

ИСПОЛНЕНИЕ

ФИНАНСЫ НЕ РОМАНСЫ, СЧЕТ ЛЮБЯТ...

Андрей Горланов,

Исследовательско-консультационная компания «Эвосар»

Решать финансовые вопросы приходится каждой компании. Если в крупной организации управляют денежными средствами специализированные службы, то в небольшой компании — чаще всего непосредственно ее директор или небольшая группа людей в качестве его помощников. Использование эффективных управленческих и информационных технологий, ориентированных на практический результат, значительно облегчает процесс управления и повышает надежность принятия решений.

Традиционно финансы предприятия определяют как совокупность денежных или финансовых отношений, возникающих по поводу формирования фондов денежных средств, их распределения и использования на нужды производства, потребления и своего развития.

Даже для небольшой по своим масштабам компании они достаточно многогранны. Сюда включают и финансовые взаимоотношения с контрагентами и покупателями, оплату стоимости поставляемой продукции и материалов, оказанных услуг; выплату заработной платы, премий и пособий, выплату налогов, активное формирование возможностей для роста бизнеса через инвестирование в собственное развитие. Это достаточно важная в рыночных условиях функция, позволяющая компании не только платить по текущим счетам, но, в конечном итоге, привлекать ресурсы для своего развития и повышения своей эффективности.

В силу значимости и влияния на управленческие решения к основным функциям финансов предприятия чаще всего относят:

- распорядительную,
- обеспечивающую,
- воспроизводительную,
- контрольную.

Все эти функции направлены на поиск сбалансированного распределения ресурсов в решении разнообразных производственных и сбытовых задач.

Так, например, распорядительная функция тесно связана с механизмом формирования эффективных производственных отношений, распределения финансовых ресурсов в структуре предприятия, его видам деятельности. Обеспечивающая функция регулирует расчетные

ИСПОЛНЕНИЕ

взаимоотношения «предприятие-работники», «предприятие-контрагенты», «предприятие-государство». Воспроизводительная функция направлена на поиск путей и обеспечение простого и расширенного воспроизводства на всех стадиях кругооборота капитала компании. Сущность контрольной функции определяется анализом обоснованности формирования доходов и затрат предприятия, изучением своевременного и полного выполнения взятых финансовых обязательств, анализом целевого использования накопленных денежных фондов и многое другое.

Все эти функции на практике требуют пристального внимания со стороны руководителей компаний.

Все начинается с планирования

Строят свои планы на будущее все, и крупные корпорации, и небольшие компании, и государственные учреждения. Можно по-разному относиться к тому, как решают задачи планирования на предприятиях, насколько ценными и корректными порой оказываются подготовленные ими прогнозы и сверстанные бюджеты. Но необходимость этого этапа очевидна: без знания своего бизнес-маршрута существенно увеличивается риск оказаться совсем в ненужной гавани.

В советское время централизованное планирование всех отраслей и предприятий было возведено в ранг важнейшей задачи государственной политики. Для них было создано огромное количество инструкций, методик, правил, нормативов. Однако эта система оказалось сильно перегруженной и забюрократизированной, стала неповоротливой и перестала решать возложенные на нее задачи эффективного управления и распределения ресурсов.

Сегодня предприятия вправе самостоятельно выбирать, что и как планировать, на какой период. Детальность и глубина планирования зависят исключительно от понимания сложившейся деловой среды, в которой действует компания, пределов ее экономического развития и цены ошибки в просчетах. Пример взаимосвязанной структуры бюджетов на рисунке 1.

На этапе планирования, когда формируются бюджеты, оцениваются доходы и расходы, оцениваются затраты, рассчитываются показатели экономической эффективности, важным элементом становится бюджет движения денежных средств. Этот документ, который часто называют также финансовым планом, отражает способность компании выполнять все свои финансовые обязательства.

От того, насколько он окажется реальным и сбалансированным, будет зависеть деловой ритм компании.

Значение этого документа часто оказывается решающим в силу того, что именно в нем можно найти ответы на трудные вопросы: хватит ли у предприятия ресурсов на повседневные хозяйственные задачи, из каких источников смогут быть покрыты обязательства, останутся ли средства для своего развития. Или же, например, кассовые разрывы окажут столь негативное влияние, что говорить о прибыльности или даже о жизнеспособности бизнеса уже не придется вовсе.

ИСПОЛНЕНИЕ

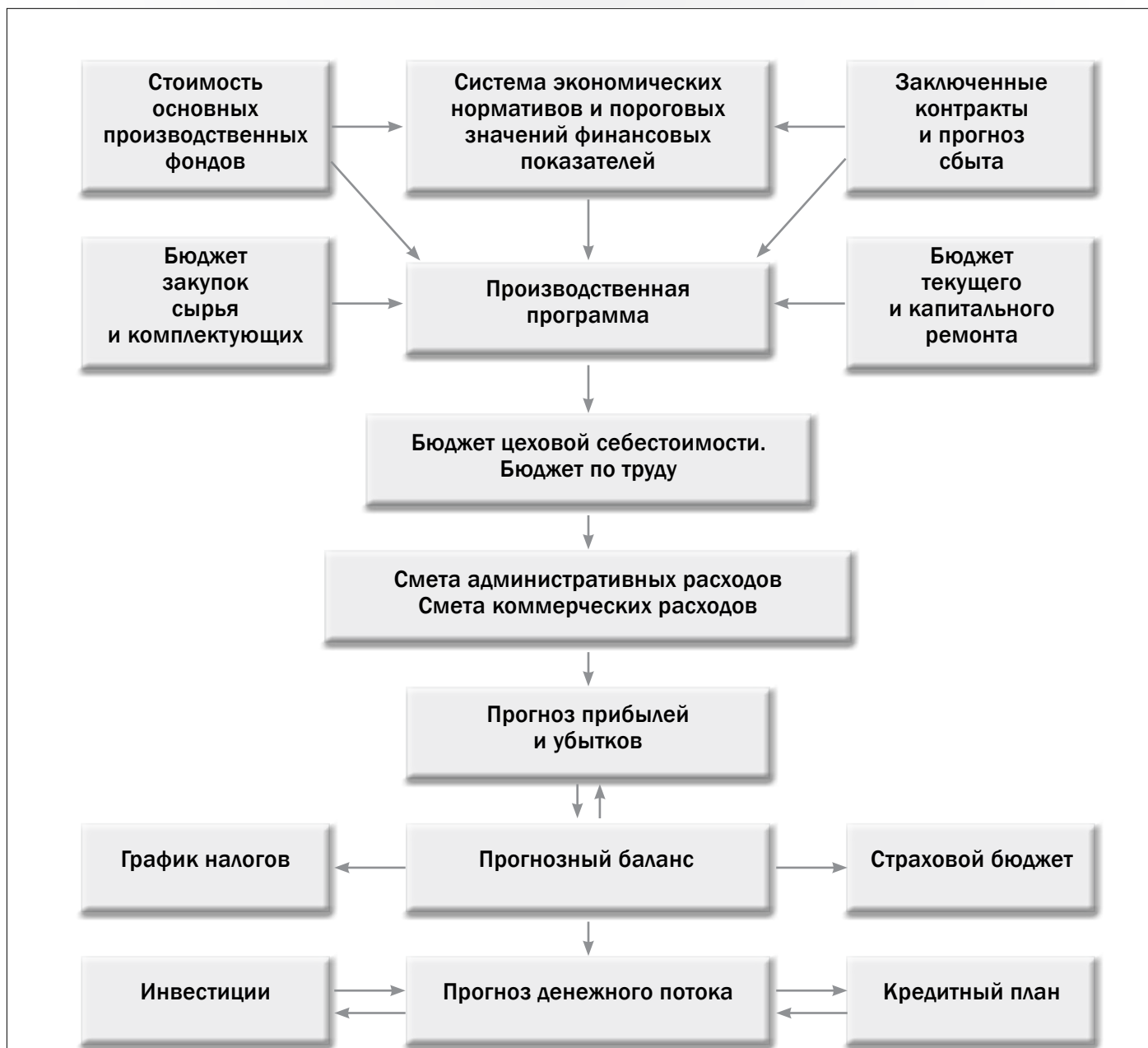


Рисунок 1. Пример взаимосвязанной структуры бюджетов

Еще совсем недавно довольно часто приходилось сталкиваться с ситуацией, когда вопросы финансирования и сбалансированности бюджетных планов были на предприятиях не столь актуальными. Это оправдывалось высокой инфляцией и существенными деловыми рисками. Именно они сводили на нет все усилия компаний по формированию вполне адекватных на момент их формирования производственно-финансовых планов.

Но ситуация меняется. Сегодняшние планы и бюджеты тех же самых небольших предприятий из категории малополезных для них переходят в категорию ценных инструментов в дости-

ИСПОЛНЕНИЕ

жении коммерческого успеха. Поэтому управленцам становится важно иметь перед глазами свои планы и финансовые обязательства, видеть их структуру и динамику, контролировать их и вовремя принимать решения.

Логическим продолжением подготовленного бюджета в целом и финансового плана в частности становится платежный календарь. В его основе лежат статьи бюджета движения денежных средств, по которым определяют обязательства, финансовые возможности, соответствующие лимиты и источники финансирования (Рис. 2).

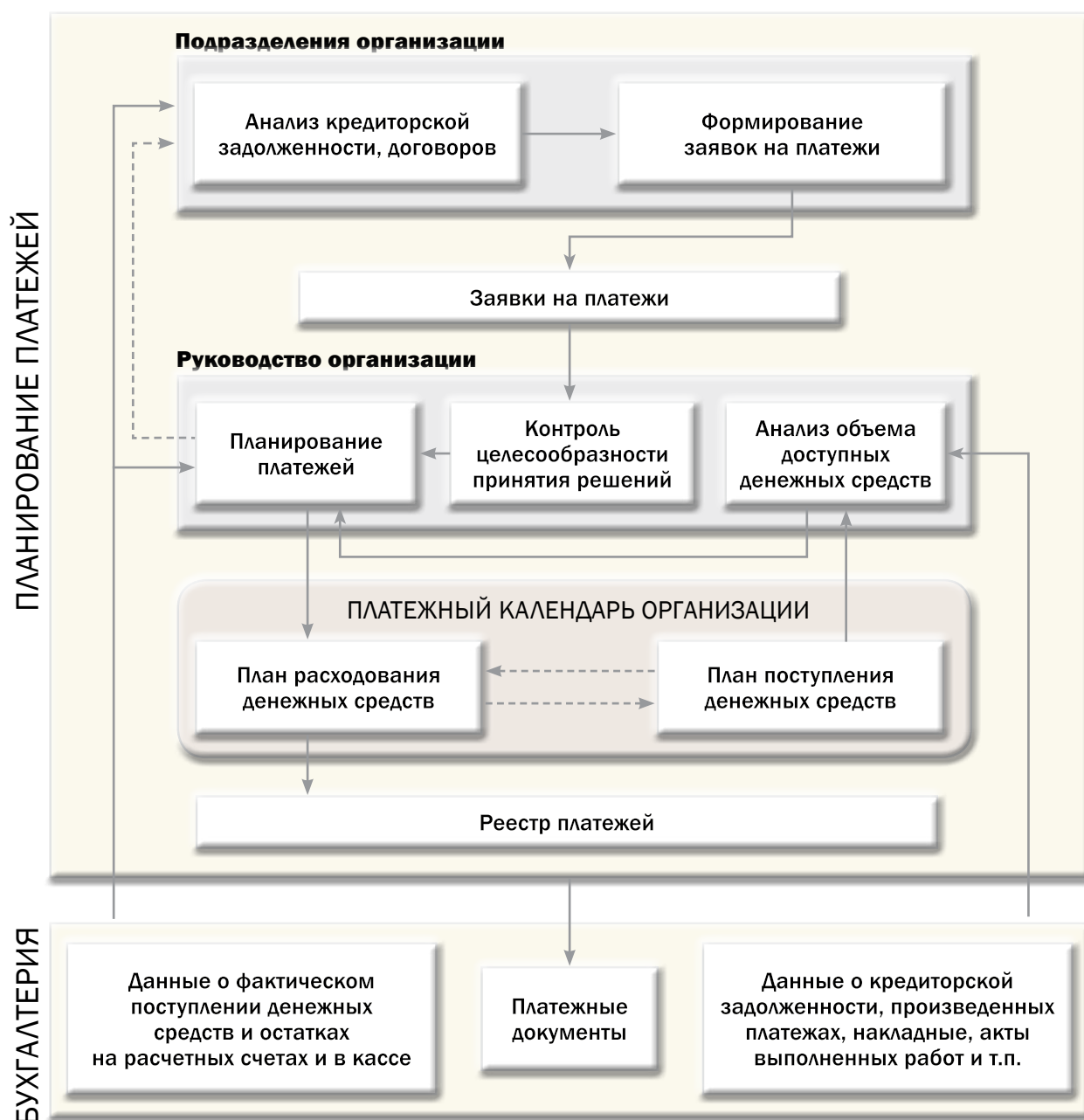


Рисунок. 2. Пример интеграции платежного календаря

ИСПОЛНЕНИЕ

Очевидно, заботясь о финансовой устойчивости предприятия, руководитель будет стремиться распределять финансовые ресурсы по обязательствам и во времени наиболее оптимально. Автоматизация управления лимитами, формирование реестра выплат и поступлений, учитывающее текущее финансовое состояние и ограничения по кассовым разрывам, делает платежные календари весьма удобным инструментом в краткосрочном оперативном планировании финансов предприятия, учитывающим сложившуюся ситуацию и приоритеты.

В конечном итоге через использование платежного календаря компания создает удобный и надежный мостик между среднесрочными планами и операционной деятельностью, формируя реальные предпосылки улучшения платежной дисциплины, снижая не только финансовые, но и репутационные риски.

Учет и отчетность

Многие руководители, особенно небольших компаний, полагают, что в части управления финансов им требуется знать совсем немного:

- кто оплатил и кому они оплатили;
- есть ли деньги на расчетном счете и сколько их;
- когда и какие будут следующие проплаты.

Остальные финансовые вопросы их волнуют в гораздо меньшей степени. Это весьма упрощенный взгляд, при котором теряется из виду структура и динамика финансовых обязательств, их взаимосвязь и влияние на основные показатели эффективности бизнеса.

Принято считать, что учет движения денежных средств и обязательств — это, главным образом, задача бухгалтерского учета. Однако бухгалтер в состоянии дать полную и детальную картину движения денежных средств и обязательств по факту, поскольку, главным образом, оперируют именно ими.

Управленческий учет, который необходим для реального управления всей финансово-хозяйственной деятельностью компании, вмещает в себя значительные массивы оперативной и прогностической информации, зачастую противоречивой, чего бухгалтерский учет в силу своей специфики в полном объеме обеспечить не может и не должен.

Создание такого управленческого учета, в котором были бы сбалансированы и взаимно дополнены все аспекты производственной, экономической, бухгалтерской, налоговой, контрольно-аналитической работы представляет собой весьма непростую задачу. Но, решив ее, руководители получают в распоряжение реальный инструмент управления эффективностью своих компаний.

ИСПОЛНЕНИЕ

Комплексные автоматизированные системы класса ERP как раз являются одним из таких вариантов обеспечения необходимого учета на предприятии в целом и управления финансами в частности.

А ведь не за горами широкое использование электронной цифровой подписи в деловом обороте, которая еще более упростит и ускорит взаимодействие компании со своими контрагентами и государственными органами. Стоит отметить также активное развитие сетевых форм организации бизнес-процессов. Эффективно управлять возрастающим информационным потоком, использовать новые технологические возможности удастся в том случае, если в компании будет создана надежная основа интегрированного учета и будут активно использоваться информационные технологии для его реализации.

Возвращаясь к проблеме управления финансами, необходимо отметить, что и бухгалтерская программа, ориентированная на средние и малые компании, обладает внушительной функциональностью и достаточной гибкостью, поддерживает электронные транзакции и автоматизированное взаимодействие с банками через системы «клиент-банк». Благодаря этому создаются возможности для оперативного управления финансами без существенных временных и трудовых затрат на подготовку необходимых данных.

Если крупные компании используют в основном комплексные информационные системы, то небольшие компании с помощью специализированных информационных систем могут эффективно реализовать автоматизированный учет, решающий широкий комплекс плановых, учетных и аналитических задач по управлению финансами.

Но стоит отметить, что главная трудность для многих компаний на этом пути не технологическая, а методическая. Отсутствие на предприятиях хорошо проработанных процедур обеспечения интегрированного учета чаще всего сдерживает, а порой и усложняет, применение тех возможностей, которые предлагают разработчики информационных систем. Возможным выходом могло бы стать использование типовых программных решений с необходимой адаптацией собственных процессов и задач.

В любом случае искать оптимальные варианты автоматизации учетных задач управления финансами с использованием информационных технологий сегодня стало гораздо легче и, главное, надежнее.

Финансовый контроль

Если в компании формируется и ведется платежный календарь, то контроль его исполнения может оказаться достаточным для того, чтобы осуществлять полноценный план-фактный

ИСПОЛНЕНИЕ

анализ выполнения финансового плана. Такое становится возможным в ситуации, когда на предприятии плановые и учетные процессы взаимосвязаны, а платежный календарь реально выполняет функции операционного финансового плана.

В рамках такого контроля сопоставляются плановые графики платежей и поступлений денежных средств с их исполнением. Причем это сопоставление может быть произведено в той структуре и тех разрезах, которые необходимы руководителям, например:

- по типам денежных средств (безналичные, наличные);
- по видам и статьям движения денежных средств (расчеты с поставщиками; покупателями, сотрудниками, платежи в бюджет и т.п.);
- по отдельным контрагентам или группам контрагентов;
- по отдельным договорам.

Процесс сопоставления вполне может быть интегрирован, с одной стороны, с системами «банк-клиент» и бухгалтерской системой, а с другой — финансовыми планами и бюджетами, в которых отражены соответствующие плановые показатели.

Через формирование план-фактного анализа исполнения финансового плана решается множество контрольных задач. Среди них контроль остатков на банковских счетах и в кассе, контроль состояния дебиторской и кредиторской задолженностью, состояние взаиморасчетов с контрагентами.

Формой реализации финансового контроля может стать своеобразный финансовый монитор руководителя, на котором собирается необходимая информация, отражающая текущее состояние финансов на предприятии, их динамику и складывающиеся тенденции. Надо сказать, что это весьма удачный инструмент оперативного контроля, способный дать руководителю быстрый наглядный и исчерпывающий ответ на вопрос «Где наши деньги?».

Оценить стоимость бизнеса и ее динамику помогает формирование управленческого баланса, который содержит информацию о финансовом состоянии предприятия в определенный момент времени, структуре его активов, обязательств, состоянии собственного капитала.

Стоимость бизнеса складывается не только из стоимости имущества (активов) предприятия. На нее оказывает влияние и деловая репутация фирмы, и размер ее клиентской базы, и численность сотрудников, и наличие внедренных современных управленческих методик, и многие другие обстоятельства и «нематериальные» факторы. При этом на практике стоимость имущества и оборотных активов является одним из определяющих факторов стоимости бизнеса. Имея данные на начало и на конец периода, управленческий баланс дает представление о динамике изменения стоимости имущества и оборотных активов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Для более глубокого и всестороннего анализа сложившихся на предприятии тенденций уже необходимы более продвинутые методы и алгоритмы. Их назначение в скрупулезном анализе

ИСПОЛНЕНИЕ

причин и факторов, определяющих сложившееся положение дел и основных тенденций дальнейшего развития. Когда говорят про анализ финансово-хозяйственной деятельности, то чаще всего имеют в виду обобщающий анализ помимо таких показателей как доходы, расходы, финансовый результат, также капитал и финансовые обязательства.

Среди наиболее распространенных групп показателей именно финансового анализа: ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность. Их анализ строится преимущественно на основе бухгалтерской и управленческой отчетности. Не всем компаниям, возможно, требуется рассчитывать все множество показателей. Во-первых, это трудоемко, а во-вторых, практическая ценность от анализа чрезмерного числа различных финансовых показателей для руководителей компаний сомнительна. Им гораздо удобнее иметь наглядные результаты анализа, позволяющие быстро идентифицировать проблемы и иметь количественные оценки влияния различных факторов. Именно такие форматы подачи результатов анализа целесообразно интегрировать в аналитический блок монитора руководителя вместо большого количества таблиц и графиков.

Овладение всеми этими методами и технологиями позволяет руководителям компаний эффективно управлять не только финансами компании, но и всеми ее ресурсами.