

**Асканова О.В.,**  
к.э.н., доцент, РИИ АлтГТУ им. И.И. Ползунова, г. Рубцовск  
**Волков Ю.П.,**  
директор ЗАО «Агроспект» г. Рубцовск

## **Основные направления совершенствования управления активами предприятия**

В современных условиях перед предприятиями на первый план выдвигаются задачи рационального формирования и использования имеющихся в их распоряжении ценностей. В этой связи вопросы совершенствования внутренних и внешних механизмов управления активами предприятия приобретают всё более актуальное и перспективное значение.

Проблемам управления активами уделяется большое внимание в зарубежной и отечественной теории управления. Так, достаточно подробно освещены вопросы, связанные с разработкой и реализацией управленческих решений относительно оборотных активов и их отдельных элементов. Однако необходимо отметить, что большинство работ носит фрагментарный характер, так как в них не рассматриваются комплексно проблемы, связанные с формированием и использованием всех активов предприятия.

Исследования в данной области позволили нам сделать вывод, что управление активами представляет собой одну из наиболее комплексных управляющих систем, в которой интегрируются методологические основы финансового менеджмента, операционного менеджмента, инновационного менеджмента, бухгалтерского учета, контроллинга, логистики и других специальных областей знаний. Поэтому одним из наиболее важных принципов управления активами предприятия считаем органическую интеграцию системы управления активами в систему финансового управления, а также общую систему управления предприятием. На рисунке 1 представлена взаимосвязь системы управления активами предприятия, как части системы финансового управления с другими элементами общей системы управления предприятием.

На практике взаимосвязь отдельных элементов общей системы управления предприятием проявляется в изменении величины и структуры активов предприятия и источников их формирования под воздействием принятых решений в различных сферах деятельности предприятия. Так любое решение, на первый взгляд не имеющее прямого отношения к активам предприятия, будет оказывать прямое или косвенное влияние на их формирование и использование. Однако эта зависимость имеет и обратную направленность. Из чего следует, что объём, состав активов предприятия и характер их использование непосредственно влияет на все сферы деятельности предприятия. Поэтому любое управленческое решение, касающееся формирования и использования активов, должно приниматься в тесной взаимосвязи со стратегией предприятия, маркетинговыми исследованиями, производственным

планированием, прогнозированием возможных изменений государственной промышленной политики и т.п.

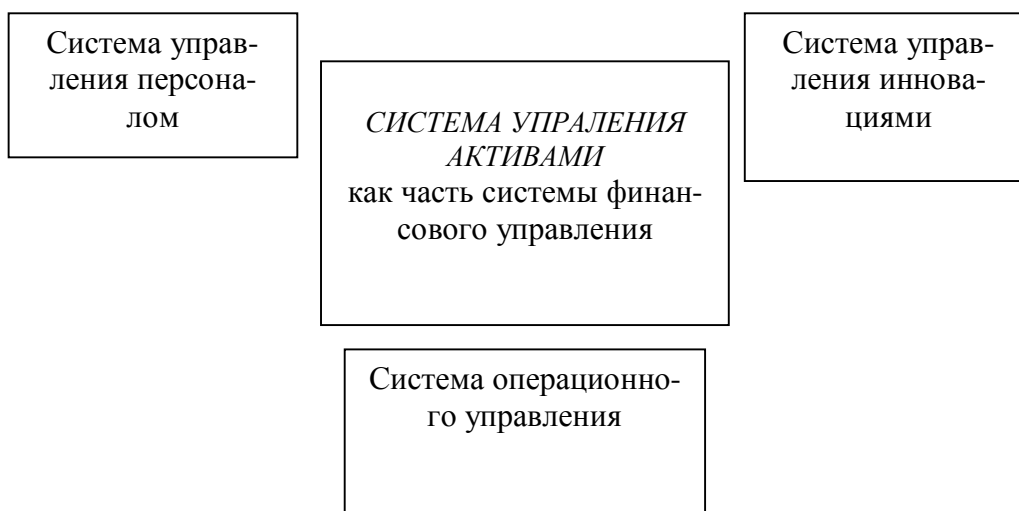


Рисунок 1 – Система управления активами как часть системы финансового управления, интегрированная в общую систему управления предприятием

Исходя из выявленной взаимозависимости, под *системой управления активами* будем понимать *часть системы финансового управления, интегрированной в общую систему управления предприятием, основной целью функционирования которой является оптимизация объёма и структуры активов предприятия в соответствии со стратегическими целями его деятельности.*

Эффективное функционирование системы управления активами, как уже отмечалось, может быть обеспечено только в результате реализации принципа интегрированности с общей системой управления предприятием. Однако это не единственный принцип, которого необходимо придерживаться, принимая решения относительно формирования и использования активов предприятия. Изучение основных принципов финансового менеджмента, подробно представленных в работе [4], позволило нам сформулировать их применительно к управлению активами:

- Управление активами, ориентированное на стратегические цели развития предприятия. Данный принцип вытекает из принципа интегрированности (он нашёл отражение в предложенном нами определении) и предполагает подчинённость текущих управленческих решений по формированию и использованию активов предприятия главной цели его деятельности. Это означает, что какими бы эффективными не казались те или иные решения в текущем периоде, они должны быть отклонены, если вступают в противоречие с миссией предприятия, стратегическими направлениями его развития.

- Комплексное управление активами предприятия означает, что все решения в области формирования и использования активов тесным образом

взаимосвязаны и воздействуют на результаты финансовой деятельности. При этом в ряде случаев решения могут носить противоречивый характер, на этом важнейшем аспекте, связанном с управлением активами мы остановимся ниже.

- Динамичное управление активами означает, что даже наиболее эффективные управленческие решения в области формирования и использования активов, разработанные и реализованные на предприятии в предшествующем периоде, не всегда могут быть использованы на последующих этапах его функционирования без соответствующих корректирующих воздействий, что связано с изменчивостью факторов внутренней и внешней среды.

- Вариативное и оптимальное управление активами означает, что подготовка любого решения относительно формирования и использования активов предприятия должна учитывать альтернативные возможности действий. При этом выбор оптимального решения из возможных альтернатив должен быть основан на системе критериев, определяющих финансовую политику предприятия.

Хочется обратить внимание на тот факт, что в сегодняшних условиях при управлении активами происходит нарушение практически всех перечисленных выше принципов, что и обуславливает низкую согласованность принимаемых решений и их интегрированность с общей системой управления предприятием и неэффективность функционирования системы управления активами. Для большинства предприятий сегодня характерна реактивная форма управления активами, основанная на принятии управленческих решений как реакции на текущие проблемы, или так называемое «латание дыр». Такая форма управления кроме указанных последствий порождает также противоречия между интересами предприятия и фискальными интересами государства, ценой денег и рентабельностью производства и т.д.

Более подробно принципы и содержание управления активами предприятия раскрываются в его функциях, возникших в результате разделения и специализации труда в сфере управления как специализированного вида деятельности. Нельзя не согласиться с общепринятым мнением, что процесс разработки и реализации управленческих решений по поводу формирования и использования активов предприятия предполагает реализацию всех основных функций управления (организации, регулирования, координации, планирования, учета, анализа, контроля). Все функции управления одинаково важны и только их комплексная реализация может обеспечить эффективность управленческой деятельности в области формирования и использования активов. В наиболее общем виде последовательность управленческих процедур по формированию и использованию активов, в которой находят отражение все основные функции, по нашему мнению, может быть представлена схематично (см. рисунок 2). Данная схема была построена нами на основе базовой схемы финансового управления, предложенной Балабановым И.Т. [1, с.16].



Рисунок 2- Общая схема управления активами предприятия

Эффективность любого решения зависит от правильно сформулированной задачи, поэтому именно постановка финансовой задачи, как показано на рисунке 2, является начальным этапом управленческих воздействий. В процессе управления активами могут решаться разнообразные общие и частные задачи, однако, считаем важным ещё раз акцентировать внимание на необходимости согласованности задач со стратегическими целями деятельности предприятия. Весь комплекс задач в области управления активами предприятия, на наш взгляд, может быть представлен в виде двух групп в соответствии с подчинённостью их следующим целям:

1. обеспечение рационального формирования активов;
2. достижение эффективного использования активов.

Реализация первой цели предполагает выявление и удовлетворение потребности в отдельных видах активов для обеспечения операционного процесса, а также оптимизация их состава для обеспечения условий эффективной хозяйственной деятельности.

С учётом этой цели, процесс формирования активов создаваемого предприятия строится с учётом ряда принципов, основными из которых, по мнению Бланка И.А. являются [4, с.107]:

- Учёт ближайших перспектив развития операционной деятельности и форм её диверсификации.
- Обеспечение соответствия объёма и структуры формируемых активов объёму и структуре производства и сбыта продукции.
- Обеспечение оптимальности состава активов с позиций эффективности хозяйственной деятельности.
- Обеспечение условий ускорения оборота активов в процессе их использования.
- Выбор наиболее прогрессивных видов активов с позиций обеспечения роста рыночной стоимости предприятия.

На наш взгляд, многие перечисленные принципы противоречат друг другу. Например, принципы ускорения оборачиваемости активов и роста рыночной стоимости предприятия в практике хозяйствования вступают в противоречие. Данные противоречия связаны с противоречием между ликвидностью, доходностью и риском, которое в теории финансового менеджмента называют основным финансовым противоречием [2; 3]. Это означает, что в

реальных условиях стремление предприятия к повышению доходности вызывает снижение ликвидности и соответственно рост риска, поэтому задачи одновременного достижения требуемой рентабельности и ликвидности вступают в противоречие друг с другом.

Однако, каждое решение, связанное с определением размера средств, вкладываемых в формируемые активы, предполагает рассмотрение его как с позиции рентабельности данного вида активов, так и ликвидности, что на практике вызывает ряд трудностей.

Реализация второй цели предполагает ускорение оборота всех видов активов, что, в конечном итоге, способствует росту фондоотдачи и производительности труда, увеличению выпуска производимой продукции, снижению её себестоимости, росту прибыли и повышению финансового состояния.

Определение задач в процессе управления активами, их воплощение в конкретных экономических показателях связано с выполнением большой и сложной работы в области экономического моделирования желаемого состояния управляемого объекта. Именно поэтому выбор конкретных приёмов, методов и рычагов управления активами, представляющий второй этап процесса разработки и реализации решений относительно активов (см. рисунок 2), во многом определяется поставленной задачей. В процессе управления активами используются все методы финансового менеджмента.

Принятие решения основывается на прогнозировании возможных показателей, характеризующих обеспеченность активами, рациональность их структуры и источников формирования. При этом эффективность реализации третьего этапа управления активами (см. рисунок 2) мы связываем с использованием оптимизационных плановых моделей, базирующихся на данных прогноза, в основе которого лежат результаты анализа показателей деятельности предприятия за предыдущие периоды, тенденции его внутреннего развития, цели и ограничения, заданные ей внешней средой.

Эффективность управления активами, на наш взгляд, во многом обусловлена также рациональной организацией выполнения решения (являющейся четвёртым этапом на рисунке 2), обеспечивающей согласованность (координацию) действий различных структурных подразделений, традиционно выполняющих функции прогнозирования, планирования, нормирования, учёта, анализа и контроля различных видов активов. При этом в управлении активами необходимо учитывать и тот факт, что в принятии решений участвуют менеджеры различных функциональных служб предприятия, а реализацию принятых управленческих решений в этой области осуществляет практически весь его персонал. Однако на практике различные подразделения предприятия всегда рассматривают процесс управления активами с точки зрения собственных интересов, определяемых конфликтностью целевых установок, регламентирующих их деятельность. Так, например, службы сбыта и маркетинга нацелены на рост объёмов продаж и на качественное удовлетворение запросов рынка и потому добиваются увеличения такого вида активов как производственные запасы на всех стадиях производства. Подобной позиции придерживается производственная служба, поскольку

высокие нормы запасов обеспечивают большую степень надёжности в работе, предотвращая простои. Финансовый либо плановый отдел, традиционно занимающийся на российских предприятиях управлением затратами, стремится к сокращению запасов до минимального, уменьшая тем самым затраты хранения и увеличивая оборачиваемость текущих активов. Кроме того, всегда существует потенциальный конфликт интересов между финансовым отделом, занимающимся взиманием дебиторской задолженности, и службой сбыта и маркетинга, в силу того, что последняя заботится только о привлечении новых клиентов, не интересуясь их реальной платежеспособностью. Базовых путей решения конфликта целей два: либо политика управления активами определяется более сильным влиянием определённой структуры, либо регламентируется на высшем уровне управления, исходя из стратегических приоритетов фирмы. При этом, как правило, общая координация вопросов формирования, развития и эффективного использования активов предприятия возлагается на службу финансового менеджмента.

Любая управленческая деятельность вообще, и управление активами в частности не будет эффективной без отлаженной системы внутреннего контроля, обеспечивающей концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях реализации принятых решений, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных корректирующих воздействий, обеспечивающих нормализацию процессов формирования и использования активов.

Контроль реализации решений в области формирования и использования активов предприятия (пятый этап) тесным образом связан с анализом и оценкой результатов решения (шестой этап на рисунке 2), при этом анализ выступает не только функцией управления активами предприятия, но и своеобразным механизмом «обратной связи», позволяющим оценить эффективность тех или иных решений в области формирования и использования активов предприятия. Если в процессе анализа установлено, что решение было неэффективным, то последний этап может стать начальным и последовательность управленческих процедур повторяется снова.

Необходимо отметить, что процесс разработки и реализации решений по формированию и использованию активов регулируется целым рядом элементов, входящих в состав финансового механизма. Все элементы механизма управления активами предприятия систематизированы нами и представлены схематично в виде двух групп на рисунке 3.



Рисунок 3- Основные элементы механизма финансового управления активами

В состав внешних элементов механизма управления активами мы включили:

1. Государственное нормативно-правовое регулирование процессов формирования и использования активов, которое проявляется через принятые законодательные акты, постановления, приказы, инструкции, методические указания и другие нормативные акты. Так, например, при управлении процессами формирования оборотных активов необходимо учитывать, что согласно «Методическим положениям по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса», утверждённым Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) №31-р от 12.08.94г. [5], величина оборотных активов предприятия, должна не менее, чем в два раза превышать величину его краткосрочных обязательств. В процессе управления финансированием оборотных активов необходимо обеспечить величину собственного капитала в размере не менее 10% от объёма формируемых оборотных активов, что регламентировано этим же нормативным документом. И это лишь малый перечень тех нормативных актов, посредством которых в различных формах осуществляется государственное регулирование процессов разработки и реализации управленческих решений в отношении активов. Практически все вопросы, касающиеся стоимостной оценки различных видов активов (внеоборотных, запасов сырья, материалов, готовой продукции и др.) и их нормирования, регламентируются различными Положениями по бухгалтерскому учёту, типовыми инструкциями и Налоговым кодексом.

2. Рыночный механизм регулирования финансовой деятельности предприятия, который проявляется в нескольких аспектах.

Во-первых, мы полагаем, что на принятие решений в области формирования и использования активов конкретного предприятия оказывают влияние общеэкономические показатели, такие как средняя стоимость активов по отрасли, средняя отраслевая структура активов, средняя оборачиваемость активов, средний уровень доходности активов, структура источников формирования различных групп активов в среднем по отрасли и др.

Во-вторых, управление финансированием активов, а также принятие решений относительно вложения временно свободных средств, по нашему мнению, невозможно без учёта факторов конъюнктуры финансового рынка, отражающих изменение спроса и предложения на отдельные финансовые инструменты, что определяет доступность ресурсов, уровень цен на них, средний уровень доходности, ликвидность активов и т.д.

В-третьих, при разработке собственных целевых показателей управления активами должны быть учтены микроэкономические показатели наиболее значимых для предприятия контрагентов и конкурентов.

Безусловно, внешние элементы механизма управления активами очень важны и пренебрежение ими негативно отражается на эффективности системы управления активами, а, в некоторых случаях, и законности принятых решений. Однако, не менее, а возможно и более существенное влияние на разрабатываемые и реализуемые решения по формированию и использованию активов оказывают внутренние механизмы. Как видно из рисунка 1.3, в состав основных внутренних механизмов мы отнесли:

1. Внутренние нормативы и требования, формируемые в рамках самого предприятия. К числу таких нормативов можно отнести, например, норматив соотношения оборотных и внеоборотных активов. Действие этих механизмов на процесс управления активами проявляется через устав предприятия, финансовую стратегию и финансовую политику, систему внутренних нормативных документов.

2. Конкретные методы и рычаги управления активами. При этом действие финансовых методов проявляется в образовании и использовании активов предприятия. Как уже отмечалось, в процессе управления активами используется обширная система методов, с помощью которых достигаются необходимые результаты. Эти методы достаточно широко освещены в теории финансового менеджмента, поэтому не будем на них подробно останавливаться. Что касается финансовых рычагов, то это тот набор финансовых показателей, через которые управляющая система может оказывать влияние на формирование и использование активов. К числу основных рычагов мы относим прибыль и доходы.

3. Финансовое состояние и результаты финансовой деятельности предприятия в целом и его различных структурных подразделений. При принятии того или иного решения вообще, и в отношении активов, в частности, в первую очередь исходят из собственных финансовых возможностей. Мы уже отмечали ранее, что многие отечественные предприятия в процессе управления активами вынуждены приспосабливаться к сложным условиям их функционирования. Поэтому мы считаем, что финансовое состояние и результаты



финансовой деятельности как элемент финансового механизма управления активами играет наиболее важную регулирующую роль в процессе формирования и использования активов конкретного предприятия.

Комплексное изучение проблем управления активами предприятия позволило нам также установить, что управленческие решения в области формирования и использования активов могут носить как долгосрочный, так и краткосрочный характер, а этапы их разработки и реализации находят отражение в формируемой на предприятии финансовой политике управления активами. Являясь частью общей финансовой стратегии предприятия, политика управления активами, по нашему мнению, включает два больших взаимосвязанных блока – краткосрочную политику в отношении оборотных активов и долгосрочную политику в отношении внеоборотных активов. Состав основных элементов, входящих в политику управления активами, схематично представлен нами на рисунке 4.

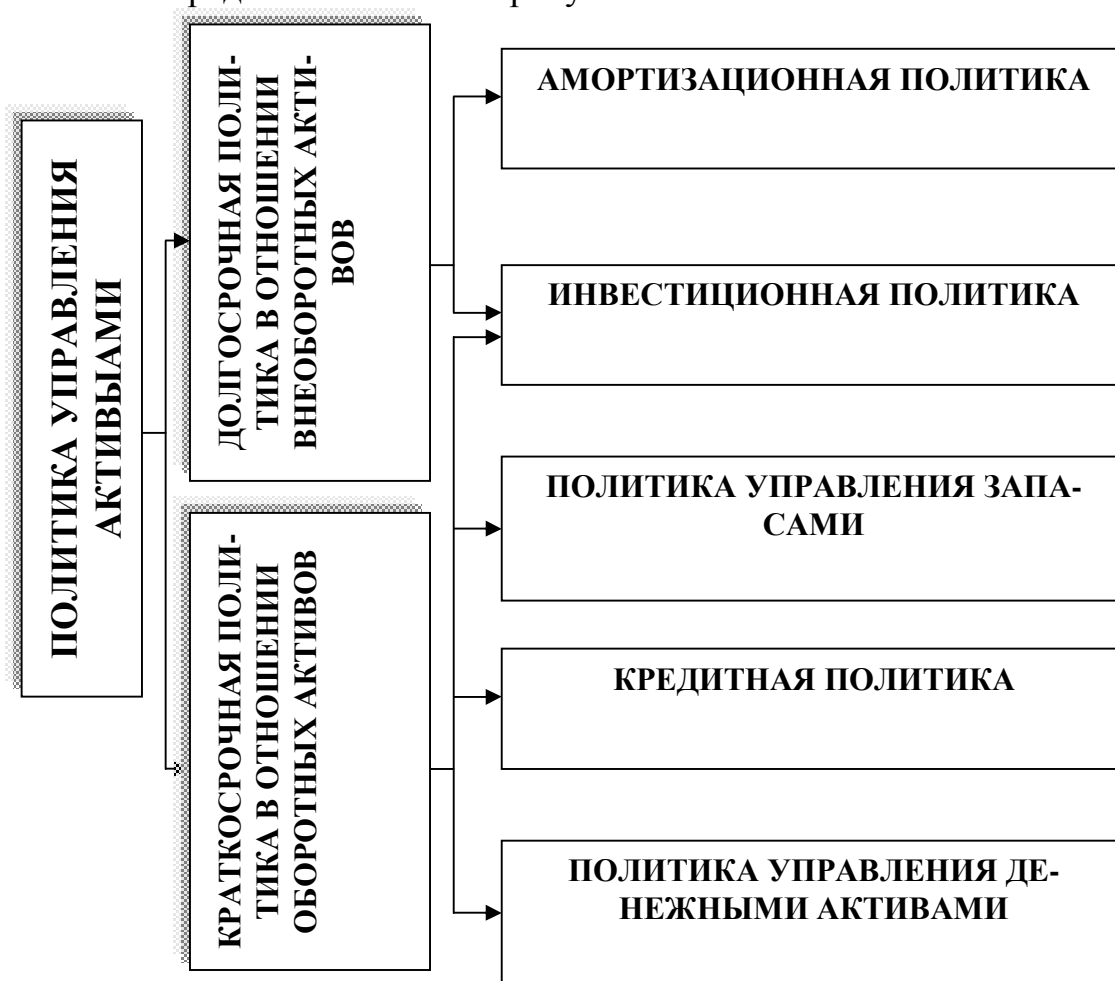


Рисунок 4 – Содержание политики управления активами предприятия

Как видно из представленного рисунка, решения относительно образования, финансирования и использования активов предприятия формируются как в рамках долгосрочной, так и краткосрочной финансовой политики предприятия, поэтому одно из важнейших условий, реализация которого является, по нашему мнению, и наиболее трудной на практике, является согласованность решений разного уровня. При этом мы считаем, что связующим

звеном, способным обеспечить согласование долгосрочных и краткосрочных решений является инвестиционная политика, которая рассматривается нами как составная часть политики управления активами. Ведь именно в рамках инвестиционной политики решаются вопросы выбора и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, как в оборотные, так и внеоборотные активы. Поэтому, несмотря на традиционный подход в теории управления, согласно которому инвестиционная политика представляется как самостоятельная часть финансовой стратегии предприятия, мы полагаем, что более обоснованно рассматривать её как связующий элемент, интегрированный в долгосрочную и краткосрочную политику управления активами, направленный на достижение стратегических и тактических целей деятельности предприятия.

Таким образом, подводя итог всему изложенному выше, можно заключить, что в связи со всеобъемлемостью вопросов, на решение которых направлена система управления активами, существует реальная необходимость совершенствования внутренних и внешних механизмов управления активами предприятия с целью достижения согласованности принятия решений долгосрочного и краткосрочного характера и обеспечения высокой степени их интеграции с общей системой управления предприятием.

#### **Литература:**

1. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 224с.
2. Белолипецкий В.Г. Проблемы разрешения основного финансового противоречия // Финансист. - 1999.- № 11.- С. 49-51.
3. Белолипецкий В.Г. Проблемы разрешения основного финансового противоречия: теоретические возможности и реальная практика//Финансы. - 1999. - №12. - С. 52-54.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – К.: Ника – Центр, 1999.– 528 с.
5. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утверждённые Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) №31-р от 12.08.94 г.