

3. Международные и российские стандарты бухгалтерского учета: Сравнительный анализ, принципы трансформации, направления реформирования / Под ред. С.А. Николаевой. Изд. 2-е перераб. И доп. – М.: Аналитика-Пресс. – 2001. – 672 с.
4. Международные стандарты финансовой отчетности. Перевод полного официального текста Международных стандартов финансовой отчетности, принятых в ЕС по состоянию на 31.01.2006 г. – М.: АСКЕРИ. – 2006. – 1060с.
5. Bussiek, Juergen: Buchfuehrung/ von Juergen Bussiek; Harald Ehrmann. – 6., ueberarb. und erw. Aufl. – Ludwigshafen (Rhein) : Kiehl, 1999. – 397 S.

*Росица Н. Иванова, гл.ас.д-р
Университет национального и мирового хозяйства
София, Болгария*

СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ БИЗНЕС – АНАЛИЗ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Основным элементом системы финансово-хозяйственного бизнес-анализа является стратегический анализ деятельности предприятий. Под стратегией следует понимать направление действия предприятия в целом в связи с его гибким и эффективным приспособлением к непрерывным изменениям во внешней среде в долгосрочной перспективе.

Стратегический анализ деятельности предприятия охватывает следующие этапы: 1) анализ и оценка альтернативных возможностей стратегического выбора; 2) анализ соответствия между его текущим профилем, главными стратегическими возможностями и препятствиями для бизнеса; 3) анализ, оценка возможных результатов осуществления текущей стратегии в условиях нового соответствия между его деятельностью и внешней средой; 4) сравнительный анализ между полученными результатами и текущими целями ввиду определения основных препятствий по пути к успеху и формулированию соответствующих стратегических соображений; 5) идентификация альтернативных видов стратегии для преодоления препятствий по пути к успеху и возможных улучшений в деятельности в результате их применения; 6) анализ рыночной атрактивности; 7) продуктовый анализ, основанный на сильных сторонах предлагаемых продуктов.

Последовательно осуществляется анализ как внешней, так и внутренней среды (рис.1). Внешняя среда охватывает: 1) экономические условия (инфляция, стадии экономического цикла развития, уровень доходов населения и пр.); 2) политические условия (общая стабильность стран, отношение государства к бизнесу и пр.); 3) социальные условия (обществен-

ные ценности, менталитет, культура и др.); 4) технологические условия (технический прогресс, инновационные процессы, научные открытия и перспективы, информационные и коммуникационные технологии и др.); 5) природные условия; 6) поставщики, клиенты и конкуренты; 7) государственные институты; 8) группы в обществе, оказывающие влияние на деятельность предприятия (рис.2).

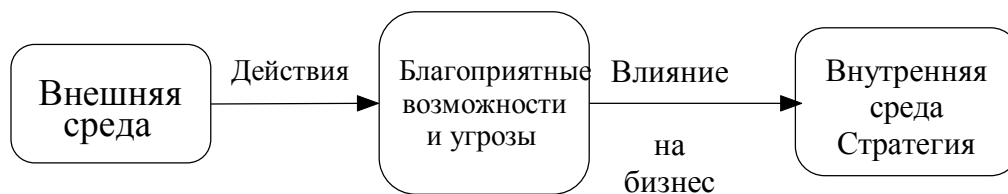


Рис.1. Взаимодействие между внешней и внутренней средой

Налицо объективная зависимость между частотой изменений и уровнем сложности внешней среды, определяющая степень энтропии для бизнеса (рис.3).

Адаптирование предприятия к изменениям во внешней среде является предпосылкой для достижения устойчивости, понимаемой как стабилизирование и поддерживание параметров, характеризующих финансовое и имущественное состояние предприятия.



Рис.2. Компоненты внешней среды

Внутренняя среда формируется из протекающих на предприятии внутренних бизнес процессов.

Стратегия предприятия формируется на основании анализа, оценки и прогнозирования как внешней, так и внутренней среды.

		Уровень сложности внешней среды	
		Обычная внешняя среда	Сложная внешняя среда
Частота изменений во внешней среде	Высокая степень стабильности внешней среды	1. Низкая степень энтропии	2. Средняя сте- пень энтропии
	Высокая степень нестабильности внешней среды	3. Средняя степень энтропии	4. Высокая сте- пень энтро- пии

Рис.3. Степень энтропии внешней среды

При этом последовательно осуществляются следующие этапы: 1) разработка стратегии предприятия, в т.ч.: формулирование визии, миссии, стратегической цели и основных целей. 2) внедрение стратегии в реальный бизнес. 3) формулирование элементов общей и частных стратегий. 4) осуществление стратегии предприятия (рис. 4).

В Н Е Ш Н Я Я С Р Е Д А	СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ				В Н У Т Р Е Н Н И Е Б И З Н Е С ПРО- ЦЕ- ССЫ
	1. Формулирование визии, миссии и стратегической цели.				
	2. Разработка стратегии.				
	3. Концепция внедрения стратегии.				
	4. Формирование стратегического прогноза.				
	ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ				
	1. Ключевой инструмент - тактическое управление.				
	2. Используемые частные стратегии:				
	Бизнес стратегия	Функциональная стратегия	Оперативная стратегия	Интеллектуальная стратегия	
	ЭЛЕМЕНТЫ ЧАСТНЫХ СТРАТЕГИИ				
* предприни- мательская	* стратегии по	* самостоя- тельно- страте- гическое мане- врирование	* власные отношения		
* продуктовая	функциональ- ным центрам	* совместное	* междулич- ностные		
* рыночная	ответствен- ности	* стратегичес- кое маневри- рование	* групповые отношения		
* рекламная					
* коммерческая					
* ценовая					
* другие					
РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ					
1. Ключевой инструмент - оперативное управление.					
2. Используемые основные инструменты:					
Оперативные прогнозы	Бюджет- тирование	Оперативный контроль	Оперативный анализ		

Рис.4. Стратегия предприятия – этапы

По нашему мнению стратегию предприятия можно обобщить как подробной, всесторонний прогноз, предназначенный обеспечить выполнение миссии предприятия и достичь его стратегический и конкретных целей. Под целью следует понимать идеал желаемого результата. Она отличается от конкретных действий, предпринимаемых для ее достижения. С нашей точки зрения действия предпринимаемые предприятием для достижения своих целей и стратегии, выражают его тактику. С этих позиций определяем, что стратегия предприятия направлена на долгосрочную перспективу, а его тактика – на краткосрочную и среднесрочную перспективы.

Общая стратегия предприятия формируется из отдельных частных стратегий. Их можно группировать в следующих направлениях: бизнес – стратегия, функциональная, оперативная и интеллектуальная стратегии.

Бизнес – стратегия представляет собой систему для разработки целей, задач и способа действия для реализации динамичного конкурентного рынка конкретного продукта или услуги (группы продуктов или услуг), предлагаемых предприятием. Для достижения бизнес- стратегии осуществляется в оперативном порядке тактика предприятия. Особую важность имеет перманентный тактический анализ. На основании результатной аналитической информации можно принимать правильные и эффективные управленческие решения о рыночных предложениях предприятия, об управлении его конкурентоспособности и позиционирования в динамичном рыночном пространстве.

Основными элементами бизнес-стратегии являются: предпринимательская, продуктовая, рыночная (маркетинговая), рекламная, торговая и ценовая стратегии, стратегия прибыли и др.

Предпринимательская стратегия направлена на раскрытие новых бизнес идей о трансформировании ресурсов от деятельности с более низкой производительностью, добавленной стоимости и прибыли к деятельности, гарантирующие лучшие значения производительности, добавленной стоимости и прибыли предприятия. Предпринимательская стратегия обеспечивает предприятию более высокую эффективность, дает возможность для преодоления кризисных ситуаций, гарантирует устойчивость, финансовую стабильность и повышение его конкурентоспособности.

Предпринимательская стратегия представляет собой систему элементов: стратегия выступления на новом рынке; стратегия завоевывания рыночной доли; стратегия прочного установления на рынке; стратегия конкурентных преимуществ и др.

Предпринимательская стратегия предприятия находится во взаимной связи и зависимости с остальными элементами бизнес стратегии. Продуктовая стратегия обеспечивает реализацию предпринимательской бизнес

идеи в виде нового продукта (инновация). Рыночная стратегия обеспечивает возможности разработки нового рынка, новой ниши на существующих рынках (т. наз. „ниши-стратегии”), привлечение новых клиентов и др. Рекламная стратегия определяет способ и каналы для рекламы новых продуктов. Общая ценовая стратегия фиксирует возможности и способ использования частных ценовых стратегий, как например, высокая, средняя или низкая цена в соответствии с качеством продуктов (рис.5), целевой цены, атакующей цены и др. Стратегия прибыли позволяет выбор варианта между альтернативными возможностями, как например, „возвращаемость инвестиции” (Return on Investment) или „минимальная прибыль” (Margin on Sales).

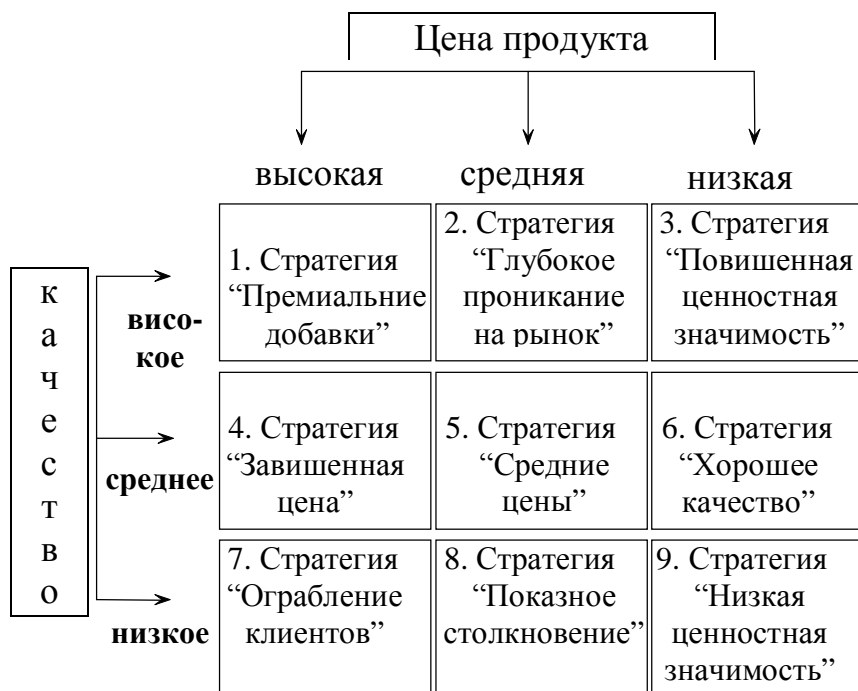


Рис. 5. Ценовая стратегия в зависимости от качества продукта

Общая стратегия предприятия находится в тесной связи с его функциональной стратегией. Она определяется как комплекс подходов, механизмов и действий для реализации общей стратегии по функциональным центрам ответственности на предприятии. Стратегическая цель и цели предприятия декомпозируются по функциональным центрам ответственности (иерархические структурные виды уровня управления) с целью достижения сопоставимости и гармонизации.

Предпринимательская стратегия в качестве элемента бизнес-стратегии, направлена на усовершенствование взаимоотношений с внешней средой. Считаем, что предпринимательскую стратегию, кроме элемента бизнес-стратегии предприятия, можно рассматривать и в качестве элемента функциональной стратегии. Наша точка зрения продиктована

обстоятельством, что предпринимательские бизнес-идеи могут зародиться в разных центрах ответственности. С этих позиций предпринимательская стратегия по функциональным отделам управления направлена на усовершенствование взаимоотношений с внешней средой и посредством усовершенствования внутренней среды, т.е. внутренних бизнес-процессов, протекающих во время деятельности предприятия. Это ставит ряд новых задач перед финансово-хозяйственным бизнес-анализом в системе управления предприятия. Он должен обеспечить необходимую информацию для принятия правильных управленческих решений о развитии бизнеса.

Предпринимательская стратегия по функциональным центрам ответственности на предприятии обеспечивает: 1) углубленность, оперативность и опережающие действия при взаимодействии с внешней средой; 2) эффективное интегрирование системы факторов, принадлежащих к внешней среде, с целью перманентного анализа их влияния и своевременного адаптирования предприятия к ее динамике; 3) эффективное использование творческого потенциала предприятия к ее динамике; 3) эффективное использование творческого потенциала человеческого фактора посредством непрерывного анализа его компетенции и креативности.

Оперативная стратегия ориентирована на усовершенствование отдельных видов деятельности, осуществляемых предприятием. В отличие от функциональной стратегии она находит реализацию как по функциональным центрам ответственности, так и по видам деятельности. Считаем, что предпринимательская стратегия является элементом и оперативной стратегии предприятия. С этих позиций целью оперативного анализа является исследование и оценка конкретных бизнес-ситуаций во время протекания различных видов деятельности, так и правильное позиционирование предприятия по отношению к динамике внешней и внутренней среды в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Особую важность имеет оперативный анализ качества продуктов, расходов на научно-исследовательскую и инновационную деятельность с учетом экологических требований об устойчивом развитии, личностных характеристик сотрудников предприятия и др.

Элементами общей оперативной стратегии можно считать самостоятельное и совместное стратегическое маневрирование предприятия. При самостоятельном стратегическом маневрировании предприятия осуществляется постоянное наблюдение над субъектами (конкурентами, клиентами, поставщиками и др.) внешней среды. На основании полученной информации осуществляется оперативный анализ их деятельности и поведения. Результатная аналитическая информация является базой для принятия оперативных управленческих решений о тактическом маневрировании предприятия по отношению к внешней среде. В этом отношении, исходя из конкретной ситуации реального бизнеса, можно использовать стратегии разных видов: 1) наступательную; 2) защитную;

ориентированную на сохранение позиций по отношению к внешней среде; 4) направленную на изменение взаимоотношений с внешней средой.

При совместном стратегическом маневрировании принимается возможность создания объединений с другими бизнес-субъектами с целью достижения стратегических целей предприятия. В зависимости от степени обязанности со стратегическим партнером (или партнерами) можно обособить следующие основные виды стратегии: 1) деловая сеть; 2) коллективные стратегии; 3) стратегические союзы; 4) стратегические внешние источники (outsourcing).

Основной задачей оперативного анализа является раскрытие системы факторов, влияющих на формирование оперативных стратегий маневрирования предприятия по отношению к изменениям во внешней среде.

Известны оперативные стратегии, реализация которых формирует ряд сильных сторон для деятельности предприятия, как например, концентрация, развитие рынка, развитие продукта, инновации и др. Можно использовать оперативные стратегии, направленные на преодоление слабостей во время деятельности, раскрывая объективно существующие возможности для этого, как например, вертикальная интеграция и конгломератная диверсификация. Успешно можно использовать оперативные стратегии, идентифицирующие возможные способы значительного снижения уровня уязвимости предприятия со стороны влияния внешней среды. Такими являются: горизонтальная интеграция, концентрическая диверсификация и джойнт венчерс. Подходящими оперативными стратегиями защиты предприятия от угроз внешней среды являются: экономии, отнятие, ликвидация. В этом отношении обязательным элементом оперативного финансово-хозяйственного бизнес-анализа деятельности предприятия является SWOT -анализ. Им раскрываются как сильные и слабые стороны целостной деятельности предприятия и ее элементов, так и возможности и угрозы внешней среды.

Основная цель интеллектуальной стратегии является усовершенствование междуличностных отношений и взаимодействий между сотрудниками предприятия.

Можно разграничить три вида интеллектуальной стратегии: 1) формирование властных отношений на предприятии, 2) управление междуличностными отношениями, 3) управление групповыми отношениями.

Предпосылки для формирования эффективной интеллектуальной стратегии управления властными отношениями на предприятии есть следующие: 1) правильное понимание и управление организационными, междуличностными и властными взаимоотношениями и взаимодействиями; 2) стыковка деятельности менеджеров на уровне предприятия с деятельностью по функциональным центрам ответственности; 3) анализ и управление поведения внутренних групп на предприятии; 4) принятие опреде-

ленных действий против внутренних оппозиционных коалиционных групп.

Целью интеллектуальной стратегии управления междуличностными отношениями является усовершенствование моделей эффективного поведения сотрудников на предприятии в процессе их междуличностных связей. Хороший бизнес основан на этичном бизнес-поведении между сотрудниками, основывающемся на бизнес-этике со следующими основными характеристиками: точность, надежность, любезность, уважение, внешний вид и др. В этом направлении перед финансово-хозяйственным бизнес-анализом возникает ряд новых задач. Путем использования нефинансовых показателей следует исследовать междуличностные интеллектуальные отношения и управлять ими.

Цель интеллектуальной стратегии управления групповыми отношениями есть усовершенствование взаимоотношений в отдельных группах сотрудников. Качество, умение и поведение сотрудников в группе в целом отличаются от качеств, умений и поведения отдельных ее членов. Основной задачей анализа является изучение и оценка влияния поведения и динамики группы на поведение ее отдельных членов.

Существенное значение при управлении целостной деятельностью предприятия имеет коллективный принцип работы. Следует отметить, что не каждая группа людей является коллективом. Коллектив реально обособливается и существует, когда налицо все основные характеристики, сводятся к наличию общей цели и взаимной зависимости между сотрудниками при выполнении задач, направленных на достижение цели.

Важной задачей финансово-хозяйственного бизнес-анализа является измерение эффективности деятельности соответствующих коллективов на предприятии. Для этого можно использовать систему нефинансовых показателей, в которой ключевое значение имеют следующие показатели: атмосфера, решение конфликтов, лидерование, мотивация, креативность, цели, принятие решений, сотрудничество, коммуникации, компетенция, критика, достижение целей, профессиональное и личностное развитие.

Результаты исследования можно обобщить в следующих направлениях:

- Финансово-хозяйственный бизнес-анализ представляет собой специализированную функцию управления предприятием.
- Финансово-хозяйственный бизнес-анализ представляет собой подсистему в системе финансового менеджмента предприятий.
- Финансово-хозяйственный бизнес-анализ представляет собой систему элементов анализа целостной деятельности предприятия. Элементами балансового анализа являются: предварительный, стратегический, опера-

тивный, ретроспективный, прогностический и SWOT-анализ, как и анализ риска от финансовой несостоятельности и банкротства предприятия.

- Организационная структура предприятия должна быть гибкой и позволять достижение стратегической и оперативных целей предприятия.

Анна Круподерова

Белорусский государственный экономический университет (БГЭУ)

г. Минск, Республика Беларусь

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТА «О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ» В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ IPSAS.

Характерной формой проявления глобализации мировой экономики в области бухгалтерского учета является разработка и использование международных стандартов для коммерческих субъектов хозяйствования (IAS/ IFRS, МСБУ/МСФО) и организаций, государственного сектора экономики (IPSAS, МСФОГС).

Для организаций, деятельность которых определяется бюджетным финансированием или реализацией товаров, оказанием услуг или выполнением работ не на коммерческой основе, Международной федерацией бухгалтеров разработаны Международные стандарты финансовой отчетности для государственного сектора (МСФОГС). Базовым принципом этих стандартов является максимально возможное приближение их содержания к МСФО, в связи с этим существенные отклонения от МСФО отсутствуют (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ международных стандартов в IPSAS и IAS/IFRS

IPSAS (МСФОГС)	IAS/IFRS (МСБУ/МСФО)
1	2
IPSAS 1 Преставление финансовой отчетности	IAS 1 / IFRS 1
IPSAS 2 Отчет о движении денежных средств	IAS 7
IPSAS 3 чистый профицит или дефицит за период – фундаментальные ошибки и изменения в учетной политике	IAS 8
IPSAS 4 Влияние изменений валютных курсов	IAS 21
IPSAS 5 Затраты по займам	IAS 23
IPSAS 6 Консолидированная финансовая отчетность – учет для контролируемых субъектов	IAS 27
IPSAS 7 Учет инвестиций в ассоциированные компании	IAS 28