

Оценка уровня финансовой культуры предприятия как инструмент повышения качества финансово-экономического управления

В данной статье дается определение понятия финансовой культуры, а также способы оценки уровня развития финансовой культуры на промышленном предприятии: проведение экспресс-диагностики и использование метода самооценки.

В настоящее время проблема обеспечения нормального функционирования и развития промышленных предприятий в условиях мирового финансового кризиса является важнейшей для России, т.к. состояние отечественной промышленности на современном этапе характеризуется неустойчивостью производственно-хозяйственной деятельности.

Последствия кризиса, сказывающиеся на деятельности отечественных субъектов хозяйствования, заставляют руководство предприятий переориентироваться на новый, более высокий уровень финансово-экономического управления (ФЭУ) предприятием. Скорость принятия управленческих решений должна стать более быстрой, цена ошибки руководства должна быть сведена к минимуму, а внедрение эффективных инструментов и методов управления рисками, затратами, активами, инвестициями должны позволить значительно сократить расходы и увеличить доходы предприятий. Эффективность решения поставленных задач в значительной степени зависит от качества работы финансово-экономической службы предприятия и от уровня развития ФЭУ в целом.

Для того чтобы адекватно оценить существующие на текущий момент возможности системы ФЭУ, понять, какие цели предприятия наиболее реализуемы, каким уровнем умений и навыков обладают сотрудники финансово-экономических служб, в каком объеме и какие инструменты используются при управлении денежным потоком, затратами и доходами предприятия, руководству промышленного предприятия необходимо определить уровень развития финансовой культуры предприятия.

Под финансовой культурой предприятия понимается система ценностей, сформированных в рамках конкретной организации и связанных с областью ФЭУ, а также достижений менеджмента, норм и правил ФЭУ, принимаемых и поддерживаемых руководством и членами организации в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Для определения уровня развития финансовой культуры предприятия можно воспользоваться двумя методами: проведение экспресс-диагностики и использование метода самооценки.

В практике российского бизнеса уже сформировалось мнение, что бюджетирование является одним из основных интегрированных инструментов управления предприятием. Разработка регулярных операционных и финансовых планов

(бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятий всех без исключения отраслей экономики. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением. Внедрение системы бюджетного управления на предприятии позволяет ему сэкономить до 20% своих доходов за счет увеличения годового денежного потока, снижения просроченной дебиторской задолженности, увеличения загрузки оборудования, снижения кредитной массы и т.п.

По мнению ряда консультантов, предприятия, обладающие развитой системой бюджетного управления, имеют достаточно высокий уровень управления, развитую систему аналитики, прозрачную для руководства и легко управляемую финансовую структуру, эффективно распределяют и используют ресурсы предприятия. Поэтому целесообразно проводить экспресс-диагностику уровня развития финансовой культуры предприятия на основе определения этапов развития системы бюджетирования, которые определяются, в свою очередь, по ряду характеристик системы бюджетного управления (табл.1).

Таблица 1

Этапы развития системы бюджетного управления

Этап развития системы бюджетирования Характеристика системы бюджетирования	I	II	III
Метод планирования	«от достигнутого»	исходя из среднесрочных планов развития	исходя из стратегического видения
Способность реализовать стратегию развития компании	отсутствует	частичная реализация стратегии	полная реализация стратегии
Последовательность планирования	«сверху вниз»	«снизу вверх»	сочетание «сверху вниз» и «снизу вверх»
Степень использования других инструментов управления финансами	низкая	средняя	высокая
Основная функция бюджетирования	учетно-контрольная	прогнозная	стимулирующая
Степень детализации бюджетов	низкая	средняя	высокая
Степень регламентации финансово-экономического управления	низкая	средняя	высокая

Уровень информатизации финансово-экономического управления	низкая	средняя («очаговая» автоматизация)	высокая
---	--------	------------------------------------	---------

Уровень развития финансовой культуры предприятия может быть высоким, средним и низким. Высокому уровню развития финансовой культуры соответствует III этап развития системы бюджетирования. II этап развития системы бюджетирования характеризует средний уровень развития финансовой культуры. I этап развития системы бюджетирования или ее полное отсутствие - низкий уровень развития финансовой культуры.

Для определения уровня развития финансовой культуры методом самооценки необходимо провести анализ следующих организационных, информационных и финансовых критериев ФЭУ предприятия.

Организационные критерии:

1) *Полнота реализации функций ФЭУ.* Рассматриваемый критерий характеризует состав финансово-экономических функций и полноту их реализации на предприятии.

2) *Степень регламентированности и методического обеспечения процессов ФЭУ.* Этот критерий характеризует наличие на предприятии методик, положений, инструкций и регламентов ФЭУ предприятия, степень их проработанности, полноту охвата в этих документах всех функций финансово-экономической службы предприятия.

3) *Уровень эффективности взаимодействия подразделений финансово-экономической службы между собой.* Данный критерий характеризует, насколько эффективно структурные подразделения ФЭУ предприятия взаимодействуют между собой, т.е. каким образом происходит передача информации, координация деятельности, не происходит ли дублирование выполняемых задач.

4) *Перечень и полнота использования инструментов финансового менеджмента.* Критерий показывает степень использования предприятием существующих инструментов финансового менеджмента для применения их на практике.

5) *Доля решений, принимаемых на основе использования финансово-экономических критериев.* Критерий характеризует долю принимаемых решений с учетом формализованных финансово-экономических критериев. Долю (N*) финансово обоснованных решений можно рассчитать на основе следующей формуле:

$$N^* = \frac{N_{\text{фин.эк.крит.}}}{N_{\Sigma}} * 100\%, \text{ где}$$

N_{фин.эк.крит.} - количество решений, принимаемых с учетом формализованных финансово-экономических критериев; N_Σ - общее количество всех принимаемых решений.

6) *Уровень развития нормативной базы.* Критерий характеризует нали-

чие на предприятии нормативной базы, степень ее проработанности, частоту обновления.

Информационные критерии

7) *Наличие единой информационной базы для всех подразделений ФЭУ предприятия.* Данный критерий показывает, существует ли на предприятии единая информационная база, которая доступна всем подразделениям, задействованным в процессе финансово-экономического управления, степень ее открытости.

8) *Наличие единых классификаторов (справочников) и единой аналитики.* Данный критерий показывает, существует ли на предприятии единая унифицированная система управленческих классификаторов, применяемая всеми подразделениями ФЭУ.

9) *Уровень автоматизации процессов финансово-экономической службы предприятия.* Критерий характеризует, какие процессы ФЭУ предприятия автоматизированы и в каком объеме.

Финансовые критерии

10) *Обеспеченность финансово-экономическими показателями процесса принятия управленческих решений.* Данный критерий характеризует, какие финансово-экономические показатели используются на предприятии в качестве исходной информации для принятия управленческих решений.

11) *Структура распределения основных функций финансово-экономической службы предприятия.* Данный критерий показывает структуру распределения основных функций финансово-экономической службы предприятия.

12) *Сбалансированность финансово-экономических показателей.* Данный критерий характеризует сбалансированность финансово-экономических показателей предприятия как результат эффективного управления финансовыми ресурсами предприятия[1,2]. Критерий характеризует сбалансированность таких показателей, как рентабельность собственного капитала, коэффициент автономии, коэффициент покрытия, период оборота кредиторской задолженности, период оборота чистого производственного оборотного капитала. Интерпретация значений показателей представлена в таблице 2. В данной системе ранжирования каждому значению показателя соответствует свой ранг, а сумма рангов, полученных предприятием, дает характеристику сбалансированности его показателей.

Таблица 2

Оценка сбалансированности финансово-экономических показателей

Показатель	Значения интервала		
	>1/4 ставки ЦБ	1/4 ÷ 0 ставки ЦБ	<0
Рентабельность собственного капитала	>70	69 ÷ 50	<50
Коэффициент автономии, %	>1,0	1,0 ÷ 0,8	<8
Период оборота кредиторской задолженности, дней	<60	61 ÷ 180	>180
Период оборота чистого производственного оборотного капи-	1 ÷ 30	>30; 0 ÷ (-30)	<(-30)

тала, дней			
Цена интервала	3	1	0

Пример оценки уровня развития финансовой культуры предприятия с использованием выбранных критериев представлен в таблице 3.

Для определения численных значений уровня развития финансовой культуры по каждому критерию необходимо создать 3-х уровневую шкалу оценки. Данная шкала содержит описание трех упорядоченных уровней выполнения критерия от низшего до высшего уровня.

Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих критериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке. При этом номеру выбранного уровня выполнения критерия (от 1 до 3) ставится в соответствие 6-ти балльная числовая шкала (от 1 до 6 баллов). В зависимости от полноты выполнения требований соответствующего уровня по каждому критерию может быть выставлена одна из следующих оценок:

для 1-го уровня – 1-2;

для 2-го уровня – 3-4;

для 3-го уровня – 5-6.

Алгоритм определения оценочного числа баллов выглядит следующим образом:

- для каждого критерия, последовательно начиная от низшего уровня, рассматривается его описание и определяется наивысший уровень, требования которого частично или полностью выполнены;

- если по конкретному критерию предприятие удовлетворяет всем требованиям рассматриваемого уровня выполнения, то критерию присваивается наивысшая оценка для данного уровня – четная (для 1-го – 2, для 2-го – 4, для 3-го – 6);

- если по конкретному критерию предприятие удовлетворяет только нескольким требованиям (менее половины) рассматриваемого уровня выполнения, то критерию присваивается низшая оценка для данного уровня – нечетная (для 1-го – 1, для 2-го – 3, для 3-го – 5).

Для определения показателя уровня финансовой культуры, полученные оценочные значения по критериям суммируются:

$$L_{fc} = \sum_{i=1}^{12} K_i,$$

где L_{fc} – уровень развития финансовой культуры; K_i – оценка по i -му критерию.

Уровень развития финансовой культуры зависит от полученного значения соответствующего показателя. Схема интерпретации результатов оценки приведена в таблице 4.

Пример критериев оценки уровня развития финансовой культуры

№ п/п	Критерии и уровни выполнения критерия	Шкала оценки
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ		
1.	Степень регламентированности и методического обеспечения процессов ФЭУ	
1.1	Процессы ФЭУ предприятия не регламентированы, функции формально не закреплены, возможно, дублирование функций работников. Реализация функций ФЭУ осуществляется на основании устных распоряжений руководства.	1 2
1.2	Наличие отдельных внутренних регламентов, регулирующих процессы финансово-экономической деятельности подразделений. Разработанные стандарты и положения используются в работе финансово-экономической службы предприятия не полностью.	3 4
1.3	Наличие на предприятии полной системы внутренних регламентов процессов ФЭУ: учетная политика, положения, соответствующие методики. Финансово-экономическая служба руководствуется разработанными нормативными и инструктивными документами в процессе своей деятельности. Отражение функций ФЭУ в положениях об отделах и должностных инструкциях сотрудников, участвующих в данном процессе.	5 6 6
2.	Перечень и полнота использования инструментов финансового менеджмента.	
2.1	На предприятии достаточно низкий уровень использования инструментов финансового менеджмента. Возможно наличие отдельных планово-отчетных документов оперативного планирования, отсутствие консолидированных форм. Редко, по запросу руководства, используются отдельные инструменты управления. На предприятии не ведется управленческий учет и оценка эффективности использования активов. Инвестиционные решения принимаются без предварительной оценки, проводится операционный анализ в ограниченном объеме.	1 2
2.2	На предприятии проводится финансовый анализ, инвестиционный анализ, осуществляется управление себестоимостью и структурой затрат на предприятии. Существует система управленческого учета и бюджетирования со всеми финансовыми бюджетами и отдельными операционными. Используется на регулярной основе отдельные инструменты управления затратами, для принятия кратко-и среднесрочных управленческих решений. Осуществляется управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Проводится краткосрочное налоговое планирование.	3 4

2.3	Используется широкий спектр инструментов финансового менеджмента. Проводится оценка инвестиционных проектов. Осуществляется стратегическое планирование и управление, налоговое планирование, комплексное управление оборотным капиталом, для анализа активно используется метод benchmarking, проводится ABC-анализ над расходами, осуществляется анализ цепочки создания ценности. Наиболее совершенный уровень – проведение мониторинга стоимости предприятия и обеспечение прозрачности инвестиционной привлекательности предприятия.	5
		6
		6
		6
ИНФОРМАЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ		
3.	Наличие единых классификаторов (справочников) и единой аналитики	
3.1	Отсутствие единой аналитики и единых справочников для подразделений ФЭУ предприятия. Имеются собственные классификаторы в подразделениях.	1
		2
3.2	Наличие справочников у каждого структурного подразделения или хотя бы части из них, справочники не являются унифицированными, ненормализованные, т.е. объекты учета могут дублироваться в нескольких справочниках. Необходима трансформация из одной системы справочников в другую, сложная система передачи данных одного подразделения другому.	3
		4
3.3	Наличие единых классификаторов и единой аналитики для всех структурных подразделений ФЭУ, а также возможность применения данной аналитики на всем предприятии. Возможность вносить изменения и корректировки в единую базу на всех уровнях управления. Используемая база унифицирована и доступна для пользования. Используемые классификаторы едины для учета и планирования, привязаны к ЦФО, однозначны и взаимоисключаемы. Каждый объект учета представлен только один раз в одном справочнике.	5
		6
4.	Уровень автоматизации процессов финансово-экономической службы предприятия	
4.1	На предприятии автоматизирован частично или не автоматизирован вообще бухгалтерский учет. Лицо, принимающее решение, принимает его на основании собственного опыта и регламентирующих документов.	1
		2
4.2	На предприятии автоматизированы система управленческого учета и частично автоматизированы системы финансового планирования. Используются системные аналитические инструменты, позволяющие анализировать последовательность и время необходимых управленческих мер для выполнения поставленной планово-аналитической задачи.	3
		4
4.3	На предприятии используются интегрированные системы комплексного нормативного учета, внутренне-	5

	го контроля и бюджетирования (R/3, BAAN, Oracle Applications)	6
ФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ		
5.	Обеспеченность финансово-экономическими показателями процесса принятия управленческих решений	
5.1	На предприятии рассчитывается минимальный набор финансовых показателей, связанный с денежным потоком: поступления, выплаты, остатки денежных средств. Отсутствуют показатели ретроспективных данных.	1
		2
5.2	На предприятии рассчитывается большинство финансовых показателей: показатели рентабельности, ликвидности и платежеспособности, оборачиваемости и фондоотдачи, структуры капитала. Есть возможность разложить себестоимость изделия на показатели, анализируется структура затрат. Сформирован перечень показателей за прошедшие периоды по бухгалтерской и управленческой отчетности.	3
		4
5.3	На предприятии сформирован необходимый набор показателей для анализа стоимости предприятия и построены аналитические многофакторные модели оценки стоимости бизнеса.	5
		6
6.	Структура распределения функций финансово-экономической службы предприятия	
6.1	Около 40% от общего числа решаемых задач финансово-экономическая служба занимается казначейскими функциями. Примерно 30% отводится на реализацию функций контроля. Учетные функции, связанные с формированием отчетности занимают порядка 20% от общего числа задач, решаемых финансово-экономической службой. На принятие обоснованных управленческих решений для планирования деятельности предприятия остается лишь 10% .	1
		2
6.2	Около 30% от общего числа задач, решаемых финансово-экономической службой, лежит в области реализации казначейских функций, по 20% на учетные и контрольные функции, 30% -на обоснование и принятие управленческих решений.	3
		4
6.3	20% от общего числа решаемых задач финансово-экономическая служба посвящает реализации казначейских функций, процессу контроля отводится лишь 10%, 20%-учетные функции, связанные с формированием отчетности. 50% решаемых задач связаны с обоснованием и принятием управленческих решений	5
		6
		6

Схема интерпретации результатов оценки уровня развития финансовой культуры

№ п/п	Уровень развития финансовой культуры	Значение показателя финансовой культуры
1.	высокий	1-26
2.	средний	27-52
3.	низкий	53-78

Высокий уровень развития финансовой культуры предприятия характеризуется использованием значительного количества технологий ФЭУ, высокой квалификаций сотрудников финансово-экономической службы предприятия, грамотной системой управления. На этом уровне реализуется полный набор функциональных задач и полный управленческий цикл по каждой из них, финансово-экономическая деятельность обеспечена необходимой и достаточной информацией для принятия управленческих решений. Высокий уровень финансовой культуры предполагает наличие на предприятии единой информационной базы, полноценной системы классификаторов, постоянно обновляющейся нормативной базы, высокого уровня интеграции взаимодействия подразделений финансово-экономической службы как между собой, так и с руководителями, использование большинства современных инструментов финансового менеджмента (Strategic Cost Management, бюджетирование, Balanced Scorecard, ABC – анализ и т.д.), высокого уровня автоматизации процессов ФЭУ, сбалансированность финансово-экономических показателей предприятия. Финансово-экономическая служба предприятия большое внимание уделяет процессу принятия обоснованных управленческих решений и планированию, а не учетно-контрольным и казначейским функциям.

Средний уровень развития финансовой культуры предполагает реализацию половины функциональных задач. В управленческом цикле реализуется или половина функций или есть существенные недостатки при реализации всех функций. Процесс ФЭУ на предприятии еще недостаточно отлажен, используется только половина инструментов финансового управления, отсутствует полноценная единая информационная база, классификаторы элементов ФЭУ еще не разработаны до конца и полностью не задействованы, нормативная база предприятия пересматривается редко, еще не внедрены современные программные продукты.

Низкий уровень развития финансовой культуры предполагает использование на предприятии незначительного количества технологий ФЭУ, недостаточный опыт сотрудников финансово-экономической службы предприятия, отсутствие единой информационной базы, системы справочников и нормативной базы. На предприятии отсутствует системный подход в управлении предприятием, реализуются отдельные функции менеджмента, управление информационной поддержкой управленческих решений не реализовано. На таком предприятии практически не используются инструменты финансового

менеджмента, процессы ФЭУ либо не автоматизированы вообще, либо лишь их незначительная часть, показатели финансово-экономической деятельности не сбалансированы. Финансово-экономическая служба предприятия больше внимание уделяет казначейским функциям, а также функциям учета и контроля.

Таким образом, применение оценки уровня финансовой культуры предприятия в качестве инструмента повышения качества ФЭУ предприятия позволяет:

- проанализировать степень реализации функций ФЭУ предприятием;
- увидеть «узкие места» финансово-экономической деятельности предприятия;
- оценить возможность и целесообразность полного или частично-го использования инструментов финансового менеджмента;
- выявить в какой области ФЭУ у сотрудников финансово-экономической службы не хватает знаний, умений и навыков, определив, тем самым, потребность в целенаправленном обучении;
- обосновать необходимость осуществления инвестиций в нематериальные активы предприятия с целью повышения качества функционирования системы ФЭУ и последующего повышения ценности предприятия.

Следовательно, руководство промышленного предприятия, должно стремиться к повышению уровня развития финансовой культуры путем внедрения эффективных инструментов и методов ФЭУ, повышения квалификации сотрудников и переориентации их на стоимостное мышление, а также совершенствования организационно-методических аспектов ФЭУ.

Список литературы

1. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. – М.: «Янус-К», 2004. – 296с.
2. Котляр Э.А., Котляр З.А., Кувшинникова Е.В. и др. Финансовый анализ предприятия. – Фирма «ИНЭК», 1998. – 170с.