

*И.А. Нечитайло*

**ПРОБЛЕМЫ ТИПОЛОГИИ ПРОЦЕДУР  
ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*I.A. Nechitailo*

**PROBLEMS OF FINANCIAL MANAGEMENT PROCESSES  
CLASSIFICATION IN COMPANIES**

*В статье на основе положений общей теории управления выделяются основные различия стратегического и оперативного управления. На базе проведенных различий между этими видами управленческой деятельности с учетом специфики финансов определяются основные особенности стратегического и оперативного управления финансами, оперативного финансового планирования и контроля в организациях.*

*Ключевые слова: финансы, финансовый менеджмент, стратегическое планирование, оперативное управление, финансовое планирование, финансовый контроль, бюджетирование*

*The fundamental differences of strategic and operational management are defined in the article basing on the general theory of management. The fundamental features of strategic and operational finance management, company operational finance planning and controlling are defined basing on the above-stated differences subject to the specific character of finances.*

*Key words: finance, financial management, strategic planning, operational planning, financial planning, controlling, budgeting.*

В экономической науке и практике принято различать стратегические и тактические (оперативные) аспекты управленческой деятельности. Очевидно, что смысл выделения стратегического и оперативного управления в отдельные разновидности управленческой деятельности обусловлен качественными отличиями явлений, обозначаемыми этими понятиями. В полной мере это относится к стратегическим и оперативным сторонам управления финансами организаций. В то же время в экономической литературе нет однозначного понимания этих терминов, а отнесение отдельных решений к стратегическим и оперативным на практике часто носит противоречивый и бессистемный характер. Отсутствие четкой непротиворечивой терминологии осложняет постановку и последовательное решение ряда важных прикладных проблем финансового управления, например, проведение оценки адекватности системы оперативного финансового управления по отношению к выбранной стратегии развития бизнеса. В связи с этим в целях создания терминологической основы для корректной постановки и решения задач финансового менеджмента представляется целесообразным уточнить содержание стратегического и оперативного управления и, основываясь на этом, раскрыть особенности основных видов управленческих процедур в области финансов организаций.

Некоторые отечественные авторы видят стратегическое управление как «процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии» [Азоев, 2001, с. 139]. При этом под стратегией понимается «генеральный план, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей» [там же, с. 133]. Очевидно, последнее определение представляет собой тавтологию, поскольку в нем определяемое понятие раскрывается через него самого. При этом понятие генерального плана является настолько неоднозначным, что не может быть использовано при определении такого важного понятия, как стратегия. Таким образом, это определение не показывает отличительных признаков стратегических решений и, кроме того, оставляет открытым вопрос о процедуре стратегического управления, относя к нему не только разработку, но и реализацию стратегии.

В связи с этим обращает на себя внимание описание процесса реализации стратегии, приводимого авторами другого посвященного стратегическому управлению издания. Последние считают, что «процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа: а) процесс стратегического планирования – выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и кончая функциональными стратегиями и отдельными проектами; б) процесс стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств» [Петров, 1998, с. 6]. Однако в этом определении непонятно то, почему планирование выделяется в какой-то особый процесс, противопоставленный управлению, а «переформулирование стратегии» (формой существования которого, очевидно, также должно являться стратегическое планирование) в то же время относится уже к стратегическому управлению. Следствием принятия такого определения должно стать признание того, что процесс стратегического планирования может иметь место на предприятии только один раз – в момент его образования, поскольку все остальное – лишь «пересмотр» стратегии, который планированием уже не является. Основным же недостатком такого определения является то, что из него непонятно, какие еще виды управления существуют помимо стратегического. Очевидно, в качестве реализации определенной стратегии можно рассматривать любое управленческое действие, кроме ее разработки. Принимая во внимание, что стратегии у предприятия не может не быть (поскольку ее разработка в худшем для предприятия случае может происходить в форме так называемого «хаотического планирования»), что отмечается авторами того же издания), при данных дефинициях понятие стратегического управления полностью утрачивает смысл, отождествляясь с управлением вообще. В связи с этим можно утверждать, что об исполнении и контроле исполнения планов, в том числе и стратегических, вряд ли корректно говорить как о стратегическом управлении. То же можно сказать и о подготовке большей части планов, которые представляют собой способ реализации определенного стратегического

решения и составляются, как правило, на незначительную перспективу, являясь во многих организациях основой оперативного управления.

Помимо подобных определений в литературе по стратегическому планированию можно встретить другие дефиниции, в частности, определение А. Чандлера, успевшее стать классическим, согласно которому стратегическое управление – это «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [Петров, 1998, с. 5]. Основным критерий, присутствующий в данном определении, по которому стратегическое управление можно отграничить от оперативного – это критерий долгосрочности последствий принимаемых решений. В то же время граница между долгосрочной и краткосрочной перспективами не представляет собой достаточно определенной величины. На это обстоятельство обращают внимание и некоторые цитируемые выше авторы, которые отмечают, что «точную границу между стратегическим и тактическим планированием провести трудно» и что «обычно стратегическое планирование охватывает в несколько раз больший промежуток времени, чем тактическое; оно имеет гораздо более отдаленные последствия, шире влияет на функционирование управляемой системы в целом и использует более мощные ресурсы, чем тактическое» [Анфилатов, 2002, с. 215–216].

Попытки введения критерия, позволяющего обоснованно проводить разграничение долгосрочной и краткосрочной перспективы, можно найти в изданиях, посвященных микроэкономической проблематике. Например, Э. Дж. Долан и Д. Линдсей долгосрочным признают «временной горизонт, величина которого достаточна для того, чтобы дать возможность измениться как постоянным, так и переменным издержкам» [Долан Э., 1992, с. 139]. Краткосрочный же интервал определяется ими как «временной горизонт, в рамках которого объем выпуска продукции может регулироваться только с помощью изменения объемов переменных затрат, в то время как постоянные затраты остаются неизменными» [там же]. Иными словами, что в первом случае в отличие от второго имелся в виду горизонт, величина которого достаточна для того, чтобы охватить последствия любых решений, в том числе связанных с изменением величины постоянных затрат. Однако сами постоянные затраты определяются этими авторами как «затраты, которые не могут быть за относительно короткий промежуток времени ни увеличены, ни уменьшены с целью увеличения или уменьшения объема выпуска продукции» [там же]. Переменные же затраты, по их мнению, «могут быть увеличены или уменьшены с целью соответствующего изменения объемов производства в рамках краткосрочных временных интервалов» [там же]. Очевидно, что данные определения заключают в себе круг, так как долгосрочный и краткосрочный интервалы определяются через переменные и постоянные затраты, а содержание последних понятий раскрывается через первые. Как правило, это затруднение разрешается постулированием определенного состава переменных и постоянных затрат.

Таким образом, обычно разграничение долгосрочного и краткосрочного периодов производится либо с помощью выделения круга явлений, обуславливающих величину таких сроков, либо же с помощью постулирования конкретных сроков. Однако это не решает проблемы разграничения долгосрочного и краткосрочного интервалов в общем виде в связи с самой ее неверной постановкой. Представляется, что долгосрочный характер последствий большей части решений, которые многие авторы склонны относить к стратегическим, является не сутью этого типа управления (равно как и краткосрочность – сутью оперативного), но лишь следствием интуитивного применения более фундаментального критерия, позволяющего разграничить стратегическое и оперативное управление.

Для определения такого критерия и выявления особенностей стратегического и оперативного управления финансами в организациях следует обратиться к некоторым положениям трудов основоположников общей теории управления и рассмотреть возможные виды управляющих воздействий в социальных системах. В фундаментальной работе У. Росса Эшби «Введение в кибернетику» [Росс, 1959] показано, что назначение управляющего воздействия заключается в ограничении разнообразия системы, иными словами, в сведении всего множества возможных состояний управляемой системы до множества состояний, которые могут быть отнесены к допустимым для систем данного класса. В данном труде это утверждение иллюстрируется рядом схем, показывающих разные типы управляющих воздействий, которые в целях наглядности могут быть обобщены в одну схему, показанную на рис. 1.

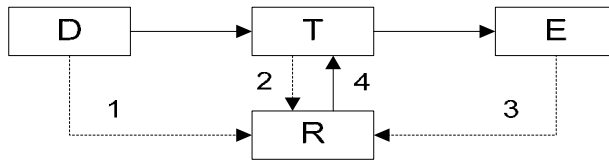


Рис. 1. Система с управлением основных типов

Здесь D – множество возмущений, возникающих в среде и влияющих на систему, R – регулятор системы, E – регулируемая система, понимаемая Эшби и другими специалистами по кибернетике и системному анализу как набор переменных, значимых при определенном рассмотрении объекта, T – некое поле (матрица) исходов, которые определяются разнообразием воздействий D и R. Иными словами, T не что иное, как среда, на которую регулятор R оказывает воздействие с целью удержания разнообразия исходов влияния, возникающих в среде возмущений D в пределах множества допустимых.

На данной схеме видно, что основным различием управляющих воздействий является тип канала информации, на основании которой регулятором вырабатывается это воздействие. Так, на схеме показано управляющее воздействие

(в виде контура 4), выработка которого основана на информации о возмущении, поступающей в регулятор R до начала действия возмущения (по контуру 1). Такое управляющее воздействие может быть охарактеризовано как основанное на предвидении действия D и в дальнейшем будет обозначаться как управляющее воздействие типа 1. Другой тип управляющего воздействия (тип 2) основан на информации, поступающей в R непосредственно в процессе действия (по контуру 2), когда исход в E в данном цикле еще не определен. Управляющее воздействие типа 3 представляет собой основную форму функционирования «следящей системы, управляемой ошибками» или, иначе, «регулятора с замкнутой петлей» с обратной связью от E к R. Выработка управляющего воздействия в последнем случае основывается на фиксации регулятором R уже осуществившегося влияния среды на E.

Временной интервал, на протяжении которого реализуется акт поступления в регулятор информации по одному из возможных каналов и реакция регулятора на эту информацию, представляет собой один шаг или цикл. Такой шаг может составлять любой, приемлемый в данном рассмотрении, промежуток времени вплоть до бесконечно малого (что приводит к рассмотрению функционирования системы как непрерывного процесса). Тем не менее изменения, происходящие в системе, при необходимости также могут быть представлены дискретными. Более того, сам Эшби отмечает, что «действительная истина заключается в том, что естественная система наблюдается в дискретных точках» [Росс Эшби У., 1959, с. 49]. Последнее чрезвычайно актуально при построении моделей финансового управления, что станет очевидно ниже. При этом продолжительность шага и соответственно скорость изменения состояния всех блоков определяется, в первую очередь, особенностями проявления комплекса возмущений D, который может включать в себя более или менее значимые для системы возмущения, а также множеством допустимых состояний системы E.

При рассмотрении вышеприведенной схемы важно помнить, что, как отмечает Эшби, «ничто в этой формулировке не препятствует тому, чтобы величины, или состояния, или элементы в D, R, T или E состояли сами из частей, связанных различными соотношениями» [там же, с. 309]. Например, в связи с усложнением регулятора R, вышеприведенная схема может быть детализирована так, как это показано на рис. 2. При этом связи вновь выделенных блоков R процедурно могут реализовываться в рамках нескольких циклов на протяжении одного цикла функционирования всей системы блоков.

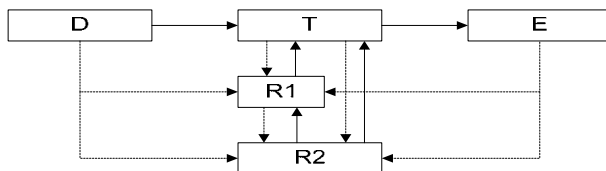


Рис. 2. Система со сложным регулятором

В то же время для понимания содержания некоторых широко используемых в научной среде понятий возникает необходимость предпринять обратную операцию, объединив два базовых блока Т и Е схемы, изображенной на рисунках 1 и 2, в один блок О. В результате схема на рис. 2 может быть преобразована в изображенную на рис. 3 схему, схожую с часто встречающимися в экономической литературе рисунками. Так синтезируется сложное понятие объекта управления, которое, с одной стороны, включает окружающую среду и инструменты противодействия ее проявлениям, а с другой – саму систему с управлением, состояния которой должны удерживаться в рамках множества допустимых. При таком представлении объекта управления становится понятным, как объект может одновременно представлять собой «предмет, явление, на который направлена какая-либо деятельность» [Азрилиян, 2001, с. 463] и «исполнительный инструмент, реализующий основную функцию системы» [Анфилатов, 2002, с. 202].

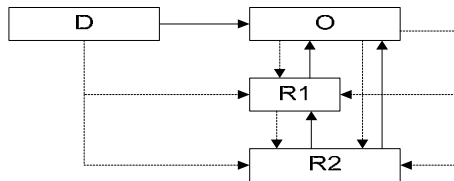


Рис. 3. Укрупненная схема системы со сложным регулятором

В некоторых сложных системах для упреждения действия особенно значимых возмущений в перспективе, охватывающей достаточно большое количество циклов, регулятор может подготовить ряд действий, выполнение которых обеспечит возможность сохранения адекватности при появлении подобных возмущений в анализируемой перспективе. В категориях диалектики значимыми могут быть признаны те возмущения и упреждающие их действия  $R$ , которые, вызывая количественные изменения, предполагают переход к изменению качества, понимаемого как «совокупность необходимых свойств предмета» [Алексеев, 1999, с. 477], и относительную необратимость их последствий. Применительно к социальным системам подобные возмущения можно назвать стратегическими, а выработку способа реагирования этих систем на них (т.е. изменение матрицы исходов) на основании их предвидения и изменение представлений о самом множестве допустимых состояний системы – стратегическим управлением, существующим в форме стратегического планирования. Реализацию же выбранной стратегии в рассмотренной пошаговой схеме управления определим как оперативное управление. Таким образом, оперативное управление в социальной системе заключается в циклических (периодически повторяющихся) воздействиях на объект, основанных на вышерассмотренных каналах поступления в регулятор информации и направленных на реализацию выбранной стратегии. При этом о типе оперативного управляющего воздействия,

основанного на контуре 1, можно говорить как об оперативном планировании, о типе 3 – как о заключительном контроле, о типе 2 – как об исполнении оперативных планов в случае их наличия и как о непосредственном выполнении ряда действий в общем случае. Кроме того, помимо контроля над состоянием всей системы можно говорить о контроле, возникающем, например, в отношениях блоков R1 и R2 системы (см. рис. 2) на этапе подготовки управляющего воздействия, основанного на контуре 1 (т.е. на этапе подготовки плана), что особенно важно при построении моделей финансового управления.

Оправданность введения предложенных определений оперативного и стратегического управления обуславливается устранением сложностей с описанием проявлений стратегического и оперативного управления в конкретных управленческих циклах и тем, что дефиниции стратегического и оперативного управления не ставятся в зависимость от условностей, необходимых для разграничения краткосрочной и долгосрочной перспектив. Бесспорно, понятие значимости, определяемое через философскую категорию качественных изменений, также не может быть признано образцом строгости и при построении конкретных моделей управления в определенной степени предполагает постулирование того, что есть качественное изменение в системе данного класса. Тем не менее это обстоятельство сложно представить источником затруднений при построении моделей, поскольку, например, в области финансов предприятий обычно достаточно легко отграничить возмущения среды и решения, сопряженные с качественными и простыми количественными изменениями системы. В то же время в случае необходимости такие дефиниции дают возможность делать обобщения, оперируя логически непротиворечивыми понятиями. При этом не вызывает сомнения, что последствия большей части решений, имеющих стратегический характер, действительно будут находить свои проявления в течение достаточно большого временного интервала. Однако при использовании таких дефиниций все сроки не будут носить аксиоматический характер, что дает возможность выбирать их в зависимости от класса принимаемых решений и объектов.

Особенности стратегического и оперативного финансового управления в организациях, помимо общих свойств стратегических и оперативных решений, в значительной степени определяются спецификой системы отношений, именуемых в экономической литературе финансами организаций. В настоящее время подавляющая часть экономистов склонна связывать финансы организаций с денежными отношениями, возникающими по поводу формирования и использования фондов денежных средств в организациях. М.В. Романовский и ряд других экономистов, говоря о финансах хозяйствующих субъектов, считают, что «это относительно самостоятельная сфера системы финансов государства, которая охватывает широкий круг денежных отношений, связанных с формированием и использованием капитала, доходов, денежных фондов в процессе кругооборота их средств и выраженных в виде различных денежных потоков» [Романовский, 2000, с. 20]. Схожим образом определяют финансы

предприятий В.В. Ковалев и некоторые другие авторы, которые считают, что «финансы предприятий представляют собой совокупность денежных отношений, возникающих у субъектов хозяйствования по поводу формирования фактических и потенциальных фондов денежных средств, их распределения и использования на нужды производства и потребления» [Ковалев, 2004, с. 245]. Таким образом, о финансах организации можно говорить как о ее подсистеме, обеспечивающей формирование и использование ее фондов денежных средств. Эти процессы находят выражение в системе финансовых показателей деятельности организации. Очевидно, об этих показателях можно говорить как об объектах финансового управления, имея в виду, что они отражают общественные отношения в рамках той подсистемы предприятия, которую мы называли финансами организаций. Соответственно, комплекс управляющих воздействий на эти общественные отношения, проводимых в процессе формирования и использования фондов денежных средств организаций, представляет собой финансовое управление в организациях.

Особое внимание следует уделить тому обстоятельству, что непосредственное влияние на многие финансовые показатели организации оказывается деятельностью практически всех ее служб как составных частей аппарата управления (т.е. регулятора) организации. Однако очевидно, что такое влияние является следствием выполнения большей частью этих служб своих функций как регуляторов других подсистем организации (например, производства), а значение того или иного связанного с их деятельностью финансового показателя является для них «сопутствующим или даже побочным продуктом». Соответственно, сами по себе финансовые показатели не могут рассматриваться как объекты регулирования этих служб, а подавляющая часть их деятельности – как финансовое управление. В то же время можно говорить о целенаправленной корректировке влияния таких служб на финансовые показатели со стороны специально создаваемых для этого в организации финансовых служб, обеспечивающих финансовую дисциплину в организации. Именно система таких упорядочивающих ответственность и вознаграждения воздействий в полной мере позволяет включить все подразделения предприятия в систему финансовых отношений. В связи с этим целенаправленные корректировки деятельности других (нефинансовых) служб, проводимые в процессе формирования и использования фондов денежных средств, можно считать важной составляющей финансового управления, а нефинансовые службы следует рассматривать как объекты финансового управления, существующие в форме центров ответственности за обоснованность фактических значений финансовых показателей. Несмотря на это, как составные части аппарата управления деятельностью организации, нефинансовые службы могут целенаправленно вовлекаться финансовыми службами в процесс финансового управления и также быть активными участниками этого процесса, т.е. быть не только объектами, но и его субъектами (например, при подготовке финансовых планов). Таким образом, говоря о финансовом



управлении в организациях, необходимо иметь в виду сложную систему отношений между разными частями аппарата управления организации, а также отдельными частями этого аппарата и окружающей средой по поводу формирования и использования фондов денежных средств организации.

Как и в других сферах управления в социальных системах, весь комплекс управляющих воздействий финансовых служб организации может быть подразделен на стратегическое и оперативное финансовое управление. На основании ранее проведенных рассуждений можно утверждать, что стратегическое финансовое управление заключается в проработке финансовых аспектов любого значимого для организации решения. Согласно принятому ранее критерию значимости такое решение должно иметь своими последствиями существенное изменение величины и структуры всех ключевых финансовых показателей, которыми характеризуется деятельность организации, поскольку существенное изменение этих показателей будет означать изменение (как правило, необратимое) качественных особенностей, «свойств» организации. В частности, для коммерческой организации необратимый характер находит выражение в возможности потери всей или значительной части активов при изменении особенностей ее деятельности и, таким образом, связан с понесенными ранее затратами, которые с определенной вероятностью не будут возмещены в процессе кругооборота капитала при изменении стратегии развития организации.

Подготовка финансовых аспектов таких решений заключается в предварительном контроле обоснованности готовящихся нефинансовыми службами решений и в выборе источников финансирования планируемых мероприятий. Наиболее ярким примером стратегического финансового планирования является проведение финансовой службой коммерческой организации расчетов показателей эффективности требуемых производственными службами капитальных вложений, которые являются основанием для принятия или отклонения проектов этих служб, а также проведение выбора источников их финансирования (т.е. формирование долгосрочных пассивов). Другими примерами стратегического финансового управления может быть участие финансовой службы в подготовке проектов изменений схемы отношений с поставщиками наиболее значимых ресурсов, сопряженных с изменением уровней запасов и риска срыва поставок, а также в подготовке проектов изменений в кредитной и дивидендной политике и т.п. Таким образом, решения стратегического характера в коммерческой организации было бы неправильно связывать с изменением величины только лишь внеоборотных активов и долгосрочных пассивов.

Очевидно, что большая часть таких решений для конкретной организации имеет уникальный характер, связанный с существенными изменениями среды организации, их принятие не повторяется с определенной периодичностью, равно как и стимулирующие их принятие воздействия окружающей среды. В связи с этим важной особенностью стратегического управления финансами организаций является затруднительность создания универсальных и при этом

высокодетализированных методик и строгого регламента подготовки обоснований связанных с ним решений даже в рамках одной организации. Общие же необходимые связи экономических показателей, которые следует принимать во внимание при подготовке таких решений, нашли отражение в ряде финансовых теорий и моделей идеальных типов, таких как модели дисконтирования денежных потоков, теории структуры капитала и выплаты дивидендов, модель нахождения оптимального складского запаса и т.п. Несмотря на это мониторинг таких воздействий (в том числе маркетинговые исследования и анализ применяемых в отрасли технологий) с целью выявления потенциальных конкурентных преимуществ должен носить постоянный характер.

Оперативное финансовое управление справедливо рассматривать в качестве формы реализации стратегических решений. В отличие от стратегического оперативное финансовое управление в организации представляет собой комплекс процедур подготовки типовых управляющих воздействий, генерируемых финансовыми службами в ответ на не предполагающие значительного изменения величины и структуры финансовых показателей действия других служб организации, а также на незначительные изменения окружающей организацию среды. Руководствуясь показанными на рис. 1 различиями в каналах поступления информации в аппарат управления системы, можно выделить три типа оперативных управляющих воздействий, генерируемых финансовыми службами организаций:

- воздействия, основанные на предвидении и прогнозировании финансовыми службами развития ситуации (т.е. на поступающей по контуру 1 информации) и существующие в форме оперативного финансового планирования;
- воздействия, основанные на поступающей в финансовые службы информации непосредственно в процессе выполнения регулируемых действий (на поступающей по контуру 2 информации);
- воздействия, основанные на оценке финансовой службой данных об уже выполненных другими службами действиях (т.е. на поступающей по контуру 3 информации).

Оперативное финансовое планирование в организации представляет собой механизм приведения в единую систему решений руководителей различных подразделений, сопряженных с финансовыми последствиями и принимаемых в порядке подготовки на ближайшую перспективу проектов действий в установленных выбранной стратегией рамках. Величины, установленные в процессе оперативного финансового планирования, находят отражение в системе оперативных финансовых планов организации, называемых также бюджетами. При этом в процессе оперативного планирования финансовая служба может оказывать опосредованное или непосредственное воздействие на многие важные финансовые показатели, в том числе:

- на величину ожидаемых поступлений денежных средств, принимая участие в ценообразовании и корректировке параметров кредитной политики в установленных стратегией рамках;
- на величину предстоящих платежей, инициируемых различными службами, проводя предварительный контроль их обоснованности, под которой следует понимать соответствие действий целям деятельности организации или более частным задачам, поставленным в связи с достижением этих целей;
- на распределение во времени в допустимых пределах прошедших контроль обоснованности предстоящих платежей, а также на величину краткосрочных займов и размещаемых в форме краткосрочных финансовых вложений свободных денежных средств (и связанных с ними величин финансовых показателей), проводя операции на финансовом рынке.

Основными особенностями оперативного финансового планирования можно считать возможность стандартизации большей части расчетов и процедур подготовки оперативных финансовых планов, а также незначительную перспективу (горизонт) планирования и необходимость ее унификации для всех оперативных планов. Первая особенность определяется тем, что в силу заданности основных свойств системы ранее принятой стратегией в рамках оперативного финансового планирования на определенную перспективу происходит упорядочивание потока, главным образом, стандартных воздействий среды и принимаемых исходя из них типовых решений. Поэтому процедура оперативного финансового планирования предполагает возможность и необходимость использования заранее утвержденных высокодетализированных алгоритмов расчетов экономических показателей и процедур составления, согласования и утверждения подобных планов. При этом алгоритмы расчета показателей представляют собой комплекс нормативно установленных и унифицированных в организации методик плановых расчетов экономических показателей. Процедуры же составления, согласования и утверждения подобных планов должны находить выражение в организационной документации организации (например, в бюджетном регламенте), которой устанавливаются сроки и порядок проведения этих административных процедур ответственными исполнителями.

Перспектива планирования должна быть одинакова для всех составляемых в организации оперативных финансовых планов. Иными словами, все проводимые в рамках системы оперативного финансового планирования расчеты должны выполняться на одну и ту же перспективу. Эта особенность определяется требованием системности проводимых расчетов, которая находит выражение в том, что многочисленные оперативные решения служб, принимаемые в течение относительно незначительного промежутка времени и существующие в форме их оперативных планов, не должны противоречить друг другу. В связи с этим возникает необходимость приведения всех оперативных планов различных служб, в том числе и финансовой службы, в единую систему, которая позволила бы финансовой службе проводить периодический предварительный

контроль обоснованности инициируемых различными службами платежей и на базе планируемых другими службами платежей и поступлений проводить балансирование денежных потоков. Очевидно, что оперативные решения разных служб организации могут быть приведены в единую систему только в условиях выполнения связанных с ними расчетов на унифицированную перспективу.

Перспектива оперативного финансового планирования не должна быть велика и, как правило, не превышает одного года. Отсутствие необходимости в проведении расчетов на значительную перспективу при выработке управляющих воздействий рассматриваемого типа связано с тем, что оперативные решения – всего лишь форма реализации стратегии и сами по себе не имеют значимых долгосрочных последствий. К тому же необходимо принимать во внимание, что содержанием оперативного реагирования является варьирование показателей в пределах относительно небольших диапазонов. Это предполагает высокий уровень точности расчетов, проводимых в системе оперативного финансового планирования. В связи с этим расчеты на перспективу, превышающую год, даже в условиях незначительной неопределенности становятся лишненными смысла.

С другой стороны, перспектива оперативного финансового планирования не должна быть слишком мала и обычно составляет несколько равных периодов, перед началом каждого из которых может производиться корректировка оперативных финансовых планов. Каждый из этих периодов можно назвать шагом оперативного финансового планирования. Необходимость выполнения финансовых расчетов на перспективу, равную нескольким шагам планирования, предопределяется тем, что для принятия обоснованных оперативных решений на первый предстоящий шаг следует принимать во внимание развитие ситуации в нескольких ближайших периодах после первого шага. Например, на следующем шаге может прогнозироваться необходимость в проведении ряда действий по регулированию денежных потоков, в частности, в привлечении банковского кредита для покрытия кассового разрыва или, наоборот, в переводе свободных денежных средств на депозит. В то же время при определении допустимой величины переводимых на депозит средств и корректного выбора его срока или необходимой величины банковских кредитов и приемлемых сроков их погашения может возникнуть необходимость в проведении расчетов предстоящих поступлений денежных средств и предстоящих платежей на перспективу, в несколько раз превышающую величину одного такого шага.

Содержание управляющих воздействий финансовой службы, основанных на контуре 2 входящей информации, при наличии в организации развитой системы планирования заключается в исполнении ранее утвержденных финансовых планов. В общем случае (независимо от практики подготовки в системе управляющих воздействий, основанных на контурах 1 и 3) данный тип воздействий финансовой службы проявляется:

- в текущем контроле обоснованности уровня дебиторской задолженности покупателей и авансов, выданных поставщикам;
- в текущем контроле обоснованности иницилируемых другими службами платежей;
- в непосредственном осуществлении этих платежей с банковских счетов и из кассы, а также в совершении заимствований и размещении свободных денежных средств на финансовом рынке.

Текущий контроль обоснованности платежей при наличии на предприятии развитой системы планирования в течение шага оперативного финансового планирования находит выражение в сверке параметров подаваемых на оплату разными службами счетов с показателями бюджета с последующим принятием или отклонением первых. В случае отсутствия ранее принятых четких плановых ориентиров правила проведения этой процедуры могут заметно отличаться друг от друга и в одном из своих вариантов заключаются в сверке параметров счетов с условиями ранее заключенных договоров, которые перед этим также должны проходить финансовый контроль. Циклом, в котором вырабатываются управляющие воздействия этого типа, может быть любой нестандартный временной отрезок, составляющий от нескольких минут или часов до нескольких дней. При наличии на предприятии системы планирования и соответственно установленного шага оперативного финансового планирования вышеуказанный временной отрезок должен находиться внутри этого цикла и быть значительно меньше него. Данный вид управляющих воздействий финансовых служб является неотъемлемой частью любой системы оперативного финансового управления и иногда даже некорректно отождествляется с самим оперативным финансовым управлением.

Содержание управляющих воздействий финансовой службы, основанных на контуре 3 входящей информации, при наличии на предприятии развитой системы планирования состоит в проведении заключительного контроля исполнения финансовых планов по истечению одного или нескольких шагов оперативного финансового планирования, составляющих шаг заключительного финансового контроля. В общем случае (независимо от практики выработки в системе управляющих воздействий типа 1) данный тип воздействий проявляется, в первую очередь, в контроле обоснованности величины произведенных платежей, а для коммерческих организаций – также и фактических затрат и запасов посредством проведения их факторного анализа по окончанию шага финансового контроля. При этом было бы ошибочным сводить этот тип управляющих воздействий к сверке фактических значений показателей с их плановыми значениями. Степень соответствия плановых величин фактическим является всего лишь одной из форм проверки обоснованности, к тому же не самой совершенной. В идеале базой для сравнения должны быть не плановые значения показателей, но их фактические значения в пересчете на условия работы системы при идеальной работе аппарата управления системы (т.е. администрации предпри-

ятия, цехов и т.п.). В этом случае сравнение фактических значений показателей с последними давало бы возможность оценить степень выполнения работниками аппарата управления своих функций и на основании этой оценки воздействовать на виновных лиц, мотивируя их не допускать выявленных нарушений в будущем. В идеальном случае проведение таких мероприятий и составляет основное содержание заключительного контроля обоснованности финансовых показателей со стороны финансовых служб.

Данный подход к осуществлению контроля в коммерческих организациях находит выражение в практике использования так называемых гибких бюджетов, представляющих собой результат перерасчета контролируемых величин исходя из фактических значений ряда факторных показателей и элиминирования влияния разных групп факторов на контролируемые финансовые показатели. В фундаментальной литературе по бюджетированию, например, в трудах К. Друри, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Фостера [Друри, 1998, Хорнгрен, 2000], рассматриваются гибкие бюджеты, различающиеся перечнем элиминируемых факторов. Наиболее простой пример гибкого бюджета представляет собой результат пересчета нормативных переменных затрат на фактический выпуск. При этом в экономической литературе и в практике финансового контроля максимальным уровнем факторного разложения обычно является уровень норм и нормативов затрат в натуральном измерителе на единицу носителя затрат. Тем не менее данные величины могут отражать действие не одного, а целой группы разнородных факторов. В связи с этим обычно предполагается, что условия протекания всех хозяйственных процессов, из которых исходили при разработке нормативов, полностью соответствуют существовавшим на протяжении всего шага финансового контроля условиям. Таким образом, предполагается, что сопоставление нормативного значения этого показателя с его фактическим значением дает возможность количественно выразить воздействие на хозяйственные процессы человеческого фактора, являющегося объектом финансового контроля. В то же время указанное предположение о тождественности условий, за исключением действия человеческого фактора, не всегда бывает корректным. Однако в случае отказа от этого предположения возникла бы необходимость в процессе заключительного контроля проводить корректировку нормативов (которые могли до этого использоваться в планировании) и рассчитывать их уточненные значения, что представляет собой довольно трудоемкую, а иногда и невыполнимую с требуемой оперативностью процедуру. Поэтому финансовые аналитики при заключительном контроле уровня затрат обычно исходят из данного предположения и ограничиваются пересчетом плановых значений результирующих финансовых показателей на фактические цены расходуемых ресурсов, выпуск и реализацию, которые являются важнейшими затратнообразующими факторами. Указанное обстоятельство необходимо принимать во внимание при анализе показателей по центрам финансовой ответственности.

Периодическая последовательная подготовка и реализация финансовой службой управляющих воздействий всех рассмотренных выше типов представляет собой полный цикл оперативного финансового управления в организации. Тем не менее не во всех системах оперативного финансового управления в равной степени практикуется выработка воздействий всех указанных типов, поскольку, как было показано выше, каждый тип может существовать относительно обособленно от других. Таким образом, организацию подготовки разных типов воздействий финансовыми службами можно рассматривать как разные, но, тем не менее, связанные в рамках одного полного цикла задачи.

Предложенная типология процессов финансового управления в организациях, бесспорно, представляет собой лишь один из возможных подходов к управлению финансами. В то же время предложенный подход позволяет оперировать системой непротиворечивых понятий, что создает основу для последовательного решения теоретических и прикладных задач управления финансами.

### **Литература**

1. *Азов Г.Л.* Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
2. *Азрилиян А.Н.* Краткий экономический словарь / Под ред. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2001. – 1088 с.
3. *Алексеев П.В., Панин А.В.* Философия: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 1999. – 576 с.
4. *Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А.* Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
5. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Рынок: микроэкономическая модель: Пер. с англ. / Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – СПб., 1992. – 496 с.
6. *Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. Пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
7. *Ковалев В.В.* Финансы: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В.В. Ковалева. – М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2004. – 512 с.
8. *Петров А.Н.* Стратегическое планирование и управление. Ч. 1: Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Петрова. – 2-е изд., доп. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 142 с.
9. *Романовский М.В.* Финансы предприятий: Учебник / Под ред. М.В. Романовского. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000.
10. *Росс Эшби У.* Введение в кибернетику. – М.: Изд-во иностр. лит-ры, 1959. – 432 с.
11. *Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.