

До недавнего времени на многих отечественных предприятиях на совершенствовании финансового менеджмента останавливали взгляд как бы мимоходом. Сегодня общая парадигма управления существенно меняется. Персонал рассматривается как основной ресурс, в значительной степени определяющий успех всей деятельности производственной структуры, которой надо грамотно управлять, создавая оптимальные условия развития и вкладывая необходимые средства.

Об актуальности и эффективности системы финансового менеджмента для белорусских организаций, в т. ч. в отрасли связи, в интервью «ВС» рассказывает кандидат экономических наук доцент БГУИР Ирина Витальевна НАСОНОВА.

# МАТРИЦА ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**– Ирина Витальевна, определите, пожалуйста, насколько сейчас важна и почему, на ваш взгляд, особенно актуальна тема финансового менеджмента?**

– Прежде всего, необходимо сказать, что финансовый менеджмент был актуален всегда и в масштабах мировой экономики. Многие объясняют, например, дословный перевод английского выражения financial management – «управление финансами». При этом особую востребованность финансовый менеджмент приобретает у субъектов, стремящихся улучшить результаты своей финансово-экономической деятельности, повысить собственный финансовый потенциал, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Финансовый менеджмент предполагает формирование системы управления образованием, распределением и использованием финансовых ресурсов, т. е. находящихся в распоряжении денежных средств,



и их эффективным кругооборотом. Поскольку в современных условиях всем целесообразно рассчитывать в первую очередь на собственные усилия и результаты, самостоятельную минимизацию возникающих финансовых рисков, тема финансового менеджмента особенно актуальна.

**– А насколько он эффективен?**

– Показатель эффективности, а фактически – результативности финансового менеджмента определяется отношением полученных организацией результатов

к затраченным ресурсам. На практике это позволяет оценить уровень рентабельности. В данном случае могут использоваться различные показатели: во-первых, данные рентабельности выпускаемой продукции, во-вторых – показатели рентабельности капитала или активов. И в третьих – цифры, рассчитываемые на основе потоков денежных средств.

Первая группа показателей формируется на основе расчета уровня рентабельности по показателям прибыли, отражаемым в отчетности организации. Чистая прибыль, балансовая прибыль, налогооблагаемая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении организации, относятся к объему реализации или к себестоимости. На основе данных показателей рассчитывается прибыльность базисного и отчетного периода.

Вторая группа связана с расчетом рентабельности в зависимости от изменения размера и характера вложенных средств. Чистая

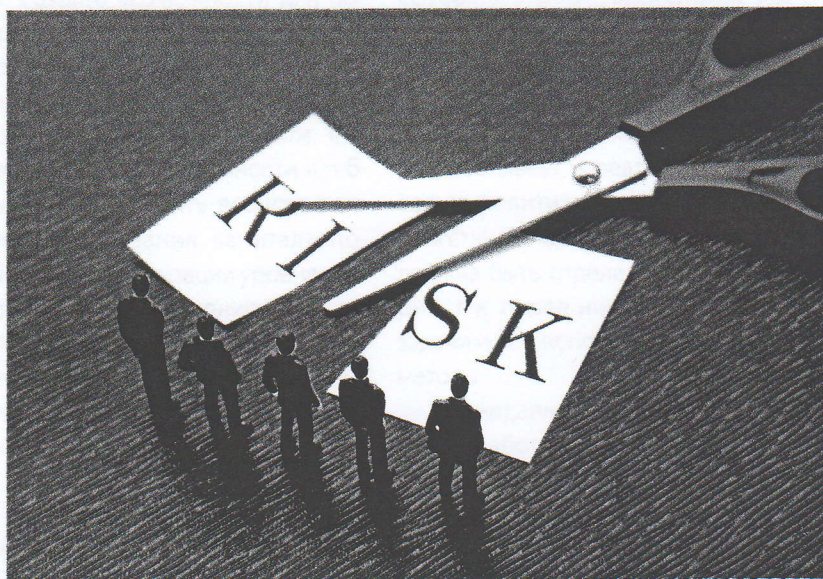
прибыль относится ко всем активам, или к инвестиционному капиталу, или к собственному капиталу.

Данные показатели практичны, т. к. отвечают интересам участников бизнеса. Например, администрацию организации интересует отдача всех активов или капитала. Инвесторов – отдача на инвестируемый капитал. Собственников и учредителей – доходность акций и получаемый размер дивидендов и т. д.

Третья группа показателей формируется на базе расчета уровня рентабельности, аналогично показателям первой и второй групп. Различия в том, что вместо прибыли в расчет принимается чистый приток денежных средств, т. е. он относится к объему реализации, или совокупному капиталу, или собственному капиталу. Эти показатели дают представление о степени возможности организации обеспечить кредиторов и акционеров денежными средствами в связи с использованием имеющегося у нее финансового и производственного потенциала.

Расчет рентабельности на основе потока денежных средств широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой. Он считается приоритетным, т. к. операции с денежными потоками являются одним из основных принципов интенсивного типа производства, принципом «здоровья» экономики и финансового состояния организации. Поэтому эффективность финансового менеджмента в организации можно оценить, например, посредством показателей рентабельности. Полагаю, что особое значение приобретает динамика указанных показателей за период 3–5 лет, которая характеризует достигнутый уровень эффективности организации и его изменения в положительную или отрицательную сторону.





**– Какие проблемы белорусских организаций, в т. ч. в отрасли связи, система финансового менеджмента способна успешно решить?**

– Как известно, основной целью финансового менеджмента является выработка решений для достижения оптимальных конечных результатов и нахождения наилучшего соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития предприятия и принимаемыми решениями в текущем и перспективном финансовом управлении. При этом предполагается создание необходимых условий для такого движения финансовых и денежных потоков, которое обеспечивало бы платежеспособную и эффективную деятельность предприятия. Именно с этой целью прежде всего осуществляется в финансовом менеджменте управление активами, источниками финансирования, финансовыми результатами и уровнем рисков, планирование динамики активов и пассивов. Основой для принятия управленческих решений должен быть финансовый анализ на основе оценки фактического финансового состояния предприятия.

В этой связи система финансового менеджмента способна успешно решить целый ряд важных задач.

1. В условиях недостатка платежеспособности – обеспечить достаточный объем финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия. Эта цель достигается путем определения общей потребности в финансовых ресурсах предприятия на предстоящий период, максимизации объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников, определения целесообразности формирования собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников, управления привлечением заемного капитала, оптимизации структуры источников формирования ресурсного финансового потенциала.

2. В условиях недостаточной эффективности использования финансовых ресурсов – обеспечить рациональное распределение и использование сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия. Оптимизация распределения сформированного объема финансовых ресурсов предусматривает установление необходимой пропорциональности в их использовании на цели экономического и социального развития предприятия, выплаты необходимого уровня доходов на инвестированный капитал собственникам предприятия.

3. В условиях недостаточной ликвидности – оптимизировать денежный оборот. Решается путем эффективного управления денежными потоками предприятия в процессе кругооборота его денежных средств, обеспечения синхронизации объемов поступления и расходования денежных средств по отдельным периодам, поддержания необходимой ликвидности его оборотных активов.

4. В условиях необходимости увеличения размера получаемой прибыли – обеспечить ее максимизацию при предусматриваемом уровне финансового риска. Максимизация прибыли достигается за счет эффективного управления активами предприятия, грамотного вовлечения в хозяйственный оборот заемных финансовых ресурсов, выбора наиболее эффективных направлений операционной и финансовой деятельности. Также она должна обеспечиваться в пределах допустимого финансового риска, конкретный уровень которого устанавливается собственниками или менеджерами предприятия с учетом их рискованных предпочтений.

5. В условиях необходимости минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли – осуществлять диверсификацию видов операционной и финансовой деятельности, а также портфеля финансовых инвестиций; профилактику и избегание отдельных финансовых рисков за счет использования эффективных форм их внутреннего и внешнего страхования.

6. В условиях необходимости обеспечения финансовой устойчивости предприятия в процессе его развития – обеспечить формирование оптимальной структуры капитала и активов, эффективных пропорций в объемах формирования финансовых ресурсов за счет различных источников, достаточного уровня самофинансирования инвестиционных потребностей.

7. В условиях необходимости создать возможности для быстрого реинвестирования капитала при изменении внешних и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности, т. е. для повышения мобильности и гибкости, – обеспечить возможность реинвестирования капитала посредством оптимизации уровня ликвидности как функционирующих активов, так и реализуемой предприятием инвестиционной программы в разрезе составляющих ее инвестиционных проектов.

**– Могут ли элементы финансового менеджмента послужить инструментом для бухгалтера? Какую практическую пользу для себя он может извлечь?**

– Финансовый менеджмент должен рассматриваться как комплексная управляющая система, обеспечивающая разработку взаимосвязанных управленческих решений, каждое из которых вносит свой вклад в общую результативность финансовой деятельности предприятия. Все управленческие решения в области формирования, распределения и использования финансовых ресурсов предприятия взаимосвязаны и оказывают влияние на результативность его деятельности (прибыль, рентабельность, объем ресурсов и т. д.). Иногда это влияние может носить противоречивый характер. Например, отвлечение финансовых ресурсов на выполнение выгодного в перспективе инвестиционного проекта может резко ухудшить оперативную (текущую) финансовую ситуацию и потребовать привлечения краткосрочных кредитов и т. д. В данном случае окончательное решение должна предложить финансовая служба предприятия на основании детального анализа ситуации.

Очевидно, что на практике функции финансовой службы и бухгалтерии тесно переплетаются и могут иногда совпадать. Тем не менее

бухгалтерия фиксирует свершившиеся факты, а финансовая служба планирует и прогнозирует финансовую деятельность, предоставляет расчеты, обоснования, заключения для принятия управленческих решений, разрабатывает и реализует финансовую политику. По международным стандартам финансовая служба должна быть отделена от бухгалтерии, т. к. перед ними стоят разные задачи и они используют различные методы.

До недавнего времени финансовой работе в организациях уделялось недостаточно внимания. Однако в последние годы положение исправляется: финансовые службы наделяются большими полномочиями в решении финансовых вопросов.

**– Приведите, пожалуйста, примеры внедрения и практического применения финансового менеджмента на предприятиях.**

– Управление денежными потоками является одним из важнейших направлений финансового менеджмента предприятия, оно предполагает учет движения денежных средств, анализ денежных потоков, планирование движения денежных средств.

Без анализа денежных потоков невозможна полная оценка финансового состояния предприятия. Анализ денежных потоков проводится на основании Инструкции по бухгалтерскому учету доходов и расходов от 30.09.2011 № 102, в соответствии с которой доходы – увеличение

экономических выгод в течение отчетного периода путем увеличения активов или уменьшения обязательств, ведущее к увеличению собственного капитала организации, не связанному с вкладами собственника ее имущества (учредителей, участников). В свою очередь расходы – уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода путем уменьшения активов или увеличения обязательств, ведущее к уменьшению собственного капитала организации, не связанному с его передачей собственнику и имуществу, распределением между учредителями (участниками).

Анализ денежных потоков включает установление причин увеличения (уменьшения) притоков и оттоков денежных средств. Он может осуществляться двумя методами: прямым и косвенным.

При прямом методе анализа поступления денежных средств от покупателей и заказчиков, а также выплаты поставщикам, подрядчикам и персоналу отражаются в суммах, реально поступивших в кассу и на счета предприятия. Поток денежных средств на конец периода определяется как разница между всеми притоками средств на предприятии и их оттоками. Остаток денежных средств на конец периода определяется как их остаток на начало периода с учетом потока денежных средств за данный период.

Рассмотрим пример анализа денежных потоков прямым методом.

$ДП = 800 - 50 - 400 - 40 + 70 - 200 + 10 - 20 + 25 + 15 - 30 + 5 = 185$  (млн руб.)

Показатель	Сумма, млн руб.
Выручка от реализации продукции (нетто)	800
Увеличение дебиторской задолженности	50
Собстоимость реализованной продукции и услуг	400
Увеличение товарных запасов	40
Увеличение кредиторской задолженности	70
Общехозяйственные, коммерческие и административные расходы	200
Увеличение прочих обязательств	10
Расходы по выплате процентов	20
Увеличение начисленных процентов к уплате (по полученному кредиту)	25
Увеличение резервов предстоящих платежей	15
Выплаченная сумма налогов	30
Увеличение задолженности по налоговым платежам	5

Прямой метод позволяет судить о ликвидности предприятия и детально раскрывает движение денежных средств на его счетах.

Косвенный метод анализа отражает взаимосвязь различных видов деятельности предприятия, а также раскрывает взаимосвязь между прибылью и изменением денежных средств за период. При косвенном методе основой для расчета являются изменения активов и пассивов предприятия. Приведем пример расчета денежного потока по основной деятельности косвенным методом.

$$\text{ДП} = 400 + 200 - 50 + 10 + 30 + 25 - 100 + 5 = 520 \text{ (млн руб.)}$$

Анализ и планирование движения денежных потоков необходимы предприятию, поскольку его финансовое благополучие во многом зависит от притока денежных средств, обеспечивающих покрытие обязательств. Отсутствие минимально необходимого запаса денежных средств указывает на финансовые затруднения. Избыток денежных средств свидетельствует о том, что предприятие терпит убытки, связанные с обесценением денег

и с упущенной возможностью их выгодного размещения и получения дополнительного дохода.

Главными проблемами предприятий в сфере управления денежными потоками являются: первое – проблема дефицита денежных средств на расчетном и валютном счетах, в кассе; второе – проблема эффективного управления существующими финансовыми потоками. Потери от неэффективного управления в данном случае могут составлять 5–20 % и более от оборота предприятий.

Таким образом, решение даже части вышеуказанных проблем путем эффективного использования системы финансового менеджмента способно улучшить результаты деятельности предприятия и повысить его собственный финансовый потенциал, конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Показатель	Сумма, млн руб.
Чистая прибыль	400
Амортизация	200
Увеличение дебиторской задолженности	50
Увеличение начисленных процентов к уплате (по полученному кредиту)	10
Увеличение кредиторской задолженности	30
Увеличение резервов предстоящих платежей	25
Увеличение товарных запасов	100
Увеличение задолженности по налоговым платежам	5

## ПРОЕКТЫ И РЕШЕНИЯ

### ■ КОМПАНИЯ LENOVO НАЦЕЛЕНА НА НОВЫЙ VR-ШЛЕМ



Крупный производитель техники Lenovo за последние годы заметно утратил свою былую популярность, однако компанию все еще многие любят. Именно поэтому она не собирается в ближайшее время уходить на покой и сбавлять обороты. Lenovo планирует выпустить новую, на этот раз существенно более

технологичную и продвинутую гарнитуру виртуальной реальности. Об этом свидетельствует новая заявка производителя, которая засветилась на официальном сайте Федеральной комиссии по связи. Если быть более конкретным, то гарнитура, которая пока что носит название LenovoVR3030S, сможет работать не

так, как мы с вами привыкли, по проводу, а без него за счет вычислений с помощью встроенных мощностей.

По концепции разработка Lenovo будет походить на OculusQuest или же прошлое решение производителя – MirageSolo. Однако новинка будет иметь как минимум несколько существенных отличий от своего предшественника. Дело в том, что MirageSolo работал на основе и в совокупности с GoogleDaydreamVR, в то время как LenovoVR3030S сможет функционировать за счет ядра SteamVR от Valve, MixedReality от Microsoft либо же Oculus от Facebook, что наименее вероятно. Как бы то ни было, новая заявка на сайте Федеральной комиссии по связи больше не содержит в себе других подробностей, которые могли бы пролить больше света на новую автономную VR-гарнитуру.

По информации интернет-источников