

Исмаилова Р.А., Мисник О.В.

**Совершенствование  
организационного механизма  
финансовой деятельности  
предприятия**

В статье дана оценка действующей организационной структуры управления финансовыми ресурсами на предприятия реального сектора экономики, а именно строительной отрасли. В результате было выявлено отсутствие финансовой стратегии и политики, в том числе инвестиционной его составляющей, получение доходов только от операционной деятельности, недостаток долгосрочных активов и другие проблемы. В связи с этим авторами предлагается внедрение усовершенствованной системы управления финансовой деятельности, которая повысит эффективность процесса формирования и использования финансовых ресурсов предприятия. Предложенная система состоит из трех основных частей: управляющей подсистемы, управляемой подсистемы и процесса управления финансовыми ресурсами, включающего этапы прогнозирования, планирования, организации, контроля и регулирования. Кроме этого, организационная структура предприятия дополнена аналитическим отделом и отделом информационных технологий (IT-отдел).

**Ключевые слова:** организационная структура, управление финансовыми ресурсами, финансовая стратегия и политика, план доходов и расходов.

---

Ismailova R.A., Misnik O.V.

**Enhancement of the  
organizational mechanism of  
enterprise's financial activity**

In the article the assessment of the functioning organizational structure of the financial assets' management of enterprise in the real sector of the economy, namely, construction industry is provided. The analysis of the functioning system of financial management in enterprise has identified the absence of financial strategy and policy, including investment part, generation of income solely from operating activity, the deficit of long-term assets and etc. In this regard, authors propose the introduction of the enhanced system of financial activity's management, which will increase effectiveness of the process of formation and utilization of financial assets of the enterprise. The suggested system consists of three main parts: managing sub-system, managed sub-system and the process of financial assets' management, including stages of prognosis, planning, organization, control and regulation. Furthermore, the organizational structure of the enterprises supplemented by the analytical and IT divisions.

**Key words:** organizational structure, management of financial assets, financial strategy and policy, income and expense plan.

---

Исмаилова Р.А., Мисник О.В.

**Кәсіпорынның қаржылық  
қызметін ұйымдастыру  
механизмін жетілдіру**

Мақалада экономиканың нақты секторында кәсіпорындарда қаржылық ресурстармен басқарудың ұйымдастырылған құрылымының қызмет ету бағасы берілген, әсіресе құрылыс саласына. Кәсіпорында қаржылармен басқарудың қызмет етіп тұрған жүйесінің талдауы қаржылық стратегия мен саясаттың жоқтығын анықтады, сонымен қатар, оның инвестициялық, операциялық қызметінен табыс алу, ұзақ мерзімді активтерінің кемшілігі және тағы басқа мәселелері. Осыған байланысты, авторлар кәсіпорынның қаржылық ресурстарын қолдану және қалыптастыру процесінің тиімділігін жоғарылататын, қаржылық қызметті басқарудың жетілдірілген жүйесін енгізуді ұсынып отыр. Ұсынылған жүйе негізгі үш бөлімнен тұрады: басқарушы жүйе асты, басқарылатын жүйе асты және болжау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау және реттеуді қосатын қаржылық ресурстармен басқару процесі. Осыдан басқа, кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымы, ақпараттық технология бөлімі және талдау бөлімімен толықтырылған (IT-бөлім).

**Түйін сөздер:** ұйымдастырушылық құрылым, қаржылық ресурстармен басқару, қаржылық стратегия және саясат, кірістер және шығыстар жоспары.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Введение**

В условиях повышенной чувствительности и зависимости экономики Казахстана от неопределенности сырьевых и финансовых рынков одной из важнейших задач для отечественных предприятий, наряду с производством конкурентоспособной продукции, является повышение их платежеспособности и финансовой устойчивости.

Как показывает практика, большинство средних и малых предприятий в реальном секторе экономики планируют свою деятельность на текущий период. Как правило, средне- и долгосрочное планирование отсутствует. Это негативно отражается на формировании собственного капитала и привлечении заемных средств, а финансовые решения принимаются без учета реальных потребностей в финансовых ресурсах. В дополнение, зачастую функции по управлению финансовыми ресурсами возлагаются на главного бухгалтера, так как должность финансового менеджера отсутствует.

### **Экспериментальная часть**

Если обратиться к зарубежному опыту, то мы увидим, что успешные компании достигают высоких результатов, опираясь на долгосрочные планы развития. Преимущества стратегии заключаются в наличии целевых индикаторов в различных видах деятельности, в том числе и в финансовой сфере, что позволяет проводить оценку эффективности конечных результатов предприятия [1, 2, 3].

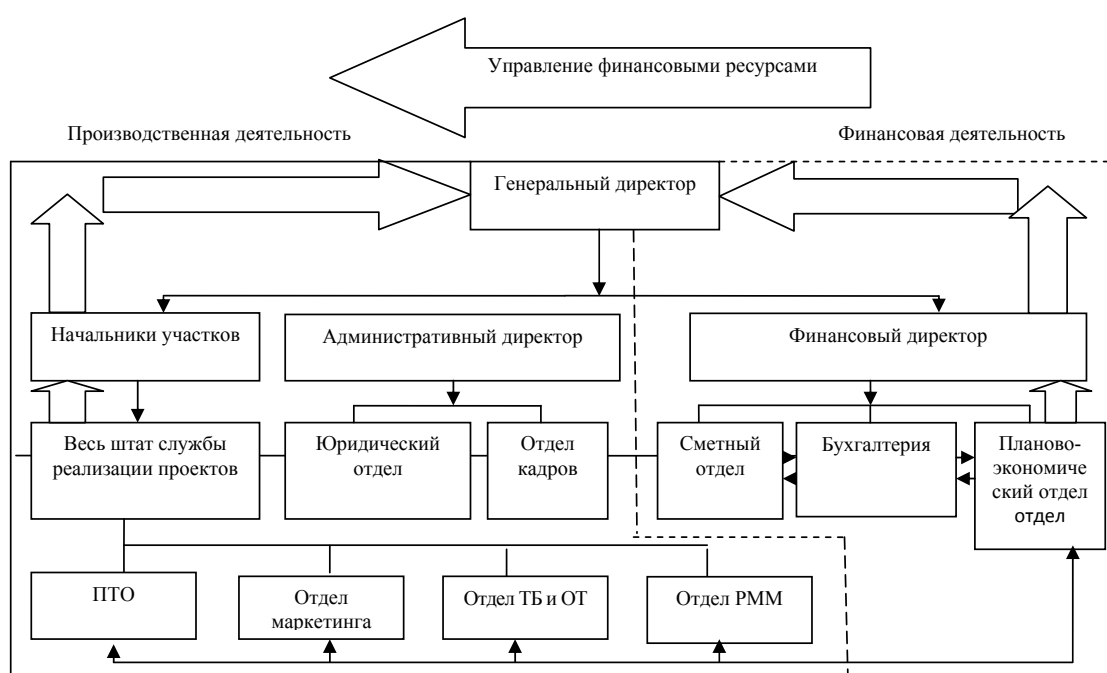
На наш взгляд, целесообразно уделить особое внимание построению комплексной системы управления финансовой деятельностью предприятия, которая включает различные уровни управления с четко регламентированными функциями и обязанностями.

### **Результаты и обсуждения**

В этой связи нами дана оценка действующей организационной структуры на примере предприятия строительной отрасли.

В целях сохранения коммерческой тайны мы условно назвали его ТОО «Строитель». Предприятие относится к субъектам среднего предпринимательства, активы которого не превышают 325 000 МРП. Доходы предприятия формируются за счет трех основных источников: строительство дорог, ремонт техники (ремонтно-механическая мастерская), добыча и продажа дров и щебня в карьерах Акмолинской области. Предприятие располагает достаточным объемом дорожной и строительной техники, квалифицированным персоналом, ремонтной базой, складскими помещениями, гаражами и административным зданием.

Как видно из рисунка 1, управление финансовой деятельностью осуществляет финансовый директор, который находится в подчинении генерального директора. Его функцией является управление финансовыми ресурсами предприятия. Он согласовывает план распределения и использования финансовых ресурсов на текущий период с общим планом развития предприятия. Процесс управления денежными потоками финансовым директором предприятия основывается на деятельности сметного отдела, бухгалтерии и планово-экономического отдела.



Примечание – составлено авторами

Рисунок 1 – Организационная структура управления предприятия

Если сметный отдел выполняет функции, связанные с расчетом сметной документации, по оказанию услуг по дорожному строительству, то планово-экономический отдел – прогнозированием и планированием деятельности предприятия в целом. При этом данный отдел, взаимодействуя со всеми другими отделами предприятия, концентрирует всю необходимую информацию для разработки плана доходов и расходов. Процесс формирования доходной части бюджета основывается на заключенных контрактах предприятия, а также на показателях предыдущего периода. Анализ выполнения бюджета отчетно-

го периода дает возможность выявить резервы повышения доходности предприятия.

При принятии решения о бюджетировании на будущий период, в первую очередь обращают внимание на наличие и состояние нормативной базы, которая отражает необходимую потребность в ресурсах. База нормирования при ее правильном использовании в бюджетировании непременно даст хороший эффект в виде значительной экономии расходов. Только такая база сможет ответить на вопрос о том, как правильно учесть расходы. Поэтому при составлении сметы расходов используют внутренние документы,

регламентирующие нормы и нормативы использования сырья и материалов, машин и оборудования, лимит ГСМ и др.

Каждое из реализуемых направлений деятельности предприятия имеет свою специфику деятельности, следовательно, и характерные виды расходов. Ежедневно планово-экономический отдел осуществляет мониторинг исполнения бюджетов и анализирует потоки движения денежных средств, тем самым обеспечивая выполнение как собственных обязательств, так и контрагентов.

Таким образом, планово-экономический отдел выполняет все функции, начиная от разработки штатного расписания сотрудников и заканчивая разработкой бизнес-планов предприятия. Кроме этого, приоритетным направлением работы отдела является подготовка предложений, направленных на повышение эффективности и интенсивности использования финансовых ресурсов предприятия, снижение издержек, повышения рентабельности. Все разработанные программы и планы в соответствии с вертикальной иерархической структурой управления подлежат обязательному согласованию и утверждению финансовым директором.

Однако, в действующей системе управления финансовой деятельностью имеется ряд недостатков.

Во-первых, управление финансовыми ресурсами носит текущий характер, и управленческие решения принимаются по мере возникновения проблем на предприятии.

Во-вторых, планирование финансовых ресурсов ограничивается операционной деятельностью, и, соответственно, не рассматриваются возможности привлечения необходимых средств путем инвестиционной и финансовой деятельности.

В-третьих, в функции планово-экономического отдела входит как планирование деятельности предприятия в целом, так и обеспечение выполнения всех плановых показателей. Поэтому данный отдел перегружен, вся деятельность данного отдела сводится к решению только текущих задач, не уделяя должного внимания долгосрочным перспективам развития предприятия.

Для решения данных проблем нами в ТОО «Строитель» предлагается усовершенствованная система управления финансовой деятельности.

На рисунке 2 видно, что данная система представляет собой не только организационную структуру управления предприятием, но и сам процесс воздействия на принятие

управленческих решений по поводу формирования и использования финансовых ресурсов. Она включает три основных блока:

1) управляющую подсистему, включающую организационную структуру финансовой деятельности предприятия;

2) управляемую подсистему, которая заключается в формировании и использовании финансовых ресурсов предприятия;

3) процесс управления финансовыми ресурсами, который состоит из этапов прогнозирования, планирования, организации, контроля и регулирования.

Нами предлагается, во-первых, перераспределить ряд функций финансового управления между существующими структурными подразделениями, так как необходимо четко разграничить функциональные обязанности каждого отдела с целью исключения дублирования их функций (таблица 1).

Во-вторых, ввести дополнительные отделы, которые будут проводить анализ и оценку эффективности использования финансовых ресурсов предприятия.

В связи с этим будут расширены функции сметно-договорного отдела. Так, кроме составления смет по строительству дорог, дополнительно будет возложены обязанности по планированию портфеля заказов, оптимизации договорных отношений с заказчиками и поставщиками предприятия, планированию затрат и результатов деятельности предприятия.

Кроме этого, вводится аналитический отдел, деятельность которого будет связана с разработкой стратегии развития предприятия и мониторингом ее реализации, финансовым анализом деятельности, оптимизацией бизнес-процессов и работы персонала.

Создание IT-отдела позволит существенно ускорить документооборот, оперативно решать различные вопросы в области планирования и оценки результатов выполнения планов, так как единая информационная сеть будет связывать все подразделения предприятия между собой.

Сбор и обработку информации, анализ и планирование потребностей производства и расширения сбыта продукции, повышения конкурентоспособности предприятия будет осуществлять отдел маркетинга.

Отдел сбыта планирует реализацию готовой продукции, ее отгрузку и транспортировку, а также контроль за выполнением плана по сбыту. С созданием отдела сбыта можно точно спланировать доходы от данного вида деятельности на основе заключенных контрактов предприятия.

Таблица 1 – Рекомендуемое распределение функциональных обязанностей структурных подразделений ТОО «Строитель»

Структурное подразделение	Основные функции
Сметно-договорной отдел	– планирование портфеля заказов на выполнение работ по дорожному строительству и реализации готовой продукции; – оптимизация договорных отношений предприятия с заказчиками, а также поставщиками; – планирование затрат и результатов от деятельности предприятия по реализуемым направлениям деятельности
Отдел учета и аудита	– организация учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия; – обеспечение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; – контроль за целевым использованием финансовых ресурсов предприятия
Финансовый отдел	– планирование доходов и расходов предприятия по всем направлениям его деятельности; – планирование размера налогов, сборов и платежей, уплачиваемых предприятием (налоговое планирование); – разработка бизнес-планов развития деятельности предприятия; – планирование и формирование финансово-кредитной политики предприятия
Аналитический отдел	– разработка финансовой стратегии и тактических путей ее реализации; – анализ финансовых показателей деятельности предприятия, а также выявление причин их отклонений от нормативных значений; – оптимизация бизнес-процессов, их систематизация; – разработка рекомендаций по эффективному управлению финансовыми ресурсами, снижению издержек по производству продукции и оказанию услуг
IT-отдел (отдел информационных технологий)	– сбор и обработка информации, поступающей со всех производственных отделов предприятия; – обеспечение автоматизации плановой работы функциональных подразделений предприятия; – обслуживание баз данных с информацией, используемой в процессе планирования основных показателей деятельности предприятия, а также управление ими; – контроль и мониторинг за своевременным поступлением информации о доходах и расходах, о движении денежных средств, о платежах и т.д.
Примечание – составлено авторами	

Рассмотрим управляемую подсистему, которая включает процесс формирования и использования финансовых ресурсов предприятия. Формирование финансовых ресурсов связано с капитализацией собственного капитала и с поиском источников привлечения заемных средств. При этом большое значение имеет оценка финансового левериджа, т.е. оптимального соотношения собственного и заемного капитала с целью снижения финансового риска.

При использовании финансовых ресурсов большое значение имеет комплексная оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и эффективности предприятия.

Исходя из предложенной системы управления финансовой деятельностью предприятия, следует, что финансовая политика должна быть тесно взаимосвязана с общей стратегией разви-

тия предприятия. При ее разработке необходимо учитывать следующие принципы:

- обеспечение конкурентного преимущества на рынке дорожно-строительных услуг;
- эффективность использования ресурсного потенциала предприятия, включающего трудовые, материальные и финансовые ресурсы;
- снижение финансовых рисков до приемлемого уровня с целью обеспечения финансовой безопасности предприятия.

Финансовую политику предприятия целесообразно разделить на две части: политику доходов и политику расходов.

Политика доходов должна быть направлена на поиск источников привлечения финансовых ресурсов для финансирования деятельности по оказанию услуг в сфере дорожного строительства и производства готовой продукции (отсева,

щепня, дресвы) и формирования оптимальной структуры капитала. В целом политика доходов должна быть ориентирована на диверсификацию источников привлечения финансовых ресурсов путем инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Нами предлагается политику доходов ТОО «Строитель» разделить по следующим направлениям: политика формирования структуры капитала, политика привлечения финансовых ресурсов, политика формирования активов предприятия.

Политика привлечения финансовых ресурсов направлена на формирование собственных и заемных финансовых ресурсов. Необходимость разработки данных мероприятий связана с поиском дополнительных источников финансирования деятельности предприятия.

Вторым направлением финансовой политики является управление активами. Предприятие должно планировать приобретение необходимого оборудования для осуществления дорожно-строительства, поскольку в настоящее время большая часть оборудования арендуется.

Что касается управления краткосрочными активами, то оно должно быть направлено на их эффективное использование в целях получения дохода предприятием. Готовая продукция должна быть своевременно реализована и не хранится на складах. Дебиторская задолженность должна быть сокращена, что позволит предприятию использовать данные денежные средства для дальнейшего финансирования деятельности.

Политика расходов предприятия связана с минимизацией затрат предприятия по оказанным услугам и производству готовой продукции. С другой стороны, политика расходов связана с управлением финансовых рисков. В процессе осуществления своей деятельности, ТОО «Строитель» несет риски, связанные с несвоевременной сдачей объектов в эксплуатацию, невыполнением плана добычи, снижением объемов производства готовой продукции и т.д. В связи с этим, предприятию необходим анализ выполнения всех плановых показателей по производству для исполнения в срок своих обязательств, постоянный мониторинг поступления и выбытия финансовых ресурсов для вы-

полнения предприятием всех финансовых обязательств.

Оптимизация расходов направлена на сокращение издержек, связанных с производством готовой продукции, а также с пересмотром ценовой политики предприятия. Это даст возможность компенсации части расходов предприятия и получение дохода. Кроме этого, при реализации больших объемов производства готовой продукции предприятие могло бы применять скидки с продажи, что даст ему дополнительный приток финансовых ресурсов.

### Заключение

Таким образом, предложенная нами схема управления финансовой деятельностью ТОО «Строитель» имеет ряд преимуществ по сравнению с действующей системой.

Во-первых, система управления финансовыми ресурсами подразделяется на управляющую и управляемую подсистемы, взаимосвязь между которыми осуществляется через процесс управления.

Во-вторых, процесс управления дополнен этапом формирования общей стратегии развития предприятия и финансовой политикой. При этом финансовая стратегия является ее неотъемлемой составляющей, а финансовая политика включает два основных направления, связанных с формированием доходов и эффективным использованием финансовых ресурсов. На наш взгляд, это позволит планировать оптимальные объемы финансовых ресурсов для развития предприятия на среднесрочный период, возможность планировать привлечение инвестиций и определять приоритетные направления финансовой деятельности с учетом изменений рыночной конъюнктуры.

В-третьих, нами предлагается создание IT-отдела, который будет являться центром сбора и обработки информации, необходимой для планирования и контроля за использованием финансовых ресурсов предприятия. Кроме того, использование программного продукта по управлению финансовыми ресурсами позволит сократить время и повысить качество принятия управленческих решений на всех уровнях управления предприятия.

### Литература

- 1 Батрин Ю.Д., Фомин П.П. Особенности управления финансовыми ресурсами промышленных предприятий. – М.: Высшая школа, 2001.

- 2 Ванхорн, Джеймс, С, Вахович, мл., Джон, М. Основы финансового менеджмента. – 12-е издание: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1232 с: ил. – Парал. тит. англ.
- 3 Агапитова Л.Г. Управление финансовыми ресурсами и финансовое состояние хозяйствующего субъекта//Вестник Курганской ГСХА. – №1. – 2013. – С. 4-5 // электронный ресурс: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

#### References

- 1 Batrin Ju.D., Fomin P.P. Osobennosti upravlenija finansovymi resursami promyshlennyh predpriyatij. – М.: Vysshaja shkola, 2001.
- 2 Vanhorn, Dzhejms, S, Vahovich, ml., Dzhon, M. Osnovy finansovogo menedzhmenta, 12-e izdanie: Per. s angl. – М.: ООО «I.D. Vil'jame», 2008. – 1232 s: il. – Paral. tit. angl.
- 3 Agapitova L.G. Upravlenie finansovymi resursami i finansovoe sostojanie hozjajstvujushhego sub#ekta//Vestnik Kurgansk-koj GSHA, №1, 2013 g., str.4-5// jelektronnyj resurs: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)