

**УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ
ЭКОНОМИКИ**

Чернова Ирина Ивановна, к.э.н., доцент

Балашова Екатерина Алексеевна, старший преподаватель

Пензенский казачий институт технологий (филиал)

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Московский государственный университет технологий
и управления им. К.Г. Разумовского», г. Пенза, Россия**

Irina Ivanovna Chernova, PhD in Economics, i.i.chernova@yandex.ru

Ekaterina Alekseevna Balashova, senior lecturer, balache@mail.ru

**Penza Cossack Institute of Technology, branch of Federal State Budgetary Educational Institution of
Higher Education “K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management”,
Penza, Russia**

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы анализа организации финансового менеджмента на предприятии, совершенствования системы финансового менеджмента, а также проблемы управления финансами организации в современных экономических условиях.

Ключевые слова: управление финансами, финансовый менеджмент, денежные средства, дебиторская задолженность, деньги.

Изменения, происходящие в экономике России, требуют от руководителей организаций новых способов и подходов к технологиям управления, в том числе в области финансового менеджмента. Анализ финансово-экономических результатов российских организаций в современных условиях показывает, что ухудшение их положения связано с отсутствием профессионализма и системного подхода в управлении финансовой деятельностью. Большинство предприятий России пока ориентируется на выживание путем продажи ликвидных основных фондов, поиска краткосрочных источников финансирования, диверсификации производства. Но отсутствие системности приводит их к нулевой результативности используемых методов и распылению имеющихся финансовых ресурсов. Чтобы избежать этих недостатков, необходимо построить для предприятия эффективную систему финансового менеджмента [2].

В любой организационной структуре компаний финансовый менеджмент является ключевым среди равных направлением в ее деятельности. Как руководитель одного из трех важнейших функциональных подразделений фирмы, менеджер (руководитель) по финансам и экономике (финансовый директор) обычно подчиняется непосредственно президенту фирмы, но в современной России целесообразно подчинение собственнику бизнеса.

Одной из основных проблем, с которыми сталкиваются финансовые менеджеры, - это проблема выбора источников финансирования. Под внутренними и внешними источниками финансирования в финансовом менеджменте понимают соответственно собственные и привлеченные (заемные)

средства. Основные причины нехватки денежных средств таковы: нет контроля оборотными средствами; не реализована выручка; высокие затраты.

Грамотный финансовый менеджер в первую очередь ставит задачу: на чем сосредоточить внимание, чтобы снизить влияние проблемы нехватки денег (на прибыли или на денежном потоке). В условиях кризиса необходимо «добывать» деньги любым законным путем, причем сделать это следует оперативно. В это время обычно резко снижается выручка. Изменить или повлиять на нее в кратчайшие сроки не удастся. Но с другой стороны, частичная компенсация падения выручки может произойти за счет снижения затрат. Обычно в российской действительности снижение затрат не приводит к требуемому результату, а заканчивается существенным падением выручки, что приводит к еще большим издержкам и убыткам.

Вторая, не менее важная проблема, - перед высшим руководством встает вопрос - деньги необходимо создавать (т.е. накапливать и преумножать) или/и сохранять. И здесь на помощь приходит технология тотального управления денежными ресурсами под непосредственным руководством финансового менеджера, включающие два принципиально значимых положения:

1. Необходимо вовлекать имеющиеся в распоряжении предприятия собственные или доступные денежные ресурсы;

2. Работник предприятия может оказывать влияние на состояние денежных ресурсов, применяя рабочие установленные правила каждый день.

Существует масса показателей оценки эффективности бизнеса - рентабельность, EBITDA и другие. Но в современных экономических условиях для собственников они не актуальны. Основной вопрос: наличие у компании максимально ликвидного актива (денег) для своевременного погашения своих обязательств.

Во множестве реальных ситуаций производственные менеджеры предприятий в процессе своей деятельности не осознают исключительной важности денег. Они не понимают, что деньги являются абсолютно ликвидным активом. Имея деньги, предприятие может решить абсолютно все проблемы, и технологические, и маркетинговые, и все остальные. Особенно остро это проявляется в условиях кризиса.

Концепция тотального управления деньгами представляет собой абсолютно прагматичные подходы к управлению компанией. Подходы основаны на простых и понятных процедурах, позволяющих контролировать состояние компании, корректировать ее развитие, ориентируясь на денежные средства. Цель данной концепции состоит в создании понятной системы, которая способствует эффективному генерированию денежных потоков и эффективному использованию денежных средств [1].

Важно понять, что тотальное управление денежными средствами - это система, охватывающая всю деятельность фирмы:

1. Управление деньгами в маркетинге;
2. Управление товарными запасами;
3. Дебиторская задолженность;
4. Управление деньгами;
5. Работа с банками;
6. Управление и контроль деньгами.

Данная структура является ключевой, но не весь перечень направлений анализа и принятия решений для удовлетворения потребностей организации в денежных ресурсах используется в работе финансовых топ-менеджеров компаний.

Модель тотального управления денежными средствами показывает связь каждого подразделения компании с его окупаемостью денежного потока, который создает компания. Эта модель косвенно затрагивает инвестиционный аспект денежного потока, так как суммирует расходы и доходы и, следовательно, отвечает на вопрос их рентабельности

Остановимся подробнее на каждой составляющей структуры системы тотального управления денежными средствами и кратко охарактеризуем их [3].

1. Управление деньгами в маркетинге. При наличии конкуренции между компаниями со сходными видами деятельности, деньги дают преимущество. Компании, имеющие существенные суммы свободных и ликвидных денег, могут влиять на деятельность конкурентов, увеличив долю на

рынке и одновременно сократить операционные расходы. К примеру, путем временного снижения цен. При наличии денежных средств у компаний, временное сокращение цен не приведет к значительным убыткам. Но возможно увеличить объемы продаж, разорить конкурентов. Проблемными областями в маркетинге являются: изменение объема запасов, предоставление неоправданных товарных кредитов, скидки за продукцию, увеличение продаж и т.п.

2. Управление товарными запасами. При анализе запасов всегда выявляются излишки или растрата запасов. Особенно явно это проявляется в условиях кризиса.

Перечень основных проблемных вопросов в части сокращения запасов:

- оптимизация объема закупки товаров;
- внедрение системы учета и контроля запасов;
- ежедневная оценка реальной стоимости запасов на складе;
- избавление от устаревшего товара на складах любым способом (от списания до продажи со скидками);
- контроль издержек, напрямую связанных с запасами;
- пересмотр ассортимента продукции для сокращения запасов.

3. Дебиторская задолженность. Этот вид деятельности является важной, но неблагодарной работой сотрудниками или привлеченными лицами. Рассматривая просроченную задолженность с финансовой точки зрения, следует подчеркнуть, что она является одним из ключевых источников финансовых ресурсов. Главная задача тотального управления денежными средствами в части обеспечения сбора дебиторской задолженности состоит в доскональном анализе контрагентов, выяснении причин несвоевременной оплаты счетов предприятия и нахождения компромисса погашения данной задолженности.

Основные проблемные вопросы сбора дебиторской задолженности заключаются в:

- разработке системы юридических мер «запугивания» недобросовестных контрагентов;
- своевременной подаче заявлений в арбитражный суд о признании клиента банкротом;
- отказа от дальнейшего сотрудничества «слабых» в денежном смысле клиентов и др.

Рекомендуем вводить персональную ответственность по взысканию задолженности. Эту ответственность должна быть возложена на ответственных лиц по учету, лиц по продажам и других участников процесса.

4. Управление деньгами. Система управления денежными средствами является постоянным бесперебойным регулярным процессом. Ежедневное управление деньгами – это основа из основ для учета и переоценить данный труд в этой области невозможно. Перекосы в одну или другую сторону могут вызвать негативные последствия в целом для компании.

Приведем основные задачи и проблемные вопросы, относящиеся к повседневному управлению деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей;
- ежедневные отчеты по денежным средствам;
- выплата платежей первой очереди: заработной платы и других вознаграждений работникам;
- возмещение понесенных расходов;
- исключение операций с наличными деньгами и т.п.

Говоря о системе погашения кредиторской задолженности, следует понимать - искусство финансового управления задолженностью состоит в том, чтобы отобрать «правильного» кредитора и заплатить ему, и потянуть или исключить «неправильного» кредитора.

5. Работа с банками.

В современных условиях всеобщего взаимного недоверия (банка и клиента) рассчитывать иметь постоянный кредитный источник для покрытия краткосрочного дефицита бюджета невозможно. В системе работы с банками в рамках системы управления денежными ресурсами могут быть рассмотрены следующие проблемные области:

- установление критериев выбора банков;
- постоянный мониторинг состояния;
- уменьшение расходов на банковское обслуживание;
- получение кредитной линии и ее поддержание.

Несмотря на многогранность взаимоотношения фирмы и банка, основное назначение тотальной

системы управления денежными средствами состоит в обеспечении покрытия временного дефицита денег, равно как и поиск удачного размещения временно свободных денежных средств.

6. Управление издержками и контроль над ними. Именно управление издержками, а не снижение издержек является содержанием тотального управления денежными средствами. Издержки делятся на переменные (изменяются пропорционально изменению объема продаж) и постоянные (остаются неизменными во времени). К снижению постоянных затрат рекомендуем относиться избирательно. В панике руководство компаний совершает две типичные ошибки:

- сокращаются небольшие, но заметные статьи расходов, что сразу же посылает негативный сигнал рынку о состоянии компании;
- борьба с издержками может нанести ущерб самому бизнесу, в частности, увольнение ключевых сотрудников.

Таким образом, необходимость организации финансового менеджмента (в частности определяющая роль финансового руководителя) на предприятии (в кризис особенно) должна сводиться к грамотному управлению денежными потоками и выходу из кризиса и функционированию предприятия на рынке.

Список использованных источников

1. Левчаев П.А. Финансы организаций : учебник [Текст] / П.А. Левчаев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 386 с.
2. Организация и финансирование инвестиций : учеб. пособие [Текст] / В.П. Попков, В.П. Попков, В.П. Семенов. - СПб.: Питер, 2010. – 87 с.
3. Улина С.Л. Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России [Текст] / С.Л. Улина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. №2. - С. 24.