

ками. Але ці види послуг можливі за умови розвитку регіонального та українського ринку цінних паперів та створення інфраструктури для користування кредитними картками.

УДК 338.109.3

### **ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОЛЕКТИВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**О.М.МУХІН** – аспірант, Миколаївська державна аграрна Академія

Економіка СРСР була орієнтована на виробництво продукції, збут якої був гарантований. При цьому ціни формувалися по затратному принципу, а наявність грошових ресурсів гарантувалася підтримкою держави. В нинішній час сільськогосподарські підприємства позбулися реальної державної підтримки, однак в більшості підприємств значних змін ні в сфері управління, ні в сфері виробництва не відбулося. По результатах дослідження, проведеного по колективних сільськогосподарських підприємствах (далі КСП) Миколаївської області, на 1 січня 1999 року більш 90% з них є збитковими. В середньому по КСП області коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0.003 (норматив 0.2.. 0.35). Для розрахунку показників була застосована методика [4, стор. 47-56]<sup>1</sup>. Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської 0.16. Це свідчить про те, що КСП не зможуть покрити кредиторську заборгованість а ні за рахунок грошових засобів, а ні за рахунок дебіторської заборгованості. Коефіцієнт покриття в середньому по КСП області дорівнює 1, що поряд з низьким рівнем коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про значну частку запасів в структурі оборотних коштів, тобто про неефективний фінансовий менеджмент.

В Україні та поза її межами проблемою фінансового менеджменту займалися Ю.С.Коваленко, М.Д.Кошляк, В.В.Матвеев (ІАЕ УААН), І.А.Бланк, В.В.Ковальов, І.Т.Балабанов, Є.С.Стоянова, М.Г.Штерн, Е.А.Уткін, Д.Міддлтон та інші. Однак вони розглядали проблеми фінансового менеджменту без врахування впливу інших структур управління (мається на увазі схема з [5]). З точки зору автора роботи фінанси відображають не тільки загальний стан справ в сфері управління фінансами, вони зазнають вплив усіх структур управління, тому зміни тільки в сфері фінансового менеджменту (тобто в одному із шести блоків управління) не можуть привести до

---

<sup>1</sup> Джерело – зведений річний звіт по КСП області за 1998 рік

виходу підприємства з економічної кризи. Необхідно провести ряд змін в усіх блоках управління, тільки після цього можна організувати ефективний фінансовий менеджмент. Якщо порівняти структуру керування підприємством в країнах з ринковою економікою і структуру управління КСП, то структурна відміна буде полягати лише в відсутності інноваційного менеджменту [5]. Тому основні зміни повинні відбутися саме в області організації управління.

Низький загальний рівень прибутку і збитковість 90% КСП свідчать про те, що головну роль в погіршенні економічного стану зіграли зовнішні фактори: вилучення більшої частини оборотних коштів в грошовій формі в бюджет у вигляді податкових зборів і платежів протягом ряду років, жорсткий податковий прес, інфляційні очікування і т. ін.

КСП не можуть боротися з цими факторами, але можуть пом'якшити їхні наслідки організувавши відповідним чином фінансовий менеджмент. Для цього необхідно провести ряд змін:

1. Зміни в системі планування.
2. Відокремлення податкової звітності від фінансової.
3. Організація управлінського обліку.
4. Зміни в організації управління КСП.

Головним моментом в діяльності підприємства є укладання виробничих планів на основі планів маркетингової служби. Схема планування діяльності наведена на рисунку 1. В результаті такої організації робіт виникає ряд переваг:

1. Випадає ланка головних фахівців: головний агроном, головний зоотехнік. Їм можна відвести роль консультантів. Досвід реструктурування господарств у Володимирській області<sup>1</sup> підтвердив правильність зміни структури таким чином, щоб виконавчий рівень безпосередньо підкорявся рівню прийняття рішень. В результаті реструктурування декількох господарств були створені товариства з обмеженою відповідальністю, в яких відразу вдалося створити подібну структуру управління, і сільськогосподарські виробничі кооперативи, що приблизно через рік стали змінювати свою структуру управління, наближаючи її до наведеного типу.

---

<sup>1</sup> [WWW.ARIS.RU](http://WWW.ARIS.RU) *Звіт по проекту «Реструктурирование сельскохозяйственных предприятий во Владимирской области по социально-экономическим причинам и связанные с этим проблемы»*

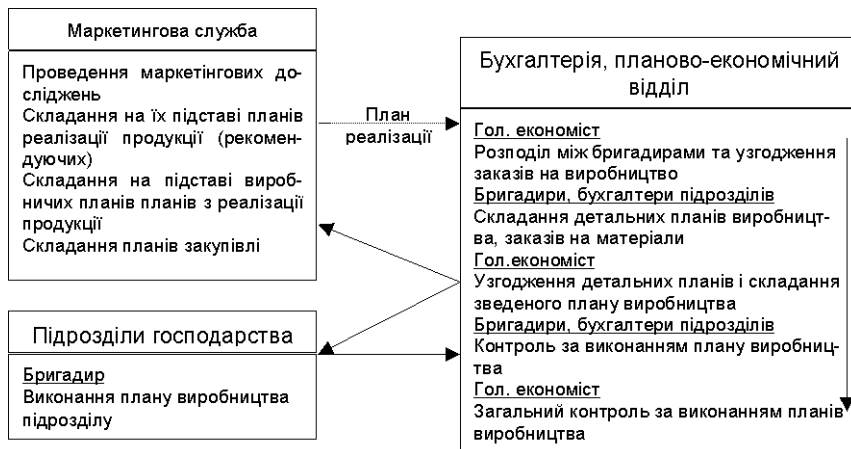


Рисунок 1 – Схема організації планування.

2. Зменшується розмір приписок, ресурси використовуються більш раціонально.

3. Створюються передумови для організації внутрішньогосподарського розрахунку.

4. Створюються передумови для організації управлінського обліку.

5. Для управління проектами можна використати досвід, нагромаджений країнами з ринковою економікою в цій області (Project Management).

За результатами анкетування, проведеного по 41 господарству, в більшості КСП не використовуються сучасні засоби планування, наприклад, планування грошових потоків, планування закупівлі ресурсів на основі реальних виробничих потреб, а не «від досягнутого» і т. ін.

В умовах економічної кризи кожне підприємство прагне мінімувати податкові платежі. Тому податкова звітність може містити не точні або не повні дані, що стосуються вартісної оцінки ресурсів. На більшості КСП України фінансова звітність співпадає з податковою, тому прийняття управлінських рішень здійснюється на підставі не вірогідних даних. Для поліпшення вірогідності звітності необхідно розподілити податкову і фінансову звітність. Розподіл податкової і фінансової звітності є першим кроком до організації управлінського обліку.

Як свідчить практика, організація управлінського обліку займає як мінімум 2-3 роки [6]. В джерелах [2, 3, 6] розглядаються теоретичні аспекти організації управлінського обліку, який повинен будуватися на зовсім інших принципах, ніж бухгалтерський. При організації управлінського обліку доцільно розглядати діяльність підприємства як «портфель проектів». В розрізі проектів здійснювати планування, облік, контроль і аналіз діяльності. Під проектом розуміється цикл виробництва і реалізації певного виду продукції. За здійснення кожного проекту повинен нести персональну відповідальність співробітник підприємства. Для оцінки діяльності підприємства в цілому і в розрізі підрозділів або проектів необхідно окремо проводити розрахунки по методу повної калькуляції собівартості (необхідний для бухгалтерського обліку, але ховає розмір прямих витрат із-за віднесення на витрати виробництва витрат по управлінню виробництвом, амортизації, послуг машинно-тракторного парку і т. ін.) і з виділенням прямих витрат, що стимулює зусилля робітників по економії ресурсів підприємства. В господарствах Володимирської області, що були реструктуровані, застосовували розрахунок внесків покриття, що також орієнтоване на виділення прямих витрат, що привело до істотної економії ресурсів. Як відзначається в звіті «...Этого не удалось бы достичь в такой же мере при использовании учета и расчете калькулируемой себестоимости, «прозрачность» которого закрывается произвольным отнесением калькулируемых издержек».

З точки зору автора, необхідні такі зміни в області організації управління:

1. Змінюються функціональні обов'язки головного бухгалтера. Його задача – вести податковий облік і своєчасно звітувати перед відповідними органами.

2. Головний економіст одержує повноваження менеджера, він координує зусилля керівників підрозділів, затверджує і пов'язує плани виробництва підрозділів, складає зведений план виробництва, стежить за його виконанням.

3. Для додержання принципу єдиноначальності керівники підрозділів підкоряються головному економісту, а бухгалтери – головному бухгалтеру (хоча оплату праці повинні одержувати в залежності від результатів роботи підрозділу).

4. Розробляється система показників, що повинні характеризувати фінансовий стан підприємства в цілому і в розрізі підрозділів (проектів) і підлягати розголошенню на загальних зборах колективу підприємства.

5. Бухгалтер перетворюється в бухгалтера-аналітика, він не тільки веде бухгалтерський облік, але і бере участь в укладанні планів підрозділів, стежить за їхнім виконанням, виявляє причини відхилень.

6. Організується служба маркетингу (закупівля, реалізація, дослідження ринку).

В результаті змін в сфері управління підприємствам зростають вимоги до кваліфікації управлінської ланки підприємства. Нові функціональні обов'язки служби маркетингу, фінансової служби зажадають застосування нових засобів в області оптимізації використання матеріальних і інформаційних потоків, таких, наприклад, як моделювання, застосування якого можливе лише при забезпеченні детальною і вірогідною інформацією, тому виникне необхідність в організації управлінського обліку. Одним з головних напрямків в організації управлінського обліку є використання персональних комп'ютерів, що дозволяє не тільки здійснювати моніторинг всіх фаз руху продукції [1, стор. 46], але і в перспективі використати зовнішні інформаційні ресурси (наприклад, ресурси мережі Internet, систему електронних платежів з банком) і здійснювати об'ємні багатоваріантні розрахунки при моделюванні процесів. При цьому уніфікація документообороту і позбавлення від проміжних нагромаджувальних реєстрів будуть побічними явищами раціонального застосування персональних комп'ютерів.

В умовах глибокої економічної необхідна організація ефективного контролінгу. Контролінг повинен здійснюватися постійно, з періодичним обговоренням результатів діяльності підприємства в цілому і його підрозділів як на загальних зборах трудового колективу (наприклад, раз в квартал), так і на зборах робітників підрозділу (щомісячно).

Фінансовий стан підприємства є відображенням всієї його діяльності. Тому проводити істотні зміни в області фінансового менеджменту неможливо без зміни інших блоків управління [5], а саме маркетингової і інноваційної служб. З точки зору автора, для КСП недоцільна організація інноваційної і маркетингової служб в повному обсязі. Це зв'язане з високою вартістю організації подібних служб для одного підприємства і складністю досліджень. Так, якщо в країнах з розвинутою ринковою економікою для маркетингових досліджень може бути використана інформація з мережі Internet, то в Україні ця мережа в більшості випадків не зможе надати дані навіть про те, що продає сусіднє господарство. В господарствах повинні бути співробітники, що організують інноваційний менеджмент і маркетинг, але з використанням відповідних служб поза підприємством. Інформація такого характеру має цінність лише певний час,

тому даним службам прийдеться постійно підтримувати контакт з відповідними установами, в числі яких можуть бути як державні (ВНЗ, що спеціалізуються на маркетингових дослідженнях, розробці нових технологій; сортоучастки), так і приватні (консультаційні центри і т.ін.). На багатьох сільськогосподарських підприємствах вже відчули необхідність організації служби маркетингу і виділили Відділ реалізації. Але цього недостатньо. По-перше, ринок передбачає не тільки операції продажу, але і покупки. По-друге, без проведення маркетингових досліджень підприємство буде продавати те, що виробляє, а не виробляти те, що продається. Таким чином, необхідна організація маркетингової служби з відділами реалізації, досліджень і закупівлі (нехай навіть це буде одна людина), що буде виконувати наступні функції: здійснення плану продажу; здійснення плану закупівлі; пошук покупців і постачальників; планування обсягу виробництва і асортименту продукції; визначення направлення роботи інноваційного відділу. На підприємствах, що зуміли успішно протидіяти новим економічним умовам, функції маркетингової служби звичайно розподілені між співробітниками підприємства, але не об'єднані в єдину службу (наприклад, КСП «Ольвія» Очаківського району Миколаївської області).

Можна відзначити, що зміни в області менеджменту людських ресурсів, стратегічного, операційного, інноваційного і фінансового менеджменту вимагають серйозної уваги з боку наукових працівників і надають широке поле для проведення досліджень.

#### Література

- Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – 2-е изд. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.
- Голов С.Ф. Єфіменко В.І. Фінансовий та управлінський облік: – К.:ТОВ"Автоінтерсервіс", 1996. – 544с.: ил.
- Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
- Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджено наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 21 березня 1997 р. №37 /Галицьки Контракти, 1997, №40. – с. 47-57.
- Панченко Е. Управление в квадрате/ Персонал, 1998, № 2. с. 34-40
- Управленческий учет / Под ред. В. Паляя и Р. Вандер Вила. – М.: ИНФРА-М, 1997 – 480 с.