

Kas ir finanšu vadība

Ar ko atšķiras grāmatvedis, finanšu un biznesa kontrolieris, analītiķis u.c.? Ir vairāki finanšu amati un darbinieki, bet kurus no tiem vajag uzņēmējam, kurš attīstīties līdz līmenim, kad ar aci vairs nevar visu apskatīt un paturēt prātā, kad skaitļu kļuvis pārāk daudz?

Arī grāmatveži sagatavos tikai tās atskaites, kuras vadītājs pieprasīs. Bet ir tomēr skaitļi, finanšu lielumi un KPI atskaites, ko vadītājs uzreiz neiedomāsies pajautāt grāmatvedim, un grāmatvedis arī daudz nespēs iedziļināties savas aizņemtības dēļ, jo uzņēmums taču attīstās un skaitļu kļūst vairāk. Ko nu? Uzņēmuma attīstība ar šo arī apstājas!

Šajā rakstā sniegts skaidrojums, kas ir finanšu vadība.

Finanšu vadība iedalāma vairākos blokos:

- grāmatvedības dati,
- finanšu uzskaitē, budžeti un *MS Excel*,
- finanšu analīze, kontrole un korekcijas,
- naudas plūsma un apgrozāmais kapitāls,
- precizitāte, lietu kārtība un kontroles mehānisms,
- komunikācija, personāla vadība,
- personība,
- motivācija,
- plānošana.

Noslēdzošais faktors ir progress. Katram vadītājam ir sava secīga progresa ķēde. Piemēram, mana ir VAAPP — vajadzība, attiecības, attieksme, plānošana, progress.

Vajadzība — uzņēmumam ir noteikta problēma, kas jāatrisina.

Attiecības — lai darbs būtu sekmiņš, ir jābūt attiecībām. Liela daļa uzņēmumu vadītāju Ziemassvētkos apdāvina viens otru, veido attiecības.

Attieksme — tā ir attieksme pret darbu, pret kārtību, pret lietām, iedziļināšanās, disciplīna.

Plānošana — vienā dienā var izdarīt ļoti daudz, ja darbs ir saplānots, piemēram, ziedojot stundu vai vairāk piektdienas vakarā, lai saplānotu nākamonedēļu. Pienākot pirmsdienai, atliek atvērt darba kladi un rindas kārtībā darīt darbus, zvanīt, rēķināt un tikties ar kolēģiem. Produktīva diena ir bijusi tad, kad vairs neatceries, ko no rīta darīji.

Bet nu visu pēc kārtas pa punktiem.

Grāmatvedības dati

Pirmkārt, finanšu vadītājam jāzina, kādi rēķini un izmaksas ieiet grāmatvedībā konkrētā periodā. Ir jāzina arī, kur šīs pozīcijas tiek iegrāmatotas. Katrai pozīcijai jāpiešķir sava dimensija, sekmeļot secīgu datu ievadīšanu, lai perioda beigās ir iespējams iegūt detalizētu atskaiti. Piemēram, daudz uzmanības ieteicams pievērst noliktavas uzskaitē, jo tur visbiežāk sākas kļūdas un nekārtība, un laika gaitā vairs nevar izsekot pašizmaksas izmaiņām. Bet tas ir ļoti svarīgi konkurences apstākļos. Tipiska kļūda ir laikā, kad uzņēmums attīsta jaunu produktu, visus produkta izveidošanas izdevumus grāmatot izdevumos, kā rezultātā uzņēmuma balance atbildīs grūtībās nonākušā uzņēmuma statusam un investīcijas, kredīti vairs nebūs pieejami. Visi potenciālie investori uzskatīs, ka uzņēmums ir tuvu maksātnespējai. Bet situācijā, kad visi šie izdevumi tiks grāmatoti pamatlīdzekļu kontos, balance izskatīsies ļoti labi un katrs potenciālais naudas devējs redzēs, ka uzņēmuma bilanci ir kaut kas vērtīgs un uzņēmums ne tuvu nav nonācis grūtībās. Tātad tam, kur izmaksu vai ienākumu pozīcijas tiek grāmatotas, ir liela nozīme, tāpēc ir jāseko līdzi. Grāmatvedim pašam būtu jāzina, ko kā grāmatot, bet finanšu vadītājam tas ir jāuzrauga un jābūt gatavam par to atskaitīties vadībai un akcionāriem.

Finanšu uzskaitē, budžeti un *MS Excel*

Par šo tēmu esmu rakstījis vienā no iepriekšējiem *Bilances* numuriem (2017. gada 16. novembris, Nr. 22 (418)), plašāk izklāstot, kas ir finanšu uzskaitē un kas uzskaites ieviešanā un pilnveidošanā ir jāievēro.

Finanšu uzskaitē ļauj precīzi saprast produkta pašizmaksu, kur uzņēmums zaudē un no kā gūst peļņu. Tā ļauj kontrolēt naudas plūsmu un apgrozāmos līdzekļus. Finanšu uzskaitē sekmē precīzu vadības lēmumu pieņemšanu un peļņas paaugstināšanu.

Uzskaiti var veikt manuāli, veidojot tabulas, vai veidot uzskaites sistēmu. Manuāli veidojot ikmēneša atskaites, grāmatvedības dati un atskaites tabula nav savienoti, un grāmatvedim, kaut ko labojot grāmatvedības programmā, ir manuāli jāveic labojumi arī savās ikmēneša atskaites tabulās. Tas ir dubults darbs, kas veicina neprecizitāti gadījumos, ja tiek aizmirsts veikt labojumus tabulās vai arī par uzskaiti atbildīgais darbinieks ir atvaļinājumā vai komandējumā. Kā arī tas patērē daudz nelietderīga laika.

Vislabākais veids, kā visu optimizēt, efektīvizēt uzskaiti un izvairīties no dubulta darba, ir veidot finanšu uzskaites sistēmu.

Ir iespējams nopirkt noteiktas uzskaites programmas, bet var arī iztikt bez tām, veidojot uzskaiti *MS Excel* programmā, to savienojot ar grāmatvedības programmu.

Datu uzskaitē ir svarīga visu darbinieku iesaiste un galvenokārt vadītāju attieksme pret kārtību. Lai finanšu uzskaitē nestu rezultātu, ne mazāk svarīga ir finanšu disciplīna un noturīgums. Veidojot uzskaiti ir jāsaprot, kāds būs ieguvums no uzskaites, jo katra uzskaitē patērē noteiktu resursu daudzumu.

Finanšu analīze, kontrole un korekcijas

Iepriekšējā nodaļā minētā finanšu uzskaitē nenozīmē, ka tā ir bezgalīgs process. Finanšu vadītājam ir jāsekmē un jāpārziņina sistēmas ieviešana, un tad, kad sistēma ieviesta, ir jāstrādā ar tiem datiem, ko sistēma sniedz. Kā jau minēts, uzskaitē sniedz iespēju analizēt datus, piemēram, pārdošanas vai noliktavas izmaiņas, apgrozāmo līdzekļu izmaiņas, kā arī sekmīgi konkurēt un kontrolēt izmaksas.

Naudas plūsma un apgrozāmais kapitāls

Finanšu vadītājam ir jāseko līdzi apgrozāmajam kapitālam un naudas plū-



Edijs Orols,

lektors,

SIA Viedo inženiersistēmu,

transporta un enerģētikas

kompetences centrs finansists,

SIA Transporta un mašīnbūves

kompetences centrs valdes loceklis,

Kompetences centra valdes loceklis

mai. Apgrozāmais kapitāls būtu klientu parādi mīnus parādi piegādātājiem, plus tas viss, kas ir noliktavā, — krājumi, nepabeigta ražošana. Naudas plūsma ir uzņēmuma asinsrite, un tā ir vissvarīgākā. Ja kādā brīdī rodas naudas iztrūkums, tas nozīmē, ka vai nu nevar laikus izmaksāt algas, vai nevar iepirkt produkciju potenciālajam klientam, norēķināties ar piegādātājiem, vai debitori lieli, noliktava pilna ar nerealizētu preci un citi gadījumi. Vārdu sakot, ir jāatrod līdzsvars starp šiem diviem lielumiem. Var paņemt faktoringus un kredītus, bet jāievēro līdzsvars, lai saistības bilancē pārāk nenoslogo uzņēmumu, kas savukārt ietekmē maksātpēju. Piemēram, ja kādas preces cena, pērkot to vairumā, ir zemāka, protams, izdevīgāk pirkt vairumā. Tas nozīmē, ka būs pilna noliktava un iesaldēta nauda. Šādā gadījumā jāseko debitoriem un norēķiniem ar kreditoriem, kas būs finansējuši produkta iegādi. Šis ir finanšu vadītāja viens no svarīgākajiem darbiem.

Precizitāte, lietu kārtība un kontroles mehānisms

Finanšu vadībā svarīga īpašība ir precizitāte un iedziļināšanās. Katrs finanšu skaitlis sastāv no atsevišķiem mazākiem skaitļiem. Tāpēc ir jāsaprot, ko konkrēts finanšu lielums sevī ietver. Kā jau iepriekš minēju par grāmatvedības datiem, tiem ir jābūt precīzi iegūtiem un precīzi ievadītiem. Ar precīzi iegūtiem datiem jāsaprot, piemēram, dati no noliktavas, norakstīšana, patērētās darba stundas

Lai finanšu uzskaitē nestu rezultātu, ne mazāk svarīga ir finanšu disciplīna un noturīgums. Veidojot uzskaiti, ir jāsaprot, kāds būs ieguvums no uzskaites, jo katra uzskaitē patērē noteiktu resursu daudzumu.

un materiāli noteiktai darbībai, informācija no citiem darbiniekiem, nevis tikai grāmatvedības dati. Lai pārliecinātos par datu pareizību, ir jābūt izstrādātam iekšējam kontroles mehānismam. Piemēram, grāmatveži, veidojot gada pārskatu, salīdzinās aktus ar visiem darījuma partneriem. Tas ir sava veida kontroles mehānisms — gada beigās salīdzināt, vai visi rēķini ir saņemti un izrakstīti. Ikdienas darbā kontroles mehānisms varētu būt, teiksim, veidot atskaiti kādai apakšnodāļai, bet beigās kopējam skaitlim jāsakrīt ar virsgrāmatas skaitli. Izklusās primitīvi un pašsaprotami, bet kontroles mehānismi var būt sarežģīti. Galvenā doma — rēķinot vai skaitot datus divos dažādos veidos, rezultātam ir jābūt beigās vienādam. Pārbaudes mehānisms jāizdomā pašiem, tas ir, kā skolā matemātikas uzdevumiem bija jāraksta arī uzdevuma pārbaudes darbība.

Komunikācija

Bieži vien finansists un grāmatvedis dzīvo atsevišķu finanšu dzīvi. Tāpēc finanšu vadītājam šādā situācijā ir jāpārliecina grāmatvedis, ka grāmatvedība nav tikai datu ievadīšana, lai atskaitītos valsts institūcijām, bet tā ir ļoti liela daļa no uzņēmuma finanšu uzskaites. Tāpēc finanšu vadītājam ir jāstrādā pie finanšu uzskaites pilnveidošanas, jāpārliecina un jāmotivē ne tikai grāmatveži, bet arī cits personāls, kas kaut kādā veidā ir iesaistīts uzņēmuma uzskaitē, tas ir, noliktavas darbinieki, iepirkumu daļa, pārdošanas daļa, loģistikas daļa. Tā kā finanšu vadītāja personāls ir daudz lielāks nekā tikai grāmatveži, svarīgi ir panākt cilvēku izpratni un iesaisti. Pārvarā cilvēki sākumā pretojas, bet, kad rodas izpratne, kāpēc kas ir vajadzīgs, iesaistās un paši nāk klajā ar priekšlikumiem, kā labāk organizēt darbu un uzskaiti, un tas ir progress.

Personība

Personībai, protams, ir liela nozīme. Vadītājs projicē galvā kādu ideju, teiksim, uzskaites pilnveidošanu vai ko citu, un šī vīzija viņam ir jārealizē. Lai realizētu iedomāto vīziju, ir nepieciešama pār-

liecība, ka tā ir nelokāmi pareiza un noteikti rezultāti tiks sasniegti. Jābūt stingram un noteiktam raksturam. Katram darbiniekam jāpiešķir kāda loma, ar ko viņš piedalās vīzijas realizācijā. Jāspēj motivēt cilvēkus, iesaistīt procesos, padarīt darbinieku ikdienu interesantāku. Jāatceras, ka sākumā visi vai lielākā daļa būs pret jebkādam izmaiņam un būs ļoti neatsaucīgi pret vadītāja prasībām, uzskaites pilnveidošanu, procesu uzlabošanu. Tieši finanšu vadītāja personības ietekme liek naudas plūsmai ritēt un uzskaitē būt pārredzamai.

Motivācija

Par cilvēku motivāciju ir sarakstīts daudz grāmatu. Var motivēt ar draudiem, piemēram, ar algas samazinājumu, to iestrādājot darba līgumā. Var motivēt ar ērtu vidi. Darbiniekam gribas nākt uz darbu, jo viņam tur ir ērti, viņš jūtas labi. Viņam nav ārkārtīgi stingras darba laika kontroles, kas rada stresu. Viņš ir iesaistīts darba procesos un zina, kāds viņa darbs sniegs kopējo rezultātu sasniegumu. Viņš zina, ko darīt, un vēl iesaka, kā uzlabot darbu. Vadītājiem cilvēki vienkārši ir jājūt. Uz kāda vadītājs nevar emocionāli uzspiest, bet pret kādu nevar būt pārāk laipns. Vajag, lai darbinieki tevi ciena, nevis lai no tevis baidās. Atalgojumam ir jābūt tādām, lai darbinieks justu, ka viņa ieguldījums tiek finansiāli segts. Motivējošs atalgojums ir tāds, kad darbinieks domā nevis par savu rēķinu nomaksu, bet par darbu un darba procesu uzlabojumiem.

Plānošana

Par plānošanu runājot, jāatceras raksta sākumā minētais VAAPP. Proti, ir noteikta **vajadzība**, teiksim, personāla iesaiste. Tiek veidotas **attiecības**. Tad seko pozitīva **attieksme** pret darbu. Tiek **plānots** laiks un procesi, lai, teiksim, pilnveidotu uzskaiti. Un beidzot **progress**, visu procesu beigās jābūt progresam, kas sniedz gandarījumu par darbu.

Nobeigumā gribu uzsvērt, ka finanšu vadība ir radošs darbs. Katrai kompānijai ir sava unikāla finanšu vadība, kas pielāgota uzņēmējdarbībai. ■