Комаров Николай Николаевич. Оперативное финансовое управление в организации : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Комаров Николай Николаевич; [Место защиты: ГОУВПО "Всероссийский заочный финансово-экономический институт"].- Москва, 2006.- 132 с.: ил.

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Сущность оперативного финансового управления и его место в финансовом менеджменте предприятия**

1.1. Финансовая политика и финансовый менеджмент на предприятии

1.2. Оперативное финансовое управление в общей системе управления финансами

**Глава 2. Анализ организации оперативной финансовой работы на предприятиях авиационного транспорта**

2.1. Особенности организации финансов на предприятиях авиационного транспорта

2.2. Организация оперативного управления финансовой деятельностью в российских авиакомпаниях на примере ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»

2.3. Финансовое планирование в ОАО «Аэрофлот»

**Глава 3. Пути повышения эффективности управления финансами в ОАО «Аэрофлот»**

3.1. Совершенствование управления денежными потоками

3.2. Совершенствование системы финансового планирования

3.3. Возможности использования информационных систем в оперативном финансовом управлении 116

Заключение 127

Список использованной литературы

## Оперативное финансовое управление в общей системе управления финансами

Однако нельзя отрицать такой факт в финансово-хозяйственной деятельности предприятий, в том числе и зарубежных, как использование финансовых ресурсов предприятий на финансирование разнообразных видов расходов, связанных с непроизводственным потреблением. Следовательно, неправомерно отождествление категорий «финансовые ресурсы» и «капитал».

Более точный подход к пониманию взаимосвязи между финансовыми ресурсами и капиталом нашел отражение в работах отечественных экономистов, которые считают капитал частью финансовых ресурсов, вложенных в производство и приносящих доход по завершении оборота ([14], с. 29; [126], с. 12; [68], с. 44).

Для полноты анализа взглядов ученых относительно понимания сущности исследуемой категории следует отметить, что ряд экономистов игнорируют функционирование финансовых ресурсов на уровне предприятия, считая, что «важнейшей стороной финансовой деятельности предприятия является формирование и использование различных денежных фондов. Через них осуществляется обеспечение хозяйственной деятельности необходимыми средствами, а также расширение производства, финансирование научно-технического прогресса, освоение и внедрение новых технологий, — зо — экономическое стимулирование работников, расчеты с бюджетом...» ([108], с. 284). Таким образом, на уровне предприятия делается акцент лишь на функционирование фондов денежных средств и не отмечается существование и действие финансовых ресурсов, распределение которых и влечет за собой формирование денежных фондов.

Подводя итог, очевиден вывод о существовании в современной экономической науке ряда дискуссионных вопросов относительно сущности и содержания финансовых ресурсов, о чем свидетельствует многообразие направлений в трактовке исследуемого термина. Очевидно, что по мере дальнейшего развития финансовой науки вопросы содержания и сущности такой экономической категории как «финансовые ресурсы» могут быть уточнены и дополнены.

С целью устранения дальнейших неточностей, обусловленных неоднозначностью понимания изучаемого понятия, под термином «финансовые ресурсы» автор будет подразумевать совокупность денежных средств, которыми располагает хозяйствующий субъект на определенный период времени.

Вопросы реализации финансовой политики предприятия, управления финансовой деятельностью решаются в рамках финансового менеджмента. В экономической литературе встречаются разные интерпретации понятия финансового менеджмента. В узком смысле финансовый менеджмент понимается как система управления процессами финансирования — 31 — хозяйственной деятельности, управления денежным оборотом с целью получения максимальной прибыли ([56], с. 22; [107], с. 511). Отдельные экономисты определяют финансовый менеджмент как комплекс экономических форм и методов управления процессом производства на всех иерархических уровнях ([107], с. 8). Такое определение, на наш взгляд, существенно обедняет сущность и содержание финансового менеджмента, не раскрывает самого процесса управления и его целей.

В более широком и правильном смысле, с позиции раскрытия его сущности, финансовый менеджмент определяют как систему отношений, возникающих на предприятии не только по поводу привлечения и использования финансовых ресурсов, но и систему всей совокупности отношений, обязательств и результатов деятельности предприятия, поддающейся стоимостной оценке ([117], с. 254).

Принципы организации финансового менеджмента базируются на принципах организации финансов предприятия. Кроме того, финансовый менеджмент включает важнейшие элементы системы финансового управления предприятием и имеет некоторые специфические принципы организации. В числе фундаментальных принципов организации финансового менеджмента на предприятии следует выделить следующие: непрерывность финансового прогнозирования и планирования; непрерывный контроль соответствия планово-прогнозных показателей финансовых планов текущему финансовому состоянию предприятия;

## Организация оперативного управления финансовой деятельностью в российских авиакомпаниях на примере ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»

Анализ организации оперативной финансовой деятельности авиакомпаний целесообразно проводить на примере крупнейшей авиакомпании страны - ОАО «Аэрофлот». Выбор этой авиакомпании в качестве объекта исследования объясняется тем, что она выполняет более 39% всех регулярных международных перевозок в 88 пунктах 42 стран мира и более 11% перевозок на внутреннем рынке. В 2003г. авиакомпания перевезла 5,9 млн. пассажиров. Огромный опыт работы в области международных перевозок, наработанный авторитет, налаженная производственная инфраструктура - серьезное преимущество «Аэрофлота» перед своими конкурентами ([148]).

Поэтому со всеми вопросами и проблемами, возникающими в процессе оперативного финансового управления компании в том или ином виде сталкиваются и другие авиакомпании.

Статус национального перевозчика и исключительное положение компании на российском рынке авиаперевозок облегчает «Аэрофлоту» заключение соглашений с зарубежными авиакомпаниями о совместной деятельности, позволяет наряду с прочими преимуществами получать кредиты под государственные гарантии и по льготным ставкам, использовать результаты программ бюджетного финансирования.

Преимуществом «Аэрофлота» перед десятками внутренних авиаперевозчиков является также наличие значительного самолетного парка и потенциала финансовой устойчивости. Имея прочные позиции на рынке международных перевозок, «Аэрофлот» осуществляет активную экспансию на внутреннем рынке. ОАО «Аэрофлот» в настоящее время располагает крупнейшим в Восточной Европе Центром управления полетами (ЦУП). Весь процесс управления полетами воздушных судов автоматизирован в масштабе реального времени, что позволяет обеспечивать высокую безопасность полетов (99,94%) и соответствовать уровню наиболее надежных авиакомпаний мира.

ОАО «Аэрофлот» - первая российская авиакомпания, акции которой обращаются на организованных торговых площадках. Помимо успеха на российском фондовом рынке, компания планирует выпуск и размещение ценных бумаг и на западных рынках.

В 1991 году, после распада СССР, в бывших союзных республиках и регионах России были созданы собственные авиакомпании. ОАО «Аэрофлот» стало правопреемником наименования «Аэрофлот» и торговой марки международного перевозчика бывшего СССР. В июне того же года было создано Производственно-коммерческое объединение «Аэрофлот - советские авиалинии», которое впоследствии было преобразовано в открытое акционерное общество «Аэрофлот - российские международные авиалинии» в соответствии с постановлениями Правительства Российской Федерации № 527 от 28 июля 1992г. «О мерах по организации международных воздушных сообщений Российской Федерации» [5]; № 267 от 01 апреля 1992г. «Об акционерном обществе «Аэрофлот - российские международные авиалинии» [6]; № 314 от 12 апреля 1994г. «Об утверждении устава акционерного общества «Аэрофлот - российские международные авиалинии» [7]. Государственная регистрация была произведена Московской регистрационной палатой в соответствии со свидетельством №032.175 от 21 июня 1994г. Компания была создана путем слияния пяти предприятий, ранее входивших в состав Производственно-коммерческого объединения «Аэрофлот - советские авиалинии».

В июне 2000 года по решению акционеров на общем годовом собрании авиакомпания получила название ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии», что более точно соответствовало статусу и профилю национального авиаперевозчика РФ.

В состав компании входит разветвленная сеть представительств в России и за рубежом: 25 представительств в Российской Федерации и 95 представительств в 65 странах мира, в том числе 16 генеральных представительств, которым подчиняются все представительства в данной стране [148].

ОАО «Аэрофлот» - крупнейшая авиакомпания России, располагающая большим парком воздушных судов, современной технической авиаремонтной базой, разветвленной сетью представительств в стране и за рубежом, а также долей участия в ряде компаний, осуществляющих деятельность в авиаотрасли. Данные факторы оказывают влияние на объект управления финансами в компании - ее финансовые ресурсы. Финансовые ресурсы компании, которые были определены как «совокупность денежных средств, которыми располагает хозяйствующий субъект на определенный период времени», в значительной степени разнообразны: средства могут быть распределены между большим количеством счетов и валют, а также находиться в прямом распоряжении компании, в дебиторской задолженности, или быть размещены на депозите, кроме того, это могут быть как собственные, так и заемные средства.

Большая сеть представительств компании, открытых по всему миру, обуславливает работу этих представительств с местными валютами, зачастую трудно конвертируемыми. Однако на счета общества в Москве представительства переводят средства, сконвертированные в две основные валюты, которые компания использует в расчетах - доллары США и евро. Средства от продажи на территории РФ в соответствии с законодательством поступают только в российских рублях.

Таким образом, мы видим, что централизованному управлению подвергаются средства в рублях и двух основных иностранных валютах: доллары и евро.

При осуществлении оперативного управления финансами в число субъектов помимо финансовой службы (департамент казначейских операций) входят все подразделения компании в лице своих финансовых и экономических отделов. Это объясняется проводимым принципом управления ресурсами по центрам ответственности: каждое подразделение является бюджетодержателем, т.е. имеет свой бюджет доходов и расходов.

## Финансовое планирование в ОАО «Аэрофлот»

Данная схема организации финансовых потоков имеет ряд ключевых недостатков: невозможность оперативного контроля исполнения планов поступлений и платежей представительств, незамедлительное получение свободных остатков денежных средств.

Перед основным субъектом планирования стояли следующие ключевые проблемы: как планировать потоки денежных средств представительств? Это необходимо для корректного составления бюджета движения денежных средств компании в целом и планирования финансовой деятельности представительств в отдельности; как снизить остатки на счетах представительств? Отвлечение значительных денежных средств в остатки может достигать значительных размеров и отрицательно сказываться на текущей ликвидности предприятия; как контролировать расходы представительств? Данный вопрос также важен с точки зрения корректности финансового планирования и обеспечения контроля за исполнением финансовых планов. Все эти недостатки были учтены в процессе разработки новой схемы управления денежными потоками. В начале рассмотрим предлагаемую систему управления финансовой деятельностью для представительств ОАО «Аэрофлот» на территории Российской Федерации. При разработке данной системы были поставлены следующие задачи: организация планирования денежных потоков представительств в центральном офисе в Москве; планирование расходов по представительствам осуществляется центром в соответствии с бюджетом Компании; обеспечение «прозрачности» и контроля за движением средств на расчетных счетах представительств. Кроме того, автор поставил перед собой задачу разработать и внедрить схему централизации денежных потоков на базе сети филиалов банка-партнера, которая должна соответствовать следующим критериям выбора: 1) сеть филиалов банка должна покрывать сеть представительств Компании; 2) банк должен иметь возможность предоставить услуги по электронному банковскому обслуживанию как для головного офиса, так и для представительств Компании; 3) тарифы на банковское обслуживание должны быть едиными для всех представительств предприятия; 4) банк должен иметь возможность реализовать требуемую схему управления денежными потоками; 5) перевод средств между головным офисом и представительством должен занимать 1 банковский день.

После проведения соответствующего анализа предложений крупнейших российских и зарубежных банков, таких как Сбербанк РФ, Внешторгбанк, Гута-банк, Банк Русский Стандарт, ABN-Amro, Citibank и других, был выбран единственный банк, удовлетворяющий всем вышеперечисленным требованиям, - Сберегательный банк России. На его базе предлагается внедрить систему движения денежных потоков на территории России, в основе которой лежит открытие двух счетов для каждого представительства ОАО «Аэрофлот» на территории РФ. Первый расчетный счет - «бюджетный», т.е. посредством этого счета осуществляется финансового обеспечения производственных и прочих платежей данного представительства.

Второй счет (субрасчетный счет) предназначен для зачисления выручки данного представительства. Все поступления от агентов и от собственной продажи авиабилетов за безналичный расчет зачисляются на данный счет. Поступления от собственной продажи авиабилетов за наличный расчет ежедневно на конец рабочего дня инкассируются на субрасчетный счет. Представительство не имеет доступа к этому счету и не может осуществлять с него финансирование своих производственных, общехозяйственных и прочих платежей. Все денежные средства, поступающие на этот счет ежедневно, по условиям договора расчетного счета со Сберегательным банком России в конце операционного дня, в безакцептном порядке списываются в адрес Головного офиса ОАО «Аэрофлот» в г. Москва.

## Возможности использования информационных систем в оперативном финансовом управлении

Оперативное управление финансами не может быть осуществлено без наличия хорошо работающей информационной системы управления финансами. Использование современных информационных систем может стать мощным инструментом для создания более конкурентоспособной и эффективной Компании. Использование информационных систем может придать Компании большую гибкость, способность преодолеть некоторые ограничения, связанные с размерами и организационной структурой Компании, обеспечить маневренность и чувствительность, присущие маленьким организациям.

При анализе процесса автоматизации оперативной финансовой работы Компании был выявлен ряд серьезных недостатков. Так, при осуществлении расчетов с поставщиками и подрядчиками применяется система Банк-клиент с использованием электронных платежных документов. Технология расчетов имеет следующую особенность: подготовку и оформление платежных поручений осуществляют Центральная бухгалтерия Компании, а также Отделы бухгалтерского учета в подразделениях, а оплату этих платежных поручений осуществляет финансовая служба. При этом момент подготовки платежного поручения и факт его передачи в финансовую службу для оплаты зачастую разделяет значительный промежуток времени. Это является причиной для предъявления претензий контрагентами Компанийкой даже выставления штрафных санкций за несвоевременную оплату. К примеру, только за 2004 год сумма выставленных штрафных санкций составила 1,5 млн. руб. и 85 тыс. долл. США. Кроме того, нередки случаи неправильного оформления платежных поручений в части платежных реквизитов получателей или банков. Зачастую в основе этих ошибок лежит человеческий фактор. Кроме того, получение оперативной финансовой информации о поступлениях и платежах Компании также достаточно затруднительно и отнимает слишком много времени. Ввод в эксплуатацию автоматизированной системы SAP R/3 способен устранить данные недостатки.

Системы, произведенные компаниями-конкурентами (Oracle, PeopleSoft, Baan), имеют целый ряд недостатков: высокие цены, трудности с реинжинирингом, неудачное соотношение стоимости обслуживания к стоимости программного обеспечения, неадекватные поддержка и обучение персонала.

Система SAP R/3 - интегрированный комплекс, предоставляющий пользователю широкий набор средств для организации управления и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и покрывающий весь спектр производственно-экономических функций.

Внедрение системы SAP R/3 для ОАО «Аэрофлот» обеспечит: повышение оперативности получения информации, необходимой для принятия управленческих решений; учёт банковских операций, осуществляемых в акционерном обществе; реализацию обработки банковских документов с учётом используемой в акционерном обществе в настоящее время технологии «банк-клиент»; учёт и контроль финансовых отношений с внешними поставщиками и покупателями; адекватное отражение в системе планирования структуры доходов и расходов акционерного общества; регламентирование информационных потоков и устранение дублирования данных; сокращение потока бумажной документации.

Эта система представляет собой совокупность программных модулей, созданных на основе базы данных Oracle, автоматизирующих работу всех основных финансовых служб предприятия. Широкий набор предлагаемых R/3 профаммных модулей и их функциональные возможности в полной мере отвечают современным требованиям к информационным технологиям управления предприятием.

Система R/3 включает два основных профаммных модуля: финансовая бухгалтерия и финансовый менеджмент. К каждому из модулей предъявляются основные функциональные требования.

Модуль финансовой бухгалтерии позволяет решать следующие задачи: регистрация документов по приобретению структурными подразделениями ОАО «Аэрофлот» товаров и услуг; ежедневное формирование информации о текущих расходах и состоянии кредиторской задолженности по каждому кредитору; формирование оперативной информации о текущих поступлениях и состоянии дебиторской задолженности по каждому дебитору; формирование оперативной информации о состоянии дебиторской и кредиторской задолженностей по подразделениям; оперативное отслеживание погашения кредиторской и дебиторской задолженности по каждому контрагенту; регистрация документов по реализации структурными подразделениями ОАО «Аэрофлот» товаров и услуг; оперативный анализ состояния расчётных счетов акционерного общества. Модуль финансового менеджмента обеспечивает выполнение следующих функций: управление наличностью путём оперативного отслеживания состояния расчётных счетов в результате обработки электронной банковской выписки; ведение, исполнение и контроль за исполнением финансового плана доходов и расходов акционерного общества.