

УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

М. В. Воронина

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

«Дашков и К°»
Издательско-торговая корпорация

УДК 336.6
ББК 65.290
В72

Автор:
М. В. Воронина — кандидат экономических наук,
профессор кафедры «Менеджмент»
Московского государственного университета технологий и управления
им. К.Г. Разумовского

Рецензенты:
В. П. Грузинов — доктор экономических наук, профессор;
М. Д. Магомедов — доктор экономических наук, профессор

Воронина М. В.

В72 Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / М. В. Воронина. — 2-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 384 с.

ISBN 978-5-394-03552-4

Учебник дает представление о современных методах управления активами, капиталом, стоимостью организации, о стратегических и тактических целях бизнеса, системе информационного обеспечения финансового менеджмента, методологии финансового анализа и мониторинга, краткосрочного финансового планирования.

В конце каждой главы приведены задания для самостоятельной работы.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

Подписано в печать 25.12.2019. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печ. л. 24. Тираж 50 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; http://www.dashkov.ru

ISBN 978-5-394-03552-4

© Воронина М. В., 2014
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 7

Раздел I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 10

1.1. Сущность, цели и задачи финансового менеджмента 10

1.2. Объекты и основные направления финансового менеджмента 15

1.3. Принципы финансового менеджмента 16

1.4. Содержание финансовой работы и структура финансовых служб 18

Вопросы для самоконтроля 29

Задания для самостоятельной работы 29

Глава 2. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ 30

2.1. Значение учета и финансовой отчетности в финансовом менеджменте 30

2.2. Пользователи и основные документы финансовой отчетности 31

2.3. Цели, формы и методы финансового анализа 47

2.4. Система аналитических финансовых коэффициентов 49

Вопросы для самоконтроля 63

Задания для самостоятельной работы 64

Глава 3. ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ: АНАЛИЗ И ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ 68

3.1. Понятие и виды денежных потоков 68

3.2. Чистый денежный поток и методы его оценки 71

3.3. Анализ денежных потоков 75

3.4. Методы оптимизации денежных потоков 78

Вопросы для самоконтроля 80

Задание для самостоятельной работы 81

Раздел II
УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 4. СОВОКУПНЫЕ АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИХ СТОИМОСТИ 84

4.1. Экономическая сущность и классификация активов 84

4.2. Понятие целостного имущественного комплекса и оценка его стоимости 88

4.3. Оценка имущественного положения и эффективности использования совокупных активов 97

4.4. Инвестиционные решения по формированию активов 101

Вопросы для самоконтроля 120

Задания для самостоятельной работы 121

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ 123

5.1. Сущность, классификация и методы оценки внеоборотных активов 123

5.2. Цели и этапы управления внеоборотными активами 131

5.3. Источники финансирования внеоборотных активов и их обоснование 143

5.4. Лизинг как нетрадиционный метод финансирования обновления внеоборотных активов 152

Вопросы для самоконтроля 158

Задания для самостоятельной работы 158

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ. СТРАТЕГИИ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ 161

6.1. Сущность, состав и классификация оборотных активов. Задачи финансового менеджмента в сфере управления оборотными активами 161

6.2. Оборачиваемость оборотных активов. Понятие операционного, производственного и финансового циклов 171

6.3. Управление производственными запасами 177

6.4. Управление дебиторской задолженностью 187

6.5. Управление денежными активами 206

6.6. Модели и источники финансирования оборотных активов 210

Вопросы для самоконтроля 216

Задания для самостоятельной работы 217

Раздел III
УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 7. КОНЦЕПЦИЯ ЦЕНЫ И СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА 221
7.1. Экономическая сущность и классификация капитала 221
7.2. Основные источники капитала и оценка их стоимости 225
7.3. Средневзвешенная и предельная цена капитала 230
7.4. Структура капитала и ее влияние на финансовое состояние организации 232
7.5. Теории структуры капитала и методы ее оптимизации 234
Вопросы для самоконтроля 240
Задания для самостоятельной работы 241

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ 244
8.1. Собственный капитал и его элементы. Источники формирования собственного капитала 244
8.2. Классификация прибыли и ее значение 251
8.3. Операционный рычаг как метод управления прибылью 255
8.4. Дивидендная политика предприятия 263
Вопросы для самоконтроля 266
Задания для самостоятельной работы 267

Раздел IV
ВНУТРИФИРМЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Глава 9. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ 271
9.1. Особенности современного финансового планирования 271
9.2. Основные документы внутрифирменного финансового планирования 277
Вопросы для самоконтроля 280
Задание для самостоятельной работы 281

Глава 10. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 283
10.1. Сущность, значение, составные части бюджетирования 283
10.2. Виды бюджетов и их содержание 288
10.3. Методика составления бюджета доходов и расходов 302
10.4. Бюджет движения денежных средств 305
10.5. Расчетный баланс 313
Вопросы для самоконтроля 315
Задания для самостоятельной работы 316

Раздел V
МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ (НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ) ПРЕДПРИЯТИЙ

Глава 11. ОБЩИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА 318

11.1. Понятие, причины, признаки и виды банкротства (несостоятельности) организации 318

11.2. Методы диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития неплатежеспособных предприятий. Модель Альтмана 321

11.3. Механизмы государственного регулирования кризисного состояния предприятия. Процедуры банкротства 326

11.4. План финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия 333

11.5. Санация в системе мер финансового оздоровления 336

Вопросы для самоконтроля 341

Задания для самостоятельной работы 342

Глава 12. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБ ЕГО ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ РЫНОЧНОЙ СТОИМОСТИ 347

12.1. Сущность, цели и схемы реорганизации предприятия 347

12.2. Дробление крупных (унитарных) предприятий 349

12.3. Слияние и поглощение 352

12.4. Банкротство как метод финансового оздоровления 365

Вопросы для самоконтроля 366

Задания для самостоятельной работы 367

Глава 13. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ 370

13.1. Понятие, цели, формы и направления реструктуризации 370

13.2. Реструктуризация активов и капитала 372

13.3. Способы реструктуризации долга 374

Вопросы для самоконтроля 377

Задания для самостоятельной работы 378

ЛИТЕРАТУРА 380

ПРИЛОЖЕНИЯ 385

Раздел I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1. СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Сущность, цели и задачи финансового менеджмента

Финансовый менеджмент — это наука управления финансами организации, направленная на достижение ее стратегических и тактических целей.

Прикладная дисциплина «Финансовый менеджмент» сформировалась в специализированную область знаний в странах с рыночной экономикой относительно недавно. Пиком ее развития стали 1950–1960-е гг. прошлого столетия. Финансовый менеджмент, возникший «на стыке» трех дисциплин: теории управления, теории финансов и аналитического бухгалтерского учета, посвящен методологии и технике управления финансами и является одним из самых перспективных направлений в экономической науке. Об этом говорит и тот факт, что ряд известных ученых (Г. Марковиц, М. Миллер, У. Шарп) получили Нобелевскую премию за разработки именно в теории финансов.

Часто финансовый менеджмент интерпретируют как симбиоз науки и искусства. С этим нельзя не согласиться. Финансовый менеджмент — это наука, поскольку опирается на фундаментальные теории, использует в своем арсенале финансовые

инструменты, методы, модели, подходы и принципы, математический аппарат. Финансовый менеджмент — это искусство, так как часто финансовые решения принимаются интуитивно, как правило, с большой вероятностью риска, они могут быть амбициозны, порой авантюрны, но всегда стратегически ориентированы.

Цель финансового менеджмента определяется целью бизнеса.

Установилось мнение, что конечная цель любой предпринимательской деятельности — это получение максимальной прибыли. И в этой связи усилия финансовых менеджеров должны быть направлены на разработку такой финансовой политики в сфере издержек, инвестиций, источников кредитования, которая обеспечила бы максимальную прибыль на вложенный капитал. Но можно ли достичь максимума прибыли, вернее, что является критерием ее максимального значения? Скорее речь здесь может идти о «норме» прибыли, которая устроила бы владельцев бизнеса. К тому же, ориентир на максимизацию прибыли, ускоренные темпы развития вынуждают руководство фирмы обращать свои денежные средства в наименее ликвидные активы, прибегать к займам и кредитам. В результате снижается платежеспособность, кредитоспособность, нарушается финансовое равновесие, растут издержки и, как следствие, падает прибыль, повышаются риски.

Более того, погоня за максимальной прибылью может повлечь за собой снижение текущих затрат за счет экономии на качественном сырье, оплате труда профессиональных кадровых сотрудников, интенсификации производственных процессов, приводящей к поломкам оборудования и преждевременному его износу, неоправданному росту цен на готовую продукцию и, как следствие, снижению объемов сбыта. В итоге «максимальная» прибыль может быть получена в ограниченном временном интервале, а затем, следует длительный и дорогостоящий процесс «реанимации» фирмы вплоть до ее продажи, реорганизации или банкротства.

Кроме того, прибыль — это показатель, который может корректироваться в зависимости от целей менеджмента. За-

вышение прибыли над реальной величиной имеет своей целью ввести в заблуждение конкурентов или произвести впечатление успешно развивающейся компании, повысить тем самым свой рейтинг на фондовом рынке; занижение — преследует цель сэкономить на налогах.

В соответствии с современными управленческими теориями *целью финансового менеджмента является максимизация стоимости собственного капитала*, которая проявляется через рост рыночной стоимости обыкновенных акций. Увеличение стоимости компании является главной целью менеджмента, и в этой связи сама «стоимость» — наиболее удачный критерий успешности бизнеса. В пользу данного показателя говорит следующее:

- он может быть измерен в стоимостном выражении;
- универсален (применим по отношению к любой отрасли, любому виду деятельности);
- долгосрочен (стоимость компании может быть оценена на любой стадии ее жизненного цикла);
- отражает влияние многочисленных факторов, в первую очередь субъективных, на результативность бизнеса.

Ни один из существующих оценочных показателей — прибыль, рентабельность, объем продаж и т. д., не могут рассматриваться в качестве обобщающего показателя эффективности принимаемых финансовых решений, так как не обладают данными качествами.

Все ключевые решения менеджмента должны приниматься исходя из целей максимизации стоимости акционерного капитала.

Участники бизнеса — собственники (акционеры), менеджеры (среднее и высшее звенья), персонал, партнеры, кредиторы, инвесторы — в непосредственной степени заинтересованы в росте стоимости бизнеса (табл. 1.1).

Уровень благосостояния акционеров и возможности расширения бизнеса за счет собственных средств определяются размером созданной стоимости.

Система вознаграждения менеджеров и персонала напрямую зависит от создаваемой стоимости.

Таблица 1.1

Цели основных участников бизнеса в контексте создания стоимости

Участники бизнеса	Интересы (цели)
Собственники (акционеры)	Высокие дивиденды как отдача на вложенный капитал Возможность ведения бизнеса при допустимом уровне риска Социальный статус, самореализация, образ жизни
Управляющие	Рост доли рынка; повышение доходности бизнеса Рост личного дохода
Персонал	Рост личного дохода Профессиональный и карьерный рост Социальная защищенность
Партнеры	Высокая гарантия надежности в отношениях Статус
Кредиторы	Надежный заемщик с высокой степенью кредитоспособности и залоговым обеспечением Большие объемы финансирования
Инвесторы	Высокая степень доходности бизнеса Возможность ведения бизнеса при допустимом уровне риска

Партнеры предпочитают иметь дело с надежными клиентами с высоким рейтингом акций.

Кредиторы финансируют преимущественно организации, способные предоставить в качестве залога свои активы, величина которых зависит от созданной стоимости.

Инвесторы вкладывают средства в развитие организации в случае реальной возможности роста стоимости бизнеса.

Повышение рыночной стоимости фирмы — это стратегическая цель финансового менеджмента.

В текущем же периоде управления фирмой руководство может ставить перед собой иные цели, например рост объема производства и продаж, лидерство среди конкурентов, максимизация прибыли, предотвращение банкротства, снижение затрат и другие цели.

Для каждой организации текущие (тактические) цели — свои, в зависимости от положения на рынке, стадии жизненного цикла, перспектив развития отрасли, и даже амбиций руководства.

Задачи финансового менеджмента, вытекающие из основной его цели — создание условий, обеспечивающих рост стоимости организации, заключаются в следующем:

1. Обеспечение организации достаточным количеством финансовых ресурсов, необходимых для ее постоянного развития.

2. Обеспечение высокой финансовой устойчивости организации, что делает ее привлекательной для инвесторов.

3. Оптимизация денежного оборота и поддержание платежеспособности организации (обеспечение синхронизации в поступлении и расходовании денежных средств, поддержание необходимой ликвидности оборотных средств, оптимизация денежного остатка).

4. Максимизация прибыли в результате эффективного использования активов с учетом возрастающего финансового риска.

5. Минимизация финансовых рисков (за счет диверсификации производства и видов деятельности — операционной, инвестиционной и финансовой, страхования).

Существует мнение, что основная задача финансового директора — обосновать и найти источники финансирования бизнеса. Остальные задачи, связанные с хозяйственной деятельностью компании, находятся в компетенции главного бухгалтера, казначея, коммерческого директора и прочих руководителей, относящихся к высшему управленческому звену. Но даже если все задачи финансового руководства свести к одной этой задаче, то и в этом случае необходимы знания, умения и навыки в принятии решений относительно денежных потоков, инвестиций, долгового финансирования, публичного размещения ценных бумаг, приватизации, реорганизации, реструктуризации, рисков и многих других аспектов деятельности.

1.2. Объекты и основные направления финансового менеджмента

Объектом финансового менеджмента являются *финансовые отношения*, которые возникают вследствие инвестирования капитала в активы (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Объекты финансового менеджмента

Финансовым отношениям присущи следующие свойства:

- они проявляются между физическими и юридическими лицами;
- в их основе лежит система договоров (акты, контракты, договоры, ведомости, накладные и т. д.);
- проявляются в форме денежных потоков (притоков и оттоков средств);
- влекут за собой изменения в составе активов и пассивов участников отношений.

Участники финансовых отношений — поставщики, покупатели, налоговые органы, внебюджетные фонды, страховые компании, финансовые институты, собственники, работники и т. д.

Вышеприведенная схема (см. рис. 1.1) не противоречит современному мнению, что все финансовые решения касаются двух основных вопросов:

1) в какие активы вложить средства (инвестиционные решения по поводу активов);

2) где взять деньги для этих вложений (финансовые решения в разрезе пассивов).

Если же детализировать термин «финансовые отношения», то можно сказать, что систему *объектов* финансового менеджмента составляют:

• активы предприятия;
• капитал предприятия;
• денежные потоки;
• финансовые ресурсы;
• финансовые и реальные инвестиции;
• финансовые риски.

С учетом объектов финансового менеджмента на предприятиях выделяют следующие *основные направления* финансового менеджмента:

• формирование необходимого объема активов и их оптимизация;
• формирование объема капитала и оптимизация его структуры;
• управление денежным оборотом предприятия по различным сферам деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой;
• управление оборотными активами в целом и в разрезе отдельных элементов;
• управление внеоборотными активами;
• управление реальными и финансовыми инвестициями;
• управление собственными финансовыми ресурсами, создаваемыми за счет внутренних и внешних источников;
• управление привлечением заемных средств;
• управление финансовыми рисками;
• управление финансовым состоянием и предотвращение угрозы банкротства.

Приоритетность направлений финансового менеджмента зависит от выбранной стратегии организации, ее текущих целей, отраслевых особенностей бизнеса, финансовых и прочих возможностей.

1.3. Принципы финансового менеджмента

Принципы финансового менеджмента — это те основополагающие начала, которые следует учитывать при выработке финансовой политики. Основными из них являются:

1. *Интегрированность финансового менеджмента в общую систему управления организацией.* Финансовая политика — часть общей экономической политики организации. Какое бы управленческое решение ни принималось, будь то сфера управления производством, сбытом, персоналом, инвестициями и проч., оно прямо или косвенно отражается на финансовых результатах, либо увеличивая, либо сокращая издержки.

2. *Комплексный характер управленческих решений.* Данный принцип вытекает из предыдущего. Все бизнес-процессы не только связаны с финансами, но и взаимосвязаны. Более того, решения в сфере формирования, распределения и использования денежных средств часто носят противоречивый характер. Так, например, если принято решение о вложении средств в высокодоходный проект, то может снизиться доля операционной прибыли, направляемой на собственные нужды, на выплату дивидендов. Или другой пример: ужесточение кредитной политики по отношению к дебиторам может положительно отразиться на показателях ликвидности, но привести к снижению продаж, и следовательно, прибыли.

Принцип комплексного подхода к управленческим решениям предполагает разностороннюю оценку ситуации или процесса под девизом «пожертвовать меньшим ради большего».

3. *Многовариантность подходов к принятию управленческого решения.* Допустим, организация располагает временно свободными денежными активами. Ими можно распорядиться по-разному, а именно:

- использовать под прирост оборотных средств и увеличить объем продаж, а прибыль, полученную от дополнительной реализации, использовать по своему усмотрению;
- положить на депозитный счет в коммерческий банк и получить в конце года первоначальный вклад, увеличенный на проценты;
- вложить в акции другого предприятия и получать дивиденды;
- вложить в инвестиционный проект с расчетом на будущую доходность.

Какой из вариантов предпочтительнее? Чтобы ответить на этот вопрос следует рассчитать по каждому из них норму доходности (прибыль с одного вложенного рубля) и сравнить ее

с уровнем риска, потому как каждая финансовая операция сопряжена с риском не только потери или снижения доходности, но и с риском невозврата средств.

4. *Ориентированность на стратегические цели развития.* Как бы ни были привлекательны на текущий момент некоторые управленческие решения, они должны быть отклонены, если противоречат главной цели. Например, собственники заинтересованы в том, чтобы получить большие дивиденды по акциям, но если принято решение о мобилизации собственных средств в связи с предстоящим техническим перевооружением, то дивидендами придется пожертвовать. Ведь перевооружение производства позволит выпускать конкурентоспособную продукцию, укрепить позиции предприятия на рынке и в перспективе получать гораздо большие доходы, а следовательно, и дивиденды.

5. *Динамизм в управлении.* Динамизм в управлении обусловлен изменчивостью прежде всего внешних факторов, особенно если экономическая ситуация в стране нестабильна. Конъюнктура рынков как потребительских товаров, так и фондовых инструментов постоянно меняется. Изменения законодательства в области налогообложения, кредитно-платежной политики отражаются на денежных потоках предприятия; изменения цен на сырье, готовую продукцию влияют на ассортиментную политику предприятия, а значит, и денежные потоки. Решение, принятое вчера в сфере формирования и расходования денежных средств, сегодня может оказаться неприемлемым в силу изменчивости внешней и внутренней среды бизнеса.

1.4. Содержание финансовой работы и структура финансовых служб

Финансовая работа на предприятии осуществляется по трем основным направлениям:

1. Финансовое планирование (бюджетирование).

2. Оперативная (текущая) деятельность по управлению денежным оборотом.

3. Контрольно-аналитическая работа.

Финансовое планирование заключается в разработке различных видов финансовых планов (бюджетов). В соответствии с Методическими рекомендациями по реформе предприятий, утвержденными приказом Минэкономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118, *бюджеты* должны составляться *по структурным подразделениям* (центрам ответственности) и по предприятию в целом (подробнее см. разд. IV, гл. 10).

Для организации системы ***бюджетирования*** на крупных предприятиях целесообразно создавать следующие центры ответственности:

1) *по доходам*, включая управление маркетинговой и коммерческой деятельностью;

2) *расходам*, включая управление производством, снабжением и ремонтом основных средств;

3) *прибыли*, включая управление финансовой деятельностью;

4) *инвестициям*, включая управление техническим развитием и персоналом.

Консолидированный бюджет состоит из доходного и расходного разделов. *Доходный раздел* прогнозируется на основе плана продаж и плана денежных поступлений из прочих источников с учетом остатков денежных средств. *Расходный раздел* прогнозируется на основе:

- бюджета материальных затрат в расчете на производственную программу;
- бюджета расхода электрической энергии;
- бюджета фонда оплаты труда;
- плана-графика взносов во внебюджетные фонды;
- плана-графика налоговых выплат;
- плана-графика погашения кредитов;
- бюджета прочих расходов.

Оперативная (***текущая***) ***деятельность*** заключается в обеспечении регулярных денежных взаимоотношений с партнерами по оплате закупаемых товарно-материальных ценностей и оборудования; начислению заработной платы, социальных и дивидендных выплат; начислению и перечислению налоговых платежей,

процентов и прочих выплат; взиманию долгов с дебиторов; в проведении операций с ценными бумагами и проч.

Контрольно-аналитическая работа заключается в осуществлении систематического контроля над исполнением структурных и консолидированных бюджетов, структурой капитала, эффективностью использования основных и оборотных средств, платежеспособностью и ликвидностью баланса.

Построение эффективной системы управления финансами предполагает создание финансово-экономической службы.

Исходя из объема и сложности решаемых задач финансовая служба предприятия может быть представлена ***финансовым управлением*** (на крупных предприятиях) или ***финансовым отделом*** (на средних предприятиях). На малых предприятиях решением финансовых вопросов занимается либо финансовый директор, либо главный бухгалтер; как таковая, финансовая служба отсутствует.

Типовой (универсальной) структуры финансовой службы не существует. Состав подразделений, входящих в финансовый блок, и функции их сотрудников зависят от ряда факторов: стратегических целей, специфики бизнеса, требований собственников, законодательства, позиций на фондовом рынке. Более того, структура финансовой службы может меняться в зависимости от приоритетности задач. Так, например, в активно развивающейся компании могут быть выделены в отдельные структурные подразделения отделы по инвестиционной политике, IT-технологиям, кредитам, управлению рисками; в организации, планирующей первичное публичное размещение (IPO) ценных бумаг на фондовой бирже, — отдел по финансовым операциям и т. п.

На рис. 1.2 представлена организационная структура финансово-экономической службы крупной компании, включающая в свой состав базовые подразделения: финансовый отдел, казначейство, отдел финансирования и инвестирования, отдел планирования и бюджетирования, отдел первичного учета и расчетов (бухгалтерия), а также отдел внутреннего контроля и аудита.

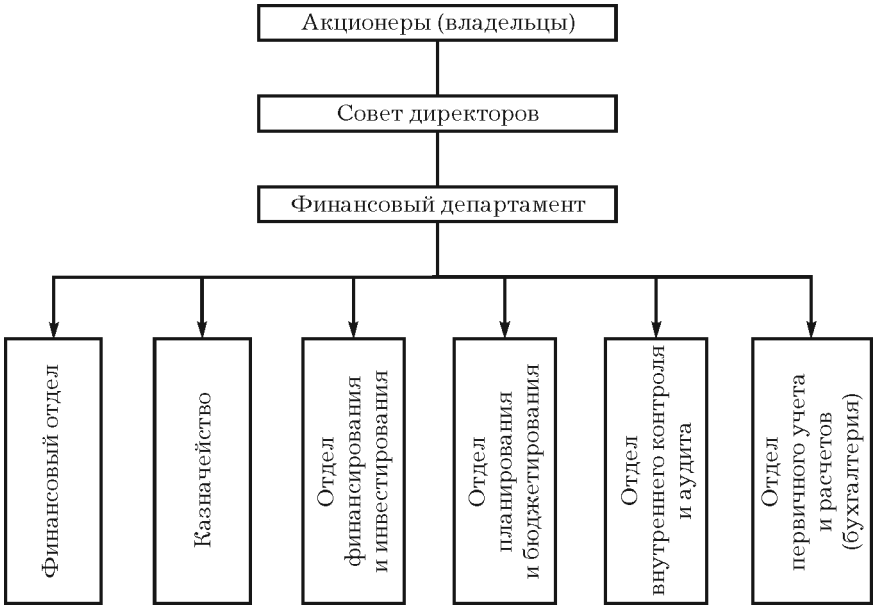


Рис. 1.2. Организационная структура финансово-экономической службы (ФЭС) крупной компании

В табл. 1.2 перечислены функции, присущие отделам, входящим в состав финансового департамента.

Таблица 1.2

Функции отделов, входящих в состав финансового департамента крупного предприятия

Название отдела	Функции
Финансовый отдел	Ведение финансового учета Прогноз финансовых потребностей Сценарный анализ Анализ рисков
Казначейство	Управление свободным денежным остатком Начисление и выплата дивидендов Управление валютными активами Хеджирование потерь от изменений

Окончание табл. 1.2

Название отдела	Функции
Отдел финансирования и инвестирования	Кредитование (схемы) Акционирование (схемы) Взаимоотношения с банками Инвестирование в реальные и финансовые активы Реорганизация, реструктуризация
Отдел планирования и бюджетирования (ПЭО)	Разработка и согласование бюджетов Бюджетный контроль Ценообразование Анализ затрат
Отдел внутреннего контроля и аудита	Контроль достоверности данных и правильности заполнения форм финансовой отчетности Методическая деятельность Обучение персонала
Отдел первичного учета и расчетов (бухгалтерия)	Бухгалтерский учет Налоговый учет Первичный контроль использования бюджета Первичный контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью Первичный контроль денежных средств Расчеты с персоналом, контрагентами

Выделение в структуре финансовой службы подразделения «казначейство» — новое и пока еще не повсеместно распространенное явление в российском бизнесе.

Задачи и функции ***казначейства***, как и всей финансовой службы, варьируются в зависимости от целей и специфики компании. Наиболее типичные функции казначейства следующие:

• организация взаимоотношений с банками (расчеты, получение информации о состоянии счетов, обслуживание сотрудников компании);

• оперативное планирование денежных потоков (разработка платежного календаря в рамках бюджета движения денеж-

ных средств на основании текущих платежей, контрактов, договоров, обязательств);

• контроль исполнения бюджета (ежедневная сверка отправленных и полученных сумм на соответствие их платежным заявкам, банковским выпискам, срокам, размеру статьи бюджета);

• организация системы платежей (разделение прав на создание платежного поручения, его авторизация, отправка, обеспечение информационной безопасности платежей, выбор системы осуществления платежа);

• управление оборотным капиталом (минимизация выданных активов, реструктуризация просроченной дебиторской задолженности, варианты вексельного обращения);

• управление рисками (хеджирование рисков и введение лимитов по различным статьям расходов).

В пользу создания казначейства и включения его в структуру финансовой службы говорит тот факт, что, объединив управление денежными потоками в едином центре, организации получают возможность распоряжаться денежными средствами более эффективно и рационально, контролировать, исследовать банковские продукты, привлекать к работе в подразделение более квалифицированных сотрудников.

***Служба внутреннего контроля и аудита* (*СВК и А*)** является неотъемлемой частью системы управления компанией. Это современный и достаточно эффективный механизм обеспечения собственников и руководителей информацией по функционированию всех подразделений. Решение о создании службы внутреннего контроля и аудита принимают обычно собственники, а реализуют его руководители высшего и среднего управленческого звена.

Контроль, являясь одной из важнейших функций процесса управления, осуществляемого на любом уровне, представляет собой систему наблюдений и проверки соответствия процесса функционирования управляемого объекта принятым управленческим решениям.

На любой стадии процесса управления неизбежны отклонения фактического состояния объекта управления от плани-

руемого. Для своевременной информации о качестве и содержании таких отклонений и необходим внутренний контроль. Он выявляет слабые стороны предпринимательской деятельности, позволяет оптимально использовать ресурсы, вводить в действие резервы, а также избегать банкротства и кризисных ситуаций.

Система внутреннего контроля (или *контроллинга* как процесса) представляет собой совокупность организационных мер, методик и процедур, принятых руководством компании и направленных на обеспечение сохранности активов, исполнение приказов и распоряжений, предотвращение, выявление и исправление искажений финансовой информации, своевременную подготовку достоверной бухгалтерской отчетности.

Как правило, главная цель СВКиА заключается в предоставлении Совету директоров объективной и своевременной информации о соответствии деятельности функциональных подразделений компании корпоративным целям и стандартам бизнеса.

Многочисленные функции СВКиА можно объединить по следующим квалификационным признакам:

1) *контрольные функции*:

• контроль над соблюдением порядка проведения финансовых операций, внутренних регламентов;

• проверка соблюдения законодательных и нормативных актов по ведению бухгалтерского и налогового учета и заполнению форм финансовой и налоговой отчетности;

• проверка наличия и сохранности активов;

• оценка целесообразности принятия управленческих решений по результатам проверки;

• выявление резервов повышения эффективности бизнеса;

2) *информационно-аналитические функции*:

• информирование руководства о выявленных обстоятельствах и тенденциях;

• анализ внутренних потоков материальных активов;

• анализ планов и бюджетов;

3) *методологически-консультационные функции*:

• разработка методик учета;

• анализ эффективности системы управленческого учета;

• анализ эффективности финансовой политики и проч.

Вышеперечисленные функции закрепляются в положении о службе внутреннего контроля и аудита, разрабатываемом на предприятии.

Одним из элементов внутреннего контроля является *внутренний аудит*.

Аудит — это комплексное исследование объекта (или процесса) посредством системы периодических проверок с целью получения достоверной информации о сложившейся ситуации.

Внутренний аудит проводится по следующим направлениям:

• *финансовый аудит* (это аудит системы бухгалтерского учета и контроль над составлением форм бухгалтерской и финансовой отчетности на предмет ее достоверности);

• *операционный аудит* (аудит бизнес-процессов: производство, снабжение, сбыт, логистика, персонал, ресурсы);

• *аудит информационных систем* (проверка безопасности информационных систем компании и рациональности их использования);

• *аудит на соответствие* (проверка соблюдения требований нормативно-правовой базы компании — стандартов, регламентов, процедур, технических условий);

• *аудит в области охраны окружающей среды* (проверка выполнения организацией регламентов относительно вредных выбросов, строительства очистных сооружений, требований по утилизации отходов).

Внутренний контроль направлен:

1) на контроль эффективности бизнеса;

2) контроль сохранности бизнеса (активов, репутации, стоимости компании).

Внутренний контроль и аудит могут осуществляться в разных организационных формах — отделы, службы, департаменты, управления — в зависимости от организационной структуры и масштабов бизнеса. Что касается подчиненности,

то важнейшим фактором успеха деятельности СВКиА является ее относительная независимость. Лучшей практикой считается подчинение подразделения внутреннего контроля и аудита совету директоров общества или аудиторскому комитету в составе совета директоров.

Система внутреннего контроля и аудита может быть представлена тремя подразделениями:

1. *Отдел внутреннего контроля и аудита* — осуществляет контроль правильности ведения бухгалтерского учета, достоверности заполнения форм финансовой и налоговой отчетности, оперативного управленческого учета.

2. *Контрольно-ревизионный отдел* — проверяет уровень цен на закупочные материалы, проводит инвентаризацию активов и контролирует отражение их остатков в учетных ведомостях, отслеживает соблюдение норм при списании материалов, организует выборочные тематические проверки обеспечения сохранности материальных ценностей.

3. *Отдел владельческого контроля* — проверяет соблюдение кассовой и расчетной дисциплины, расходование средств по назначению, контролирует соблюдение внутренних регламентов, степень выполнения ключевых показателей эффективности, уровень защиты бизнеса от рисков, реализацию стратегии компании.

В состав подразделений должны входить следующие специалисты:

- специалист по бизнес-процессам — для контроля их эффективности;
- аудитор — для обеспечения достоверности бухгалтерской и финансовой отчетности;
- юрист — для контроля соблюдения законодательства.

Внутренний контроль затрагивает все сферы деятельности предприятия — от целей бизнеса, включая эффективность и прибыльность, до сохранности его ресурсов. Он предполагает контроль обоснованности принятия практических управленческих решений, которые могут оказать влияние на бизнес, а также создание условий для того, чтобы данные решения принимались максимально эффективно. Ключевые объекты вну-

треннего контроля в бизнесе зависят от аспектов управленческого контроля, интересов собственников, профессиональных задач и компетенций менеджеров.

В процессе работы финансовых служб используются ***финансовые инструменты***.

Согласно МСФО-32 (IAS) «Финансовые инструменты: представление информации» финансовый инструмент — это договор, в результате которого возникает финансовый актив у одного предприятия и финансовое обязательство или долевой инструмент — у другого.

В основе определения «финансового инструмента» лежит понятие договора. Договор — это соглашение двух или нескольких лиц о принятии на себя определенных обязательств по отношению друг к другу.

К *финансовым активам* относятся:

• денежные средства и их эквиваленты;

• контракт на получение денежных средств и других активов от другого предприятия;

• контракт на обмен финансовыми инструментами с другим предприятием на взаимовыгодных условиях.

К финансовым обязательствам относятся:

• контрактное обязательство предоставить другому предприятию денежные средства или какой-либо другой актив;

• контрактное обязательство обменяться финансовыми инструментами на взаимовыгодных условиях (например, вынужденная продажа дебиторской задолженности).

Долевой инструмент — это договор, подтверждающий право на остаточную долю в активах предприятия, оставшихся после вычета всех его обязательств.

Другими словами, *финансовый инструмент* — это операция, в основе которой лежат финансовые активы и обязательства и которая оформлена договором (имеет форму контракта).

Финансовые инструменты подразделяются на первичные и вторичные.

Первичные финансовые инструменты — это договора, предусматривающие покупку (продажу) или поставку (по-

лучение) финансового актива, в результате чего появляются взаимные финансовые обязательства. В качестве такого актива могут выступать денежные средства, ценные бумаги, дебиторская задолженность и др. Денежные потоки, возникающие вследствие исполнения этих договоров, предопределены. Например, по условиям кредитного договора в качестве активов (предмет договора) выступают всегда деньги, в качестве обязательств — обязанность выплатить основную сумму долга (тело кредита) и начисляемые проценты.

Вторичные, или *производные*, финансовые инструменты (в специальной литературе их называют деривативами) предусматривают возможность изменения (опции) одной или нескольких характеристик актива в зависимости от обстоятельств (изменение цен, общей конъюнктуры, ошибки в прогнозах и др.). Предметом договора в случае производных финансовых инструментов является не сам актив, а возможность операции с ним, компенсирующей риск сделки. К производным финансовым инструментам относятся фьючерсные и форвардные контракты, опционы, свопы, варранты и проч.

Существует и более упрощенное понимание сущности понятия «финансовый инструмент». В соответствии с ним выделяют три категории финансовых инструментов:

- денежные средства (средства в кассе, на расчетном и прочих счетах);
- кредитные инструменты (облигации, векселя, контракты, опционы);
- способы участия в уставном капитале (акции, паи).

Методы финансового управления многообразны. Основные из них: финансовое прогнозирование и планирование, финансовый анализ, налогообложение, страхование, самофинансирование, кредитование, финансовые санкции, система стимулирования, лизинг, аренда, залоговые операции, факторинг, трансфертные операции и прочее.

Приемы финансового управления: кредиты, займы, процентные ставки, дивиденды, дисконтирование, акциз, начисление сложных процентов, котировка курса валют и проч.