

## **Сущность и основные задачи управления финансами предприятий и организаций**

**Пенчукова Т.А.**, к.э.н., доцент кафедры финансов Российского университета кооперации

**Бабушкина А.А.**, выпускница Российского университета кооперации, профиль «Финансовый менеджмент»

**Аннотация:** так или иначе, руководители любой организации сталкиваются с необходимостью решения проблем в управлении финансовыми ресурсами, поскольку многие методы, подходы и показатели эффективности, которые успешно использовались при планировании деятельности ранее, сегодня не позволяют провести «тонкую настройку» финансовой системы предприятия. В данной статье рассмотрены сущность, задачи и основные цели управления финансами организации.

**Ключевые слова:** управление финансами, финансовый менеджмент, финансы, финансовая стратегия, денежные потоки.

## **The essence and main tasks of financial management of enterprises and organizations**

**Penchukova T.A.**, Ph.D., associate professor of the Department of Finance of the Russian University of Cooperation

**Babushkina A.A.**, a graduate of the Russian University of Cooperation, the profile of «Financial Management»

**Abstract:** one way or another, the leaders of any organization faced with the need to address the problems in the management of financial resources, as many of the techniques, approaches and performance indicators, which have been successfully used in the planning of activities before, now do not allow for "fine tuning" of the

financial system of the enterprise. This article examines the nature, objectives and main goals of financial management of the organization.

**Key words:** financial management, financial management, finance, financial strategy, cash flows.

Управление предприятием — это, по существу, совокупность мероприятий и решений, реализуемых в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами, планами деятельности. Эффективность управления предприятием (которая обусловлена, в частности, профессионализмом и опытом руководителей) можно определить посредством оценки таких финансовых показателей, как: прибыль, величина собственного и заемного капитала, заработная плата сотрудников, объемы инвестиций, размеры дивидендных выплат, расходы социального характера и прочее. В то же время от эффективности использования перечисленных категорий, которые в совокупности представляют собой финансы предприятия, зависит реализация стратегии развития предприятия.

*Управление финансами (финансовый менеджмент)* — деятельность по организации и управлению финансовыми отношениями, денежными фондами и денежными потоками с использованием различных приемов, инструментов и методов, направленная на повышение доходности и минимизацию рисков предприятия и осуществляемая в соответствии с требованиями действующего законодательства, положениями финансовой науки и условиями рынка [12].

Таким образом, *финансы следует признать объективной экономической категорией*, которая существует вне зависимости от решения людей, а финансовый менеджмент — уникальным механизмом управления этой категорией. С одной стороны, финансовый менеджмент объективен, поскольку основывается на объективных концепциях экономики, законах рынка и осуществляется в рамках нормативных правовых актов, а с другой — субъективен, так как используется экономическими субъектами (независимо от

их организационно-правовой формы) для решения конкретных задач на том или ином этапе развития.

Любые финансовые отношения хозяйствующих субъектов так или иначе связаны с использованием определенных финансовых категорий (прибыль, заемный капитал и инвестиции, дебиторская задолженность, безналичные расчеты, амортизация), нормативных показателей (коэффициенты финансовой устойчивости, рентабельность, ставки налогов и т.д.) и финансовых рычагов (различные формы стимулирования финансово-хозяйственной деятельности, санкции, оптимизация структуры дебиторской и кредиторской задолженности и т.д.) [14].

Главной задачей системы управления финансами является максимальная реализация финансовыми ресурсами своих ключевых функций и их эффективное взаимодействие. На практике основные усилия финансового менеджмента направлены на обеспечение хозяйствующего субъекта достаточным для эффективного функционирования объемом денежных средств. При этом источником денег служат его собственные доходы, которые должны покрывать совокупные расходы. В том случае, когда собственных средств оказывается недостаточно, потребность в дополнительных ресурсах, как правило, удовлетворяется за счет кредитов и займов.

В современных корпоративных структурах системы управления финансами обычно функционируют в трех направлениях:

- 1) реализация финансовой стратегии;
- 2) управление денежными потоками;
- 3) управление источниками финансовых ресурсов — *пассивами* (капитал и резервы, прибыль, долгосрочные и краткосрочные кредиты) и *активами* (денежные средства, материальные ценности и имущество).

***Реализация финансовой стратегии.*** В современной науке *финансовая стратегия* рассматривается как одна из функциональных стратегий — слагаемых корпоративной стратегии предприятия (рисунок 1), которая реализуется с применением таких инструментов финансового менеджмента, как

управление капиталом и инвестициями, финансовое планирование, дивидендная и кредитная политика, управление запасами и т.д. [10]

Содержание финансовой стратегии наиболее полно рассмотрено в работах И. А. Бланка. Ученый сформулировал его следующим образом:

- один из видов функциональной стратегии, занимающий центральное место в стратегическом управлении развитием предприятия;
- призвана обеспечить развитие финансовой деятельности, а также укрепление финансово-экономических связей предприятия;
- инструмент для определения оптимальных путей рационального использования дефицитных (ограниченных) финансовых ресурсов;
- позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения условий финансовых, материальных, ресурсных рынков. Адаптация финансовой стратегии к динамичным условиям макросреды обеспечивается прежде всего оперативным изменением направлений использования финансовых ресурсов.



*Рис. 1 – Содержание функциональных стратегий предприятия*

Другие исследователи – Л. В. Давыдова и С. А. Ильминская представляют финансовую стратегию в виде *рычага экономического роста предприятия* и рекомендуют выделять три ключевых направления в развитии финансовой деятельности, которые являются слагаемыми главной цели финансовой стратегии[1]:

- формирование оптимального объема и структуры финансовых ресурсов предприятия;
- выбор наиболее прибыльных и наименее рискованных направлений инвестиционной деятельности;
- обеспечение сбалансированности доходов и расходов предприятия с целью достижения устойчивого финансового равновесия.

Указанные приоритеты финансовой стратегии предприятия, по мнению авторов, должны быть конкретизированы в стратегическом плане. Это могут быть целевые показатели чистого денежного потока, темпы роста рентабельности собственного капитала, оптимизация структуры активов, высокие показатели финансового рычага (левериджа), ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности и т.д.

По мнению ряда ученых, *финансовая стратегия* — это *целевая функция финансовой политики организации*, ориентированная на эффективное размещение привлеченных и собственных финансовых ресурсов посредством определения наиболее выгодных направлений их использования, проведения эффективной организационно-финансовой работы с контрагентами и государством и реализации контрольной, аналитической и иных функций стратегического менеджмента.

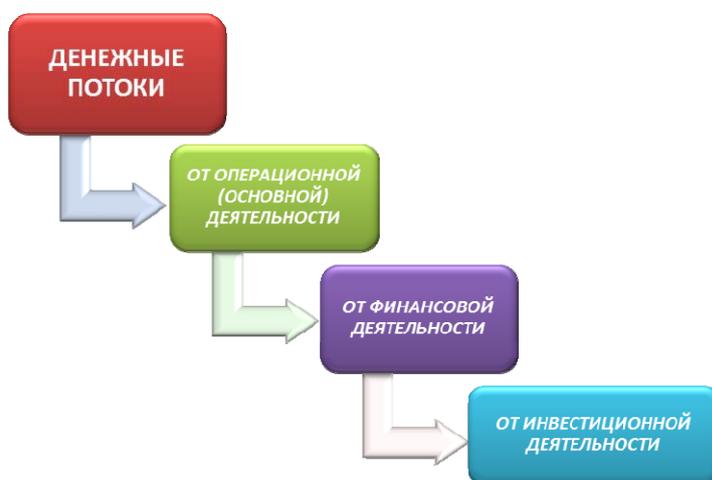
Несмотря на различия в определениях категории «финансовая стратегия», можно отметить общие ключевые моменты, которые выделяются в отечественной теории стратегического менеджмента [4]:

- 1) *цель* – повышение эффективности деятельности и развитие предприятия;
- 2) *временной фактор* – долгосрочная перспектива;

- 3) *основные направления* – финансовая и инвестиционная деятельность;
- 4) *механизм* – финансовое обеспечение (финансирование);
- 5) *условия* – микро- и макросреда.

Приведенные выше составляющие позволяют синтезировать *обобщенное определение* финансовой стратегии: план действий, связанных с неопределенностью и риском, направленных на достижение результатов и темпов развития предприятия, соответствующих миссии, долгосрочным финансовым целям, корпоративной и функциональным стратегиям, реализуемый посредством формирования, распределения и использования всех видов финансовых ресурсов.

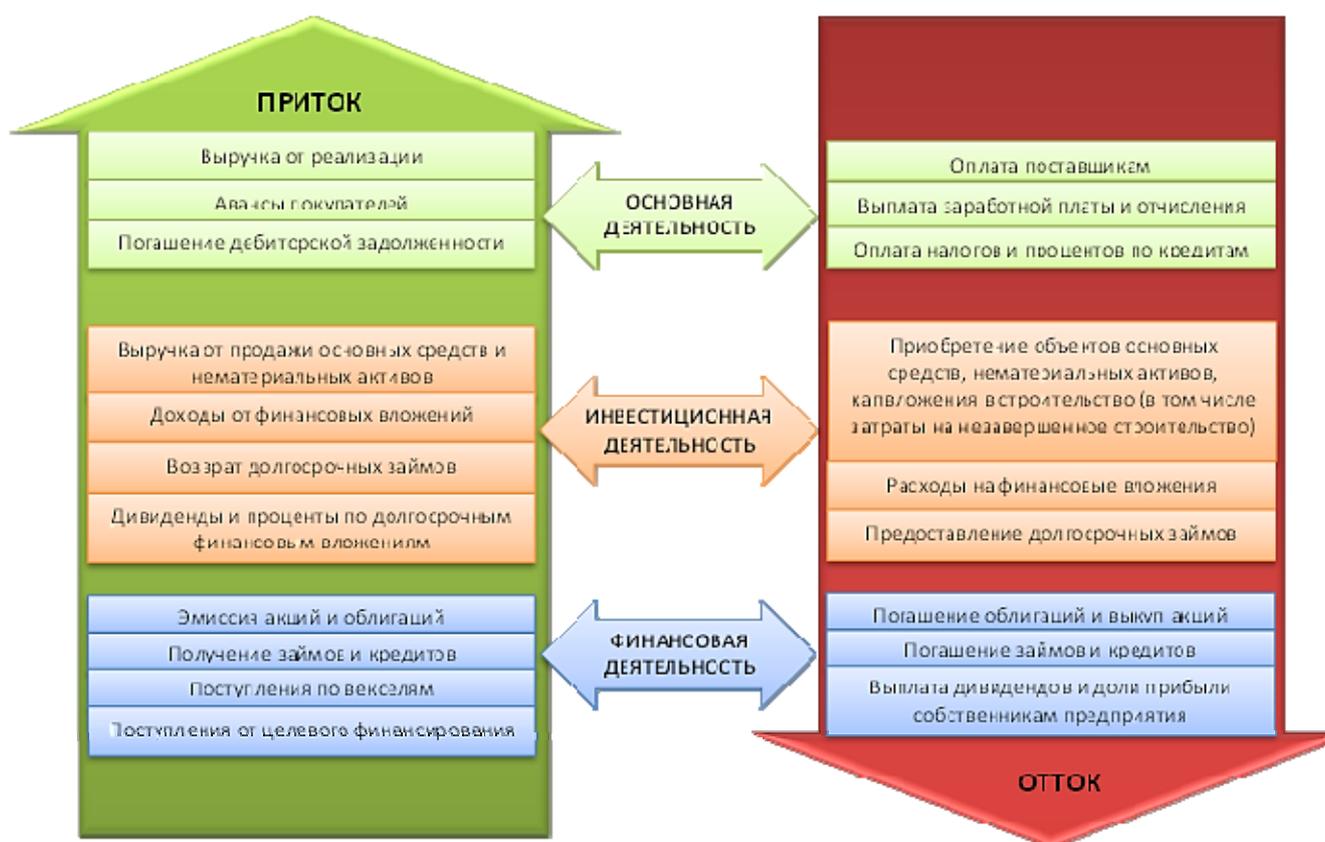
**Управление денежными потоками.** Денежные потоки хозяйствующего субъекта формируются в процессе основной (расчеты с поставщиками, подрядчиками, покупателями и заказчиками), финансовой (вложения в ценные бумаги) и инвестиционной деятельности (рисунок 2). Динамичность денежных потоков, а также их зависимость от различных факторов в краткосрочных периодах обуславливают целесообразность разработки финансового планового документа, который обеспечивает ежедневное управление денежными средствами. Таким инструментом является платежный календарь, где устанавливаются конкретные сроки поступления и выбытия денежных средств. В связи с этим платежный календарь, как правило, содержит один (перечень статей расходов) или два (график платежей и поступлений) раздела [11].



**Рис. 2 — Структура денежных потоков хозяйствующего субъекта**

Источниками информации о поступлении денежных средств служат выписка с расчетного счета (поступления безналичных денег) и приходные кассовые ордера (наличные деньги); источниками информации об оплате — платежные поручения или другие платежно-расчетные документы. Наряду с составлением платежного календаря финансовые менеджеры ведут учет поступления долговых расписок (векселей) и бартерных счетов (взаимозачетов), которые выступают одним из средств оплаты отгруженной продукции или оказанных услуг. Кроме того, в ряде случаев к денежным средствам могут быть условно отнесены ценные бумаги, которые были использованы в качестве оплаты за реализованную продукцию (товары, услуги)[13].

Для детализации содержания денежных потоков предприятия на рисунке 3 приведены источники их формирования.



**Рис. 3 – Источники формирования денежных потоков предприятия**

**Управление финансовыми ресурсами (активами).** В современном финансовом менеджменте различают *три базовых модели (политики)*

управления оборотными активами: агрессивная, консервативная и умеренная, которые различаются по соотношению риска и доходности.

Главная цель управления активами состоит в удовлетворении потребности предприятия в конкретных видах оборотных активов, которые позволят обеспечить непрерывный процесс воспроизводства и оптимизировать объем и структуру источников их финансирования в целях поддержания определенного уровня финансовой устойчивости и платежеспособности[6].

Важно отметить, что ключевой задачей управления краткосрочными финансовыми ресурсами предприятия является поиск компромиссных вариантов обеспечения высокого уровня рентабельности активов и платежеспособности посредством выбора оптимальных сочетаний политик управления активами и пассивами (таблица 1).

Таблица 1

#### Примеры сочетания подходов к управлению активами и пассивами

Политика управления активами	Политика управления пассивами		
	<i>Агрессивная</i>	<i>Умеренная</i>	<i>Консервативная</i>
<i>Агрессивная</i>	Агрессивный тип	Умеренный тип	Не сочетается
<i>Умеренная</i>	Умеренный тип	Умеренный тип	Умеренный тип
<i>Консервативная</i>	Не сочетается	Умеренная	Консервативный тип

По мнению большинства исследователей, консервативная политика нацелена не только на полное удовлетворение потребности хозяйствующего субъекта в оборотных активах и аккумуляцию денежных активов для поддержания платежеспособности, но и на создание резерва оборотных активов, которого будет достаточно для покрытия убытков при удорожании сырья и материалов, перебоях в производственном процессе, снижении оборачиваемости дебиторской задолженности. Несмотря на то что такая модель существенно минимизирует предпринимательские и финансовые риски, она оказывает отрицательное влияние на оборачиваемость и уровень рентабельности активов предприятия [8].

Умеренная политика реализуется в целях полного удовлетворения потребности предприятия в оборотных средствах для финансирования текущей основной деятельности и создания страховых запасов на случай возникновения наиболее распространенных сбоев в процессе воспроизводства. Такой подход к управлению активами основан на среднеотраслевом соотношении уровней риска и эффективности использования капитала предприятия.

Агрессивная политика предусмотрена для минимизации рисков при отсутствии страховых резервов всех видов оборотных активов. Такой подход обеспечивает наибольшую эффективность использования оборотных активов при отсутствии сбоев в производственном процессе, однако при продаже активов повышаются предпринимательский и финансовый риски[3].

Оборотные активы как объект управления можно дифференцировать на две составляющие:

– постоянная – минимально необходимый для непрерывной деятельности объем запасов и высоколиквидные активы. Основу постоянной части оборотных активов составляют запасы и налог на добавленную стоимость по приобретенным товарно-материальным ценностям;

– переменная – оборотные активы с нестабильной стоимостью, которая обусловлена сезонным или циклическим характером их использования. Базовыми переменными активами являются дебиторская задолженность, денежные средства и их эквиваленты.

***Управление источниками финансовых ресурсов.*** Что касается *управления источниками финансирования оборотных средств (пассивами)*, то экономическая наука также рассматривает в качестве основных подходов агрессивную, консервативную и умеренную политику. В целом подходы к характеристике указанных типов политики управления пассивами идентичны, некоторые различия существуют лишь в количественных критериях оценки. Суть этих расхождений заключается в различных подходах к установлению пропорций между собственными и заемными источниками финансирования постоянной и переменной составляющих оборотных активов [5].

Как правило, внеоборотные активы и постоянные оборотные активы финансируются за счет чистого оборотного капитала или собственных источников (долгосрочные пассивы), а переменная часть оборотных активов — за счет краткосрочных привлеченных источников (краткосрочные кредиты и кредиторская задолженность). Такое обеспечение активов источниками характерно для политики финансирования умеренного типа.

Самым рискованным подходом к управлению пассивами является агрессивная политика финансирования, предполагающая финансирование половины совокупного объема активов и полное финансирование переменной части оборотных активов за счет краткосрочных заемных источников.

Основным признаком консервативной политики управления источниками финансирования оборотных активов можно назвать преобладание собственных источников в совокупном объеме финансирования активов предприятия и наличие минимальной доли краткосрочных заемных средств. Применение консервативной политики управления источниками финансирования позволяет обеспечить высокую платежеспособность предприятия.

***Управление стоимостью предприятия.*** Важную роль в области управления финансами предприятий и организаций также играет постоянное увеличение стоимости имущественного комплекса предприятия, что, как правило, осуществляется за счет прибыли. Так, например, в акционерных компаниях при распределении прибыли приоритет отдается развитию основной деятельности, а не выплате дивидендов. Преимущества максимизации стоимости предприятия перед максимизацией прибыли заключаются в том, что эта цель сопровождается значительно меньшим риском и имеет долгосрочный эффект. Это выгодно собственникам, поскольку максимизация стоимости предприятия обеспечивает стабильность менеджмента и способствует наращиванию профессионализма руководителей [2].

Кроме того, стратегической целью финансового менеджмента хозяйствующего субъекта является обеспечение его рентабельности (финансовой устойчивости) и ликвидности. Однако в то время как обеспечение

ликвидности — это одно из обязательных условий для экономического роста предприятия, достижение высокого уровня финансовой устойчивости и рентабельности всех видов деятельности может быть взаимосвязано с такими стратегическими целями, как расширение доли рынка, принятие антикризисных мер или реализация программы выживания предприятия.

**Организация управления финансами предприятия.** Обеспечение финансовой деятельности предприятия, как правило, возложено на самостоятельные структурные подразделения предприятия — *финансовые отделы*. На сравнительно небольших предприятиях финансовые отделы нередко совмещаются с отделами сбыта (например, финансово-сбытовой отдел) или с бухгалтерской службой (например, отдел финансов и бухгалтерского учета). Начальники финансовых отделов находятся в непосредственном подчинении руководителя (генерального директора) или финансового директора и несут ответственность за финансовое положение предприятия[9].

Наряду с начальником в составе финансового отдела могут числиться заместитель начальника отдела, экономисты-аналитики, казначей, контролеры (инспекторы), кассир, инкассатор. Сотрудники финансового отдела выполняют такие виды работ, как:

- финансовое и кассовое планирование, оперативное управление бюджетами расходов и бюджетами движения денежных средств;
- подготовка платежных документов (выставление счетов) покупателям и контроль за их своевременной оплатой;
- оплата счетов, выставленных поставщиками и подрядчиками;
- получение кредитов и контроль за своевременным погашением основного долга и процентов;
- получение наличных денег в обслуживающих банках и др.

Опираясь на зарубежный опыт, многие предприятия стремятся адаптировать свою организационную структуру к финансовой и инвестиционной деятельности. Смысл такой адаптации заключается в том, что структурные подразделения получают статус центров финансовой

ответственности, а их руководство несет ответственность за выполнение плановых показателей бюджета на конкретный период. Центры финансовой ответственности могут классифицироваться как центры прибыли, центры доходов и расходов, центры инвестиций[7].

При этом центрами финансовой ответственности могут быть не только внутренние структурные подразделения предприятия, но и дочерние организации или филиалы и представительства.

Резюмируя изложенное, можно сделать вывод, что главной целью управления финансами организации является эффективное управление активами и пассивами с целью обеспечения хозяйствующего субъекта денежными средствами, которых будет достаточно для нормального функционирования. Источниками денежных средств могут выступать как собственные доходы, покрывающие все расходы, так и дополнительные ресурсы, которые, как правило, привлекаются с помощью кредитов и займов.

#### **Библиографический список:**

1. Вотчаева А. А. Формирование финансовой стратегии компании в сфере слияний и поглощений : дисс. ... канд. экон. наук. Саратов, 2012. С. 45-47 (183 с.).
2. Гаврилова О. А, Гнань А. Э. В. К вопросу о формировании системы управления стоимостью организации // Вестн. АГТУ. 2013. № 1. С 41-42 (С. 41-50).
3. Запорожцева Л. А., Рябых М. Е. Практические аспекты разработки стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия // Финансовый вестник. 2013. № 2(28). С. 9-11 (С. 4-16).
4. Зобнина Д. В., Фадеева Е. А. Особенности разработки финансовой стратегии предприятия определенного вида // Вестн. Волгогр. ин-та бизнеса. 2014. № 1(26). С. 160 (С. 159-161).
5. Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент : учебник. М. : Дашков и К°, 2013. С. 17-18 (484 с.)

6. Когденко В. Г., Мельник М. В., Быковников И. Л. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 89-91 (471 с.).
7. Комаева Л. Э. Эффективность организационной структуры предприятия [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами : ж-л ВАК [сайт]. URL: <http://uecs.ru/marketing/item/1838-2012-12-22-06-36-58> (дата обращения: 03.02.2015).
8. Коптева Е. П. Теоретические и методологические основы формирования политики управления пассивами предприятия // Российское предпринимательство. 2011. № 11 (195). С. 89 (С. 86-90).
9. Корнеева Е. Создаем финансовую службу предприятия [Электронный ресурс] // Финансовый директор [сайт]. URL:<http://fd.ru/articles/23851-sozdaem-finansovuyu-službu-predpriyatiya> (дата обращения: 01.02.2015).
10. Курлыкова А. В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании // Вестн. ОГУ. 2012. № 8(144). С. 45 (С. 43-47).
11. Лобковская О. З., Кулакова Ю. В., Руднева Н. М. Оптимизация денежных потоков предприятия в режиме реального времени // Известия ТулГУ. 2014. № 2-1. С. 29-30 (С.27-34).
12. Нешиной А. С., Воскобойников Я. М. Финансы : учебник. 10-е изд. М. : Дашков и К°, 2012. С. 107—108 (528 с.).
13. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С. 112-113 (269 с.).
14. Шуляк П. Н., Белотелова Н. П., Белотелова Ж. С. Финансы : учебник. М. : Дашков и К°, 2013. С. 259-261 (384 с.)