

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

In the article stages of the organization of an effective finance administration at the enterprise and technologies of financial management are considered on the basis of application of ready program complexes.

Формирование рыночных отношений предъявляет все более высокие требования к эффективности белорусских компаний и внедрению современных систем финансового управления.

Если раньше в нашей стране финансы рассматривались как составляющий элемент экономики предприятия, то теперь они превратились в самостоятельную сферу деятельности компаний. Здесь свою роль сыграли расширение внешнеэкономической деятельности, инвестиционные процессы, усиление конкуренции, интеграция в мировую экономику.

Для западных компаний в 80-е годы главным было качество продукции и услуг, в 90-е — реинжиниринг бизнес-процессов, а теперь — скорость преобразований. Сегодня мы оказались в ситуации, когда нужно быстро освоить первое, второе и третье одновременно. Ключевую роль в этом играет эффективное управление предприятием, в том числе финансами. С одной стороны, руководители наших предприятий осознали необходимость двигаться в сторону совершенствования, но, с другой, многие еще не определились в выборе подходов и методов.

В настоящее время особый интерес вызывают возможности использования для целей финансового управления таких инструментов, как управленческий учет, бюджетирование, эффективные методики управления затратами, построение системы финансового мониторинга на предприятии, планирование денежных потоков и мероприятий по сокращению дебиторской задолженности, а также возможность автоматизации финансового модуля компании. Многие руководители, понимая, что эффективное управление — самое важное конкурентное преимущество, хотят лучше разобраться, как «работают» все эти методы и инструменты на практике, что наиболее существенно в них, как это влияет на результаты деятельности компании, как подготовиться к их внедрению. Предприятия «доросли» до новых подходов и хотят наладить эффективное финансовое управление.

Комплексная система управления финансами редко встречается в Беларуси. Как правило, на предприятиях внедрены ее отдельные элементы. Между тем результат от внедрения системы «в комплексе» увеличивает эффективность управления на 20–30%.

Для адаптации предприятий к условиям рыночных отношений управляющие должны использовать в своей работе основополагающие принципы финансового менеджмента, направленные на увеличение оборачиваемости оборотных средств, оптимизацию запасов, реструктуризацию выпускаемой продукции, оптимизацию налогов, привлечение альтернативных источников финансирования, применение новых инструментов управления денежными средствами.

Сегодня практически каждое белорусское предприятие представляет собой инвестиционный проект (или совокупность проектов). Любой проект необходимо разработать, проанализировать его сильные и слабые стороны, представить потенциальным инвесторам, обеспечить его финансирование, а также эффективно управлять процессом его реализации. В общем виде организация эффективного управления на предприятии включает следующие стадии: анализ текущего финансового состояния, планирование маркетинга и производства, инвестиционное и финансовое планирование, управление процессом реализации планов.

Достоверно оценить финансовое состояние предприятия на основе существующей бухгалтерской отчетности сложно. Это обусловлено следующими причинами:

- фискальная направленность существующего бухгалтерского учета;
- несоизмеримость показателей отчетов за различные временные интервалы из-за частых изменений отчетных форм, инфляции и некорректной переоценки статей баланса;
- отсутствие финансовых ориентиров.

Целесообразно при оценке финансового состояния предприятия осуществить:

- перевод квартальной (годовой) бухгалтерской отчетности в соответствие Международным стандартам бухгалтерского учета;
- поэлементную переоценку активов и пассивов баланса;
- перевод показателей отчетности в соответствие с курсом в твердую валюту;
- расчет соизмеримых финансовых показателей деятельности.

Основными преимуществами такого подхода являются: соизмеримость финансовых показателей; возможность проводить не только «вертикальный» (на текущий момент времени),

но и динамический «горизонтальный» анализ; переход на Международные стандарты бухгалтерского учета, что делает прозрачным учет для возможных иностранных инвесторов.

При финансовом анализе наиболее часто применяются финансовые показатели, которые могут быть разделены на следующие группы, отражающие различные стороны финансового состояния предприятия: коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности.

При финансовой диагностике предприятия необходимо придерживаться следующих основных положений.

1. Содержание диагностики составляют как анализ результатов деятельности предприятия, так и анализ основных бизнес-процессов предприятия.

2. Финансовые показатели должны анализироваться в комплексе с другими показателями.

3. Для целей диагностики следует использовать только те показатели, которые являются информационной основой для принятия управленческих решений.

4. Принцип сравнимости: рассчитанные финансовые показатели сравнивают с нормативными (если же таковые отсутствуют, то используют средние по отрасли значения финансовых показателей).

5. Принцип временной согласованности: финансовая диагностика должна производиться в соответствии с конкретным временным регламентом, например, раз в году осуществляется крупномасштабная диагностика, а раз в месяц – мониторинг выборочных финансовых показателей.

6. Диагностика должна оканчиваться лаконичным представлением основных выводов, например, в виде SWOT-анализа.

Сформулированные выше требования имеют практическую значимость. Им должен следовать любой финансовый аналитик, в противном случае результаты диагностики будут бесполезными с точки зрения последующих управленческих решений, направленных на улучшение деятельности предприятия.

После анализа финансового состояния предприятия необходимы анализ маркетинга, сегментация рынка, анализ прибыльности отдельных видов продукции, на основании которых принимаются следующие решения: какие товары не имеет смысла производить, какие товары поддерживать, на каких заказчиков обратить внимание, устанавливается вклад конкретного сегмента в покрытие общих издержек предприятия. Необходим анализ конкурентоспособности, т. е. определение положения компании на конкретных сегментах рынка в сравнении с конкурентами, определение долей рынка. Для оптимального распределения бюд-

жета между сегментами рынка или структурными подразделениями компании также необходим многокритериальный сравнительный анализ объектов рынка по количественным и качественным показателям.

Следующим этапом является выбор целей, которые должны быть четко сформулированы и иметь определенный *финансовый эквивалент*, и анализ стратегий, которые бы обеспечивали их достижение. После определяют, что и в какой последовательности необходимо сделать для реализации этой стратегии – тактический план маркетинга (какой товар, в каком количестве и по какой цене необходим, как сбывать и стимулировать продажи, как продвигать товар на рынок).

Затем необходимо формировать производственную программу, сетевые графики инновационных и производственных процессов с перечнем необходимых ресурсов. Рассматриваются технологические, производственные, научные альтернативы.

Далее планируется привлечение финансовых средств, при этом основным инструментом выступает бизнес-план как официальный документ. Важным моментом при разработке бизнес-плана является описание среды, в которой будет реализовываться проект: инфляция; условия платежей; налоговое окружение; условия предоставления займов.

Необходимо принять решения об источниках финансирования, которые отражаются в финансовом плане с учетом фактора времени и рисков. Должны применяться методы приведенной стоимости и дисконтирования активов, принципы и методы расчета затрат на привлеченный капитал, методика расчета дивидендной политики. Только на этих основаниях можно делать выбор между банковскими кредитами, выпуском облигаций, обыкновенных или привилегированных акций, лизингом или их сочетанием.

Воспользовавшись результатами планирования предыдущих этапов, формируем *финансовую модель* инвестиционных проектов с оценкой привлечения инвестиций и эффективности их использования. При этом оцениваем различные варианты производственной программы, изменяя окружение, оцениваем чувствительность интегральных показателей проекта к факторам, влияющим на объем денежных поступлений и объем продаж.

Финансовое управление только тогда становится управлением, если обеспечена возможность сравнивать фактическое состояние с запланированным, определять масштабы и причины рассогласования, оценивать влияние этих рассогласований на дальнейший ход реализации проекта. Только на основе этой информации возможно решение задачи рационального распределения бюджета между про-

ектами, корректировка дальнейшей реализации проектов с учетом изменившихся факторов.

Организация эффективного финансового менеджмента невозможна без применения вычислительных средств. Эффективным решением является создание *технологии финансового управления на основе готовых программных решений*.

Готовые программные модули должны удовлетворять следующим требованиям:

- учитывать специфику экономических преобразований в Республике Беларусь;

- учитывать специфику и динамику изменений бухгалтерского учета;

- использовать классические принципы финансового и инвестиционного анализа;

- удовлетворять требованиям международных стандартов бухгалтерского учета (выходные аналитические таблицы);

- иметь возможность экспорта и импорта информационных данных не только между собой, но и в общеприменяемых коммуникационных форматах; иметь возможность дополняться собственными расчетами и таблицами;

- наличие сети для обучения работы с ними на предприятиях и в высших учебных заведениях.

Наиболее полным набором указанных возможностей обладают следующие программные комплексы: Audit Expert – инструмент комплексного анализа финансового состояния и результатов деятельности предприятия; Marketing Expert – система разработки стратегического плана маркетинга; Project Expert – программа для планирования и анализа инвестиционных проектов, подготовки бизнес-планов и оценки стоимости компании; Forecast Expert – компьютерная система прогнозирования, предназначенная для деловой повседневной практики.

Комплексный финансовый анализ позволяет провести система Audit Expert.

Основным принципом работы системы является преобразование исходной финансовой информации в аналитические таблицы, соот-

ветствующие требованиям международных стандартов бухгалтерского учета (МСБУ), поддерживаемые ГААР большинства развитых стран (среди членов МСБУ – США, Япония и большинство европейских государств).

Система позволяет не только анализировать предоставленную бухгалтерскую отчетность, но и провести предварительную переоценку баланса по данным детального описания структуры пассивов и активов предприятия. Это значительно повышает достоверность результатов, а в некоторых случаях вообще является единственным приемлемым подходом к анализу финансовых отчетов.

Ввод данных осуществляется как в ручном режиме, так и в автоматическом, что позволяет импортировать данные из большинства популярных бухгалтерских программ.

С помощью полученных стандартизованных аналитических таблиц возможно:

- рассчитать стандартные показатели ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности предприятия;

- рассчитать собственные финансовые показатели;

- сравнить значения финансовых показателей с базовыми значениями;

- провести горизонтальный анализ финансовых данных.

Таким образом, организация эффективного управления на предприятии включает определенные стадии, каждая из которых имеет финансовую составляющую. Создание технологии финансового управления на основе применения готовых программных комплексов обеспечивает поддержку принятия финансовых решений и автоматизирует вычислительные процедуры на всех этапах финансового управления предприятием.

Литература

Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. – СПб., 2003. – 448 с.

243