

## **Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Сущность финансового менеджмента.
2. Виды финансового менеджмента.
3. Объект и субъект финансового менеджмента.
4. Функции финансового менеджмента и их содержание.

### **1. Сущность финансового менеджмента.**

Переход на рыночный механизм регулирования финансово-экономическими отношениями привел к дальнейшему усилению воздействия принципов управления экономикой. Управление финансовыми ресурсами отдельных хозяйствующих субъектов представляет собой понятие финансового менеджмента (financial management).

Однако это определение дает внешнее представление о финансовом менеджменте. Необходимость применения финансового менеджмента в деятельности хозяйствующего субъекта определяется несколькими условиями.

Во-первых, успешное управление возможно только при комплексном и системном подходе в изучении экономических закономерностей и влияния их на изменения финансовых ситуаций на рынке товаров и капитала, так как движение финансовых ресурсов не возникает само по себе, а толчком их поступления и использования являются финансовые отношения хозяйствующего субъекта:

- со своими работниками по вопросам выплаты заработной платы, выплат и начисления премий и т. д.;
- с партнерами по вопросам заключения хозяйственных сделок, уплаты или получения штрафов за нарушение хозяйственных договоров;
- с бюджетом по поводу уплаты налогов и платежей, получения ассигнований из бюджета;
- с органами финансово-кредитной системы по поводу размещения временно свободных денежных средств на счетах в банках или получения, погашения кредитных ресурсов и др.

В силу улучшения этих взаимоотношений появляется цель оптимизации объемов поступлений финансовых ресурсов, снижения расходов по их использованию.

Во-вторых, движение финансовых ресурсов, финансовых потоков осуществляется во времени. Увязка их по входящим и исходящим объемам, по периоду формирования и использования во многом

устанавливает результаты и непрерывность производственного процесса.

В-третьих, достижение поставленных целей во многом определяется качеством разработанных планов и прогнозов, своевременностью принимаемых решений в области маневрирования финансовой деятельностью, что в свою очередь дает возможность применения новых, современных методов управления движением финансовых ресурсов.

В-четвертых, принятие правильных решений в области финансовой деятельности предполагает разработку и выбор критериев, а также многовариантных подходов к решению одной и той же задачи в зависимости от различных финансовых ситуаций.

В-пятых, скоростной жизненный ритм, высокий динамизм факторов внешней финансовой среды требуют быстрого реагирования на происходящие изменения и внесения корректировок в текущие и перспективные планы развития организаций.

В-шестых, эффективное финансовое управление в условиях рыночных отношений требует рассмотрения всех финансовых операций и принятия правильных решений по ним с точки зрения учета возникающих финансовых рисков и их минимизации.

Управление финансовыми ресурсами и финансовыми отношениями, прежде всего, предполагает разработку специфических методов, с помощью которых предприятие достигает поставленных целей. При функционировании предприятия могут ставить следующие цели:

- достижение положительных финансовых результатов деятельности;
- максимизация прибыли;
- сохранение фирмы, стабилизация ее финансового состояния;
- максимизация рыночной стоимости фирмы.

Исходной базой для управления финансами предприятия является его финансовое состояние. В связи с этим финансовые решения принимаются индивидуально в каждом конкретном случае.

Основными этапами финансового менеджмента являются:

1. Обоснование главной цели.
2. Определение конкретных задач для каждого объекта управления.
3. Установление критериев, характеризующих достижение цели, поставленных задач.
4. Разработка нескольких вариантов решения финансовых задач.

5. С учетом выбора наилучшего варианта обоснование финансовых планов и показателей.

6. Разработка финансовой стратегии.

7. Определение финансовой тактики.

8. Реализация намеченных решений финансовой программы развития хозяйствующего субъекта.

9. Текущий контроль за реализацией решений, проведением хозяйственных и финансовых операций.

10. Оценка результативности принятых и реализованных решений, результатов.

Понятие финансового менеджмента можно рассматривать с трех сторон:

- как систему экономического управления;
- как орган управления (аппарат управления);
- как форму предпринимательской деятельности.

В практическом использовании финансовый менеджмент связан с управлением разными финансовыми активами, каждый из которых требует использования соответствующих приемов управления и учета специфики соответствующего звена финансового рынка.

Поэтому финансовый менеджмент можно рассматривать как сложный управленческий комплекс, который включает в себя:

- 1) риск-менеджмент;
- 2) менеджмент активов;
- 3) менеджмент капиталов и обязательств;
- 4) менеджмент финансового состояния организаций;
- 5) менеджмент финансовых потоков.

Если рассматривать финансовый менеджмент как аппарат управления, то можно отметить, что эта сторона проявляется во влиянии человеческого фактора на руководство всей системы управления. Рациональное управление объектом – это искусство, которое базируется на специальных знаниях и в каждом конкретном случае отражает талантливость менеджера, его инициативу и находчивость.

Говоря о третьей стороне финансового менеджмента, можно указать, что она проявляется в оказании услуг управления финансовыми ресурсами специальными компаниями и получении за это определенной платы.

Таким образом, более детальное определение *финансовому менеджменту* специалисты в области экономики и финансов дают

как процесс управления, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки финансовой цели и разработки способов ее достижения.

## **2. Виды финансового менеджмента.**

Финансовый менеджмент многовариантен.

**В зависимости от поставленных целей** выделяют следующие его разновидности:

1. *Агрессивный* – ставит задачу достижения целей предприятия в кратчайшие сроки с максимальным использованием финансовых ресурсов, обычно заемных. Такая финансовая стратегия сопровождается высоким уровнем финансовых рисков. Преимущества выражаются в том, что данный тип управления позволяет обеспечить высокую эффективность использования финансовых ресурсов, если отсутствуют негативные внешние и внутренние факторы. Недостатки – в наличии факторов, отрицательно влияющих на нормальную финансовую деятельность хозяйствующего субъекта, что приводит к существенным финансовым потерям, а также в преобладании спекулятивных операций над инвестиционными.

2. *Консервативный* – преследует цель обеспечения максимальной финансовой устойчивости и стабильности развития хозяйствующего субъекта. Этот вид финансового менеджмента минимизирует возникающие финансовые риски и использует преимущественно в качестве основного источника финансирования собственные финансовые ресурсы организации. Спекулятивные тенденции сильно уступают инвестиционным либо отсутствуют. Преимущество данного типа управления заключается в том, что он обеспечивает нормальный ход хозяйственной и финансовой деятельности хозяйствующего субъекта. Недостатки: отрицательно отражается на эффективности использования финансовых ресурсов, в результате чего замедляется оборачиваемость, снижается уровень рентабельности, сроки достижения поставленных целей растягиваются.

3. *Умеренный* – разумный компромисс между агрессивным и консервативным менеджментом. Направлен на полное удовлетворение текущей потребности в финансовых ресурсах, создание страховых резервов в размерах, обеспечивающих снижение рисков в хозяйственной и финансовой деятельности. При этом

обеспечивается среднее соотношение между уровнем риска и уровнем эффективности использования финансовых ресурсов.

**По временному признаку** финансовый менеджмент делится:

- 1) на стратегический менеджмент;
- 2) на оперативно-тактический менеджмент.

**Стратегический** финансовый менеджмент связан с реализацией выбранной стратегической основной цели формирования и использования финансовых ресурсов на долгосрочную перспективу. Например, представляет собой управление инвестициями, т. е. план обоснования и реализации инвестиционного проекта. Стратегический финансовый менеджмент в данном аспекте предполагает, прежде всего:

- отбор критериев принятия инвестиционных решений;
- финансовую оценку проектов вложения капитала;
- выбор наиболее оптимального варианта вложения капитала;
- определение источников финансирования.

Оценка инвестиций производится с помощью различных критериев. Например, капитал выгодно вкладывать:

- если прибыль от вложения капитала в проект превышает прибыль от депозита;
- если рентабельность инвестиций превышает уровень инфляции;
- если рентабельность данного проекта с учетом фактора времени выше, чем рентабельность других проектов.

**Оперативно-тактический финансовый менеджмент** представляет собой управление финансовыми ресурсами в течение небольшого промежутка времени, определенного производственной необходимостью. Например, составление плана движения финансовых потоков, в том числе и денежных средств, на время посевной или уборочной кампании, сбалансированных по декадам или другим кратковременным периодам.

Управление денежными средствами может быть направлено:

во-первых, на обеспечение такой суммы денежных средств, которой будет достаточно для выполнения финансовых обязательств;

во-вторых, на достижение высокой доходности от использования денежных средств в качестве финансовых потоков.

Целью управления денежными средствами может быть:

- увеличение скорости их поступления;
- снижение скорости денежных выплат;
- обеспечение максимальной отдачи от вложения денежных средств.

Увеличение скорости поступления денежных средств возможно, например, за счет реализации произведенной продукции и более быстрого поступления денежных средств на расчетные счета в результате применения эффективных форм расчетов, за счет получения денег от дебиторов при использовании новых схем оплаты и т. д.

В процессе управления большое значение имеет отбор потенциальных покупателей и выбор условий и форм расчетов за товары (работы и услуги), например, получение аванса, предоплаты, эффективные виды аккредитива и др.

Анализ покупателей следует осуществлять по таким критериям, как:

- соблюдение ими в прошлом платежной дисциплины;
- состояние их финансовой устойчивости;
- уровень и динамика их платежеспособности.

Управление дебиторской задолженностью включает в себя контроль за ее продолжительностью. Для этого целесообразно проводить группировку дебиторской задолженности по срокам ее возникновения: до 1 месяца, до 3 месяцев, до 6 месяцев и т. д.

Для снижения скорости денежных выплат необходимы методы, которые позволяют отсрочить платежи, чтобы сохранить денежные средства в обращении как можно дольше, например, инвестиционный налоговый кредит.

Максимальная отдача от вложения денежных средств может обеспечиваться за счет анализа направлений вложений и выбора тех из них, которые в ближайшее время смогут способствовать наращиванию объемов производимой продукции, реализовав которую, хозяйствующий субъект увеличит денежную выручку и прибыль организации.

Положительные результаты финансового менеджмента во многом определяются применением и реализацией разработанной финансовой политики.

**Финансовая политика** представляет собой совокупность форм, методов и направлений воздействия субъекта управления на улучшение расчетной дисциплины хозяйствующего субъекта с партнерами, повышение показателей финансовых результатов и финансового состояния его деятельности.

Финансовая политика управления включает в себя разработку стратегии и тактики.

Под **стратегией** понимают общую программу формирования и использования финансовых ресурсов, обеспечивающую получение

стабильных финансовых результатов. Стратегия предусматривает выбор общей цели хозяйствования, а также способов ее реализации.

Реализация финансовой стратегии предусматривает разработку финансовой тактики. **Финансовая тактика** – это конкретные методы и инструменты достижения поставленной цели в конкретных условиях экономического развития организации.

### **3. Объект и субъект финансового менеджмента.**

**Объектом управления** финансового менеджмента является совокупность условий осуществления финансовых потоков, кругооборота капитала, наращивания активов организации с учетом минимизации финансовых рисков для достижения улучшения финансового состояния хозяйствующего субъекта и финансовых отношений между хозяйствующими и другими субъектами финансовой системы.

В рыночной экономике всегда существует риск, конкуренция, встречается много препятствий на пути к намеченной цели. Одновременно появляются варианты ее достижения, однако выбрать лучший из них, обойти препятствия, предугадать оптимальное решение – это высокое искусство управления деятельностью любого хозяйствующего объекта. В связи с этим главной фигурой, **субъектом управления** на предприятии должен быть не руководитель-администратор, не коммерческий директор, а финансовый менеджер во главе аппарата управления. На крупных предприятиях и в акционерных обществах (АО) таким аппаратом управления может быть финансовая дирекция во главе с финансовым директором или главным финансовым менеджером. В настоящее время в сельскохозяйственных организациях функции финансового менеджера возложены на главного бухгалтера и главного экономиста.

Финансовая дирекция может состоять из различных подразделений, состав которых определяется высшим органом управления хозяйствующего субъекта. К этим подразделениям могут относиться: финансовый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерия, лаборатория экономического анализа и т. д.

Дирекция и каждое ее подразделение должны функционировать на основе Положения о финансовой дирекции или подразделении. Положение может включать в себя общие моменты деятельности организации, ее задачи, структуру, функции, взаимоотношение с другими подразделениями и службами хозяйствующего субъекта, права и ответственность.

Основными функциями финансовой дирекции являются:

- определение цели финансового развития предприятия;
- установление основных задач, решение которых позволит достичь поставленной цели;
- составление плана денежных потоков, финансовых планов краткосрочного, среднесрочного и перспективного периода действия;
- разработка финансовой стратегии, финансовой программы развития хозяйствующего субъекта и его подразделений. Эта программа может включать в себя следующие составляющие: кредитную, инвестиционную, налоговую и др.;
- установление финансовой тактики, применяемой для осуществления ранее разработанной финансовой стратегии;
- обеспечение деятельности хозяйствующего субъекта финансовыми ресурсами;
- осуществление денежных расчетов с поставщиками и подрядчиками, страховыми компаниями, учреждениями банков и другими организациями;
- ведение бухгалтерского, налогового и статистического учета в области финансов;
- анализ финансовой деятельности хозяйствующего субъекта и его подразделений.

На крупных предприятиях и в АО целесообразно формировать группу финансовых менеджеров, за каждым из которых могут закрепляться конкретные направления работы и определяться обязанности.

Финансовый менеджер может являться наемным работником, который привлекается к управленческой деятельности по контракту. Как высший служащий, кроме заработной платы он может получать вознаграждение в виде процента от прибыли. Такое вознаграждение называется **тантьема**. Его размер определяется высшим органом управления предприятия.

#### **4. Функции финансового менеджмента и их содержание.**

Сущность финансового менеджмента проявляется через его функции.

1. Информационная функция обеспечивает финансовый менеджмент необходимыми показателями, которые впоследствии обрабатываются с целью управления обеспечения процесса

производства финансовыми ресурсами и эффективного их использования.

2. Функция планирования обеспечивает функционирование хозяйствующего субъекта в соответствии с определенными ориентирами в виде определенных показателей, сведенных в финансовые планы и программы, с целью эффективного использования финансовых ресурсов.

3. Функция прогнозирования тесно связана с планированием и представляет собой разработку финансовых операций на длительную перспективу с вариантностью развития объектов управления на основе наметившейся тенденции. В силу осуществления прогнозов на длительный период они часто носят несколько условный характер. Для достижения перспективных показателей выполняют корректировку ранее разработанных вариантов прогнозов.

4. Функция организации в финансовом менеджменте сводится к созданию органов финансового управления, установлению взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработке Положения и других документов, которые ложатся в основу их функционирования.

5. Функция регулирования в финансовом менеджменте предполагает разработку и реализацию текущих мероприятий по устранению возникших отклонений от графиков, плановых заданий, установленных нормативов.

6. Функция координации в финансовом управлении выражается в обеспечении согласованности работы всех органов, звеньев, работников системы управления.

7. Функция стимулирования в финансовом управлении представляет собой разработку и применение системы стимулирования качества управления, выражающейся в поощрениях в зависимости от количества и качества затраченного труда, результатов менеджмента.

8. Контрольная функция в финансовом менеджменте выражается в проверке выполнения финансовых программ, планов и отдельных показателей по формированию и использованию финансовых ресурсов, финансового состояния хозяйствующего субъекта. Используя метод анализа, контрольная функция вскрывает дополнительные резервы и возможности, вносит изменения в финансовые программы.