

## КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрена комплексная методика управления оборотными средствами торгового предприятия. Также освещена характеристика перечня групп управленческих решений, влияющих на состояние оборотных средств предприятия. Предложено поэтапное построение системы управления финансами на торговом предприятии.*

*The complex method of management the circulating assets of point-of-sale enterprise is considered in the article. Description of list groups of administrative decisions, influencing on the state of circulating assets of enterprise is also lighted up. The stage-by-stage construction of control the system by finances is offered on a point-of-sale enterprise.*

*Ключевые слова: оборотные средства, денежные средства, механизм управления оборотными средствами.*

**Введение.** В настоящий момент предприятия функционируют в условиях острого недостатка собственных оборотных средств и оборотных средств в целом. Это приводит к необходимости модификаций существующих методик по управлению оборотными средствами – методик нормирования и методик управления источниками оборотных средств. В настоящее время поиск путей адаптации существующего механизма управления к рыночным условиям ведется бессистемно. Необходимо выработать комплексный научный подход к формированию механизма управления оборотными средствами предприятий в современных условиях.

Вопросы, касающиеся управления оборотными средствами были исследованы в отраслевых методиках по нормированию оборотных средств, а также в работах следующих авторов: Ковалев В.В., Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. и других [3]. В иностранной литературе вопросы, касающиеся управления оборотными средствами предприятия, зачастую связываются с финансовой деятельностью предприятия.

В настоящее время, когда осуществляется переход к рыночным отношениям, вопросы управления оборотными средствами явно недостаточно освещены в литературе. Методики, приведенные в литературных источниках развитых западных стран, не могут быть полностью использованы в Украине из-за разницы в экономической ситуации.

**Основной раздел.** Проблема недостатка оборотных средств может успешно решаться с помощью ускорения оборота оборотных средств и удешевления источников оборотных средств. Для стабильно работающего предприятия торговли решение данной задачи состоит из следующих этапов:

- построение механизма гибкого организационного взаимодействия служб и отделов предприятия для эффективного управления имеющимися средствами;
- построение системы планирования и прогнозирования состояния оборотных средств;
- привлечение более дешевых банковских кредитов и иных источников оборотных средств.

При успешном решении первых двух задач предприятие достигает стабильной платежеспособности, что позволяет привлекать более дешевые инвестиции в оборотный капитал.

Механизм управления оборотными средствами не может существовать отдельно от других управленческих механизмов. Решения в области управления оборотными средствами тесно связаны со стратегией предприятия, маркетинговыми исследованиями, прогнозированием возможных изменений государственной торговой политики, социальной обстановкой на предприятии, инвестициями в основные средства и так далее.

Центром распределения ресурсов предприятия, в том числе и краткосрочных, является финансово-экономический отдел, который осуществляет непосредственное управление оборотными средствами. Плановый отдел готовит торговые программы, на основе собранной статистики по торговой и сбытовой деятельности предприятия. Бухгалтерия предоставляет информацию для налоговой инспекции и осуществляет налоговое планирование и складской учет. Дирекция принимает генеральные решения в области управления оборотными средствами (смена производственного профиля выпускаемой продукции, изменение отпускных цен, получение оборотных инвестиций и т.д.). Маркетинговый отдел проводит маркетинговые исследования рынка. Проведение маркетинговых исследований должно подтвердить возможность реализации выпускаемой продукции в установленных объемах и ценах с заданными конструктивными, функциональными, технологическими, эксплуатационными, потребительскими и иными параметрами. В случае несоответствия желаемого и реального состояния необходимо принять меры, направленные либо на поиск новых более эффективных решений, либо на корректировку целевых ориентиров с последующей разработкой плана перспективных мероприятий.

Если придерживаться традиционного подхода – многочисленных процедур согласования и корректировок плановых заданий на каждом уровне управления, то в конечном итоге решения неизбежно будут приниматься на основе устаревших данных. Скорость продвижения информации по ступеням управленческой иерархии должна не только соответствовать скорости изменений во внешней среде, но и быть выше за счет предвидения развития событий. Такого результата можно добиться за счет обеспечения

быстрого реагирования на изменения ситуации и построение механизма контроля, основанного на "обратной связи". Предназначением плановой деятельности должна стать способность решения самых разнообразных задач управления в условиях неустойчивой внешней среды.

Процесс управления оборотными средствами может быть сформулирован в ситуационной форме по принципу: что произойдет, если события будут развиваться соответствующим образом? Представляется целесообразным рассматривать план всего лишь в качестве предварительного документа, но никак не окончательного, не допускающего возможности корректировки.

При ситуационном подходе план выступает в роли подсказки и может корректироваться в зависимости от складывающейся экономической обстановки. Методы решения возникающих задач при этом можно рассматривать с позиции как исследовательского, так и нормативного планирования.

Только сочетание обоих видов планирования обеспечивает комплексный подход, учитывающий гамму возможных последствий принятия управленческих решений. Это дает важное преимущество, позволяющее при разработке методов управления оборотными средствами не пассивно следовать за развитием событий, а активно формировать желаемое развитие.

Изменение статичного и динамичного векторов сигнализируют об изменении экономического положения предприятия. Сопоставляя значения компонент векторов и данные планирования, можно сделать вывод о качестве принятого управленческого решения.

Особенную важность приобретает точная оценка состояния предприятия в том случае, когда управленческое решение находится на границе производственных возможностей и имеет разумные альтернативы.

Прежде чем рассматривать группы решений, необходимо заметить, что все эти решения влияют на денежные потоки торгового предприятия.

Согласно теории финансово-экономического анализа в деятельности предприятия можно выделить три основные составляющие: текущая деятельность, инвестиционная и финансовая. Под текущей деятельностью понимают основную уставную деятельность предприятия, связанную с получением дохода. С инвестиционной деятельностью связывают движение денежных средств в результате приобретения или создания долгосрочных активов, а также вследствие их реализации. [2]

Под финансовой деятельностью в международной практике (в частности, это предусмотрено международным стандартом бухгалтерского учета № 7) понимают движение денежных средств, связанное с изменениями в составе и размере собственного капитала и займов предприятия.

Изменения в собственном капитале обычно связаны с эмиссией акций или иным денежным увеличением уставного капитала, а также с полученным эмиссионным доходом. Изменение собственного капитала в результате полученного финансового результата деятельности в составе финансовой деятельности не учитывается, поскольку расходы и доходы, связанные с формированием финансового результата, учитываются в текущей деятельности.

К денежным средствам приравниваются денежные эквиваленты, под которыми понимают краткосрочные высоколиквидные инвестиции предприятия, свободно обратимые в денежные средства и незначительно подверженные риску изменения рыночной цены [1].

Ключевым показателем является результат изменения денежных средств от текущей деятельности (данный показатель в практике финансового анализа носит название чистый денежный поток). По этому показателю можно судить о способности предприятия генерировать денежные средства в результате своей основной деятельности. Именно поэтому надо отделить денежные средства, создаваемые на предприятии, от денежных средств, привлекаемых со стороны в виде кредитов, дополнительных вкладов собственников и т. д.

Для предприятия может иметь место ситуация, когда при удовлетворительных значениях компонент векторов коэффициентов величина чистого денежного потока от текущей деятельности будет отрицательна. Это означает, что результатом основной деятельности предприятия является отток денежных средств, а прирост средств за период обеспечен за счет финансовой или, реже, инвестиционной деятельности. Если, подобная ситуация для данного предприятия повторяется, нужно ожидать, что наступит момент, когда оно будет не в состоянии погасить свои финансовые обязательства, поскольку основным стабильным источником погашения внешних обязательств является приток денежных средств от текущей деятельности.

При использовании стандартной бухгалтерской отчетности для рассмотрения денежных потоков используется межпериодное сравнение финансовой структуры годового отчета (баланса). При использовании системы планирования, базирующейся на внутренней информации, денежные потоки рассчитываются за меньший период времени, в частности, за месяц.

Статья баланса по сравнению с прошлым периодом может быть увеличена или уменьшена, в зависимости от того, являлась ли она источником образования денежного потока или была потребителем денежных средств, то есть вызвала расход средств.

К источникам, имеющимся в наличии денег, относятся любые увеличения статей, отнесенные к "Обязательствам" либо к "Собственному капиталу".

В качестве примера можно привести банковский кредит. Любое уменьшение активных счетов также является источником образования денежного потока. Пример - продажа внеоборотных активов.

Потребление денежных фондов представляет собой любое уменьшение на счете, отнесенном к "Обязательствам" либо к "Собственному капиталу". Например, потребление имеющихся в наличии фондов – погашение кредита. Также к потреблению относится любое увеличение активных статей баланса. Приобретение внеоборотных активов, образование запасов являются примерами. Образование и расход денежных потоков происходят при любом виде деятельности предприятия. Несмотря на то, что нами рассматриваются все виды деятельности предприятия, основное внимание уделяется торговой и финансовой деятельности и их соотношению. Качественное соотношение между ними, которое должно быть учтено при принятии решений, подкрепляется количественным соотношением, полученным с помощью системы месячного планирования.

Рассмотрим перечень групп управленческих решений, влияющих на состояние оборотных средств предприятия.

Увеличение нормы запасов. Плюсы: бесперебойная работа при увеличении выпуска. Минусы: ненужное увеличение оборотного капитала в случае сохранения или сокращения выпуска, возможные потери при переводе запасов в денежное выражение. Альтернатива: заключение "гибких" договоров с поставщиками с возможным изменением поставок. При принятии данного решения изменяются все вектора. Задействованные службы: маркетинговый отдел (прогноз продаж), плановый отдел, отдел снабжения.

Уменьшение нормы запасов. Плюсы: нет необходимости в привлечении оборотных инвестиций. Минусы: сбой в работе при увеличении выпуска продукции. Альтернатива: заключение "гибких" договоров с поставщиками с возможным изменением поставок. При принятии данного решения изменяются все вектора. Задействованные службы: маркетинговый отдел (прогноз продаж), плановый отдел, отдел снабжения.

При использовании системы "точно в срок" сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия поступают в точно назначенное время, также точно происходит и отгрузка товаров. Складские запасы в этом случае стоит сократить до уровня страхового запаса, что позволяет сэкономить производственные площади и ускорить оборачиваемость оборотных средств.

Увеличение срока инкассации дебиторской задолженности. Плюсы: возможно увеличение числа клиентов. Минусы: требуются инвестиции в оборотный капитал. Альтернатива: изменение срока инкассации для лучших партнеров. При данном решении изменяются компоненты динамического вектора. Задействованные службы: отдел сбыта (изменение объема продаж), маркетинговый отдел (имидж фирмы).

Уменьшение срока инкассации. Плюсы: Высвобождение средств из оборота. Минусы: возможна потеря заказчиков, рост просроченной дебиторской задолженности. Альтернатива: использование инструментов рынка ценных бумаг для инвестиций в оборотный капитал. При данном решении изменение терпит динамический вектор. Задействованные службы: отдел сбыта (изменение объема продаж), маркетинговый отдел (имидж фирмы).

Вложение временно свободных денежных средств в инструменты финансового рынка. Плюсы: дополнительный доход, увеличение ликвидности (маневренности) предприятия. Минусы: возможна потеря вложенных средств. Альтернатива: увеличение запасов, сокращение срока инкассации дебиторской задолженности. При данном решении изменяются все вектора коэффициентов. Задействованные службы: плановый отдел (прогноз потребности в средствах), финансовый отдел (анализ финансового рынка).

Выпуск долговых обязательств. Плюсы: увеличение оборотного капитала без привлечения прямых инвестиций. Минусы: снижается долгосрочная финансовая устойчивость предприятия. Альтернатива: прямые инвестиции в оборотный капитал. При данном решении происходит изменение всех векторов. Задействованные службы: финансовый отдел, дирекция.

Увеличение выпуска продукции. Плюсы: выдавливание конкурентов с помощью демпинга цен, увеличение рабочих мест (политические плюсы). Минусы: необходимы инвестиции в оборотный капитал. Задействованные службы: дирекция.

Сокращение выпуска продукции. Плюсы: поднятие отпускных цен и увеличение рентабельности. В условиях конкуренции может привести к потере клиентов и банкротству предприятия. Задействованные службы: дирекция. Важным шагом при построении организационного механизма управления оборотными средствами является построение информационной составляющей.

В настоящее время именно данный аспект явно недостаточно проработан в методической литературе. Его важность, с нашей точки зрения, увеличивается с развитием рыночных отношений в Украине и увеличением объема информации, обрабатываемой органами управления предприятия.

Дискретный характер планирования (обычно режим годового цикла) уже не может в полной мере отвечать специфике происходящих в экономике процессов. Поэтому одним из важнейших требований является возможность управления в реальном масштабе времени (на базе информационных систем). Ориентация только на прошлый опыт препятствует поиску адекватного ответа на изменения. Необходимо подготовиться к самым неожиданным поворотам. Исключительное значение приобретает быстрота реакции лица, принимающего решение.

Современный инструментарий решения задач управления оборотными средствами, соответствующий новому уровню качества внешней среды, должен опираться на предпринимательский стиль управления в переходной экономике, т.е.:

– принятие решений в режиме реального времени и оперативную адаптацию к быстро меняющимся условиям;

– чувствительность (готовность) к изменениям;

– целенаправленное формирование экономической стратегии.

Конечной целью управления оборотными средствами является стабильная платежеспособность, то есть достижение ситуации, когда в любой момент в распоряжении предприятия было достаточное количество наличных денежных средств.

Опыт работы многих украинских предприятий показывает, что освоение современной системы управления финансами является одной из основных задач для улучшения их экономического положения. Система управления финансами является важнейшей составной частью общей системы управления предприятием. Она включает в себя:

– комплекс технологий подготовки, принятия и контроля над исполнением решений финансово-экономического характера (включая использование автоматизированной системы поддержки и принятия решений);

– учет и подготовку исходной информации на основе управленческого и бухгалтерского учета;

– переработку исходной информации в аналитическую, и ее представление в удобном для анализа и принятия решения виде.

Основной системы являются технологии, то есть процедуры и документы, регламентирующие процессы решения задач учета, планирования, контроля и отчетности. Они должны конкретизироваться как функции подразделений вплоть до уровня должностных инструкций.

В результате упорядочивания своей финансовой работы у предприятия появляются новые возможности, позволяющие оптимизировать финансовые потоки. Возможным становится решение таких задач, как:

– обоснование объемов, сроков и целесообразности привлечения финансовых ресурсов,

– увеличение оборотных средств без привлечения займов,

– оперативное управление финансовыми потоками (что особенно актуально при реструктуризации, приводящей к образованию центров финансовой ответственности внутри предприятия, дочерних предприятий и тому подобное),

– управление издержками предприятия,

– управление ассортиментом продукции,

– прогнозирование развития предприятия, позволяющее заблаговременно принять меры для предотвращения крупных потерь и банкротства.

Для большинства предприятий торговли в настоящее время первоочередной является задача формирования и реализации устойчивого безубыточного финансового бюджета с бездефицитным вариантом движения денежных средств. Под финансовым бюджетом понимается комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном выражении. Этот план включает согласованные товарно-материальные и финансовые потоки и, отображаемые комплектом следующих документов:

– сводный бюджет, включающий консолидированные формы плана движения денежных средств, плана прибылей и убытков, планового финансового баланса;

– бюджеты подразделений и центров финансовой ответственности, включающие планы продаж, производства закупок, развития, движения денежных средств, прибыли и др.

Второй основной задачей является формирование планов с максимальной прибылью и приемлемой рентабельностью.

Построение системы управления финансами на торговом предприятии может быть проведено в четыре этапа.

1 этап. Определение финансово-экономических целей, критериев их достижения и стратегии предприятия. Разработка процедур и технологий решения основных задач управления финансами, обеспечивающие достижение поставленных целей. Выделение "точек принятия решения", закрепляемых за конкретными руководителями.

2 этап. Освоение подсистемы планирования и анализа финансовых потоков с упрощенным анализом прибылей и убытков. Подсистема позволяет планировать поступления и платежи предприятия, рассчитывать сроки привлечения и объемы необходимых заемных средств, эффективного управления временно свободными денежными ресурсами, формировать финансовые потоки как на уровне предприятия, так и на уровне центров финансовой ответственности. Подсистема планирования и анализа финансовых потоков обеспечивает финансовую устойчивость предприятия и очень важна для предупреждения критических ситуаций, угрожающих банкротством.

3 этап. Детальная проработка плана по прибылям и убыткам. Обеспечение согласования управленческого учета с бухгалтерским учетом. Отработка технологии контроля исполнения бюджета,

анализа выполнения плановых заданий, корректировки планов и скользящего планирования.

4 этап. Осуществляется планирование агрегированного баланса, управление собственным и заемным капиталом.

В случае недостатка собственных оборотных средств торговые предприятия вынуждены прибегать к краткосрочному заимствованию, банковским кредитам, неплатежам, инструментам фондового рынка и другим инструментам.

**Выводы.** Решения в области управления оборотными средствами тесно связаны со стратегией предприятия, маркетинговыми исследованиями, прогнозированием возможных изменений государственной промышленной политики, социальной обстановкой на предприятии, инвестициями в основные средства и так далее.

Следующим шагом при создании механизма управления оборотными средствами является обоснование норм оборотных средств и составление прогноза о состоянии ненормируемых оборотных средств. Для этого необходима модификация существующей системы планирования.

Обеспечение быстрого реагирования на изменения экономической ситуации обеспечивается путем построения механизма контроля, основанного на "обратной связи".

В целях более дешевого привлечения инвестиций в оборотный капитал предприятия предлагается использовать рыночные долговые инструменты.

Последним шагом модификации процесса управления оборотными средствами является построение информационной составляющей механизма управления оборотными средствами. В настоящее время именно данный аспект явно недостаточно проработан в методической литературе.

### Литература

1. Гребнев А.И., Баженов Ю.К. Экономика торгового предприятия. – М.: Экономика, 1997. – 114 с.
2. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия. – Минск.: Новое издание, 2002. – 240 с.
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М., 1998. – 164 с.

Надійшла 27.03.2010

УДК 658.310+631.1.017.3

С. В. КОРОБКА

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

*У статті визначено місце і значення малого підприємництва для розвитку економіки. Проаналізовано основні підходи до управління малим підприємством. Звертається увага на особливості управління малим підприємством в аграрному секторі. Надаються пропозиції щодо доцільності використання ефективних методів управління в подальшій діяльності малого підприємства.*

*In the article certainly a place and value of small enterprise is for development of economy. The basic going is analysed near a management a small enterprise . Attention applies on the feature of management a small enterprise in an agrarian sector. Suggestions are given in relation to expedience of the use of effective methods of management in subsequent activity of small enterprise.*

*Ключові слова: мале підприємництво, підприємство, управління, методи управління.*

**Вступ.** Ринкові перетворення в економіці України потребують принципово нових підходів до розвитку аграрного сектора, його подальшої трансформації, мають ґрунтуватися на глибокому аналізі і врахуванні всіх чинників, які можуть вплинути на ефективність сільськогосподарського виробництва та реалізацію стратегічних цілей всіх суб'єктів галузі.

Мале підприємництво розвивається у всіх галузях народного господарства, в тому числі і в аграрному секторі економіки, на основі будь-яких форм власності і здійснює всі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України. Найбільшого поширення набуло мале підприємництво у тих галузях, в яких немає фондо-, науко- і енергомісткого технологічного процесу, а успіх вирішальною мірою залежить від індивідуальної праці, збереження зональних особливостей та традицій і досягнення високих кінцевих результатів, не пов'язаних зі зростанням кількості працюючих.

Проте, мале підприємництво в аграрному секторі економіки потребує дієвої державної підтримки, ніж в інших сферах економіки. Тому, в США державні субсидії в доходах фермерів становлять близько 30%, в Швеції – 59%, у Фінляндії – 71%, Швейцарії – 80%. Досвід зарубіжних країн переконує, що розвиток малого підприємництва вимагає виваженої економічної політики і фінансової підтримки, особливо на старті, чіткої нормативної бази, створення розвинутої ринкової інфраструктури, інформаційної мережі [7].

Однак, як свідчить світова практика, життєздатними виявляються ті малі підприємства, які