

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ: ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ И ВЕРТИКАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ И ИХ КООРДИНАЦИЯ

В статье сформулированы основные принципы системы финансового управления денежными потоками, ее составляющие (организационная и информационная подсистемы). Рассматриваются возможности включения горизонтальных и вертикальных процессов в систему управления денежными потоками и их согласования, нацеленные на конечный финансовый результат.

In article the basic principles of a system of financial management by cash flows, its components (organizational and information subsystems) are formulated. The possibilities of inclusion of horizontal and vertical processes in a control system of cash flows and their coordination aimed at the end financial result are considered.

Ключевые слова: организационная подсистема; финансовая подсистема; горизонтальные и вертикальные взаимодействия; перетоки денежных средств.

Key words: organizational subsystem; financial subsystem; horizontal and vertical interactions; overflows of money.

Система финансового управления должна отвечать основным целям деятельности предприятия: сохранению и успешному развитию предприятия, реформированию предприятия с целью обеспечения его стабильной работы, повышению эффективности производственной деятельности, расширению сфер деятельности предприятия и др.

Основные принципы построения системы финансового управления денежными потоками можно сформулировать следующим образом:

- Восприимчивость системы к изменениям внешних условий и трансформация управляющих подразделений для решения возникающих задач.
- Точное распространение среди финансовых управляющих информации, необходимой для принятия управленческих решений.
- Делегирование полномочий, в соответствии с которыми управляющие в своей сфере ответственности принимают решения.

- Выработка механизма, обеспечивающего эффективное управление денежными потоками.
- Оценка и принятие решений по управляющим воздействиям (изменениям) в денежных потоках всех уровней (подразделений, проектов, предприятия в целом) на основе прогноза влияния этих изменений на конечный финансовый результат.

Общая схема системы управления денежными потоками представляет собой процесс определения цели управления денежными средствами, оценки альтернатив размещения свободных денежных средств или высвобождения из бизнеса вложенных средств, долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования, контроля исполнения и корректировки планов денежных потоков.

Система финансового управления включает организационную и информационную подсистемы. Организационная подсистема представлена совокупностью структурных подразделений и служб предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений. Организационная подсистема предполагает создание системы финансовых служб, ответственных за организацию бухгалтерского, налогового учета, планирование, анализ и контроль своевременного представления данных в систему планирования. Для повышения эффективности финансового управления на базе финансовых служб, функциональных и производственных подразделений создаются центры финансовой ответственности. Основное назначение центров ответственности состоит в контроле за различными аспектами финансовой деятельности, являющимися основой формирования конечного результата.

Информационная подсистема предполагает разработку детальных информационных технологий, включающих комплекс операций по переработке информации о движении денежных средств. Информационная технология – это разработка информационного процесса, который определяет, какую информацию о движении денежных средств, кто, когда и кому и в какой форме (документ, устное распоряжение, пояснение) передает или получает.

При управлении денежными средствами с целью целенаправленного воздействия на конечный финансовый результат следует воздействовать на факторы, влияющие на конечный результат. Поэтому при управлении денежными потоками все его этапы должны согласовываться с реальными финансовыми возможностями и материальными потоками. Для выполнения этой задачи необходимо создание информационной технологии управления денежными потоками, нацеленной на максимизацию конечного финансового результата. Для создания такой технологии следует выделить системы взаимодействия организационных структур предприятия: взаимодействие по вертикали и по горизонтали организационных структур.

Взаимодействия для вертикальных процессов строятся по следующей схеме: предприятие – управление (отдел) – цех (участок) и обратно. Вертикальный процесс управления на конечный финансовый результат представляет собой отношения, распределяемые между административно-управленческим персоналом организаций различного уровня: предприятиями, отделениями, филиалами, цехами.

Информационная технология, строящаяся для горизонтальных процессов управления, представляет собой комплекс взаимодействий для одного уровня управления: предприятия либо его филиала и т. д. Горизонтальное управление предполагает разделение операций по управлению по подразделениям и во времени, согласование конечной цели достижения финансового результата и поставленных задач в разрезе всех сфер деятельности предприятия. Информационно горизонтальный процесс обеспечивается системой планов и документов, разрабатываемых для каждого уровня управления. Разработанные планы продаж, закупок, производства должны согласовываться с программами, определяющими политику предприятия по основным приоритетным направлениям развития предприятия. Данное согласование представляет собой обеспечение взаимодействия вертикальных и горизонтальных составляющих в едином процессе. Согласование вертикальных и горизонтальных процессов осуществляется путем разработки укрупненной информационной технологии, предназначенной для подготовки принятия, контроля и исполнения решений на уровне руководителя предприятия, руководителей структурных подразделений и их заместителей. Как правило, укрупненная информационная технология вплетается в информационную технологию взаимодействий по вертикали, основой которой являются процессы «цели – средства», реализуемые сверху вниз, их корректировка с учетом реальных возможностей, осуществляемая снизу вверх, в основе которой лежат следующие процессы: «план – факт – исполнение – контроль». Схема управления по вертикали приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Информационная технология управления денежными потоками по вертикали

Система документооборота, соответствующая схеме управления по вертикали, приведена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Документооборот информационной технологии управления денежными потоками по вертикали

Информационная технология, реализующая горизонтальный процесс управления денежным потоком, на одном уровне управления, предусматривает доведение для каждого уровня целей по достижению объемных и качественных показателей. Она начинается с разработки ассортиментного плана отгрузки и на его основании плана производства с учетом имеющихся ограничений в производственных и складских мощностях. План производства оценивается также

на предмет имеющихся возможностей сбыта, складирования отходов производства, при отсутствии которых план производства даже при наличии производственных и сбытовых возможностей урезается. Для оценки возможностей достижения поставленных целей предприятия и подразделений целесообразно формировать несколько вариантов планов объемов деятельности:

- объем продаж, достигаемый при реализации всех производственных возможностей;
- объем продаж, достигаемый с учетом предельных возможностей рынка;
- объем продаж, достигаемый при имеющемся объеме собственного капитала и с привлечением заданного объема заемных средств.

Далее переходят к формированию системы планов платежей по сырью, материалам, энергии, топливу, заработной плате, услугам, налогам, кредитам и социальным платежам.

Сведения, полученные в планах поступлений и платежей, обобщаются в сводном плане движения денежных средств по подразделениям, филиалам, видам деятельности. Формирование консолидированного денежного потока и управление им интегрирует вертикальные и горизонтальные процессы, ориентированные на конечный финансовый результат. Следовательно, разработка информационной технологии формирования и управления консолидированным денежным потоком позволит согласовать горизонтальные и вертикальные связи и принимать решения на уровне руководителя предприятия и руководителей подразделений.

Полученный консолидированный поток денежных средств анализируется на предмет финансовой реализуемости, принимаются решения о ликвидации дефицита денежных средств, внутри подразделений согласовываются платежи, поступления, формируется уточненный консолидированный денежный поток с точки зрения выгодных внутренних перетоков денежных средств.

За счет внутренних перетоков денежных средств между подразделениями устраняется временный дефицит денежных средств, возникающий у подразделений. После устранения дефицита денежных средств определяются возможные объемы перетоков денежных средств в вертикальном разрезе: от подразделений верхнего уровня к нижестоящим подразделениям. Вертикальные перетоки осуществляются также за счет отчислений от аккумулируемых излишков денежных накоплений нижестоящих подразделений, направляемых в фонд финансовой поддержки и развития объединения (корпорации).

Анализ вариантов проектирования вертикальных и горизонтальных перетоков денежных средств осуществляется как в период планирования, так и в процессе мониторинга исполнения консолидированного плана. Критерием отбора выгодных вариантов перетоков денежной наличности является конечный финансовый результат, рост стоимости бизнеса. Сопоставление вариантов денежных перетоков, выбор времени, пропорций вертикальных и горизонтальных денежных перетоков может осуществляться с точки зрения обеспечения желаемых темпов изменения показателей деятельности подразделений и предприятия в целом.

Таким образом, предлагаемый вариант системы финансового управления денежными потоками опирается на следующие основные составляющие:

- организационную подсистему, в которой задействованы финансовые службы предприятия, как центры финансового управления, центры финансовой ответственности;
- установление системы горизонтальных и вертикальных взаимосвязей управления денежными потоками;
- информационную подсистему, состоящую из горизонтальных и вертикальных информационных (управленческих) технологий, которыми руководствуются ответственные лица при организации управления денежными средствами;
- согласование вертикальных и горизонтальных связей в управлении денежным потоком через разработку интегрированной информационной технологии формирования и управления консолидированным денежным потоком.