

Ножова Г.М.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*В статті розглянуто методичні підходи до ролі управління оборотним капіталом, досліджено взаємозв'язок ефективності функціонування оборотного капіталу та діяльності підприємства і його фінансового стану. Обґрунтовано підходи щодо визначення стратегії управління оборотним капіталом, рекомендовано модель визначення стратегії управління оборотним капіталом швейних підприємств.*

**Ключові слова:** оборотний капітал, управління, ефективність, методи, методологія, підходи, стратегія, стратегічна матриця, модель, показники.

**Постановка проблеми.** Проблема управління оборотним капіталом є актуальною в будь-якій економічній системі. Перехід до ринкового способу господарювання вимагає принципово нових підходів до управління, оскільки конкурентні позиції організації на ринку у значній мірі визначаються ефективністю формування і використання оборотного капіталу.

Управління оборотним капіталом, як і весь процес управління, включає в себе стратегію і тактику управління. Стратегія і тактика упередження і запобігання кризам, фінансового оздоровлення організацій обов'язково включає розробку принципів управління оборотним капіталом як найбільш мобільній частині майна, що дозволяє швидко реагувати на сигнали зовнішнього середовища і зміну внутрішньої ситуації. Відсутність або брак оборотних коштів можуть бути як першим проявом кризи, так і його наслідком, якщо розвиток кризи починався не у фінансовій сфері. У будь-якому випадку, криза оборотних засобів або ініціює кризу в організації, або заглиблює її. В цих умовах питання визначення ефективної стратегії управління оборотним капіталом є актуальним.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Методи і методика стратегічного аналізу формування і використання оборотного капіталу і його оптимізації розглядалися в основному у працях зарубіжних вчених, таких як: І.Ансофф, Д.Міддлтон, Т.Турманидзе, Б.Пирсон, Н.Томас, О.Ефімової, Т.Григор'євої, Н. Пласкової, А.Шеремета та ін.

У вітчизняній науковій літературі і в практиці проблеми управління оборотним капіталом знайшли відображення у працях І.А.Бланк, О.Скібицького, Є.Мних, Н.Шморгун, Ю.Цал-Цалко та ін. Однак питання визначення стратегії управління оборотним капіталом з використанням інструментів стратегічного аналізу не знайшли достатньо широкого відображення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження підходів до визначення стратегії управління оборотним капіталом, базуючись на результатах стратегічного аналізу. Для досягнення

мети необхідно вирішити такі завдання як: визначення сутті понять "стан" і "використання" оборотного капіталу, обґрунтувати вибір показників для визначення стратегії управління оборотним капіталом та розробити модель визначення стратегії управління оборотним капіталом.

**Методологія дослідження.** Проведене дослідження здійснено з використанням загальнонаукових та спеціально наукових методів економічної науки, таких як аналітичне узагальнення, економічне моделювання, економіко-математичне та ін.

**Виклад результатів дослідження.** В економічній науці і практиці оборотний капітал оцінюють за показниками стану на конкретну дату, а також за показниками використання за певний період. Кількісна характеристика стану оборотного капіталу лише на конкретну дату створює видимість статичності оборотного капіталу, тоді як його використання (рух) є безперервним, динамічним. Звідси і необґрунтоване зіставлення стану оборотного капіталу і його використання, розрив між ними. Насправді використання оборотного капіталу в період між звітними датами можна виразити через його стан на кожен день цього періоду відносно односторонньої реалізації (показник оборотності). Таким чином, вся відмінність між показниками стану і використанням оборотних активів зводиться до специфіки обліку стану оборотного капіталу (на певну дату) і реалізації продукції (наростаючим підсумком за період між датами). Це, в свою чергу, дозволяє рахувати стан оборотного капіталу його абсолютною характеристикою, а використання – відносною (тобто дозволяє оцінити стан оборотного капіталу з урахуванням реалізації продукції або отриманого прибутку). Такий підхід, на нашу думку, дає можливість виявити глибокий якісний і кількісний взаємозв'язок між поняттями "стан" і "використання" оборотного капіталу. Єдність визначається тим, що стан оборотного капіталу (відносно джерел і напрямку засобів) обумовлює міру його використання і, навпаки, від рівня використання оборотного капіталу залежить його стан.

Різниця між поняттям стану і використання оборотного капіталу обумовили існування багатьох формулювань ефективності і визначення стратегії управління оборотним капіталом з метою підви-

щення цієї ефективності, що обумовлюється відповідною системою показників. Під стратегією розуміється загальний напрям і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети. [10, С.62] Тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в певній ситуації і в певний момент часу. Завдання тактики управління – вибір найбільш оптимального рішення і способів його втілення у ситуації, що склалася. [10, С.64]

На наш погляд, система показників ефективності управління оборотним капіталом повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечити єдність критерію ефективності з комплексними і частковими показниками, що використовуються при визначенні стратегії управління оборотним капіталом;
- відповідати формам і показниками обліку та планування що застосовуються;
- сприяти обґрунтованості визначеної стратегії управління оборотним капіталом.

Конкретизуючи ці вимоги, слід додати, що ефективність самої системи показників в значній мірі залежить від реальності показників, що розраховуються, складності методики, яка при цьому застосовується, інформаційній забезпеченості, а також від своєчасного отримання необхідних даних.

Як одна з функцій управління підприємством, стратегічний аналіз [5, С.17] розв'язує завдання обґрунтування стратегії управління оборотним капіталом підприємства шляхом формування системи аналітичних показників за допомогою спеціальних методів і прийомів, а також сукупності даних про діяльність підприємства.

Потребу в оборотних коштах доцільно розраховувати за видами оборотних коштів, відповідно до їх місця і ролі в процесі відтворення. Найбільш "керованою" частиною оборотних коштів в кризовій і передкризовій ситуації, як правило, є всі види запасів, дебіторська заборгованість, інколи – кредиторська заборгованість. Витрати на незавершене виробництво в значній мірі визначаються технологією; інші складові оборотного капіталу при дефіциті платіжних засобів, як правило, за можливістю скорочуються.

У західній практиці значну увагу приділяють визначенню потреби у вільних грошових коштах, управлінню дебіторською заборгованістю, що відповідає рівню розвитку ринкових стосунків, які склались. В Україні традиційно прийнято приділяти належну увагу управлінню запасами, які зазвичай мають високу частку в оборотних активах. Це пояснюється як наслідок командно-адміністративної системи (коли багато видів запасів сировини і матеріалів були дефіцитом), так і структурою української економіки.

Для розуміння природи антикризового управління оборотним капіталом важливо зрозуміти, що оборотний капітал – це грошові кошти, а не запаси, незавершене виробництво або готова продукція. Оборотний капітал авансується для забезпечення операційно-фінансового циклу ор-

ганізації, при цьому виділяються кошти, різні за змістом і завданням, що стоять перед ними: вкладені в забезпечення операційної діяльності і вкладені в комерційну і фінансову діяльність.

У загальному вигляді мету управління оборотним капіталом можна сформулювати як забезпечення грошовими коштами поточної діяльності організації, створення умов для максимальної ділової активності при обмежених фінансових ресурсах, прискорення операційно-фінансового циклу.

Визначення стратегії управління оборотним капіталом при фінансовій скруті і в умовах кризи означає, що керівництво організації формує основні погляди компанії на:

- оптимальну величину оборотного капіталу за видами оборотних коштів в умовах їх дефіциту;
- способи фінансування поточних потреб в умовах низької кредитоспроможності;
- способи забезпечення ефективності використання оборотних коштів.

В основі визначення стратегії управління оборотним капіталом лежать декілька підходів, які необхідно враховувати при її виборі [8, с.71]. Ці підходи ґрунтуються на відповідних інструментах стратегічного аналізу.

Підкреслимо, що стратегічний аналіз базується на школі аналітиків, в основі дослідження яких є прогнозування конкурентоспроможності підприємства на відповідному сегменті ринку.

Кризу можуть спричинити неритмічність виробництва, викликана браком запасів, або надлишком цих запасів, що "омертвили" частину грошових коштів і вивели їх з обороту. Визначення стратегії управління оборотним капіталом полягає, перш за все, у прогнозуванні потреби його складових. Зазвичай виділяються наступні методи визначення потреби в запасах: метод АВС; визначення оптимальної партії замовлення; підтримка оптимального рівня запасу; нормування; приблизна оцінка потреби, бюджетування. Кожен метод має свою специфіку і сферу застосування, використовується на певних етапах розвитку підприємства.

Розглянемо більш детально методи, які певною мірою сприяють підвищенню ефективності визначення стратегії управління оборотним капіталом, а саме метод АВС і бюджетування.

Метод АВС зручний на великих підприємствах, що використовують у виробництві широку номенклатуру сировини і матеріалів і мають різну вартість та споживаних в різних об'ємах. Суть АВС-методу полягає в тому, щоб розділити запаси на три категорії за їх вартістю. Зазвичай це робиться приблизно, проте при ранжируванні можна покласти в основу закон, відкритим В. Парето : 80% витрат доводиться на 20% видів матеріалів. Таким чином, в кризових умовах можливе ретельне планування засобів тільки для 20% найменувань матеріалів (група " Л"), Група " В" – сировина і матеріали середньої важливості, на які припадає зазвичай 15% витрат, їм приділено менше уваги при плануванні витрат; група " З" - 5% витрат, що певною мірою впливають на загальну суму витрат, хоча їх перелік може бути широким. [4, с.131]

На сьогодні бюджетний метод управління є одним з найефективніших і перевірених світовою практикою методів управління організацією в ринкових умовах. [7] Необхідність і доцільність використання бюджетування як основи оперативного фінансового планування діяльності підтверджена багатолітнім досвідом роботи підприємств різних країн. Значущість його зростає у зв'язку з ускладненням господарських зв'язків між підприємствами, з можливістю вибору альтернативних шляхів вирішення проблем. [2, с.19] Ускладнення ринкової ситуації, виробничих, збутових та інших умов і процесів вимагає чітко відлагодженого механізму взаємодії різних служб і підрозділів інтегрованих швейних виробництв для реалізації стратегічних цілей і тактичних завдань. З точки зору стійкості таких суб'єктів в конкурентній боротьбі зростає значення налагодженої системи планування, що охоплює всі підрозділи, реально забезпечує взаємо-

пов'язаний, пропорційний, ефективний їх розвиток в рамках загальної виробничо-господарської системи, що використовує сучасні методи організації управління і сучасні інформаційні технології. Крім того, необхідний зв'язок виробничого, операційного планування і управління фінансове. [1, с.48]

Зважаючи на відсутність стандартних методик постановки питання щодо системи бюджетування в легкій промисловості, бюджет будь-якого господарюючого суб'єкта затверджується у вигляді плану на рік. Цей план зазвичай містить певні контрольні фінансові показники діяльності, зафіксовані в затверджених формах фінансової звітності.

Для постановки системи бюджетування в управлінні оборотними коштами в ЗАТ "Ужгородська швейна фабрика" нами виділені основні етапи процесу бюджетування (рис.1)

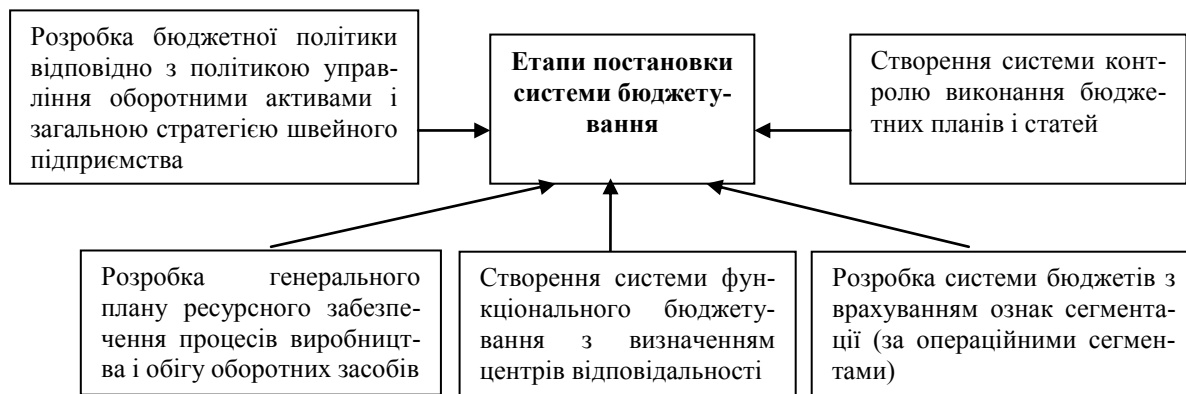


Рис.1 Етапи постановки системи бюджетування в ЗАТ «Ужгородська швейна фабрика»

Напрямок загальної політики визначає перспективні масштаби бізнес-процесів постачання, виробництва, реалізації продукції, розрахунково-інвестиційного, і відповідно, дозволяє спланувати потребу в оборотних активах, їх оборотність, обсяг і своєчасне авансування операційного циклу. [5, с.69]

Для ефективного управління діяльністю швейного підприємства життєво важливою умовою є можливість керівництва аналізувати успіх швейного виробництва і цілеспрямованими діями забезпечувати його розвиток [6, с.50]. До чинників ефективного управління оборотними засобами підприємств швейного сектору відноситься всестороння оцінка умов їх формування і використання, а також підтримувана пропорційність, яка характеризується плановістю забезпечення усіх стадій операційного циклу матеріальними і фінансовими ресурсами, прогнозуванням і реалізацією стратегії розширеного відтворення [8,с.151]. Першочерговим завданням стратегічного управління оборотними коштами швейних підприємств є забезпечення безперебійного здійснення операційного циклу, стійка присутність даного суб'єкта на перспективних і стабільних ринках з конкурентоздатною продукці-

єю за ціною і якістю в умовах безперервної економіки України, що змінюється.

У економічній літературі питання про вибір стратегії підприємства є неоднозначним, характеризуються різними підходами до її визначення. А. Чандлер відзначає, що стратегія – «це визначення основних довготермінових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». [11] На думку Л. Ю. Філобокової, концептуальна схема стратегічного управління є сукупністю системоутворюючих елементів управління як процесу технології а саме, аналіз інноваційного оточення, розробка інноваційної стратегії, механізми реалізації стратегії, оцінка і контроль її реалізації. [10].

На сучасному етапі економічного розвитку швейного виробництва можна виділити два напрями стратегії управління оборотними коштами підприємства: визначення стратегії на основі стратегічного планування і вирішення цільових установок. З оглядом на це, нами пропонується модель визначення стратегії управління оборотними коштами, що на рис.2.



Рис.2 Модель визначення стратегії управління оборотним капіталом

Визначення стратегії управління оборотними коштами передбачає розробку політики управління в процесі функціонування операційного циклу, ефективного їх використання, спрямованого на забезпечення матеріальними ресурсами процесу виробництва готової продукції та її реалізації з отриманням доданої вартості, необхідної для авансування наступних циклів швейного виробництва.

Визначення стратегії управління оборотним капіталом додає організації не тільки індивідуальність, але і визначеність, яка дозволяє підприємству отримати впевненість у результативності зроблених ним дій і подальшому успіху.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сьогоднішній день методи визначення стратегії управління оборотним капіталом і оптимізації його структури з методологічної точки зору є ще не розв'язаним завданням. Для її розв'язання необхідно вирішити наступне: визначити групу стандартизованих показників, які б характеризували ефективність такого управління і оцінити конкурентне середовище, в якому знаходиться підприємство.

Рекомендації і пропозиції з підвищення важливості стратегічного аналізу методів визначення стратегії управління оборотним капіталом підприємства будуть наступним предметом дослідження і практичного застосування в різних галузях промисловості.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамов Н. Бюджетирование коммерческой организации: краткое руководство / Н.А. Адамов, А.А. Тилов. – СПб: Питер, 2007. – 144 с.
2. Гафурова Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием. / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2013. – № 6. – С. 19–22.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А.Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
4. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: учеб.пос. / С.Л. Вигман. – М.: Проспект, 2004. – 296 с.
5. Иванов Е.А. Внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия. / Е.А.Иванов // Вестник Академии. – 2011. – № 4. – С. 68–70.
6. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебник / Н.С.Пласкова. – М.: ЭКСМО, 2010. – 640с.
7. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В.П.Савчук. – К.: Максимум, 2006. – 884 с.
8. Снитко Л.Т. Управление оборотным капиталом организации / Л.Т.Снитко, Е.Н.Красная. – М: РДЛ, 2002. – 215 с.
9. Шморгун Н.П. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / Н.П. Шморгун, І.В. Головка.–К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
10. Филобокова Л.Ю. Стратегия и тактика управления оборотным капиталом малых предприятий в условиях глобализации экономических процессов / Л.Ю. Филобокова // Дайджест-финансы. – 2012. - № 11. – С. 61– 67.
11. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962. 210 p.