

ПРОГРАММА ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Н. Ф. Корсун, ст. преподаватель (УО БГАТУ)

Аннотация

В условиях рыночной экономики предприятия АПК нуждаются в комплексной программе финансового оздоровления, обеспечивающей увязку тактического и стратегического управления финансами и включающей меры по финансовой стабилизации предприятий

Введение

В настоящее время приоритетной общественной задачей в Республике Беларусь является возрождение аграрной экономики на новой технологической базе. Агропромышленный комплекс вносит существенный вклад в продовольственную и экономическую безопасность страны.

Повышение эффективности аграрного сектора в соответствии с Государственной программой возрождения и развития села на 2005-2010 годы предусматривается за счёт реализации комплекса организационно-экономических мероприятий, направленных на рациональное использование природных, финансовых, трудовых и материальных ресурсов, обеспечение рентабельного ведения сельскохозяйственного производства при его обоснованной государственной поддержке [1].

Как показала практика, система мер, именуемая антикризисным менеджментом, в случае ее успешного практического применения способна реально помочь терпящим бедствие организациям. Но еще более эффективна она при осуществлении мероприятий, направленных на своевременное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятия, на упрочение его финансов [2]. В основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации с целью своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития организации [3].

Поэтому одним из важных условий стабилизации и развития деятельности предприятий АПК может стать внедрение финансового менеджмента в повседневную практику управления производством, наряду с активной поддержкой развития их производственной и финансовой базы со стороны государства и банковской системы.

Основная часть

Цели и элементы системы управления экономическими ресурсами должны соответствовать масштабам финансового состояния предприятия и учитывать прогноз его финансового развития.

В целях повышения эффективности управления финансовыми ресурсами сельскохозяйственных организаций целесообразным является применение финансовой стратегии, включающей меры по обеспечению внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия и развитию экономического потенциала.

Таковыми стратегическими и тактическими мерами являются:

1. Повышение эффективности структуры капитала организации и обеспечение его финансовой устойчивости (при максимизации прибыли):

– увеличение удельного веса быстроликвидных активов;

– поддержание обеспеченности взятых ссуд за счёт увеличения доли ликвидных активов в имуществе, либо за счёт удлинения (отсрочки) сроков, на которые выдаются ссуды организации. При этом необходимо избегать вложения средств в малоприбыльные активы и выплаты процентов за пользование ссудой в период наличия собственных средств.

Экономия оборотных средств осуществляется за счёт следующих факторов:

– установление и поддержание уровня производственных запасов на оптимальном (нормативном) уровне;

– оптимизация уровня сезонных и страховых запасов;

– продажа избыточных производственных запасов;

– сокращение оборачиваемости оборотных средств;

– сокращение дебиторской задолженности;

– снижение стоимости поставляемых материальных ресурсов;

– всемерное улучшение использования наличных ресурсов оборотных средств путём их концентрации на направлениях, позволяющих получить большую производственную и финансовую отдачу в кратчайшие сроки;

– проведение инвентаризации имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса организации (например, по итогам анализа рентабельности основных средств – в случае, если рентабельность основных фондов низкая (ниже 5%), а их удельный вес в имуществе высокий (более 75%), возможно принятие решения о ликвидации или продаже (передаче), сдаче в аренду или консервации основных средств, проведение переоценки основных

средств с учётом их рыночной стоимости, изменения механизма начисления амортизации);

- привлечение долгосрочных заёмных средств для обновления производственного потенциала (покупки более современной техники и технологий);

- повышение эффективности использования инвестиционных ресурсов, продажа излишних объектов незавершённого строительства;

- освоение современных технологий менеджмента и использование внутренних резервов (оптимизация структуры затрат).

2. Совершенствование механизма управления финансами:

- полный контроль за денежными потоками внутри организации;

- обеспечение достаточности наличных денежных средств, необходимых для успешного функционирования предприятия;

- манёвр денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением (уменьшение текущей потребности в оборотных средствах при максимизации поступления денежных средств);

- оперативное управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью (финансирование, в основном, по краткосрочным ссудам, полный отказ от неденежных форм расчётов);

- замещение доли краткосрочных источников привлечения заёмного капитала долгосрочными;

- полная инвентаризация задолженности в целях реализации возможности взаимного погашения задолженности, либо её реструктуризации (на основании анализа оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности с учётом их нормативных значений).

Управление кредиторской задолженностью:

- отсрочка и рассрочка платежей по погашению кредиторской задолженности;

- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;

- реоформление кредиторской задолженности в виде займа;

- зачёт взаимных платёжных требований (взаимозачёт) – для расчётов за товарно-материальные ценности для собственного производства и потребления и за услуги производственного характера;

- проведение реструктуризации задолженности по платежам в бюджет, по банковским кредитам и займам, перед поставщиками и подрядчиками.

Управление дебиторской задолженностью:

- определение политики предоставления кредита и порядка оплаты для различных групп покупателей и видов продукции (при условии допустимого уровня риска);

- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объёмов закупок, истории платежей и предлагаемых условий оплаты;

- контроль за состоянием расчётов с дебиторами (прежде всего по отсроченным или просроченным задолженностям) и своевременное предъявление ис-

ковых заявлений в хозяйственных судах с целью взыскания задолженности и финансовых санкций;

- задание условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;

- прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации;

- продажа дебиторской задолженности (в том числе через договор факторинга с банком);

- определение уровня допустимых расходов при возникновении просроченной и безнадежной дебиторской задолженности, а также при возможном использовании факторинга;

- возврат просроченной дебиторской задолженности и уплата пеней через хозяйственный суд или налоговые органы при одновременном анализе и списании безнадежных долгов и неустраиваемых сумм;

- погашение задолженности посредством отчуждения имущества или уступки требования должника;

- списание задолженности только на основании решения государственных органов о невозможности взыскания долга.

Создание механизма управления закупками:

- закупки крупных партий товарно-материальных ценностей на основании конкурсных торгов (тендеров);

- ведение картотеки предложений потенциальных поставщиков;

- отслеживание поступающих от различных подразделений требований (заявок) на приобретение;

- составление плана закупок в соответствии с заключёнными договорами и долгосрочными контрактами;

- формализация выбора конкретного поставщика и формирование заказа на поставку;

- регистрация документов, на основании которых производится закупка (счета, договоры, контракты, гарантийные письма);

- контроль состояния договоров и платёжных документов на приобретение (оплачено/не оплачено/просрочено);

- анализ качества поставляемой продукции (услуг).

3. Совершенствование управления издержками производства:

- нормирование и оптимизация издержек с учётом издержкоёмкости отдельных видов продукции и с точки зрения более рационального распределения ресурсов организации в процессе производства и сбыта продукции – размер затрат должен быть увязан с обеспеченностью ресурсами, прогнозные значения издержек обращения должны быть определены с учётом ограничения по ресурсам, расчёты должны обеспечивать выбор наиболее оптимальных вариантов использования ресурсов;

- жёсткий контроль за расходами в разрезе отдельных статей с целью выявления затрат, не работающих на отдачу (без ухудшения качества продукции), поддержание их эффективной структуры.

Бюджетирование доходов и расходов:

- создание технологии планирования, учёта и контроля за деньгами и финансовыми результатами;

– прирост общей суммы затрат не должен превышать прирост доходов;

– учёт и планирование издержек по производственным подразделениям (центрам финансовой ответственности);

– организация отдельного управленческого учёта затрат в зависимости от их характера на переменные и постоянные, что позволит провести углублённый операционный анализ (определение уровня безубыточности, текущий и прогнозируемый функционально-стоимостной анализ);

– относительное сокращение затрат на производство продукции за счёт повышения производительности труда, экономного использования ресурсов, сокращения непроизводительных расходов, потерь и т.д. (при этом экономия должна быть выше расходов на выявление резервов).

Ежемесячное проведение анализа структуры издержек производства, их сравнение с нормативными и базовыми значениями и определение причины отклонений позволит выявить сверхнормативные потери, определить слабые стороны организации с тем, чтобы избежать подобных просчётов в будущем и внести необходимые коррективы в производственную программу.

Максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов:

– оптимизация и/или сокращение номенклатуры продукции и услуг;

– перепрофилирование производства;

– выведение из состава предприятия затратных объектов для снятия непроизводительных издержек на объекты, которые пока не удалось продать (в форме дочерних предприятий);

– немедленное закрытие и/или продажа нерентабельных производств (с учётом их зависимости от технологического цикла предприятия);

– продажа вспомогательных производств, использующих универсальное технологическое оборудование, например, транспортные, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха, их функции передаются внешним подрядчикам;

– ликвидация вспомогательных производств с малоиспользуемым или сезонно используемым оборудованием. Отсутствие этих производств в будущем можно будет компенсировать как за счёт покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах, при необходимости;

– освобождение от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (склады удобрений, семян). Их функции также передаются внешним поставщикам – специализированным организациям;

– выведение из состава предприятия затратных объектов для снятия непроизводительных издержек на объекты, которые пока не удалось продать (в форме дочерних предприятий);

– продажа или безвозмездная передача объектов непроизводственной сферы органам местной власти.

Общехозяйственные мероприятия по повышению эффективности производства:

– повышение загрузки производственных мощностей предприятия;

– улучшение использования производственного потенциала;

– улучшение качества продукции;

– внедрение прогрессивных форм производства, повышение производительности труда;

– своевременный ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей;

– соблюдение сроков ремонтов, инвентаризации;

– сокращение звенности движения ТМЦ, простоя транспорта, большая механизация погрузочно-разгрузочных работ.

4. Разработка кредитной политики организации (использование организацией рыночных и государственных механизмов привлечения финансовых средств):

– обеспечение потребности в текущих оборотных средствах (закупка кормов, топлива и др.) за счёт краткосрочных банковских кредитов;

– направление кредитных средств, преимущественно, на интенсификацию производства, закупку и освоение новых технологий, высокоурожайных сортов семян и высокопродуктивных пород скота – с расчётом эффективности различных вариантов (банковский кредит, заём, лизинг, портфельные инвестиции, субсидии, коммерческий кредит и т.п.);

– кредитование долгосрочных (более 5 лет) программ реконструкции зданий и сооружений, технического перевооружения за счёт средств целевых бюджетных и банковских программ.

5. Разработка и утверждение оптимальной учётной и налоговой политики:

– ускоренная амортизация основных средств на основе метода уменьшаемого остатка или суммы чисел лет (для финансово неустойчивых предприятий – метод линейной или с понижающимися коэффициентами амортизации основных средств);

– преимущественное приобретение оборудования в лизинг;

– оценка производственных запасов по ценам последнего приобретения;

– учёт выручки от реализации по отгрузке;

– определение фактической себестоимости с учётом отклонений от учётных цен;

– распределение общехозяйственных расходов между различными видами деятельности пропорционально трудозатратам;

– формирование резервных и страховых фондов;

– использование налоговых льгот.

6. Применение эффективной маркетинговой стратегии:

– создание отдела маркетинга, разработка маркетинговых стратегий по распределению товара и стимулированию его продвижения, исследованию рынка и контролю адекватности организации рыночным требованиям;

– эффективная реклама;

– повышение эффективности сбыта продукции;

- ориентация на возможно большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты одним или несколькими крупными потребителями;
- стратегический маркетинг (поиск оптимального продукта и технологий);
- расширение ассортимента продукции;
- переориентация сбыта с работы с государством или посредниками на проработку создания организацией собственных складов в регионах основных потребителей;
- организация управления товарными запасами на основе плана и прогноза сбыта, маркетинговых стратегий;
- более полное использование имеющихся резервов (совершенствование системы управления, отработка конструкций и технологий, перестройка ассортиментной политики, реструктуризация и т. п.).

7. Минимизация финансовых рисков:

- ограничение допустимых пределов финансовых рисков.
- Основными принципами управления экономическими ресурсами предприятия должны стать:
- принцип последовательности;
 - принцип комплексности;
 - принцип конкурентоспособности (использование возможных преимуществ, по сравнению с конкурентами);
 - горизонтальная и вертикальная интеграция по производственным цепочкам (экономия на транзакционных издержках), включающих в себя расходы на поиск поставщиков и покупателей, заключение договоров и т.д.);
 - принцип поддержки и содействия со стороны государственных органов.

Успешная работа сельскохозяйственных организаций во многом обусловлена характером взаимоотноше-

ний руководителей организаций с районными и областными органами государственной власти. Исследования показывают, что там, где хозяйственным структурам оказывается необходимая и конкретная государственная поддержка в получении ресурсов, субсидий и кредитов, предприятия работают более эффективно.

Выводы

Таким образом, качественное преобразование управления субъектами хозяйствования приобретает сегодня исключительное значение, особенно в кризисной ситуации, приводит к объективной необходимости радикальных изменений в менеджменте. Приоритеты отданы рассмотрению проблем финансов на микроуровне, которые являются ключевыми для обеспечения прочного положения предприятия на рынке [2]. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечивает высокие темпы своего производственного развития, постоянное снижение стоимости используемого капитала и непрерывный рост своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе учёта неблагоприятных факторов и внесения определённых корректив в финансовую стратегию предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа возрождения и развития села на 2005-2010 годы. – Мн.: Беларусь, 2005.
2. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент/ А.Г. Грязнова. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
3. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учеб. / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2007. – 356 с.

“Агропанорама” - научно-технический журнал для работников агропромышленного комплекса. Это издание для тех, кто стремится донести результаты своих исследований до широкого круга читателей, кого интересуют новые технологии, кто обладает практическим опытом решения задач.

Журнал “Агропанорама” включен в список изданий, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией для опубликования результатов диссертационных исследований по сельскохозяйственным и техническим наукам (сельскохозяйственное машиностроение, транспорт, геоэкология, энергетика). Журнал выходит раз в два месяца, распространяется по подписке и в розницу в киоске БГАТУ. Подписной индекс в каталоге Республики Беларусь: для индивидуальных подписчиков - 74884, предприятий и организаций - 748842. Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года: для индивидуальных подписчиков - 18000 руб., ведомственная подписка - 36000 руб.