

### 3.4. ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лощенок М.В., аспирант

*Всероссийская государственная налоговая академия Минфина РФ*

В данной работе в рамках исследования политики управления финансами государственных унитарных предприятий (ГУП) обозначены проблемы рационализации схемы процесса управления. Особое внимание обращено на решение этих проблем в разрезе трех аспектов: организационного, стратегического и оперативного (тактического). Параллельно учтена регионально-отраслевая специфика и разработанная на ее основе методика управления. Разработка схемы производилась в разрезе проблем и потребностей ГУП с многофилиальной структурой.

#### ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на имеющийся объем исследований в современной научной литературе в области управления финансами предприятий, лишь малая их часть посвящена управлению финансами государственных унитарных предприятий (ГУП). Результатом является выборочная освещенность и не раскрытие до конца многих аспектов теории и практики деятельности этих предприятий. Объяснением сложившейся ситуации является то, что в экономике нашей страны данный тип хозяйствующих субъектов имеет особый статус и не похож ни на одну организационно-правовую форму. Также, по нашему мнению, важно то, что большинство этих предприятий рассматривается в качестве коммерческих организаций, функционирующих в отраслях экономики, которые до сих пор реформируются в силу разных причин. Например, транспорт, электроэнергетика, газоснабжение, жилищно-коммунальное хозяйство и ряд других. Из практики видно, что многие организации из отраслей, обозначенных выше, сохранили прежние методы хозяйствования, присущие командно-административной системе, и у них нет возможности эффективно функционировать в условиях рыночной экономики из-за постоянных столкновений с организационными проблемами при осуществлении своей финансово-хозяйственной деятельности.

#### УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ ГУП

На наш взгляд, с практической точки зрения необходимо рассмотреть управление финансовыми потоками как процесс решения следующих нижеперечисленных задач:

- корректировка управления с учетом регионально-отраслевых особенностей финансово-хозяйственной деятельности ГУП;
- рационализация структуры процесса управления финансовыми потоками;
- разработка и реализация на практике совокупности методов процесса управления финансовыми потоками ГУП.

Особое внимание в данной статье хотелось бы уделить именно задаче рационализации структуры процесса управления финансовыми потоками ГУП, так как именно она позволяет руководству предприятия найти решение таких проблем:

- обозначения стадий и этапов процесса управления;
- соединения и общей координации структуры процесса управления финансовыми потоками со структурой процесса управления предприятием в целом [1].

На наш взгляд, в качестве образца для разработки структуры процесса управления финансовыми потоками унитарных предприятий можно рассмотреть схему процесса управления финансовыми потоками их методики И.А. Бланка (рис. 1).



**Рис. 1. Схема процесса управления финансовыми потоками**

Благодаря тому, что данная схема отражает систему последовательных этапов на оперативном (тактическом) уровне, она может служить макетом для разработки системы управления финансовыми потоками ГУП в современных экономических условиях, однако, несмотря на достаточную полноту и последовательность, все же требует дополнения и частичного расширения.

На наш взгляд, первоочередным является выделение организующей стадии всего процесса, которая носит единовременный характер и должна служить основой для последующих этапов. Как мы отмечали выше, схема Бланка охватывает только оперативный уровень, в настоящих условиях нам необходимо рассматривать сам процесс управления финансовыми потоками еще на стратегическом уровне. Таким образом возникает двухуровневая система циклов. Данное понятие основывается на том, что унитарное предприятие в современных условиях хозяйствования применяет как оперативное, так и стратегическое бюджетирование. Определенный набор функций управления финансовыми потоками позволят сделать этот процесс более последовательным, циклическим.

По нашему мнению, необходимо также рассматривать регулирование финансовых потоков как в долгосрочном – стратегическом управлении, так и в краткосрочном – оперативном управлении, периодах.

Таким образом систему управления финансовыми потоками необходимо рассматривать как совокупность трех основных стадий: организации процесса управления и двух циклов управления.

Определяющим этапом в основной стадии организации процесса останется оценка регионально-отраслевой структуры деятельности ГУП, о двух дополнительных поговорим после рассмотрения особенностей первичного и вторичного циклов схемы.

Первичный цикл управления финансовыми потоками ГУП представляет, согласно нашей системе, стратегическое управление и включает в себя в этом случае следующее:

- стратегический анализ внутриотраслевого развития ГУП в области управления финансовыми потоками;
- формирование единого финансового потока ГУП;

- перераспределение финансовых потоков между подразделениями (филиалами, так как очень часто ГУП представляет собой многофилиальную систему с выделенным центром);
- процесс регулирования финансовых потоков в долгосрочном периоде.

На наш взгляд, особое внимание следует уделить вопросу управления финансовыми потоками более сложной многофилиальной структуры ГУП с выделенным центром (аппаратом). В этой ситуации наиболее важным становится формирование единого финансового потока и формирование бюджета предприятия как в целом, так и в каждом отдельном филиале с утверждением в аппарате.

Формирование единого финансового потока многофилиального ГУП предполагает три варианта политики управления финансовыми потоками внутри филиальной системы. По нашему мнению, необходимо рассмотреть каждый из них с указанием достоинств и недостатков.

Первой следует рассмотреть ситуацию, когда все финансовые потоки филиалов ГУП являются неотъемлемой частью единого финансового потока ГУП без учета внутренних оборотов – централизованная политика.

По нашему мнению, преимуществами в данном случае являются, во-первых, возможность консолидации финансовых потоков, во-вторых, возможность рассматривать управление группой предприятий (филиалов) как одной крупной бизнес-единицей. В-третьих, реальная доступность оценки многофилиального ГУП в целом в части консолидированного (чистого) финансового потока как для потенциального инвестора, кредитора, так и для стратегического партнера.

Недостатками же этого варианта, на наш взгляд, можно назвать как низкий уровень оперативности в принятии решений в области управления финансовыми потоками, так и иерархическую перегруженность процесса управления финансовыми потоками холдинга.

Вторым вариантом схемы управления является включение финансовых потоков филиалов в единый финансовый поток процентным отношением от доли основных средств в структуре ГУП в целом или в части инвестиционной деятельности, так же как и в 1-м варианте, без учета внутренних оборотов и рассматривается как комбинированная политика.

Этот вариант отличается практической возможностью выбора принципа консолидации финансовых потоков как в зависимости от потребности руководителя, так и собственника предприятия, что, несомненно, делает его более привлекательным по сравнению с другими. Также комбинированная политика предусматривает и более высокую степень гибкости управления финансовыми потоками предприятий по сравнению с вариантом использования централизованной. Создание единой финансовой структуры предприятия ГУП и, соответственно, как и в 1-м варианте, возможность оценки предприятия в целом в части совокупного (чистого) финансового потока для потенциального инвестора, кредитора, так и для стратегического партнера.

По сравнению с предыдущим вариантом, по нашему мнению, недостатком в этом случае можно считать лишь недостаточно высокую степень оперативности в принятии решений в области управления финансовыми потоками ГУП.

Третья схема, которую можно назвать децентрализованной политикой, подразумевает практически полную

независимость финансовых потоков филиалов от ГУП в целом, а зависимость будет проявляться только в момент определения доли прибыли для перечисления собственнику. На наш взгляд, положительными моментами в этом случае можно назвать как гибкость управления финансовыми потоками многофилиального ГУП по сравнению с другими вариантами, так и оперативность в принятии решений в области управления финансовыми потоками обособленных подразделений.

Отрицательными моментами, усложняющими выбор и использование данной политики, можно назвать низкую степень оперативного контроля в принятии решений в области управления финансовыми потоками обособленных подразделений со стороны руководства центрального аппарата ГУП и необходимость создания обособленных финансовых структур в каждом отдельном филиале.

Именно 3-й вариант политики управления, по нашему мнению, наиболее полно определяет необходимость организации вторичного цикла управления финансовыми потоками именно с точки зрения контроля над происходящими процессами.

На наш взгляд, стадии вторичного цикла могут включать в себя:

- регулирование в краткосрочном периоде финансовых потоков, под которым понимается сбалансированность объемов положительных и отрицательных финансовых потоков компании;
- организацию процесса планирования финансовых потоков, а именно, утверждение плановых смет расходов по центрам финансовой ответственности (ЦФО), формирование планового бюджета движения денежных средств (БДДС), формирование платежного календаря, составление ежедневных реестров платежей и поступлений и, как результат, управление среднесуточным остатком денежных средств;
- проведение контроля финансовых потоков как непосредственно на местах, так и из центра. Объектом в данном случае будет выступать выполнение установленных планом задач по формированию объема денежных средств и их расходованию по предусмотренным направлениям и распределению финансовых потоков во времени;
- организацию учета финансовых потоков и формирование отчетности каждого филиала для последующей консолидации;
- в результате проведение анализа финансовых потоков.

Для решения задач и выполнения обязательных условий, закрепленных в циклах управления, необходимо на основных стадиях управления финансовыми потоками предусмотреть два дополнительных подэтапа: разработку регламента процесса управления и автоматизацию разработанного процесса.

При разработке регламента мы считаем обязательным:

- определение ЦФО, особенно если в ГУП происходит формирование и использование фондов с использованием денежных средств собственника;
- разработку форм основных документов по управлению финансовыми потоками и отчетности по их использованию. В данном случае, по нашему мнению, обязательным является однообразие применяемых форм для различных фондов и для выделенных стадий формирования отчетности. Так, например, при наличии многофилиальной структуры часто формирование фонда происходит в аппарате, а расходование осуществляет филиал, в этом случае основой для консолидированного отчета об использовании служат правильно заполненные однообразные филиальные формы;
- для рациональной организации процесса управления финансовыми потоками необходимо дополнительное кадровое обеспечение, заключающееся в распределении между сотрудниками ГУП зон ответственности по всем операци-

ям. В зависимости от величины и специфики деятельности обслуживания процесса управления финансовыми потоками может производить только бухгалтерская служба или бухгалтерия и специализированная финансовая (планово-экономическая) служба [2].

Как мы уже отмечали, для реализации выработанного регламента с его многоступенчатой системой отчетности необходима автоматизация, которая бы включала в себя следующие стадии:

- на основе разработанного регламента определение цели и задач автоматизации;
- при современном многообразии экспертных информационных систем проведение анализа имеющихся предложений и выбор наиболее приемлемого продукта. По имеющимся данным, часто выбор падает на «1С: Бухгалтерию».

Немаловажным для реализации разработанной схемы будет этап ее внедрения в общий алгоритм управления ГУП. Определим ряд обязательных действий для осуществления поставленных задач. Первое – в момент реализации этапа оценки регионально-отраслевой специфики финансово-хозяйственной деятельности ГУП необходимо определить основные приоритеты для развития смежных направлений деятельности, таких как управление внеоборотными активами или товарно-материальными запасами [4]. Второе – необходимо провести контроль соответствия содержания разрабатываемых в регламенте процедур уже действующим на этот момент внутрикорпоративным нормам в сопрягающихся областях. Третье – при проведении процесса автоматизации управления финансовыми потоками ГУП необходимо максимальное соответствие внедряемых программных продуктов уже функционирующим информационным системам. Именно поэтому, на наш взгляд, руководство ГУП отдает предпочтение доработке или модернизации уже действующей на предприятии системе «1С: Бухгалтерия». Как правило, менеджмент ГУП, стремясь соответствовать условиям современной рыночной экономики, сохранять конкурентоспособность, сочетает в деятельности предприятия различные механизмы и виды работ (строительство, лизинг, аренда). Необходимость отражения этих процессов при помощи программных продуктов значительно перерабатывает последние под специфику каждого отдельного ГУП.

Четвертым обязательным для реализации разработанной схемы действием будет при применении стратегического анализа финансовых потоков ГУП в сравнении с аналогами сходных отраслей и регионов учитывать параллельно и анализ других базовых показателей финансово-хозяйственной деятельности, таких как выручка, себестоимость, прибыль, суммарная величина активов и т.д.

Пятое действие, как уже отмечалось ранее, должно одновременно сочетать формирование единого финансового потока и подготовку консолидированной отчетности многофилиального ГУП, состоящей из единого сводного баланса и также сводного отчета о доходах и расходах за соответствующий период. Таким образом, схемы эффективного перераспределения финансовых потоков – центр для построения оптимальной структуры многофилиального ГУП [6].

Проведенные исследования показали, что на сегодняшний момент выделяют четыре различных по степени автоматизации варианта ведения процесса управления финансовыми потоками (бюджетирования), а именно использование:

- либо калькулятора;
- либо электронной таблицы;
- либо специализированной программы;
- либо финансово-бухгалтерского программного комплекса.

### Характеристика вариантов

Самым простым и примитивным способом можно назвать калькулятор, при использовании которого все данные заносятся в бюджет на бумаге, а итоговая информа-

ция вычисляется на указанном выше инструменте. Данный способ находит применение лишь в малых объемах обрабатываемой информации.

Также при небольшом объеме обрабатываемой информации или при общем синтетическом анализе информации без особой аналитики используют метод электронных таблиц. Необходимые показатели рассчитываются автоматически на основе данных, занесенных в электронные таблицы.

Вариант применения специализированной программы позволяет автоматизировать деятельность финансовой службы независимо от компьютеризации бухгалтерии, как правило, это осуществляется на первых этапах бюджетирования. На наш взгляд, достоинствами этого метода можно назвать гибкость и простоту освоения, а несомненными недостатками являются двойной учет информации (фактическое отражение данных производится как бухгалтерией, так и финансовой службой), ограниченность аналитики. Выводом все же служит то, что наличие отдельной специализированной программы из-за легкости в настройке решает отдельные более простые вопросы, чем задачи автоматизации всего комплекса.

По нашему мнению, обозначенная свобода в принятии и внедрении обуславливает возможное дублирование бухгалтерского учета бюджетом из-за постоянного роста аналитики в связи с неопределенностью числа отчетов и основной информации для их формирования. Одновременно с этим нужно учитывать, что без аналитики информативность и ценность управления финансовыми потоками уменьшается.

Многие эксперты выступают за уточнение детализации бухгалтерского учета движения денежных средств таким образом, чтобы использовать ее для настройки используемой программы под организационную структуру и направления движения денежных средств. Информация для построения управления финансовыми потоками может формироваться как на основе банковской выписки и кассового отчета, так и на основе сводной информации, предоставляемой бухгалтерией либо получаемой самостоятельно на основе «1С: Бухгалтерия» [7]. При использовании последнего метода необходимо предусмотреть любой доступ при наличии закрепленного за сотрудником пароля как элемента экономической безопасности деятельности ГУП для предотвращения несанкционированного пользования информацией, а также для разграничения функций оператора по вводу данных и менеджера, профессионально занимающегося обработкой полученных данных. По нашему мнению, положительной стороной использования данного метода автоматизации можно считать и организационную независимость финансовой службы и бухгалтерии, и оперативность использования вводимой информации.

По нашему мнению, более подробно следует остановиться на финансово-программном комплексе, который представляет собой единую базу для ввода и обработки как бухгалтерской, так и финансовой информации. Применение данного метода обуславливается комплексной автоматизацией ГУПа, особенно с многофилиальной структурой, так как наличие в каждом из подразделений самостоятельных бухгалтерий планово-экономических управлений требует жесткой регламентации передачи информации в управленческие службы.

На наш взгляд, несомненными достоинствами данного программного комплекса, помимо взаимной прозрачности бухгалтерского и управленческого учетов, являются:

- оперативность получения информации;
- высокая достоверность получаемых отчетов;
- возможность получения аналитической расшифровки как по фактическому движению денежных средств, так и по плановому.

Как мы уже отмечали ранее, процесс автоматизация в ГУП должен полностью соответствовать разработанному регламенту управления финансовыми потоками и быть ориентированным на конкретные цели и задачи. В этом случае критериями эффективности информационных систем являются и простота, и экономичность, и универсальность. Приобретение довольно дорогостоящих автоматизированных комплексов обусловлено не только и не столько процессом бюджетирования движения денежных средств, сколько решением комплексной задачи – разработкой и внедрением интегрированной информационной системы. На сегодняшний момент все существующие экспертные информационные системы процесса управления финансовыми потоками (в абсолютном большинстве таких систем модуль «управление финансовыми потоками» является частью комплекса или приложением к нему) можно разделить на три группы.

Первая группа состоит из комплексов-гигантов («Галактика», Ogasle и т.д.). Данные экспертные информационные системы позволяют решить задачу комплексной информатизации всех бизнес-процессов компании от ведения бухгалтерского учета и финансового менеджмента, включая управление финансовыми потоками, до создания сложных логистических систем. Нужно помнить, что наряду с большой стоимостью эти комплексы громоздки и тем самым требуют увеличения штата сотрудников для работы на отдельных участках; если же руководством ГУП принимается решение о неиспользовании отдельных компонентов, то вложение средств в приобретение такого комплекса тем более будет неэффективным. Данные комплексы-гиганты можно рекомендовать для использования в крупных финансово-промышленных группах (ФПГ), транснациональных корпорациях (ТНК), естественных монополиях, а не в средних и малых компаниях.

Комплексные информационные системы, например «1С», «БЭСТ», составляют вторую группу. Данные комплексы характерны тем, что так же, как и системы-гиганты, позволяют управлять всеми компонентами деятельности ГУП в едином информационном поле. Основой данных систем являются программно-технические средства для ведения бухгалтерского учета, к которым руководством компании может добавлять различные модули («Заработная плата», «Склад», «Бюджетирование» и другие). Отличие данных систем от первой группы состоит в том, что они менее дорогостоящие. Подобные программные продукты могут использоваться как крупные так и средние компании, так и ГУП с многофилиальной структурой.

Третья группа включает в себя модули (приложения) к программным средствам, не позволяющие осуществлять интеграцию (либо частичная интеграция) с комплексными системами управления компанией. К ним относятся различные средства по бюджетированию и управлению финансами, частично интегрируемые с «1С»; независимые программы, позволяющие вести бюджетирование лишь обособленно от основного программного средства; программы, разработанные собственными программно-техническими отделами или внешними организациями «на заказ».

Основными недостатками можно назвать:

- сложность (невозможность) интеграции с базовыми программными средствами;
- отсутствие, как правило, сервисного обслуживания необходимого уровня;
- ограниченность круга решаемых задач.

Несомненными достоинствами выступают:

- приемлемо низкая стоимость;
- простота внедрения и использования;
- оптимальное отражение специфики компании (характерно для собственных разработок и «заказных» программ).

Применение третья группа систем находит у компаний малого и среднего бизнеса.

## Выводы

Нами были определены основные направления совершенствования организации процесса управления финансовыми потоками ГУП. В процессе написания статьи была усовершенствована схема управления финансовыми потоками И.А. Бланка с выделением основной стадии и двух циклов. Определено, что 2-й вариант схемы управления, заключаемый во включении финансовых потоков филиалов в единый финансовый поток процентным отношением от доли основных средств в структуре предприятия, наиболее подходит для ГУП с многофилиальной структурой.

По нашему мнению, первоочередными мероприятиями для организации рационального процесса управления финансовыми потоками ГУП является разработка регламента, последующая автоматизация предприятия на его основании, и получение и использование отчетов установленной формы.

## Литература

1. Горбунов А.П. Управление финансовыми потоками: Проект «Сборка холдинга». – М.: Глобус, 2004.
2. Евдокимов Ю.А. Актуальные проблемы управления госсобственностью на территории субъекта РФ // Управление собственностью. – 2004. – №1. – С. 5, 8.
3. Ершова И.В., Иванова Т.М. Предпринимательское право: Учеб. пособие. – М.: Юриспруденция, 2006.
4. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Бухгалтерский учет, 2002.
5. Коршунов Н.М., Эриашвили Н.Д. Научный комментарий к Федеральному закону «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». – М.: Юнити-Дана, 2006.
6. Радыгин А., Симачев Ю., Мальгинов Г. и др. Повышение эффективности бюджетного финансирования государственных учреждений и управления государственными унитарными предприятиями. – Т. 2: Проблемы управления и задачи регулирования в секторе государственных унитарных предприятий. – М.: ИЭПП-СЕРРА, 2003.
7. Сорокина Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики. – М.: Финансы и статистика, 2003.

## Ключевые слова

Государственные унитарные предприятия; управление финансовыми потоками.

*Лощенок Марина Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Управление финансовыми потоками государственного унитарного предприятия в сложившихся на сегодня условиях, необходимо рассматривать с точки зрения координации имущественных и финансовых проблем предприятия. Выбор, в качестве ключевого момента для написания данной статьи, регионально-отраслевой специфики функционирования государственных унитарных предприятий и рассмотрение решения проблем в разрезе трех аспектов: организационного, стратегического и оперативного (тактического) является обоснованным. Исследование схемы и попытка разработки методики управления финансовыми потоками государственного российского предприятия позволяет выявить факторы, которые формируют модель управления им.

Автор рассматривает процесс управления с точки зрения трехуровневой организации процесса управления (основной стадии и двух циклов), что позволяет организовать управления в двух видах, а именно, в долгосрочном – стратегическом управлении, так краткосрочном – оперативном управлении. Описанные в статье варианты организации движения денежных потоков и методики их консолидации позволяют выбрать наиболее подходящую модель управления ГУП в зависимости от его структуры и многочисленности его подразделений. Особое внимание автора обращено на то, как на основании разработанного регламента по управлению финансовыми потоками практически организовать работу на предприятии.

В результате, предложенную автором методику и трехуровневую систему управления финансовыми потоками государственного унитарного предприятия необходимо применять на практике. Однако, как отмечено, в отношении ГУП, правомерно осуществлять ее с учетом особенностей формы собственности. Статья рекомендована для опубликования в научном журнале.

*Ишина И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Финансы и кредит» Всероссийской государственной налоговой академии Минфина РФ*

### 3.4. PROBLEMS OF PERFECTION OF MANAGERIAL PROCESS OF THE UNITARY ENTERPRISES

M.V. Loshchenok, the Post-graduate Student

*All-Russia state tax Academy of the Ministry of Finance  
of the Russian Federation*

In the given work within the limits of research of a policy of management by the finance of the state unitary enterprises are designated by FINANCIAL STREAMS OF THE UNITARY ENTERPRISES of a problem of rationalization of the scheme of managerial process. The special attention is turned on the decision of these problems in a cut of three aspects: organizational, strategic and operative (tactical). Branch-regional specificity and the technique of management developed on its basis is in parallel considered. Scheme working out was made in a cut of problems and requirements with multifilial structure.

#### Literature

1. A.R. Gorbunov. Management's humpbacks financial streams: the Project «holding assemblage», M: the Globe, 2004
2. U.A. Evdokimov. Actual of a problem of management of state property in territory of the subject of the Russian Federation // the Property management. 2004. №1. p. 5, 8
3. I.V. Ershova, T.M. Ivanov. Enterprise the right. The manual. M: Jurisprudence, 2006.
4. O.V. Yefimova. Finansovj the analysis, M: Publishing house «Book keeping», 2002.
5. N.M. Korshunov, N.D. Eriashvili. Scientific comment to the Federal law of the Russian Federation «About the state and municipal unitary enterprises», M: It juniti-is given, 2006.
6. A. Radygin, U. Simachev, G. Malginov, etc. Increase of efficiency of budgetary financing of official bodies and management of the state unitary enterprises. T II. Problems of management and a regulation problem in sector of the state unitary enterprises. M: IEPP-CEPRA, 2003.
7. E.M. Sorokina. Analys of monetary streams of the enterprise: the theory and practice in the conditions of reforming of the Russian economy. M: the Finance and statistics, 2003.

#### Keywords

State unitary enterprises; the management financial streams.