

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСНОГО КОМПЛЕКСА: ПРОБЛЕМЫ И СИСТЕМА

In this article problems and a control system of the finance of the enterprises of a wood complex are considered, the structure of system of financial management at the enterprise is offered.

Успешная деятельность любого предприятия не возможна без рационального управления финансами и во многом зависит от совершенства управления финансовыми ресурсами предприятия. В этой области управления многие предприятия испытывают определенные трудности.

Типовые *проблемы* в сфере управления финансовыми ресурсами предприятий, функционирующих в лесном комплексе Республики Беларусь:

- дефицит денежных средств;
- отсутствие эффективного управления (в том числе планирования) финансовыми потоками;
- невнимание к вопросам разработки финансово-экономической стратегии предприятия;
- отсутствие комплексного бизнес-плана развития предприятия;
- непрофессиональное составление комплексного финансового плана и отсутствие контроля за его выполнением;
- неэффективное управление оборотным капиталом предприятия;
- несистемное решение задач управления финансами, т. е. не формируется система управления финансами, в рамках которой возможно решить комплексные финансовые задачи.

В качестве причин дефицита платежных средств могут выступать: продолжение производства неконкурентоспособной продукции; неумение рационально организовать свои отношения с рынком, потребителями; несбалансированность доходов и расходов.

Для многих предприятий актуальной является следующая задача: организовать рациональное управление платежным оборотом, т. е. обеспечить сбалансированность поступлений и платежей. Для этого необходимо детальнейшим образом отрабатывать приемы и методы оперативного финансового планирования, учета и контроля.

Используемые в настоящее время большинством предприятий лесного комплекса методы планирования своей деятельности имеют, по меньшей мере, два существенных недостатка. Во-первых, в планировании отсутствует или нарушается системность в составлении планов. Во-вторых, все планы строятся по «индуктивному» принципу, т. е. от частного к общему, или по принципу суммирования затрат при формировании плана. Иначе говоря, планирование идет от потребностей, а не от реальных возможностей предприятия. Сегодняшние же обстоятельства требуют строить управление от общих принципов к частным решениям, точно определяя результаты деятельности каждого подразделения как в плане, так и по факту, и при этом в увязке с результатами деятельности предприятия в целом.

Совершенно четко прослеживается связь между степенью «проблемности» в управлении финансами и степенью прибыльности предприятий: если затруднения в данной сфере испытывает примерно треть предприятий, которые являются убыточными, то среди предприятий со средней прибылью – только каждое пятое. Отметим, что такого рода зависимость не наблюдается ни в одной другой сфере управления, что подтверждает первоочередную важность финансовых технологий при выводе предприятия из кризиса и обеспечении их финансовой устойчивости.

Следует отметить, что на современном этапе развития управленческой культуры в

Республике Беларусь происходит переход от решения простых финансовых задач (таких, как планирование и анализ движения денежных средств) к более сложным комплексным задачам (планирование и управление капиталом, разработка и реализация финансово-экономической стратегии, внедрение управленческого учета, разработка бизнес-планов). Особенно актуальным решение этих задач становится в условиях, требующих проведения реорганизации предприятия, когда за короткое время (2–3 месяца) необходимо добиться выхода на безубыточный уровень функционирования и обеспечить дальнейшее устойчивое развитие предприятия. Естественно, эти проблемы не теряют актуальности и для устойчиво работающих предприятий.

Приведем некоторые данные Министерства статистики и анализа РБ, характеризующие финансовое состояние предприятий лесного комплекса. Доля убыточных предприятий в лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности в январе – октябре 2003 г. составила 30,7% (справочно: январь – октябрь 2002 г. – 28,0%). Коэффициент текущей ликвидности предприятий и организаций лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, рассчитанный на конец года, составляет 1,0–1,1; этот показатель значительно ниже нормативного (1,7). На сегодня практически 85% предприятий лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности не имеют собственных оборотных средств или же имеют их в размере ниже установленного норматива. Рентабельность активов предприятий и организаций лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности составила (%): в 1998 г. 14,9; в 1999 г. 8,8; в 2000 г. 5,7; в 2001 г. 3,9. Текущая платежеспособность предприятий (отношение денежных средств на счетах предприятий к просроченной кредиторской задолженности) на начало года составила (%): в 1999 г. 56,5; в 2000 г. 32,8; в 2001 г. 13,8; в 2002 г. 10,9.

Одной из причин сложной социально-экономической ситуации в лесном комплексе является *системный кризис управления субъектами хозяйствования*. Отсутствие упорядоченности, регулярности в разных аспектах управления (в том числе и финансами) стало одним из существенных факторов, препятствующих преодолению экономического кризиса и дальнейшему развитию предприятий. Необходимо преобразование управленческих систем предприятий. Особое значение с точки зрения современного внутрифирменного управления имеет *построение системы финансового менеджмента*, овладение новейшими финансовыми технологиями, методами бизнес-планирования, организационного и инвестиционного проектирования, информационными технологиями.

Финансовый менеджмент как совокупность последовательно выполняемых процедур управления финансовыми ресурсами и капиталом предприятия стал одним из основных направлений внутрифирменного управления. Технологии финансового менеджмента лишь начинают формироваться, и практикам не хватает опыта, концептуальных разработок, учитывающих условия нашего рынка, наши стандарты и правила ведения бухгалтерского учета и отчетности.

Финансовый менеджмент включает следующие составляющие:

- управление активами и пассивами предприятия;
- дивидендная политика и отношения с акционерами;
- работа с банками, инвестиционными компаниями и другими участниками рынка по оптимизации финансовых рисков, вытекающих из характера деятельности предприятия;
- составление финансовых прогнозов и бюджетов;
- финансовое планирование, анализ и контроль;
- разработка ценовой политики;
- оценка эффективности бизнес-проектов;
- подготовка финансовых отчетов для руководства, акционеров и государственных органов.

В общем случае деятельность финансового менеджера на предприятии может быть

структурирована следующим образом: а) общий финансовый анализ и планирование; б) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств); в) распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами).

Управление финансами является одной из ключевых подсистем общей системы управления предприятием. Технология постановки системы управления финансами в полном объеме включает в себя следующие основные этапы: разработка финансовой структуры предприятия; создание системы бюджетирования (бюджеты движения денежных средств, бюджеты доходов и расходов); организация управленческого и финансового учета. Схема структуры и процесса функционирования системы управления финансами предприятия представлена на рисунке.

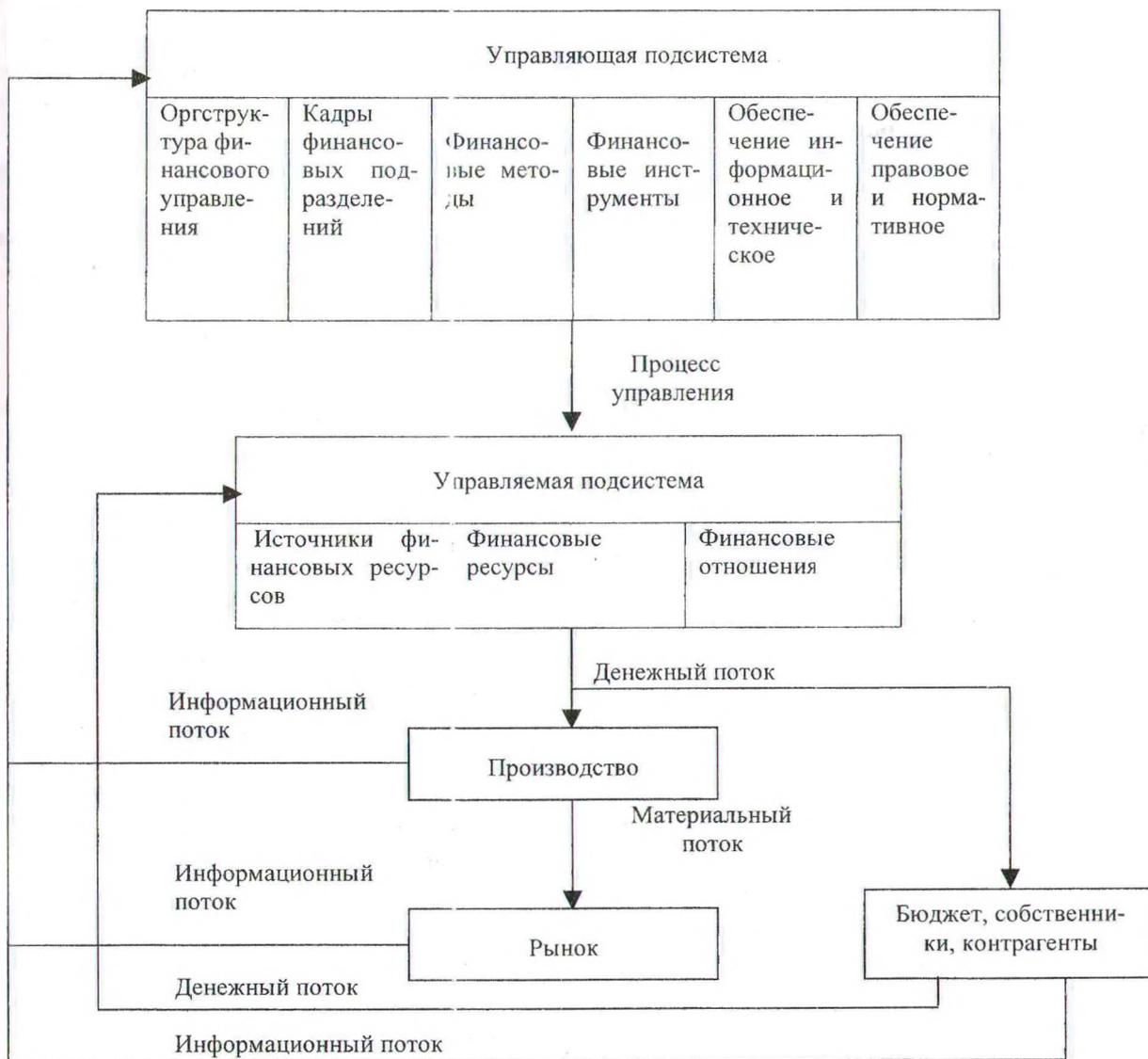


Рисунок. Схема системы управления финансами на предприятии

Создание эффективной системы финансового менеджмента для решения основных задач управления финансами возможно только при наличии у предприятия тщательно разработанной финансово-экономической стратегии. По оценкам экспертов, наиболее крупные потери предприятия несут из-за отсутствия четкой *стратегии* хозяйствования и поведения на рынке. В этом случае и внедрение элементов системы финансового менеджмента не будет способствовать достижению предприятием успешных результатов. При этом

стратегически важные решения практически всегда связаны с серьезными изменениями в механизме деятельности предприятия, которые не могут быть реализованы, как правило, без реорганизации структуры управления предприятием и создания системы управления финансами.

Для решения таких проблем управления финансами, как снижение дефицита денежных средств, управление финансовыми потоками, управление оборотным капиталом можно применять бюджетирование. Это инструмент финансового менеджмента, который находится на современном этапе в стадии развития и носит ограниченный характер. Однако для крупных предприятий, использующих диверсификацию направлений деятельности, необходимым условием выживания на рынке товаров и услуг становится внедрение в практику деятельности системы бюджетов доходов и расходов, бюджетов движения денежных средств. Система бюджетов доходов и расходов позволяет сопоставлять эффективность различных направлений деятельности, определить динамику себестоимости производимых или реализуемых работ (товаров, услуг) и в итоге оценить конкурентоспособность того или иного направления деятельности на рынке.

Следует отметить, что разработка и внедрение бюджетирования на предприятии предполагает постоянное внимание к таким вопросам, как оптимизация постоянных затрат, в первую очередь административно-управленческих расходов; разработка вопросов товародвижения, с учетом стоимости перевозок, складских расходов; контроль себестоимости, рентабельности производства в целом по предприятию и по отдельным подразделениям; анализ состояния дебиторской и кредиторской задолженности; применение современных финансовых технологий для ускорения оборачиваемости оборотных средств, формирования их рациональной структуры; определение и поддержание оптимального уровня запасов; управление активами и пассивами; налоговое планирование.

Бюджетирование как система включает:

- бюджет как финансовый план по выбранным позициям;
- финансовую отчетность как результат выполнения бюджета;
- последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих решений в единую систему бюджетного управления.

Бюджетирование объединяет технологии планирования, учета и контроля движения и расходования денежных средств, финансовых результатов. Управление финансами предприятия не будет эффективным до тех пор, пока нет полного контроля за денежными потоками внутри организации.

Таким образом, подводя итог, можно выделить следующие актуальные ключевые проблемы в области управления финансами, характерные для большинства предприятий лесного комплекса и требующие приоритетного решения на основе применения инструментов и методов финансового менеджмента:

- недостаточная разработка финансово-экономической стратегии предприятия;
- отсутствие или непрофессиональное составление комплексного финансового плана, а также отсутствие контроля за его выполнением;
- неэффективное управление оборотным капиталом предприятия и финансовыми потоками;
- несистемный подход к управлению финансами, т. е. не формируется система управления финансами предприятия, в рамках которой могут решаться сложные комплексные многоплановые финансовые задачи.

Сложное финансовое состояние большинства предприятий лесного комплекса явилось результатом, в частности, системного кризиса управления субъектами хозяйствования, отсутствия обоснованной финансовой стратегии и системы эффективного финансового менеджмента.

В условиях трансформационной экономики каждое предприятие должно сформиро-

вать у себя комплексную систему финансового менеджмента, искать адекватные изменяющимся условиям хозяйствования методы эффективного управления финансами. Неблагоприятное финансовое положение многих предприятий лесного комплекса сделало развитие финансового менеджмента остро необходимым. Чтобы выжить и развиваться, предприятия вынуждены внедрять финансовый анализ, системы бюджетов, налаживать управленческий учет и контроль, повышать эффективность сбыта, реструктуризировать свою деятельность.

Для решения таких проблем в процессе управления финансами, как наличие дефицита денежных средств, неэффективность управления финансовыми потоками и оборотным капиталом рекомендуется внедрение системы бюджетирования в практику деятельности предприятий лесного комплекса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1998.
2. Репин В.В. Технологии управления финансами предприятия. М.: ИД «АТКАРА», 2000.
3. Белорусский рынок. 2004. № 1.
4. Финансы Республики Беларусь: Стат. сб. – Мн.: Статиздат Минстата РБ, 2002.