

## **ТЕМА 2. ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**1. Формирование требований к системе финансового управления организацией.**

**2. Критерии построения системы, управляющей финансами организации.**

**3. Методика организационного обеспечения системы финансового управления организацией.**

**4. Методы формирования финансовой политики организации.**

**5. Оценка финансовой политики организации (САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ).**

**1. Формирование требований к системе финансового управления организацией**

Проблема разработки системы управления организацией направлена на максимально эффективное достижение сформулированных целей и задач. Во многих российских организациях сложилась нерациональная структура управления, неадекватная происходящим изменениям в экономической ситуации. Основные недостатки существующей структуры управления:

- подразделения и филиалы чрезмерно замкнуты на высшем руководстве (генеральном директоре) и, как следствие, перегружены (сложность в выполнении функциональных обязанностей);

- у генерального директора много заместителей с часто пересекающимися диапазонами ответственности;

- отсутствует достаточная информационная поддержка деятельности организации;

- отдел автоматизации системы управления организацией работает, как правило, на бухгалтерию и в меньшей степени на отделы снабжения, маркетинга и финансовый отдел;

- различные аспекты работы с персоналом разнесены по функциональным подразделениям с неодинаковым уровнем подчиненности (отдел кадров, отдел работы с персоналом, отдел организации труда и заработной платы);

- отсутствует служба управления изменениями, которая определяет в конкретный момент времени ориентацию организации на изменения внешней среды.

В отдельных организациях структура не формализована в соответствии с новыми требованиями финансового управления. Она, возможно, находится в стадии теоретической проработки, но для большинства менеджеров низшего и среднего звеньев остаются неясными процедуры принятия управленческих решений

После детального анализа существующей структуры управления, выявления ее сильных и слабых сторон руководителю организации

целесообразно определить базовые принципы, в соответствии с которыми будет происходить ее реорганизация. К ним относятся:

- адекватность назначения и функций управляющей системы целям и стратегии организации;
- лимитирование числа «замкнутых связей», приходящихся на каждого руководителя структурного подразделения;
- восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой трансформации управляющих структур для решения возникающих краткосрочных и долгосрочных задач;
- способность к переработке и точному распространению среди менеджеров различного уровня полезной информации, необходимой для принятия решений локального характера;
- жесткий контроль за исполнением управленческих решений и их результатов;
- соблюдение правила делегирования полномочий, при котором каждый менеджер в своей четко сформулированной сфере компетенции вправе принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность;
- соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей;
- разработка и внедрение на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации менеджеров низшего и среднего звеньев в соответствии с целями и задачами организации.

Можно разработать ряд типовых мероприятий для упорядочения организационной структуры и повышения эффективности работы. В этих целях целесообразно:

- проанализировать существующее положение;
- сформулировать требования к системе управления, включая и управление финансами;
- наметить основные пути реорганизации системы управления;
- определить диапазоны ответственности в новой организационной структуре;
- адаптировать эту новую организационную структуру к требованиям бюджетного управления.

## **2 . Критерии построения управляющей системы финансами организации**

Формирование общей управляющей системы в организации выражает процесс целенаправленных действий по созданию эффективной системы управления (менеджмента), включая технологию учета, планирования и контроля за движением денежных средств и финансовых результатов.

Цель реформирования организации — обеспечение стабильной работы в условиях транзитивной экономики. Она может быть достигнута посредством реструктуризации, состоящей из реализации комплекса мер по

приведению условий деятельности в соответствие с выбранной стратегией ее развития.

Конечные результаты реформирования:

- повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности;
- защита прав участников (учредителей);
- четкое разграничение ответственности между участниками (собственниками) и управленческим персоналом;
- достижение инвестиционной привлекательности организации;
- построение системы хозяйственно-договорной деятельности, обеспечивающей безусловное соблюдение контрактных обязательств;
- обеспечение открытости финансово-хозяйственной деятельности для участников (учредителей) предприятия, инвесторов, кредиторов и иных партнеров;
- использование субъектом хозяйствования рыночных методов привлечения капитала с финансового рынка;
- улучшение финансово-экономических показателей работы организации;
- достижение приемлемого уровня коэффициентов финансовой устойчивости, рентабельности активов и собственного капитала, деловой и рыночной активности и др.

Решение о реформировании организации принимают ее учредители, а также руководство. Для разработки программы реформирования целесообразно создать специальную рабочую группу (команду) с предоставлением ей необходимых полномочий.

Целесообразно выделить следующие примерные этапы технологии реформирования:

- определение целей развития и способов их достижения;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности организации;
- диагностика финансово-экономического состояния;
- оценка инновационного и инвестиционного потенциалов (наличие в портфеле предприятия приоритетных проектов);
- формулирование ключевых направлений деятельности (стратегий);
- формирование групп специалистов, способных осуществить реформирование;
- окончательный выбор стратегии и тактики реформирования;
- определение первоочередных организационных мер, к ним можно отнести:

выявление и устранение нарушений прав акционеров (для акционерных обществ),

инвентаризацию имущества,

рыночную оценку активов для увеличения размера уставного капитала акционерного общества с целью существенного повышения минимальной гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов,

изучение положения организации на рынке товаров (услуг), подготовку и переподготовку кадров и т.д.

Требование адекватности управляющей системы росту цены (стоимости) фирмы изменяет представление об эффективности структуры управления организацией.

Управляемая структура рациональна, если она соответствует основной цели бизнеса и позволяет четко контролировать материальные и денежные потоки. Этому же требованию должно соответствовать совмещение регистров трех учетных систем: бухгалтерской, управленческой и налоговой, поскольку система управления базируется на оперативной отчетной информации. Система управления предполагает также использование плановых документов с целью определения отклонений фактически сложившихся параметров от плановых (контроль по отклонениям).

Важное значение имеет включение в процесс управления организацией таких ключевых аспектов, как денежные потоки и бюджетирование. Элементы финансового управления организации представлены на рис. 1, прил. 2.

Формирование управляющей системы в организации обеспечивает:

- рациональное использование всех видов ресурсов материальных, трудовых, природных (земля) и технологий и на этой основе устойчивое положение на рынке товаров и услуг,
- переход от оперативной формы управления (принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы) к управлению на базе прогнозного анализа и планирования.

Разработка стратегии развития организации осуществляется на основе прогнозов динамики рынка выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности и оценки эффективности системы управления.

### **3. Методика организационного обеспечения системы финансового управления организацией**

Система организационного обеспечения финансового управления представляет собой взаимосвязанную сеть внутренних структурных подразделений и служб организации, обеспечивающих разработку и принятие финансовых и инвестиционных решений и отвечающих за их результаты.

Организационное обеспечение системы управления финансами имеет смысл интегрировать с общей организационной структурой управления. Она может включать следующие сопряженные звенья:

- центр управления производственной деятельностью;
- центр управления сбытовой деятельностью;
- центр управления инвестиционной деятельностью;
- центр управления финансовой деятельностью.

Принципы формирования организационной системы управления (менеджмента) предусматривают создание центров управления по двум ключевым признакам:

- иерархическое построение предполагает выделение различных его уровней;

- функциональное построение базируется на разделении центров управления по функциям и видам деятельности.

Поскольку система управления финансами является составной частью менеджмента, ее организационное обеспечение интегрируется с общей структурой управления.

Зарубежный и отечественный опыт показывают, что наиболее эффективно организационная система финансового менеджмента используется при функциональном построении центров управления организации. Это связано с тем, что финансовый менеджмент по своему содержанию является функциональной системой управления.

Многообразие функций, выполняемых финансовыми службами организаций, можно разделить на две большие группы:

- управление денежными потоками;

- учет и контроль за финансовой деятельностью.

Некоторые специалисты в организации финансовой службы выделяют три главных звена: финансовый директор, главный бухгалтер, казначей (рис. 2, прил. 2).

Несколько иная организационная структура финансовой службы представлена В.В. Кондратьевым (рис. 3, прил. 2).

#### **4 . Методы формирования финансовой политики организации**

Профессиональное управление финансами организации неизбежно требует глубокого анализа, позволяющего дать наиболее точную оценку финансовой политике, учесть неопределенность условий с помощью современных количественных методов исследования.

Для принятия правильных экономически обоснованных управленческих решений на перспективу большое значение придается анализу финансового состояния, платежеспособности, финансовой устойчивости, диагностике и прогнозированию возможного банкротства, деловой активности, рентабельности. Этот анализ применим во внутренней политике организации для оценки собственного финансового состояния и во внешней политике для оценки платежеспособности, кредитоспособности, надежности контрагентов. Чтобы обеспечить непрерывный контроль и анализ финансового состояния и результатов работы организации, проводят финансовый мониторинг (мониторинг финансового состояния). Для обеспечения рационального распределения финансовых ресурсов требуется анализ денежных потоков, анализ оптимизации и ускорения расчетов, анализ оптимизации расходов по налогам, которые будут рассмотрены в последующих главах.

Важнейшим инструментом регулирования финансовой политики является операционный анализ, изучающий зависимости финансовых результатов от издержек и объемов производства/реализации.

Текущее регулирование финансовой политики обеспечивается с помощью оперативного анализа. Оперативный анализ проводят на основании данных текущего учета, первичной документации, информации, полученной из средств связи, устно и т.д. Его могут осуществить за любой временной отрезок, а также в режиме реального времени с помощью глобальных информационных сетей.

Важной задачей финансовой политики является оптимизация процессов кредитования. Для этого используют методы анализа кредитной политики на основе финансового рычага, анализ кредитной окупаемости товарных запасов, анализ кредитования инвестиций в условиях неопределенности и риска и т.д.

Одна из форм привлечения финансовых средств для инвестирования — лизинг. При анализе его целесообразности сравнивают варианты финансирования активов, приобретаемых с помощью кредита, или лизинга.

Главная составляющая финансовой политики организации — ее дивидендная политика, на которую влияет множество факторов. С помощью анализа дивидендной политики можно выработать подходящую модель работы с акционерным капиталом организации на перспективу.

В условиях неопределенности важнейшими являются эвристические методы, представляющие неформализованные способы решения экономических задач на основе интуиции, прошлого опыта, экспертных оценок и т.д.

Экспертные методы заключаются в интуитивно-логическом анализе исследуемой ситуации с количественными или порядковыми оценками процессов и явлений и формальной обработкой результатов экспертизы. Обычно такие методы реализуются путем опроса группы специалистов (возможно, посредством заполнения специальных анкет). Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Экспертами называют опытных специалистов в той или иной области знаний, привлеченных для оценки, прогноза, вывода, выработки рекомендаций по управлению явлениями и процессами, не поддающимися точному измерению.

Еще один тип идей моделирования неопределенностей связан с так называемыми квазимножествами, характеристическая функция которых может реализовываться любыми способами, средствами, формами. В квазимножествах используют понятие лингвистических переменных — качественных характеристик, таких, как красное, желтое, старый, сильный, слабый, умный и т.д., т.е. характеристик, не имеющих количественных соотношений упорядоченности. В них допускается употребление лингвистических сравнений (более красное, менее красное, сильный,

сильнее). Таким образом, формируется некий аппарат, способный объединить формальные и неформальные методы анализа.

Впоследствии эти подходы превратились в стройную теорию лингвистических переменных, содержащую, помимо общих фактов, также и целый ряд приемов решения прикладных задач, включающих неопределенности. Формально эти подходы напоминают введение интуитивных вероятностей и могут рассматриваться как своеобразные методы обработки экспертных оценок.

Наиболее удобное средство для построения, экспериментирования и оценки финансовой политики — имитационное моделирование.

Имитационное моделирование — процесс конструирования модели реальной системы и постановки экспериментов на этой модели.

Преимущества экспертных систем по сравнению с использованием опытных специалистов без создания ЭС состоят в следующем:

- достигнутая компетентность не утрачивается, может документироваться, передаваться, воспроизводиться и наращиваться;
- в экономических системах имеются более устойчивые результаты, отсутствуют эмоциональные и другие субъективные факторы;
- высокая стоимость разработки уравнивается низкой стоимостью эксплуатации, возможностью копирования, многократным повышением эффективности использования интеллекта высококвалифицированных специалистов и наращиванием интеллектуальных возможностей менее квалифицированных работников.

Экспертные системы отличаются от обычных компьютерных систем следующими свойствами:

- манипулируют знаниями, а не данными;
- имеют потенциальную способность «учиться» на своих ошибках;
- актуализируется создание гибкой сети ответов не только на вопросы «что, если?», но и «почему?».

Современные экспертные (интеллектуальные) системы принято относить к искусственному интеллекту. Их недостатком в сравнении с естественным интеллектом считается меньшая приспособляемость к обучению новым правилам и концепциям, к творчеству и изобретательству. В случае некорректных данных или неполных правил методы нахождения решений проблем высококвалифицированными специалистами достигаются на основе рассуждений, исходящих из фундаментальных принципов. В компьютерных экспертных системах такие свойства менее разработаны.

Другим недостатком экспертных систем являются значительные трудозатраты, необходимые для пополнения базы знаний.

Технический анализ. Для разработки и проведения внешней политики на финансовых рынках используют так называемый технический анализ. Технический анализ — это метод прогнозирования цен с помощью графиков движений рынка за предыдущие периоды времени. Под термином «движения рынка» аналитиками понимаются три основных вида информации: цена, объем и открытый интерес.

Ценой считается как действительная цена товаров на биржах, так и значения валютных и других индексов, например, курс доллара по отношению к другим валютам, индексы Доу-Джонса (индекс Доу-Джонса — средний показатель курсов акций группы крупнейших компаний США), индекс грузовых перевозок и т.п.

Объем торговли представляет собой общее количество заключенных контрактов за определенный промежуток времени, например за торговый день.

Открытый интерес — количество позиций, не закрытых (не реализованных) на конец торгового дня.

При проведении данного анализа широко используются графические методы, включая гистограммы, графики объема торговли и открытого интереса на товарных рынках; тренды, разворотные фигуры; скользящие средние. В нем применяется теория циклов, волновая теория Эллиота.

Симонцева Светлана Владимировна