

Финансовый менеджмент — искусство управления и руководства

Григорий КОБРИНСКИЙ,
доктор экономических наук,
профессор, заведующий кафедрой
финансов и финансового
менеджмента БГЭУ

Тамара БОНДАРЬ,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры финансов и
финансового менеджмента БГЭУ

Термин «финансовый менеджмент организации» получил широкое распространение в Беларуси в период перехода экономики на рыночные основы ведения хозяйства. В исследованиях отечественных и зарубежных авторов содержание финансового менеджмента трактуется как искусство управления и руководства финансовыми отношениями с целью эффективного использования основного и оборотного капитала, трудовых и материальных ресурсов.

Принципы финансового менеджмента организации определяются принципами функционирования финансов. С развитием предпринимательства, конкурентоспособности предприятий, организаций, акционерных обществ методология финансового менеджмента претерпевает существенные изменения. Практика управления финансовыми ресурсами и капиталом, методы и формы, профессиональные приемы финансового менеджмента реализуются в зависимости от позиции предприятия на рынке. В современных условиях, когда предприятие самостоятельно принимает решения, резко повышается ресурсный потенциал хозяйствующего субъекта. Это предполагает оптимизацию финансовых отношений и повышение эффективности управления финансовыми ресурсами. Показатели финансового состояния являются как бы индикаторами успешной хозяйственной деятельности, финансового благополучия, определяют конкурентоспособность, потенциал в деловых

В статье изучается место и роль финансовой службы в становлении финансового менеджмента на предприятиях. Авторы высказывают и обосновывают мнение о неэффективности использования в роли специалистов финансовой службы работников с бухгалтерской квалификацией и менталитетом бухгалтера, что имеет место на практике и объективно сдерживает процесс становления финансового менеджмента на белорусских предприятиях.

отношениях, а в итоге – положение на финансовом рынке.

Кардинальные изменения в экономике и финансах предъявляют высокие требования к профессионализму управленческого аппарата. При этом знание специфики финансового менеджмента необходимо для эффективного управления производством. Именно с его становлением и распространением связываются надежды по закреплению позитивных перемен в национальной экономике.

В настоящее время финансовый менеджер на белорусских предприятиях выполняет следующие функции:

- ▶ организация финансовой работы предприятия;
- ▶ разработка перспективных и текущих финансовых планов и контроль за их выполнением;
- ▶ осуществление оперативной финансовой работы;
- ▶ проведение кредитной политики;
- ▶ организация валютной политики;
- ▶ формирование финансовой документации (банковской, статистической и т.п.);
- ▶ анализ финансового состояния предприятия и определение эффективности использования финансовых ресурсов.

В современных условиях функции финансовой службы на большинстве белорусских предприятий выполняются одним (несколькими) работниками в составе бухгалтерии или совместным отделом бухгалтерского учета и финансирования, который также подчиняется главному бухгалтеру. Эта подчиненность финансовой службы бухгалтерии закрепляется в законодательных и уставных документах предприятий. Так, например, в Законе Рес-

публики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности» определено, что именно главный бухгалтер предприятия несет ответственность за движение имущества и выполнение обязательств. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства предприятия считаются недействительными и не должны приниматься к исполнению.

Такие установки постепенно обеспечили бухгалтеру должный авторитет и вес в системе управления предприятием. Финансисту же в такой управленческой вертикали места зачастую вообще не отводится, так как по закону он не имеет реальных прав на управление финансовыми отношениями и потоками предприятия.

Использование бухгалтеров в роли финансовых управляющих, на наш взгляд, является стратегической ошибкой и основным препятствием для проникновения финансового менеджмента в отечественную хозяйственную практику. Личностно-должностные качества бухгалтера и финансиста противоположны.

Главное в работе бухгалтера – способность внимательно разобрататься в первичных документах и в соответствии с инструкциями точно отразить их в бухгалтерских регистрах. При этом основными чертами хорошего бухгалтера являются педантичность, осторожность и строгое фиксирование только того, что уже имело место быть.

Работа финансового менеджера связана с принятием решений в условиях многовариантности исполнения одной и той же финансовой транзакции.

Если бухгалтер фиксирует денежное значение осуществленных транзакций, отображая их в итоговом документе – балансе, то финансист формирует эти значения из множества неизвестных. В сущности, все функции по поиску значений этих неизвестных и есть финансовая работа.

Приведенные различия в личностных и профессиональных характеристиках этих работников указывают на то, что даже очень хороший специалист с бухгалтерским образованием и бухгалтерским менталитетом не сможет обеспечить нужный уровень управления финансами предприятия.

Внедрение на предприятиях финансового менеджмента позволит финансовому менеджеру, обладающему высоким уровнем профессионализма, развитым финансовым мышлением, умением быстро реагировать на изменения в управляемой системе, приспособившись к ним, а при необходимости – формировать более предпочтительную бизнес-среду.

Изменение статуса финансового менеджера на современных предприятиях, при столь очевидной бухгалтерской экспансии, возможно только путем совершенствования действующей системы подготовки кадров для реального сектора национальной экономики и, в частности, кадров для финансовой службы предприятий.

В настоящее время абсолютное большинство учебных заведений Беларуси экономического профиля специализируются на выпуске бухгалтеров, экономистов. Необходимость диверсификации списка своих специализаций, приведения их в соответствие с требованиями времени осознана немногими из них. В Белорусском государственном экономическом университете такая работа была проведена в 2004 году и завершилась открытием специализации «финансовый менеджмент».

Для определения перечня дисциплин специализации и содержания предметов важно было учесть зарубежный опыт управления финансами. В западных странах на крупных предприятиях для управления финансами создается финансовая дирекция, состоящая из финансовых отделов и финансовых менеджеров.

При определении содержания работы финансовой дирекции (финансового менеджера) следует отметить, что она или выполняет часть работы высшего звена управления, или представляет ему информацию для принятия решений в области финансовой деятельности.

По распоряжению высшего органа управления предприятия (в США – Совета директоров, в Германии – Наблюдательного совета, который состоит

из владельцев компании, работников, независимых экспертов) создается финансовая дирекция, как правило, включающая финансовый отдел и бухгалтерию. В последнее время в структуре финансовой дирекции все чаще можно встретить отделы экономического анализа, валютный и другие. Дирекция и каждое ее подразделение организуют свою деятельность на основе Положения о финансовой дирекции, утвержденного руководителем корпорации. В Положении отражаются общие организационные моменты и структура финансовой службы, конкретные задачи и функции, взаимоотношения с другими подразделениями предприятия, права и ответственность. Задачи, поставленные перед финансовой дирекцией, охватывают все стороны функционирования хозяйствующего субъекта.

Финансовый менеджер должен обладать следующими основными качествами: концептуальными способностями, т.е. умением чувствовать связь между своей фирмой и внешним окружением; умением видеть главные направления, создающие благоприятные возможности или угрозу для фирмы; способностью прогнозировать спрос и предложение на рынке товаров и услуг, на финансовом рынке; принимать управленческие решения в условиях коммерческого риска.

Решения финансового менеджера должны опираться на результаты финансового анализа и достаточный объем информации.

Рассматривая техническое обеспечение системы управления финансами акционерного общества, следует отметить, что оно является одним из приоритетных ее элементов. Большинство современных систем, основанных на безбумажной технологии (межбанковские расчеты, взаимозачеты, расчеты с помощью кредитных карточек и др.), невозможны без использования сетей ЭВМ, персональных компьютеров, функциональных пакетов прикладных программ.

Важным моментом для организации работы финансового менеджера являются квалификационные требования. Они разрабатываются в виде при-

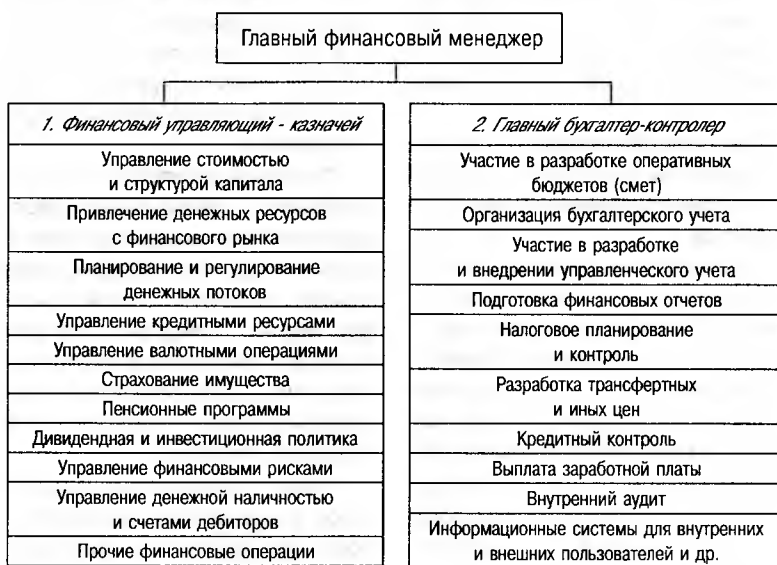


Схема управления финансами Западной промышленной корпорации

ложения к должностным обязанностям финансового менеджера, в них определяется объем необходимых знаний и требуемых навыков.

Финансовый менеджер компании принимается на работу в качестве наемного работника по контракту, в котором определены его функциональные обязанности, порядок и размер оплаты труда. Если финансовый менеджер относится к высшему руководству, то, кроме заработной платы, он по результатам деятельности компании может получать процент от чистой прибыли (танъема), который утверждается высшим органом управления хозяйствующего субъекта: собранием акционеров, учредителей, правлением акционерного общества. В некоторых странах (США, Япония) высшие финансовые менеджеры обладают пакетом акций компании.

Формальный контроль за деятельностью финансового менеджера осуществляет общее собрание акционеров. При этом более действенным может быть контроль со стороны банков (при оценке кредитоспособности заемщика на предмет выдачи ему ссуды), налоговых органов и т.д. Для финансового менеджера наиболее эффективным контролером является рынок, функционирующий на основе спроса и предложения на товары и услуги, в том числе через колебания курса ценных бумаг данного акционерного общества.

В структуре финансового менеджмента западных промышленных корпораций основными звеньями являются: главный финансовый менеджер (руководитель штаба по управлению финансами) – трэжэри; финансовый управляющий-казначей; главный бухгалтер-контролер.

Следовательно, комплексная работа по принятию финансовых решений предполагает использование всего набора рыночных инструментов для привлечения денежных ресурсов для обеспечения нормального функционирования акционерного общества (предприятия).

Выделяют следующую классификацию финансовых инструментов: первичные (денежные средства, ценные

бумаги, дебиторская и кредиторская задолженность по текущим операциям и др.) и вторичные, или производные (фьючерсные, опционные и форвардные контракты).

С учетом зарубежного опыта и сильных сторон отечественной системы образования в БГЭУ была выработана своя концепция обучения финансовых менеджеров. Согласно ей концепции финансового менеджера – это универсальный специалист. Он обязан досконально владеть бухгалтерским учетом, что позволит ему понять экономическое содержание каждой статьи баланса предприятия, бухгалтерские проводки и пр. Он должен знать, понимать, уметь читать финансовую отчетность и иметь достаточное представление о ее аналитических возможностях, принципах и логике формирования, составе и взаимосвязи основных информационных блоков. Кроме этого, ему необходимо глубокое знание целого ряда специальных дисциплин: финансов, финансового менеджмента, финансовой математики и статистики, ценообразования, финансового планирования и финансового анализа, антикризисного менеджмента, риск-менеджмента, без которых его деятельность окажется малоэффективной.

Успешная работа современного финансового менеджера будет невозможной без использования бюджетирования, контроллинга, налогового планирования, факторинга, лизинга, франчайзинга и других современных инструментов оптимизации финансовых отношений и потоков. Он должен находиться в центре всех событий хозяйственной жизни предприятий, взять на себя ответственность за постановку проблем финансового характера, выбор способов и путей их разрешения.

Высокий уровень профессиональной подготовки отечественного финансового менеджера позволит ему определять финансовую политику предприятия в разрезе всех ее составляющих, а именно:

► маркетинговую политику, которая в рыночной экономике всецело предопределяет скорость продвижения товаров на рынке, обеспечивает устойчивость рыночных позиций пред-

приятия, возможности расширения сегментов рынка и т.п.;

► ценовую политику, способствующую росту объема продаж как материальной основы первичных доходов предприятия;

► инвестиционную политику, формирующую инвестиционный портфель предприятия с учетом таких факторов, как конъюнктура рынка, инфляционные ожидания, окупаемость инвестиций и т.п.;

► заемную политику, которая четко определяет наиболее выгодные для предприятия формы, условия заимствования исходя из стоимости заемных финансовых ресурсов;

► страховую политику, обеспечивающую имуществу предприятия максимальную страховую защиту и максимально возможное возмещение наступивших потерь и убытков;

► амортизационную политику, которая гарантирует предприятию реновацию основных фондов и частично их расширенное воспроизводство в условиях дефицита и дороговизны других возможных источников капитальных вложений;

► налоговую политику, позволяющую оптимизировать свои налоговые расходы на основе эффективного налогового планирования.

Выпуск вузами профессиональных финансовых менеджеров и подключение их к управлению финансами предприятий изменит расстановку сил в управленческой иерархии, повысит значение финансовой службы, активизирует финансовую работу, с которой аналитики связывают возможность сохранения и развития наметившихся позитивных тенденций в развитии национальной экономики.

В свою очередь, успехи национальной экономики, обусловленные эффективным управлением финансовыми отношениями и потоками, окончательно закрепят за финансовыми менеджерами роль главных управленческих фигур на предприятии, повысят их статус, акцентируют внимание руководителей предприятий и государства на проблемах активного использования финансового менеджмента. ■

Раздел подготовил В. БАЦКАЛЕВИЧ.