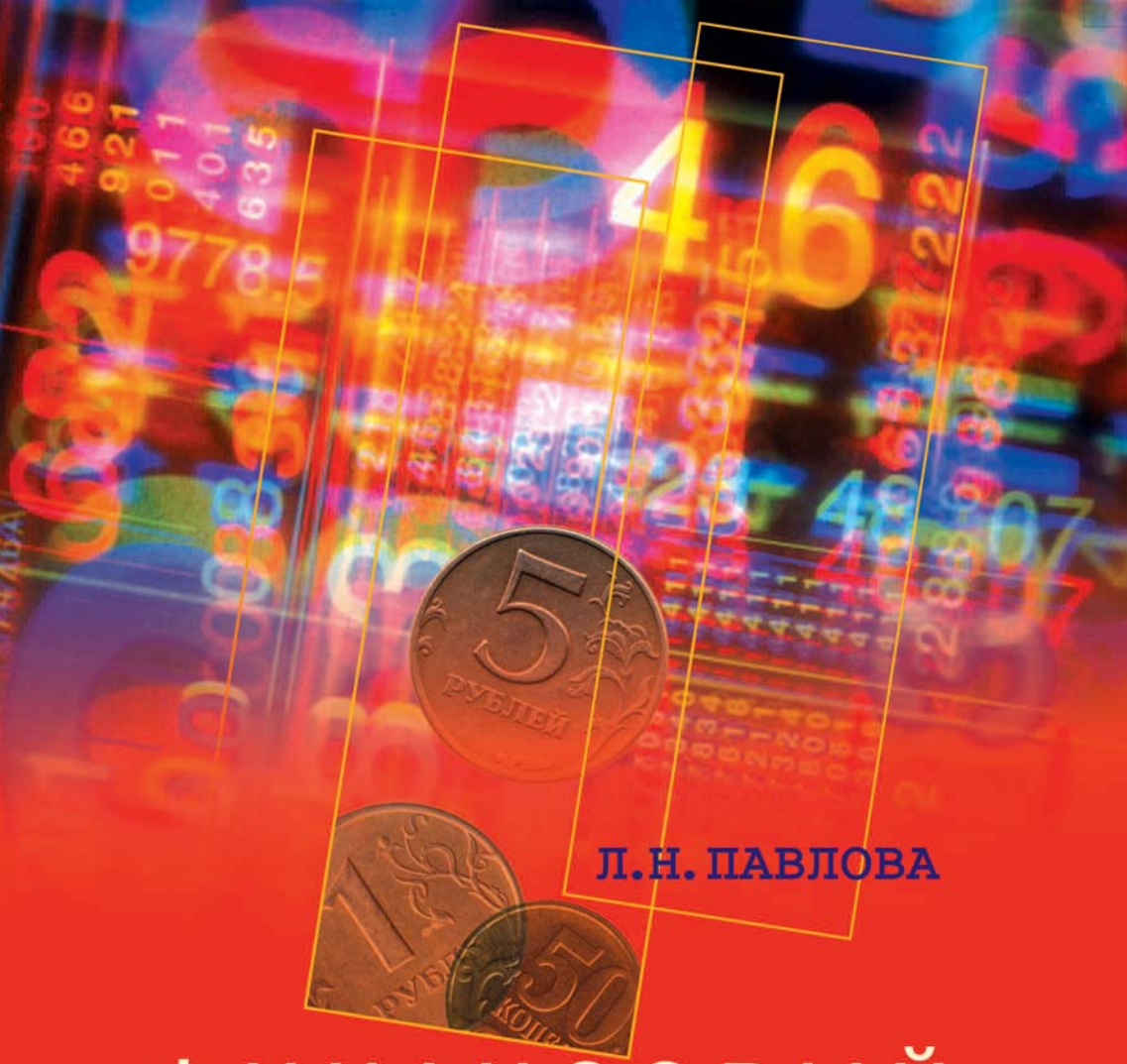


Л.Н. ПАВЛОВА

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

2-е издание

ЮНИТИ
UNITY

Л.Н. ПАВЛОВА

Финансовый менеджмент

Второе издание,
переработанное и дополненное

Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве ***учебника*** *для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям*



Москва • 2017

УДК 658.15(075.8)
ББК 65.290-93-2я73
П12

Рекомендовано к изданию учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебника для студентов высших учебных заведений

Рецензенты:
кафедра «Финансы и кредит» Московского университета потребительской кооперации
(зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. П.И. Вахрин);
д-р экон. наук, проф. *В.Ф. Уколов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

Павлова Л.Н.

П12 Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 269 с.

ISBN 5-238-00321-8

Представлена целостная концепция финансового менеджмента, управления денежными потоками в сфере предпринимательской деятельности в условиях переходной экономики.

Рассматриваются экономические, организационные, правовые вопросы, возникающие в процессе управления финансами в предприятиях и коммерческих организациях различных организационно-правовых форм. *Практический аспект* учебника состоит в раскрытии финансового обеспечения предпринимательства, управления основными и оборотными активами, инвестиционными ресурсами и выборе оптимальных финансовых решений.

ББК 65.290-93-2я73

ISBN 5-238-00321-8

© Л.Н. Павлова, 1995, 2001
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 1995, 2001
Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается без письменного разрешения издательства

Оглавление

ОТ АВТОРА **5**

I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА **9**

ГЛАВА 1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ **10**

1.1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА 10

1.2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ МИРОВОЙ ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 10

1.3. СОБСТВЕННИК – ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ – ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР 13

1.4. ОБЪЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ 20

ГЛАВА 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА **26**

2.1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ 26

2.2. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ . 28

2.3. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ . 35

2.4. ЗАПАДНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ФИНАНСОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ 39

ГЛАВА 3. ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ И РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА **43**

3.1. ОБЩИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА 43

3.2. ВОСПРОИЗВОДСТВО И СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ РЕСУРСОВ 44

3.3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ 45

3.4. КОНТРОЛЬ ЗА РЕСУРСАМИ 53

3.5. ПРИНЦИПЫ И РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА 57

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА **64**

4.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ 64

4.2. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПОЛНЫХ И ПРОСТЫХ ТОВАРИЩЕСТВАХ .. 65

4.3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТОВАРИЩЕСТВАХ НА ВЕРЕ 68

4.4. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБЩЕСТВАХ С ОГРАНИЧЕННОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ 71

4.5. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ 76

4.6. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВАХ .. 88

4.7. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ 91

4.8. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .. 94

4.9. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ 101

4.10.ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ 105

II. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА **109**

ГЛАВА 5. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА **110**

5.1. ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ 110

5.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ САМООКУПАЕМОСТИ И САМОФИНАНСИРОВАНИЯ 110

5.3. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВОГО РОСТА 116

5.4. ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ 120

ГЛАВА 6. РОЛЬ И ЗАДАЧИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРИВЛЕЧЕНИИ РЕСУРСОВ **122**

6.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ КРЕДИТОВАНИЯ ... 122
6.2. УПРАВЛЕНИЕ ВЕКСЕЛЬНЫМ ОБОРОТОМ ... 127
6.3. УПРАВЛЕНИЕ ФАКТОРИНГОВЫМИ, ЛИЗИНГОВЫМИ И ТРАСТОВЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ ... 132
ГЛАВА 7. НАКОПЛЕНИЯ. ИНВЕСТИЦИИ. ЭМИССИЯ ... 142
7.1. СУЩНОСТЬ НАКОПЛЕНИЙ И ИНВЕСТИЦИЙ ... 142
7.2. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И ЧАСТНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ... 144
7.3. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛЬНЫМИ ВЛОЖЕНИЯМИ. 148
7.3. УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ ... 150
7.4. ОСНОВЫ ЭМИССИОННОГО ПРОЦЕССА ... 152
7.5. ИНФРАСТРУКТУРА РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ ... 159
7.6. УПРАВЛЕНИЕ ИНОСТРАННЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ ... 162
ГЛАВА 8. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ПРИВАТИЗАЦИИ ... 167
8.1. НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ПРИВАТИЗАЦИИ ... 167
8.2. ФИНАНСОВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕНЕЖНОГО ЭТАПА ПРИВАТИЗАЦИИ ... 171
III. УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМ ОБОРОТОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ... 179
ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ И ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ 180
9.1. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ ... 180
9.2. СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ... 182
9.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ВОСПРОИЗВОДСТВА ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ... 186
9.4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ... 187
9.5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ ... 191
9.6. РАСЧЕТНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ С БАНКОМ .. 193
9.7. КАССОВЫЕ ОПЕРАЦИИ ... 199
9.8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ . 201
ГЛАВА 10. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ... 203
10.1. ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ... 203
10.2. СОБСТВЕННЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ... 206
10.3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ... 207
10.4. ОПТИМИЗАЦИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА ... 209
10.5. МОДЕЛИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ... 217
10.6. ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ... 225
ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕДУРОЙ БАНКРОТСТВА ... 232
11.1. ПРОЦЕДУРА БАНКРОТСТВА ... 232
11.2. КРИТЕРИИ БАНКРОТСТВА ... 240
ГЛАВА 12. ОСНОВЫ ПРОЕКТОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ... 242
12.1. ПОРЯДОК И ЗАДАЧИ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ ... 242
12.2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ... 249
12.3.БИЗНЕС-ПЛАН ... 263
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ... 266

От автора

Рыночное реформирование российской экономики коснулось прежде всего финансово-кредитной сферы. Оно определило направленность коренных преобразований в сфере управления финансами и необходимость изучения их закономерностей в условиях адаптации к рыночной среде хозяйствования.

Поступательное развитие экономики требует осмысления накопленного опыта, выявления эволюционных процессов и скачкообразных шагов к освоению рыночных форм, методов и принципов финансирования предпринимательской деятельности.

Перед финансовой наукой стоит серьезная задача подготовки специалистов к работе в рыночных условиях. Знание теоретических закономерностей, зарубежного и отечественного опыта, а также действующей законодательной и нормативной базы позволит эффективно выполнять служебные обязанности, возлагаемые на финансовых менеджеров.

В учебнике рассмотрены этапы развития отечественной финансовой науки, которые позволяют в историческом аспекте оценить и осмыслить объективную и закономерную направленность изменений в области финансового управления, связанную прежде всего с преобразованиями экономического базиса общества — отношений собственности.

В этом учебнике представлена *целостная концепция финансового менеджмента, управления финансовым обеспечением предпринимательской деятельности применительно к периоду реформирования российской экономики и формирования устойчивого рынка товаров и капиталов.*

Теоретическое обоснование причин и тенденций развития финансовых отношений возможно только на основе новых концептуальных и методологических разработок различных аспектов финансирования.

Предметом изучения курса ***«Финансовый менеджмент»*** являются экономические, организационные, правовые и социальные вопросы, возникающие в процессе управления финансовыми отношениями в предприятиях и коммерческих организациях, применительно к периоду формирования финансовой инфраструктуры рынка капиталов.

Объект изучения — практический опыт, накопленный в сфере государственного регулирования, управления стоимостной оценкой средств, участвующих в воспроизводственном процессе, и денежным капиталом предприятий различных организационно-правовых форм в рамках действующих законодательных и нормативных актов.

Цель изучения финансового менеджмента состоит в том, чтобы на основе теоретического и практического анализа процесса управления финансами предприятий и коммерческих организаций, а также обобщения законодательных и нормативных документов, опыта рыночных преобразований в сфере предпринимательской деятельности можно было обосновать закономерности и объективные тенденции взаимодействия активов, участвующих в воспроизводственном процессе, и совокупного денежного капитала.

Исходя из общей цели, в учебнике рассматриваются следующие конкретные вопросы:

- теоретическое содержание финансового менеджмента и связанных с ним понятий;
- взаимодействие различных факторов управления совокупной стоимостной оценкой средств, обеспечивающих воспроизводственные процессы, и денежным капиталом предприятий и коммерческих организаций в условиях формирования инфраструктуры финансового рынка;
- принципы, методы и формы финансового обеспечения предпринимательской деятельности при действующем государственном регулировании и законодательной базе рыночной экономики;
- тенденции изменения взаимоотношений предприятий с государственными органами власти и управления, финансовыми и налоговыми органами, институциональными инвесторами, коммерческими банками;
- особенности финансового менеджмента применительно к различным организационно-правовым формам предприятий;
- особенности и факторы, регулирующие совокупную стоимостную оценку средств, участвующих в воспроизводственных процессах, и совокупный денежный капитал предприятий;
- приоритетные направления диверсификации финансового обеспечения предпринимательской деятельности;
- функциональные права и обязанности финансовых менеджеров, их ответственность перед собственниками и предпринимателями.

Финансовый менеджмент реализует сложную систему управления совокупной стоимостной оценкой средств, участвующих в воспроизводственных процессах, и совокупным денежным капиталом, обеспечивающим финансирование предпринимательской деятельности.

Заниматься финансовым менеджментом должны профессионалы, владеющие всей информацией о стратегии и тактике предприятий и банков и их взаимоотношениях с клиентами и конкурентами, поставщиками и потребителями, акционерами, финансовыми и налоговыми органами, страховыми компаниями, институциональными инвесторами.

Подготовка финансовых менеджеров предприятий и финансово-кредитных организаций — важный практический аспект изучения данной дисциплины. На фоне перемен в экономике деятельность финансо-

вых менеджеров требует нетрадиционных путей решения возникающих проблем при сохранении платежеспособности, рентабельности, управляемости денежного оборота.

Основой рассматриваемой в учебнике концепции финансового менеджмента являются *преобразования в экономическом базисе общества*. Только преобразования отношений собственности способны обеспечить четкое разграничение общегосударственных финансов и финансов предприятий. Концепция финансового менеджмента основана на обособленности бюджета государства и бюджета предприятий. Особенно это актуально в переходный период, когда рыночные отношения не проникли во все сферы деятельности и не закреплены жесткими законодательными рамками, что определяет состояние платежей и расчетов, оборота денежных средств.

Актуальность изучения и практического развития финансового менеджмента определяется необходимостью создания единой системы финансового воздействия на сбалансированное движение ресурсов и капитала в рамках предпринимательских структур, применения нового рыночного законодательства к управлению денежным оборотом и формированию целевых источников финансирования, стимулирования деловой активности, экономического роста, накопления капитала, эффективных воспроизводственных процессов. Финансовый менеджмент позволит не только нормализовать и восстановить оборот денежных средств, но и реализовать принципы самоокупаемости и самофинансирования в рыночных условиях.

Финансовый менеджмент отличается единой ценностной ориентацией, имеет отраслевые особенности, выражающиеся в специфике оборота капитала, обслуживании воспроизводственных процессов, эмиссионной и инвестиционной деятельности.

Применение адекватных современным условиям форм и методов финансирования, регулирования предпринимательской деятельности, управления денежным оборотом требует их тщательного изучения. Зачастую необдуманное копирование зарубежного опыта не приближает, а отдаляет российскую экономику от стабилизации и экономического роста.

Финансовый менеджмент в сравнительно короткие сроки позволяет адаптировать предприятия к работе в рыночных условиях, трансформировать их финансовую деятельность в соответствии с постоянно изменяющимся законодательством при обеспечении устойчивого финансового состояния и недопущении банкротства.

Изучение финансового менеджмента позволит более успешно решать вопросы финансирования, банковского и коммерческого кредитования, в том числе путем диверсификации финансовых операций.

Полученные знания позволят ориентироваться в потоке финансовой информации, изменениях законодательного и нормативного характера.

Основное содержание курса «Финансовый менеджмент»:

- теоретические положения, раскрывающие концепцию финансового менеджмента переходного периода к рыночной эконо-

мике: сущность и особенности финансового менеджмента предприятий и коммерческих организаций различных организационно-правовых форм, объективные условия функционирования финансового менеджмента, совокупность принципов и методов, форм и условий управления финансовым обеспечением предпринимательской деятельности; воздействие финансового менеджмента на управление совокупной стоимостной оценкой средств, участвующих в воспроизводственных процессах, и совокупным денежным капиталом, роль и значение финансового менеджмента в приватизации, реализация диверсифицированного подхода к финансированию текущих затрат и инвестициям; выявление функций финансового менеджмента с учетом решения тактических и стратегических задач;

- экономическое содержание категорий, обеспечивающих реализацию рыночных подходов к управлению финансами, включенных в единый комплекс понятий, связанных с финансовым менеджментом переходного периода к рыночной экономике;
- обоснование системы управления совокупной стоимостной оценкой средств, обеспечивающих воспроизводственные процессы, и совокупным денежным капиталом, направленным на финансовое обеспечение предпринимательской деятельности: методов, позволяющих накапливать капитал, осуществлять эмиссионную и инвестиционную деятельность, направленную на поддержание прибыльности и ликвидности с учетом текущих и перспективных целей;
- рыночная модель управления финансовым обеспечением предпринимательской деятельности, с помощью которой решается задача подготовки финансовых менеджеров, способствующих становлению рынка капиталов; формируется особая система финансовых взаимоотношений предпринимательских структур, стимулирующих развитие широкой и разнообразной инфраструктуры рынка капиталов, функциональные права, обязанности и требования, предъявляемые к финансовым менеджерам;
- основные направления совершенствования государственного регулирования финансового управления предприятиями и банками.

Финансовый менеджмент — это стратегия и тактика финансового обеспечения предпринимательства, позволяющие управлять денежными потоками и находить оптимальные финансовые решения.

С пожеланием успехов

Л. Павлова

I

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Глава 1.ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ, ЭВОЛЮЦИЯ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы, имеющие отношение к проблеме менеджмента, отличаются многообразием и отражают сложность и неоднозначность их исследования. Менеджмент имеет много аспектов, в том числе *экономический, политический, социальный, финансовый, философский, психологический, технический и организационный*. Каждый из них основан на относительно самостоятельных концепциях, на практике ими занимаются разные специалисты. Пока не существует единой теории менеджмента, объединяющей все его аспекты. Хотя концептуально специальные теории менеджмента связаны между собой, как нам представляется, целями и направлениями развития предпринимательства.

В нашей стране менеджмент как наука со всеми многочисленными аспектами не изучался, так как противоречил принципам, стилю и методам управления социалистическим производством. На деле отрицание менеджмента означало игнорирование многих путей эффективного хозяйствования, возможностей роста производительности труда, рационализации структуры управления, материально-финансовой сбалансированности ресурсов.

«Менеджмент» — термин американского происхождения, и его применяют лишь в том случае, когда речь идет о бизнесе, хотя он означает определенную функцию, сферу деятельности людей и науку. Существуют разные подходы к определению менеджмента. В учебнике *менеджмент* рассматривается как форма *управления социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской деятельности предприятий и коммерческих организаций*.

Теория менеджмента прошла достаточно длинный путь эволюционного развития и претерпела существенные изменения с момента своего возникновения. Рассмотрим процесс эволюции менеджмента.

1.2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ МИРОВОЙ ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Считается правомерным выделение трех основных этапов в эволюции менеджмента.

Первый этап (конец XIX в. — 30-е гг. XX в.) — происходит становление менеджмента как науки и самостоятельного вида деятельности, а также обособление менеджмента от собственности. Ведущая школа Фредерика Уинслоу Тейлора обосновала концепцию научного управления.

Второй этап (30 — 60-е гг.) — менеджмент отстаивает преимущества командно-административного типа, вертикально интегрированной системы управления. Классическую, или административную, школу возглавляли ученые Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Д. Муни. На этом же этапе появляется неоклассическая школа, получившая название школы человеческих отношений. Она представлена в трудах Элтона Мэйо, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Герцберга.

Третий этап (с 60-х гг. — по настоящее время) — возобладала неформальная, гибкая система менеджмента, основанная на горизонтально интегрированной мотивационной модели с использованием преимущественно дивизиональной департаментализации. Наиболее яркие представители этого этапа: Игорь Ансофф, Джеймс Томпсон, Вильям Оучи, Майкл Портер, Джон Коттер, Том Петерс, Франклин Хедоури, Майкл Мескон и др.

Рассмотрим ведущие концепции менеджмента на каждом из выделенных этапов.

Ф.Тейлор проповедовал идею *научного управления,* внушения рабочим ведущей и определяющей роли науки в решении всех вопросов организации труда. Основные черты научной организации управления он видел в следующем:

> Во-первых. Администрация берет на себя выработку научного фундамента, заменяющего собой старые традиционные и грубо-практические методы, для каждого отдельного действия во всех различных разновидностях труда, применяемых в предприятии. Во-вторых. Администрация производит на основе научно установленных признаков тщательный отбор рабочих, а затем требует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего, в то время как в прошедшем рабочий сам выбирал себе специальность и сам на ней тренировался так хорошо, как умел. В-третьих. Администрация осуществляет сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые были ею ранее выработаны. В-четвертых. Устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими. Администрация берет на себя все отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие, тогда как в прошедшем почти весь труд целиком и большая часть ответственности были возложены на рабочих[1].

И далее:

> Эта комбинация инициативы рабочих в соединении с новыми типами функций, осуществляемых администрацией предприятия, и делает научную организацию в столь значительной мере превосходящей по производительности все старые системы[2].

Принципы научного управления Ф. Тейлора сыграли большую роль в признании высокой значимости менеджмента.

В начале XX в. французский предприниматель Анри Файоль предложил исследование менеджмента по функциональным признакам, включающим планирование, организацию, распоряжение, координацию и контроль. А. Файоль первостепенное внимание уделил администрации и личности администратора, которые определяют моральный климат и производительность труда работающих. Важнейшие принципы управле-

---

[1] *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента// Контроллинг, 1991. – С. 28.

[2] Там же. С. 29.

ния по Файолю — это разделение труда, ответственность, дисциплина и порядок, единоначалие и централизм, поощрение и инициатива, подчинение единым целям и интересам.

Проблемы *мотивации труда, человеческого фактора* стали пристально изучаться идеологами менеджмента с 30-х гг. XX в. Большой вклад в исследование этой проблемы внесла американская школа. Элтон Мэйо ввел в научный оборот понятие социальной системы, основой которой является взаимное сотрудничество. По его мнению, эффективность методов управления оценивается не материальной эффективностью, а моральными факторами. Социальный климат на производстве долгое время оставался вне поля зрения менеджеров. Э.Мэйо определил значение социальной структуры на производстве: осознание индивидуальности в общении, становление определенных социальных взаимоотношений, использование социального влияния как меры побуждения к действиям, удовлетворения социальных запросов.

Сотрудничество в социальной плоскости должно обеспечить максимальный производственный эффект. Наиболее ярко это проявилось в японской практике менеджмента, хотя в теории эти тезисы развили теоретики американского менеджмента.

В дальнейшем социально-психологический аспект менеджмента получил развитие в трудах К. Дэвиса, Ч. Бэрнарда, Л. Урвика, Д. Мак-Грегора. Особое внимание Мак-Грегор уделил процессу принятия решения, в котором заключены мотиваторы поведения в обществе. В процессе принятия решения необходимо задействовать опыт каждого работника, которого эти решения касаются. Участие рабочих в управлении допускается лишь в определенных рамках, способствующих повышению производительности труда и создающих благоприятный моральный климат. Однако Д. Мак-Грегор был подвергнут критике со стороны Т. Петерса и Р. Уотермена за невнимание к проблеме социальных конфликтов.

Широко распространена до настоящего времени концепция *«производственной демократии»*, в рамках которой выявлена возможность привлечения рабочих собственно к процессу управления, принятию решений, представительству в администрации. Эту идею активно пропагандируют А. Горц, Дж. Коул, Р. Уотермен, П. Друкер. Они предлагают привлекать рабочих к участию:

- в управлении качеством, кооперации и разделении труда в отдельных производственных ячейках;
- доходах и прибылях в качестве собственников;
- совместных советах рабочих и менеджеров;
- советах директоров компаний.

По сути дела в этой концепции речь идет о формировании так называемой *рабочей собственности.*

Противники этой концепции выявили следующие недостатки рабочей собственности:

- отсутствие условий для оптимизации структуры капитала;
- отсутствие заинтересованности в обеспечении развития науки, создании новых технологий;

- низкие темпы обновления основных фондов и замедление внедрения новых достижений;
- консерватизм в решении социальных проблем;
- отсутствие рационализма в системе подбора и расстановки кадров, повышении квалификации;
- отсутствие стимулов для прогресса в организации производства и управления.

Следует отметить, что рабочая собственность еще не означает использования неформальных, гибких и эффективных методов управления. Методы управления имеют самостоятельное значение и свой обособленный путь развития.

Наиболее эффективны следующие направления развития менеджмента:

- усиление политического аспекта менеджмента в крупных корпорациях;
- совершенствование департаментализации в направлении использования дивизиональной, адаптивной и матричной структур организации;
- усиление стратегической направленности в выборе приоритетов развития;
- расширение вариативности;
- использование новых форм адаптации;
- поступательное развитие коммуникационного процесса.

Наиболее характерные черты современного менеджера:

- стратегическое мышление;
- ориентация в международной конкурентной среде;
- компьютерная грамотность;
- знание современных технологий;
- новаторство;
- личное лидерство.

1.3. СОБСТВЕННИК — ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ — ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖЕР

Основа изучаемой концепции финансового менеджмента — ***предпринимательская деятельность.***

Предпринимательская деятельность является самостоятельной, р и с к о в о й , направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Осуществляется зарегистрированными в качестве предпринимателей лицами.

Финансовый менеджмент привносит в экономику предприятия новую *систему ценностей,* изменяет приоритеты и тенденции развития. С ним связаны новые формы и методы финансовой работы, воздействия на эффективность хозяйствования. Свободное предпринимательство придает финансовому менеджменту характерные черты. По мнению Р. Хизрича и М. Питерса:

Собственно процесс предпринимательства состоит из четырех четко выраженных стадий: 1) поиск новой идеи и ее оценка; 2) составление бизнес-плана; 3) поиск необходимых ресурсов и 4) управление созданным предприятием[1].

На каждой из этих стадий финансовый менеджмент имеет конкретную форму проявления и реализации, которые мы рассмотрим ниже.

Предпринимательская деятельность способна обеспечить четкое разграничение общегосударственных финансов и финансов предприятий.

Концепция финансового менеджмента основана на обособленности бюджета государства и бюджетов предприятий. Если государство финансирует предприятия, то оно становится сособственником его имущества. Бюджет государства может в определенной мере использоваться и для кредитования предприятий, но в этом случае государство лишь временно участвует принадлежащими ему ресурсами в денежном обороте предприятия и не становится сособственником его имущества. При этом и в первом, и во втором случаях денежные средства государства не могут на безвозмездной основе передаваться предприятиям в их собственность.

Необходимые условия функционирования финансового менеджмента:

- предпринимательская деятельность;
- самофинансирование;
- рыночное ценообразование;
- рынок труда;
- рынок капиталов;
- система рыночного законодательства.

Каждое из этих условий направлено на то, чтобы предприятия функционировали как полностью самостоятельные и независимые субъекты рыночных отношений, конкурирующие между собой на основе спроса и предложения товаров, работ и услуг.

Решающее значение для выявления сущности финансового менеджмента имеет *проблема собственности*, которая решалась в 90-е годы через механизм приватизации. Поскольку финансовый менеджмент может быть реализован только в рамках предпринимательства, основанного полностью или частично на негосударственных формах собственности, его развитие напрямую зависело от темпов и масштабов п р и в а т и з а ц и и .

Отношения собственности важны для финансового менеджмента в связи со следующими обстоятельствами:

- собственник владеет правами пользования и распоряжения принадлежащим ему имуществом;
- собственник вправе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать другим лицам права владения, пользования и распоряжения имуществом, оставаясь при этом собственником, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, передавать свое имущество в доверительное управление другому лицу — доверительному управляющему;
- распоряжаться имуществом иным образом.

---

[1] *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. Вып.2. Создание и развитие собственного предприятия. — М.: Прогресс, 1992. — С. 61.

Влияние отношений собственности на финансовый менеджмент проявляется в том, что собственники или лица, уполномоченные собственником, управляют его имуществом, решают вопросы создания предприятия, определяют цели его деятельности, реорганизации и ликвидации, осуществляют контроль эффективности использования и сохранности имущества, распоряжаются финансовыми ресурсами и проводят самостоятельную финансовую политику.

Предпринимательская деятельность может осуществляться как самим собственником, так и субъектом, управляющим его имуществом на законных основаниях. При этом отношения субъекта, управляющего предприятием, и собственника имущества регламентируются соответствующим договором.

Договор между предпринимателем-менеджером и собственником имущества определяет взаимные обязательства сторон, устанавливает ограничения прав использования имущества и осуществления отдельных видов деятельности, определяет порядок и условия финансовых взаимоотношений и материальной ответственности сторон. Собственник имущества предприятия не должен вмешиваться в деятельность предприятия после заключения договора с предпринимателем-менеджером за исключением случаев, предусмотренных договором, уставом и законом. Отсутствие соответствующих договоров приводит к тому, что отношения предпринимателя-менеджера и собственника лишены необходимой правовой базы и не позволяют им отстаивать свои интересы при нарушении одной из сторон взятых на себя обязательств.

Рассмотрим деятельность *предпринимателя-менеджера.* Он самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, отнесенные к его компетенции контрактом, уставом, другими учредительными документами и действующим законодательством. Предприниматель-менеджер имеет следующие права:

- без доверенности действовать от имени предприятия;
- представлять его интересы во всех органах власти и управления, фирмах, компаниях и т.п.;
- осуществлять всю административную деятельность, вести переписку и оперативную работу от имени предприятия;
- заключать сделки, договоры, включая трудовые;
- открывать в банках расчетные, текущие и валютные счета;
- использовать денежные средства предприятия для финансирования затрат, связанных с его деятельностью.

К основным обязанностям предпринимателя-менеджера относятся:

- руководство и организация работы, эффективного взаимодействия подразделений предприятия;
- организация выполнения текущих и стратегических плановых заданий;
- обеспечение платежеспособности и ликвидности средств предприятия;
- периодическая отчетность перед собственником в согласованные с ним сроки о результатах финансово-хозяйственной деятельности;

- соблюдение законности в деятельности предприятия;
- сохранение коммерческой тайны, соблюдение конфиденциальности информации относительно деятельности предприятия;
- своевременное представление бухгалтерской и финансовой отчетности в налоговые и финансовые органы, банки, статистические органы, органы власти и управления;
- выполнение налоговых обязательств в порядке и размерах, определяемых действующим законодательством;
- содействие рекламе;
- выполнение других обязанностей, возложенных на предприятие уставом, учредительным договором, законом и контрактом.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение предпринимателем-менеджером своих обязанностей служат основанием для досрочного расторжения контракта по инициативе собственника. В случае причинения предприятию материального ущерба в результате безответственности либо неисполнения предпринимателем-менеджером своих обязанностей собственник вправе требовать от него возмещения убытков в размере прямого действительного ущерба, который может ограничиваться или взыскиваться в полном размере. Кроме того, предприниматель-менеджер несет материальную ответственность в полном размере ущерба, причиненного по его вине предприятию в случаях, прямо указанных в действующем законодательстве. В то же время не подлежит возмещению ущерб, относимый к категории нормального производственно-коммерческого риска. Конкретизация этих вопросов имеет большое значение и для предпринимателя-менеджера, и для собственника.

В том случае, когда предприниматель и собственник — одно лицо, ему принадлежит право ведения предпринимательской деятельности путем учреждения или приобретения предприятия, найма и увольнения работников, полного распоряжения прибылью после выполнения обязательств перед бюджетом и банками. Практически отсутствуют какие-либо ограничения на виды деятельности и ассортимент реализуемых товаров, на процесс ценообразования и использования прибыли. Исключение составляют те виды деятельности, которые подлежат обязательному лицензированию и государственному регулированию цен.

Правительство Российской Федерации утверждает перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется *лицензия*, а также перечень органов, уполномоченных на ведение лицензионной деятельности. Министерство экономического развития и торговли РФ обеспечивает методическое руководство указанных выше органов. Отдельные виды деятельности лицензируются на основании соответствующих положений, утверждаемых Правительством Российской Федерации. Федеральным органам исполнительной власти и другим специально уполномоченным на ведение лицензионной деятельности органам может предоставляться право передачи полномочий по лицензированию соответствующих видов деятельности органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Это право закрепляется в положении о лицензировании конкретного вида деятельности. В настоящее время наметилась тенденция к сокращению лицензируемых видов деятельности.

Срок действия лицензии зависит от специфики вида деятельности, но не может быть меньше трех лет, если в заявлении на получение лицензии предприниматель не указал более короткий срок. Лицензия не подлежит передаче другому предприятию. Лицензиаты, имеющие филиалы и представительства, получают заверенные копии лицензий, в которых указано местоположение обособленных подразделений.

Лицензии на ведение предпринимательской деятельности могут переоформляться при реорганизации или изменении названия юридического лица, а также утраты лицензии лицензиатом. Порядок переоформления лицензии аналогичен порядку ее получения.

Лицензия действительна на всей территории Российской Федерации, однако лицензиат обязан соблюдать следующее условие: *лицензируемым видом деятельности можно заниматься лишь после регистрации лицензии органами исполнительной власти соответствующих субъектов Российской Федерации*. Срок регистрации установлен в 30 дней. Это обусловлено правом регистрирующих органов на проверку указанных в лицензии данных.

Действие лицензии может быть приостановлено, а также она может быть аннулирована лицензирующими органами. Возобновление действия лицензии осуществляется на основании решения лицензирующего органа. Выдача, регистрация, приостановление и аннулирование лицензий отражаются в реестрах, которые ведут органы, уполномоченные на ведение лицензионной деятельности. Они также обеспечивают контроль соблюдения условий осуществления лицензионной деятельности.

Вернемся к рассмотрению взаимоотношений предпринимателя и собственника. Предприниматель, работающий по контракту, ограничен в своей деятельности, хотя она не имеет характера подчинения директивам и распоряжениям. Ограничения вытекают прежде всего из тех обязательств, которые принимает на себя предприниматель по контракту. Собственник имущества устанавливает также формы, порядок и условия оплаты труда предпринимателя. Оплата труда может производиться на основе должностного оклада, в процентах от выручки и в долях от прибыли. Кроме того, могут быть установлены надбавки, премии, вознаграждения по результатам работы за год.

Не следует считать, что предприниматель-менеджер стеснен рамками контракта настолько, что не может проявлять самостоятельность и инициативу. Напротив, он самостоятельно принимает решения, внедряет и применяет различные новшества производственного и организационного характера, сознательно идет на риск в надежде на получение высоких доходов, может быстро ориентироваться в политической и социальной обстановке, достаточно коммуникабелен и эрудирован.

Взаимоотношения предпринимателя-менеджера и менеджеров предприятия также должны строиться на основе к о н т р а к т а (рис. 1.1).

Главное требование, предъявляемое предпринимателем-менеджером к финансовому менеджеру, — *выработка базовой финансовой концепции*. Общий концептуальный подход заключается в определении стратегии финансового развития, обеспечивающей достижение поставленных це-

лей, эффективное управление денежным оборотом предприятия, формирование фондов денежных средств в заданных пропорциях, использование финансовых ресурсов по целевому назначению. Это относится к методам реализации базовой финансовой концепции предприятия. В рассматриваемой концепции ***финансовый менеджер — это по сути фетишизированный собственник, осуществляющий воздействие на движение капитала, текущую прибыль, накопления и инвестиции.***

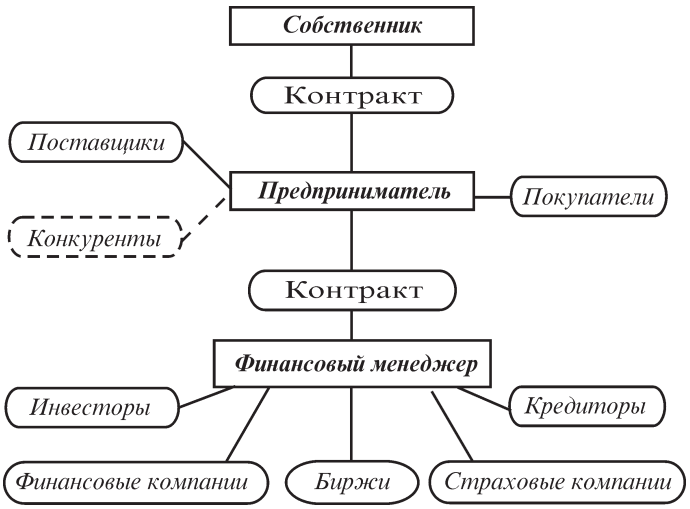


Рис. 1.1. Схема взаимодействия собственника, предпринимателя и финансового менеджера

На рис. 1.1 представлена схема взаимодействия собственника, предпринимателя и финансового менеджера. Их взаимоотношения регулируются контрактами. В данном случае собственник и предприниматель — это разные лица. Помимо контрактов, большую роль играют личные контакты, взаимное доверие, стремление к сотрудничеству и процветанию компании. Действия предпринимателя-менеджера определяются поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, а действия финансового менеджера — поведением инвесторов и кредиторов, включая коммерческие банки, финансовые и страховые компании, а также правилами биржевых сделок и др.

Собственники могут быть представлены акционерами, товарищами, пайщиками и др. Однако уже на стадии заключения контракта с предпринимателем-менеджером предприятия функцию собственника акционеры реализуют через уполномоченные органы управления коммерческой организацией. Договор с предпринимателем-менеджером по поручению собственников заключает, как правило, совет директоров коммерческой организации. Функция собственности и функция управления взаимно дополняются. Предприниматель-менеджер формирует менеджмент предприятия и несет ответственность за его эффективную работу.

По мнению американского ученого и политика Дж. К. Гэлбрейта:

> Большие размеры корпораций и соответствующее им планирование тесно связаны с изменениями в управленческих структурах. Один человек, имевший права собственности, уже не может осуществлять сколько-нибудь значительную власть в своей организации. Для принятия любых важных решений требуются коллективные знания и опыт многих людей... Так что классический предприниматель исчез. Новым источником власти стали знания и возможность применять их. Держатель акций, не участвующий в управлении, даже если у него имеется значительное их число, стал в основном пассивной фигурой... Власть перешла к тем, кто обладает относительными знаниями, к некой коллективной единице, которую я назвал «техноструктура[1].

Взаимоотношения между предпринимателем и менеджером, а также их обязанности и характер поведения американские предприниматели и исследователи Роберт Хизрич и Майкл Питерс определили так:

> Жизнь предъявляет к предпринимателям и менеджерам разные требования... — тип стратегической ориентации, подход к осуществлению замысла, метод задействования ресурсов, форма привлечения/приобретения ресурсов и разновидность организационной структуры делового предприятия[2].

Характеристика этих требований наиболее точно выявляет мотивации деятельности предпринимателя и менеджера. Различия заключаются в следующем.

Стратегическая ориентация:

- у предпринимателя — использование открывающихся возможностей;
- у менеджера — использование имеющихся ресурсов.

Осуществление замысла:

- у предпринимателя — революционное, ориентированное на быстрый результат;
- у менеджера — эволюционное, ориентированное на длительную перспективу.

Задействование ресурсов:

- у предпринимателя — многошаговое, стремление по возможности сохранить за собой свободу маневра;
- у менеджера — одношаговое, все фонды, необходимые для выполнения поставленной задачи, выделяются сразу.

Форма привлечения/приобретения:

- у предпринимателя — аренда, другие формы временного привлечения требуемых ресурсов;
- у менеджера — приобретение ресурсов в собственность и увеличение числа занятых.

Организационная структура:

- предпринимателя — горизонтальная, использование неформальных связей;
- менеджера — формализованная, иерархическая.

Указанные различия между предпринимателем и менеджером позволяют использовать возможности каждой из сторон для решения общих задач предприятия и учитывать возможные противоречия между ними.

---

[1] *Гэлбрейт Дж.К.* Жизнь в наше время. — М.: Прогресс,1986. – С. 384.

[2] *Хизрич Р., Питерс М.* Указ. соч. С. 68.

1.4. ОБЪЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

Объектами финансового управления на предприятиях и в организациях являются:

- имущество, включая недвижимое и движимое;
- имущественные права;
- работы и услуги;
- информация;
- результаты интеллектуальной деятельности;
- нематериальные блага.

Особенности финансового управления вытекают из классификации имущества по основному признаку: недвижимое и движимое имущество.

К *недвижимому имуществу* относятся:

- земельные участки;
- участки недр;
- обособленные водные объекты;
- леса;
- многолетние насаждения;
- здания и сооружения;
- имущественный комплекс.

Движимое имущество включает вещи, не относящиеся к недвижимости, в том числе деньги и ценные бумаги.

Недвижимое имущество требует государственной регистрации. Регистрации подлежат права собственности и другие вещные права, ограничения этих прав, их возникновение, переход и прекращение.

Характерная черта всех объектов управления состоит в том, что они могут свободно отчуждаться или переходить от одного лица к другому, если они не ограничены в обороте и не изъяты из оборота.

В рамках предприятий указанные объекты управления обособлены и имеют стоимостное выражение. Денежные средства, вложенные или авансированные в материальные и нематериальные объекты, опосредуют их использование, а также обслуживают непрерывную смену форм собственности.

Предприятие, являясь объектом управления, представляет собой единый имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие как имущественный комплекс относится к недвижимому имуществу.

Имущественный комплекс в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с отчуждением, установлением, изменением и прекращением прав. Это находит адекватное отражение в денежном обороте предприятия.

Денежный оборот предприятия, будучи обособленным, полностью или частично, составляет материальную основу финансового менеджмента.

Реальный денежный оборот — это экономический процесс, вызывающий движение стоимости, сопровождающийся потоком денежных платежей и расчетов.

В процессе управления предприятием важную роль играет его статус *юридического лица*. Это означает нахождение в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении предприятия обособленного имущества и ответственность по обязательствам этим имуществом, приобретение и осуществление от своего имени имущественных и личных неимущественных прав, наличие обязанностей, выступление истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо имеет самостоятельный баланс или смету, в которых отражается состояние имущества и источников его финансирования.

Юридическое лицо имеет учредителей и участников, которые участвуют в образовании его имущества, и поэтому могут иметь *обязательственные права* в отношении этого юридического лица или вещные права на его имущество.

Обязательственные права имеют участники хозяйственных товариществ и обществ, а также производственных и потребительских кооперативов. В силу обязательства хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы обязаны совершать в пользу учредителей или участников такие действия, как передачу имущества, выполнение работ, уплату денег и т.д. Учредитель или участник вправе требовать надлежащего исполнения обязательств. Указанные обязательства возникают, как правило, из договора.

Права собственности или иные *вещные права* имеют учредители государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также дочерних предприятий и учреждений, финансируемых собственником. Учредители не имеют имущественных прав в отношении общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов, объединений юридических лиц в виде ассоциаций, союзов и др.

Целевой характер деятельности юридического лица определяет его принадлежность к коммерческой либо некоммерческой организации. Извлечение прибыли как основная цель деятельности — отличительная черта коммерческой организации. Некоммерческая организация такую цель не преследует в качестве основной и полученную прибыль не распределяет между участниками.

Коммерческие организации имеют одну из следующих организационно-правовых форм:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы;
- государственные унитарные предприятия;
- муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации могут иметь следующие формы:

- потребительские кооперативы;
- общественные организации;
- религиозные организации;
- учреждения, финансируемые собственником;
- благотворительные и иные фонды;
- другие формы, включая ассоциации, союзы и т. п.

Организационно-правовая форма некоммерческой организации более гибкая и менее жестко определена законом по сравнению с коммерческой организацией.

Моментом создания *юридического лица* является его государственная регистрация, осуществляемая путем включения соответствующих данных в единый государственный реестр юридических лиц.

Деятельность юридического лица определяется в его *учредительных документах,* к которым относятся:

- устав;
- учредительный договор;
- общее положение об организации данного вида (для некоммерческих организаций).

Учредительный договор заключается, а устав утверждается учредителями юридического лица. Юридическое лицо в зависимости от организационно-правовой формы может действовать на основании только устава, устава и учредительного договора, только учредительного договора.

Учредительные документы должны содержать следующую обязательную информацию: наименование юридического лица; место нахождения юридического лица; порядок управления деятельностью.

Учредительный договор необходим на стадии создания юридического лица. Он отражает следующие основные аспекты:

- порядок совместной деятельности учредителей по созданию юридического лица;
- условия передачи создаваемому предприятию имущества учредителей;
- принципы участия учредителей в деятельности юридического лица;
- условия и порядок распределения между учредителями прибыли и убытков;
- порядок управления деятельностью юридического лица;
- условия и порядок выхода учредителей из состава юридического лица.

В наименовании юридического лица обязательно содержится указание на его организационно-правовую форму. Коммерческая организация должна иметь фирменное наименование. Некоммерческая организация, а также унитарное предприятие в наименовании содержат указание на характер их деятельности. Таким образом, из наименования юридического лица можно сделать ряд важных выводов, необходимых для финансового менеджера.

Юридические лица могут иметь представительства и филиалы.

Представительство — обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

Филиал — обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе и функции представительства.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Поэтому они наделяются имуществом создавшего их юридического лица и

действуют на основании утвержденных им положений. Им открывается текущий счет в банке. Юридическое лицо также назначает руководителей представительств и филиалов, которые действуют на основании его доверенности. В учредительных документах юридического лица указываются все созданные им представительства и филиалы.

Финансовый менеджмент часто имеет дело с *реорганизацией юридического лица*. Она возможна в форме слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования. Любая реорганизация осуществляется только по решению учредителей или органа юридического лица, который уполномочен на это учредительными документами. Реорганизация юридического лица в форме его разделения или выделения из его состава одного или нескольких юридических лиц допустима также по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда.

Фактом свершившейся реорганизации является государственная регистрация вновь возникших юридических лиц при слиянии, разделении, выделении, преобразовании юридического лица. Исключение составляет присоединение, при котором реорганизацией признается момент внесения записи в единый государственный реестр о прекращении деятельности присоединенного юридического лица.

Очень важно правильно оформить реорганизацию юридического лица для сохранения правопреемства новых юридических лиц. Это касается не только юридических, но и финансовых аспектов.

Имущество может находиться в собственности граждан и юридических лиц, а также Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований.

В Российской Федерации признаются *частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности*.

Имущество, находящееся в собственности двух лиц и более, принадлежит им на правах *общей собственности*. В общей собственности может быть определена доля каждого из собственников. В этом случае собственность будет *долевой*. Общая собственность без определения таких долей является *совместной*.

Обычно общая собственность на имущество является долевой. Участники долевой собственности по соглашению могут устанавливать порядок определения и изменения долей в зависимости от вклада каждого из них в образование и приращение общего имущества.

Финансовый менеджер действует в данном случае в соответствии с достигнутым соглашением и контрактом. Участники общей долевой собственности вправе по своему усмотрению продать, подарить, завещать, отдать в залог свою долю. Важно, что для участника долевой собственности законом предусмотрено право на предоставление в его владение и пользование части общего имущества, соразмерной его доле, а при невозможности этого он вправе требовать от других участников, владеющих и пользующихся имуществом, которое приходится на его долю, соответствующей компенсации.

Финансовый менеджер должен учитывать, что каждый долевой собственник участвует соразмерно со своей долей в уплате налогов, сборов

и иных платежей по общему имуществу, а также в издержках по его содержанию и сохранению. Долевые собственники имеют преимущественное право покупки продаваемой доли одним из участников по цене, за которую она продается, и на прочих равных условиях.

Финансовому менеджеру необходимо знать, что кредиторы участника долевой или совместной собственности при недостаточности у собственника другого имущества вправе предъявить требования о выделении доли должника в общем имуществе для обращения на нее взыскания. Если выделение доли в натуре невозможно либо против этого возражают остальные участники, кредитор может потребовать продажи должником своей доли остальным участникам общей собственности по рыночной стоимости с обращением вырученных от продажи средств. Если и этот вариант не устраивает участников общей собственности, кредитор может обратиться в суд и потребовать обращения взыскания на долю должника в праве общей собственности путем продажи этой доли с публичных торгов.

Существенное влияние на финансовый менеджмент оказывает процесс формирования имущества предприятия. *Источниками формирования имущества* являются:

- денежные и материальные взносы учредителей или участников;
- доходы от всех видов деятельности;
- кредиты банков, заемные и привлеченные средства других кредиторов;
- капитальные вложения, дотации и субсидии из бюджетных и внебюджетных фондов;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования, доходы от валютных курсовых разниц;
- доходы от финансовых вложений, включая вложения в имущество других предприятий, финансируемую аренду основных средств.

Структура источников формирования имущества предприятий и коммерческих организаций зависит от их организационно-правовой формы, видов деятельности, объемов производства и реализации продукции, работ и услуг. Источники формирования имущества оказывают существенное влияние на деятельность финансового менеджера, содержание контракта, заключаемого им с предпринимателем или собственником.

Имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, закрепляется соответственно за государственными и муниципальными предприятиями и учреждениями во владение, пользование и распоряжение на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Право хозяйственного ведения позволяет владеть, пользоваться и распоряжаться имуществом государственного или муниципального унитарного предприятия в определенных пределах. Собственник такого имущества решает вопросы создания, реорганизации и ликвидации предприятия, определяет предметы и цели его деятельности, назначает руководителя предприятия, осуществляет контроль целевого использования и сохранности имущества. Финансовый аспект

взаимоотношений состоит в том, что собственник может получать часть прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении предприятия.

Финансовый менеджер должен знать, что нельзя продавать принадлежащее предприятию на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных обществ и товариществ, распоряжаться этим имуществом без согласия собственника. Что касается движимого имущества, принадлежащего такому предприятию, то оно им распоряжается самостоятельно, без каких-либо ограничений со стороны собственника.

Особо следует выделить *казенные предприятия*. Начиная с 1994 г. федеральная государственная собственность закрепляется за казенными заводами, фабриками, хозяйствами на праве *оперативного управления*. Создание казенных предприятий происходит и на базе ликвидированных федеральных государственных предприятий. Такая ликвидация возможна из-за нецелевого использования выделенных федеральных средств, отсутствия прибыли по итогам последних двух лет, использования недвижимого имущества с нарушением действующих правил. Ликвидация федеральных государственных предприятий производится только при запрете на их приватизацию. Расчеты с кредиторами ликвидируемого федерального государственного предприятия, а также покрытие расходов на ликвидацию осуществляются за счет средств федерального бюджета. Получение кредитов казенными предприятиями возможно только при наличии гарантий Правительства Российской Федерации.

Казенное предприятие распоряжается закрепленным за ним имуществом только с согласия собственника. Собственнику принадлежит право изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество, закрепленное за казенным предприятием или учреждением.

Коммерческие организации, созданные в качестве собственников имущества и являющиеся юридическими лицами, обладают правом собственности на имущество, переданное им в форме вкладов и других взносов участниками, приобретаемое в результате своей предпринимательской деятельности и получаемое по иным основаниям, допускаемым законом.

Финансовый менеджер в данном случае обязан обеспечить распределение прибыли и других доходов в соответствии с размером и условиями внесения вкладов и других взносов участниками коммерческой организации, а также согласовывать свои действия с лицами, являющимися собственниками, действовать в их интересах, отчитываться перед ними о результатах своей деятельности.

Подводя итог, отметим, что управление финансовой деятельностью предприятия есть *управление реальным денежным оборотом.*

Финансовый менеджмент — это форма управления обособленным денежным оборотом, гарантией которого выступают вещные и обязательственные права собственников на имущество предприятия.

Глава 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

Исходной позицией в изучении концепции финансового менеджмента является его рассмотрение в качестве *формы управления процессами финансирования предпринимательской деятельности, адекватной экономике рыночного типа.*

Наука и практика финансового менеджмента чрезвычайно мобильны и отражают состояние законодательной базы, а также конструктивные преобразования в деятельности предприятий. Административно-командный тип управления финансами предприятий консервативен и в отличие от теории и практики финансового менеджмента не стимулирует накопление капитала для осуществления инвестиций и повышения доходности. В результате он вступает в противоречие с развитием производства, ограничивает возможности роста производительности труда.

Финансовый менеджмент — это система, функционирование которой направлено на достижение общих целей управления предприятием. Финансовый менеджмент, с одной стороны, у п р а в л я е м а я система, имеющая определенные закономерности и особенности, с другой стороны — у п р а в л я ю щ а я система, часть общей системы управления предприятием. Будучи управляемой системой, финансовый менеджмент в значительной мере подвержен государственному регулированию через налоги, цены, процентные ставки и т.п. Управляемая система означает, что финансовый менеджмент является объектом управления, испытывающим воздействие потока управленческих решений. Субъекты управления включают органы государственного управления, финансовые и налоговые органы, банки, страховые организации и др. Главный субъект управления — с о б с т в е н н и к . Но именно собственник в большей мере сталкивается с другой стороной финансового менеджмента — управляемой системой, что нередко приводит к противоречиям.

Долгое время в качестве ведущей управляемой системы рассматривался хозяйственный механизм, включающий ***финансово-кредитный механизм.*** Как некий единый объект управления финансово-кредитный механизм основывался на признании общности денежного оборота предприятий и государства. Понятие финансово-кредитного механизма означало взаимосвязь и взаимовлияние всех составляющих его элементов, которые определяли возможность эффективного функционирования для достижения поставленных целей. При этом большое внимание уделялось системности и комплексности управления.

Действие финансово-кредитного механизма было направлено прежде всего на управление финансами предприятий, в частности, выявление