

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Современные условия хозяйствования актуализируют интерес к новым подходам к управлению финансами, среди которых финансовое планирование и принятие эффективных управленческих решений приобретают особое значение. В статье рассмотрены проблемы и перспективы развития элементов управления финансами организаций в современных экономических условиях.

Modern conditions of managing raise the interest in new approaches of financial management, including financial planning and effective decision-making are of particular importance. The article considers the problems and prospects of development of the elements of Finance organizations in today's economic conditions.

Ключевые слова: система управления финансами, финансовое прогнозирование, финансовое планирование, финансовый анализ, финансовые потоки, инвестиции.

Key words: financial management system, financial forecasting, financial planning, financial analysis, financial flows, investments.

Современные условия развития экономики Республики Беларусь существенно усложняют процесс финансового планирования и повышают его значимость для управления предпринимательской деятельностью. Руководители организаций и владельцы мелкого бизнеса отмечают, что происходит смещение приоритета с чисто производственного планирования на стратегическое, которое является составной частью всеобъемлющего понятия «менеджмент».

Следует отметить, что повышается востребованность изучения подходов современного управления финансами у руководителей организаций разных масштабов. В настоящее время появляется множество публикаций, посвященных стратегическому менеджменту. Зачастую читатели просто «тонут» в море информации, поскольку тяжело выделить главное, даже имея не только общее представление о данной проблеме, но и сталкиваясь с ней на практике. Большинство переводных публикаций, появившихся в последние годы, вносят значительный вклад в отечественную теорию и практику, но далеко не всегда могут быть полностью применены в работе отечественных субъектов предпринимательской деятельности: слишком силен разрыв в идеологии построения экономики западного, рыночного, типа и действующей в настоящее время в Беларуси.

Практика управления финансами на уровне организации менее ориентирована на решение точных вопросов, чем вопросов получения прибыли и снижения риска. Риск и состояние неопределенности непосредственно связаны между собой: наиболее рискованные ситуации возникают при нехватке или полном отсутствии информации, т. е. при максимальном уровне неопределенности.

Аналитическая обработка финансовой информации является существенным элементом управления финансами. Это характерно как для западной, так и для отечественной экономики. Практически все пользователи финансовых отчетов организаций используют результаты финансового анализа для принятия решений по оптимизации своих интересов [1, с. 142].

Если анализ финансового состояния организации является основой, базисом управления финансами, то финансовое планирование с полным основанием можно назвать становым хребтом. И финансовый анализ, и финансовое планирование выступают в тесной взаимосвязи: только на основе критического разбора деятельности организации в предшествующие месяцы и годы можно планировать ее дальнейшее развитие.

Отсутствие четкого представления у руководства о финансовом состоянии организации приводит порой к плачевным результатам: организация может лишиться собственных оборотных средств, вложив их в сырье и материалы, выпустив продукцию и не продав ее. В результате и появляется хорошо знакомая производственникам картина затоваренных готовой продукцией складов. Таким образом, планирование поступления денежных средств на счета организации является краеугольным камнем управления финансами.

Управление финансами организации подразумевает не только отслеживание финансовых потоков субъекта хозяйствования. В мировой практике принято различать несколько блоков, из которых и строится вся система менеджмента организации.

Во-первых, это постоянно действующая система анализа финансового состояния организации и результатов ее деятельности.

Во-вторых, это система оперативного контроля за финансовым состоянием организации. Если руководитель не ориентируется в финансовой жизни своего бизнеса, неизбежно последует принятие решений, которые на практике окажутся неверными и нанесут ущерб организации вместо получения ею прибыли.

В-третьих, это система планирования деятельности и прогнозирование развития организации.

В-четвертых, это система управленческого учета в организации, т. е. создание условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия управленческих решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо.

Построение системы управления финансами субъектов предпринимательской деятельности, несмотря на все связанные с этим сложности, является объективной необходимостью для нашего времени. Собственники бизнеса, будь то государство или акционеры, ставят весьма жесткое и оправданное требование: работа организации должна быть прибыльной. Одним из основных условий прибыльности работы организации является полный контроль руководства организации над ее финансовыми потоками, их планирование и прогнозирование хотя бы на квартал вперед [2, с. 413].

Зачастую работа финансовых служб отдельных организаций в этой области напоминает латание старого: финансовые службы оказываются неспособными предусмотреть возникновения в ближайшей перспективе негативных для организации событий, и все их действия направлены на ликвидацию уже нанесенного этим событием ущерба. Даже если в результате внедрения такой системы не будет допущено хотя бы половины таких негативных событий, то затраты уже будут оправданы.

Помимо этого, еще одна из наиболее важных для отечественных организаций задач – создание системы управления финансами на уровне мировых стандартов. На сегодняшний день активную работу по привлечению внешних инвестиций ведут более ста стран. Россия с ее огромными запасами полезных ископаемых, делающими ее крайне привлекательной для зарубежных инвесторов, рассчитывает на 10%-ную долю от мировых инвестиций. К сожалению, Беларусь не может похвастаться огромными запасами нефти, газа и т. д. В нашем активе выгодное географическое положение и квалифицированная дешевая рабочая сила. Но надо учесть, что западный инвестор при всех прочих равных условиях будет отдавать предпочтение тому субъекту, который работает по правилам, близким ему.

Если в организации нет налаженной системы управления финансами как таковой, если руководство организации окажется неспособным полностью контролировать все финансовые потоки, если у него нет четкого понимания конечной цели всей деятельности субъекта хозяйствования, то инвестор вложит свои деньги в другой проект в другой стране, даже если там нет квалифицированной рабочей силы и менее выгодное географическое положение.

Это же относится и к внутренним инвесторам: если руководство организации не сможет убедительно показать привлекательность своего проекта, инвестор предпочтет вывезти капитал за границу, вложив его в экономику другой страны, или воспользуется услугами фондового рынка.

Главной особенностью системы управления финансами является то, что его нельзя расценивать как какую-то разовую акцию. Управление финансами организации – процесс непрерывный и требующий постоянного контроля со стороны руководства. От правильности его построения будет во многом зависеть, выживет организация в крайне непростых условиях рынка, выйдет ли в разряд успешных или разорится.

Многолетний опыт работы показывает, что едва ли существуют такие периоды в жизни организации, когда руководителю было бы неважно, сколько у него средств в банке или сколько организации должны заказчики либо она должна поставщикам. Западные финансисты пришли к выводу, чтобы владелец был способен управлять работой организации, он должен использовать систему управления финансами.

Практика управления финансами менее ориентирована на решение точных вопросов, чем на вопросы получения прибыли и снижения риска. Риск и состояние неопределенности непосредственно связаны между собой: наиболее рискованные ситуации возникают при нехватке или полном отсутствии информации, т. е. при максимальном уровне неопределенности.

Прежде чем начать планирование, необходимо точно определить, какова наличность и прибыль организации в данный момент, и соотнести результаты предшествующей работы организации с ее нынешним состоянием.

В настоящее время усиливается актуальность проведения финансового анализа, который является элементом управления финансами. Это характерно как для крупного бизнеса, так и для среднего и мелкого бизнеса. Все пользователи финансовой отчетности применяют результаты финансового анализа. Согласно мировой практике, компании проводят такой анализ самостоятельно (существует комплекс финансовых программ) или прибегают к услугам фирм-консультантов, специализирующихся на оказании такого рода услуг.

Собственники анализируют финансовые отчеты для повышения доходности капитала, обеспечения стабильности организации. Кредиторы и инвесторы анализируют финансовые отчеты, чтобы минимизировать свои риски по займам и вкладам. Можно твердо говорить, что качество принимаемых решений целиком зависит от качества его аналитического обоснования.

Большинство владельцев руководят работой своих организаций, не зная заранее, на какие показатели они выйдут. Однако имеется такое средство, как корпоративное (комплексное) планирование, которое является систематизированным способом определения целей субъекта хозяйствования на предстоящий период (т. е. в каком направлении хочет развивать свой бизнес владелец и чего он хочет достичь), а также стратегии и планов достижения этих целей.

Финансовый план является инструментом средне- и долгосрочного планирования, в то время как для краткосрочного планирования таким инструментом является бюджет организации. С определенной долей уверенности можно говорить о том, что для небольших организаций наиболее оптимальным вариантом работы является проведение именно краткосрочного планирования, т. е. разработка бюджетов субъекта хозяйствования. Следует отметить, что подобные бюджеты, как правило, отличаются высокой гибкостью и у организации имеется возможность оперативно, по мере необходимости, при изменении внутренних и внешних условий корректировать свою финансовую политику.

Однако это не означает, что краткосрочное финансовое планирование – удел только малого бизнеса. Это в полной мере относится к средним и крупным организациям. При этом в крупных организациях краткосрочное планирование должно быть тесно взаимосвязано с планированием на более длительный период. Это тактика и стратегия финансовой жизни организации.

Работа по формированию финансовых планов и бюджетов субъектов хозяйствования несет в себе много черт финансового прогнозирования.

В самой примитивной форме финансовый прогноз присутствует в любой организации, даже той, где о системе управления финансами даже не задумываются. Уже сам факт признания на какой-либо будущий период, к примеру, действующей налоговой базы можно с полным основанием отнести к системе финансового прогнозирования.

Цель же полноценного финансового прогнозирования значительно шире: оно служит для разработки основных направлений финансовой политики организации на тот или иной период. Это может быть и краткосрочное планирование деятельности, а может быть и более долгосрочной – три, пять, двадцать пять лет. Все зависит от конкретных целей, которые ставятся руководством организации перед финансовой службой.

Основой для прогнозирования станет информация о внешних источниках влияния (рынок), а также сведения о сильных и слабых сторонах самой организации. Таким образом, нужно собрать такую полезную информацию, чтобы ее можно было получить и использовать в любой момент.

Существенным недостатком в деятельности многих белорусских организаций является то, что их руководство далеко не всегда контролирует всю финансовую сферу ее деятельности. И это беда не только государственных организаций, система управления которыми строилась десятилетиями в условиях плановой экономики. Это относится и ко вновь созданным негосударственным организациям, которые появились в последние годы.

Как показывает опыт большинства организаций, существует возможность получить значительные дополнительные средства за счет сокращения дебиторской задолженности, управления кредиторской задолженностью, сокращения непроизводительного потребления, жесткого контроля и учета затрат, проведения взвешенной инвестиционной политики, внедрения быстро окупаемых энергосберегающих технологий.

Наиболее оптимальным инструментом для создания механизма оперативного реагирования на внешние изменения является компьютерная модель (среднесрочный финансовый план) организации, которая может быть использована для решения двух основных задач:

1. Создание производственно-финансового плана организации как основы для деятельности. В данном случае определяется осуществимость плановых производственных показателей с точки зрения финансовой состоятельности, т. е. как относятся технологические возможности организации с ее финансовыми ресурсами.

При этом стоимостные показатели, условия расчетов с покупателями и поставщиками определяются исходя из сложившейся ситуации на рынке. Кроме того, оцениваются возможности корректировки плановых производственных показателей в связи с изменением ситуации на рынке, появления дополнительных заказов и т. д. В случае недостатка денежных средств определяются объемы и источники дополнительного финансирования.

Результатом является утвержденный производственно-финансовый план, принятый к исполнению, определяющий объемы производства, продаж, условия расчетов, объемы финансирования и т. п.

2. Анализ возможных альтернатив при принятии ключевых управленческих решений (в том числе и при резком изменении рыночного окружения организации). При принятии управленческих решений, оказывающих влияние на финансовые потоки организации, возникает потребность оценить это влияние на эффективность организации в целом. Например, при повышении тарифов на энергоресурсы вносятся соответствующие изменения в модель организации, в кратчайшие сроки можно определить последствия этого для организации и выработать соответствующие меры по корректировке финансового плана. Таким образом, создается «ситуационный» финансовый план, который подтверждает или опровергает предположения, сделанные в ходе анализа последствий управленческих решений.

Примером такого программного продукта являются программы финансового планирования «Альт-Прогноз» и финансового анализа «Альт-Финансы». Данная технология не является дорогостоящей, сроки внедрения ее минимальны, экономический эффект от ее внедрения значительно превышает затраты на внедрение.

Система управления финансами на большинстве организаций крайне громоздка и инертна. Время предоставления информации от низовых структур руководству, принятия им решения и доведения его до сведения низовых структур оказывается зачастую слишком большим. Это не может не сказаться на финансовых результатах деятельности. Необходимо перенять опыт создания «прозрачной», удобной и легко управляемой системы контроля за финансовыми потоками и финансовым состоянием субъекта хозяйствования в целом у зарубежных партнеров и адаптировать его к современным экономическим условиям в Республике Беларусь.

Список использованной литературы

1. **Бочарова, Ю. И.** Корпоративное управление : учеб. для вузов / Ю. И. Бочарова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 368 с.

2. **Мазурина, Т. Ю.** Финансы организаций (предприятий) : учеб. для вузов / Т. Ю. Мазурина, Л. Г. Скамай, В. С. Гроссу. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 528 с.