

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	13
<b>Часть I. ОБЗОР</b> .....	<b>17</b>
Глава 1. <b>МЕСТО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА В КОРПОРАЦИИ</b> .....	<b>19</b>
ПЕРВЫЕ ДНИ В ДОЛЖНОСТИ .....	19
КОНКРЕТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА .....	21
ОБЗОР ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ .....	26
РАЗЛИЧИЯ В РАБОТЕ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА И ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА .....	27
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ГЛАВНЫМ БУХГАЛТЕРОМ .....	30
ДРУГИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ ПОДЧИНЕННЫЕ: КАЗНАЧЕЙ .....	32
ДРУГИЕ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ ПОДЧИНЕННЫЕ: МЕНЕДЖЕР ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ .....	33
ВЫВОДЫ .....	34
Глава 2. <b>ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ</b> .....	<b>35</b>
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА .....	35
ИНВЕСТИЦИИ .....	37
ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА .....	39
ЗАПАСЫ: РЕШЕНИЕ О СОКРАЩЕНИИ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАПАСОВ .....	43
ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА: АРЕНДА ИЛИ ПОКУПКА .....	45
КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ .....	45
ДОЛГ .....	49
КАПИТАЛ .....	52
ПРОДУКЦИЯ: РЕШЕНИЕ ОБ ОТКАЗЕ ОТ ПРОДУКТА .....	57
ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ: РЕШЕНИЕ ОБ УВЕЛИЧЕНИИ .....	61
РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА: ВРЕМЕННЫЕ ИСПОЛНИТЕЛИ ИЛИ ПОСТОЯННЫЙ ШТАТ .....	62
РАЗДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА: РЕШЕНИЕ О ПРОДАЖЕ .....	65
СИСТЕМЫ: КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ СКВОЗНУЮ КАЛЬКУЛЯЦИЮ .....	66
РЕШЕНИЕ О КРУПНОМАСШТАБНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ С НИЗКИМИ ПРОДАЖНЫМИ ЦЕНАМИ, ОСНОВАННОЕ НА СКВОЗНОЙ КАЛЬКУЛЯЦИИ .....	72

	РЕШЕНИЕ О КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СКВОЗНОЙ КАЛЬКУЛЯЦИИ.....	73
	ВЫБОР МЕЖДУ СОБСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ И ПОКУПКОЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СКВОЗНОЙ КАЛЬКУЛЯЦИИ.....	75
	ВЫВОДЫ.....	76
Глава 3.	<b>НАЛОГОВАЯ СТРАТЕГИЯ</b> .....	77
	НАЛОГ НА НАКОПЛЕННУЮ ПРИБЫЛЬ.....	79
	КАССОВЫЙ МЕТОД БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА.....	79
	ОЦЕНКА ЗАПАСОВ.....	81
	СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ.....	81
	ПЕРЕНОС ЧИСТОГО ОПЕРАЦИОННОГО УБЫТКА.....	83
	НЕКСУС (NEXUS).....	84
	ПРОЕКТНЫЕ ИЗДЕРЖКИ.....	86
	КОРПОРАЦИЯ ТИПА «S».....	86
	НАЛОГИ С ПРОДАЖ И ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.....	87
	ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.....	89
	ОТЧИСЛЕНИЯ В ФОНД ЗАНЯТОСТИ.....	92
	ВЫВОДЫ.....	93
Глава 4.	<b>СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ</b> .....	95
	ПРИЧИНЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	95
	РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.....	97
	ТЕХНИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ.....	100
	КОНКРЕТНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ.....	103
	ВЫВОДЫ.....	107
<b>Часть II. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ</b> .....		109
Глава 5.	<b>СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> .....	111
	СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	111
	ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АКТИВОВ.....	112
	ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	119
	ПОКАЗАТЕЛИ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА.....	122
	ПОКАЗАТЕЛИ ЛИКВИДНОСТИ.....	127
	ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ.....	132
	ПОКАЗАТЕЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ.....	134
	РЫНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ.....	141
	ВЫВОДЫ.....	144
Глава 6.	<b>СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ</b> .....	145
	НЕОБХОДИМОСТЬ СИСТЕМ КОНТРОЛЯ.....	145
	ВИДЫ МОШЕННИЧЕСТВА.....	147
	КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ.....	149
	КОГДА ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ПРОЦЕДУР КОНТРОЛЯ.....	170
	ВЫВОДЫ.....	172

Глава 7. <b>АУДИТ</b> .....	173
СОСТАВ АУДИТОРСКОГО КОМИТЕТА .....	173
ФУНКЦИИ АУДИТОРСКОГО КОМИТЕТА .....	174
ЗАДАЧА ВНЕШНИХ АУДИТОРОВ .....	177
РАБОТА С ВНЕШНИМИ АУДИТОРАМИ .....	178
ВЛИЯНИЕ ЗАКОНА САРБЕЙНСА–ОКСЛИ НА АУДИТОРСКУЮ ФУНКЦИЮ .....	179
РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА .....	182
УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННИМ АУДИТОМ .....	185
ВЫВОДЫ .....	188

### **Часть III. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ** .....

Глава 8. <b>СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА</b> .....	191
КОМПОНЕНТЫ .....	191
РАСЧЕТ СТОИМОСТИ ДОЛГА .....	192
РАСЧЕТ СТОИМОСТИ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА .....	194
РАСЧЕТ ВЗВЕШЕННОЙ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА .....	198
СТОИМОСТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО КАПИТАЛА .....	200
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА В ОСОБЫХ СЛУЧАЯХ .....	203
ИЗМЕНЕНИЕ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ .....	206
СОКРАЩЕНИЕ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА КАК СТРАТЕГИЯ .....	208
ВЫВОДЫ .....	209
Глава 9. <b>БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ</b> .....	211
ПОРоговая ставка .....	211
Период окупаемости .....	212
Чистая приведенная стоимость .....	214
Внутренняя норма рентабельности .....	217
Бюджетирование капиталовложений на основе пропускной способности .....	220
Проблемы процесса утверждения капиталовложений .....	223
Проблемы моделирования денежного потока .....	224
Решения о финансировании проектов, связанных с исследованиями и разработками .....	225
Форма заявки на капиталовложение .....	227
Анализ работающего проекта .....	231
Выводы .....	233
Глава 10. <b>ДРУГИЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА</b> .....	234
Анализ риска .....	234
Использование производственных мощностей .....	239
Анализ безубыточности .....	246
Прогнозирование экономического цикла .....	252
Выводы .....	259

<b>Часть IV. ФИНАНСИРОВАНИЕ</b> .....	261
Глава 11. <b>УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ И КОНСОЛИДАЦИЯ</b> .....	263
МОДЕЛЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ .....	263
ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ .....	266
ИЗМЕРЕНИЕ ТОЧНОСТИ ДЕНЕЖНОГО ПРОГНОЗА .....	267
АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОГНОЗА ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТИ .....	268
ОБЗОР МЕТОДОВ КОНЦЕНТРАЦИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ .....	270
ФИЗИЧЕСКОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ .....	270
УСЛОВНОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ .....	273
СРАВНЕНИЕ ФИЗИЧЕСКОГО И УСЛОВНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ СРЕДСТВ .....	274
УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНОЙ НАЛИЧНОСТЬЮ .....	275
ВЫВОДЫ .....	280
Глава 12. <b>ИНВЕСТИРОВАНИЕ СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ</b> .....	281
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ КРИТЕРИИ .....	281
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ .....	282
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВАРИАНТЫ .....	282
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ .....	285
ВЫВОДЫ .....	288
Глава 13. <b>ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОЛГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ</b> .....	289
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЕМ .....	289
ОТНОШЕНИЯ С БАНКОМ .....	291
ЗАДЕРЖКА ОПЛАТЫ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ .....	292
УСКОРЕНИЕ ВЗЫСКАНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ .....	293
КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ .....	294
ДОГОВОРЕННОСТЬ С РАБОТНИКАМИ .....	294
ФАКТОРИНГ .....	295
ФИНАНСИРОВАНИЕ ПОД ЗАЛОГ ТОВАРОВ НА СКЛАДЕ .....	296
ПЛАНИРОВАНИЕ МИНИМАЛЬНОЙ ЦЕНЫ .....	296
СОКРАЩЕНИЕ ЗАПАСОВ .....	297
ЛИЗИНГ .....	298
КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ .....	299
ЗАЙМЫ .....	299
АВАНСЫ ПОД ПЛАТЕЖИ ПО КРЕДИТНЫМ КАРТАМ .....	307
ПРИВИЛЕГИРОВАННЫЕ АКЦИИ .....	308
ПРОДАЖА С ОБРАТНОЙ АРЕНДОЙ .....	309
ВЫВОДЫ .....	309
Глава 14. <b>ПРИВЛЕЧЕНИЕ ДОЛЕВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ</b> .....	313
ВИДЫ АКЦИЙ .....	313
ЧАСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ АКЦИЙ .....	315
СХЕМА МЕМОРАНДУМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	315

ВЫБОР МЕТОДА ОЦЕНКИ ДЛЯ МЕМОРАНДУМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	332
ОБМЕН АКЦИЙ НА РАСХОДЫ .....	334
ОБМЕН АКЦИЙ НА ДЕНЬГИ .....	334
ВАРРАНТЫ НА АКЦИИ .....	334
ПОДПИСКА НА АКЦИИ .....	335
ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ .....	335
ОБРАТНЫЙ ВЫКУП АКЦИЙ .....	336
ПРАВИЛО 144 .....	337
ПРАВИЛО 10Б5-1 .....	339
ВЫВОДЫ .....	342

## **Часть V. ПУБЛИЧНЫЕ КОМПАНИИ** .....

### **Глава 13. ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ ПУБЛИЧНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ** .....

ПРИЧИНЫ ПРЕВРАЩЕНИЯ В ПУБЛИЧНУЮ КОМПАНИЮ .....	345
ПОЧЕМУ НЕ СТОИТ ПРЕВРАЩАТЬСЯ В ПУБЛИЧНУЮ КОМПАНИЮ .....	347
СТОИМОСТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ПУБЛИЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	349
ПОДГОТОВКА ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ПУБЛИЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	350
ПОИСК АНДЕРРАЙТЕРА .....	353
РЕГИСТРАЦИЯ И ИСПОЛНЕНИЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ПУБЛИЧНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ .....	357
АЛЬТЕРНАТИВЫ ПРОДАЖЕ ЦЕННЫХ БУМАГ .....	361
ТОРГОВЛЯ НА БИРЖЕ .....	364
АМЕРИКАНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА .....	365
ОБЗОР NASDAQ .....	367
НЬЮ-ЙОРКСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА .....	370
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ФОНДОВЫХ БИРЖ .....	371
ОБРАЩЕНИЕ АКЦИЙ НА ВНЕБИРЖЕВОМ РЫНКЕ .....	373
ВЫВОДЫ .....	373

### **Глава 16. ОТЧЕТНОСТЬ ПЕРЕД КОМИССИЕЙ ПО ЦЕННЫМ БУМАГАМ И БИРЖАМ** .....

КРАТКИЙ ОБЗОР .....	374
ФОРМА 8-К .....	375
ФОРМЫ 10-Q И 10-K .....	380
ФОРМА S-1 .....	383
ФОРМА S-3 .....	385
ФОРМА S-8 .....	387
ПОЛОЧНАЯ РЕГИСТРАЦИЯ .....	387
ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕГИСТРАЦИИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОЙ .....	388
ОТЧЕТНОСТЬ О ЦЕННЫХ БУМАГАХ В СОБСТВЕННОСТИ ИНСАЙДЕРОВ И О ТОРГОВЛЕ ТАКИМИ БУМАГАМИ .....	389
СИСТЕМА ПОДАЧИ ДОКУМЕНТОВ EDGAR .....	395
ПЛАТЕЖИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ FEDWIRE .....	397
ВЫВОДЫ .....	398

Глава 17. <b>ИНВЕСТИЦИОННОЕ СООБЩЕСТВО</b> .....	400
СИТУАЦИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АНАЛИТИКА .....	400
ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО АНАЛИТИКА .....	402
СТОРОНА ПРОДАВЦА: АНАЛИТИКИ .....	403
ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ.....	405
СТОРОНА ПРОДАВЦА: БРОКЕРЫ .....	406
СТОРОНА ПРОДАВЦА: ИНВЕСТИЦИОННЫЕ БАНКИРЫ .....	407
СТОРОНА ПРОДАВЦА: СПЕЦИАЛИСТЫ ПО СВЯЗЯМ С ИНВЕСТОРАМИ.....	408
СТОРОНА ПОКУПАТЕЛЯ: ТИПЫ ИНВЕСТОРОВ .....	409
СТОРОНА ПОКУПАТЕЛЯ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ .....	410
СТОРОНА ПОКУПАТЕЛЯ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ИНВЕСТОРЫ.....	412
СТОРОНА ПОКУПАТЕЛЯ: ПРЕЗЕНТАЦИИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ .....	414
ВЫВОДЫ.....	414
Глава 18. <b>ПРИВАТИЗАЦИЯ КОМПАНИИ</b> .....	416
ПРОЦЕДУРА ПРЕВРАЩЕНИЯ В ЧАСТНУЮ КОМПАНИЮ .....	416
ИНСТРУКЦИЯ 13Е-З.....	416
ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМЫ 13Е-З .....	417
ОГРАНИЧЕНИЕ ПО ЧИСЛУ АКЦИОНЕРОВ .....	421
ФОРМА 15 .....	422
ВЫВОДЫ.....	422
<b>Часть VI. УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	423
Глава 19. <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ — ОБЩИЕ КОНЦЕПЦИИ</b> .....	425
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ .....	426
ПЛАНИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ .....	427
МЕНЕДЖЕР ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ .....	429
ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.....	430
ТИПЫ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ.....	435
ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ.....	437
РАБОТА С ИСКОВЫМИ ЗАЯВЛЕНИЯМИ.....	439
СТРАХОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ .....	441
ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ОБ УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ .....	442
ВЫВОДЫ.....	443
Глава 20. <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ — ВАЛЮТНЫЕ ОПЕРАЦИИ</b> .....	444
ТЕРМИНОЛОГИЯ, ПРИМЕНЯЕМАЯ ПРИ КОТИРОВАНИИ	
ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЫ .....	444
ПРИРОДА ВАЛЮТНОГО РИСКА.....	445
СБОР ДАННЫХ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВАЛЮТНЫМ РИСКОМ.....	446
СТРАТЕГИИ ВАЛЮТНОГО ХЕДЖИРОВАНИЯ .....	447
ПРИНЯТИЕ РИСКА .....	448
ТРЕБОВАНИЕ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПЛАТЕЖИ	
В НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЕ КОМПАНИИ .....	449

ДОПЛАТА .....	449
УСКОРЕНИЕ ОПЛАТЫ .....	449
КРЕДИТЫ В ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ .....	450
ИЗМЕНЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ СНАБЖЕНИЯ .....	450
ВАЛЮТНЫЙ СЧЕТ .....	450
ОДНОСТОРОННЕЕ, ДВУХСТОРОННЕЕ И МНОГОСТОРОННЕЕ СОГЛАШЕНИЕ О НЕТТИНГЕ .....	451
ВАЛЮТНЫЕ ФОРВАРДНЫЕ КОНТРАКТЫ .....	452
ВАЛЮТНЫЕ ФЬЮЧЕРСЫ .....	454
ВАЛЮТНЫЕ ОПЦИОНЫ .....	455
ВАЛЮТНЫЕ СВОПЫ .....	458
ОПОСРЕДОВАННОЕ ХЕДЖИРОВАНИЕ .....	459
ВЫВОДЫ .....	459
<b>Глава 21. АУТСОРСИНГ БУХГАЛТЕРСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ФУНКЦИЙ ..</b>	<b>461</b>
ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ АУТСОРСИНГА .....	461
ПРЕДМЕТ И УСЛОВИЯ ДОГОВОРА .....	468
ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ ПРИ ПЕРЕДАЧЕ ФУНКЦИЙ .....	471
КОНТРОЛЬ НАД РАБОТОЙ ПОСТАВЩИКА УСЛУГ .....	474
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНЕШНИХ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ .....	476
УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ .....	483
РАЗРЫВ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ .....	484
ВЫВОДЫ .....	486
<b>Глава 22. СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ .....</b>	<b>487</b>
ОЦЕНКА ОБЪЕКТОВ ПОГЛОЩЕНИЯ .....	487
АНАЛИЗ СЛОЖНОСТИ .....	511
ОЦЕНКА ПОГЛОЩАЕМОЙ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ АЛЬЯНС .....	512
ОЦЕНКА ПОГЛОЩАЕМОЙ КОМПАНИИ .....	513
АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ .....	513
ПРЕМИЯ ЗА КОНТРОЛЬ .....	518
ВЫГОДЫ ОТ СИНЕРГИИ .....	519
МОДЕЛЬ ДИСКОНТИРОВАННОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА .....	519
КОНСТРУИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА .....	522
КОРРЕКТИРОВКА ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА .....	523
ОПЛАТА ПРИОБРЕТЕНИЯ ИЗ ПРИБЫЛИ .....	526
КАЧЕСТВЕННЫЕ ФАКТОРЫ .....	527
КАКОЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ЛУЧШЕ .....	528
МЕТОД ПЛАТЕЖА .....	529
ТИПЫ ПОГЛОЩЕНИЙ .....	532
НАЛОГОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПОГЛОЩЕНИЯ .....	532
ПРИОБРЕТЕНИЕ АКТИВОВ .....	533
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТИПА А .....	535
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТИПА В .....	536
РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТИПА С .....	537

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТИПА D .....	538
ТРЕХСТОРОННЕЕ СЛИЯНИЕ .....	539
ОБРАТНОЕ ТРЕХСТОРОННЕЕ СЛИЯНИЕ .....	539
УСЛОВИЯ СОГЛАШЕНИЯ О ПОГЛОЩЕНИИ .....	540
КОГДА ПРИБЕГАТЬ К ПОМОЩИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БАНКИРОВ .....	541
ВЫВОДЫ .....	541

## **Часть VII. ДРУГИЕ ВОПРОСЫ**..... 543

Глава 23. <b>ОПЛАТА ТРУДА</b> .....	545
ОТЛОЖЕННАЯ КОМПЕНСАЦИЯ .....	545
СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ .....	548
ПРАВО НА ПРИРОСТ СТОИМОСТИ АКЦИЙ .....	549
ОПЦИОНЫ НА АКЦИИ .....	549
АКЦИИ С ОГРАНИЧЕНИЯМИ .....	552
СКОЛЬЗЯЩАЯ ШКАЛА ПРЕМИАЛЬНЫХ ВЫПЛАТ .....	553
СОКРАЩЕНИЕ СТОИМОСТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТ И ЛЬГОТ РАБОТНИКАМ С ПОМОЩЬЮ КЭПТИВНОЙ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ .....	554
ВЫВОДЫ .....	554
Глава 24. <b>БАНКРОТСТВО</b> .....	555
ЗАКОНЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В СЛУЧАЕ БАНКРОТСТВА .....	555
ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА В ДРАМЕ БАНКРОТСТВА .....	556
ОЧЕРЕДНОСТЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ КРЕДИТОРОВ И АКЦИОНЕРОВ .....	558
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ СОБЫТИЙ ПРИ БАНКРОТСТВЕ .....	559
НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА В СЛУЧАЕ БАНКРОТСТВА .....	567
ОСОБЫЕ ПРАВИЛА БАНКРОТСТВА .....	568
ЗАКОН О БАНКРОТСТВЕ 2005 г. ....	569
АЛЬТЕРНАТИВЫ БАНКРОТСТВУ .....	570
ВЫВОДЫ .....	570

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**..... 573

<i>Приложение А. Контрольный лист нового финансового директора</i> .....	575
<i>Приложение В. Контрольный лист показателей</i> .....	581
<i>Приложение С. Контрольный лист процедуры «дью дилидженс»</i> .....	594

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель нового издания этой книги — дать финансовому директору полное представление о его месте в корпорации и о том, как проводить в жизнь стратегические решения в сферах финансов, налогообложения, управления рисками и информационных технологий. Вот некоторые вопросы, на которые отвечают главы 1–4:

- Что следует делать в первые дни работы финансовым директором?
- Каковы обязанности финансового директора?
- Как повысить рентабельность активов компании?
- Когда лучше выпускать конвертируемые ценные бумаги?
- Какие факторы следует учитывать при принятии решения об увеличении накладных расходов?
- Когда можно переносить чистый операционный убыток на будущие периоды в налоговых целях?
- От каких видов продукции следует отказаться?
- Как использовать трансфертное ценообразование для снижения налога на прибыль?
- Какие информационные технологии следует использовать компаниям, например при низкокзатратном производстве или быстром освоении новой продукции?

Финансовый директор должен также вникать во множество бухгалтерских вопросов, хотя и не на уровне проводок, которыми ведает главный бухгалтер. Важнейшими областями являются разработка и совершенствование системы показателей результативности и систем контроля. Кроме того, он должен взаимодействовать с внутренними и внешними аудиторами. Этим темам посвящены главы 5–7, где можно найти ответы на нижеприведенные и многие другие вопросы:

- Как создать систему измерения результатов деятельности?
- Какие показатели лучше всего применять для контроля бухгалтерского учета и финансов?

- Какие виды мошенничества существуют и какие системы контроля позволяют снизить вероятность их возникновения?
- Какие ключевые системы контроля необходимы?
- Как выявить и устранить избыточные системы контроля?
- Как применение закона Сарбейнса–Оксли сказывается на компании?
- Кто входит в аудиторский комитет и какова роль этого комитета?
- Как взаимодействовать с внешними и внутренними аудиторами?

Одной из основных задач финансового директора является анализ широкого спектра финансовых проблем и подготовка рекомендаций по их решению для управленческой команды. В главах 8–10 рассматриваются такие вопросы, как стоимость привлечения капитала, планирование капиталовложений, анализ рисков, использование производственных мощностей и анализ безубыточности. Имея под рукой эти главы, можно ответить на следующие вопросы:

- Как рассчитать стоимость привлечения капитала компании?
- Как изменить стоимость привлечения капитала, чтобы увеличить акционерную стоимость?
- Какие существуют методы оценки эффективности предлагаемых капитальных проектов?
- Как рассчитать чистую приведенную стоимость, внутреннюю норму рентабельности и период окупаемости?
- Как распределить финансовые ресурсы между проектами, связанными с исследованиями и разработками?
- Как определить полноту использования производственных мощностей и какие решения можно принять на основе информации о ней?
- Как использовать анализ безубыточности для оптимизации прибыльности?

Иногда основной задачей финансового директора считают привлечение средств. В этой роли финансовый директор должен знать, как управлять существующими денежными потоками, инвестировать свободные средства, привлекать долговое и доленое финансирование. Эти темы освещены в главах 12–14, которые дают ответы на нижеследующие и другие вопросы:

- Как построить модель для прогнозирования движения денежных средств и измерить ее точность?
- Как контролировать денежные потоки?
- Какие инвестиционные ограничения нужно рекомендовать совету директоров?
- Что считать хорошим вариантом краткосрочного инвестирования?
- Какие виды долгового финансирования существуют?

- Как проводится частное размещение акций?
- Как осуществляются прямые инвестиции?
- Какая информация должна быть в меморандуме о размещении акций?
- Как устанавливается цена размещаемых акций?

Целью многих крупных компаний является публичное размещение акций, которое дает существующим акционерам возможность продать свои доли, а компании — получить потенциальный источник нового капитала. Финансовый директор должен знать механику осуществления первоначального публичного предложения, а также процедуры последующей подачи отчетов в Комиссию по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission — SEC). Финансовому директору необходимо умение взаимодействовать с инвестиционным сообществом, а если бремя публичного статуса окажется слишком тяжелым, он должен представлять, как вновь сделать компанию частной. Эти темы рассматриваются в главах 15–18, включая следующие вопросы:

- Как осуществить первоначальное публичное предложение акций?
- Какие отчеты необходимо подавать в SEC и какую информацию следует включать в них?
- Какие существуют формы регистрации акций и кому они лучше всего подходят?
- Когда следует использовать «полочную» регистрацию?
- Как осуществить платеж через систему Fedwire?
- Как взаимодействовать с инвестиционным сообществом на стороне покупателя и на стороне продавца?
- Что нужно представить SEC, чтобы превратить компанию в частную?

Хотя надлежащее управление движением средств очень важно для компании, финансовый директор может улучшить управление и в ряде других областей. Этим возможностям посвящены главы 19–22, где рассматривается управление риском в целом и валютным риском, в частности аутсорсинг, слияния и поглощения. В этих главах можно найти ответы на следующие вопросы:

- Как организовать планирование риска?
- Какая политика и общекорпоративные процедуры необходимы для снижения рисков?
- Как подойти к оценке страховых компаний?
- Какие стратегии хеджирования валютных рисков существуют?
- Каковы преимущества и недостатки аутсорсинга различных бухгалтерских и финансовых функций? О каких контрактных аспектах и вопросах передачи информации необходимо помнить?

- Как оценить потенциальные цели поглощения?
- Как рассчитать цену компании-цели?
- Какие юридические формы поглощения существуют?

Есть также ряд тем, которые могут потребовать от финансового директора определенного опыта. Одной из них является оплата труда работников, рассматриваемая в главе 23. Она охватывает такие вопросы, как отложенная компенсация, страхование жизни, право на прирост стоимости акций, опционы на акции компании и скользящая шкала бонусов. Проблемой, с которой финансовый директор надеется никогда не столкнуться, является банкротство, описываемое в главе 24. В ней представлены последовательность событий при типичной процедуре банкротства, специальные правила банкротства, очередность выплат, стороны, которые обычно вовлечены в этот процесс, а также последствия принятия Закона о банкротстве 2005 г.

Финансовому директору могут также потребоваться контрольные листы при выполнении некоторых аспектов его работы. В приложении А представлен контрольный лист дел, которые необходимо выполнить в первые дни пребывания в новой должности. Приложение В содержит обобщенный список финансовых показателей, который в качестве справочного материала будет полезен финансовым директорам, работающим над созданием систем оценки результативности. Наконец, приложение С содержит расширенный перечень вопросов для процедуры «дью дилидженс», который особенно полезен при анализе операций кандидата на поглощение.

В целом эта книга является полным справочником для финансовых директоров, которым нужен обзор стратегий, систем оценки и контроля, инструментов финансового анализа, источников финансирования и методов совершенствования управления.

*Стивен Брег*  
Сентенниал, Колорадо  
Декабрь 2010 г.

ЧАСТЬ

***ОБЗОР***



## **МЕСТО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА В КОРПОРАЦИИ**

Еще совсем недавно генеральных директоров устраивали финансовые руководители, которые умели сотрудничать с аналитиками Уолл-стрит, осуществлять финансовый контроль, проводить первоначальные публичные предложения (IPO) и взаимодействовать с советом директоров, в общем, обладали хорошей финансовой квалификацией. Однако в современной деловой среде для роста, а то и для выживания компании необходима способность к быстрым изменениям. Генеральным директорам теперь недостаточно только финансовой проницательности финансовых директоров. Они требуют большего, подыскивая людей, которые могут исполнять множество ролей: делового партнера, стратега, публичного представителя, доверенного лица и создателя стоимости. В этой главе, посвященной месту финансового директора в корпорации, показано, как соответствовать этим новым и более высоким требованиям. Здесь также раскрывается роль троих ключевых подчиненных финансового директора — главного бухгалтера, казначея и специалиста по связям с инвесторами.

### **ПЕРВЫЕ ДНИ В ДОЛЖНОСТИ**

Вы стали финансовым директором и впервые в этой должности переступили порог офиса вашей новой компании. С чего начать? Конечно, раздавать приказы, как Наполеон, заманчиво, однако лучше попробовать иной подход, который успокоит ваших новых подчиненных и даст им почувствовать, что вы именно тот, с кем они могут работать. Вот некоторые предложения, касающиеся трудных первых дней в должности:

- *Встречайтесь с работниками.* Знакомство с персоналом очень важный момент. Выясните, кто является ключевыми фигурами в организации, и уделите им немного больше времени. Это, безусловно, включает

всю управленческую команду, но еще лучше установить отношения намного глубже в корпоративной иерархии. Познакомьтесь с начальником склада, снабженцами, бытовиками и инженерами. Поинтересуйтесь, с кем еще надо поговорить, чтобы получить хорошее представление о компании, ее проблемах и сильных сторонах. Устанавливая и поддерживая эти связи, вы будете иметь надежные источники информации, которые выигрывают перед обычными информационными каналами.

- *Не погружайтесь с головой в бумаги.* Хотя вы можете испытывать соблазн запереться в офисе и сосредоточенно изучить доклады руководству и статистику, но встречи с людьми являются главным приоритетом. Оставьте работу с документами на вечера и выходные, когда рядом нет никого, с кем можно провести совещание.
- *Не торопитесь принимать важные решения.* Первые несколько месяцев в должности являются вашим законным «медовым месяцем», когда подчиненные будут воспринимать вас особенно доброжелательно. Не сокращайте этот период, принимая непродуманные решения. Наилучшим подходом будет проработать некоторое время с коллективом, дать решениям созреть. А когда это произойдет, их следует обсудить с ведущими сотрудниками, прежде чем делать заявления, от которых потом трудно отказаться.
- *Установите приоритеты.* По итогам ваших встреч составьте предварительный список рабочих приоритетов, которые должны касаться как повышения эффективности, так и необходимых организационных перестановок. Вы можете изложить общие цели на групповых совещаниях, а индивидуальные для работников задачи на встречах с ними «один на один». Всегда *заранее* информируйте сотрудников о своих намерениях и объясняйте их целесообразность. Это подготовит людей.
- *Введите систему аттестации персонала.* Если вы намерены предоставить возможность людям уйти, то лучше всего сделать это в начале вашего пребывания в должности. Однако при недостатке правильной информации о сотрудниках существует большой риск, что вас покинут хорошие работники. Поэтому введите систему аттестации персонала как можно быстрее и используйте ее, чтобы выяснить, кого нужно удержать, а кого отпустить.

В этих общих, перечисленных здесь, принципах, делается особый акцент на общении, поскольку работников, естественно, беспокоит смена руководителя, а вы можете сделать очень многое, чтобы их успокоить. Кроме того, установление личных контактов является отличным путем собственной интеграции в организацию, что намного снижает вероятность быть отвергнутым коллективом.

## КОНКРЕТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

Мы рассмотрели, как построить работу в первые дни пребывания в должности финансового директора. Но что он делает потом? Какие основные задачи он решает? Они меняются в зависимости от компании, ее доходов, отрасли, потребностей в финансировании, а также от стратегических планов руководства. Иными словами, приоритеты, стоящие перед финансовым директором, зависят от компании. Но существуют и некоторые общие для всех компаний обязанности финансового директора.

- *Повышение акционерной стоимости.* Обычно высшим приоритетом финансового директора является неустанное проведение в жизнь стратегии, повышающей доходность для акционеров. Сюда входит также широкий спектр тактических задач ее реализации, призванных сократить затраты.
- *Создание надежных систем контроля.* Постоянной головной болью финансового директора является возможность возникновения проблем и ухудшения финансовых результатов в результате недостаточного контроля. Серьезные проблемы в сфере контроля могут даже привести к потере должности. Поэтому постоянная работа по изучению существующих систем контроля является для него первостепенной задачей. Это также означает, что финансовому директору следует активно участвовать в разработке процедур контроля для новых систем, чтобы они вступали в строй уже с адекватным контролем. Финансовый директор обычно пользуется помощью службы внутреннего аудита для выявления проблем контроля.
- *Понимание и снижение риска.* Это довольно обширная сфера деятельности финансового директора, который должен глубоко понимать корпоративные системы, чтобы распознавать риски, возникающие в различных областях, определять их существенность и вероятность наступления, разрабатывать и отслеживать реализацию стратегии уменьшения рисков, чтобы последние не нанесли серьезного вреда компании. Особое внимание необходимо уделять следующим рискам:
  - *Потеря ключевых партнеров по бизнесу.* Если один из основных поставщиков или потребителей отказывается сотрудничать, то как это повлияет на компанию? Финансовый директор способен снизить этот риск путем выстраивания альтернативных источников поставки и расширения продаж на более широкий спектр покупателей.
  - *Утрата имиджа бренда.* Что делать, если серьезные проблемы качества или имиджа отрицательно сказываются на ключевом продукте компании? Финансовый директор может снизить этот риск, используя оперативные управленческие методы при возникновении

проблем с брендом, заранее разработав стратегию реагирования компании в данных ситуациях и сделав акцент на качество бренда.

- *Ошибки при разработке продукта.* Что делать, если проектный изъян продукта причинил ущерб покупателю или привел к провалу продукта? Финансовый директор может создавать команды быстрого реагирования с заранее разработанным планом действий, чтобы в короткое время устранить потенциальные проектные недоработки. Также должна существовать группа проверки качества проектирования, аналитические методы которой будут снижать вероятность появления дефектного продукта. У финансового директора помимо прочего должна быть заранее подготовленная программа отзыва продукции, он должен предусмотреть достаточное страхование для покрытия убытков от возможных проблем.
- *Изменения товарных цен.* Возможно повышение цен поставщиками или, наоборот, снижение цен вследствие ухудшения условий сбыта. В любом случае варианты действий финансового директора включают использование долгосрочных контрактов с фиксированными ценами, а также поиск альтернативных материалов (в отношении поставщиков) или сокращение издержек для поддержания рентабельности, если цены реализации снизятся.
- *Загрязнение окружающей среды.* В результате судебного иска, связанного с загрязнением окружающей среды, компания может стать банкротом, а ответственность может быть возложена на ее должностных лиц. Поэтому финансовому директору необходимо быть в курсе всех возможных расследований, связанных с загрязнением окружающей среды на существующих производственных предприятиях компании, а также сделать экологическую проверку важной частью анализа всех приобретаемых производственных мощностей. Кроме того, финансовый директор должен представлять, как природоохранное законодательство влияет на работу компании.
- *Валютный риск.* Инвестиции или дебиторская задолженность могут уменьшиться в стоимостном выражении в результате падения курсов иностранных валют. Финансовый директор должен знать масштабы внешнеторговой или инвестиционной деятельности, иметь представление о размере потенциальных убытков и использовать методы хеджирования, если риск достаточно велик, чтобы оправдать затраты на хедж.
- *Неблагоприятные изменения регулирующих актов.* Изменения местных, региональных или федеральных законов — от зонирования до контроля загрязнения окружающей среды и таможенных процедур — могут усложнить производственную деятельность компании и даже привести к ее остановке. Финансовый директор должен иметь

представление о законопроектах, которые могут стать причиной таких изменений, принимать участие в лоббистских мероприятиях, направленных на предотвращение подобного развития событий, и подготовить компанию к вероятным изменениям.

- *Срыв контрактов.* Контракты могут включать условия, которые потенциально вредоносны для компании, например обязательство заказывать больше комплектующих, чем требуется, делать долгосрочные платежи по чрезмерным ставкам, воздерживаться от конкуренции в определенной отрасли, и т.д. Финансовый директор должен контролировать содержание всех существующих контрактов и изучить все новые, информировать компанию об этих невыгодных условиях, а также ограничить их влияние.
- *Чрезвычайные обстоятельства.* Инфраструктура компании может серьезно пострадать в результате разнообразных природных и техногенных катастроф, таких как наводнение, удар молнии, землетрясение и война. Финансовый директор должен знать о таких возможных событиях и иметь планы на случай чрезвычайных обстоятельств, которые следует регулярно отрабатывать, чтобы организация имела средства спасения.
- *Вопросы ротации кадров.* Без упорядоченного продвижения обученных и опытных кадров на всех ключевых должностях компания может столкнуться с потерей ключевого персонала. Финансовый директор должен иметь работающую систему планирования ротации кадров, определяющую персонал, потенциально подлежащий замене, и кандидатов на последующее повышение.
- *Служебная этика.* Случается, что работники совершают сексуальные домогательства, кражи или другие неподобающие проступки. Финансовый директор должен координировать систему контроля за обучением и вступлением в должность новых работников, что позволит снизить риск их недостойного поведения, которое может повлечь судебные иски против компании или прямое причинение убытков.
- *Инвестиционные убытки.* Вложение средств в слишком рискованные инвестиционные проекты может привести к крупным инвестиционным убыткам. Финансовый директор должен разработать инвестиционную политику, ограничивающую варианты инвестирования теми инструментами, которые обеспечивают приемлемое сочетание ликвидности, умеренной доходности и низкого риска потерь (см. главу 12 «Инвестирование свободных средств»).
- *Повышение процентных ставок.* Если компания имеет большой долг, процентные ставки по которому изменяются вместе с текущими рыночными ставками, то внезапный взлет процентных ставок может оказать на нее негативное влияние. Этот риск можно сократить путем

перехода на заимствования с фиксированной процентной ставкой, а также рефинансирования под более низкий процент всякий раз, когда изменения процентных ставок позволяют это сделать.

- *Увязывание показателей деятельности со стратегией.* Финансовый директор обычно наследует общекорпоративную систему показателей, которая базируется на прошлых потребностях, а не требованиях стратегического курса. Ему следует тщательно удалить те показатели, которые приводят к действиям, не отвечающим стратегическому направлению; добавить новые, поощряющие выдвижение стратегических инициатив; и, кроме того, увязать систему индивидуальной аттестации с новой системой показателей. Это непрерывная работа, поскольку стратегические сдвиги будут постоянно требовать пересмотра системы показателей.
- *Поощрение повышения эффективности работы во всех звеньях.* Финансовый директор тесно взаимодействует с руководителями всех служб, чтобы найти новые пути улучшения работы их подразделений. Это может быть сделано путем сравнения производственной деятельности корпорации с работой других компаний, проведения финансового анализа внутренних операций и использования отраслевой информации о передовых методах. Эта работа предполагает умение убеждать коллег-руководителей внедрять усовершенствования, а также способность переключать финансирование на те области, которые в нем нуждаются, в целях повышения их эффективности.
- *Совершенствование бухгалтерской и финансовой служб.* Хотя большинство пунктов этого списка касаются изменений в структуре всей компании, финансовый директор должен создать постоянную систему совершенствования работы бухгалтерской и финансовой служб — иначе руководители других департаментов будут менее охотно прислушиваться к мнению человека, который сам не может претворить в жизнь то, за что ратует. Чтобы сделать это, финансовый директор должен сфокусировать внимание на следующих ключевых целях:
  - *Совершенствование персонала.* Все улучшения начинаются с кадров. Финансовый директор может повысить образовательный уровень персонала компании за счет точно нацеленного обучения, обмена опытом между работниками разных специальностей и поощрения интенсивного общения внутри группы.
  - *Совершенствование процессов.* Уделяйте внимание оперативному и точному поступлению информации из подразделений. В определенных пределах это может быть достигнуто за счет повышения степени автоматизации обработки данных, а также упрощения доступа к информации для основных пользователей. Следует также разработать процедуры контроля, которые в минимальной степени

мешают основным процессам корпорации, но в то же время обеспечивают адекватный уровень контроля. Кроме того, информация должна быть доступной для пользователей, что позволит им самим обрабатывать данные, исходя из своих потребностей.

- *Организационное совершенствование.* Создайте группы по проектному принципу, которые будут заниматься разными аспектами совершенствования процессов. Эти группы являются основными проводниками технологических изменений и должны быть ориентированы на ключевые цели совершенствования работы подразделений, поставленные финансовым директором.
- *Совместное пользование услугами.* Финансовый директор в значительной мере контролирует многие административные задачи. Поэтому он может поощрять сокращение издержек путем совместного пользования услугами (когда одну и ту же работу выполняют в центральном офисе, для разных подразделений компании). Это обеспечивает значительную экономию и обычно реализуется совместно с исполнительным директором, который может отвечать за некоторые объединяемые области.
- *Изучение возможностей аутсорсинга.* Внимание управленческой команды компании должно быть сконцентрировано на основной деятельности. Финансовый директор может способствовать этому, определив и проанализировав, какие второстепенные направления деятельности поглощают много управленческого времени и/или средств и можно ли передать их внешним исполнителям. Хотя не все вспомогательные функции можно отдать на сторону, финансовый директор должен периодически анализировать ситуацию и оценивать привлекательность аутсорсинга.
- *Распределение ресурсов.* В самой простой форме это предполагает анализ чистой приведенной стоимости предлагаемых капитальных вложений и вынесение заключения о том, следует ли разрешать финансирование. Однако финансовый директор может занять значительно более активную позицию. Например, может создать отдельный фонд для более радикальных проектов, которые, скорее всего, не пройдут жесткую процедуру одобрения капитальных вложений, и, таким образом, добавить проекты с высоким риском и высокой доходностью в портфель капитальных проектов компании. При таком подходе финансовый директор становится внутренним венчурным капиталистом и наставником команд, работающих над этими рискованными проектами.
- *Поощрение инноваций.* Финансовый директор может модифицировать внутренние системы показателей, отчетности и финансирования, чтобы дать некоторым оригинальным идеям возможность распространяться по компании и приводить реализации высокоприбыльных предложений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)