Очередные задачи финансового менеджмента в Украине.

Изменившиеся в течение последнего десятилетия условия ведения бизнеса заставляют украинские предприятия предпринимать адекватные шаги для того, чтобы держаться на плаву и быть прибыльными. Но на пути перестройки их деятельности скрыто немало трудностей и «подводных рифов». Продемонстрируем это на конкретном примере. Руководитель одной многопрофильной компании, несмотря на динамично развивающийся бизнес, периодически обнаруживал, что в нужный момент денег на счетах его предприятия недостаточно. Причина заключалась в том, что в разных отраслях финансовые потоки имеют различную структуру и протяженность. При росте объема операций и наложении различных денежных потоков возник настоящий хаос. Чтобы пополнить оборотные средства, предприятие взяло кредит, так как он нужен срочно, проценты по кредиту были явно неоптимальными. Из-за отсутствия точной картины поступления средств было трудно определить точную сумму и сроки займа. По этой же причине не выдерживался график погашения кредита, и возникли штрафные санкции.

Закономерным результатом отсутствия в компании элементарного финансового менеджмента стало ее банкротство.

Как показывает этот пример, постановка эффективного финансового менеджмента на украинских предприятиях требует коренной перестройки механизма их управления в целом. В условиях рыночной экономики происходит смещение акцента с чисто производственного планирования на планирование финансовое, соответственно этому должна меняться структура и направленность информационных потоков предприятия. Однако существующий на украинских предприятиях управленческий учет не дает возможности: с одной стороны, оперативно сводить разрозненную финансовую информацию воедино, а с другой - определять влияние центров формирования доходов и затрат на общий финансовый результат. Более того, управление на постсоциалистических предприятиях, как правило, характеризуется признаками системной дезорганизации: переизбыток несущественной и недостаток необходимой и оперативной управленческой информации, отрывочный контроль по всем направлениям деятельности предприятия, большая инерция в реализации управленческих решений.

Финансовый же менеджер в любой момент должен точно знать необходимые и ожидаемые суммы на счетах фирмы в течение недели, а также быть в состоянии спрогнозировать эти показатели в пределах месяца, квартала, года. Он должен быть уверен, что на предприятии происходит оптимальное формирование себестоимости, обоснованное ценообразование и, как следствие, достигается максимальный

финансовый результат. Причем с увеличением масштабов предприятия, тем более для холдинговых структур, сложность финансового управления многократно увеличивается, но еще больше возрастает роль эффективного финансового менеджмента.

Естественно, для такой оперативности необходимы современные технические и программные средства обработки и передачи информации, с которыми, к слову сказать, на сегодняшний момент проблем не существует. Таким образом, на первый план при формировании цивилизованного финансового менеджмента на предприятии возникает вопрос самой технологии постановки внутрифирменного управления. Это большая и кропотливая работа, включающая следующий минимальный набор мероприятий:

1.

Перестройка механизма управления всего предприятия с учетом требований финансовой прозрачности. Например, для крупных предприятий и холдингов наиболее эффективной системой является бюджетное управление.

2.

Разработка организационной структуры управления с разделением производства на бизнес-единицы.

3.

Организация работы финансовой службы таким образом, чтобы была возможность получать информацию в разрезе:
- объектов финансового управления;
- управленческих процессов (планирование, анализ, прогноз);
- финансовых потоков.

4.

Разработка стандартов управленческого учета всего предприятия в целом и для каждого звена в отдельности: формы отчетности, сроки, систему информационных потоков, документооборота и т. д. Особенно важно достичь сопряжения управленческого финансового учета и бухгалтерского, поскольку основным источником фактической финансовой информации является бухгалтерия предприятия. Цель этого этапа - обеспечить оперативное поступление и обобщение необходимой финансовой информации согласно требованиям, определенным в ходе работ по третьему этапу.

5.

Автоматизация с помощью современных компьютерных технологий и программного обеспечения отмеченных ранее мероприятий.

Таблица. **Этапы постановки управленческого учета на предприятии.**

Этапы	I этап	II этап	III этап	IV э
Учет и контроль	Регулярно получать до	Регулярно получать до	Разработать формы	Ве
Анализ	Делать по результатам	Делать по результатам	Делать оценку	Ве
Планирование	Регулярно готовить ге	Разработать бюджет	Внедрить систему	Ве

Объекты финансового управления.

В классическом понимании объектом финансового менеджмента являются финансы предприятия, то есть денежные средства. Соответственно к объектам финансового менеджмента относятся также источники их формирования и отношения, складывающиеся в процессе их формирования и использования. Сюда же необходимо добавить все не денежные активы компании, поскольку, по сути, это те же деньги, только в другой форме. Таким образом, финансовый менеджер обязан обращать внимание на степень использования всех активов предприятия.

Финансовый директор обязан интересоваться процессом формирования финансового результата деятельности предприятия в части выбора вариантов, предоставляемых законодательством по данному вопросу.

Немаловажным аспектом финансового менеджмента является управление финансовыми рисками, сопровождающими предприятие при ведении хозяйственной и финансовой деятельности. Особое внимание необходимо уделить влиянию специализации предприятия на финансовый менеджмент.

Таким образом, можно определить следующие основные области финансового управления.

1. Регулирование финансовых результатов производственной деятельности

предприятия, то есть определение оптимальных вариантов формирования отдельных элементов себестоимости производства, распределения затрат, ценообразования, налогообложения и т. д.

2. Управление активами - деятельность, связанная с формированием имущества предприятия.
3. Управление источниками финансовых ресурсов - управление собственным и заемным капиталом.

Говоря об объектах, следует отметить, что контролировать все финансовые потоки предприятия и оценить все резервы практически невозможно, но при этом крайне важно определить круг и масштабы сферы возможного управленческого воздействия.

Формирование финансового результата.

Как известно, основные стадии производственного процесса - это снабжение, непосредственно производство и реализация продукции. На каждой из этих стадий участие финансового менеджера в той или иной степени обязательно.

Рассмотрим каждую из этих стадий.

Финансовые отношения с поставщиками. Выбор материалов и поставщиков должен производиться на основе анализа альтернативных предложений по стоимости услуг и материалов, условиям оплаты, выдвигаемым поставщиками, и проводится финансовым менеджером вместе со службой маркетинга.

Определение финансовых аспектов производственной стадии. На стадии производства финансовый менеджер может и должен регулировать процессы списания на производство материалов (например, выбор методов ФИФО, ЛИФО), малоценных и быстроизнашивающихся предметов, разработать систему оплаты труда, систему распределения комплексных статей затрат по видам продукции, определить схемы начисления амортизации и т. д. Все это крайне важно, поскольку непосредственно влияет на налогообложение предприятия и, как показывает практика, в этой части большинство отечественных предприятий теряет значительную часть финансовых ресурсов.

Текущий этап развития экономики Украины часто называют «экономикой неплатежей». В существующих условиях от того, насколько своевременно происходит оплата продукции (услуг), напрямую зависит финансовое состояние предприятия, поскольку любая задержка поступления выручки в геометрической прогрессии генерирует рост кредиторской задолженности предприятия, штрафных санкций за просрочку платежей, приводит к необходимости привлекать банковские кредиты для пополнения оборотных средств. Кроме финансовых проблем, это также связано с возникновением социальной напряженности в коллективе, ухудшением отношений с поставщиками сырья и материалов.

Распределение поступивших средств от реализации продукции. Здесь финансовый менеджер должен решать следующие вопросы:

- в какой степени требует финансирования текущее производство, исходя из планируемых изменений производственной программы;
- какую часть чистой прибыли направить на выплату дивидендов, и в каком объеме необходимы средства на техническое развитие, поскольку выплата дивидендов определяет текущий курс акций, а техническое перевооружение повлияет на их курс в перспективе;
- может ли предприятие позволить себе финансировать социальные программы.

Особого внимания заслуживает вопрос налоговой дисциплины, поскольку штрафы за неправильно определенные суммы начисления налогов и цена просроченных платежей (пени) весьма существенны. Поэтому правильное налоговое планирование и принятие соответствующих мер позволяют предприятию не только исключить штрафы, но и в некоторой степени снизить налоги за счет оптимизации налогооблагаемой базы.

Управление активами.

Имущественные процессы, прежде всего, связаны с инвестициями, направляемыми предприятием на техническое развитие (реконструкция, обновление технологического оборудования, освоение новых видов продукции, строительство и ремонт недвижимого производственного имущества и т. д.), финансовыми инвестициями (приобретение ценных бумаг, создание дочерних предприятий и т. д.), финансированием текущей производственной деятельности, маневрированием временно свободными денежными средствами, а также с обратными процессами - использованием, ликвидацией объектов имущественного комплекса, их реализацией и т. д.

В связи с этим перед финансовым менеджером стоят взаимосвязанные и разнонаправленные задачи: с одной стороны, выбор наиболее выгодного варианта инвестиции, а с другой - постоянный контроль за эффективным использованием существующего имущественного комплекса. В специализированной литературе по данному направлению деятельности финансового менеджера, как правило, выделяют только инвестиционную составляющую, что не совсем корректно.

Действительно, финансовый менеджмент нельзя назвать эффективным, если даже при осуществлении успешной текущей инвестиционной деятельности не уделяется внимание балласту в уже существующих активах предприятия: финансовые вложения, не приносящие доход, неиспользуемые основные средства, излишки материальных запасов, замороженное капитальное строительство и т. д. От излишних материальных ценностей необходимо избавляться всеми возможными средствами, так как, во-первых, их реализация обеспечивает дополнительный приток денежных средств, которых, как правило, не хватает, а, во-вторых, это ведет к снижению затрат на их содержание и амортизацию.

Управление источниками финансовых ресурсов.

В качестве источников финансовых ресурсов на любом предприятии используются как собственные, так и заемные средства. Финансовый менеджер должен выбирать источники, предварительно оценив стоимость этих ресурсов, степень финансового риска, возможные последствия на финансовое состояние предприятия. И здесь перед финансовым менеджером постоянно встает ряд важных вопросов: за счет каких источников покрыть недостаток финансовых средств, каково должно быть соотношение заемных и собственных средств, какая степень риска привлечения заемных средств допустима, какие будут последствия от привлечения тех или иных источников средств и др.?

Привлечение платных финансовых ресурсов сопряжено с анализом эффективности производства. Если рентабельность производства выше банковского процента, то привлечение кредитов выгодно, так как расширение производства в связи с привлечением заемного капитала увеличивает общую массу прибыли. И наоборот, если банковский процент выше уровня рентабельности производства, то не только вся полученная прибыль, но и часть собственных средств идет на погашение платы за использование заемных средств. Поэтому для низкорентабельных предприятий целесообразно привлекать заемные средства не для решения текущих проблем, а в качестве долгосрочных инвестиций под реально эффективные проекты.

То же самое относится и к задолженности предприятия перед бюджетом и внебюджетными фондами - после наступления срока платежей задолженность можно рассматривать как платное кредитование предприятия государством.

Кредиторскую задолженность перед персоналом и поставщиками (в силу сложившейся договорной практики в договорах, как правило, не оговариваются штрафные санкции за просрочку платежей) можно рассматривать как относительно дешевые источники финансовых ресурсов. Относительность определяется косвенными последствиями.

В первом случае при накапливании задолженности поставщики могут прекратить поставки, и предприятию придется искать альтернативных, зачастую более дорогих поставщиков. При увеличении срока задержки выплаты заработной платы нарастает социальная напряженность, увеличивается вероятность забастовочного движения, срыва производственной программы, оттока квалифицированного персонала и т. д.

Наиболее безопасным с финансовой точки зрения источником дополнительных финансовых ресурсов можно считать дополнительную эмиссию акций. Но данный процесс значительно растянут во времени, к тому же оплата эмитированных ценных бумаг носит вероятностный характер при значительных расходах на сам процесс эмиссии.