

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ  
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Финансовый инструмент** – любой контракт, по которому происходит одновременное увеличение финансовых активов одного предприятия и финансовых обязательств другого предприятия.

**Финансовые активы:**

- денежные средства;
- контрактное право получить от другого предприятия денежные средства или любой другой вид финансовых активов;
- контрактное право обмена финансовыми инструментами с другим предприятием на потенциально выгодных условиях;
- акции другого предприятия.

**Основу информационного обеспечения системы финансового управления составляет любая информация финансового характера:**

- бухгалтерская отчетность;
- сообщения финансовых органов;
- информация учреждений банковской системы;
- информация товарных, фондовых и валютных бирж;
- прочая информация.

Во главе управления финансами на предприятии стоит менеджер.

**Финансовый менеджер** – ключевая фигура на предприятии.

Его деятельность включает в себя:

- общий финансовый анализ и планирование;
- обеспечение предприятия финансовыми ресурсами (управление источниками средств);
- распределение финансовых ресурсов (инвестиционная политика и управление активами).

## **Три основных направления управления финансами:**

- **Первое направление.** В результате финансового анализа и планирования осуществляется общая оценка:
  - активов предприятия и источников их финансирования;
  - величины и состава ресурсов;
  - источников дополнительного финансирования;
  - системы контроля за состоянием эффективностью использования финансовых ресурсов.

- **Второе направление** предполагает детальную оценку:
  - объема требуемых финансовых ресурсов;
  - формы предоставления (долгосрочный или краткосрочный кредит, денежная наличность);
  - степень доступности и время предоставления;
  - стоимость обладания данным ресурсом (процентная ставка, формальные и неформальные условия);
  - риски с данным источником средств.

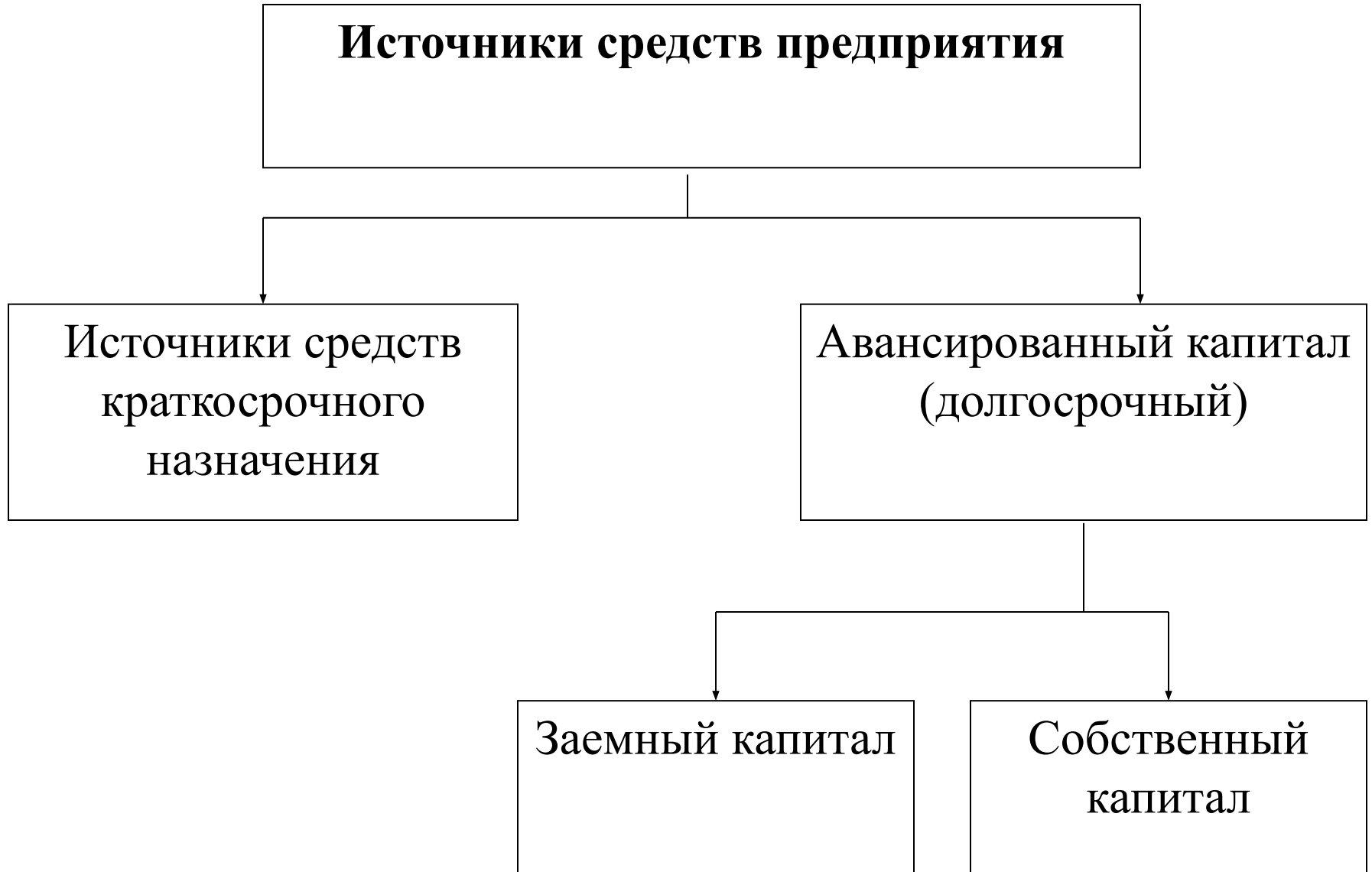
- **Третье направление** – анализ и оценка краткосрочных и долгосрочных решений инвестиционного характера:
  - оптимальность трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов (материальные, трудовые, денежные);
  - эффективность вложений в основные фонды, их состав и структура;
  - оптимальность оборотных средств;
  - эффективность финансовых вложений.



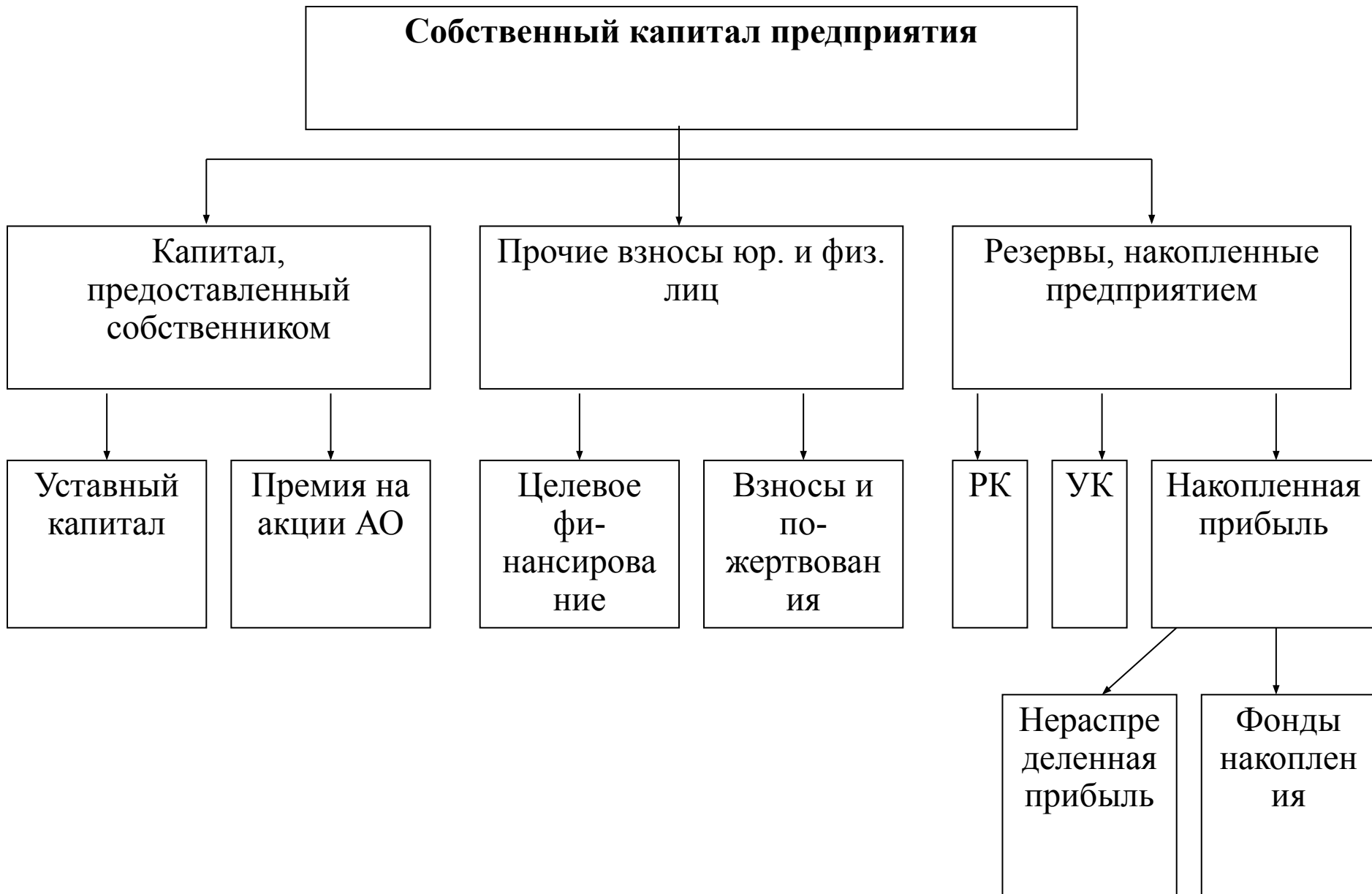
Область деятельности финансового менеджера



# Источники средств предприятия



Источники средств предприятия



Структура собственного капитала предприятия

# Финансовая политика предприятия

**Финансовая политика** — совокупность целенаправленных действий с использованием финансовых отношений (**финансов**).

- Финансовая политика предполагает установление целей и средств достижения поставленных целей.

## **Содержание финансовой политики:**

1. Разработка общей концепции финансовой политики, определение ее основных направлений, целей, главных задач.
2. Создание адекватного финансового механизма.
3. Управление финансовой деятельностью государства и других субъектов экономики.

- **Задачи финансовой политики:**

1. обеспечение условий для формирования максимально возможных финансовых ресурсов;
2. установление рационального с точки зрения государства распределения и использования финансовых ресурсов;
3. организация регулирования и стимулирования экономических и социальных процессов финансовыми методами;
4. выработка финансового механизма и его развитие в соответствии с изменяющимися целями и задачами стратегии;
5. создание эффективной и максимально деловой системы управления финансами.

В рамках этих задач необходимо выполнить следующие мероприятия по ряду направлений в области управления финансами:

- проведение рыночной оценки активов;
- разработка мер по снижению не денежных форм расчетов;
- проведение анализа положения предприятия на рынке и выработка стратегии развития предприятия;
- проведение инвентаризации имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия.

В отдельных случаях предприятию целесообразно брать кредиты и при достаточности собственных средств, так как рентабельность собственного капитала повышается в результате того, что эффект от вложения средств может быть значительно выше, чем процентная ставка.

Финансовой службе предприятия необходимо:

- рассчитать потребность в заемных средствах (при ее отсутствии возможную выгоду от их привлечения);
- правильно выбрать кредитную организацию (учитывая наличие лицензии, размер процентной ставки, способы ее расчета - сложным процентом или простым процентом, сроки погашения, формы выдачи, репутацию на рынке ценных бумаг, условия пролонгации кредитов и т.д.);

Финансовой службе предприятия целесообразно постоянно контролировать очередность сроков финансирования активов, выбирая один из нескольких существующих на практике способов:

- хеджирование (компенсация активов обязательствами при равном сроке погашения);
- финансирование по краткосрочным ссудам;
- финансирование по долгосрочным ссудам;
- финансирование преимущественно по краткосрочным ссудам (агрессивная политика).

**В целях создания предпосылок для эффективной аналитической работы и повышения качества принимаемых финансово - экономических решений необходимо четко определить и организовать отдельный управленческий учет затрат по следующим группам:**

- **переменные затраты, которые возрастают либо уменьшаются пропорционально объему производства. Это расходы на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торгово-комиссионные и другие расходы;**



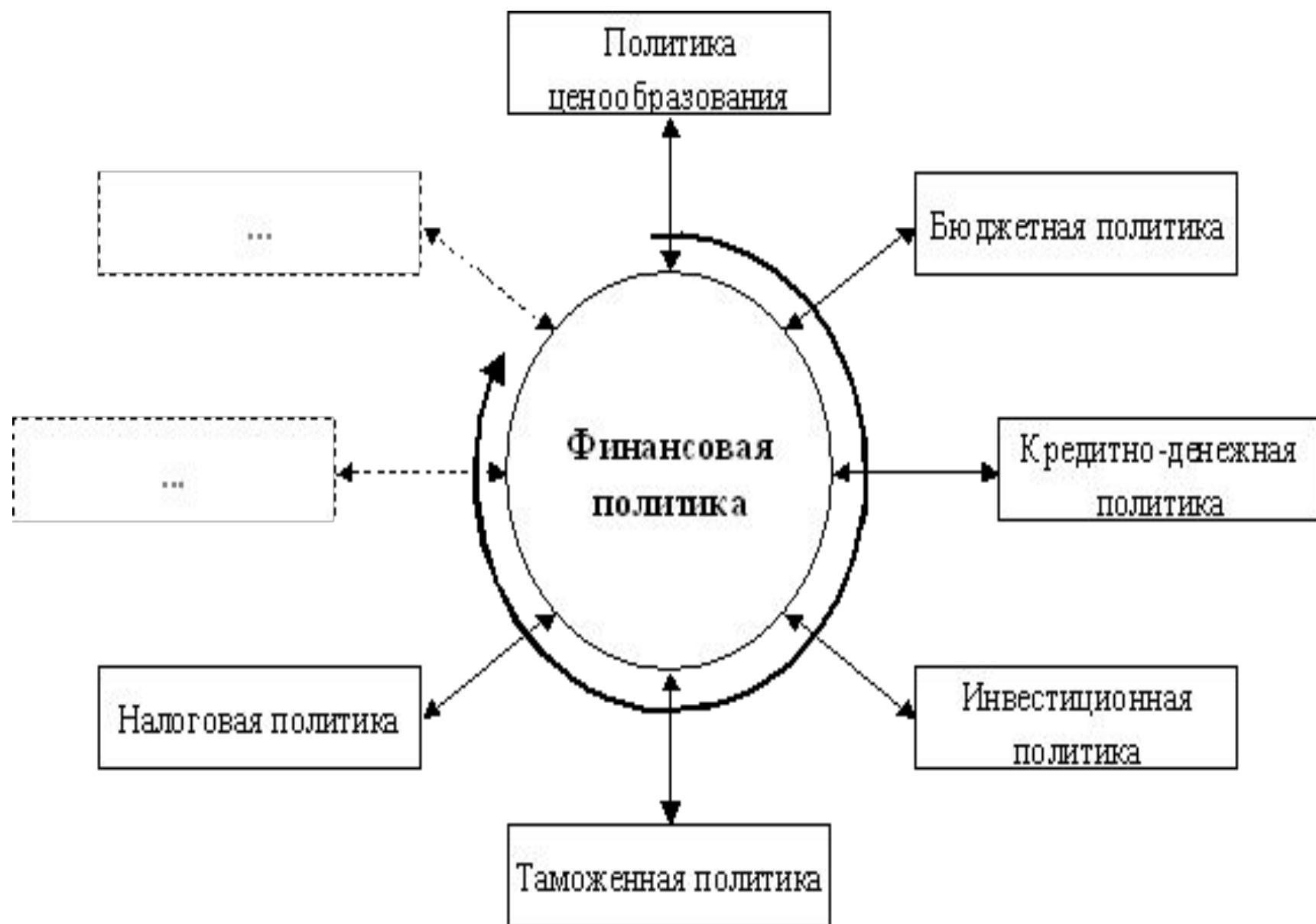
- постоянные затраты, изменение которых не связано непосредственно с изменением объемов производства. К таким затратам относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, затраты на содержание аппарата управления, административные расходы и др.;
- смешанные затраты, состоящие из постоянной и переменной части. К таким затратам относятся, например, затраты на текущий ремонт оборудования, почтовые и телеграфные расходы и др.

**Важнейшим элементом** обеспечения устойчивой производственной деятельности является система финансового планирования, которая состоит из:

- систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;
- системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

**Эти системы включают:** процессы формирования бюджетов, структуры бюджетов, ответственность за формирование и исполнение бюджетов, процессы согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов.

- **Преимуществами** внедрения принципов бюджетного планирования являются:
  - а) **помесичное планирование бюджетов структурных подразделений** даст более точные показатели размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета финансовой отчетности, и, соответственно, более точное плановое значение размера прибыли, что важно для налогового планирования (включая платежи во внебюджетные фонды);
  - б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;



При реализации финансовой политики на предприятии, руководство преследует как минимум две цели – во первых, оно стремится к тому, чтобы не выпускать из своих рук нити все управления предприятием, а с другой стороны ставит своей целью получение постоянного экономического эффекта. В первом случае имеет место речь о краткосрочной финансовой политике, а во втором – о долгосрочной

- Долгосрочная финансовая политика охватывает весь жизненный цикл предприятия (или инвестиционного проекта), который делится на множество краткосрочных периодов. По итогам каждого из этих периодов (как правило – 1 календарный год) производится определение финансового результата деятельности предприятия, осуществляется распределение прибыли, производятся расчеты по налогам, составляется финансовая отчетность. Успешность же работы предприятия в краткосрочном периоде, во многом зависит от качества разработанной им краткосрочной финансовой политики, от осуществления комплекса мер, направленных на обеспечение бесперебойного финансирования текущей деятельности предприятия.

- Краткосрочная финансовая политика «встроена» в долгосрочную — средства для расширения производства, увеличения количества применяемого основного капитала генерируются именно в процессе текущей деятельности, которая создает как источник простого воспроизводства основных средств (амортизацию), так и источник их расширенного воспроизводства (прибыль). В то же время именно денежные потоки от текущей деятельности формируют и общий результат, отдачу от предприятия (инвестиционного проекта) за весь период его жизненного цикла.

- **Учетная политика.** На основании проведенного анализа финансово - экономического состояния необходимо просчитать варианты тех или иных положений учетной политики, поскольку от принятых в этой части решений напрямую зависит количество и суммы перечисляемых налогов в бюджет и внебюджетные фонды, структура баланса, значения ряда ключевых финансово — экономических показателей. При определении учетной политики у предприятия существует выбор, который касается, главным образом, методов списания сырья и материалов в производство, вариантов списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов, методов оценки незавершенного производства, возможности применения ускоренной амортизации, вариантов формирования ремонтных и страховых фондов и т.



- **Налоговая политика.** В целях повышения ликвидности бухгалтерского баланса и уровня платежеспособности предприятия целесообразна разработка вариантов налоговых схем. Наибольший эффект разработки налоговых схем можно получить при планировании новых технологических схем и создании новых структур. Т.е. фактически нужно рассчитать несколько вариантов налоговых планов.

- В целях выработки кредитной политики предприятия рекомендуется провести анализ структуры пассива баланса и уровень соотношения собственных и заемных средств. На основании этих данных предприятие решает вопрос о достаточности собственных оборотных средств либо об их недостатке. В последнем случае принимается решение о привлечении заемных средств, просчитывается эффективность различных вариантов. В отдельных случаях предприятию целесообразно брать кредиты и при достаточности собственных средств, так как рентабельность собственного капитала повышается в результате того, что эффект от вложения средств может быть значительно выше, чем процентная ставка. Принимая решение о привлечении заемных средств, предприятию целесообразно составить

- Инвестиционная деятельность предприятия представляет собой обоснование вложений инвестиций и выполнение практических действий, направленных на получение прибыли или расширения экономического потенциала предприятия.
- инвестиционная политика, в рамках коммерческой организации, является инструкцией по отбору проектов и утверждению финансовых решений, формированию программы капиталовложений, которые гарантируют успешное достижение поставленных целей и содействуют закреплению ее конкурентных преимуществ.

- При исследовании и разработке инвестиционной политики предприятия нужно соблюдать следующие правила:
- проработать инвестиционную политику в соответствии с законодательными и нормативными актами Российской Федерации, устанавливающими инвестиционную деятельность;
- исследовать взаимодействие инвестиционных проектов и их действие на все составляющие системы;
- предоставить возможность выбора при рассмотрении и принятии управленческих решений;
- выбирать такие проекты, которые при других равных условиях гарантируют максимальную

- К этапам инвестиционной политики предприятия относятся:
  1. обозначение целей и задач инвестиционной политики (цели должны быть измеримыми, достижимыми, конкретными и совместимыми;
  2. исследование и учет конъюнктуры рынка и факторов внешней среды, влияющих на выбор инвестиционной политики;
  3. формирование инвестиционной политики предприятия по основным направлениям инвестирования;
  4. составление инвестиционной программы предприятия;
  5. контроль за выполнением инвестиционной программы предприятия.

- **Дивидендная политика** — политика акционерного общества в области распределения прибыли компании, то есть распределения дивидендов между держателями акций. Дивидендная политика формируется советом директоров. В зависимости от целей компании и текущей/прогнозируемой ситуации, прибыль компании может быть реинвестирована, списана на нераспределенную прибыль или выплачена в виде дивидендов.
- в финансовом менеджменте используется более широкая трактовка термина «дивидендная политика», под которой понимают механизм формирования доли прибыли, выплачиваемой собственнику в

- Основные типы:  
**Консервативная дивидендная политика** – вариант дивидендной политики, основной целью которой является первоочередное удовлетворение инвестиционных потребностей предприятия, а выплата дивидендов осуществляется в минимальном стабильном размере или по остаточному принципу.  
**Компромиссная (умеренная) дивидендная политика** – вариант дивидендной политики, предусматривающий стабильный уровень выплаты дивидендов с надбавкой в отдельные периоды. Эта политика в наибольшей степени увязана с результатами фин. деятельности предприятия и уровнем удовлетворения его инвестиционных потребностей.

Предприятие должно выбрать оптимальную дивидендную политику предприятия, которая определяется:

1. инвестиционными возможностями предприятия,
2. ценой заемного капитала (по сравнению с ценой собственного капитала),
3. сроками появления инвестиционных возможностей,
4. ликвидностью и кредитоспособностью предприятия,
5. инфляцией,
6. установленными законом ограничениями,
7. предпочтениями акционеров,
8. контролем со стороны акционеров.



- Завершающим этапом формирования дивидендной политики является выбор форм:
  1. выплаты дивидендов наличными деньгами,
  - 2. выплаты акциями. Она интересна для акционеров, ориентированных на рост капитала в предстоящем периоде,
  - 3. автоматическое реинвестирование, т.е. право выбора получить наличные деньги или реинвестировать в дополнительные акции,
  - 4. выкуп акции компании, т.е. на сумму дивидендного фонда фирма выкупает на рынке свободно обращающиеся акции.

- *Ценовая политика предприятия (организации) — это деятельность ее руководства по установлению, поддержанию и изменению цен на производимые товары, направленная на достижение целей и задач фирмы.*

Разработка ценовой политики включает этапы:

- • *выработки целей ценообразования;*
- • *анализа ценообразующих факторов;*
- • *выбора метода ценообразования;*
- • *принятия решения об уровне цены.*

- Ценовая политика фирмы формируется в рамках общей стратегии фирмы и включает ценовую стратегию и тактику ценообразования. **Ценовая стратегия** предполагает позиционирование предлагаемого продукта на рынке.
- В дальнейшем в рамках реализации стратегии разрабатываются **тактические мероприятия** (для стимулирования продаж), включая системы ценовых скидок и неценовых поощрений покупателей.
- В ходе реализации ценовой политики руководство фирмы должно корректировать непосредственные мероприятия и следить за временем изменения стратегии. Цены активно используются в конкурентной борьбе для

- В рамках общей политики ценообразования решения принимаются в соответствии с положением на целевом рынке предприятия, методами и структурой маркетинга. Общая ценовая политика предусматривает осуществление скоординированных действий, направленных на достижение долго- и краткосрочных целей предприятия. При этом его руководство определяет общую ценовую политику, увязывая в интегрированную систему отдельные решения: взаимосвязь цен товаров в рамках номенклатуры фирмы, частоту использования специальных скидок и изменения цен, соотношение цен с ценами конкурентов, выбор метода установления цен новых товаров.

- Определение политики ценообразования базируется на основе следующих вопросов:
- какую цену мог бы заплатить за товар покупатель;
- как влияет на объем продаж изменение цены;
- каковы составляющие компоненты издержек;
- каков характер конкуренции в сегменте рынка;
- каким должен быть уровень пороговой цены (минимальной), обеспечивающий безубыточность фирмы;
- какую скидку можно предоставить покупателям;
- повлияют ли на увеличение объема продаж доставка товара и другие дополнительные услуги.

- **Налоговая политика предприятия** является эффективным инструментом минимизации налоговых обязательств в рамках действующего законодательства. Управление расходами на уплату налогов – это разумная трата времени и сокращение затрат уже сегодня.
- **Оптимизация налогообложения** должна осуществляться с учетом особенностей конкретного предприятия, сферы его деятельности и производственной структуры. Эффективное налогообложение невозможно без существования единой налоговой политики предприятия, которая ставит целью увеличение дохода и уменьшение затрат на налогообложение.

- **Налоговая политика включает:**
- выбор правильного юридического адреса
- выбор правильной организационно-правовой формы
- определение тактики работы с налоговой инспекцией
- выбор видов деятельности, которые сделают налоговую нагрузку минимальной
- определение оптимальных способов и сроков уплаты налоговых обязательств
- направление распределения прибыли
- порядок привлечения инвестиций, которые положительно скажутся на налогообложении
- быстрое реагирование на законодательные инициативы в сфере налогообложения

- **Снижение налоговых выплат** – это нормальная практика российского и западного бизнеса, но требует грамотного и осторожного подхода. Такая политика должна осуществляться законно, чтобы у контролирующих органов не возникало вопросов к руководству предприятия. Для этого необходимо проводить постоянный мониторинг состояния законодательства, порядка и сроков уплаты налогов, сборов и других платежей.
- При этом инструмент оптимизации налогообложения должен быть оперативным и оптимальным, исходя из деятельности предприятия, его оборотов и штата сотрудников.



- **Оптимизации подлежат основные налоги:**
- **Оптимизация налога на прибыль:** формирование эффективной учетной политики, использование резервов и амортизационных премий.
- **Оптимизация НДС:** отдельный учет, спорные счета-фактуры, возможность вычета НДС с авансов, меры предосторожности при выборе контрагента.
- **Оптимизация налога на имущество:** управление стоимостью объектов, переоценка и деление имущества.
- Отдельно следует изучить возможность оптимизации расходов на персонал. Необходимо оптимизировать расходы на оплату труда, премиальные,

- **Бюджетирование** — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени <sup>11</sup>.
- Основное отличие бюджетирования от финансового планирования заключается в делегировании финансовой ответственности.
- Для автоматизации бюджетирования часто используется специализированное программное обеспечение.

- Задачи бюджетирования:
- повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий на предприятии
- выявление рисков и снижение их уровня
- повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.
- Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми денежными ресурсами.
- Состав системы бюджетирования
- Структура бюджетов организации, финансовая структура организации (иерархия центров финансовой ответственности).
- Процесс формирования и согласования

- Для достижения этой цели должны быть выполнены следующие задачи:
  1. Установление объектов бюджетирования
  2. Разработка системы бюджетов операционных и финансовых
  3. Расчёт соответствующих показателей бюджетов
  4. Вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия.
  5. Расчёт величины внутреннего и внешнего финансирования и выявление резервов их дополнительного привлечения
  6. Прогноз доходов, расходов и капитала

- Бюджеты могут составляться как на ближайшие месяцы (текущее или уточненно планирование), так и на более длительные периоды времени (стратегическое или укрупненное планирование).
- Бюджетирование выполняет следующие функции:
- экономический прогноз;
- контроль результатов деятельности предприятия;
- средство координации деятельности подразделений предприятия;
- основа для принятия решений по развитию предприятия.