



It is shown that improvement of the mechanism of forming and using of financial resources of enterprise in modern conditions allows to improve the quality of control, to reduce priority position of producer and exporter of metal production in the Republic of Belarus.

Д. Е. ПУЦЕНИЧ, Е. Е. КОЗЛОВА, С. А. ПРИЩЕПОВА, РУП «БМЗ»

УДК 669.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Оптимизации управления предприятием в последнее время уделяется все больше внимания. Эффективность работы руководителей оценивается по ряду экономических показателей, среди которых большую роль играют рост прибыли, снижение издержек, оптимизация денежных потоков. Приходится искать такие методы управления, которые позволили бы оценить последствия принимаемых решений еще до того, как они воплотятся в жизнь.

Успешная деятельность предприятия не возможна без разумного управления всеми имеющимися ресурсами. В системе управления деятельностью предприятия наиболее сложным и ответственным звеном является управление финансами – финансовый менеджмент, цель которого – создание эффективного механизма формирования и использования финансовых ресурсов предприятия.

Таким образом, необходимость научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия, ставит перед руководством предприятия сложную задачу: использовать наиболее прогрессивные инструменты финансового менеджмента.

На РУП «БМЗ» используется комплексный механизм управления финансами, который обеспечивает функционирование и взаимодействие всех уровней управления: стратегического, тактического и оперативного.

На стратегическом уровне принимаются решения, касающиеся крупных долгосрочных вложений средств и источников их финансирования. Инструментом управления на данном уровне является годовой бюджет движения денежных средств (БДДС), сформированный на основе инвестицион-

ной программы и целевых показателей деятельности предприятия.

На тактическом уровне принимаются решения, касающиеся текущей деятельности предприятия. Инструментом управления на данном уровне является бюджет движения денежных средств на месяц, утвержденный после выбора наиболее оптимального варианта из нескольких разработанных вариантов путем проведения сценарного анализа.

Оперативное управление финансами направлено на практическое выполнение решений, которые были приняты на тактическом уровне. Задача оперативного управления финансами – оперативный учет, анализ, контроль и принятие решений, обеспечивающие стабильную работу предприятия.

Для оперативного управления финансами на РУП «БМЗ» ежемесячно в рамках внутрифирменного бюджетного планирования формируется бюджет движения денежных средств с разбивкой по видам деятельности: операционная, инвестиционная, финансовая. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

В рамках БДДС определены подразделения финансового менеджмента (ПФМ) и финансовые позиции (ФП), по которым осуществляются текущее и перспективное планирование, контроль исполнения. Бюджет формируется, используя метод баланса денежных доходов и расходов предприятия. Этот метод эффективен, так как при планировании рассчитываются реальное поступление выручки и необходимые расходы в течение месяца. При планировании операционного дохода анализируется оперативная информация по состоянию дебиторской и кредиторской задолженности покупателей продукции и прогнозируется их уровень на конец планируемого периода с учетом сроков

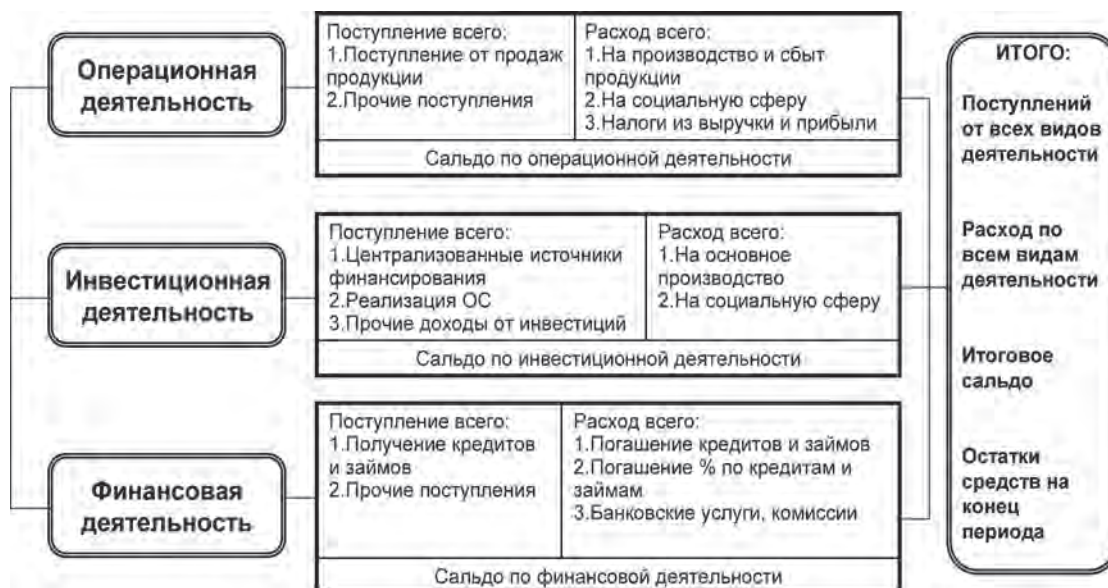


Рис. 1

их погашения и плана товарной продукции с имеющимся портфелем заказов. При планировании инвестиционного дохода анализируется возможное возмещение затрат из инновационного фонда Министерства промышленности. Кредитный план формируется на основании графиков погашения и привлечения заемных средств, текущей потребности в пополнении оборотных средств и осуществлении инвестиционных вложений.

Планирование расходных статей бюджета производится на основании заявок подразделений финансового менеджмента (структурных подразделений предприятия) в соответствии с финансовыми позициями (направлений расходования средств) в пределах ожидаемых поступлений в планируемом месяце.

Укрупненная схема бюджета движения денежных средств (БДДС) на год/месяц приведена на рис. 1.

Все организационные процедуры, регламентирующие вопросы взаимодействия между различными структурными подразделениями в процессе формирования, актуализации, контроля и анализа исполнения бюджета движения денежных средств, описаны и утверждены в «Положении о бюджетном регламенте».

Внедрение на РУП «БМЗ» бюджета движения денежных средств сделало финансовые потоки прозрачными и позволяет заранее прогнозировать и анализировать, за счет каких поступлений (от продаж, внешних инвестиций или заемных средств) и в каких объемах будут финансироваться различные виды деятельности предприятия.

Динамичное развитие предприятия зависит от множества факторов, поэтому оперативность, на-

дежность учета и контроля, глубина анализа должны постоянно находиться на высоком уровне. Эту возможность дает использование современных компьютерных технологий. На РУП «БМЗ» внедрена система SAP R/3 и в ее рамках реализованы проекты, которые позволяют синхронизировать материальные, финансовые и другие производственные потоки и производить ежедневный мониторинг бизнес-процессов.

Одним из реализованных проектов является проект «Управление бюджетом и финансовыми потоками предприятия. Оперативный управленческий учет расчетов с дебиторами и кредиторами». Данный проект состоит из нескольких функциональностей.

Функциональность «Учет договоров (контрактов)» охватывает следующие бизнес-процессы.

- Регистрацию и учет всех хозяйственных договоров, заключаемых РУП «БМЗ» со своими партнерами.
- Учет разовых сделок, проводимых РУП «БМЗ», без заключения хозяйственных договоров.
- Получение информации о договорах в виде гибких отчетов.

Функциональность «Платежная система» охватывает следующие бизнес-процессы.

- Создание, контроль и печать распределений денежных средств, в соответствии с которыми осуществляется плановое резервирование денежных средств.
- Создание, контроль и печать служебных записок на оплату, в соответствии с которыми осуществляется расход выделенных в БДДС денежных средств.
- Создание и печать платежных документов.



Рис. 2

- Выгрузка платежных документов в системы «Клиент-банк».

- Получение оперативной информации в виде гибких отчетов о расходе денежных средств в разрезе подразделений, финансовых позиций, договоров и т. д.

Функциональность «Банковская выписка» охватывает следующие бизнес-процессы.

- Загрузка электронных выписок из систем «Клиент-банк» или ввод выписок вручную.
- Формирование оперативного сальдо по банковским счетам.
- Оперативная обработка банковской выписки.
- Проведение проводок в бюджет (факт исполнения БДДС).
- Проведение проводок на кредитора и дебитора (получение оперативного сальдо по контрагенту и договору).
- Проведение проводок по главной книге.
- Получение оперативной информации в виде гибких отчетов.

На рис. 2 приведена общая схема бизнес-процессов проекта «Управление бюджетом и финансовыми потоками предприятия. Оперативный управленческий учет расчетов с дебиторами и кредиторами», реализованных в интегрированной системе SAP R/3.

При разработке указанных выше функциональностей были учтены все основные критерии, используемые в мировой практике при создании программных продуктов, обеспечивающих комплексную автоматизацию на предприятии:

- система должна быть именно системой, т. е. изменения в одной ее части должны автоматиче-

ски изменять соответствующие показатели в других ее разделах;

- система должна обеспечивать реализацию бизнес-процессов и процедур, которые существуют на предприятии;

- система должна давать руководителям возможность получать информацию быстро и в объеме, необходимом для принятия управленческих решений;

- система должна быть легка в освоении и использовании;

- в системе должны быть заложены процедуры контроля, сводящие возможность ошибки к минимуму;

- система должна давать возможность отследить, кто и когда внес изменения, какая запись была до этих изменений;

- в системе должна присутствовать функция распределения прав доступа.

Использование данных программных продуктов помогает осуществлять оперативный, в режиме «on-line», контроль за выполнением плана по поступлению денежных средств, рационально распределять финансовые ресурсы с учетом наличия дебиторской и кредиторской задолженности, не допускать образование просроченной задолженности, производить платежи с учетом сроков оплаты по условиям договоров. Это позволяет, имея всю полноту информации, свести к минимуму риск задержки важнейших платежей при изменении условий финансирования, обеспечить эффективное использование имеющихся финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия, обеспечить безусловную сбалансиро-

рованность поступлений и расходования денежных средств, укрепить финансовую дисциплину, подчинить интересы отдельных структурных подразделений интересам завода в целом.

Совершенствование механизма формирования и использования финансовых ресурсов предприятия позволяет не просто улучшить качество управления, но и оказаться на шаг впереди конкурентов, положительно влияет на платежеспособность РУП

«БМЗ» и дает возможность сохранить свое приоритетное положение ведущего производителя и экспортера металлопродукции в Республике Беларусь.

В настоящее время все развивается стремительными темпами и чтобы идти в ногу со временем, необходимо никогда не останавливаться на достигнутом, а активно искать пути развития своего предприятия, а также технологий, используемых в структурных подразделениях.