

Вопрос 3. Назначение финансового менеджмента.

Значение финансового менеджмента в обеспечении эффективного управления, его практическая значимость.

Возможность взаимодействия между хозяйствующими субъектами, а также между ними государственными, общественными и другими организациями, обеспечивается в результате движения стоимости, денег, финансов и кредита.

Организуя собственную деятельность, каждое предприятие занимает определенную нишу на рынке, оценив возможности и реальность достижения поставленных целей. При этом к реализации намечаются, как правило, не одна, а несколько целей, зависящих как от стадии жизненного цикла проекта, реализуемого в предприятии, так и от внешних и внутренних факторов, обуславливающих поведение хозяйствующего субъекта. Самостоятельность в оценке ситуаций и принятии тех или иных хозяйственных решений, ответственность за результат – выдвигают особые требования к управлению на предприятии.

Постоянно происходящий обмен товарами, материальными ценностями и услугами путем купли-продажи с использованием денег и цен обуславливает существование системы денежных отношений, появление финансов хозяйствующих субъектов. Таким образом, финансы – это экономические отношения, осуществляемые с помощью оборота денег, обеспечивающие процессы распределения по всем стадиям общественного воспроизводства.

Управление с помощью финансов процессами движения денежных и товарных потоков, формированием, распределением и использованием различных фондов и ресурсов позволяет предприятию реализовать собственную рыночную стратегию, характер которой может меняться в зависимости от складывающейся конъюнктуры и жизненного цикла самого предприятия. Используя распределительную и контрольную функцию финансов, финансовый менеджер имеет возможность воздействовать на все стадии воспроизводственного процесса: обмен, производство, распределение и потребление.

Финансы предприятия, наряду с бухгалтерским и управленческим учетом, обеспечивают управленческую деятельность необходимой информационной базой. Финансовая отчетность легко сопоставима и позволяет выстраивать временные ряды показателей, дающих картину происходящих изменений в динамике. Кроме того, такая сопоставимость обеспечивает соизмерение эффективности деятельности различных предприятий и фирм как одной отрасли, так и в других отраслях. «Прозрачность» финансов партнеров по бизнесу обеспечивает не только упрочение взаимовыгодных хозяйственных связей, но и дает возможность наиболее рационально организовать денежные потоки, обеспечивая повышение скорости оборота средств, а, следовательно, и финансовой результативности, снижать предпринимательские риски, укреплять денежное обращение страны в целом. Использование международных стандартов учета позволит российским предприятиям активнее привлекать иностранных инвесторов, быть более широко представленными на мировых фондовых биржах, стать полноправными участниками мирового рынка, без чего невозможно динамичное развитие на одной экономической системе любого государства.

Цель финансового менеджмента.

Целью финансового менеджмента является выработка определенных решений для достижения оптимальных конечных результатов и нахождения оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия и принимаемыми решениями в текущем и перспективном финансовом управлении.

Главной целью финансового менеджмента является обеспечение роста благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Эта цель получает конкретное выражение в обеспечении максимизации рыночной стоимости бизнеса

(предприятия) и реализует конечные финансовые интересы его владельца.

Задачи финансового менеджмента.

Основная задача финансового менеджмента заключается в разработке и реализации финансовой политики компании с использованием различных финансовых инструментов.

В процессе реализации своих стратегических целей финансовый менеджмент направлен на решение следующих основных задач:

- обеспечение сбалансированности движения материальных и денежных потоков;
- обеспечение формирования необходимого объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития организации в предстоящем периоде;
- эффективное использование финансовых ресурсов организации по всем направлениям ее деятельности;
- обеспечение эффективного управления денежным оборотом организации;
- достижение финансовой устойчивости и финансовой независимости организации;
- обеспечение необходимого уровня ликвидности организации;
- максимизация прибыли организации в предстоящем периоде и др.

Задачей финансового менеджмента при принятии инвестиционных решений и выборе источников их финансирования является определение приоритетов и нахождение компромисса для достижения оптимального сочетания этих вопросов и интересов различных заинтересованных сторон с конечной целью обеспечения роста благосостояния вкладчиков¹.

Решение комплекса поставленных задач приводит к необходимости финансового планирования и формирования системы бюджетирования на предприятии. Конкретные формы и методы реализации названных функций определяются финансовой политикой предприятия, основными элементами которой выступают учетная политика, кредитная политика, политика управления денежными средствами, политика в отношении управления издержками, дивидендная политика, ценовая политика, инвестиционная политика, налоговая политика и т. п.

Основные направления финансовой деятельности предприятия.

Финансовая деятельность предприятия связана с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, финансовыми и денежными отношениями, возникающими во внутренней и внешней среде предприятия. Финансовая деятельность включает следующие виды:

- отношения, связанные с формированием уставного капитала и его распределением между собственниками;
- отношения, связанные с авансированием уставного капитала во внеоборотные и оборотные активы;
- деятельность, связанная с формированием валовых доходов предприятия и их распределением в целях покрытия производственных затрат, то есть обеспечением финансовыми ресурсами производственного процесса;
- деятельность, связанная с выполнением обязательств перед бюджетной системой;
- деятельность, связанная с выполнением обязательств перед собственниками предприятия по выплате им доходов;
- деятельность, связанная с reinvestированием прибыли в целях приращения активов;
- деятельность, связанная с формированием различных резервов предприятия;
- отношения, связанные с формированием фондов стимулирования и социальной защиты работников;

¹ Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002.

- деятельность, связанная с размещением свободных финансовых ресурсов предприятия и привлечением дополнительных финансовых ресурсов на финансовом рынке;
- деятельность, связанная с перераспределением финансовых ресурсов внутриотраслевого или межотраслевого характера в случае вхождения предприятия в различные ассоциации, концерны, синдикаты, холдинги, финансово-промышленные группы;
- деятельность, связанная с получением субсидий и субвенций из бюджетов разных уровней².

Анализ производственных и экономических процессов на предприятии и за его пределами позволяет прогнозировать развитие ситуаций и на этой основе составлять производственные и финансовые планы. Моделирование ситуаций обеспечивает многовариантность планов, снижая уровень принимаемых рисков. Взаимодействие служб и подразделений предприятия, координация усилий со стороны финансистов при проведении и оценке расчетов производственных и финансовых показателей плана обеспечивают взаимообусловленность и взаимозависимость результатов деятельности всех структур предприятия.

Эффективное взаимодействие отдельных структур в процессе управления финансами может быть обеспечено благодаря использованию системы бюджетирования. Сводные функциональные бюджеты оплаты труда, материальных затрат, амортизации, налогов, погашения кредитов, прочих расходов позволяют не только организовать движение денежных потоков, но и осуществлять эффективное управление ими.

Особое место в плановой работе предприятия занимает ценовая политика, обеспечивающая максимизацию рентабельности продаж и чистого собственного капитала, скорость продвижения товаров на рынке, устойчивость рыночных позиций, эффективную кредитную политику и расширение сегмента рынка. Гибкая ценовая политика способствует упрочению конкурентных позиций и росту объемов прибыли предприятия.

Оперативная деятельность финансовой службы предприятия включает расчеты с покупателями и поставщиками, претензионную работу с контрагентами в случае возникновения разногласий, ведение кассовых и других банковских операций, операции с ценными бумагами, финансово-кредитное планирование, контроль исполнения ранее принятых решений, анализ полученных результатов и складывающейся конъюнктуры рынка.

Оперативная работа должна обеспечить устойчивое финансовое положение, получение средств за отгруженную продукцию, выполненные работы и предоставленные услуги, контролируя процессы выпуска и отгрузки, своевременное выставление счетов покупателям и качественное оформление платежно-расчетных документов, а также выбор форм расчетов, обеспечивающих надежность оплаты. В условиях рынка, когда значительная часть средств функционирует в сфере обращения, управление притоком денежных средств становится наиболее значимым в финансовой деятельности.

Систематический и оперативный контроль за ранее принятыми управленческими решениями обеспечивает достижение запланированных результатов, эффективную работу предприятия. На крупных предприятиях с этой целью организуется специальная служба внутреннего контроля (аудита), отслеживающая хозяйственные и финансовые процессы. В качестве основных объектов анализа выступают финансовое состояние, выполнение планов продаж, прибыли и рентабельности, эффективность использования основных фондов и оборотных средств, кредитная и налоговая политика. Аналитическая работа финансовых служб на предприятии направлена на выявление и мобилизацию резервов, экономию затрат и повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов. Особого внимания при этом требуют вопросы организации продаж (сбыта) продукции, поскольку именно они

² Шохин Е.И. Финансовый менеджмент.

формируют финансовый результат. Сопоставление достижений с показателями бизнес-плана, анализ процессов и ситуаций, сформировавших полученные результаты, позволяют разрабатывать комплекс мероприятий по корректировке ранее намеченных показателей, обеспечивают устойчивое финансовое положение предприятия и сохранение позиций на рынке.

Особое направление представляет инвестиционная деятельность предприятия. Выступая в качестве инвестора, предприятие финансирует вновь создаваемые и модернизируемые основные фонды и оборотные средства (капитальные вложения), осуществляет вложения в ценные бумаги, различные производные инструменты фондового рынка, целевые денежные вклады, приобретает имущественные права и права на интеллектуальную собственность, научно-техническую продукцию и другие объекты собственности. Предприятие-инвестор самостоятельно определяет направления, объемы, размеры и эффективность инвестиций. Принятие инвестиционных решений ведется с учетом таких факторов, как конъюнктура рынка (прежде всего изменение цен), инфляционные ожидания, политическая обстановка и т.п. некоторых случаях инвестиции подлежат обязательному страхованию с целью снижения рисков и обеспечения гарантий инвестору.

Управление финансами, денежным оборотом предприятия означает умение финансистов определять объем и интенсивность поступления и расходования денежных средств, как на ближайшую, так и на длительную перспективу. Денежные потоки в процессе оборота обеспечивают кругооборот всего капитала, формирование и использование финансовых ресурсов³.

Финансовый менеджмент позволяет ответить на вопросы: какими должны быть структура активов, соотношение товарно-материальных ценностей и денежных ресурсов, как организовать оборотные средства с целью наиболее эффективного их использования на всех стадиях кругооборота. Управление пассивами означает не только поиск возможных источников средств, но и формирование их оптимальной структуры, обеспечивающей максимальную отдачу на каждую единицу капитала предприятия.

Финансовый механизм и его основные элементы.

Финансовая деятельность предприятия реализуется посредством финансового механизма.

Финансовый механизм предприятия представляет собой совокупность финансовых методов, рычагов, инструментов, а также правового, нормативного и информационного обеспечения, возникающих во внутренней и внешней среде предприятия.

Финансовый механизм - это система государственных законов и нормативных актов, регулирующих финансы предприятия, образование и использование фондов финансовых ресурсов и других денежных фондов, обеспечивающих активную хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый механизм осуществляет системный подход к оптимизации затрат, выявлению резервов производства, снижению себестоимости продукции, увеличению прибыли, повышению уровня рентабельности, упрочению конкурентной позиции на рынке и т.п. Финансовый механизм - совокупность форм и методов воздействия на субъекты и объекты финансового управления для достижения намеченных стратегических целей.

Финансовый механизм включает нормативно-правовое регулирование финансов предприятий, внутреннюю систему регулирования, сложившуюся на предприятии, методы финансового управления, финансовые инструменты, рычаги и стимулы, показатели, нормативы, лимиты, информационную базу и другие элементы. Нормативно-правовое

³ Шохин Е.И. Финансовый менеджмент.

регулирование представляет государственное начало в области финансовой политики и распространяется на налоговые отношения, инвестиционную деятельность, формы и методы расчетов, резервные требования, нормативы и др.

Определенный набор требований к организации финансов может содержать устав предприятия. Внутренними регуляторами могут являться установленные лимиты и нормативы, размеры резервов и фондов, требования внутреннего контроля, положения учетной, налоговой и амортизационной политики.

Элементы финансового менеджмента.

В качестве основных финансовых элементов выступают:

- финансовое планирование (стратегическое, долгосрочное и т.п.) и финансовое прогнозирование,
- финансовый и управленческий учет;
- финансовое регулирование;
- финансовый анализ (диагностика финансовой деятельности),
- оперативное управление,
- управление расходами,
- финансовый контроль.

Элементы финансового менеджмента обеспечивают на предприятии образование и использование денежных фондов, которые в процессе финансово-хозяйственной деятельности совершают непрерывный кругооборот, и, принимая разнообразные функциональные формы, материализуются во всевозможных активах. Таким образом, финансовый механизм обеспечивает многофункциональную систему управления финансами.

Планирование, в соответствии с различными гипотезами развития будущих событий или динамики экономической ситуации, определяется как сценарное планирование и является одним из основных методов планирования стратегического. Суть данного подхода, позволяющего управлять неопределенностью будущего, заключается в исследовании основных движущих сил во внешней среде компании, выявлении в них предопределенных элементов и ключевых неопределенностей. После чего формируется ряд сценариев (внутренне непротиворечивых представлений о том, каким может оказаться будущее), в каждом из которых обязательно присутствуют все предопределенные элементы, но принимают различный исход ключевые неопределенности. Создание сценариев развития ситуации есть моделирование будущего объекта в настоящем. Сформировав возможные сценарии будущего, руководству компании необходимо «протестировать» предполагаемые стратегии и выбрать ту из них, которая наиболее эффективна во всех сценариях. Сценарии могут также использоваться для лучшего понимания тенденций во внешней среде и пересмотре бизнес-идей компании. Сценарное планирование впервые было успешно применено Пьером Ваком в 1971 г.

Свое развитие сценарное планирование получило в концепции системной динамики, рассматриваемой применительно к экономической сфере. Моделирование бизнес-процессов - это лишь одна из областей применения имитационного моделирования наряду с моделированием развития, например, города, созданием модели динамики популяции, развитием экологической ситуации или распространением эпидемии.

Системная динамика - это парадигма моделирования, где для исследуемой системы строятся графические диаграммы причинных связей и глобальных влияний одних параметров на другие параметры во времени, а затем созданная на основе этих диаграмм модель имитируется на компьютере. Имитационное моделирование более всех других парадигм помогает понять суть происходящего выявления причинно-следственных связей между объектами и явлениями.

Как показывают статистические исследования, прогностическая функция управления финансами на практике оказывается гораздо слабее аналитической и диагностической. Однако для создания полноценного управленческого функционала необходима не только реализация диагностической функции, но и создание единого комплекса, включающего шесть основных составляющих: анализ, диагноз, прогноз (указанные выше), а также элементы, обеспечивающие собственно положительный экономический эффект от первых трех составляющих - имитация (моделирование), план, бюджет.

Находясь с планированием и анализом в причинно-следственной связи, бюджетирование замыкает функциональную цепь, и образуется цикл управления финансами организации, конечно, достаточно упрощенная модель (см. рисунок). При наложении взаимодействия указанных элементов на временную ось получим спиралевидное движение, шагом интервалом которого будет являться истекший плановый период.

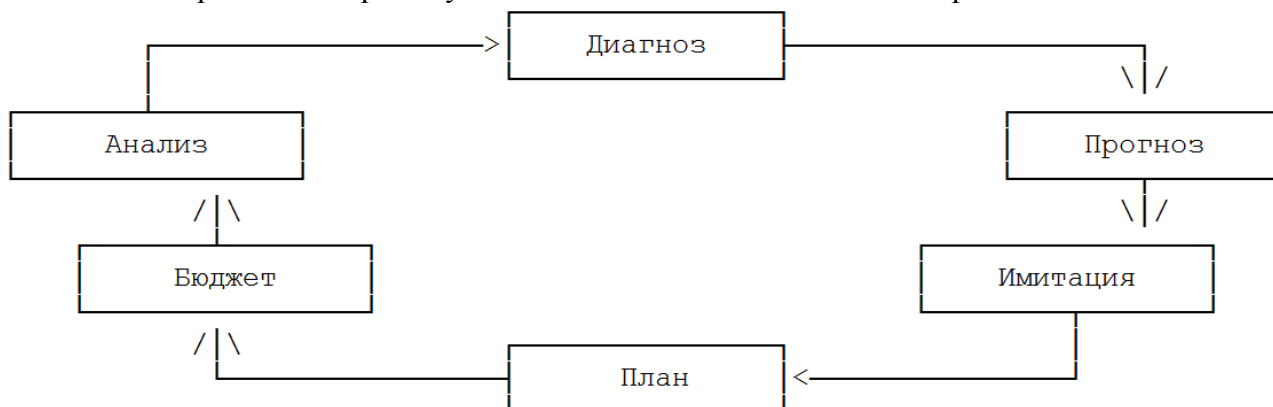


Рис. 1. Модель функциональной цепи управления финансами организации

Развитая полноценная система управления финансами экономического субъекта в значительной степени способствует эффективному управлению организацией и создает фундамент перспективной конкурентоспособности.⁴

Проектное финансирование является одним из инструментов финансового менеджмента организации. В долгосрочном финансовом управлении прежде всего учитываются факторы риска и неопределенности. Одной из основных целей финансового менеджмента является определение приоритетов и поиск компромиссов для оптимального выбора инвестиционных проектов и источников их финансирования⁵.

Инструменты финансового менеджмента.

В качестве одного из элементов этого механизма выступают финансовые инструменты.

Финансовые инструменты - относительно новое понятие в теории финансов, однако значимость его стремительно возрастает. По международным стандартам бухгалтерского учета под финансовым инструментом следует понимать любой договор между двумя контрагентами, в результате которого у одного контрагента возникает финансовый актив, а у другого - финансовое обязательство долгового или долевого характера (участие в капитале). Финансовые инструменты делятся на первичные финансовые инструменты, включающие дебиторскую и кредиторскую задолженности, кредиты, займы, акции, облигации и долевые

⁴ Бескорвайная С.А. Эволюционные процессы в сфере экономического планирования как теоретический аспект определения места бюджетирования в функционале финансового менеджмента // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 25. С. 20 - 26.

⁵ Торосов И.Э. Проектное финансирование как инструмент финансового менеджмента // Российский импортер. 2011. № 7. С. 29 - 32.

ценные бумаги, и вторичные (или производные) финансовые инструменты, к которым относятся опционы, фьючерсы, форвардные контракты, процентные и валютные свопы. В основе производных инструментов находится базисный актив в виде товара (акций, облигаций, векселей, валюты и т.п.), их цена будет зависеть от складывающейся цены базисного актива.

Финансовые инструменты являются основой любых операций компании на финансовых рынках, идет ли речь о привлечении капитала (в этом случае осуществляется эмиссия акций или облигаций), операциях спекулятивного характера (приобретение ценных бумаг с целью получения текущего дохода, операции с опционами), финансовых инвестициях (вложения в акции), операциях хеджирования (эмиссия или приобретение фьючерсов или форвардов), формировании страхового запаса эквивалентов денежных средств (приобретение высоколиквидных ценных бумаг) и др.

Информация финансового характера, или информационная база, является основой информационного обеспечения системы управления финансами на любом уровне, поскольку всякое обоснованное, неспонтанное решение базируется на некоторых данных. Информационная база весьма обширна и включает обычно любые сведения финансового характера; в частности, сюда относятся бухгалтерская отчетность, сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, данные товарных, фондовых и валютных бирж, несистемные сведения.

Техническое средства управления финансами являются самостоятельным и весьма важным элементом финансового менеджмента. Многие современные системы, основанные на безбумажной технологии (межбанковские расчеты, взаимозачеты, расчеты с помощью кредитных карточек, клиринговые расчеты и др.), невозможны без применения сетей ЭВМ, персональных компьютеров, функциональных пакетов прикладных программ. Все крупные предприятия ведут свою бухгалтерию с использованием специализированных пакетов (например, 1С-бухгалтерия). Для выполнения текущих аналитических расчетов финансовый менеджер может воспользоваться также и стандартным программным обеспечением, в частности пакетами типа Excel, Lotus и др.⁶

Финансовые рычаги и стимулы представляют достаточно широкий набор инструментов воздействия на предприятие и на контрагентов с целью более эффективного использования ресурсов, выполнения требований платежной дисциплины. К ним относятся ставки налогов, штрафы, пени, неустойки, нормы амортизации, ставки процентов по кредитам и депозитам и т.п.

Финансовые показатели, нормативы, лимиты - элементы финансового механизма, позволяющие использовать определенные методы расчетов, а также организовать хозяйственную деятельность на предприятии согласно установленной системе показателей и утвержденной базе.

Кроме этого в финансовом менеджменте следует учитывать такие внешние регуляторы, как курсы валют, уровень цен, различные индексы, отражающие общее состояние рынка и его конъюнктуру в отдельных сегментах, котировки финансовых инструментов на фондовом рынке и т.п. По мере становления рынка роль названных регуляторов будет усиливаться, следовательно, будет возрастать их воздействие на финансовый механизм предприятия.

Эффективность финансового механизма обеспечивается только при условии активного использования всех финансовых категорий: выручки, прибыли, амортизации, основных фондов и оборотных средств, кредита, налогов и др.⁷

⁶ Ковалев В.В., Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): учеб. - М.: ТК Вел-би, Изд-во Проспект, 2006. - 352 с.

⁷ Шохин Е.И. Финансовый менеджмент.

Функции финансового менеджмента.

Выделяют пять основных функций управления: планирование, организация, регулирование, мотивация и контроль. Кроме того, есть еще две обеспечивающие функции: учет и анализ, - которые «пронизывают» все основные функции.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее работники, чтобы достичь этих целей.

Организация - это создание некой структуры, позволяющей предприятию выполнять свои планы и тем самым достигать своих целей.

Регулирование - это процесс устранения отклонений от намеченных планов.

Задача функции мотивации - обеспечить выполнение работниками предприятия работы в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль - это процесс обеспечения действительного достижения предприятием своих целей.

Функция учета отражает результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает данные о состоянии объекта управления за определенный период времени и включает бухгалтерский, статистический и оперативный учет.

Если учет поставляет информацию, то анализ придает ей форму, пригодную для использования при принятии решений. Анализ как функция управления включает оценку внутренних и внешних факторов создавшейся ситуации, общих тенденций развития экономических процессов, возможных резервов повышения эффективности производства.

Пять основных функций управления имеют общую характеристику - все они требуют принятия решений. Задачей обеспечивающих функций: учета и анализа - является обеспечение учетной и аналитической информацией соответственно принятия управленческих решений по всем пяти основным функциям. Обозначенный подход к функциям управления лежит в основе современного менеджмента.

Обеспечивающая функция связана с формированием денежных фондов и предполагает, что предприятие должно быть полностью обеспечено в оптимальном размере необходимыми денежными средствами.

Распределительная функция финансов предприятий связана с использованием денежных фондов и тесно взаимодействует с обеспечивающей функцией.

Контрольная функция финансов предприятий связана с применением различного рода стимулов и санкций, а также соответствующих финансовых показателей, главным из которых является стабильное наличие средств у предприятия.

Корпоративный финансовый менеджмент имеет двойную систему функций:

- с позиции менеджмента: финансовое планирование, организация управления финансами, финансовое регулирование, мотивация финансовых менеджеров и финансовый контроль (основные функции), а также бухгалтерский учет и финансово-инвестиционный анализ (обеспечивающие функции);

- с позиции финансов предприятий: обеспечивающая, распределительная и контрольная.

При этом корпоративный финансовый менеджмент как процесс управления финансами предприятия можно рассматривать сквозь призму как функций менеджмента, так и финансов предприятий. Однако необходимо учитывать, что в корпоративном финансовом менеджменте объектом управления являются финансы предприятий, которое осуществляется посредством воздействия на них с помощью основных функций менеджмента. Таким образом, это дает своего рода приоритет управленческой составляющей финансового менеджмента над его финансовой составляющей, делая более целесообразным рассмотрение финансового менеджмента прежде всего с позиции функций менеджмента. При этом каждая из основных функций финансового менеджмента с позиции финансов: финансовое планирование,

организация финансов, финансовое регулирование, мотивация финансовых менеджеров и финансовый контроль - с учетом двух обеспечивающих функций: бухгалтерского учета и финансово-инвестиционного анализа - может быть представлена, в свою очередь, как сумма трех функций финансов предприятий: обеспечивающей, распределительной и контрольной.

Кроме того, если определить «места пересечения» основных функций финансового менеджмента с позиции менеджмента и его функций с позиции финансов предприятий как своего рода функциональные элементы, то из этих функциональных элементов финансового менеджмента может быть сформирована матрица (табл. 1).

Таблица 1. Матрица функциональных элементов финансового менеджмента

Основные функции с позиции менеджмента	Функции с позиции финансов предприятий		
	Обеспечивающая	Распределительная	Контрольная
Финансовое планирование	Планирование финансирования	Планирование инвестиций	Планирование контроля финансирования и инвестиций
Организация финансов предприятия	Организация финансирования	Организация инвестиционного процесса	Организация контроля финансирования и инвестиционного процесса
Финансовое регулирование	Регулирование финансирования	Регулирование инвестиционного процесса	Регулирование контроля финансирования и инвестиционного процесса
Мотивация финансовых менеджеров	Мотивация финансовых менеджеров, ответственных за финансирование	Мотивация финансовых менеджеров, ответственных за инвестиционный процесс	Мотивация финансовых менеджеров, ответственных за контроль финансирования и инвестиционного процесса
Финансовый контроль	Контроль финансирования	Контроль инвестиционного процесса	Проверка эффективности контроля финансирования и инвестиционного процесса

Однако учетная финансовая информация по своей сути носит описательный характер, констатируя существующее финансовое состояние предприятия, и без соответствующей аналитической обработки является в значительной степени «сырой» для использования в принятии решений по управлению финансами. Вследствие этого она подвергается обработке специальными приемами финансово-инвестиционного анализа, в составе которого можно выделить два основных компонента: финансовый анализ и инвестиционный анализ.

Финансовый анализ деятельности предприятия ведется по двум взаимодополняющим направлениям: анализ финансового состояния и анализ финансовых потоков (включая анализ

финансовых результатов)⁸.

Обеспечивающая функция финансового менеджмента связана с формированием финансовых ресурсов предприятия и предполагает принятие и реализацию финансовых решений.

Распределительная функция финансового менеджмента заключается в распределении сформированных финансовых ресурсов предприятия по направлениям инвестирования, т.е. в принятии и реализации инвестиционных решений.

Контрольная функция финансового менеджмента предполагает проверку выполнения принятых финансовых и инвестиционных решений и направлена на разработку и реализацию соответствующих контрольных мероприятий⁹.

Цели, задачи и элементы финансового менеджмента в государственном (муниципальном) секторе.

Финансовый менеджмент в органах государственной власти и подведомственных им учреждениях является составной частью системы управления государственными (муниципальными) финансами страны. Средний индекс качества финансового менеджмента главных администраторов средств федерального бюджета входит в число семи интегральных целевых показателей, характеризующих качество управления государственными финансами. Для обеспечения информационной базы принятия управленческих решений на уровне высшего органа исполнительной власти Минфин России проводит мониторинг качества управления бюджетными ресурсами¹⁰.

Достижение органами власти обозначенных программных целей осуществляется путем установления частных показателей результатов и распределения финансовых ресурсов на конкурентной основе между подведомственными учреждениями в форме субсидий на выполнение государственного задания. При этом государственные учреждения наделяются относительной самостоятельностью в распоряжении средствами, которые выделяются им в соответствии с целями и планируемыми результатами деятельности, обозначенными в государственном задании.¹¹

Двустороннее движение финансовых потоков на уровне государства позволяет условно выделить два взаимосвязанных звена управления государственными финансами: финансовый менеджмент в области доходов и финансовый менеджмент в области расходов (рис. 2).

⁸ Крылов С.И. Теоретико-методологические и практические аспекты прогнозирования финансовых потоков организации: Монография. Екатеринбург: Изд-во Гуманитарного ун-та; Изд-во Уральского ун-та, 2004.

⁹ Крылов С.И. Функциональная модель корпоративного финансового менеджмента // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. № 8. С. 22 - 28.

¹⁰ Канкулова М.И. Особенности и развитие финансового менеджмента в государственных учреждениях // Финансы. 2014. № 11. С. 21 - 24.

¹¹ Канкулова М.И. Особенности и развитие финансового менеджмента в государственных учреждениях // Финансы. 2014. № 11. С. 21 - 24.

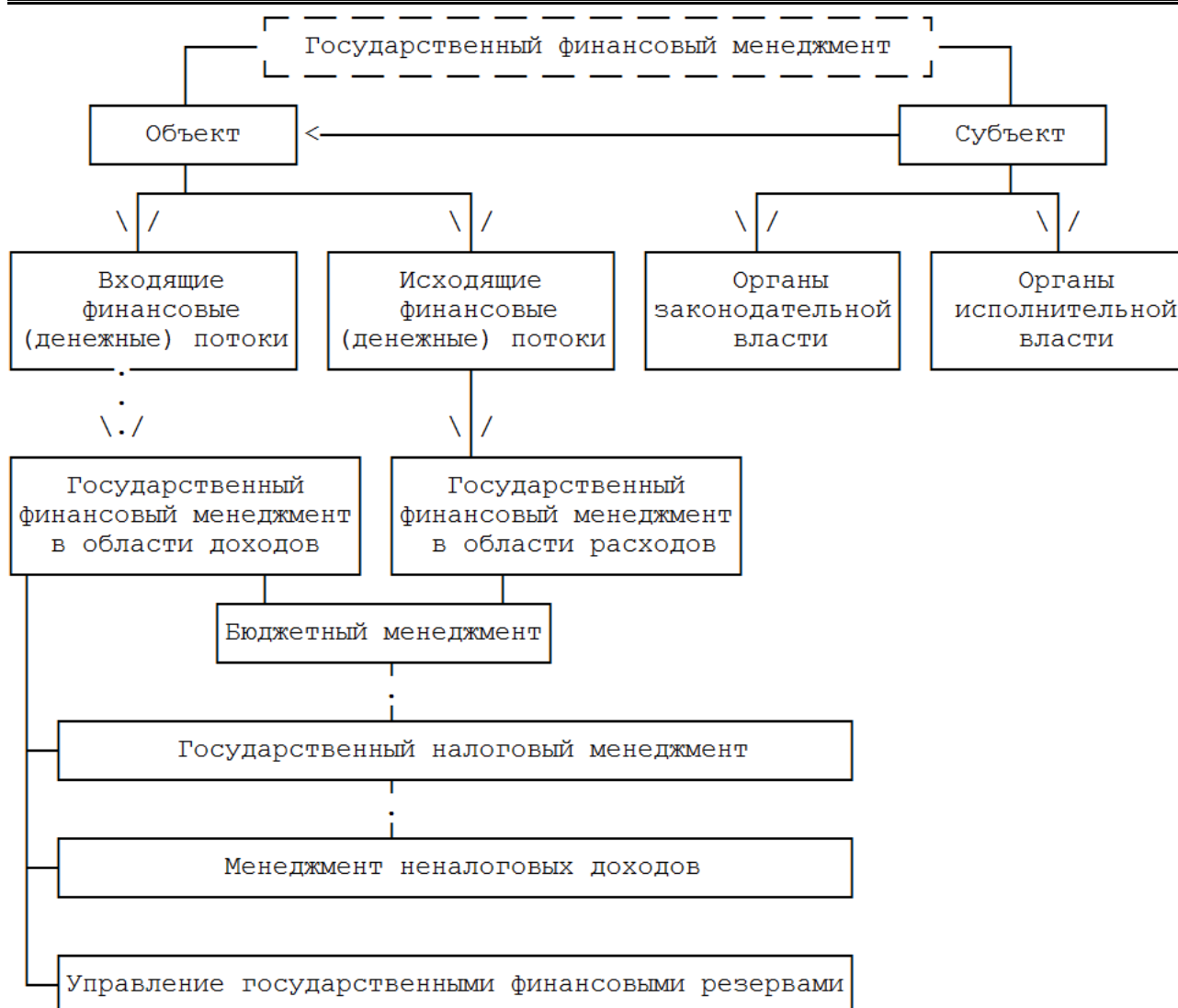


Рис. 2. Система государственного финансового менеджмента

Государственный финансовый менеджмент как система управления государственными финансами состоит из структурных элементов, характеризующих ее функциональное предназначение: организация управления финансовыми потоками, финансовое прогнозирование и планирование, финансовое регулирование, финансовый контроль.

Государственный финансовый менеджмент представляет собой совокупность функциональных подсистем, обеспечивающих управление общественными финансами на соответствующем уровне бюджета, реализацию процессов и процедур (делегирование полномочий и ответственности, введение строгой подотчетности за результаты, функционирование систем внутреннего финансового контроля, нацеленных на минимизацию бюджетных рисков и потерь, злоупотреблений, коррупции и т.д.) при адекватном применении финансовых рычагов и использовании достаточных ресурсов (финансовых, кадровых, информационных и др.) в целях предоставления общественных услуг населению (рис. 3).

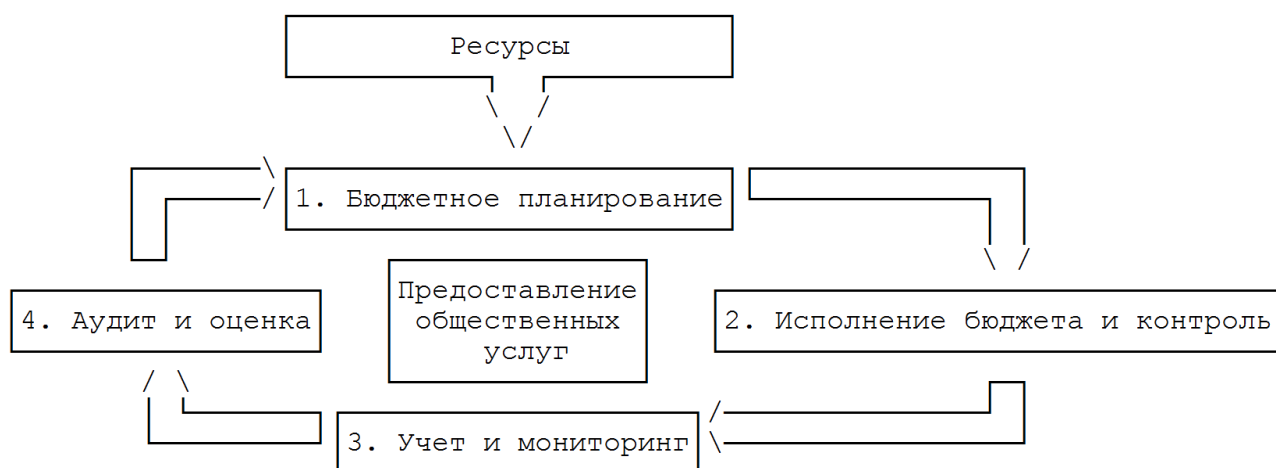


Рис. 3. Реализация основных функций государственного финансового менеджмента

Если конечной целью субъектов коммерческого сектора в рыночных условиях является максимизация стоимости бизнеса, то для государственных учреждений - это выполнение управленческих, социально-культурных или иных функций государства. Их деятельность осуществляется в основном на базе закрепленного имущества и всесторонне регламентируется собственником. Финансирование осуществляется, главным образом, за счет средств бюджетов. Получение прибыли не является целью, но играет важную роль в развитии основной деятельности учреждений (табл. 2)¹².

Таблица 2. Функции финансового менеджмента, особенности и ограничения их реализации в государственных учреждениях

Функции финансового менеджмента	Организации коммерческого сектора	Организации некоммерческого сектора, в том числе государственные учреждения
Планирование	Стратегическое и текущее планирование, участие в определении ценовой политики и прогнозировании сбыта; участие в определении условий договоров	Планирование в пределах доведенной учредителем информации о бюджетных субсидиях; планирование поступлений от платных услуг, в том числе объемов услуг и их стоимости (цены); планирование закупок в соответствии с законодательством о контрактной системе
Обеспечение источниками финансирования (капиталом)	Поиск внутренних и внешних источников краткосрочного и долгосрочного финансирования. Выбор наиболее оптимального их сочетания	Отсутствие уставного капитала, амортизации и нераспределенной прибыли как источников формирования финансовых ресурсов; законодательно ограничение возможностей осуществления заимствований
Управление финансовыми ресурсами	Управление денежными средствами на счетах и в кассе, в расчетах; управление портфелями ценных бумаг; управление заемными	У бюджетных учреждений только информация об имеющихся в распоряжении денежных средствах, учитываемая на лицевых счетах, и запрет на операции с ценными бумагами и заемными средствами;

¹² Канкулова М.И. Особенности и развитие финансового менеджмента в государственных учреждениях // Финансы. 2014. № 11. С. 21 - 24.

	средствами	у автономных учреждений - денежные средства на счетах в банках, имеется право осуществлять заимствования и операции с ценными бумагами
Учет, контроль и анализ	Установление учетной политики; представление учетной информации в виде финансовой отчетности; анализ и интерпретация результатов; сопоставление отчетных данных с планами и стандартами; внутренний аудит	Ограниченная востребованность отчетной информации и результатов ее анализа; повышение роли сопоставления отчетных (фактических) данных с планами и стандартами оказания услуг; сближение стандартов внутреннего контроля и аудита с аналогичными стандартами в корпоративном секторе
Защита активов	Управление рисками; выбор оптимального способа страхования различных видов рисков	Ограниченность в праве распоряжения закрепленным учредителем имуществом; управление рисками: снижения объемов государственного задания; недостаточности возмещаемых из бюджета нормативных затрат; нарастания кредиторской задолженности; невыполнения плана закупок

В государственных учреждениях реализация функций финансового менеджмента имеет существенные ограничения, обусловленные формами собственности, целями функционирования и ограниченной самостоятельностью. По этой причине анализ большинства ключевых показателей, характеризующих его эффективность в субъектах коммерческого сектора, для государственных учреждений представляется невозможным или лишенным смысла. Качество финансового менеджмента в учреждении может оцениваться исключительно с позиций установления и соблюдения внутренних стандартов и процедур планирования, исполнения, учета, отчетности и контроля доходов и расходов, обеспечивающих достижение заданных учредителем целевых показателей результатов с максимально эффективным использованием ограниченного объема ресурсов.

Помимо этого финансовый менеджмент в учреждениях должен быть направлен на максимальное использование конкурентных преимуществ и эффективную организацию деятельности по привлечению внебюджетных доходов и их использованию на реализацию основных целей функционирования учреждения.

Повышение роли фактора неопределенности в принятии решений в государственных учреждениях (бюджетных и автономных) в результате развития рыночных отношений и конкуренции в предоставлении государственных (муниципальных) услуг требует внедрения основных инструментов современного финансового менеджмента, таких как экономический анализ, внутренний контроль и аудит, управление рисками, стратегическое планирование, система корпоративного управления, управленческий учет (табл. 3)¹³.

Таблица 3. Направления и группы показателей для анализа качества финансового менеджмента в государственном учреждении

Направления	Группы показателей для анализа
-------------	--------------------------------

¹³ Канкулова М.И. Особенности и развитие финансового менеджмента в государственных учреждениях // Финансы. 2014. № 11. С. 21 - 24.

анализа	
Финансовое планирование	Обоснованность показателей по доходам и расходам планово-финансовых документов - плана финансово-хозяйственной деятельности и плана закупок, количества корректировок в течение года; процент фактического исполнения запланированных показателей
Исполнение доходов	Показатели по поступлениям доходов с выявлением факторов, повлиявших на значение отклонения; обоснованность расчетов сумм субсидий на возмещение нормативных затрат; состав и структура поступлений от приносящей доход деятельности, в том числе от платных услуг; формирование цен на платные услуги; управление дебиторской задолженностью
Исполнение расходов	Показатели выполнения плана по выплатам с выявлением факторов, повлиявших на значение отклонения; выполнение плана закупок, обоснованность определения начальной цены контракта или цены контракта с единственным поставщиком; анализ кредиторской задолженности; равномерность расходования средств; наличие электронного документооборота с органом, исполняющим бюджет
Учет и отчетность	Применение программных комплексов по автоматизации учета; наличие управленческого или аналитического учета, в рамках которого поступления и выплаты анализируются по видам услуг и основным направлениям деятельности (платная и бюджетная), определяется соотношение нормативной и фактической стоимости единицы услуги или работы в рамках государственного задания
Контроль и аудит	Наличие в учетной политике положения о внутреннем контроле и аудите; наличие структурного подразделения или уполномоченного лица по внутреннему аудиту; наличие в формах отчетности заполненной формы «Сведения о результатах мероприятий внутреннего контроля»; наличие информации о результатах проведенных мероприятий внутреннего аудита
Исполнение судебных актов	Наличие и суммы удовлетворенных исковых требований о возмещении ущерба и о взыскании задолженности; приостановление операций по лицевым счетам по причине неисполнения судебных актов
Управление активами	Информация, характеризующая качество управления нефинансовыми активами; наличие нарушений при распоряжении имуществом; информация, характеризующая степень загруженности производственных площадей, информация о сдаваемых в аренду помещениях, о ставках и суммах арендной платы в сравнении с референтными значениями

Развитие финансового менеджмента в учреждениях в будущем может быть связано с применением таких элементов управления результатами, как система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC). BSC представляет собой систему управления, основанную на многоуровневой системе финансовых и нефинансовых показателей - ключевых показателей эффективности, построенную таким образом, что достижение целей на более низких уровнях непосредственно влияет на достижение целей на более высоких и тем самым обеспечивает реализацию корпоративной стратегии. Возможность успешного функционирования этой системы требует правильности выбора целей, четкости их формулировки, адекватности установленных целевых показателей и т.д. Сложность ее применения в учреждении в настоящее время возникает уже на этапе определения стратегической цели, которая подлежит декомпозиции. С одной стороны, целью деятельности учреждения является оказание услуг, и результат деятельности должен

выразиться в обеспечении высокого уровня их доступности и качества. С другой стороны, в условиях, когда возмещаемые государством в виде субсидий нормативные затраты недостаточны для реализации указанной цели, учреждение вынуждено развивать платную деятельность. И здесь крайне важно найти баланс, при котором достижение одной цели (получение прибыли от реализации услуг для развития основной деятельности) не исключает возможности реализации другой (по обеспечению доступности услуг), а, наоборот, является подчиненной по отношению к основной стратегической цели и способствует ее реализации.

Зачастую доходы от предоставления платных услуг составляют в общем объеме финансового обеспечения учреждения значительные суммы. Самостоятельность в распоряжении этими средствами повышает заинтересованность учреждений в их развитии. В этой связи важно проведение анализа формирования цены услуги, исчисления ее реальной себестоимости. Кроме того, надо отметить, что переход к управлению результатами не исключает необходимости управления затратами. И в этом смысле представляют интерес применяемые в коммерческом секторе подходы к расчету и оптимизации структуры себестоимости услуг (ABC-метод), который позволяет определять реальную себестоимость продукции и ее структуру, предоставляя аналитику в любом разрезе: ресурсов, процессов, услуг. Базовым условием для управления затратами учреждений является внедрение управленческого учета и информационных систем, позволяющих определять стоимость по видам услуг и направлениям деятельности. Определение структуры затрат на предоставление услуги государственным учреждением в настоящее время важно больше с точки зрения ее оптимизации, определения потенциала снижения внутренних издержек, а не для обоснования цены услуги. Существующая система финансирования предоставления услуг позволяет учреждениям устанавливать любую цену на услугу (покрывающую затраты или нет) только в зависимости от ее востребованности.

Внедрение современных инструментов управления результатами и затратами для большинства учреждений в настоящее время представляет дорогостоящую, а потому непосильную задачу. Тем не менее использование отдельных элементов современных управленческих технологий, возможно, уже сейчас будет развиваться с совершенствованием системы бухгалтерского учета и отчетности, позволяющей производить анализ бюджетных расходов в разрезе целей¹⁴.

В большинстве стран, где существует практика финансового менеджмента в государственном секторе, процедуры и стандарты финансового менеджмента нормативно урегулированы путем принятия соответствующих законов (США, Австралия), а также путем создания специальных служб (агентств) по финансовому менеджменту в органах исполнительной власти (Швеция, Великобритания). Например, в США на периодической основе проводится оценка качества государственного управления в рамках специального проекта - Government Performance Project (GPP).

Цель проекта GPP - привлечение внимания к проблеме повышения качества исполнительной власти и выработка критериев лучшей практики, создание банка данных для обмена информацией об организационных инновациях и усиление подотчетности органов власти обществу. В рамках этого проекта оценивается управленческая деятельность органов власти штатов, округов, городов и некоторых федеральных министерств. Оценка основывается на выявлении структурных компонентов качества государственного управления. Интегральное определение «качества государственного управления», элементами которого являются характеристики отдельных составляющих процессов государственного управления, измеряется частными показателями эффективности.

¹⁴ Канкулова М.И. Особенности и развитие финансового менеджмента в государственных учреждениях // Финансы. 2014. № 11. С. 21 - 24.

Универсальность подхода дает возможность сравнивать качество государственного управления в различных штатах по качеству реализации основных процессов управления, таких как: финансовый менеджмент; управление персоналом; управление информационными технологиями; управление капитальными расходами; управление, ориентированное на результат.

Основное внимание при проведении оценки уделяется качеству процедур управления и управленческих систем, применяемых субнациональными образованиями, а не показателям результативности, поскольку, по мнению разработчиков, именно наличие «правильных» институциональных механизмов создает платформу для повышения эффективности государственного финансового менеджмента. В рамках GPP анализируется, например, возможность государственного органа в короткие сроки нанять необходимого специалиста, оперативно получать корректную информацию, необходимую для принятия решений, и т.д. Наличие таких возможностей и закрепляющих их механизмов способствует достижению поставленных перед органом власти целей, а их отсутствие неизбежно негативно сказывается на качестве управления и достижении результатов.

В Швеции для сравнительной оценки качества финансового менеджмента и административных процессов используется рейтинг качества финансового управления органов исполнительной власти. Необходимость создания такого рейтинга была связана с реформой бюджета, проводимой в середине 90-х гг. прошлого века, в результате которой государственные органы и учреждения Швеции получили большую свободу экономического (финансового) управления. Одновременно с внедрением нового порядка управления бюджетными средствами ревизионное управление сигнализировало о серьезных недостатках в финансово-административной деятельности. Потребовался инструмент для оперативного мониторинга ситуации с целью привлечения внимания правительства и руководителей органов власти к имеющимся недостаткам. Этим инструментом стал рейтинг Агентства финансового менеджмента.

Агентство финансового менеджмента, подведомственное Министерству финансов Швеции, составляет рейтинг в целях осуществления мониторинга за выполнением стандартов финансового управления. В ходе оценки рассматриваются, во-первых, финансовые процедуры и их соответствие установленным нормам, во-вторых, административные процессы органов исполнительной власти. Соответственно, и выставляемые оценки являются двухкомпонентными (от АА - все хорошо до СС - все плохо). На основе оценок составляется рейтинг. Рейтинг Агентства финансового менеджмента - это инструмент, предоставляющий информацию, используемую для совершенствования финансового управления в стране. Он используется Минфином Швеции для формирования своей переговорной позиции при рассмотрении и обсуждении заявок ведомств на очередной бюджетный период. Правительство Швеции ссылается на результаты рейтинга при подаче проекта бюджета в Парламент. Также рейтинг используется при определении задач в области улучшения системы управления и при решении кадровых вопросов.

Таким образом, в ряде зарубежных стран правительства проводят внутренние оценки качества финансового менеджмента, которые затем используются в практике управления. Зачастую механизмы оценки качества финансового менеджмента встроены в систему исполнительной власти и являются элементами системы мониторинга и контроля¹⁵.

Особенности финансового менеджмента в малых предприятиях.

Управление финансами на малых предприятиях имеет ряд специфических

¹⁵ Васильева М.В. Тенденции развития системы государственного финансового менеджмента в России // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2010. № 11. С. 22 - 29.

особенностей в зависимости от масштабов, целей, форм и видов деятельности организаций:

1. Ориентация на текущую прибыль, способность быстро реагировать на изменение спроса и предложения, оперативно удовлетворять потребности в товарах, продукции, работах, услугах.

2. Высокая оборачиваемость капитала, что снимает необходимость в приобретении дорогостоящих производственных фондов, а также в создании значительных финансовых накоплений.

3. Неспособность создания наукоемких, фондоемких, энергоемких, ресурсоемких и трудоемких производств. Субъекты малого предпринимательства могут эффективно обслуживать крупные предприятия на условиях подряда, нацеливать производство на выпуск новой продукции, товаров, услуг, но это производство не становится массовым и серийным.

4. Трудность доступа малых предприятий на финансовый и денежный рынки.

5. Пониженный по сравнению с крупными предприятиями уровень ликвидности.

6. Выполнение одним человеком функций руководителя и финансового менеджера. В большинстве случаев этот сотрудник не имеет специального финансового образования, следовательно, управленческие решения вырабатываются на основании приобретенного опыта работы в данной области, а также исходя из объема имеющихся финансовых ресурсов.

7. Ориентация финансового менеджмента в первую очередь на максимизацию прибыли, доходов владельцев, достижение безубыточности производства.

8. Отсутствие системы стратегического планирования, целью которой является разработка маркетинговой, ценовой, инвестиционной и кредитной политики. Это нередко обусловлено тем, что создание фирмы происходит по частной инициативе собственника, а значит, подчинено его персональным целям и задачам.

9. Недостаточность маркетинговых мероприятий, что обусловлено непониманием степени важности маркетинговой стратегии для развития предприятия, а также нежеланием расходовать дополнительные средства на изучение рынка, покупателей, конкурентов или оплату специалистов. При выработке управленческих решений финансовый менеджер руководствуется личным опытом, а не показателями эффективности продаж продукции.

10. Ориентация в основном на собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления, личные накопления), что обусловлено трудностью получения займов из внешних источников (государственные субсидии, дотации, кредиты банков и т.д.).

11. Недостаточность знаний и финансовых ресурсов для составления инвестиционного плана, который выступает одной из немногих возможностей привлечения сторонних финансовых ресурсов.

12. Эффективное использование долгосрочных и краткосрочных денежных ресурсов достигается посредством финансового планирования, которое является существенным элементом финансового менеджмента¹⁶.

¹⁶ Горлов В.В., Кузнецов Л.М. Финансовый менеджмент в организациях малого предпринимательства: особенности и направления совершенствования // Все о налогах. 2011. № 7. С. 3 - 6.