



ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЕДИНОЙ ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩЕЙ СИСТЕМЕ

И.В. Григорьева,

*исполнительный директор Института исследования проблем управления энергоэффективными бизнес-технологиями (г. Белебей),
доктор экономических наук, профессор
grigorevaprof@yandex.ru*

Л.М. Парфенчук,

*научный сотрудник Института исследования проблем управления энергоэффективными бизнес-технологиями (г. Белебей)
liliya_parf@mail.ru*

В статье предложена системная модель управления промышленным предприятием, интегрирующая в единую информационно-управляющую систему технологии планирования, учета, бюджетного управления, данные мониторинга, анализа эффективности управления и формирующая персональную ответственность за показатели развития предприятия.

Ключевые слова: *управление предприятием, система управления, информационная система, промышленное предприятие, информационно-управляющая система*

УДК 338.2 ББК 65.050

Промышленное предприятие является сложной организационной системой, в процессе хозяйствования которой между компонентами и участниками происходят взаимодействия, результаты которого определяются множеством объективных и субъективных факторов.

Всесторонняя объективная оценка работы промышленного предприятия необходима руководству и работникам самого предприятия, его контрагентам и партнерам на рынке, а также региональным органам власти и органам управления территориальными образованиями.

Инструменты финансово-экономического анализа деятельности промышленного предприятия позволяют с помощью различных методик выявить скрытые производственные и ресурсные резервы и повысить эффективность управленческих решений по предприятию в целом и в структурных подразделениях.

Существуют разные способы финансово-экономического анализа, каждый из которых предполагает постановку конкретной задачи и выбор соответствующей методики его проведения в соответствии с определенным объектом анализа, имеющейся исходной информацией и доступности дополнительно необходимой, а также сроками проведения такого анализа.

В хозяйственной практике используются многомерные оценки эффективности деятельности промышленного предприятия, учитывающие данные технического, экологического, социального, финансового и иного характера.

Для первичного исследования финансово-экономического положения промышленного предприятия применяются сведения из бухгалтерского баланса, отчетов о прибылях и убытках и движения денежных средств, форм статистической отчетности об инвестициях, о работниках предприятия и их заработной плате, а также форм налоговой отчетности [1–3].

Главным условием эффективной деятельности промышленного предприятия является единство цели получения определенного финансового результата для всех его подразделений. Согласованность подразделений в достижении главной цели предприятия достигается при условии доведения до них

утвержденных целевых показателей экономической деятельности и контроля их исполнения. Каждый показатель отражает качество выполняемых работ и закрепляет ответственность за их достижение по центрам ответственности за определенными должностными лицами.

Выявленным на практике недостатком таких показателей следует считать стоимостной подход в их определении, что не отражает качество, сроки работы, инициативу, в том числе управленческую. Оптимизация количества и детальности таких показателей, их выбора и оперативной доступности, взаимосвязи и приоритетности тесно связана с совершенствованием качества менеджмента в организации в целом.

Сложность разработки системы показателей для управления промышленным предприятием заключается в необходимости реализации системного подхода при выделении и взаимоувязывании ключевых компонентов управления.

Разработка системы показателей управления является важным этапом в развитии управленческих технологий, недооценка которой может привести к утрате предприятием конкурентных преимуществ. Для ликвидации отставания в этой области необходимо произвести множество изменений в областях основной экономической деятельности промышленного предприятия, вспомогательных видах и принципах корпоративной этики [4].

Система целевых показателей экономической деятельности предприятия взаимосвязана с элементами и принципами общего управления предприятием (рис. 1).

Система учета при такой модели взаимосвязи является информационной системой класса ERP¹, которая охватывает основные экономические процессы функционирования предприятия, такие как закупка материалов и сырья, реализация производственного процесса, сбыт готовой продукции, управление персоналом, управление имуществом, в том числе средствами производства, бухгалтерский и налоговый учет. Учет обеспечивает доступность информации о всех затратах предприятия по видам деятельности, продукции, центрам ответственности.

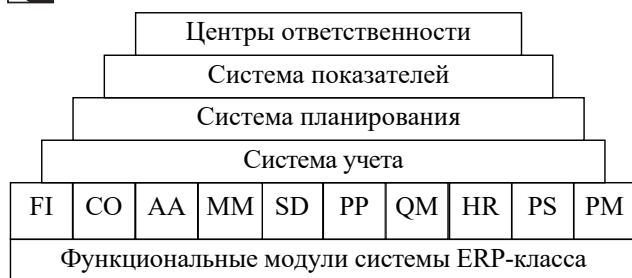


Рис. 1. Взаимосвязь системы целевых показателей экономической деятельности и элементов управления на промышленном предприятии

Плановая работа на предприятии ведется по направлениям сбытовой, производственной деятельности, также включает в себя планы по капитальным вложениям и инвестициям, инновационной продукции и технологических разработок. Система планирования предполагает его согласование на разных уровнях, стандартизацию показателей и нормативов, документированность исполнения.

Бюджетирование (бюджетное управление) рассматривается как способ количественного распределения ресурсов для достижения целей, представленных в количественной форме. Бюджетное управление реализуется на основе оценивания целесообразности расходования активов предприятия. Управленческие решения связаны с будущими событиями, в связи с чем должны приниматься на основе обработки данных прошлых отчетных периодов. В процессе формирования бюджетов определяются необходимые для реализации стратегической цели предприятия денежные средства и их источники, что отображается в долгосрочных бюджетных планах предприятия.

На основе рассмотренных управленческих элементов создается система управления промышленным предприятием, базирующаяся на комплексе показателей. Показатели структурируются по уровням управления, видам деятельности, бизнес-процессам, видам продукции, центрам ответственности руководителей предприятия.

В качестве уровней управления могут быть рассмотрены: предприятие как имущественный комплекс; отдельный производственный процесс; производственный отдел; отделение цеха или участка работ; отдельное рабочее место.

К основным бизнес-процессам промышленного предприятия относятся: производственные процессы; промышленные работы и услуги; непромышленные работы и услуги; потоки энергетического обслуживания производства.

К обслуживающим бизнес-процессам относятся:

- общая управленческая деятельность;
- организация и планирование производства;
- организация и нормирование труда;
- контроль за техническим состоянием промышленным оборудованием;

– обеспечение качества продукции, стандартизация, лицензирование и сертификация;

– развитие изобретательства работников, поддержка научно-технического прогресса;

- обеспечение и контроль безопасности труда;
- бухгалтерский и экономический учет и контроль;
- планирование и бюджетирование затрат на производство;
- управление персоналом;
- управление капитальным строительством и реконструкцией;
- защита информации;
- маркетинговая деятельность;
- компьютеризация и управление документооборотом.

Функциональными центрами ответственности деятельности промышленного предприятия являются:

- инженерные точки разработки новой промышленной продукции, технологий и ноу-хау;
- рабочие места, связанные с решением экологических задач;
- отделы контроля за функционированием оборудования, обслуживанием зданий и сооружений;

- рабочие места по защите интеллектуальной собственности;
- производственные отделы и их руководители;
- отдел закупок;
- отдел сбыта готовой промышленной продукции;
- планово-финансовый отдел;
- отдельные инвестиционные проекты;
- отдел управления персоналом;
- рабочие места, связанные с управлением информационными ресурсами;

- пункты охраны предприятия;
- отделы социальной поддержки работников предприятия.

Систему показателей необходимо внедрять на предприятии с учетом имеющихся технологических возможностей обработки информации, в частности в режимах «on-line» и календарной периодичности. Следует отладить процесс динамического накопления информации по каждому из показателей с целью их дальнейшего анализа и определения наличия и типа связи между ними.

Важным элементом управления промышленным предприятием является структурированная система ответственности за исполнение работ, отраженных в тех или иных показателях, которая предусматривает персональное закрепление ответственности за достижение группы показателей или отдельных показателей за конкретными руководителями или исполнителями.

Такая система показателей на практике обеспечит мониторинг эффективности большого количества процессов и процедур на предприятии. В рамках целевых аналитических работ появится возможность оценить динамику тех или иных показателей, что позволит планировать работу по совершенствованию хозяйственных механизмов промышленного предприятия, в результате чего станет возможным включить во все рабочие процедуры и процессы, протекающие на предприятии, компонент анализа.

Рассмотренный подход методически соответствует принципам TQM². Реализация предлагаемого комплекса работ, безусловно, усложнит в сравнении с существующей практикой технологию управления предприятием. Однако предлагаемые решения позволят поднять эту исключительно важную работу на качественно новый уровень.

Таким образом, исследованная взаимосвязь системы целевых показателей экономической деятельности и элементов управления на промышленном предприятии предполагает реализацию системного подхода управления в единой информационно-управляющей системе. При реализации общих функций управления формируется адресная ответственность за достижение целей предприятия.

А. Методическое описание предлагаемой модели. Рыночная система экономики является регулятором масштабов производства продукции в соответствии с имеющимся спросом на нее. В связи с этим рыночная система хозяйствования влияет на процессы управления производством на микроуровне и решения оперативных проблем. На макроуровне решаются задачи перспективного характера, задачи развития экономических систем. Это показывает централизм в условиях действия рыночного механизма, который способствует долгосрочному движению национальной экономики при достаточном удовлетворении общественных потребностей. Централизм позволяет установить и сформулировать стратегические цели деятельности отдельных предприятий, находящихся в составе экономических систем. Обоснование стратегии является главной задачей эффективного функционирования предприятий и ориентиром принятия тактических решений.

Для того, чтобы экономические рычаги регулировали движение системы в выбранном направлении, их необходимо увязать с такими объектами стратегического управления как структурные сдвиги.

Рассмотрим проблему измерения конечной результативности структурных движений, которая количественно выражается в степени соответствия результатов промышленного производства потребностям рынка и характеризуется измерителями — нормативами структурных движений (НСД). Комплекс

НСД формирует эталонный (оптимальный) режим структурных движений на промышленном предприятии и является целевым ориентиром удовлетворения потребности рынка в промышленной продукции.

Основными принципами управления при реализации на предприятии НСД являются:

- отсутствие при внедрении и использовании НСД в практике экономической деятельности промышленного предприятия инструментов административного давления;
- подразделения управления и исполнения на предприятии взаимодействуют на основе партнерских отношений и общей экономической заинтересованности;
- процессы управленческой деятельности являются услугами, за результативность которых наступает экономическая ответственность. Количественное измерение данной результативности возможно с помощью НСД.

Рассмотрим предприятие в виде сложного объединения, в структуре которого есть центр стратегического управления (ЦСУ). В этом случае необходимо определить комплекс НСД данного предпринимательского объединения. При этом, при реализации локальных экономических задач конкретное структурное подразделение будет оцениваться по собственным НСД и по общим НСД для предприятия в целом.

Оценка реализации НСД объединения должна вестись по двум направлениям:

- оценка функционирования экономической системы предприятия в целом;
- оценка принятых управленческих решений ЦСУ, его вклада в достижение основных целей предприятия.

Решение второй задачи основано на определении результативности отдельных управленческих звеньев с учетом диапазона участия в общем достижении целей. Оценка диапазона участия производится на базе квалификационного потенциала персонала. Отдельной экономической задачей является определение количественного выражения квалификационного потенциала персонала. В современных экономических исследованиях базовым показателем такого потенциала является размер фонда оплаты труда персонала конкретного управленческого звена.

Представленный подход способствует определению вклада ЦСУ в экономическую деятельность предприятия и долю ответственности каждого управленческого звена за результаты деятельности.

Б. Экономико-математический аппарат для второй задачи.

Зададим квалификационный потенциал структурных подразделений предприятия — $\pi_i, i = \overline{1, s}$, где s — число таких подразделений. Пусть потенциал ЦСУ: π_c . Сумма π_i характеризует общий квалификационный потенциал. Рассмотрим идеальную работу предприятия как объединения с полной ответственностью за результаты своей деятельности.

Это достигается, если:

- показатель результативности предприятия как объединения $P_0 = 1$;
- показатель результативности ЦСУ по НСД $P_{i0} = 1, i = \overline{1, s}$;
- показатели результативности управленческих звеньев по индивидуальным НСД $P_{in} = 1, i = \overline{1, s}$.

Таким образом, идеальная ситуация функционирования предприятия как объединения характеризуется равенством: $P_{in} = P_{i0} = P_0 = 1, i = \overline{1, s}$. Расчету подлежат величины: $P_{цсу}$ — оценка результативности функционирования ЦСУ и $V_{цсу}$ — оценка вклада ЦСУ в результативность экономической деятельности предприятия как объединения.

В рассматриваемом случае показатель Рцсу характеризуется отношением отобюджетированного потенциала к расчетному потенциалу, которые равны, так как потенциал объединения полностью реализуется в достижении целей предприятия. Тогда $P_{цсу}$ — общая результативность ЦСУ определяется по формуле (1):

$$P_{цсу} = \frac{\sum_i \pi_i}{\sum_i \pi_i} = 1; V_{цсу} = P_{цсу} \times \pi_{цсу} = \pi_{цсу} \quad (1)$$

При неидеальной ситуации функционирования предприятия как объединения возникают коэффициенты потерь части потенциалов, появляющиеся в связи с расхождением показателей результативности. Формализовано представим расхождение оценок результативности предприятия как объединения: $P_0 \neq P_{i0}; P_0 \neq P_{in}; P_{i0} \neq P_{in}, i = \overline{1, s}$. Соответственно возникают и три коэффициента потерь $\alpha_i, \beta_i, \gamma_i, i = \overline{1, s}$.

Рассмотрим подробнее каждое из расхождений.

1. $P_0 \neq P_{i0}$.

Вариант расхождения в меньшую сторону: $P_0 > P_{i0}$. В этом случае в ЦСУ обнаруживается дефицит потенциала для реализации целей предприятия. Величина дефицита потенциала изымается из объемов отобюджетированного потенциала при оценке результативности ЦСУ. Следовательно, коэффициент α_i , должен выразить расхождение оценки ЦСУ (ее отклонение) с оценкой предприятия как объединения. В общем случае будем считать ее равной 1: $\alpha_i = 1 - P_{i0}$.

Вариант расхождения в большую сторону: $P_{i0} > P_0$. В этом случае мы имеем дело с предприятием, на котором существуют резервы потенциала, что является заслугой коллектива определенного управленческого или исполнительского звена, но не ЦСУ. Поправочный коэффициент по потенциалу предприятия как объединения должен отразить расхождение оценки с 1: $\alpha_i = 1 - P_0$.

2. $P_0 \neq P_{in}$

Положительное расхождение: $P_0 > P_{in}$, при котором потенциал отдельных управленческих звеньев задействован в достижении целей предприятия как объединения. Отсюда, коэффициент потерь: $\beta_i = 0$.

Отрицательное расхождение: $P_0 < P_{in}$, которое свидетельствует о снижении результативности в работе отдельных управленческих звеньев, ввиду того, что часть потенциала уведена из-под контроля ЦСУ. Коэффициент потерь будет: $\beta_i = P_{in} - P_0$.

3. $P_{i0} \neq P_{in}$

Вариант, при котором $P_{i0} > P_{in}$ означает, что на предприятии не существует потерь отобюджетированного потенциала по причине ЦСУ. В связи с этим коэффициент потерь: $\gamma_i = 0$.

Соотношение $P_{i0} < P_{in}$ означает исключение потенциала из деятельности предприятия как объединения. Коэффициент потерь при этом будет равен $\gamma_i = P_{in} - P_{i0}$.

Учет всех потерь потенциала (Z) осуществляется в следующем виде (формула (2)):

$$Z = \sum_{i=1}^s (\alpha_i + \beta_i + \gamma_i) \pi_i \quad (2)$$

При этом показатель Рцсу примет вид (формула (3)):

$$P_{цсу} = 1 - \sum_{i=1}^s (\alpha_i + \beta_i + \gamma_i) \pi_i \quad (3)$$

Тогда в формуле (1) при определении $V_{цсу}$ учитывается скорректированный на коэффициенты потерь показатель $P_{цсу}$.

Осуществление одного из основных принципов управления при реализации на предприятии НСД, а именно принципа экономической заинтересованности, возможно посредством материального стимулирования из соответствующего фонда (ФМС). Рассмотрим практическую методику расчета ФМС ЦСУ.

Характеристики материального стимулирования при использовании НСД зависят от следующих оценок результативности: P_0 — результативность предприятия как объединения, $P_{цсу}$ и P_{in} — результативность отдельных управленческих звеньев $i, i = \overline{1, s}$.

Самая результативная работа ЦСУ осуществляется, если $P_{цсу} > P_0 > P_{in}, i = \overline{1, s}$. Ситуация худшая для управления возникает, если $P_{цсу} > P_{in} > P_0$, для некоторых $i = \overline{1, s}$, но при сохранении преимущества по управлению у $P_{цсу}$. Еще более худшая управленческая ситуация фиксируется при соотношении $P_{in} > P_{цсу} > P_0$ для некоторых $i = \overline{1, s}$. Другие вариации ухудшения управляемости на предприятии возможны при $P_0 > P_{цсу} > P_{in}$, либо $P_0 > P_{in} > P_{цсу}$ для некоторых $i = \overline{1, s}$. Наихудшая ситуация для управления происходит при соотношении $P_{in} > P_0 > P_{цсу}$ (при этом деятельность ЦСУ не поощряется из ФМС). В случаях, когда $P_{цсу}$ менее P_0 или P_{in} вопрос о поощрении ЦСУ из

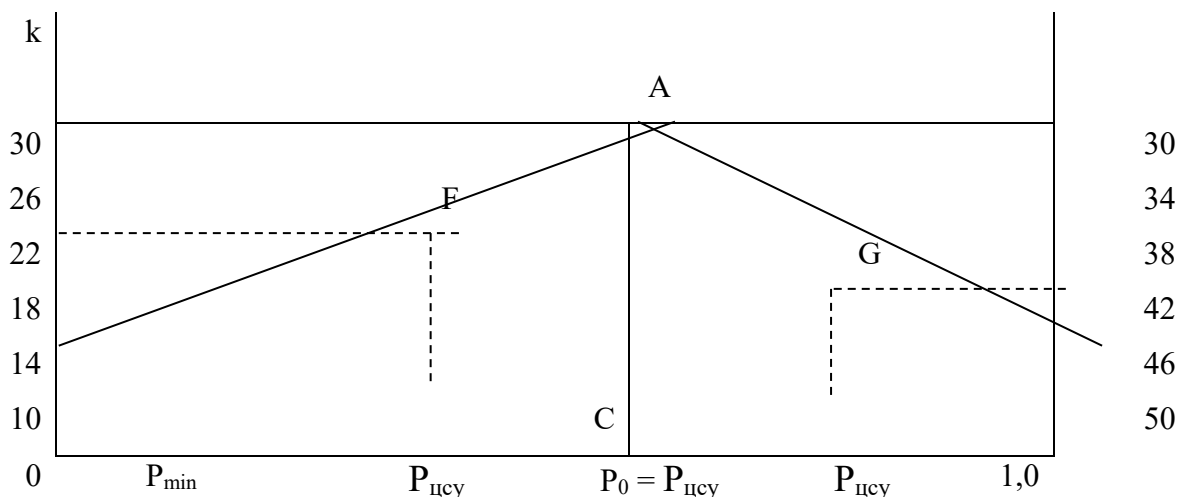


Рис. 2. Монограмма определения доли ФМС ЦСУ

ФМС решается с учетом величины показателя (коэффициента), определяемого умножением разности P_{in} и P_0 на значение потенциала. После этого оценивается сумма положительных (V_{k+}) и отрицательных (V_{k-}) вкладов ЦСУ в работу предприятия как объединения. Если отношение $V_{k+} / |V_{k-}| < 1$, работа ЦСУ может поощряться из ФМС.

Рассмотрим процесс определения суммы поощрения ЦСУ из ФМС. Пусть ФМС составляет 10–50% размера общей заработной платы персонала ЦСУ:

- 10% соответствует минимальному отношению $V_{k+} / |V_{k-}|$;
- 50% соответствует соотношению $P_{цсу} = 1 > P_0 > P_{in}$ для всех $i = 1, s$, когда ФМС отвечает условиям использования полного потенциала.

Графически процесс определения доли ФМС ЦСУ представлен на монограмме (рис. 2).

На левой процентной оси снизу вверх в увеличении представлены соответствующие процентные доли, на правой процентной оси – наоборот. Максимум и минимум на двух осях

одинаковы и равны $\frac{k_{max} + k_{min}}{2}$ (30%). График также имеет общую ось результативности.

В случае, когда $P_{цсу} = P_0 > P_{in}$, процент k равен средней точке интервала от k_{min} до k_{max} . Если $P_{цсу} < P_0$, процент k определяется по левой процентной оси (менее 30%), если $P_{цсу} > P_0$ – по правой процентной оси (более 30%).

Рассмотрим определение вклада ЦСУ в результативность предприятия как объединения, осуществляющего два вида производства. В табл. 1 показаны НСД и их эталонные порядки.

В. Результаты решения задачи. Пусть квалификационные потенциалы ЦСУ и двух производств предприятия будут соответственно равны: $\pi_{цсу} = 10$ тыс., $\pi^1 = 20$ тыс., $\pi_2 = 25$ тыс. Оценка квалификационного потенциала осуществляется с помощью фонда заработной платы.

Рассчитаем показатели $P_{цсу}$ и $V_{цсу}$.

$$P_0 > P_{10} \geq P_{in}. \text{ Следовательно, } \alpha_1 = 1 - 0,643 = 0,357, \beta_1 = 0, \gamma_1 = 0$$

$$P_0 > P_{20} \geq P_{2n}. \alpha_2 = 1 - 0,679 = 0,321, \beta_2 = 0, \gamma_2 = 0$$

Отсюда

$$P_{цсу} = 1 - \frac{0,357 \times 20 + 0,321 \times 25}{45} = 0,665;$$

$$V_{цсу} = 0,665 \times 10 = 6,65.$$

Показатель $P_{цсу}$ рассчитан, исходя из существующих резервов функционирования в эталонном режиме.

Определим: $P_{max} = 0,714$, тогда

$$P_{цсу} = 1 - \frac{0,071 \times 20 + 0,035 \times 25}{45} = 0,949,$$

отсюда $V_{цсу} = 9,49$.

Рассчитаем величину ФМС ЦСУ, который должен составлять 10–50% от общей заработной платы. Размер ФМС в 50%

соответствует $P_{цсу} = P_0 = 1$. Так как $P_0 < 1$, то k_{max} согласно про-

$$\frac{k_{max} - k_{min}}{1 - P_{min}} = \frac{k}{1 - P_{цсу}}$$

порции $\frac{k_{max} + k_{min}}{2} = 21$.

Таблица 1

Данные по условному предприятию

НСД	Эталоны НСД	Фактические НСД	Фактические НСД-1 по НСД предприятия	Фактические НСД-2 по НСД предприятия	Фактические НСД-1 по НСД производства 1	Фактические НСД-2 по НСД производства 2
Продукция со знаком качества	1	1	1	1	–	1
Реализованная продукция	2	5	5	5	2	4
Комплектующие	3	2	3	3	–	–
Выпуск готовой продукции	4	4	4	4	–	3
Товарная продукции	5	6	8	7	4	5
Общий ФМС	6	8	6	6	–	–
Численность производственного персонала	7	1	7	8	3	6
Себестоимость	8	3	2	2	1	2
Результативность	1,000	0,714	0,643	0,679	0,334	0,667

Примечания к табл. 1: Столбец 1 – НСД предприятия. Столбец 2 – эталонные порядки НСД предприятия. Столбец 3 – фактические НСД предприятия. Столбцы 4 и 5 – фактические НСД соответственно производства 1 и 2 по НСД предприятия. Столбцы 6 и 7 – фактические НСД соответственно производства 1 и 2 по НСД производств 1 и 2. Последняя строка – оценки результативности по каждому НСД.

Используя монограмму (рис. 2), по формуле (4) будет рассчитан коэффициент создания ФМС ЦСУ:

$$k = \frac{2k_{max}(P_{цсу} - P_0) + (k_{max} + k_{min})(1 - P_{цсу})}{1 - P_0} \quad (4)$$

Получаем $k = 30\%$, следовательно размер ФМС для ЦСУ равен 3000 руб.

Таким образом, использование НСД позволяет реализовать экономические методы эффективного развития компонентов управления промышленного предприятия.

Литература

1. Мищенко А.В., Михеева Е.В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: Моногр. — М., ИНФРА-М, 2019. — 338 с.
2. Патласов О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. — М.: Книжный мир, 2016. — 512 с.
3. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: Практик. пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 208 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004.

¹ ERP системы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kpms.ru/Automatization/ERP_system.htm (дата обращения 14.10.2020).

² TQM — Всеобщий менеджмент качества. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.kpms.ru/General_info/TQM.htm (дата обращения 14.10.2020).

ВЗАИМОСВЯЗЬ ГЕНЕРАЛЬНОЙ И ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**О.В. Панфилова,**

*доцент кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
кандидат экономических наук
ov27vp8@yandex.ru*

О.Ю. Корниенко,

*доцент кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
кандидат экономических наук
nsg@mail.ru*

М.В. Утевская,

*доцент кафедры финансов Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
кандидат экономических наук
m.v.puchkova@gmail.com*

В статье показана взаимосвязь генерального и финансового стратегического планирования. Раскрыты основные аспекты взаимовлияния стратегий. Сформулирована необходимость рассматривать финансовую стратегию как инструмент достижения целей генерального планирования. Обозначены проблемы достижения планируемого финансового результата инновационного развития в рамках реализации генеральной стратегии предприятия.

Ключевые слова: *генеральная стратегия предприятия, финансовая стратегия предприятия, бизнес-процесс, финансовый результат, инновационное развитие*

УДК 336.671 ББК 65.263

Фундаментальная задача стратегического планирования состоит в разработке директивных направлений развития бизнес-процессов, контролируемых предприятием, в формулировании (миссии) на этой основе, а также определении показателей экономического развития на планируемый период (целей), являющихся финансовым результатом его деятельности по совокупности контролируемых бизнес-процессов.

Стратегическое планирование обеспечивает комплексное обоснование проблем или ограничений реализации бизнес-процессов, контролируемых предприятием, а также рисков, с которыми может столкнуться предприятие, определяются действия по их преодолению и/или минимизации их влияния, а также разрабатывается конкретный план управленческих действий (стратегии) по выполнению миссии предприятия и достижению сформулированных целей и поставленных финансовых результатов.

В то же время необходимо отметить, что пути разрешения проблем в рамках стратегического планирования, являются не только минимизацией различного рода рисков в рамках функции управления, но и созданием новых комбинаций из активов бизнес-процесса или реализации инноваций, обеспечивающих максимизацию финансового результата, что по Й. Шумпетеру [1], является функцией предпринимательства и, по его мнению, отделена от владения и управления капиталом в любой его форме.

Вместе с тем, именно бизнес-процесс, находящийся под контролем предприятия (или бизнес-единицы), является базисом для воспроизводства капитала, принадлежащего конечным бенефициарам (акционерам), в том числе преобразование вещественной формы капитала в финансовый капитал. В рыночных условиях в воспроизводственном процессе может участвовать не только собственный, но и заемный капитал, вовлеченный в процесс воспроизводства, как на краткосрочной, так и на долгосрочной основе. При этом присутствие заемного

капитала обеспечивает в рамках бизнес-процесса приращение к рентабельности активов, принадлежащих предприятию, несмотря на то, что капитал привлекается на условиях срочности, возвратности и платности. Структура, объем, и стоимость заемного капитала для обеспечения воспроизводственного процесса определяется финансовой стратегией предприятия. Также, именно финансовая стратегия определяет структуру капитала и его стоимость в целом, в том числе оптимальное соотношение заемного с собственным капиталом. На основе этого соотношения и стоимости капитала, как по отдельности, так и в совокупности, определяются источники привлечения капитала и направления его вложения в рамках определенных генеральной стратегией бизнес-процессов показателей их рентабельности.

Информационной базой для постановки и решения задач финансового контроля и планирования является финансовая отчетность. Она выполняет несколько функций, но основное ее значение в контексте управления предприятием — это отражение результатов ранее принятых решений акционеров и менеджмента за определенный период времени.

Концептуально, процесс воспроизводства капитала в бизнес-процессе можно представить графически, с учетом структуры баланса предприятия.

Основываясь на определении *финансовой стратегии — как модели действий финансовой службы, директоров и акционеров по обеспечению организации, группы компаний собственным и заёмным капиталом при его оптимальной стоимости и умеренных рисках привлечения, с одной стороны, и размещения/инвестирования/использования капитала в наиболее доходных и умеренно рискованных направлениях бизнеса, с другой стороны* [2], можно сделать вывод, что задача финансовой стратегии — это обеспечение, за счет управления финансовыми ресурсами, максимизации финансового результата.