

УДК 338.24

**КРЕДИТНЫЙ ОТДЕЛ И ЕГО РАБОТА С БИЗНЕС-ПЛАНАМИ
КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

М.Н. Нешумаева

Брестский институт технологий регионального управления, ooo_bitru@tut.by

Практика разработки инвестиционных бизнес-планов и работы с кредитными отделами банка показала, что в этом процессе разработки и защиты в процессе экспертиз бизнес-планов, появля-

ются проблемные вопросы почти не влияющие на качество бизнес-планов и его реализацию, но задерживающие процесс утверждения, следовательно, и отодвигающие сроки начала и завершения реализации проекта. Если режим работы предприятия зависит от сезона (времени года), то проблемы только с динамикой рынка влияющей на эффективность его освоения и как следствие на окончательный экономический эффект бизнес-планирования. В случае годовой неравномерности спроса (сезонности) на продукцию предприятия бизнес-план может потерять актуальность в год старта проекта, что повлечет проблемы с возвратом кредита и процентов за пользование денежными средствами. Нам кажется, что на рынке банковских услуг обе стороны и предприятие и Банк заинтересованы в синхронном освоении проекта, рынка и финансовых потоков, поступающих за счет данного проекта.

В случае положительного решения по бизнес-планам развития, инвестиционных проектов банки направляют заключение коммерческим организациям. В нормальных условиях взаимодействия системы Банк - Предприятие на основании данных бизнес-плана после оформления положительного заключения составляется кредитный договор и выдается кредит либо открывается кредитная линия, однако бывает и иначе.

В случае несогласования банками объемов привлекаемых кредитов, предусмотренных бизнес-планами развития, инвестиционных проектов, ими готовится заключение с детальным обоснованием принятого решения, которое направляется коммерческой организации. Заключение должно содержать предложения по мерам, которые, необходимо принять для повышения эффективности реализации этих бизнес-планов инвестиционных проектов.

При этом сроки на доработку, экспертизы, корректировки могут составить:

1) Бизнес-планы развития, инвестиционных проектов, по которым получено отрицательное заключение банка, рассматриваются органом государственного управления совместно с банком и этой коммерческой организацией в десятидневный срок со дня получения такого заключения.

2) В случае повторного принятия по ним банком отрицательного решения данные бизнес-планы выносятся на рассмотрение при органах государственного управления комиссий по развитию коммерческих организаций с участием банка.

3) При непринятии положительного решения на комиссии нерешенные вопросы выносятся этой комиссией не позднее чем в двухнедельный срок на рассмотрение Комиссии по развитию коммерческих организаций при Совете Министров Республики Беларусь. При этом сроки рассмотрения бизнес-планов развития, инвестиционных проектов банками, проведения их экспертизы органами государственного управления не более 20 дней со дня поступления необходимых документов.

4) Срок повторного внесения инвестиционных проектов на рассмотрение в банки и на экспертизу в органы управления не более 30 дней.

5) Срок повторного рассмотрения бизнес-планов банками, проведение их экспертизы органами государственного управления не более 15 дней.

Процесс согласования, рассмотрения, экспертиз, повторного рассмотрения может затягиваться на значительные периоды времени от 1 до 3 месяцев, в худшем случае на более длительный период времени. Факторами чего могут стать срыв сроков поставок оборудования, изменение условий производства и прочие могут отодвинуть принятие решения на более длительный срок. При этом срок действия заключения экспертизы бизнес-планов, проведенной органами государственного управления, составляет 1 год [2].

Как видим, процесс принятия решения по вложениям банком кредитных ресурсов в бизнес-план может затягиваться на достаточно длительный период времени, а тем не менее, кредитный договор - это договор это взаимовыгодном сотрудничестве двух контрагентов, один из которых – Банк – получает маржу за пользование кредитными ресурсами, а второй – Предприятие – имеет возможность вложения денежных средств в развитие своей экономической эффективности. При этом основные потоки своих оборотных средств банки имеют именно благодаря средствам расчетных счетов коммерческих предприятий и используемых ими кредитных ресурсов и процентов за пользование кредитными средствами банка.

Основой предоставления кредитных ресурсов на долгосрочной основе является инвестиционный бизнес-план коммерческой организации. Банки рассматривают бизнес-планы, реализуемые с привлечением кредита, и готовят по ним заключение по установленной банками форме.

Современная методика оценки бизнес-планов банками базируется на анализе хозяйственной деятельности предприятия за определенный промежуток предшествующего периода, текущих де-

нежных потоков, ликвидности активов, оборачиваемости средств, анализ коэффициентов деловой активности.

При этом рассматривается стратегия маркетинга и прогноз финансово-хозяйственной деятельности согласно расчетным данным смоделированным предприятием на период реализации проекта. Большое внимание уделяется анализу коэффициентов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, как за предшествующий период, так и за период на который планируется предоставление кредитных ресурсов.

Одним из основополагающих факторов согласия на оформление кредитного договора является срочность и возвратность вложенных кредитных ресурсов.

Однако, разделы, на которые банками уделяется больше всего времени (Характеристика организации и стратегия ее развития, в частности анализ хозяйственной деятельности за предшествующие периоды) и (Анализ рынков сбыта. Стратегия Маркетинга) несут в себе уже сложившуюся модель хозяйственной деятельности и стратегию развития, которая может быть подвержена воздействию внешних и внутренних факторов деловой среды предприятия.

В ходе анализа показателей бизнес-плана банки подразумевают способность вести деятельность организации в зоне устойчивого успеха. Устойчивый успех – результат способности организации достигать и поддерживать свои цели в течение длительного срока. При этом устойчивый успех организации в значительной степени обусловлен деловой средой организации. Деловая среда организации – сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение целей организации, а также отношение организации к ее заинтересованным сторонам [3].

Таблица - Примеры заинтересованных сторон, их потребности и ожидания

Заинтересованная сторона	Ключевые потребности и ожидания
Потребители	Качество продукции
Владельцы/акционеры	Устойчивая прибыль; прозрачность
Сотрудники	Качество производственной среды
Поставщики и партнеры	Взаимная выгода и преемственность
Общество	Защита окружающей среды; надлежащая деловая этика

При этом банк как контрагент, обладающий правами на залоговое имущество, является заинтересованной стороной с ключевыми ожиданиями в области устойчивой прибыли, прозрачности, взаимной выгоды и преемственности (Таблица 1). Если внешние факторы достаточно сложно спрогнозировать из-за неопределенности, то внутренние факторы деловой среды организации подвержены контролю.

Одним из основополагающих факторов воздействия внутренней среды предприятия на финансовые показатели является наличие Системы менеджмента качества продукции, работ, услуг, уровень управляемости предприятием и контроль формирования себестоимости через бюджетирование затрат.

От уровня управляемости предприятием в значительной степени зависит маневренность выполнения поставленных задач сотрудниками предприятия, их осознание ответственности за достигаемые результаты.

Проводимые исследования показывают, что система управления финансово-хозяйственной деятельностью в большинстве случаев построена на нормативной основе, которая в нынешних условиях не всегда является полной. Для повышения эффективности заинтересованности и ответственности за результаты труда необходимо разработать нормы, принципы определения ответственности руководителей подразделений и исполнителей разных уровней производства за возникающие затраты. Это потребует разработки и утверждения критериев оценки эффективности затрат на осуществление деятельности конкретного подразделения [1].

Все эти проблемы можно решить с помощью измерения уровня управляемости предприятием, построения отвечающей требованиям Современной системы менеджмента качества организационной структуры управления контролем нахождения предприятия в зоне устойчивого успеха через бюджетирование затрат.

Бюджетирование – это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства организации и в первую очередь производственные, маркетинговые и финансовые планы.

Идея об учете затрат по центрам ответственности возникла из необходимости улучшения внутрифирменного управления. Учет по центрам ответственности — система отражения, обработки, контроля плановой и фактической информации на входе и выходе центра ответственности. Основным понятием этой системы является понятие центра учёта затрат. Центр учёта затрат (ЦУЗ) — организационная единица, где целесообразно накапливать информацию об издержках на приобретение активов (входящие затраты) и расходах (затраты на выходе). Важнейшей характерной чертой системы учета затрат по центрам ответственности является то, что эффективность работы каждого отдельного руководителя оценивается по достигнутым результатам на том участке за который он отвечает. Благодаря спецификации делегирования полномочий подразделению, собственно и определяющих его статус как центра ответственности, любые отклонения от плановых показателей фиксируются не только по месту возникновения, но и по ответственному лицу (подразделению).

Концепция учета-анализа по центрам ответственности предусматривает применение к различным подразделениям предприятия различных целевых функций, которые наиболее эффективно стимулируют данные подразделения в хозяйственной деятельности предприятия.

Необходимо заметить, что подразделения (центры ответственности) в организации различаются по своей «степени свободы», то есть по полномочиям руководителей структурных подразделений в своей оперативной работе.

Главный инструмент управленческого учёта, позволяющий контролировать деятельность центра затрат — смета (бюджет). Смета для центра затрат должна содержать информацию об ожидаемых затратах, основанную на планах управления и концепции контролируемых затрат.

Деление предприятия на центры ответственности позволяет: - использовать специфические методы управления затратами с учетом особенностей деятельности каждого подразделения организации; - увязать управление затратами с организационной структурой ции; - децентрализовать управление затратами, осуществляя его на всех уровнях ния; - установить ответственных за возникновение затрат, выручки, прибыли.

Управление процессом сквозного бюджетирования затрат невозможно без наличия адекватной бюджетной организационной структуры управления предприятием. Составление процесса бюджетирования затрат требует наличия подразделений с соответствующими функциями и полномочиями.

Организационная структура современной организации может быть определена как совокупность линий ответственности внутри неё. И ее можно рассматривать как совокупность различных центров ответственности, связанных линиями ответственности.

Центры и точки учёта затрат привязаны к финансовым потокам, связанным с производственным процессом и конкретными исполнителями, производящими данные услуги. Экономии средств, связанную с уменьшением затрат, можно считать доходом и с помощью центров учета дохода (ЦУД) и точек учёта дохода (ТУД) отслеживать эффективность функционирования центра финансовой ответственности (ЦФО).

Таким образом, проблема как стартового взаимодействия банков и коммерческих предприятий таки и дальнейшего продуктивного и взаимовыгодного сотрудничества по достижению устойчивого успеха в значительной степени связана с наличием современной организационной структуры управления, функционированием Системы менеджмента качества и контроля затрат через бюджетирование. При этом анализ уже прошедших финансовых периодов (в условии изменения внешней деловой среды) и анализ стратегии маркетинга без учета воздействия внутренних факторов не дает должного контроля и спокойствия за результирующие финансовой показатели, что само по себе не обеспечивает принципы кредитования, а именно, возвратность и срочность.

Однако своевременная диагностика уровня управляемости, постановка адекватной производству организационной структуры управления, функционирование Системы менеджмента качества и контроль затрат через систему бюджетирования способны вывести предприятие в зону устойчивого успеха и обеспечить возврат вложенных средств.

В свою очередь при анализе бизнес-плана инвестиционного проекта банком для эффективного вложения денежных средств на принципах срочности и возвратности инвестиций необходимо рассматривать человеческий фактор влияния на процесс производства, а именно организационную структуру и уровень управляемости предприятием. Формальное управление процессом производства является одним из основополагающих признаков будущего кризиса. Совмещая работу ЦФО, ЦУЗ, ТУЗ и ЦУД с функционированием Системы менеджмента качества можно сформировать систему мотивации труда, учитывающую качество труда, своевременность реализации заданий,

экономии затрат, и позволяющую использовать технологии управления рынком услуг, функционирующим в данном регионе (районе).

Литература:

1. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / О.А. Высоцкий; под науч. ред. Р.С. Седегова // Минск: Право и экономика. - 2004. – 396 с.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества. 31.07.2008. - ИСО 9004.
3. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 08.08.2005 г. № 873 (ред. 29.09.2009 г.).