

1. Основные элементы управления финансами

- 1.1. Финансовое планирование.
 - 1.2. Текущее управление звеньями финансов.
 - 1.3. Искажения финансовых потоков.
 - 1.4. Осуществление финансового контроля.
2. Особенности, присущие органам власти, в управлении финансами.

Финансовое планирование

Мы уже много раз говорили и еще повторим, что каждый хозяйствующий субъект имеет денежный фонд, обязательства, а также возможность влиять на финансовые потоки третьих лиц. Поскольку последнее не регламентировано, не может быть оценено в денежных знаках, финансовое планирование "Влияния..." невозможно. Его планирование ведется в административно-управленческой области.

Финансовое планирование оставшихся двух звеньев финансов осуществляется на основе как производственных планов, так и планов инвестирования временно свободных средств (покрытия временных кассовых разрывов).

Финансовое планирование на основе производственных планов возможно в двух вариантах. В первом, собирается первичная экономическая информация о текущем состоянии производства и на основе объемов поставок, предусмотренных договорами, заключенными на следующий год, определяется потребность в товарно-материальных ценностях на следующий год, далее она пересчитывается в денежные знаки. Таким образом определяется расходная часть денежного фонда. С учетом объемов платежей, предусмотренных этими же договорами, определяется размер выручки¹. Далее определяется размер дефицита или профицита денежного фонда и принимается решение о привлечении заемных средств, либо использовании свободных ресурсов.

Денежный фонд традиционно считается в годовых параметрах, но такой расчет совершенно не приемлем для целей управления. По большому счету при финансовом планировании речь должна идти о составлении прогнозов ежедневных поступлений выручки и совершаемых платежей, а также определении ежедневных дефицитов/профицитов на весь срок действия договоров. В зависимости от специфики хозяйствующего субъекта и объемов его оборота, планирование может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным.

По второму варианту, планирование осуществляется по принципу "от достигнутого", то есть к результатам прошедшего года (доходная часть, расходная часть, дефицит) применяются поправочные коэффициенты, например инфляции, изменения объемов производства, изменения цен на отдельные закупаемые товары. В этом случае вся ответственность за планирование возлагается на правильный выбор коэффициентов и точность их прогнозирования.

В этом случае, точность прогноза понижается, поскольку полученный результат построен на прогнозах, а не на фактических сведениях, но сама процедура упрощается и ускоряется.

Помимо промышленных, сельскохозяйственных и пр. предприятий, в экономике существуют компании, так называемого финансового сектора. Они не производят реальной продукции, они оказывают финансовые услуги. Это банки, страховые, пенсионные и инвестиционные фонды, брокерские и дилерские компании, реестродержатели и пр.

¹ Применительно к органам власти следует читать: не выручка – а доходы бюджета, не договоры, а законы о взимании налогов.

Производственных планов в таких компаниях, конечно же, нет и финансовое планирование в них строится на основе планов развития (предполагаемое привлечение клиентов, расширение спектра оказываемых финансовых услуг, повышение производительности труда и пр.), инвестирования финансовых ресурсов и прогнозов конъюнктуры финансовых рынков.

В случае, если прогноз был в целом обоснованным, отклонение от планов компании может произойти либо по вине управленческого персонала, не сумевшего обеспечить привлечение клиентов и пр., либо по вине финансистов, не сумевших адекватно реагировать на текущие изменения на рынках.

Мудрая фраза, афоризм:

Шел в комнату, попал в другую

А.С. Грибоедов (1795–1829)

Что говорит первоисточник:

План – 1. Чертёж, изображающий на плоскости какую–ни будь местность, сооружение. 2. Заранее намеченная система деятельности, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ. 3. Предположение, предусматривающее ход, осуществление чего–ни будь. 4. Взаимное расположение частей, краткая программа какого–ни будь изложения. 5. Место, расположение какого–ни будь предмета в перспективе. 6. Масштаб изображения кого-чего–ни будь. 7. Область проявления чего–ни будь или способ рассмотрения чего–ни будь, точка зрения.

Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова

Вопросы для самопроверки:

- Как вы планируете свои доходы?
- От чего зависит исполнение этих прогнозов?

Рекомендуемая литература:

Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002 .

Работа посвящена внутрифирменному финансовому планированию или, говоря иначе, бюджетированию. Бюджетирование позволяет повысить ответственность руководителей различного ранга за результаты, достигнутые их подразделениями. Предполагает стимулирование работников не за сиюминутный финансовый выигрыш, а за вклад в повышение финансовой устойчивости всей компании. Помогает выбрать наиболее перспективные формы приложения инвестиций, а также определить неработающие или неэффективные активы, от которых нужно побыстрее избавиться. Бюджетирование позволяет сделать компанию "прозрачной", а следовательно более привлекательной для инвесторов.

Написана понятным языком, читается легко, порой увлекательно: "Нашим руководителям всех уровней по линии так называемой технической помощи с Запада подсовывался не совсем свежий товар (управленческие технологии – М.Я.), что дает теперь возможность нашим ура-патриотам и так называемым государственным всем мастей вновь махать жупелом российской самобытности, вместо того, чтобы использовать зарубежный опыт управления, только обязательно передовой, а не вчерашний".

Рассмотрены неудачи в попытках постановки полной схемы внутрифирменного бюджетирования в ряде российских компаний, в частности, из-за нестыковки управленческих технологий и программного обеспечения. Приведены примеры из недавней истории отечественных и зарубежных предпринимателей в части бюджетирования.

В приложении даны образцы документов, позволяющих бизнесменам самостоятельно наладить внутрифирменное бюджетирование, в том числе типовые проекты приказов и положений, примерный план действий по диагностике финансового состояния компании.

Одним словом, книга не для тех, кто живет по закону "Правительство не скажет, директор не перекрестится".