ОТКРЫТЬ ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОТРАСЛИ СВЯЗИ

Реальную угрозу стабильности финансового положения любого предприятия представляет рост кредиторской и (или) дебиторской задолженности. И в этом нет ничего нового. Но возникают закономерные вопросы: каким образом существенно снизить потери от рисков прямого и непрямого действия? Как можно значительно повысить эффективность управления финансами предприятия?

И.В. НАСОНОВА,
кандидат экономических наук,
доцент БГУИР

АЙ ДИ,
аспирант кафедры финансов БГЭУ

Известно, что современное финансовое управление предприятием в сфере связи должно включать бюджетирование. При этом одним из способов пополнения финансовых ресурсов и улучшения финансового положения является реализация ненужных активов и сдача в аренду неиспользуемых производственных помещений.

В первую очередь для изменения финансового состояния необходимо улучшить структуру финансовых ресурсов с точки зрения прежде всего их затратности, разработать методику формирования бюджета, который становится основным финансовым планом и при этом может использоваться как технико-экономический регулятор внутренней системы и взаимодействия предприятия с внешней средой. Решения такого порядка подчеркивают существенное значение бюджетирования для улучшения финансового положения организации, поскольку способны обеспечить производственную деятельность при оптимальном использовании всех ресурсов, т. е. ее гибкое функционирование.

На практике это достигается главным образом за счет конкретного воздействия на финансово-хозяйственную деятельность. Целью является получение сводного плана основного и вспомогательного производства с учетом ранжирования спроса клиентов и предложения поставщиков, устранения дефицита топливно-энергетических, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Только на такой основе можно сократить неэффективные расходы и увеличить формируемый предприятием денежный поток, способный обеспечить его ликвидность и доходность.

Практической основой контроля исполнения бюджета можно

назвать формируемые бизнес-задания деятельности предприятия, которые дают возможность выявить причины отклонений, оценить в перспективе их возможные размеры и регулировать их посредством конкретных корректирующих мероприятий. Не менее важно умело и оперативно довести бизнес-задания до конкретных исполнителей.

Таким образом, бюджетирование имеет целый ряд достоинств и в настоящее время является одним из наиболее результативных методов, существенно повышающих эффективность планирования работы предприятия посредством определения финансовой составляющей во всех областях его деятельности. Бюджетирование формирует для предприятия условия решения двух важнейших задач: предотвращение нерационального использования финансовых ресурсов и увеличение доходов за счет уменьшения числа неиспользованных возможностей. Общий дополнительный доход после внедрения системы бюджетного планирования может составить до 5 % от объема реализации в денежном выражении.

В современных условиях наиболее проблематичным для предприятия является управление ликвидностью активов, поступлениями и платежами, поэтому становится практически невозможно определить действительную эффективность соответствующих операций. В этих случаях бюджетное планирование позволяет управлять всеми финансовыми операциями и оценивать их итоговую эффективность за счет использования соответствующих систем мотивации ответственных за их осуществление. Общее снижение потерь от проведения финансового учета после внедрения системы бюджетного планирования может составить примерно 20–30 %. Поэтому будет логичным в целях повышения качества планирования на предприятии предложить использование автоматизированной системы планирования и анализа бюджета.

Основным элементом предлагаемой системы может стать финансово-экономическая модель, обеспечивающая на уровне значений показателей увязку производственных и финансовых операций. Иными словами, планы перестают быть разрозненными, формируется комплексная замкнутая система управления, отличительной особенностью которой является наличие обратной связи, т. е. при поступлении соответствующих сигналов с низовых уровней управления возникает возможность соответствующей корректировки задач для

достижения приемлемого общего результата.

Следует также учесть, что составление основных операционных бюджетов опирается на нормативы расходования материалов, комплектующих, полуфабрикатов собственного производства, трудовые нормативы и пооперационные расценки. Следовательно, составление бюджета основывается на детальном комплексном прогнозе портфеля клиентских заказов и сопоставлении его с реальными возможностями и потребностями предприятия.

Автоматическое формирование бюджета предприятия, кроме основных бюджетных форм, позволяет составить сводный план основного и вспомогательного производства, поскольку осуществляется оценка себестоимости производственного плана в целом и отдельно по всем статьям и элементам затрат, в т. ч. посредством составления соответствующих калькуляций.

Основными результатами расчетов являются прогнозы совокупных доходов и расходов предприятия, движения денежных потоков и прогнозный баланс. При этом в процессе бюджетирования автоматически составляются бюджеты основных структурных подразделений на основе сводного бюджета предприятия. Все это становится возможным за счет закрепления всех статей доходной и расходной части бюджета за центрами доходов и затрат. Обычно их считают центрами финансовой ответственности.

После того как бюджет разработан и утвержден на соответствующем уровне, фактические показатели деятельности предприятия сравниваются с запланированными и оценивается существующее отклонение. В итоге предложенная система бюджетирования показывает существенные преимущества и в современных условиях является одним из наиболее результативных методов, существенно повышающих эффективность управления финансовыми ресурсами предприятия.

На практике затраты по наладке и запуску системы бюджетирования включают следующие статьи: затраты на первоначальный анализ и планирование ввода системы бюджетирования; установка оборудования; запуск системы бюджетирования (введение в эксплуатацию); прочие затраты. Рассмотрим ситуацию внедрения системы бюджетирования на примере некоего ОАО «А».

Примечание: *далее будет рассмотрено, как данное предприятие может увеличить финансовые ресурсы и повысить эффективность их использования, в т. ч. с применением внедренной системы. Все значения, используемые в расчетах, условны.*

К примеру, затраты на первоначальный анализ и планирование ввода в эксплуатацию системы бюджетирования включают в себя заработную плату специалиста, осуществляющего анализ и планирование, и налоги на нее. Примем их равными 2000 руб. Затраты на приобретение программного обеспечения и оборудования составят 27 500 руб. Затраты на установку оборудования определяются по общепринятым нормативам в процентах от стоимости технических средств. При нормативе затрат, равном 5 %, они составят 1375 руб. (0,05 × 27 500).

Затраты на введение в эксплуатацию включают расходы на оплату труда работников (их основную и дополнительную заработную плату), начисления на заработную плату и соответствующие отчисления. Если введением системы бюджетирования в эксплуатацию занят один специалист с заработной платой, равной 2000 руб., обязательные отчисления от нее составят: в бюджет фонда социальной защиты населения – 680 руб.; в БРУСП «Белгосстрах» – 12 руб. (2000 × 0,6 %). Их общая сумма будет равна 692 руб., следовательно, величина затрат на введение в эксплуатацию составит 2692 руб. Прочие затраты не производились. Общая величина затрат ОАО «А» по наладке и запуску системы бюджетирования – 32 192 руб. (27 500 + 2000 + 2692).

Однако в процессе бюджетирования весьма часто выявляется недостаток финансовых ресурсов и возникает вопрос как их изыскать. Поэтому исследуются возможности увеличения прибыли за счет снижения затрат на производство и реализацию услуг, например, уменьшение расходов на сырье, материалы, топливо, энергию, амортизацию основных фондов и других расходов. При этом недостающие финансовые ресурсы на предприятии отрасли связи могут быть получены за счет реализации ненужных активов и сдачи в аренду ненужных производственных помещений.

На предприятиях практически всегда имеются непроданные или неиспользуемые неликвидные активы, к которым относятся остатки сырья, части оборудования и т. д. Указанные активы можно попытаться реализовать, чтобы пополнить объем финансовых ресурсов предприятия. Однако необходимо учесть, что неликвидные активы – это чаще всего сырье и материалы, находящиеся без движения более трех месяцев, т. е. не пользующиеся спросом. В этой связи подобное имущество почти невозможно реализовать по балансовой стоимости. Но проблема может быть решена посредством реализации неликвидных сырья и материалов, например, за 80 % от их балансовой стоимости. Подобная цена повысит заинтересованность потенциальных покупателей, и таким образом у предприятия увеличится ликвидность.

Например, по отчетным данным, на конец 2017 г. неликвидные активы ОАО «А» составили 43 117 руб. В случае их реализации со скидкой 20 % от реальной стоимости выручка от продажи активов составит 34 494 руб.

Кроме того, площади, которые не используются в производственном процессе, требуют постоянных расходов на их содержание. Поэтому целесообразна передача их в аренду или продажа, что сформирует потенциальные источники денежных средств.

Поскольку не для всех площадей арендаторы могут быть найдены быстро (в связи с неудобством использования конкретных помещений или по другим причинам), при расчете предполагаемой прибыли целесообразно ориентироваться на то, что первоначально в аренду будет сдано 50 % свободных площадей. Предположим, что выручка от передачи в аренду производственных площадей составит 8640 руб., а от передачи в аренду оборудования – 7547 руб.

Для повышения эффективности использования финансовых ресурсов предприятия отрасли связи особое значение имеет современная система финансового контроля за их использованием. Такая система должна включать финансовый контроль всех сфер деятельности предприятия, осуществляемый финансовой службой и аудиторами. Контроль за исполнением бюджетов должен прежде всего включать сопоставление плановых и фактических показателей. Доклад о его результатах необходимо представлять руководителям предприятия. Осуществление финансового контроля на практике позволяет сократить ненужные расходы и предотвратить нерациональное использование ресурсов и в результате может повысить выручку на 1–2 %.

Например, выручка ОАО «А» в 2017 г. составила 75 469 руб. На предприятии была создана система финансового контроля. Благодаря этому получен прирост выручки в размере 2 %. В денежном выражении он будет равен 1509 руб.

ПРИ ЭТОМ, ДАЖЕ ЕСЛИ СИТУАЦИЯ В СФЕРЕ ПЛАТЕЖНО-РАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ С ДЕБИТОРАМИ И КРЕДИТОРАМИ НЕ УГРОЖАЕТ СТАБИЛЬНОСТИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, НЕОБХОДИМО ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ РУКОВОДСТВА СОСРЕДОТОЧИТЬ НА ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАТЕЖНО-РАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ. СЛЕДУЕТ ТАКЖЕ ПРОВЕСТИ РАСШИРЕННЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАЖДОГО ОТЧЕТНОГО МЕСЯЦА.

Основными направлениями подобного мониторинга являются: непосредственный анализ финансового состояния с расчетом рейтинговой оценки деятельности предприятия (путем определения показателей ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, платежеспособности, деловой активности или оборачиваемости, финансово-эксплуатационной потребности и др.); прогнозирование вероятности банкротства.

ДЛЯ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНОВ НЕОБХОДИМО СОЗДАТЬ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ИНДИКАТОРОВ) С УЧЕТОМ ВСЕХ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОСКОЛЬКУ ПО ОДНОМУ ИНДИКАТОРУ, КАКИМ БЫ ХОРОШИМ ОН НИ БЫЛ, НЕВОЗМОЖНО ПОЛУЧИТЬ ПОЛНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПРЕДПРИЯТИИ.

Регулярный анализ финансового состояния позволяет вовремя выявлять чрезмерные запасы, избыток или недостаток ликвидности, устанавливать соблюдение норм запасов сырья, что в итоге дает возможность снизить продолжительность производственного цикла.

Необходимо выделить следующие наиболее важные требования, которым должна соответствовать система показателей: всесторонне охватывать изучаемый субъект; быть взаимосвязанными (иметь нечто общее, объединяющее их); должны рассчитываться по известным алгоритмам. Вместе с тем разработка системы показателей для целей конкретного анализа не имеет четкого алгоритма и всегда носит творческий характер.

ОАО «А» разработало систему показателей, с помощью которой осуществляет контроль выполнения планов. Реализация предлагаемого мероприятия привела к росту степени выполнения плана и, соответственно, положительно сказалось на выручке, которая выросла на 0,5 %. В денежном выражении прирост выручки составит 377,3 руб.

МЕРОПРИЯТИЕ	РЕЗУЛЬТАТ ОТ МЕРОПРИЯТИЯ	
	Основной (экономический), руб.	Сопутствующий
Реализация неликвидных запасов сырья и материалов	34 494	Освобождение складских площадей и рост ликвидности других показателей, т. к. из-за поступления денежных средств уменьшатся труднореализуемые активы и увеличатся быстрореализуемые
Передача в аренду производственных площадей	8640	Возложение затрат по обслуживанию производственных площадей на арендатора
Передача в аренду производственного оборудования	7547	Возложение затрат по обслуживанию производственного оборудования на арендатора
Внедрение системы финансового контроля	1509	Улучшение использования финансовых ресурсов
Организация регулярного анализа финансового состояния	754,7	Установление фактического положения дел в части использования финансовых ресурсов
Внедрение системы показателей (индикаторов финансового состояния) для контроля выполнения планов	377,3	Улучшение системы управления финансовым состоянием
ИТОГО	53 322	Повышение эффективности использования финансовых ресурсов, рост прибыли и улучшение финансового положения предприятия отрасли связи

Увеличение финансовых ресурсов также возможно за счет снижения себестоимости производимой продукции и оказываемых услуг. Для наглядности эффект от проведения ОАО «А» мероприятий, описанных в данной статье, целесообразно представить в виде таблицы.

Помимо этого, для оптимизации структуры финансовых ресурсов и повышения эффективности можно предпринять следующие меры:

1) попытаться сократить сроки погашения дебиторской задолженности, используя частичную предоплату или другие методы воздействия на дебиторов (пени, штрафы, неустойки и др.);

2) постараться получить больше доходов от основного производства. Для этого можно расширить территорию рынка сбыта;

3) направлять свободные денежные средства на финансовую деятельность, которая может принести дополнительный доход.

Сегодня очевидно, что все рассмотренные мероприятия в разделе эффективного хозяйствования чем-то напоминают умение опытного стайера своевременно открыть второе дыхание. Прежде всего потому, что внедрение системы бюджетирования позволяет значительно снизить потери предприятия от рисков прямого и непрямого действия. Применение системы автоматизированного бюджетного планирования и анализа дает возможность существенно повысить эффективность управления финансами предприятия. А организация системы финансового контроля и регулярный анализ финансового состояния предприятия закономерно ведут к росту выручки и снижению затрат.