффективности разрабатываются с учетом достижения следующих целей:

–*экономические* – обеспечение отдачи от использования средств, прирост вложенных средств;

–*экологические* – это усилия компании по защите и восстановлению окружающей среды, включая снижение вредных выбросов и других нагрузок на окружающую среду. Учитывая специфику компании, относящейся к оборонно-промышленному комплексу, особую значимость приобретает задачи обеспечения экологичности производства;

–*социальные* – обеспечение занятости в регионе, снижение социальной напряженности и социальная защита населения. Данная цель должна достигаться за счет развития производств, вложений средств в развитие инфраструктуры региона или производств. Получение прибыли не является критерием эффекта от использования средств.

Для целей оценки и мониторинга эффективности деятельности организаций теоретически могут быть использованы два основных методических подхода:

1) общая интегральная оценка основных и вспомогательных критериев эффективности;

2) взвешенная интегральная оценка количественных и качественных критериев эффективности реализации базовых функций.

Исторически показатели экономической результативности являются наиболее разработанными. Существует весьма существенное отличие в подходах к использованию традиционных экономических (или более узко финансовых показателей) и показателей, характеризующих экономическую составляющую устойчивого развития.

При осуществлении мониторинга необходимо учитывать также и косвенные воздействия организации на ее окружение, например, зависимость сообщества от деятельности организации; возможности организации по привлечению дальнейших инвестиций в регион и др.

Критерии эффективности, как было отмечено выше, целесообразно разграничить в разрезе экономической, социальной, экологической и прочей результативности, что, с одной стороны, позволит повысить обоснованность оценок и, с другой стороны, приблизит оценку эффективности к требованиям международных стандартов в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative - GRI).

Отчетность в области устойчивого развития GRI разрабатывалась как инструмент, который позволил бы стратегически связать разрозненные и изолированные функции компании — финансы, маркетинг, исследования и разработки, управление человеческим капиталом.

Методология GRI ориентирована на формирование сбалансированной и обоснованной картины экономической, экологической и социальной результативности компании, которая:

- содержит принципы, а также непосредственно руководство по подготовке отчетов в области устойчивого развития на уровне организации;

- содействует подготовке сопоставимых отчетов в области устойчивого развития для широкого круга организаций, многие из которых осуществляют деятельность в различных сферах бизнеса и регионах;

- способствует оценке и сравнению результативности организаций в области устойчивого развития в соответствии с критериями, задаваемыми отраслевыми кодексами, стандартами результативности и добровольными обязательствами;

- является инструментом, содействующим вовлечению в процесс всех заинтересованных сторон.

Остановимся более подробно на подходах к обоснованию выбора показателей результативности (эффективности).

Показатели результативности сгруппированы в три подраздела, соответствующие экономической, экологической и социальной составляющим устойчивого развития

компании. Вместе с тем, по ряду причин ограничение показателей результативности этими тремя группами может не позволить отразить полную картину долгосрочной устойчивости организации, поскольку изменения в одном из аспектов экономической, экологической или социальной результативности часто приводят к изменениям в других составляющих устойчивого развития.

Поэтому в развитие экономической, экологической и социальной составляющих необходима четвертая составляющая — комплексная результативность. Для ее оценки используются комплексные показатели, которые, в свою очередь, относятся к одному из двух типов:

- системные показатели;
- показатели, отражающие связи между составляющими устойчивого развития.

Системные показатели соотносят деятельность организации с большими экономическими, экологическими и социальными системами, частью которых является организация.

В целом, системные показатели демонстрируют, в какой мере результативность организации может влиять на результативность больших систем. Показатели такого типа особенно полезны для организаций, деятельность которых связана с относительно компактной географической областью.

Показатели, отражающие связи между составляющими устойчивого развития непосредственно соотносят две или более составляющих экономической, экологической и социальной результативности.

Для целей мониторинга внутреннего контроля эффективности деятельности организаций возможно использование системы базовых и расчетных показателей. Перечень используемых базовых показателей представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Базовые показатели

№ п/п	Наименование показателя	Обозначение
1	Выручка	В
2	Операционная прибыль	ОП
3	Прибыль до налогообложения	Пн
4	Чистая прибыль	ЧП
5	Налог на прибыль	Нп
6	Общая сумма налоговых платежей	Но
7	Объем финансирования из отдельного источника	Φ_{oi}
8	Инвестиции в основной капитал	$I_{ок}$
9	Объем привлеченных средств (из внешних источников финансирования)	$V_{пс}$

10	Проценты к уплате	U_{np}
11	Долгосрочные обязательства	ДО
12	Собственный капитал	СК
13	Полученные платежи по процентам	$П_{np}$
14	Величина амортизации по основным средствам и нематериальным активам	А
15	Величина переоценки активов	$Актив_{пер}$
16	Чистый денежный поток от текущей деятельности	ЧДП

Для оценки влияния выделенных финансовых ресурсов на эффективность операционной и инвестиционной деятельности компании целесообразно рассчитывать следующие плановые и отчетные показатели:

Коэффициент эффективности налогообложения

$$\mathcal{E}_n = \frac{\text{ЧП}}{\text{Нп}} \quad (2.1)$$

Где, \mathcal{E}_n – коэффициент эффективности налогообложения;

ЧП – планируемая или фактическая сумма чистой прибыли;

Нп – планируемая или фактическая сумма платежей по налогу на прибыль.

Коэффициент налоговой емкости производства и продажи продукции

Данный показатель позволяет определить общую сумму налоговых платежей, приходящихся на единицу объема продаж. Расчет показателя выполняется по формуле:

$$K_{нп} = \frac{Н_о}{В} \quad (2.2)$$

где $K_{нп}$ – коэффициент налоговой емкости производства и продажи продукции;

$Н_о$ – общая сумма налоговых платежей;

$В$ – выручка от продаж и продукции.

Коэффициент налоговой нагрузки

$$K_{нн} = \frac{\text{Нп}}{\text{Пн}} \quad (2.3)$$

где $K_{нн}$ – коэффициент налоговой нагрузки;

Нп – налог на прибыль,

Пн – прибыль до налогообложения.

Для характеристики степени участия финансовых ресурсов организации в обеспечении инвестиционной и инновационной деятельности компании в необходимых аналитических

разрезах рекомендуем рассчитать такие показатели, как *коэффициент финансирования инвестиций*:

$$K_{\text{фи}} = \frac{\sum \Phi_{\text{ои}}}{I_{\text{ок}}}$$

где $K_{\text{фи}}$ – коэффициент финансирования инвестиций;

$\sum \Phi_{\text{ои}}$ – общая сумма финансирования из отдельных источников;

$I_{\text{ок}}$ – инвестиции в основной капитал.

В составе отдельных источников финансирования могут быть выделены:

- собственные средства;
- привлеченные средства (кредиты и займы);
- инвесторы (кроме займодавцев);
- средства федерального бюджета;
- средства субъектов Российской Федерации и местных бюджетов.

В свою очередь, под инвестициями в основной капитал могут рассматриваться в зависимости от стоящих задач анализа как объемы инвестиций за конкретный период, например, календарный год, либо – инвестиции в конкретный проект.

Коэффициент привлечения средств на 1 руб. финансирования

$$K_{\text{пс}} = \frac{V_{\text{пс}}}{\sum \Phi_{\text{ои}}} \quad (2.5)$$

где $V_{\text{пс}}$ – объем привлеченных средств;

$\sum \Phi_{\text{ои}}$ – общая сумма финансирования из отдельных источников.

Традиционные финансовые показатели прибыли и рентабельности принимают вид ключевых показателей эффективности, таких как EBITDA, рентабельность продаж по EBITDA, чистая прибыль, рентабельность инвестиций (ROI).

Темп роста выручки

$$Темп_B = \frac{B_1 - B_0}{B_0} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

где $Темп_B$ – темп роста выручки;

B_1 – выручка за прошлый отчетный период;

B_0 – выручка за позапрошлый отчетный период.

Прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации (2.7)

$$EBITDA = ЧП - Нп + У_{np} + П_{np} + А + Актив_{пер}$$

где EBITDA – прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации;

ЧП – чистая прибыль;

Нп – налог на прибыль;

$У_{np}$ – проценты к уплате;

$П_{np}$ – полученные платежи по процентам;

А – величина амортизации по основным средствам и нематериальным активам;

$Актив_{пер}$ – величина переоценки активов.

Темп роста прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации

$$Темп_{EBITDA} = \frac{EBITDA_1 - EBITDA_0}{EBITDA_0} \cdot 100\% \quad (2.8)$$

где $Темп_{EBITDA}$ – темп роста прибыли до уплаты налогов, процентов и начисленной амортизации;

$EBITDA_1, EBITDA_0$, – прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации за прошлый и позапрошлый период соответственно.

Рентабельность продаж по EBITDA

$$P_{EBITDA} = \frac{EBITDA}{B} \cdot 100\% \quad (2.9)$$

где P_{EBITDA} – рентабельность продаж по EBITDA;

EBITDA – прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации;

В – выручка.

Коэффициент процентного покрытия

$$K_{III} = \frac{Пн + У_{np}}{У_{np}} \quad (2.10)$$

где K_{III} – коэффициент процентного покрытия;

Пн – прибыль до налогообложения;

$У_{np}$ – проценты к уплате.

Рентабельность используемого капитала

$$ROCE = \frac{ОП}{ДО} \cdot 100\% \quad (2.11)$$

где $ROCE$ – рентабельность используемого капитала;

ОП – операционная прибыль;

ДО – долгосрочные обязательства.

Рентабельность собственного капитала

$$ROE = \frac{ЧП}{СК} \cdot 100\% \quad (2.12)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Критерии, определяющие эффективность, могут иметь как стоимостную, так и натуральную оценку (рост объема производства в натуральных единицах измерения). В последнем случае уместно говорить о показателях результативности.

Таким образом, на 1-м этапе, предлагается следующая формула расчета интегрального показателя эффективности деятельности организации:

$$\mathcal{E}_2 = k_9 \cdot \mathcal{E}_9 + k_k \cdot \mathcal{E}_k = (k_1 \cdot ROCE + k_2 \cdot ROE + k_3 \cdot P_{EBITDA}) + k_k \cdot \mathcal{E}_k \quad (2.13)$$

где $k_9, k_k, k_1, k_2, k_3, k_k$ – весовые коэффициенты показателей эффективности, определяются экспертным путем, при этом сумма $k_9 + k_k = 1$, а $k_1 + k_2 + k_3 = k_9$.

Рекомендуемые значения коэффициентов $k_9 = 0,75, k_k = 0,25$.

В случае использования бюджетных средств в качестве источника финансирования отдельных инвестиционных проектов используется метод *чистой дисконтированной (текущей) стоимости* (ЧДС). Суть его заключается в следующем: находится дисконтированная стоимость ожидаемого годового дохода (денежного притока) от вложений государственных средств (инвестиций) и из него вычитается величина первоначальных расходов на проект:

$$\text{ЧДС} = \frac{D_1}{1+d} + \frac{D_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+d)^n} - C \quad (2.14)$$

или

$$\text{ЧДС} = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+d)^t} \quad (2.15)$$

где C_0 – сумма первоначальных вложений расходов на проект;

$t = 1, 2, \dots, n$ – периоды времени внутри которых рассчитывается доход (в нашем случае годы);

D_1, D_2, \dots, D_t – будущие суммы доходов, поступающие по годам;

d – ставка дисконтирования денежного потока, в качестве ставки дисконтирования, рекомендуется использовать средневзвешенную стоимость капитала WACC, %.

$$WACC = K_s \cdot W_s + K_d \cdot W_d \cdot (1 - T) \quad (2.16)$$

где K_s – Стоимость собственного капитала (%) (определяется как доходность долгосрочных государственных обязательств РФ в соответствии с методикой определенной в Приказе Минэкономразвития РФ от 26.07.2010 №329);

W_s – доля собственного капитала (в % (по балансу));

K_d – стоимость заемного капитала (определяется как средняя за 12 месяцев ставки рефинансирования ЦБ РФ)(%);

W_d – доля заемного капитала (в % (по балансу));

T – ставка налога на прибыль (в %).

Величина дохода определяется как приток поступлений в бюджет. Таким образом, измерение ЧДС основывается на разнице между оттоком и поступлением средств. Если величина ЧДС положительна, то программа вложения государственных средств может быть принята, если она отрицательна, то отвергается. Если сравниваются взаимоисключающие друг друга проекты, предпочтение отдается варианту с более высокой суммой ЧДС.

Показатели для оценки экологической безопасности и эффективности природоохранных мероприятий.

Индикаторы:

– использование воды куб. м на 1 тонну условного топлива (т.у.т.);

– сброс загрязненных стоков куб. м на 1 т.у.т.;

– выброс в атмосферу стационарных источников кг на 1 т.у.т.;

– выброс в атмосферу подвижных источников кг на 1 т.у.т.;

– образование опасных отходов кг на 1 т.у.т.;

– энергопотребление на 1 занятого в реальном секторе;

– энергопотребление на млн рублей выручки в реальном секторе.

Экологическая эффективность

– $\mathcal{E}_{чп}$ – удельный вес экологически чистой продукции, рассчитывается по формуле: $\mathcal{E}_{чп}$ = объем экологически чистой продукции/объем произведенной продукции;

– $\mathcal{E}_з$ – удельный вес экологических затрат, определяется как отношение затрат на поддержание и восстановление экологии в регионе к чистой прибыли организации;

– \mathcal{E}_n – экологическая политика, показатель обобщающий деятельность организации в области поддержания экологической обстановки в регионе деятельности, определяется на основе анкетирования сотрудников организации, с использованием балльно-рейтинговой оценки от 0 до 10 баллов.

Интегральный показатель экологической эффективности:

$$\mathcal{E}_{\text{эк}} = k_1 \cdot \mathcal{E}_{\text{чл}} + k_2 \cdot \mathcal{E}_3 + k_3 \cdot \mathcal{E}_n \quad (2.17)$$

где k_1, k_2, k_3 – весовые коэффициенты показателей экологической эффективности, определяемые экспертным путем, при этом сумма $k_1 + k_2 + k_3 = 1$.

Показатели социальной эффективности

Используются данные об уровне оплаты труда, наличии рабочих мест для женщин, молодежи, работающих инвалидов и пенсионеров, санитарно-гигиенических условиях труда, травматизме и спонсорской поддержке экологических и социальных проектов.

Социальная эффективность выражается в создании обоснованных социальных преимуществ по сравнению с существующими условиями труда по виду деятельности, в том числе в увеличении средней заработной платы работников, занятых в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг).

Расчет социальной эффективности осуществляется по формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{\text{ФОТ}_1 / \text{СЧ}_1}{\text{ФОТ}_0 / \text{СЧ}_0} \quad (2.18)$$

где \mathcal{E}_c – социальная эффективность;

ФОТ_1 – фонд оплаты труда текущего периода, в котором было выделено финансирование на повышение оплаты труда, руб.;

СЧ_1 – средняя численность работников текущего периода, в котором получено финансирование, чел;

ФОТ_0 – фонд оплаты труда базисного периода, руб.;

СЧ_0 – средняя численность работников базисного периода, чел.

Решение о социальной эффективности принимается на основании рассмотрения соотношения:

$\mathcal{E}_c > 1$ – финансирование эффективно;

$\mathcal{E}_c < 1$ – финансирование не эффективно.

В таблице 2.6 представлен сводный перечень показателей для оценки социальной устойчивости.

Таблица 2.6– Показатели для оценки социальной устойчивости

Группа показателей	Показатели
Наличие и сохранение кадровой базы	Количество работающих в различных сферах бизнеса (по сегментам)
	Отношения числа вакансий к числу занятых мест
	Коэффициент текучести кадров
	Коэффициент закрепления рабочей силы (средний срок работы сотрудника в организации)
Оплата труда	Отношение минимальной в организации заработной платы к прожиточному минимуму
	Динамика заработной платы (номинальной и реальной)
	Доля расходов на оплату труда в себестоимости
	Вознаграждение высшего руководства (базовый оклад, бонусы, опционы на акции, материальные блага, включая машины, страховые полисы и т.д.)
Условия труда и социальная защита	Зарегистрированные нарушения
	Инвестиции в охрану здоровья и технику безопасности в расчете на одного работника
	Социальный пакет
Профессиональная подготовка и обучение	Доля расходов на обучение в общей величине расходов
	Расходы на обучение на одного работника
	Изменение уровня образования работников
Эффективность использования трудовых ресурсов	Выручка / расходы на оплату труда
	Выручка на одного работающего
	Операционная прибыль на одного работающего
	Добавленная стоимость на одного работающего
Качество менеджмента	Оценка организации как надежного работодателя по результатам внутренних и внешних опросов

Косвенная (вспомогательная) эффективность деятельности организаций определяется исходя из прогнозируемых дополнительных поступлений в бюджет (бюджетной результативности).

Бюджетная результативность отражает изменение налоговых поступлений в бюджеты всех уровней и определяется как разница между налоговыми поступлениями текущего периода и базисного, с использованием следующей формулы:

$$БР = НП_1 - НП_0 \quad (2.19)$$

где $БР$ – бюджетная результативность, руб.

$НП_1$ – налоговые поступления текущего периода, руб.;

$НП_0$ – налоговые поступления базисного периода, руб.

Косвенная (вспомогательная) эффективность определяется по формуле:

$$(2.20)$$

$$\mathcal{E}_k = \frac{BP}{BC}$$

где \mathcal{E}_k – косвенная (вспомогательная) эффективность;

BP – бюджетная результативность, руб.;

BC – государственная помощь, руб.

Для получения взвешенной интегральной оценки, в методику анализа должны быть встроены соответствующие весовые коэффициенты, учитывающие значимость отдельных критериев. Это позволяет учесть как количественные, так и качественные критерии оценки эффективности.

Интегральный показатель эффективности деятельности организаций определяется на основе суммы показателей эффективности - экономической, социальной, экологической, косвенной (вспомогательной) с учетом весовых коэффициентов:

$$\mathcal{E}_z = k_э \cdot \mathcal{E}_э + k_c \cdot \mathcal{E}_c + k_{эк} \cdot \mathcal{E}_{эк} + k_k \cdot \mathcal{E}_k \quad (2.21)$$

где \mathcal{E}_z – интегральный показатель эффективности деятельности;

$k_э, k_c, k_{эк}, k_k$ – весовые коэффициенты показателей эффективности, определяемые экспертным путем на основе изучения особенностей деятельности организаций, при этом сумма $k_э + k_c + k_{эк} + k_k = 1$.

Рекомендуемые значения $k_э = 0,35; k_c = 0,25; k_{эк} = 0,25; k_k = 0,15$.

Индекс эффективности деятельности организаций рассчитывается на основе показателей комплексной оценки:

- доля экспорта военной продукции в общем объеме экспорта, %;
- средний уровень загрузки производственных мощностей, %;
- доля импортного в общем количестве технологического оборудования, %;
- доля используемых импортных материалов и комплектующих изделий, %;
- производительность труда, в процентах к предыдущему году;
- удельный вес энергозатрат в себестоимости реализованной продукции, %.

Методология проведения на постоянной основе оценки изменений нормативно-правовой базы в связи с точки зрения их влияния на деятельность организаций включает в себя:

- цели и задачи проведения оценки;
- принципы проведения оценки;
- методы проведения оценки.

Суть методологии проведения оценки влияния изменений нормативно-правовой базы на деятельность организаций схематично представлена на рисунке 2.4.

Целями оценки изменений нормативно-правовой базы являются:

- совершенствование механизмов государственного управления и адаптация деятельности интегрированных структур и организаций ;
- выявление, устранение и предотвращение негативных последствий действия нормативных правовых актов для деятельности интегрированных структур и организаций ;
- создание эффективных правотворческого и контрольного (правоприменительного) механизмов в сфере регулирования.

Оценка изменений нормативно-правовой базы направлена на решение следующих задач:

- выявление факторов, влияющих на деятельность организаций ;
- выявление наиболее важных предметных сфер ;
- формирование регулярного аналитического отчета с оценкой изменений нормативно-правовой базы;
- разработка и обоснование предложений по принятию необходимых управленческих решений по изменению государственной промышленной и торговой политики в ;
- внесение предложений по изменению нормативно-правовой базы для их включения в План действий Правительства РФ по адаптации и развитию отраслей экономики, включая оборонно-промышленный комплекс.

Основными принципами проведения оценки являются:

- системность;
- объективность независимой оценки;
- плановый характер оценки;
- целенаправленность.

При проведении оценки ключевыми методами будут являться:

- процессный подход;
- анализ данных и информации;
- сравнительно-правовой прием;
- сопоставительный экономический анализ эффективности экономической деятельности организаций.

Практической реализацией разработанной методологии выступают предложения по концепции и методике проведения оценки.

Цель оценки изменений нормативно-правовой базы:

- предупреждение или устранение негативных последствий для деятельности интегрированных структур и организаций ;
- использование в деятельности организаций ситуационных преимуществ и выгод.

Задачи оценки:

- выявление факторов, влияющих на деятельность организаций ;
- выявление ключевых предметных сфер ;
- принятие институциональных управленческих решений по изменению промышленной и торговой политики;
- формирование аналитического отчета об оценке с обоснованием предлагаемых изменений.

3.Механизм финансового оздоровления организаций

3.1 Оценка целесообразности финансового оздоровления организации

В качестве основных факторов, влияющих на состояние оборонно-промышленной отрасли в целом, можно указать:

- изменившаяся внешнеполитическая обстановка и изменение статуса Российской Федерации как государства с сильной и устойчивой внешнеполитической доктриной (как следствие, возникновение финансовых рисков);
- нестабильность финансирования в силу не устоявшейся платежной системы Министерства обороны (как следствие, возникновение отраслевых рисков);
- полное устаревание регламентирующей законодательной базы отраслей при постоянно меняющихся условиях и тенденциях рынка (как следствие, возникновение правовых рисков).

Вышеперечисленные факторы обуславливают возникновение стратегических рисков как на уровне отрасли в целом, так и на уровне организаций, препятствующих финансовому оздоровлению организаций оборонно-промышленного комплекса.



Рисунок 3.1 – Ключевые стратегические риски на уровне отрасли, препятствующие финансовому оздоровлению организаций⁵⁵

Одним из основных отраслевых рисков является неритмичность финансирования со стороны заказчиков. Большую часть выручки организации планируют получить за счет контрактов по государственному оборонному заказу, таким образом, спрос на продукцию организаций определен одним заказчиком - государством. Это обуславливает появление следующих двух зависимостей:

1) согласование единых экономических параметров по контрактам, и это не может рассматриваться как положительный фактор в случае, когда ситуация значительно отклоняется от запланированных значений;

2) объем финансирования зависит от одного плательщика, что крайне рискованно, так как не существует механизма по передаче этого риска другим лицам, если государство не сможет своевременно исполнять обязательства.

Ключевые стратегические риски, возникающие на уровне организаций, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Ключевые стратегические риски на уровне организаций⁵⁶

Риск	Причина	Меры
------	---------	------

⁵⁵ Авторская разработка с использованием материала годовых отчетностей организаций оборонно-промышленного комплекса [Электронный ресурс]: Интерфакс - центр раскрытия корпоративной информации – Режим доступа к эл. ресурсу: <http://www.e-disclosure.ru/>

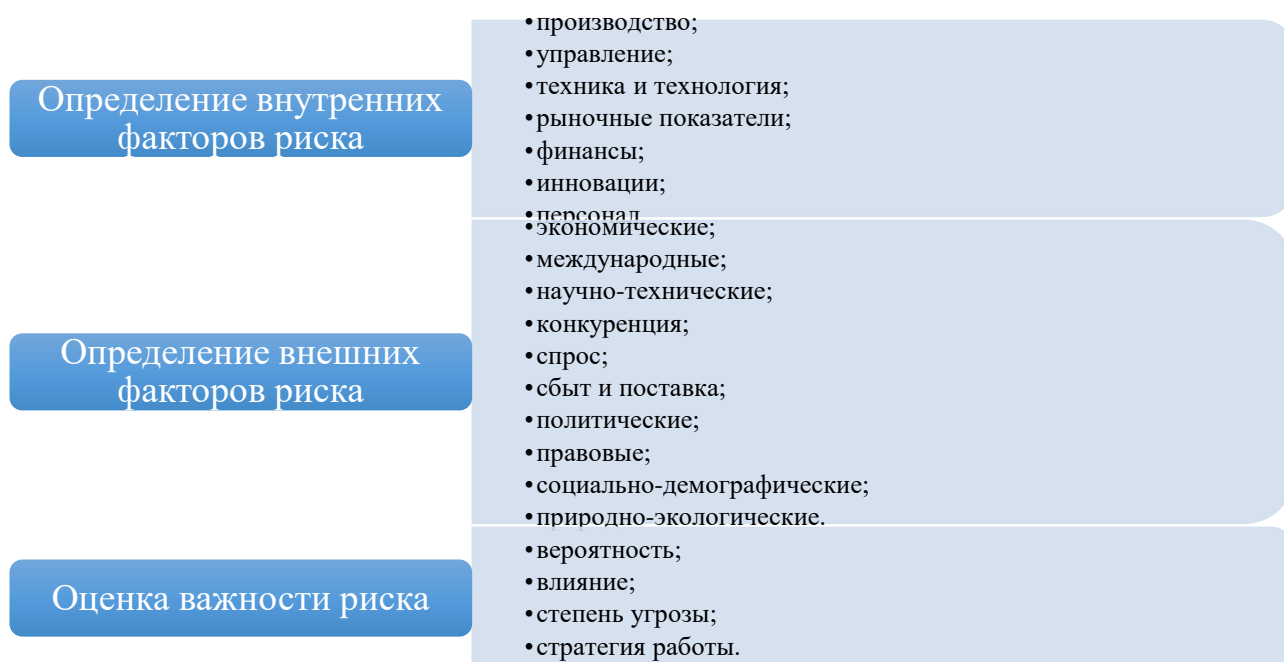
⁵⁶ Авторская разработка

низкий индекс лояльности потребителя	продукция, не соответствующая требованиям рынка и потребителей	тщательная аналитическая работа по выбору целевых рынков методом ранжирования с детальным изучением специфики и составлением бизнес-планов; более ответственная работа по сегментации и стимулированию потребителей
риск производства неактуальных позиций	отсутствие рыночного тестирования	предварительное проведение рыночного тестирования, внесение в товар изменений, улучшающих его потребительские качества
риски ошибочного ценообразования	нестабильность курса валют, изменение внешнеполитической ситуации	тщательное прогнозирование цен в краткосрочном и среднесрочном плане с учетом внешнеполитической ситуации и не стабильности курса валют
риски непредвиденных расходов	недостаточная проработка инвестиционных и производственных планов	прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, их учет в инвестиционных и производственных планах, принятие других антикризисных мер на уровне организации

Учитывая вышеизложенные стратегические риски как на уровне отрасли в целом, так и на уровне организаций, организациям необходимо принять меры в целях их минимизации. К таким мерам может быть отнесено создание комитета по стратегическому планированию и процедуры по управлению рисками. Стратегическое планирование деятельности организации необходимо для определения стратегических целей, а также учета внешних и внутренних рисков, которые могут препятствовать поставленным целям. В свою очередь, управление рисками - это процесс, связанный с идентификацией (выявлением) риска, его анализом и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.

Схема анализа рисков на организациях представлена на рисунке 3.2. Пример оценки важности риска представлен в таблице 3.2. Схема определения стадии финансового кризиса организации представлена на рисунке 3.3.⁵⁷

⁵⁷ Авторская разработка с использованием материала Колесников К.И., Плеханова А.Ф., Иванов А.А., Иванова Н.Д. Анализ рисков организаций оборонно-промышленного комплекса при стратегическом планировании. [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. – 2014. - №8-3. – Режим доступа к эл. ресурсу: - http://www.rae.ru/fs/?article_id=10003881&op=show_article§ion=content

Рисунок 3.2 – Схема анализа рисков⁵⁸Таблица 3.2 – Пример оценки важности риска⁵⁹

Вероятность		Влияние		Степень угрозы		Стратегия работы	
100%		Отрицательное	<X>	Критическая		Избежать	
75%	<X>	Положительное		Высокая	<X>	Принять	
50%				Средняя		Снижать	<X>
25%				Низкая			

⁵⁸ Авторская разработка с использованием материала Колесников К.И. Плеханова А.Ф., Иванов А.А., Иванова Н.Д. Анализ рисков организаций оборонно-промышленного комплекса при стратегическом планировании. [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. – 2014. - №8-3. – Режим доступа к эл. ресурсу: - http://www.rae.ru/fs/?article_id=10003881&op=show_article§ion=content

⁵⁹ Авторская разработка с использованием материала Колесников К.И. Плеханова А.Ф., Иванов А.А., Иванова Н.Д. Анализ рисков организаций оборонно-промышленного комплекса при стратегическом планировании. [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. – 2014. - №8-3. – Режим доступа к эл. ресурсу: - http://www.rae.ru/fs/?article_id=10003881&op=show_article§ion=content



Рисунок 3.3–Схема определения стадии финансового кризиса организации⁶⁰

В целях оценки целесообразности финансового оздоровления организаций необходимо определить стадию финансового кризиса, к которой относится то или иное анализируемое организация.

3.2 Определение набора первоочередных мер восстановления платёжеспособности организации

Среди внутренних рисков организаций выделим группу оперативных рисков и тактических. Ключевые оперативные и тактические риски организаций препятствующие восстановлению платежеспособности, представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3– Ключевые оперативные и тактические риски организаций и меры по их предотвращению⁶¹

⁶⁰ Авторская разработка

Риск	Причина	Меры
Оперативные		
риск неплатежеспособности организации	отсутствие своевременных платежей как со стороны непосредственно Госзаказчика, так и со стороны иных Заказчиков, работающих в сфере ГОЗ	применение финансовых инструментов
риск неоплаты обязательных расходов	рост услуг естественных монополий, нехватка собственных оборотных средств	реструктуризация договоров с поставщиками, в том числе заключение долгосрочных договоров
риск взаимодействия с контрагентами (заключение договоров с недееспособными, неплатежеспособными юридическими лицами, риски нарушения обязательств контрагентами)	недостаточность информации о контрагентах	тщательный выбор партнеров путем их глубокого изучения, получения банковских и аудиторских справок о деловой порядочности контрагентов, другой информации, характеризующей фирмы-контрагенты
Тактические		
риск снижения финансовой устойчивости	несовершенная структура капитала (существенная доля заемных средств)	реструктуризация кредитного портфеля, увеличение собственных средств
риск потери квалифицированных кадров, дефицит кадров технических специальностей, инерционное сопротивление персонала изменениям (преобразованиям)	процесс реформирования отрасли	новые формы мотивации персонала
риск срыва заключенных госконтрактов	недополучение исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке	диверсификация поставок, расширение состава поставщиков; прогнозирование динамики цен; создание страховых запасов исходных материалов; заблаговременная разработка системы функционирования организации в условиях поиска альтернативных поставщиков
риск недоступности каналов сбыта	взаимодействие с фирмами-посредниками вследствие отсутствия оборотных средств	установление взаимоотношений с непосредственными заказчиками (для судоремонтной отрасли - судовладельцами), использование финансовых инструментов с целью пополнения оборотных средств
риск снижения заказа на продукцию отрасли	моральный и физический износ оборудования	поэтапная замена морально и физически устаревшего оборудования, в том числе с помощью применения финансовых инструментов
риск сокращения собственных оборотных средств	неполная загрузка производственных мощностей	мероприятия по снижению затрат на производство и поиск дополнительной загрузки производства
риск взаимодействия с поставщиками-монополистами	отсутствие информации и системы мониторинга контрагентов, поставляющих аналогичную продукцию	постоянный сбор и актуализация информации о возможных поставщиках, их намерениях, осваиваемых технологиях и социально-экономической ситуации вокруг них; установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками

В целом, способы уменьшения отрицательных последствий оперативных и тактических рисков идентичны во всех организациях схожего типа и направлены на:

- повышение эффективности оборудования;
- повышение эффективности зданий, земельных участков;
- сокращение капитальных вложений;
- рационализацию производственных запасов;
- ускорение оборота денежных средств;
- увеличение притока денежных средств;
- уменьшение оттока денежных средств;
- реструктуризацию кредитного портфеля;
- снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности.

Анализ действующих мер восстановления платежеспособности организаций представлен в таблице 3.4.

Основными действующими областями воздействия анализируемых организаций являются: производственная деятельность (снижение затрат); внеоборотные активы (реализация и списание непрофильных активов, сдача в аренду площадей); реструктуризация кредитного портфеля (изменение сроков займа) и увеличение притока денежных средств (изменение цены договоров).

В целях восстановления платежеспособности к ключевым областям воздействия относятся:

- оборотные и внеоборотные активы;
- кредиторская и дебиторская задолженность;
- долгосрочные и краткосрочные заемные средства.

Таблица 3.4 – Анализ действующих мер восстановления платежеспособности на примере организаций⁶²

Направления оптимизации	Перечень мероприятий	Мероприятия на уровне организаций
Снижение затрат	Совершенствование системы закупок товарно-материальных ценностей	Осуществление закупок непосредственно у производителей ТМЦ для исключения посреднического звена.
		Поиск поставщиков по всей России посредством размещения процедур закупки на электронных торговых площадках и официальном сайте Российской Федерации для размещения информации о заказах

⁶²Авторская разработка с использованием материала годовых отчетностей организаций [Электронный ресурс]: Интерфакс - центр раскрытия корпоративной информации – Режим доступа к эл. ресурсу: <http://www.e-disclosure.ru/>

		www.zakupki.gov.ru.
		Проведение комплексного анализа рынков и цен закупаемых ТМЦ
		Соблюдение принципа планирования закупок ТМЦ и осуществление закупок в соответствии с Планом закупки товаров, работ, услуг организации
	Оптимизация численности административно-управленческого и вспомогательного производственного персонала	Сокращение численности административно-управленческого и вспомогательного производственного персонала с целью сохранения возможности ежегодного роста фонда оплаты труда
Реализация/ списание непрофильных активов	Реализация непрофильных активов, списание, реализация непригодного и не используемого оборудования	Передача здания гостиницы. Списание убыточных доков, утилизация убыточной контрольно-дозиметрической станции. Пересмотр сроков полезного использования основных средств, проведение инвентаризации
Сдача в аренду площадей	Сдача освободившихся неиспользуемых площадей во временную аренду	Сдача в аренду нежилых помещений, бытового корпуса, здания компрессорной, зданий цехов
Изменение условий договоров	Перевод краткосрочных договоров займа в долгосрочные	Пролонгация даты возврата долга по договорам займа с одного года до двух лет
	Изменение цены договора	Рост цен на продукцию соразмерно росту цен на сырье и материалы

3.3 Выявление неэффективных бизнес-единиц

«Внутреннюю эффективность» бизнес-единиц необходимо определить на основании наличия и эффективности такой структуры, как внутренний контроль (аудит) организации. Внутренний аудит с точки зрения обеспечения платежеспособности организации является неотъемлемым и важным элементом управленческого контроля, который предоставляет информацию о деятельности бизнес-единиц и подтверждает достоверность отчетов менеджеров. Внутренний контроль необходим для предотвращения потери ресурсов и осуществления необходимых изменений внутри организации. Одна из главных задач внутреннего аудита в условиях недостаточной платежеспособности организаций – это осуществление постоянного контроля за расходами организации и выработка мер по их снижению.

В целях содействия советам директоров и исполнительным органам компаний в повышении эффективности управления в акционерных обществах с участием Российской Федерации путем осуществления независимой и объективной оценки эффективности систем и процессов акционерных обществ в рамках организации деятельности внутреннего аудита Федеральным Агентством по Управлению Государственным имуществом издан приказ от

04.07.2014 № 249 «Об утверждении методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации».

Цели, задачи, полномочия и обязанности внутреннего аудита в компании определяются во внутреннем нормативном документе (положением о внутреннем аудите). Задачи внутреннего аудита определяются с учетом имеющихся ресурсов, особенностей и приоритетов деятельности компании.

Кроме того, Федеральным Агентством по Управлению Государственным имуществом с целью оказания содействия советам директоров, исполнительным органам и руководителям подразделений внутреннего аудита акционерных обществ, входящих в холдинговые структуры (группы компаний) с участием Российской Федерации, к построению общегрупповой функции внутреннего аудита издан приказ от 03.09.2014 №330 «Об утверждении методических рекомендаций по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации».

Внутренний аудит содействует совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления компанией, совершенствовании ее финансово-хозяйственной деятельности путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления, как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед компанией целей.

Акционерные общества помимо обязательного аудита для осуществления контроля за своей финансово-хозяйственной деятельностью избирают общим собранием акционеров ревизионную комиссию (ревизора) общества, а также создают на правах структурных подразделений различные контрольно-ревизионные управления, департаменты, отделы.

Положения о службе внутреннего контроля и аудита акционерного общества разрабатываются в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Кодексом корпоративного поведения от 4.04.2002 г., действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации и учредительными документами общества. Положение устанавливает порядок деятельности службы внутреннего контроля и аудита общества.

Что касается обществ с ограниченной ответственностью, то, в отличие от акционерного общества, образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) обязательно только при условии, если число участников такого общества более пятнадцати. Поэтому общества с числом участников пятнадцать и менее не обязаны формировать данный орган внутреннего аудита. Вместе с тем в уставах может быть предусмотрено образование

ревизионного органа и при меньшем количестве участников. Функции ревизионной комиссии (ревизора) общества, если это предусмотрено уставом общества с ограниченной ответственностью, может осуществлять утвержденный общим собранием участников общества аудитор, не связанный имущественными интересами с обществом, членами совета директоров (наблюдательного совета) общества, с лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, членами коллегиального исполнительного органа общества и участниками общества.

Принципы образования и деятельности ревизионного органа как в акционерных обществах, так и в обществах с ограниченной ответственностью во многом схожи. В частности, в федеральном законе «Об акционерных обществах»⁶³ и в федеральном законе «Об обществах с ограниченной ответственностью»⁶⁴ почти дословно совпадают нормы о том, что члены ревизионной комиссии (ревизор) общества не могут одновременно являться членами совета директоров (наблюдательного совета) и занимать должности в органах управления общества. И это естественно, поскольку контроль за финансово-хозяйственной деятельностью должен осуществляться независимо от организационно-правовой формы юридического лица.

Возможность применения к общества с ограниченной ответственностью по аналогии законодательства об акционерных обществах подтверждается судебной практикой. Например, ФАС Поволжского округа в Постановлении от 21.04.2009 по делу № А49-3861/2008 отметил, что, поскольку в ст. 36 Закона об ООО нет требований к содержанию заключения ревизионного органа, осуществляющего внутренний аудит в обществе с ограниченной ответственностью, суд первой инстанции правомерно применил по аналогии ст. 87 Закона об акционерных обществах.

Неотъемлемой частью внутреннего контроля обществ является надлежащим образом задокументированная и утвержденная процедура управления внутренними аудитами общества. Пример процедуры управления внутренними контролями (внутренними аудитами) общества представлен в Приложении Е. Данная процедура состоит из следующих основных частей:

- лист задействованных подразделений во внутренних аудитах общества;
- цель процедуры;
- определения, используемые в процедуре;

⁶³Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ.

⁶⁴Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ.

- обязанности участников процесса и последовательность действий;
- листы согласования и ознакомления.

3.4 Определение комплекса финансовых инструментов, позволяющих организации активизировать внутренние резервы, и привлечь средства из внешних источников

Основным инструментом привлечения средств из внешних источников для организаций по-прежнему являются банковские кредиты.



Рисунок 3.4 – Динамика ключевой ставки Центрального Банка РФ⁶⁵

Несмотря на снижение ключевой ставки с 17 до 12,5% (рисунок 3.4) стоимость заемного финансирования для многих организаций все еще превышает их рентабельность (рисунок 3.5).

⁶⁵ Ключевая ставка и ставка рефинансирования - [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/10180094/>

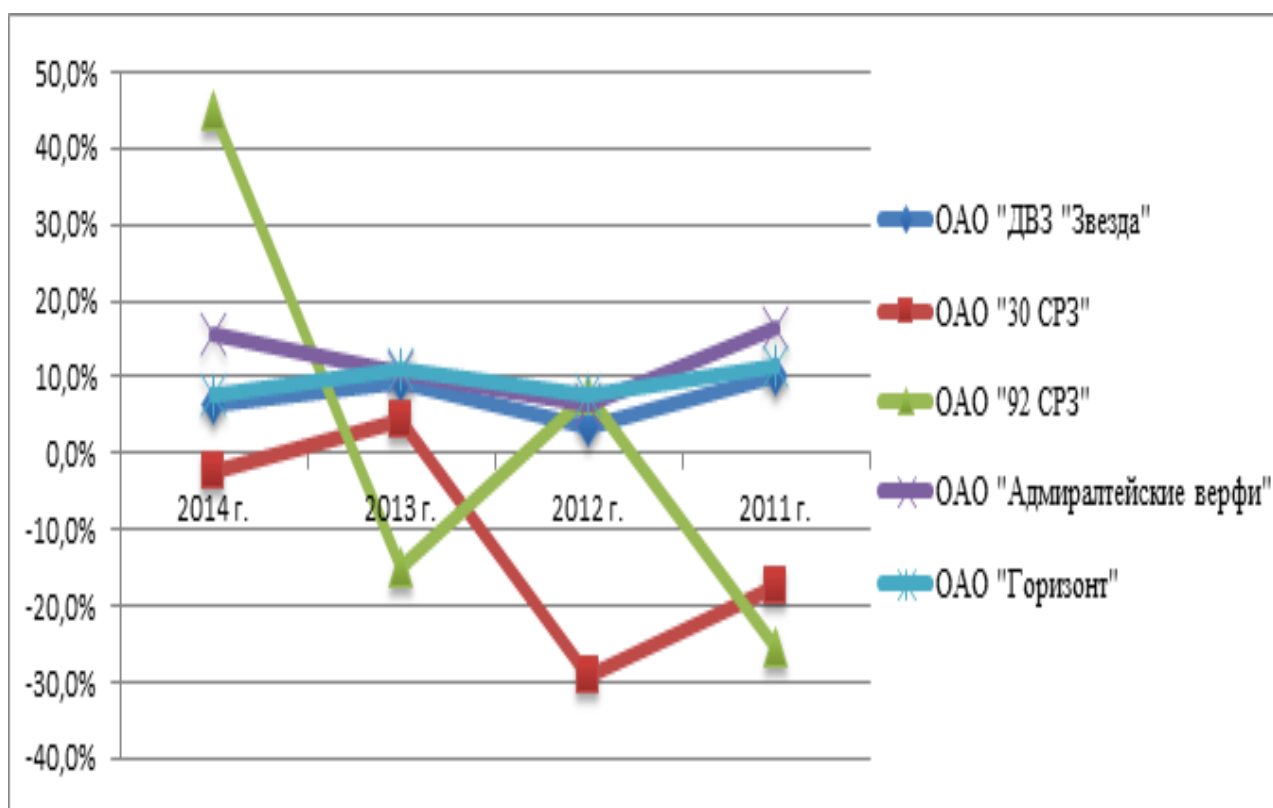


Рисунок 3.5 – Динамика рентабельности основной деятельности организаций ⁶⁶

В таблице 3.5 представлены способы практического применения финансовых инструментов организациями .

Большинство организаций пополняет оборотные средства за счет заемного финансирования, и, кредитование как один из финансовых инструментов – необходимый элемент для поддержки производственного процесса организаций. Для отдельных отраслевых организаций важно использовать систему проектного финансирования.

Система проектного финансирования представляет собой:

- финансирование, основанное на жизнеспособности самого проекта без учета кредитоспособности его участников, их гарантий и гарантий погашения кредита третьими сторонами;
- финансирование инвестиций, при котором источником погашения задолженности являются потоки денежной наличности, генерируемые в результате реализации самого инвестиционного проекта;
- финансирование, при котором кредитор оценивает, во-первых, потоки наличности и объем предполагаемых поступлений для определения перспектив возврата

⁶⁶ Авторская разработка с использованием материала годовых отчетностей организаций [Электронный ресурс]: Интерфакс - центр раскрытия корпоративной информации – Режим доступа к эл. ресурсу: <http://www.e-disclosure.ru/>

предоставленных средств, и, во-вторых, активы организации (или иной экономической единицы), служащие обеспечением кредита;

– финансирование, обеспеченное экономической и технической жизнеспособностью организации, что позволяет генерировать потоки наличности, достаточные для обслуживания своего долга.

Таблица 3.5 – Способы практического применения финансовых инструментов организациями ⁶⁷

№ п/п	Наименование финансового инструмента	Способ применения	Пример применения
Финансовые инструменты снижения дебиторской и кредиторской задолженности			
1.	Уступка требований в качестве погашения задолженности	договор обеспечительной уступки права требования с кредитной организацией	в качестве обеспечения надлежащего исполнения обязательств организации-принципала по договору о предоставлении банковской гарантии, принципал уступает Банку свои права требования к Министерству (контрагенту), на получение денежных сумм, причитающихся принципалу от контрагента по государственному контракту
2.	Беспроцентный заем	сделка с заинтересованностью - беспроцентный заем от основного акционера общества	займодавец передает заемщику беспроцентный заем для осуществления платежей согласно утвержденному реестру просроченной кредиторской задолженности
Финансовые инструменты наращивания (экономии) денежной выручки			
3.	Кредиты банков	кредитное соглашение об открытии кредитной линии	кредитное соглашение между Министерством финансов Российской Федерации (гарант), кредитным учреждением (агент), организацией (принципал)
4.	Финансовая аренда (лизинг)	право требования на часть денежных средств	залогодатель передает в залог залогодержателю принадлежащие ему на праве собственности имущественные права по государственному контракту, заключенному залогодателем с Министерством в качестве обеспечения исполнения обязательств Залогодателем, возникших из договора лизинга.
		обязательство приобрести в собственность оборудование	лизингодатель обязуется приобрести в свою собственность выбранное лизингополучателем оборудование и передать его лизингополучателю в лизинг, а лизингополучатель обязуется принять его с последующим обязательным выкупом.
5.	Дополнительный выпуск, размещение и реализация акций	сделка с заинтересованностью - реализация акций организацией основному акционеру	сделка по реализации именных бездокументарных акций

Проектное финансирование для организаций возможно также посредством:

1) венчурных фондов;

⁶⁷ Авторская разработка

2) государственно-частного партнерства.

Венчурные фонды способствуют инновационному и научно-техническому развитию организаций. Значительное число перспективных разработок не реализуется, поскольку организации не имеют собственных средств для финансирования перспективных проектов. При этом российский венчурный рынок развивается высокими темпами. По результатам исследования DowJonesVentureSource по итогам 2012 года Российская Федерация была признана самым быстрорастущим венчурным рынком Европы.⁶⁸

В целях реализации механизма государственно-частного партнерства на государственном уровне разработан проект «Концепции применения механизмов государственно-частного партнерства в сфере оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации» (далее - Концепция).

Концепция разработана в целях обеспечения выполнения Указа Президента Российской Федерации от 7.05.2012 г. № 603, решения Совета Безопасности Российской Федерации от 31 августа 2012 г., утвержденного Президентом Российской Федерации от 13 сентября 2012 г. № Пр-2466, в соответствии с поручениями Правительства Российской Федерации от 3 июня 2012 г. № РД-П7-3277, от 3 октября 2012 г. № РД-П7-71пр, раздел III, пункт 2 и от 14 ноября 2012 г. № РД-П7-81пр, раздел I, пункт 2, на основании положений Основ государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу.

Цель разработки Концепции - определение направлений и способов обеспечения в долгосрочной перспективе (2013 – 2020 годы) применения механизмов государственно-частного партнерства в сфере оборонно-промышленного комплекса РФ, в интересах создания и производства нового поколения вооружения, военной и специальной техники.

Концепцией определяется, что государственно-частное партнерство в сфере это отношения публичного партнера и частного партнера в связи с подготовкой, заключением, исполнением и прекращением соглашений о государственно-частном партнерстве, а также иных механизмов взаимодействия публичного (государство) и частного (бизнес) секторов в сфере в рамках действующего законодательства.

В соответствии с этой целью в Концепции сформулированы:

– основные принципы и направления реализации проектов в сфере посредством применения механизмов ГЧП;

⁶⁸ Исследование российского и мирового венчурного рынка за 2007-2013 годы [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/201402_RVC_EY_venture_markets_RU.pdf

- основные задачи реализации проектов в сфере посредством применения механизмов ГЧП;
- основные формы и механизмы взаимодействия публичного (государство) и частного (бизнес) секторов в сфере ;
- основные направления реализации проектов в сфере, в том числе, создание новых производств продукции военного назначения;
- пилотные проекты в сфере ;
- основные ожидаемые результаты реализации Концепции.

Концепцией устанавливается, что стратегической целью формирования и применения механизмов государственно-частного партнерства является привлечение в данную сферу компетенций, кадров, инноваций, технологий, капитала и опыта управления частных организаций и организаций для совместного решения задач обеспечения национальной безопасности, повышения эффективности использования средств федерального бюджета и активов организаций, организаций и учреждений, совместной разработки и реализации инвестиционных и инновационных проектов, совершенствования управления и информационно-аналитического обеспечения в сфере, налаживания трансфера технологий и комплексного развития военного и гражданского сектора научно-промышленного комплекса Российской Федерации

Основным механизмом реализации Концепции будет являться План мероприятий по реализации Концепции применения механизмов государственно-частного партнерства в сфере оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, утверждаемый Военно-промышленной комиссией при Правительстве Российской Федерации по согласованию с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти.

13 июля 2015 г. принят Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в РФ и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» (далее- Закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ).

Закон от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ обязывает в установленные сроки привести нормы законодательства субъектов РФ в соответствие с ним.

Государственно-частное партнерство теперь будет основываться на принципиально новых неконцессионных моделях.

Цель закона – привлечение в экономику частных инвестиций, обеспечение доступности товаров, работ, услуг и повышение их качества.

Соглашение о ГЧП заключается между публичным и частным партнерами на срок не менее 3 лет. Частным партнером может быть российское юридическое лицо.

В законе установлен исчерпывающий перечень требований, которым должен соответствовать частный партнер.

Закреплены обязательные элементы соглашения о ГЧП. Это строительство и (или) реконструкция объекта частным партнером. Полное или частичное финансирование им создания объекта. Осуществление частным партнером эксплуатации и (или) техобслуживания объекта. Возникновение у него права собственности на объект при условии обременения последнего. При этом если совокупный объем госинвестиций превышает сумму частных вложений, то объект передается в публичную собственность не позднее дня прекращения соглашения.

Установлен закрытый перечень объектов соглашения о ГЧП. Это в том числе автодороги, мосты, транспорт общего пользования (кроме метрополитена), объекты ж/д и трубопроводного транспорта, морские, речные и специализированные порты, водные и воздушные суда, аэропорты, объекты по производству, передаче и распределению электроэнергии, гидротехнические сооружения, объекты благоустройства территорий, а также те, на которых осуществляются обработка, утилизация, обезвреживание, размещение твердых коммунальных отходов, объекты здравоохранения, в том числе предназначенные для санаторно-курортного лечения, объекты образования, культуры, спорта, объекты, используемые для организации отдыха граждан и туризма, иные объекты соцобслуживания населения.

Определены полномочия соответствующих органов власти в области ГЧП. Перечислены гарантии прав и законных интересов частных партнеров при реализации соглашения о ГЧП. Также прописана процедура его подготовки, заключения, исполнения, прекращения.

Корреспондирующие поправки внесены в Земельный, Градостроительный, Водный и Лесной кодексы РФ, в Законы о недрах, оценочной деятельности и др.

К дополнительным финансовым инструментам, реализуемым организациями, можно отнести финансовые инструменты, осуществляемые в рамках заинтересованных лиц (или сделки с заинтересованностью):

- беспроцентный заем;
- дополнительный выпуск и реализация акций.

При этом финансовые инструменты, связанные с реализацией акций, могут быть осуществлены в форме переоценки рыночной стоимости уже существующих акций, что скажется в отражении стоимости акций в третьем разделе баланса организации. В таком случае организации необходимо привлечение независимого оценщика для оценки текущей рыночной стоимости акций и возможных изменений их рыночной стоимости в результате

поглощения. Данное требование, должно быть отражено в уставах открытых акционерных обществ. Однако согласно сведениям о соблюдении обществами Кодекса корпоративного поведения, отраженных в годовых отчетах организаций вышеуказанное требование большинством анализируемых организаций не соблюдается.

Такие финансовые инструменты, как лизинг и факторинг мало используются анализируемыми организациями. С одной стороны, это возможность отсрочки платежей для организаций. При этом, как подтверждают прогнозы рейтингового агентства Эксперт-Ра, как рынок факторинга, так и рынок лизинга в 2015 году ожидает стагнация или падение.⁶⁹ Прогнозируется снижение ставок на рынке факторинга, где поставщик и покупатель – представители крупного бизнеса. Что касается рынка лизинга прогнозируется рост процентных ставок по банковским кредитам под финансирование лизинговых сделок на 2-4 п.п. Таким образом, при выборе финансового инструмента организациям необходимо изучить возможности применения каждого финансового инструмента и руководствоваться наиболее выгодными условиями для достижения поставленных целей по изысканию внутренних резервов и высвобождению денежных средств.

Значительная организаций пополняет оборотные средства за счет заемного финансирования, и, кредитование как один из финансовых инструментов – необходимый элемент для поддержки производственного процесса организаций. Для организаций отрасли важно использовать систему проектного финансирования, которое возможно реализовать посредством венчурных фондов и государственно-частного партнерства. Специфика венчурных инвестиций заключается в финансировании инновационных проектов организаций.

Принятие правовых актов о государственно-частном партнерстве в сфере и их инкорпорация в систему законодательства страны позволят обеспечить нормативную правовую базу для государственно-частного партнерства и позволит, в том числе в рамках ГЧП-проектов, эффективно развивать как приоритетные направления промышленности, так и оказать поддержку организациям в рамках реструктуризации их экономической деятельности.

К финансовым инструментам, реализуемым организациями, помимо кредитования, относятся финансовые инструменты, осуществляемые в рамках заинтересованных лиц (или сделки с заинтересованностью): беспроцентный заем, дополнительный выпуск и реализация

⁶⁹Результаты опроса топ-менеджеров лизинговых компаний, Результаты опроса топ-менеджеров Факторов[Электронный ресурс]: Рейтинговое агентство Эксперт-РА– Режим доступа к эл. ресурсу: http://raexpert.ru/researches/leasing/opros_2014; http://raexpert.ru/researches/factoring/factoring_opros_2015

акций. Факторинг и лизинг мало используются организациями, наличие стагнации данных рынков не способствует их развитию. Организациям при выборе финансового инструмента необходимо изучить возможности применения каждого финансового инструмента и руководствоваться наиболее выгодными условиями для достижения поставленных целей по изысканию внутренних резервов и высвобождению денежных средств.

3.5 Определение и обоснование вида санации организации

Стратегическая цель санации состоит в достижении организацией долговременных конкурентных преимуществ путем выбора наилучшего варианта его развития и оптимизации требуемых для этого инвестиционных ресурсов, а также достаточно высокого уровня рентабельности производства продукции.

Для выбора вида санации организации необходимо:

- 1) определить стадию финансового кризиса организации;
- 2) провести расчет ее эффективности.

Схема определения вида санации организации представлена на рисунке 3.6.

Для стадии легкого финансового кризиса характерна санация организации, направленная на реорганизацию его долга. Для стадии глубокого финансового кризиса характерна санация организации с изменением статуса юридического лица. В отношении стадии финансовой катастрофы при позднем ее обнаружении необходимо предпринять меры, направленные на остановку производства или банкротство организации.

В федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)»⁷⁰ (далее Закон о банкротстве) под стратегическими организациями понимаются:

– федеральные государственные унитарные организации и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации, а также иные организации в случаях, предусмотренных федеральным законом;

– организации - производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и другие организации, осуществляющие работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа.

⁷⁰О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2014) – [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/185181/>

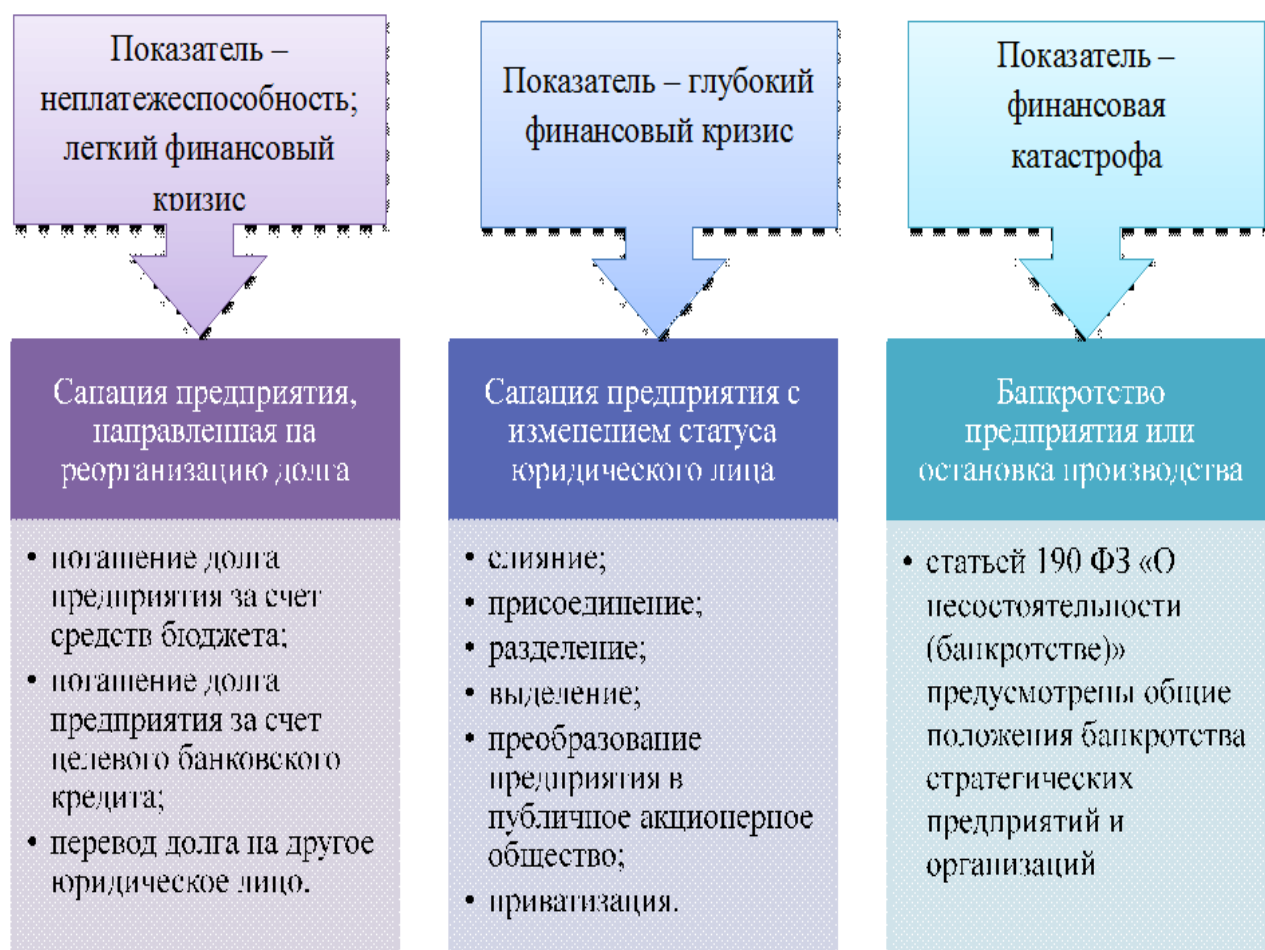


Рисунок 3.6 – Схема определения вида санации организации⁷¹

Постановлением Правительства РФ от 17.11.2005 № 684 установлено, что в качестве стратегических организаций и организаций, в отношении которых применяются правила, предусмотренные параграфом 5 главы IX Закона о банкротстве, рассматриваются стратегические организации и стратегические акционерные общества, предусмотренные перечнем, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 04.08.2004 № 1009.

Пунктом 3 ст. 190 Закона о банкротстве установлено, что стратегические организация и организация считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

В соответствии с п. 4 ст. 190 Закона о банкротстве для возбуждения производства по делу о банкротстве стратегических организации или организации принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем пятьсот тысяч рублей.

⁷¹Авторская разработка

Определим стадию финансового кризиса, в котором находятся анализируемые организации. Поскольку результаты экспресс-анализа финансовой отчетности анализируемых организаций и оценки достаточности денежных средств для выполнения обязательств различаются, предлагается провести расчет рейтинговой оценки финансового состояния.

Расчет рейтинговой оценки финансового состояния организаций

Расчет рейтинговой оценки финансового состояния представляет собой присвоение качественной характеристики финансового состояния к каждому из анализируемых организаций на основании средневзвешенной балльной оценки стратегической, тактической и оперативной групп коэффициентов за все анализируемые периоды. К каждому показателю в группе коэффициентов присваивается вес, итоговое значение которого равно единице.

Градации качественной оценки финансового состояния представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Градации качественной оценки финансового состояния организаций

Балл		Условное обозначение (рейтинг)	Качественная характеристика финансового состояния
от	до(включ.)		
2	1,6	AAA	Отличное
1,6	1,2	AA	Оченьхорошее
1,2	0,8	A	Хорошее
0,8	0,4	BBB	Положительное
0,4	0	BB	Нормальное
0	-0,4	B	Удовлетворительное
-0,4	-0,8	CCC	Неудовлетворительное
-0,8	-1,2	CC	Плохое
-1,2	-1,6	C	Оченьплохое
-1,6	-2	D	Критическое

Достоинства методики расчета рейтинговой оценки финансового состояния:

- базируется на комплексном подходе к оценке финансовой деятельности организации;
- оценка осуществляется на основе публичной отчетности;
- оценка является сравнительной, так как учитывает реальные достижения всех организаций.

3.6 Выработка организационно-методического механизма обеспечения финансового оздоровления организации

Для первой группы организаций, санация которых направлена на реструктуризацию долга, необходимым условием эффективности финансового оздоровления является жесткий контроль за денежными потоками, контроль за выполнением условий договоров, своевременностью платежей, кредитный контроль.

Выполнение данного условия возможно через выделение отдельной структурной единицы – казначейства, при этом бизнес-процессы управления финансовыми потоками должны быть максимально автоматизированы. Казначейство выделяется в составе финансовой дирекции организации и непосредственно подчиняется финансовому директору общества. Пример организационной структуры организации с выделенной структурной единицей – казначейством представлен на рисунке 3.7.

Для холдинговых структур актуальна централизация функций казначейства. Для собственных подразделений казначейство выполняет роль «внутреннего банка» и отвечает за весь спектр работы с финансовыми институтами.

Необходимость централизации функций казначейства обуславливается выполнением следующих принципиальных задач:

- 1) четкость и своевременность выполнения графика платежей;
- 2) контроль за соблюдением достаточности денежных средств для выполнения обязательств;
- 3) контроль за соблюдением выполнения статей бюджета;
- 4) соблюдение сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженности;
- 5) соблюдение сроков погашения кредитов и займов и процентов по ним;
- 6) соблюдение сроков погашения по имеющимся финансовым инструментам;
- 7) управление излишним остатком средств на счетах.

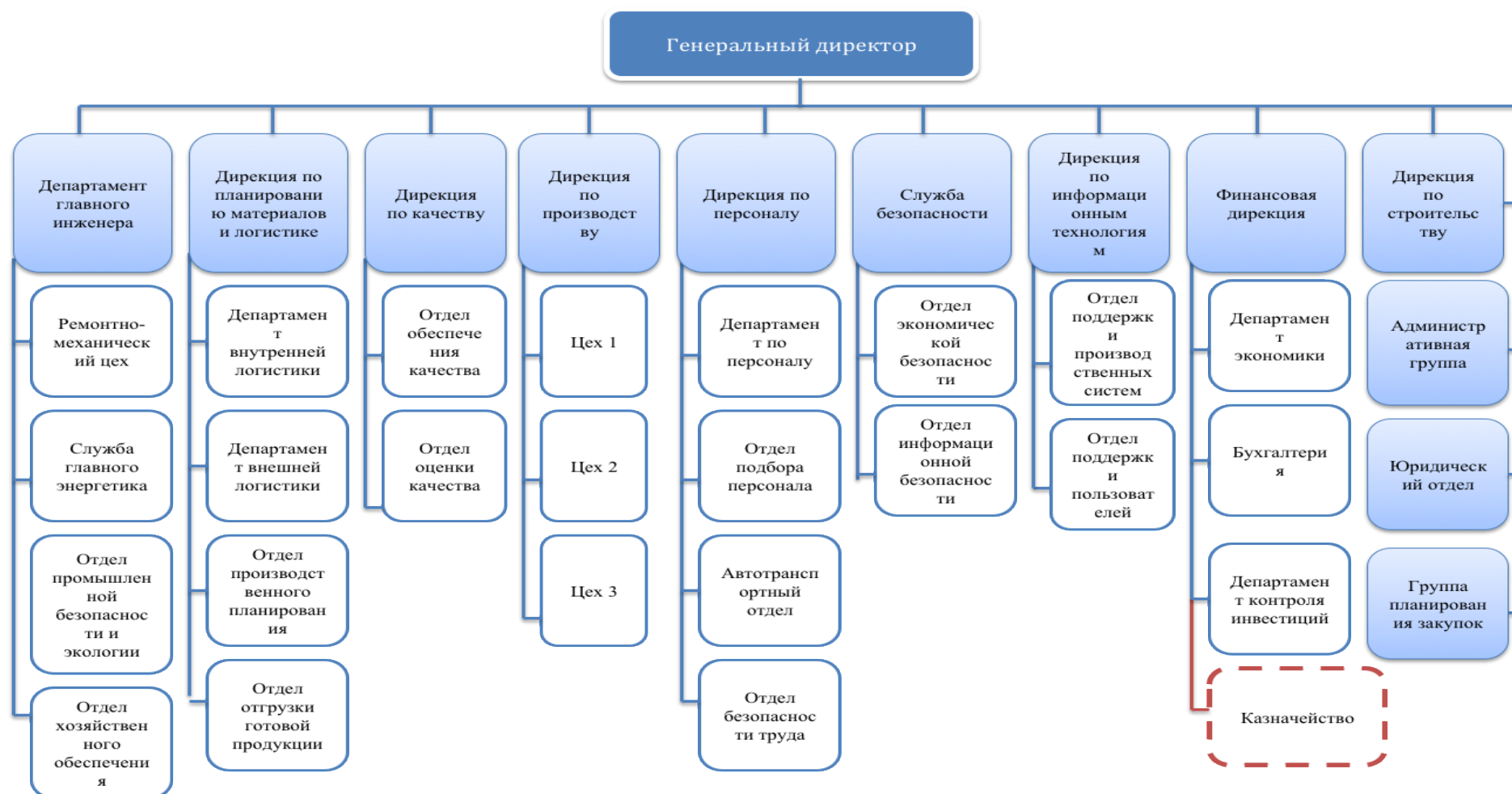


Рисунок 3.7 – Пример организационной структуры организаций первой группы⁷²

⁷² Авторская разработка

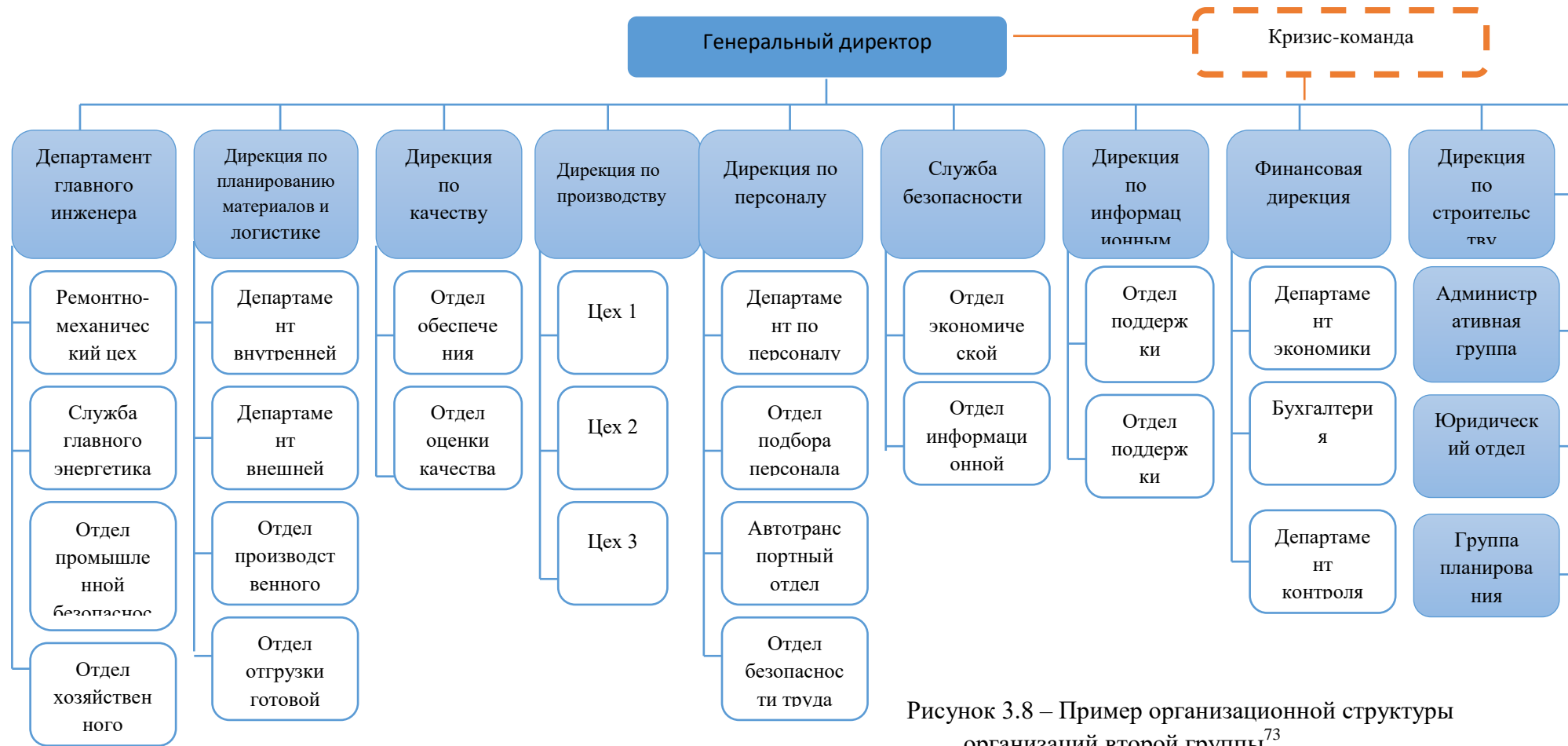


Рисунок 3.8 – Пример организационной структуры организаций второй группы⁷³

⁷³ Авторская разработка

Преимущества централизации функций казначейства: централизованное прогнозирование денежных средств, при котором уменьшается риск неплатежеспособности одних структур за счет денежных средств других и уменьшение величины рабочего капитала за счет перераспределения денежных средств.

Ключевым фактором успеха при переходе на централизованную модель казначейства является контроль за управлением информационными потоками.

Автоматизация казначейства может проводиться, как в составе комплексного проекта, который включает несколько бизнес-задач, так в формате отдельного проекта. Проект может включать, как задачи автоматизации существующих бизнес-процессов, так и проведение предварительной оптимизации бизнес-процессов компании с целью получения максимальной эффективности от последующей автоматизации.

Моделирование бизнес-процессов позволяет на этапе проектирования информационной системы проследить и скорректировать все необходимые взаимосвязи системы управления финансовыми потоками.

Построение системы “сверху вниз” подразумевает действия участников бизнес-процесса от инициатора до руководителя. Рассмотрим построение системы контроля на примере формирования заявки на оплату:

1. подготовка инициатором платежа заявки в системе;
2. рассмотрение и подписание заявки в системе владельцем бюджета;
3. изменение статуса заявки в системе;
4. заявка хранится в системе до наступления срока плановой оплаты платежа;
5. контроль казначейства – подтверждение лимитов по бюджету;
6. подтверждение возможности оплаты;
7. согласование с финансовым директором;
8. при оплате – изменение статуса заявки на “оплаченная”.

Участие будущих пользователей в процессе внедрения автоматизации казначейства является важным условием, поскольку позволяет выявить “узкие места” прописанной модели автоматизации бизнес-процессов непосредственно в момент их использования.

Для организаций второй группы санация направлена на изменение статуса юридического лица. В этом случае для эффективного внедрения санации необходима специальная команда или кризис-команда, представляющая собой состав руководителей и специалистов, объединённых общей целью и интересами, связанными с финансовым оздоровлением и развитием организации, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели. В этих условиях важно выделить людей, готовых сотрудничать при реализации программы финансового оздоровления организации. При этом

такая команда непосредственно подчиняется либо генеральному директору организации, являющегося одновременно руководителем кризис-команды, либо выделяется в качестве независимой структурной единицы и подчиняется совету директоров общества. Пример организационной структуры организации с кризис-командой представлен на рисунке 3.8.

По организациям третьей группы или находящихся в стадии финансовой катастрофы осуществляется внешнее управление с помощью арбитражного управляющего. В его полномочия входят меры по восстановлению платежеспособности организации-должника и дальнейшему осуществлению его деятельности. Внешнее управление завершается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) организации-должника, если цель внешнего управления успешно достигнута, либо принятием решения о признании должника несостоятельным (банкротом) и о начале конкурсного производства.

Внутренний контроль за обеспечением мероприятий по финансовому оздоровлению организаций заключается во введении изменений в организационных структурах организаций. Так, для первой группы организаций, санация которых направлена на реструктуризацию долга, необходимым условием эффективности финансового оздоровления является выделение отдельной структурной единицы – казначейства, при этом бизнес-процессы управления финансовыми потоками должны быть максимально автоматизированы. Казначейство выделяется в составе финансовой дирекции организации и непосредственно подчиняется финансовому директору общества. Для организаций второй группы санация направлена на изменение статуса юридического лица. В этом случае для эффективного внедрения санации необходима специальная команда или кризис-команда, которая непосредственно подчиняется либо генеральному директору организации, являющегося одновременно руководителем кризис-команды, либо выделяется в качестве независимой структурной единицы и подчиняется совету директоров общества.

По организациям третьей группы или находящихся в стадии финансовой катастрофы осуществляется внешнее управление с помощью арбитражного управляющего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии представлены мероприятия в сфере финансового оздоровления организаций.

Финансовое оздоровление организации важно проводить на основе проектного подхода: начинать с формирования концепции предотвращения кризиса (или вывода организации из кризиса), выработать стратегию финансового оздоровления, сформировать кризис-команду и контролировать процесс финансового оздоровления по двум каналам обратной связи.

Первоочередные меры по восстановлению платежеспособности организации, касающиеся реструктуризации производства, активов, пассивов подразделить на оперативные (направленные на устранение неплатежеспособности организации) и тактические (направленные на восстановление финансовой устойчивости организации):

- В целях повышения эффективности оборудования, зданий и земельных участков считаем важным направить усилия на анализ основных средств, их продажу, аренду, обмен и консервацию.

- В целях сокращения капитальных вложений предлагаем выделить неэффективные инвестиционные проекты, предпринять меры по их остановке и консервации.

- Для того чтобы рационализировать производственные запасы, предлагаем произвести их оценку, продать излишки, уменьшить размер неприкосновенных запасов.

- В целях увеличения притока денежных средств и уменьшения оттока денежных средств предлагаем провести реструктуризацию дебиторской и кредиторской задолженностей, кредитного портфеля.

- Для снижения затрат в производственной и коммерческой деятельности предлагаем ввести более жесткий контроль за потреблением ресурсов, повысить эффективность осуществления закупок, внедрить прогрессивные формы оплаты труда, ликвидировать нерентабельные производства.

- Считаем важным внедрение инновационных подходов в части оформления прав собственности на результаты интеллектуальной деятельности (РИД), выделения РИД в отдельную бизнес-единицу с целью возможной дальнейшей продажи РИД.

В качестве механизма привлечения бюджетных средств предлагаем использовать такие финансовые инструменты, как налоговый и бюджетный кредиты. Применение налогового кредита обусловлено снижением кредиторской задолженности организации, в то время как применение бюджетного кредита направлено на наращивание денежной выручки.

В качестве механизма привлечения внебюджетных средств предлагаем такие финансовые инструменты, как уступка требований в качестве погашения задолженностей, факторинг, лизинг, кредит поставщиков и предоплата покупателей, реализация нефункционирующих активов через открытые или закрытые торги и облигационный займ. Данные финансовые инструменты направлены на сокращение дебиторской задолженности, на экономию денежных средств и наращивание денежной выручки организации.

В целях мониторинга финансового состояния организации в монографии представлен комплекс показателей для анализа денежных потоков, направленный на оценку достаточности денежных ресурсов для погашения обязательств в установленные сроки, выполнения обязательств организации и оценку "внутренней эффективности" бизнес-единиц организации. Подготовлен программный продукт расчета этих показателей.

В зависимости от глубины кризиса организации и условий предоставления ему внешней помощи предлагаем применить следующие формы финансового оздоровления организаций :

- погашение долга организации за счет средств бюджета или целевого банковского кредита (санация организации, направленная на реорганизацию долга без изменения статуса юридического лица санлируемого организации);

- слияние, присоединение, разделение, приватизация, преобразование организации в открытое акционерное общество с целью частичной продажи активов (санация организации с изменением статуса юридического лица санлируемого организации).

В виду возникновения новых функций и сжатых сроков выполнения задач при реализацией стратегии финансового оздоровления организации считаем важным формирование кризис-команды (crisismanagementteam).

В условиях финансового оздоровления организации вследствие увеличения рабочей нагрузки на сотрудников и возможного сопротивления проводимым реформам рекомендуем принять ряд мер, направленных на эффективное управление персоналом:

- проведение разъяснительных бесед, информирование о плане по выходу из кризиса;
- создание системы вознаграждений по выполнению плана (стратегии) финансового оздоровления организации;
- проведение «стимулирующих» мероприятий, направленных на повышение лояльности к организации;
- своевременная выплата заработной платы;
- повышение степени конфиденциальности информации о финансовом состоянии организации.

Представленный в монографии организационно-методический механизм обеспечения финансового оздоровления организации представлен по четырем направлениям деятельности (координация, разработка, экспертиза, продвижение) и состоит из трех стадий (подготовительная стадия, стадия реализации и стадия контроля).

Сбор, обработка, анализ и интерпретация информации о реализации стратегии финансового оздоровления организаций должны проводиться по двум каналам обратной связи:

- канал отрицательной обратной связи: анализ отклонения от заданных параметров развития системы дает релевантную информацию для удержания системы в заданных параметрах;

- канал положительной обратной связи включается, когда система входит в состояние неустойчивости, флуктуации (точка бифуркации) вследствие критических изменений параметров внутренних и внешних параметров; ставится задача выбора наилучшего тренда из всего возможных вариантов развития системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 26.12.2014).[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/12112604/>
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 29.12.2014). [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/nalog1>.
- 3 Об утверждении государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика»: постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 316. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: локальный.
- 4 Об утверждении перечня госпрограмм РФ: Распоряжение правительства РФ от 11 ноября 2010 года №1950-р. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: локальный.
- 5 Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций : приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 20.11.2014 г. N 2338. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальный.
- 6 О государственном оборонном заказе: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 275-ФЗ.[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальный.
- 7 О государственных гарантиях РФ по кредитам, привлекаемым организациями оборонно-промышленного комплекса на реализацию проектов, осуществляемых в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 годы»: постановление Правительства РФ от 06.02.2013 № 97 в ред. [Постановления](#) Правительства РФ от 06.09.2013 № 785.[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70312288>.
- 8 О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон РФ от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 29.12.2014). [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/185181>.
- 9 О плане реализации государственной программы РФ «Экономическое развитие и инновационная экономика на 2014г. и на плановый период 2015 и 2016гг.»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.06.2014 г. №1097-р. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальный.
- 10 О реализации мер по предупреждению банкротства стратегических организаций и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса (вместе с «Положением о Правительственной комиссии по обеспечению реализации мер по предупреждению банкротства стратегических организаций и организаций, а также организаций оборонно-промышленного комплекса»). Постановление Правительства РФ от 22.05.2006 N 301 (ред. от 25.12.2014). [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальный.
- 11 Отчет о движении денежных средств: МСФО (IAS) 7. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». - Режим доступа: <http://base.garant.ru/70107983>.

12 Финансовые инструменты: представление информации: МСФО (IAS) 32. [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_147736/#p57.

13 Агасарова В.И. Развитие методов государственной поддержки малого инвестиционного предпринимательства: дис. канд. экон. наук. - 2013.

14 [Анимица Е.Г., Тертышный А.Т. Региональное развитие в контексте циклично-волновой методологии//Известия Уральского государственного экономического университета. – 2001. - №4. – С.55.](#)

15 Балычев С.Ю. Финансовое оздоровление организаций на основе реализации инвестиционных программ: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / ВЗФЭИ – М., – 2007

16 Бандурин В.В. Проблемы управления несостоятельным организационим в условия переходной экономики / В.В.Бандурин, В.Е. Ларицкий В.Е. - М: Наука и экономика, 1999 - 164 с.

17 Баранов А.А., Щукина Е.А. Разработка системы показателей для определения эффективных бизнес-единиц при реструктуризации машиностроительного организации /А.А. Баранов, Е.А. Щукина. // Известия Тульского государственного университета. – 2010 – № 1-1.

18 Бехтерева Е.В. Управление инвестициями/Е.В. Бехтерева- М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. -216 с.

19 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент/ И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. - 528с.

20 Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика/А.З. Бобылева. - М.: Дело, 2003. - 256 с.

21 Богинский А.И. Авиапромышленность России: реализация стратегических задач// Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. – том 10.

22 Варганова А.Е. Повышение инновационной активности хозяйствующих субъектов на основе интеграции производства: автореф. дис. наук: 08.00.05 / КГТУ. – К., 2009.

23 Галиуллина Г.Ф.: Совершенствование промышленной политики территории с крупным машиностроительным комплексом - дис. канд. экон. наук: Екатеринбург – 2008. – С.72-76.

24 Галиуллина Г.Ф. Условия раскрытия потенциала участников государственно-частного проектов в / Г.Ф. Галиуллина. Региональный экономический журнал, №3-4 (7-8) 2014.– с.19.

25 Грачев С.А. Оценка развития инновационной инфраструктуры на мезоуровне: дис. канд. экон. наук. – 2013.

26 Дворец Н.Н. Теория и практика финансового оздоровления организации: учебно-методическое пособие /Н.Н. Дворец; - М.: МАРТИТ – 2010.

27 Демидова М.Н. Разработка механизма предупреждения несостоятельности организаций: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / ГОУ ВПО КГУ – Кемерово, 2007.

28 Джеймс К.ВанХорн. Основы финансового менеджмента: научно-популярное издание/ Джеймс К.ВанХорн, Джон М. Вахович, мл. – М.: Вильямс, 2011. - 1225 с.

29 Дубенецкий Я.Н. Активная промышленная политика: безотлагательная необходимость // Проблемы прогнозирования. – 2003. – №1. – С. 7-16

30 Елисеев О.В. Повышение эффективности выполнения ГОЗ на основе развития контрактного механизма: дис. канд. экон. наук - 2014.

- 31 Ильминская С.А. Финансовое оздоровление промышленных организаций в транзитивной экономике: дис.канд.экон.наук: 08.00.10/ОГТУ – О., 2003. - 184 с.
- 32 Кандыбко Н.В. Экономические аспекты выбора исполнителей государственного оборонного заказа / Н.В. Кандыбко // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №4.
- 33 Караваев И.Е. Об основных итогах развития ситуации в в 2013 году и основных задачах на ближайшую перспективу//Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс,- том 10
- 34 Кац И. Антикризисное управление организацией. /И.Кац // Проблемы теории практики управления. - 2003. - №2. – 82-86с.
- 35 Колдышкин И.В. Управление инновациями в экспортно-ориентированном секторе : дис. канд. экон. наук. - 2004.
- 36 Короткова Э.М. Антикризисное управление: Учебник. - 2-е изд., доп. и перераб. / Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 379 с.
- 37 Кузнецов Б.Л. Гипотеза синергетического рынка в свете феноменологической теории фазовых переходов Л.Ландау// Вопросы экономики. – 2005. – №8. – С.49.
- 38 Курошева Г.М. Теория антикризисного управления организацией: Учебное пособие / Г.М. Курошева. - СПб: Речь, 2002. - 372с.
- 39 Локотко А.В. Формирование программы финансового оздоровления организации/ А.В. Локотко, Г.М. Курошева: Вестник КАСУ. - 2009, №3
- 40 Львов Д.С., Поршнев А.Г. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы: Монография/ Рук. авт. кол. Львов Д.С., Поршнев А.Г.: М.:Экономика, 2002.
- 41 Макеева Е.А. Антикризисное управление и методы финансового оздоровления организации/Е.А. Макеева// Бухгалтерский учет в строительной организации. -2012- №8
- 42 Малков Б.К. Государственное регулирование : дис. канд. экон. наук. - 2009.
- 43 Минаева Э.С. Антикризисное управление: Учебное пособие / Э.С.Минаева, В.П.Панагушина-М.: ПРИОР, 1998. - 432с.
- 44 Мирошниченко Ю.В. Оценка эффективности принимаемых решений при стратегическом планировании с учетом заинтересованных сторон (на примере организаций : дис. канд. экон. наук/- 2007.
- 45 Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование /И.А. Никонова И.А.- М.: Альпина Паблишер, 2012. – 160 с.
- 46 Нуриев Т.Р. Стратегическое планирование инновационного развития организаций с использованием инструментария форсайта: дис. канд. экон.наук. - 2014.
- 47 Очиченко О.В. Структура показателей развития организации оборонно-промышленного комплекса по сферам управления / О.В. Очиченко // Экономические науки. Экономика и управление. – 2009. – № 7 (56).
- 48 Першуков В.А. Госкорпорация «Росатом»: путь к технологическому лидерству// Новая экономика. Инновационный портрет России». - 2013., стр.123.
- 49 Петров М.Б. Методический подход к исследованию влияния региональных факторов на показатели развития транспортной системы//Вестник УГТУ-УПИ. – 2003. - №7. – С.92-98.
- 50 Покропивный С.Ф. Экономика организации. /С.Ф. Покропивный. – Киев: КНЕУ, 2001. - 609 с.
- 51 Полтерович В., Попов В. Эволюционная теория экономической политики// Вопросы экономики. – 2006.–№7.–С.4–23.

- 52 Поповкин В.А.// Национальная оборона. -2014.-№11.
- 53 Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент. /Н.В. Родионова. – М: Юнити-Дана, 2001- 223 с.
- 54 Самарин И.В.// Стратегическая стабильность. -2013.- №2 (63).
- 55 Сергеев И.В., Веретенникова И.И. Организация и финансирование инвестиций. / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова – М.: ФиС, 2002. – 400 с.
- 56 Синикова Н.И. Эффективность и профессионализм- девиз Рособоронпоставки при размещении ГОЗ//Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. - том 10
- 57 Сокольский В., Степнов Ф. Промышленная политика – возможные варианты // Бизнес: организация, стратегия, системы. – 2003. – №9. – С.30-31.
- 58 Солодухин Д.Н. Финансовое оздоровление промышленных организаций в условиях банкротства: дис. канд. экон. наук: 08.00.10. РАНХиГС – М., - 2008.
- 59 Стругов Л.В. Перспективы развития отечественного судостроения// Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. - том 10.
- 60 [Татаркин А.И., Пумпянский Д.А. Региональная промышленная политика: институциональный аспект//Промышленная политика в Российской Федерации. – 2004. – №12. – с.91-99.](#)
- 61 Татаркин А.И., Романова О.А., Чененова Р.И., Филатова М.Г. Региональная промышленная политика, с.49.
- 62 Теплова И.Г. Формирование и эффективное развитие интегрированных научно-производственных комплексов на базе наукоемких организаций оборонной промышленности: автореф. дис. докт. экон. наук. - 2013.
- 63 Тренев Н.Н. Стратегическое управление. / Н.Н. Тренев. - М.: Приор, 2002, 282 с.
- 64 Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. /К. Уолш. - М.: Дело, 2001, 360 с.
- 65 [Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы: Монография/Рук. авт. кол.: Львов Д.С., Поршнев А.Г. – М.: Экономика, 2002.](#)
- 66 Фортов В.Е. О роли Российской академии наук в создании научно-технического задела. // Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. - том 10
- 67 Фияксель ЭЛ. Интернационализация кластера как инструмент повышения национальной конкурентоспособности: европейский опыт/ Фияксель Э.Л., Назаров М.Г., Исланкина Е.А. // Инновации. 2013. №2. С.86.
- 68 Хачатурян К.С. Основные проблемы разработки и реализации ФЦП в рамках развития науки и технологий в / К.С.Хачатурян, А.Е.Николаев //Вестник Московского университета им. С.Ю.Витте, серия 1: Экономика и управление- 2014. - 1 (7).
- 69 Хомякова А.А. Финансовое оздоровление организаций: критерий, стратегия, методы: дис. канд. экон. наук: 08.00.10 / ИГХТУ. – Иваново, 2007.
- 70 Хохлов С.В. Актуальные вопросы развития радиоэлектронной промышленности// Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. - том 10.
- 71 Чемезов С.В. Госкорпорация «Ростех» в проекции центра «Выращивания» стратегически сфокусированных промышленных компаний мирового уровня/ С.В.Чемезов, А.И.Каширин // Новая экономика. Инновационный портрет России. - 2013г.- стр.116.
- 72 Чернятин С.В. Методология формирования и реализации программы инновационного развития вертикально-интегрированной компании на основе компетентностного подхода: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / ГУУ. – М., 2014.
- 73 Чистяков Р.В. Финансовое оздоровление организации на основе управления его стоимостью: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10/МЭСИ - М., 2007. - 22 с.

74 Щеглов А.Г. Стратегия финансового оздоровления. /А.Г. Щеглов/Российское предпринимательство- 2012. - № 23.- 38-45 с.

75 Щедров В.И. Стратегическое управление наукоемкими отраслевыми корпорациями : дис. докт. экон. наук. - 2007.

76 Шойгу С.К. Новые аспекты военно-технической политики РФ в современных условиях// Федеральный справочник. Оборонно-промышленный комплекс. - том 10

77 Эксюзян М.В. Возможности финансового менеджмента как инструмента выхода организации из кризисной ситуации / М.В. Эксюзян // Финансовые исследования. – 2006. - №12.

78 Янковский К.Н. Организация инвестиционной и инновационной деятельности. /К.Н. Янковский –М: Инфра-М, 2001, -236 с.

79 Бирюков А.В. Преимущества современных инновационных кластеров. [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1390&ELEMENT_ID=4118.

80 Вооруженные кредитами.[Электронный ресурс] // Информационный портал «Банки.ру» / 10.09.2013 – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=5402242>.

81 Грищенко А.В. Почему необходимо создать службу внутреннего аудита? [Электронный ресурс] // Справочник экономиста. Стратегический менеджмент. – 2008. - №8. – Режим доступа: - http://www.profiz.ru/se/8_08/sluzhba_vnutrenego_audita.

82 Лизинг в России: итоги 9 месяцев 2014 года [Электронный ресурс] //Рейтинговое агентство «Эксперт РА» – Режим доступа: http://raexpert.ru/researches/leasing/leasing_9m2014.

83 Караваев И.Е. Основные меры государственной поддержки инновационного развития организаций. [Электронный ресурс] // Креативная экономика – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru>.

84 Караваев И.Е. Сущность и особенности инновационного развития организаций оборонно-промышленного комплекса в современных условиях. [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. — 2012. — № 13 (211). — с. 82-87. — Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/24392>.

85 Караваев И.Е. Основные итоги реализации государственной политики в России в 2012 году и задачи на ближайшую перспективу. [Электронный ресурс] // Федеральный справочник оборонно-промышленный комплекс России. – Режим доступа: <http://federalbook.ru/files/OPK/Soderjanie/OPK-9/III/Karavaev.pdf>.

86 Караваев И.Е. Об основных итогах развития ситуации в в 2013 году и основных задачах на ближайшую перспективу. [Электронный ресурс] // Федеральный справочник оборонно-промышленный комплекс России. – 2014. – Том 10. – Режим доступа <http://federalbook.ru/projects/opk/structura-10.html>.

87 Караваев И.Е. Финансирование инновационного развития организаций. [Электронный ресурс] // Креативная экономика – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru>.

88 Караваев И.Е. Финансовое оздоровление организации в процессе антикризисного управления [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/FK/ANTIKRIZ_UPRAV/METHOD/STETHUK_KL/L8.htm.

89 Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными организациями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале

которых доля участия РФ, субъекта РФ в совокупности превышает пятьдесят процентов: разработаны Росимуществом от 27.03.2014 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: локальный. Дата обновления 16.04.2014.

90 Официальный сайт Министерства экономического развития РФ. [Электронный ресурс] // Департамента государственных целевых программ и капитальных вложений – Режим доступа: <http://fcp.economy.gov.ru/cgi-bin/cis/fcp.cgi/Fcp/Title/1/2013>.

91 Полозюк А.Г. Модели промышленной политики. [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.rusnauka.com/CCN/Economics/15polozjuk.doc.htm

92 Практический опыт антикризисного управления. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ria-arbitr.ru>.

93 Российский рынок факторинга в 1 полугодии 2014 года: охота за ликвидностью. [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». – Режим доступа: <http://raexpert.ru/researches/factoring/1h2014>.

94 Совет директоров «Оборонпром» принял решение о размещении облигационного займа. [Электронный ресурс] // Информационное агентство МАНГАЗЕЯ 25.01.2014. – Режим доступа: <http://www.mngz.ru/economy/309244-sovet-direktorov-opk-oboronpromprinyal-reshenie-o-razmeschenii-obligacionnogo-zayma-dlya-finansirovaniya-proekta-dvigatelya-pd-14.html>.

95 Среднеотраслевые значения по отрасли Производство грузовых автомобилей. 2014. [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.FIRA.ru.

96 Шадрин А.Е. Выступление на заседании Ассоциации инновационных регионов России «Стандарт промышленного территориального кластера в регионах России» (в рамках VI Международной научно-практической конференции в области экономики – «Гайдаровский форум»). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.i-regions.org/upload/samarskaya%20iniciativa%20sen.pdf>.

97 International loss prevention guide to crisis management [Electronic resource] – 2009. / Mode of access :: <http://mirror.wikileaks.info/leak/crisis-management-plan-marriott-2009.pdf>

98 Crisis management. Protecting your Institution. [Electronic resource] / Mode of access: <http://archive.adl.org/security/crisis%20management.pdf>.

99 Лимская декларация руководящих принципов контроля

100 Этический кодекс ИНТОСАИ для аудиторов в государственном секторе

101 Межгосударственный стандарт гост ISO 9000-2011 системы менеджмента качества

102 Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации подход на основе менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9004-2010

103 Национальный стандарт Российской Федерации Менеджмент риска принципы и руководство

104 Risk management. Principles and guidelines ГОСТРИСО 31000-2010

105 Центральный банк Российской Федерации письмо от 6 февраля 2012 г. N 14-т о рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору "Принципы совершенствования корпоративного управления"

106 Центральный банк Российской Федерации письмо от 13 мая 2002 г. N 59-т О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору

107 Центральный банк Российской Федерации письмо от 10 июля 2001 г. N 87-т О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору

108 Российская Федерация. Федеральный закон о бухгалтерском учете (в ред. От 28.12.2013)

109 N 115-ФЗ Российская Федерация федеральный закон о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (в ред. От 28.12.2013)

110 N 395-1 Российская Федерация федеральный закон о банках и банковской деятельности (в ред. От 23.07.2013)

111 N 4015-1 Российская Федерация закон об организации страхового дела в Российской Федерации (в ред. От 23.07.2013)

112 N 41-ФЗ Российская Федерация федеральный закон о счетной палате Российской Федерации (в ред. От 12.03.2014)

113 Правительство Российской Федерации Постановление от 23 сентября 2002 г. N 696 Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности

114 Кодекс корпоративного управления банка России к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам.

115 Министерство финансов Российской Федерации письмо от 25 декабря 2013 г. N 07-04-15/57289. Информация № ПЗ-11/2013 организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности

116 Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции. Подготовлено Минтруда РФ. Опубликовано 08.11.2013 (в ред. От 08.04.2014)

117 Федеральная служба по финансовым рынкам Приказ от 30 июля 2013 г. N 13-62/ПЗ-Н о порядке допуска ценных бумаг к организованным торгам

118 Центральный банк Российской Федерации указание от 1 апреля 2014 г. N 3223-у о требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации.

119 Федеральное агентство по управлению государственным имуществом Приказ от 26 августа 2013 г. N 254 об утверждении методических рекомендаций по организации проверочной деятельности ревизионных комиссий акционерных обществ с участием Российской Федерации

120 Федеральное агентство по управлению государственным имуществом. Приказ от 7 октября 2013 г. N 310 об утверждении перечня рекомендуемых компетенций для членов ревизионных комиссий (ревизоров) акционерных обществ с участием Российской Федерации

121 Приложение к приказу Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 20.03.2014 № 86 Методические рекомендации по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ

122 Федеральное агентство по управлению государственным имуществом приказ от 4 июля 2014 г. N249 об утверждении методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации

123 Федеральное агентство по управлению государственным имуществом Приказ от 3 сентября 2014 г. N 330 об утверждении методических рекомендаций по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации

124 Приложение к письму министерства финансов Российской Федерации от 19 января 2015 г. N 02-11-05/932 Методические рекомендации по осуществлению внутреннего финансового контроля

125 Федеральное казначейство Приказ от 25 января 2011 г. N 19 Об утверждении положения о внутреннем контроле и внутреннем аудите в федеральном казначействе

126 Федеральное казначейство Приказ от 29 июня 2011 г. N 253 Об утверждении стандартов внутреннего контроля и внутреннего аудита федерального казначейства, применяемых контрольно-аудиторскими подразделениями при осуществлении контрольной деятельности

127 Министерство финансов Российской Федерации Приказ от 4 сентября 2007 г. N 75н об утверждении административного регламента исполнения федеральной службой финансово-бюджетного надзора государственной функции по осуществлению контроля и надзора за соблюдением законодательства Российской Федерации при использовании средств федерального бюджета, средств государственных внебюджетных фондов, а также материальных ценностей, находящихся в федеральной собственности

128 Федеральная служба по труду и занятости Приказ от 24 июня 2008 г. N 118 об утверждении положения о внутреннем финансовом аудите федеральной службы по труду и занятости и ее территориальных органов

129 Федеральная антимонопольная служба Приказ от 18 октября 2012 г. N 642 о внутреннем аудите системы менеджмента качества в центральном аппарате ФАС России

130 Приказ Федеральной налоговой службы от 15 февраля 2012 г. N ММВ-7-5/86 "Об утверждении регламента проведения внутреннего финансового аудита территориальных органов ФНС России и учреждений, находящихся в ведении федеральной налоговой службы"

131 Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (стандарты) версия от 12.08.2014

132 Росимущество. Методические рекомендации по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерного общества.

133 Росимущество. Приказ № 350 от 16.09.2014. Об утверждении методических рекомендаций по формированию положения о ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации.

134 Росимущество. Методические рекомендации по формированию положения о вознаграждениях и компенсациях членов ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации.

135 Росимущество. Методические рекомендации по организации взаимодействия с внешним аудитором в процессе организации и проведения обязательного аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности

136 Росимущество. Приказ № 249 от 04.07.2014. Об утверждении методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации.

137 Росимущество. Приказ №253 от 09.07.2014. Об утверждении методических рекомендаций по формированию положения о вознаграждениях и компенсациях членов акционерного общества

138 Internal Control—Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2012

139 Донцова Л. В. Система противодействия подкупу иностранных должностных лиц: правовые основы, основные понятия, государственная политика / И. О. Артёменко, Л. В. Донцова // Аудитор. 2015. Т. 1. №. 10.

140 Донцова Л. В. Ответственность за правонарушения, связанные с подкупом иностранных должностных лиц / И. О. Артёмов, Л. В. Донцова // Аудитор. 2015. Т. 1. №. 11.

141 Донцова Л. В. Выявление случаев подкупа иностранных должностных лиц в ходе аудита и оказания сопутствующих аудиту услуг / И. О. Артёмов, Л. В. Донцова // Аудитор. 2015. Т. 1. №. 12.

142 Донцова Л.В. Организация системы внутреннего контроля, основанной на риск-ориентированном подходе в строительных организациях. /Л.В.Донцова, И.О.Артеменко // В сборнике: Бухгалтерский учет: достижения и научные перспективы XXI века. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию кафедры бухгалтерского учета университета.- Ярославль-Москва: Издательство «Канцлер», 2015.

143 Донцова Л.В., Мубаракшина Э.Р. Анализ профессиональной мотивации как фактора финансовых рисков бюджетного процесса. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция.2013.№ 4.С.304-308.

144 Донцова Л.В., Мубаракшина Э.Р. Аналитические подходы к оценке эффективности и результативности управления человеческим капиталом организации. Экономика и предпринимательство.2015.№ 3-2 (56-2). С.655-659.

145 Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Риски: аналитический аспект. Вестник Брянского государственного университета. №3 (2014): Педагогика. Психология. История. Право. Литературоведение. Языкознание. Экономика. Точные и естественные науки. Брянск: РИО БГУ, 2014. С.263-269.

146 Донцова Л.В., Ивушкина О.О., Дун И.Р. Влияние налоговой политики на эффективность налогового контроля. Монография. LAP LAMBERT, Saarbrucken, 2014. С.156.

147 Донцова Л.В., Никифорова Н.А., Донцов Е.В. Интеллектуальный анализ данных в моделировании финансового состояния предприятий.// Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал.2011,№2.С.5-18.

148 Донцова Л.В., Шарамко М.М. Аудит эффективности: информационное обеспечение и нейросетевое моделирование.// Управленческий учет. 2014. № 4. С. 96-103.

149 Донцова Л.В., Шарамко М.М. Аудит транзакционных издержек в лизинговых компаниях.// Лизинг. 2014. № 11. С. 47-51.

150 Донцова Л.В., Шарамко М.М. Совершенствование инструментов и методов аудита эффективности интеллектуальной собственности.// Экономические и гуманитарные науки. 2014. № 10 (273).

151 Донцова Л.В., Шарамко М.М. Анализ нормативно-правовых и инфраструктурных предпосылок создания подразделений внутреннего контроля.// Вопросы региональной экономики.№4(25).2015.С.143-149.

152 Донцова Л.В., Шарамко М.М. Методологические проблемы внутреннего контроля в системе международных стандартов.// Вестник Брянского государственного университета. №3 (26) (2015): Педагогика. Психология. История. Право. Литературоведение. Языкознание. Экономика. Точные и естественные науки. Брянск: РИО БГУ, 2015.

153 Егорова Л.И., Соколова Е.С., Шадрин Г.В. Методические аспекты формирования системы внутреннего контроля. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО,2014. №1.С.50-52

154 Кузнецов Б.Л. Синергетический бенчмаркинг. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и

управление на предприятии машиностроения" / Б. Л. Кузнецов, М. М. Шарамко ; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Камская гос. инженерно-экономическая акад.". Набережные Челны, 2007.

155 Казакова Н.А., Романова Н.В. Проблемы организации внутреннего контроля операций с нематериальными активами в условиях перехода на МСФО. Управленческий учет. - №4, 2014. М.: Финпресс. С. 98-106.

156 Казакова Н.А., Ефремова Е.И. Концепция внутреннего контроля эффективности организации. Серия «Научная мысль». Монография. - М.: ИНФРА-М, 2015

157 Керимов В.Э. Организация и управление рисками на основе системы «комплаенс-контроля». Экономика и управление: проблемы и решения. 2014. №3(27). С.42-46

158 Мубаракшина Э.Р. Функционально-стоимостной подход к анализу человеческого капитала организации //Бухгалтерский учет: достижения и научные перспективы XXI века. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80 -летию кафедры бухгалтерского учета университета. – Ярославль-Москва: Издательство «Канцлер», 2015.– С. 306-312.

159 Мубаракшина Э.Р. Формирование показателей анализа человеческого капитала службы внутреннего аудита.//Лизинг. 2015. № 11-12. С. 54-63.

160 Пласкова Н.С. Стохастическое моделирование и оценка результативности деятельности коммерческой организации.//Управленческий учет. 2015, №1. С. 25-32.

161 Современные концепции и прикладные исследования в области экономического анализа, аудита и контроля. / Казакова Н.А., Федченко Е.А. М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2013

162 Суглобов А.Е., Светлова В.В. Внутренний контроль в системе обеспечения экономической безопасности кредитных организаций. М.: Издательский дом «Городец», 2015. С.140

163 Шарамко М.М. Организационная структура внутреннего контроля.// Менеджмент в России и за рубежом. 2015, №6

164 Шарамко М.М. Методология оценки эффективности внутреннего контроля и аудита.// Аудиторские ведомости. 2016, №2.

165 Шарамко М.М. Этические требования к специалистам внутреннего контроля и аудита.. В сборнике: Бухгалтерский учет: достижения и научные перспективы XXI века. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию кафедры бухгалтерского учета университета. 2015. С.514-521

166 Шарамко М.М., Гарипов И.Р. Анализ проекта профессионального стандарта аудитора.//Аудиторские ведомости. 2015. № 4. С. 66-77.

167 Шарамко М.М., Гарипов И.Р. Анализ факторов развития комплаенса в России и за рубежом.//Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 2. С. 13-19.

168 Шарамко М.М. Комплаенс-контроль в лизинговых.//Лизинг. 2015. № 10. С. 27-31.

169 Шарамко М.М. Информационное обеспечение внутреннего контроля в лизинге.// Лизинг. 2015. № 5-6. С. 6-10.

170 Шарамко М.М. Аудит эффективности и оценка рисков неэффективных бюджетных расходов в системе здравоохранения.// Бухучет в здравоохранении. 2015. № 9. С. 45-52.

171 Шарамко М.М. Аудит эффективности критериев качества медицинской помощи.// Бухучет в здравоохранении. 2015. № 10. С. 7-14.

172 Шарамко М.М. Совершенствование аудита эффективности путем использования бенчмаргинга и нейросетевых моделей.// В сборнике: Синергия учета, анализа и аудита - основа эффективного управления мировой экономикой. Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва, 2014. С. 120-124.

173 Шарамко М.М. Аудит транзакционных издержек.//Управленческий учет. 2014. № 10. С. 102-107..

174 Декларация об общих принципах деятельности высших органов финансового контроля государств – участников Содружества Независимых Государств: принята в г. Киеве, 7-8 июня 2001 года [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации [сайт]. [2016]. URL: <http://audit.gov.ru/activities/international/cooperation-with-foreign-sais/docsovet/412-1-the-declaration-on-general-principles-of-activity-of-the-supreme-audit-institutions-of-the-states-pa.php> (дата обращения: 06.02.2016).

175 Кодекс этики и служебного поведения работников контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации: утвержден решением Совета контрольно-счетных органов при Счетной палате Российской Федерации от 17 декабря 2014 года [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации [сайт]. [2016]. URL: <http://audit.gov.ru/activities/interaction-with-csr/Kodex.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

176 Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащих аппарата Счетной палаты Российской Федерации: утвержден приказом Председателя Счетной палаты Российской Федерации от 8 декабря 2011 года № 122 // [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации [сайт]. [2016]. URL: [http://audit.gov.ru/activities/anti-corruption/normative-legal-acts/audit_office/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%2008%2012%202011%20%D0%B3%20%20E2%84%96%20122%20\(%D1%81%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%20\).pdf](http://audit.gov.ru/activities/anti-corruption/normative-legal-acts/audit_office/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BE%D1%82%2008%2012%202011%20%D0%B3%20%20E2%84%96%20122%20(%D1%81%20%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%20).pdf) (дата обращения: 06.02.2016).

177 Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 года // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

178 Мексиканская декларация о независимости высших органов финансового контроля: принята в г. Мехико XIX Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля, проходившем в ноябре 2007 года [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-10-Ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

179 Общие требования к стандартам внешнего государственного и муниципального финансового контроля: утверждены Коллегией Счетной палаты Российской Федерации (протокол от 12 мая 2012 года № 21К (854)) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

180 О международных договорах Российской Федерации: Федеральный закон от 15 июля 1995 года № 101-ФЗ; принят Государственной Думой 16 июня 1995 года // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – № 29. – Ст. 2757.

181 О порядке подготовки и вступления в силу нормативных актов Банка России: положение Банка России от 15 сентября 1997 года № 519; приложение к приказу Банка России от 15 сентября 1997 года № 02-395 // Экономика и жизнь. – 1997. – № 42.

182 О порядке подготовки и вступления в силу официальных разъяснений Банка России: положение Банка России от 18 июля 2000 года № 115-П // Вестник Банка России. – 2000. – № 41. – 26 июля.

183 О применении судами общей юрисдикции общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации: постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 10 октября 2003 года № 5 // Российская газета. – 2003. – № 244. – 2 декабря.

184 О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору: письмо Банка России от 2 ноября 2007 года № 173-Т // Вестник Банка России. – 2007. – № 61. – 8 ноября.

185 О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы агрегирования рисков и представления отчетности по рискам»: письмо Банка России от 27 мая 2014 года № 96-Т // Вестник Банка России. – 2014. – № 52. – 4 июня.

186 О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы надлежащего управления операционным риском и роль надзора»: письмо Банка России от 16 мая 2012 года № 69-Т // Вестник Банка России. – 2012. – № 27. – 25 мая.

187 О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Совершенствование корпоративного управления в кредитных организациях»: письмо Банка России // Вестник Банка России. – 2001. – № 46. – 25 июля.

188 Осипов А.В. Юридическое значение рекомендаций Банка России по разработке правил внутреннего финансового контроля в целях противодействия легализации преступных доходов и финансированию терроризма // Банковское право. – 2009. – № 2.

189 Основополагающие принципы аудита государственного сектора [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL:

<http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-100-ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

190 Основополагающие принципы аудита соответствия [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-400-ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

191 Основополагающие принципы аудита эффективности [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-300-ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

192 Положение о внешнем аудите (контроле) в органах Евразийского экономического союза: утверждено решением Евразийского экономического совета от 16 октября 2015 года № 33 [Электронный ресурс] // Евразийский экономический союз: [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eaeunion.org/> (дата обращения: 02.06.2016).

193 Пояснительная записка к проекту профессионального стандарта «Специалист по управлению рисками» [Электронный ресурс] // Федеральный портал проектов нормативных правовых актов [сайт]. [2015]. URL: <http://regulation.gov.ru/> (дата обращения: 06.02.2016).

194 Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2013 года № 2593-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 2 (часть II). – Ст. 219.

195 Регламент Счетной палаты Российской Федерации: утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 7 июня 2013 года № 3ПК [Электронный ресурс] // Счетная палата Российской Федерации [сайт]. [2016]. URL: <http://audit.gov.ru/> (дата обращения: 06.02.2016).

196 Рекомендации ИНТОСАИ и лучшие практики, связанные с независимостью ВОА [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-11-Ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

197 Стратегия деятельности Счетной палаты Российской Федерации на 2013-2019 годы // Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

198 Устав Международной организации высших органов финансового контроля: принят в октябре 1992 года XIV Конгрессом Международной организации высших органов финансового контроля [Электронный ресурс] // Международная организация высших органов финансового контроля: [сайт]. [2006]. URL: <http://www.intosai.org/uploads/statutene20072.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

199 ISAAI 20: Принципы прозрачности и подотчетности [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-20-Ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).

200 ISAAI 21: Принципы прозрачности и подотчетности. Принципы и лучшие практики [Электронный ресурс] // Европейская организация высших органов финансового контроля [сайт]. [2016]. URL: <http://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-21-Ruso.pdf> (дата обращения: 06.02.2016).