

## Тема 14. Организация работы с финансовыми инструментами на предприятии

*Возможности и этапы привлечения различных источников финансирования. Непосредственная подготовка к выпуску финансовых инструментов для целей внешнего финансирования. Организация финансовой службы предприятия, ее структура и взаимосвязь с другими подразделениями предприятия*

### 14.1. Возможности и этапы привлечения различных источников финансирования

Прежде всего, следует отметить, что различные источники финансирования различаются по:

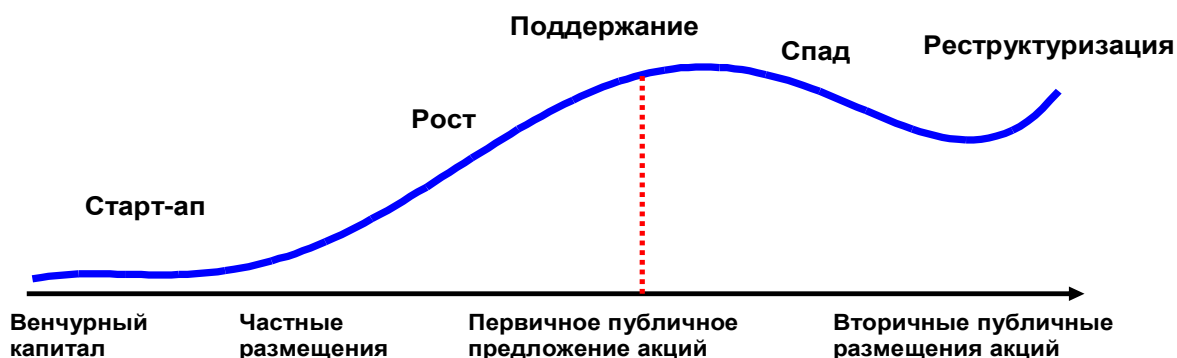
- принадлежности (внутренние или внешние, собственные или заемные);
- срочности (кратко-, средне- и долгосрочные);
- целевому назначению (выполнение тактических и/или стратегических задач);
- цене (бесплатные, условно-платные, платные).

Задача финансового менеджмента состоит в рациональном сочетании использования всевозможных источников для целей максимизации прибыли при ограничении финансовых рисков.

Как правило, последовательность в использовании источников состоит в использовании сначала внутренних источников финансирования (прибыль, амортизация, внереализационные доходы). Они характеризуются долгосрочностью, бесплатностью и отсутствием прямого назначения).

При недостаточности внутренних источников переходят к использованию внешних источников. Большая часть из них оформляется в виде финансовых инструментов. Среди них можно выделить следующие (назовем их в той последовательности, в какой они становятся доступны предприятию, см. также рис.1):

1. Собственный капитал
2. Увеличение кредиторской задолженности (переход на более поздние сроки оплаты за поставленные товары и услуги, выпуск краткосрочных векселей по торговым операциям);
3. Уменьшение дебиторской задолженности (переход на более короткие сроки возврата долга за товары и услуги, организация продажи части торговой задолженности – факторинг, покупка и продажа краткосрочных векселей третьих лиц);
4. Дополнительные взносы в уставный капитал от имеющихся собственников привлечение венчурного капитала;
5. Краткосрочное банковское кредитование
6. Среднесрочное банковское кредитование
7. Выпуск собственных среднесрочных векселей
8. Публичный выпуск краткосрочных и среднесрочных облигаций
9. Привлечение портфельного инвестора (доля менее 20% уставного капитала)
10. Привлечение стратегического инвестора (отечественного или зарубежного)
11. Публичный выпуск акций
12. Публичный выпуск производных от акций и облигаций финансовых инструментов рубежом.



**Рис.1. Этапы в развитии компании и возможности применения финансовых инструментов**

Обязательным условием для привлечения внешнего финансирования является упорядочение и оптимизация существующей финансовой деятельности предприятия. Конечно, такого рода работа приносит огромную пользу прежде всего самой организации.

**Что нужно сделать предприятию, для того, чтобы перейти от пунктов 1-5 к пунктам 6-12?**

- регулярно формировать реальные стратегические планы и отчеты об их исполнении (система Balanced Scorecard, BSC, авторы - Нортон и Каплан).
- разработать и внедрить систему планирования, управленческого учета и формирования отчетности. Обеспечить взаимосвязь систем бухгалтерского и управленческого учета – для этого, как правило, необходима автоматизация процедур учета.
- формировать годовую публичную отчетность и раскрывать информацию по признанным стандартам
- наладить систему взаимоотношений с малыми (миноритными) собственниками и соблюдать кодекс корпоративного поведения
- внедрить систему учета или трансформации отчетности в стандарты МСФО
- для группы компаний: разработать схему владения и схему финансово-хозяйственной деятельности
- для группы компаний: внедрить единые стандарты планирования и учета для всех бизнес-единиц, входящих в группу, организовать единообразные потоки информации, консолидирующие отчетность всей группы.

**14.2. Непосредственная подготовка к выпуску финансовых инструментов для целей внешнего финансирования**

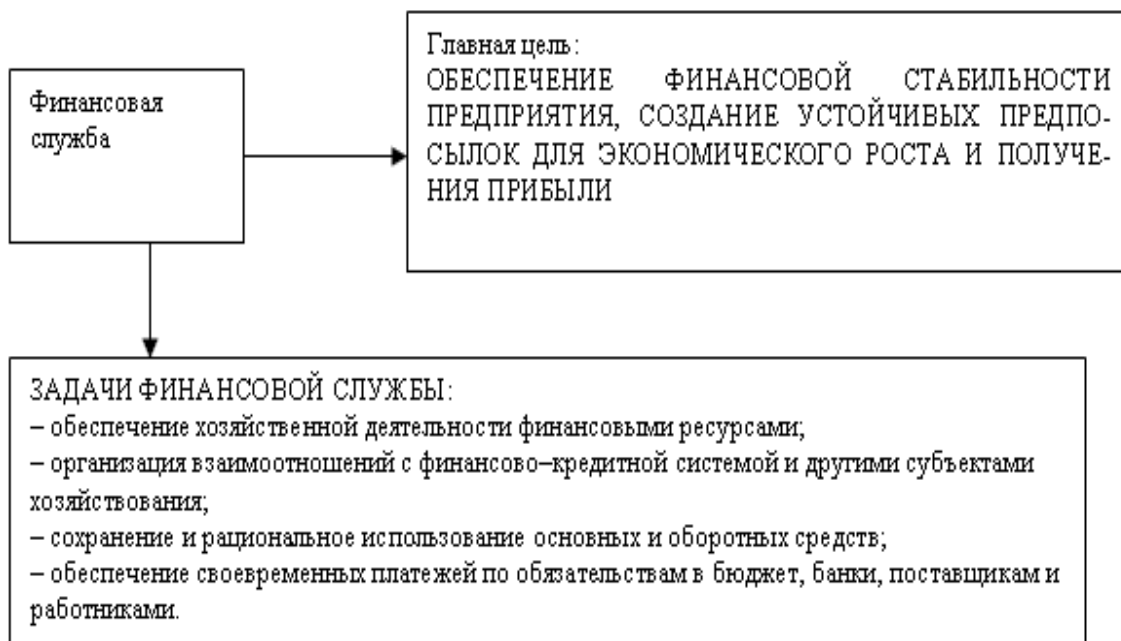
Подготовка к выпуску финансовых инструментов представляет собой многоступенчатый процесс, который охватывает:

- сбор необходимых финансовых данных, маркетинговой информации и сведений о деятельности компании;
- проведение финансовой и юридической проверки финансово-хозяйственной деятельности компании (due diligence);
- при необходимости: юридическое оформление и организация взаимодействия с профессиональными участниками рынка ценных бумаг (финансовый консультант, биржа, дилер, андеррайтер, депозитарий и т.п.).
- при необходимости: подготовка проспекта эмиссии и согласование его с регулирующими органами;
- проведение маркетинговой кампании с предложением финансовых инструментов на продажу (в частности, проведение серии встреч, которую компания проводит перед публичным размещением ценных бумаг – road show).

Процесс заканчивается продажей размещаемых в рамках данного предложения финансовых инструментов на бирже или вне её и получением денежных средств и/или иного имущества.

### 14.3. Организация финансовой службы предприятия, ее структура и взаимосвязь с другими подразделениями предприятия

Финансовая служба – самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенные функции в системе управления предприятием (рис. 2). Обычно таким подразделением является финансовый отдел. Его структура и численность зависит от организационно-правовой формы предприятия, характера финансовой деятельности, объема производства, количества работающих на предприятии.



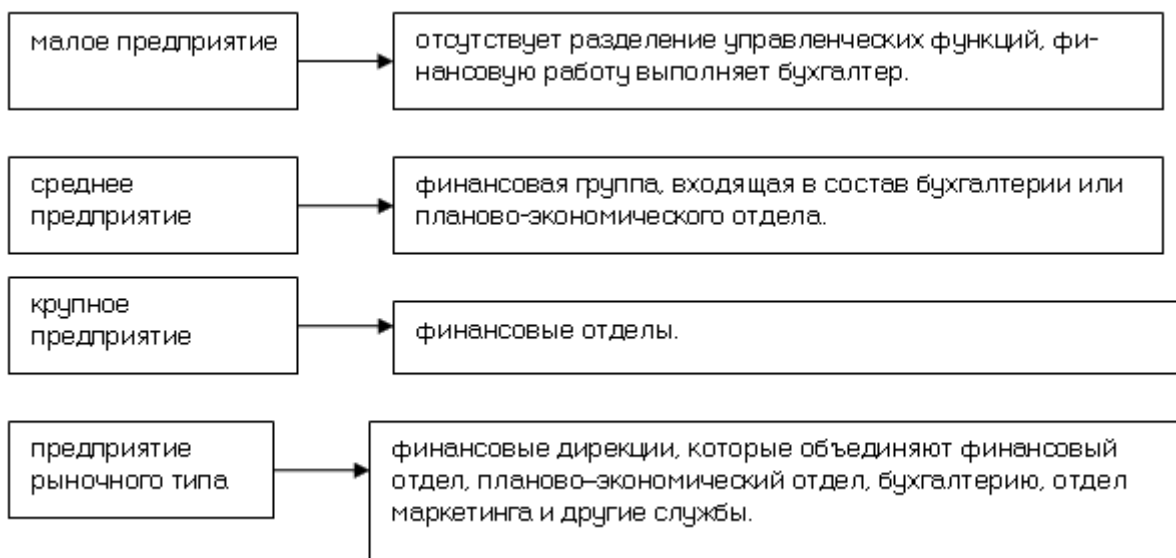
**Рис. 2. Цель и задачи деятельности финансовой службы**

(Здесь и далее рисунки воспроизведены по источнику: С.Е. Витун, А.И. Чигрина. Финансы организаций/ Гродно, ГрГУ им Я.Купалы, 2010)

Функции финансовой службы:

- финансовое планирование;
- финансовый анализ;
- финансовый контроль;
- финансовый менеджмент.

В зависимости от размера предприятия финансовая служба может быть представлена различными формированиями (рис. 3).



### Рис. 3. Варианты организации финансовых служб в зависимости от размеров предприятия

На крупном предприятии финансовая дирекция предприятия объединяет в себе финансовый отдел, планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга и другие службы предприятия.

Общая структура финансовой службы крупного предприятия представлена на рис. 4.

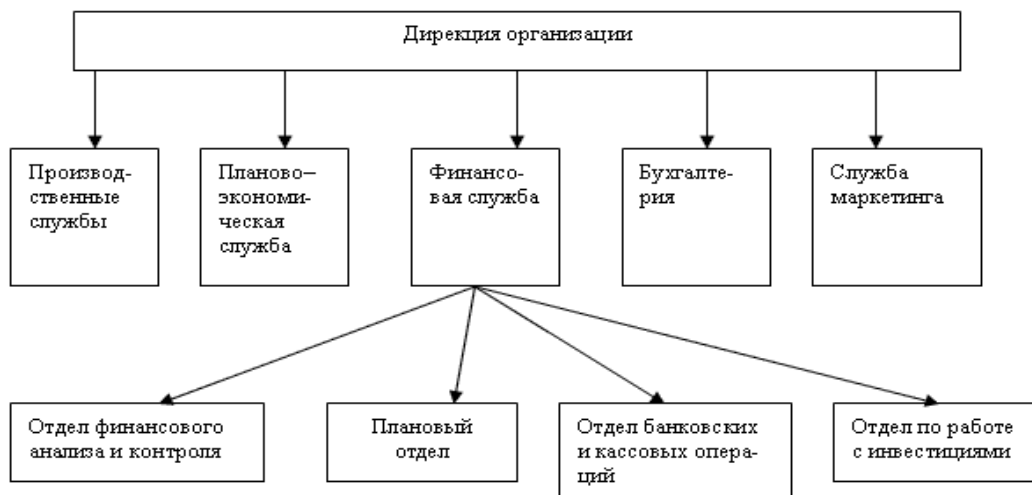


Рис. 4. Примерная структура финансовой службы крупного предприятия

Финансовая служба имеет право требовать от всех служб предприятия действий, необходимых для качественной организации финансовых действий и финансовых потоков.

Лицо, которое участвует в выработке и осуществлении финансовых операций и контролирует денежные потоки и финансовое состояние организации называется **финансовый менеджер**.

Условно можно выделить два типа финансовых менеджеров: контролёр и казначей. Четких разграничений в работе контролёра и казначея не существует, их должностные обязанности в разных компаниях различаются в зависимости от политики, проводимой ими, и персональных качеств (рис. 5).



Рис. 5. Функции контролера и казначея в финансовой деятельности организации

Главный финансовый менеджер обычно привлекается к работе в качестве наёмного работника по контракту, в котором строго определены его функциональные обязанности, порядок и размер оплаты труда. Кроме зарплаты, финансовый менеджер, относящийся к высшему аппарату управления, по результатам деятельности предприятия может получать вознаграждение в

зависимости от объемов чистой прибыли, увеличения капитализации, организации выполнения конкретных финансовых или инвестиционных проектов. Наиболее прогрессивным способом поощрения является вознаграждение в связи с достижением комплекса определенных показателей, так называемых ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI's).