

услуг осуществляется по итогам выполненной работы, причем период выполнения заказа может быть различным. Таким образом, на предприятии возникают трудности с оплатой сверхурочной работы в установленные законодательством сроки. Поэтому целесообразным является внедрение на предприятии специального режима рабочего времени и времени отдыха – суммированного учета рабочего времени.

Следующим недостатком в управлении трудовыми ресурсами исследуемого предприятия является высокая текучесть кадров.

Уровень текучести персонала Ставропольского УАВР и КРС – один из важных показателей эффективности работы. Кроме прямых финансовых убытков, негативное влияние высокого уровня текучести заключается в том, что, когда процент увольнений сотрудников начинает превышать определенное значение, это провоцирует новые потери персонала. Если с предприятия часто уходят люди, а система не настроена на быстрое замещение вакансий и подготовку работников, определенное время существующий персонал вынужден трудиться не только за себя, но и за уволившихся людей. У сотрудников наступает эмоциональное выгорание и усталость. Это заставляет их писать заявления на увольнение, и таким образом работодатель

получает новые вакансии. Ситуация усугубляется достаточно быстро и приводит к еще большему убытку. Исходя из вышесказанного, можно прийти к выводу о том, что для повышения трудового потенциала, а также снижения текучести кадров и, как следствие, дальнейшего роста производительности труда предприятия актуальным является внедрение автоматизированной системы подбора и найма персонала E-Recruiting. Данная система поможет модернизировать HR – дирекцию и существенно сократить затраты на подбор персонала.

Таким образом, проведенные мероприятия позволят улучшить основные показатели деятельности Ставропольского УАВР и КРС и существенно упростить систему подбора, найма и профессионального продвижения работников на предприятии.

#### Примечания:

1. Рофе А.И. Экономика труда. – М. : КНОРУС, 2010. – 400 с.
2. Кокина Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда. – М. : Магистр, 2010. – 686 с.
3. Лазарева Н.В. Совершенствование профессионального развития персонала организации и обеспечение условий для его карьерного роста // Вестник университета. – М. : ГУУ, 2009 – № 24.
4. Чепурко Г.В. Региональные аспекты процесса формирования трудового потенциала // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – Ставрополь : СевКавГТУ, 2010. – № 1.

## IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT BY CURRENT ASSETS OF THE ORGANIZATION

*Teslya Alexey Alexandrovich, Post-graduate Student, Financial Management Program, Stavropol State Agrarian University, Stavropol*

*E-mail: tesla\_a@ochakovo1.ru*

*In article classification of current assets, and also ways of management by them, their structures directed on optimization and minimization costs of storage and delivery is considered.*

**Keywords:** *current assets; goods; stocks; receivables; money; management.*

УДК 658.153

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

© *Тесля А.А., 2013*

*В статье рассматривается классификация оборотных активов, а также способы управления ими, направленные на оптимизацию их структуры и минимизацию затрат на хранение и доставку.*

**Ключевые слова:** *оборотные активы; товары; запасы; дебиторская задолженность; денежные средства; управление.*

Эффективное управление оборотными активами организации является одним из аспектов успешного функционирования хозяйствующего субъекта, а следовательно, и экономики в целом. Любой хозяйствующий субъект в условиях рыночной экономики стремится максимально использовать имеющиеся средства, а ускорение оборачиваемости активов предприятия уменьшает потребность в них. В результате, управляя оборотными активами, организация получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников получения денежных средств и повысить свою ликвидность.

Основной чертой оборотных активов является ликвидность, т.е. быстрота превращения элемента актива в наличность.

Оборотные активы по степени ликвидности можно классифицировать следующим образом [9]:

1. Денежные средства. Представляют собой наиболее ликвидные оборотные активы (наличность в кассе, средства на расчетных и валютных и прочих счетах в банках). Наличие данного элемента оборотных активов обеспечивает платёжеспособность организации.

2. Легко реализуемые ценные бумаги. С целью защиты денежных средств от обесценивания организации вкладывают наличность, не участвующую в обороте в депозитные сертификаты, акцептованные банками векселя, государственные ценные бумаги или высококачественные ценные бумаги крупных компаний, собственные акции. Такие ценные бумаги признаются легко реализуемыми, имеют короткий срок обращения, исключают риск утраты основной суммы. К оборотным активам нельзя отнести акции других компаний, поскольку акции представляют собой право собственности на предприятие (не на активы), владельцы акций получают компенсацию только после удовлетворения требований кредиторов. Поэтому акции относят к внеоборотным активам (кроме акций собственной компании).

3. Дебиторская задолженность. Дебиторская задолженность возникает при отгрузке товаров в кредит, срок платежа по которым наступает несколько позже. Ликвидность зависит от финансового состояния дебиторов и их деловой репутации.

4. Векселя к получению. Неоплаченные векселя в рамках особых соглашений об оплате поставок продукции и услуг.

5. Запасы. Медленно реализуемые оборотные активы включают готовую продукцию, запасы сырья и материалов, а также незавершённое производство.

6. Прочие оборотные активы. К ним можно отнести краткосрочные вложения в акции других предприятий, взносы пожизненного страхования.

Оборотные активы можно классифицировать и по степени риска потери ликвидности (табл.).

Таблица – Классификация оборотных активов по степени риска потери ликвидности

Степень риска	Группы оборотного капитала
1. Минимальный риск	наличные денежные средства, легко реализуемые краткосрочные ценные бумаги
2. Малый риск	дебиторская задолженность предприятий с нормальным финансовым положением, запасы сырья и материалов (исключая залежалые), готовая продукция на складе (массового потребления и пользующаяся спросом)
3. Средний риск	продукция производственно-технического назначения, незавершённое производство, расходы будущих периодов
4. Высокий риск	ДЗ предприятий с тяжёлым финансовым положением, готовая продукция, вышедшая из употребления; залежалые запасы, прочие неликвиды

Управление оборотными активами организации обязательно включает систематический контроль за их сохранностью и эффективностью использования посредством ревизий и обследований на основе статистических данных, оперативной и бухгалтерской отчетности.

Политика управления оборотными капиталом представляет собой часть финансовой стратегии организации, содержащейся в рационализации оборота активов и оптимизации структуры их финансирования.

Оборотный капитал, в зависимости от конкретных условий хозяйственно-финансовой деятельности, может изменять свой объем, но никогда полностью не покидает организацию. Не случайно в экономической литературе прежних лет оборотные средства нередко уподоблялись крови в живом организме. Подобно кровообращению, в результате которого происходит непрерывный обмен веществ, оборотные средства циркулируют по всем подразделениям организации,



**ТЕСЛЯ Алексей Александрович,**  
магистрант  
программы Финансовый менеджмент,  
Ставропольский государственный аграрный университет,  
Ставрополь  
tesla\_a@ochakovo1.ru

создавая условия для непрерывного процесса производства [11].

Оборотный капитал обеспечивает формирование оборотных активов организации, основными элементами которого являются запасы, дебиторская задолженность и денежные средства.

Важнейшим элементом оборотных активов являются запасы. Разработка политики управления запасами сводится к определению их оптимального уровня, что позволяет высвободить значительные оборотные средства, замороженные в неликвидных запасах, что в конечном итоге повышает эффективность деятельности организации.

Управление запасами – создание и регулирование резервов, запасов в целях обеспечения непрерывности и надежности процесса реализации, предотвращения сбоев ввиду отсутствия материальных и финансовых ресурсов.

Управление запасами состоит в формировании такой структуры запасов и определении такого порядка пополнения и расходования запасов, при которых затраты на их хранение будут минимальными, а прибыль от реализации товаров – максимальной [7].

На первом этапе управления следует провести анализ запасов предприятия.

На втором этапе определяют цели формирования запасов и их оптимальная структура, поскольку финансовый результат деятельности организации во многом зависит от правильности и своевременности определения рационального уровня товарных запасов. Так, если в организации обеспечена бесперебойная торговля при низком уровне запасов, обеспечивается своевременный завоз товаров и постоянный контроль за ходом реализации, то это положительно отражается на финансовых результатах деятельности организации. Однако нельзя допускать снижения количества товарных запасов до уровня, который может привести к перебоям в торговле отдельными товарами. Следует отметить, что замедление реализации, неравномерность пополнения товарных запасов или завоз товаров в количестве, превышающем потребности предприятия может привести к снижению оборачиваемости оборотных средств, а следовательно, и к ухудшению финансового положения фирмы. Кроме того, следствием длительного хранения может стать накопление труднореализуемых и неходовых товаров; излишние запасы вызывают дополнительные потери, увеличение потребности в кредитах и рост расходов по выплате процентов по ним, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние организаций [8].

Для оперативного управления запасами можно применять "систему ABC", где производится группировка запасов исходя из цен их реализации, частоты выбытия в сферу потребления и

отрицательных последствий их нехватки для производства и оборота. Эта модель может изменяться под потребности организации и включать большее количество групп, чем предполагает "система ABC".

Так можно разделить группы товаров следующим образом:

1. Группа А – товары стоимостью до 150 рублей.

К этой группе относятся наиболее востребованные в повседневной жизни товары, и имеющие, как правило, небольшой срок эксплуатации. Поэтому количество таких товаров, проданных за день, зачастую в 6–15 раз превышает количество реализованных товаров остальных групп в совокупности. Однако из-за не высокой стоимости товаров группы А, их доля в розничном обороте не всегда существенна, хотя и размер надбавки может достигать 50–110 %. Контроль за движением товаров этой группы осуществлять достаточно сложно, так как их количество велико, поэтому предприятию необходимо определить норму поступления таких товаров в единицу времени (неделя, декада, месяц) на достаточно длительный период. Необходимо обеспечить постоянное наличие товаров группы А, потому что их отсутствие может существенно сказаться на розничном обороте.

2. Группа Б – товары стоимостью от 150 до 500 рублей.

Ко второй группе относятся товары, имеющие меньший спрос, чем товары группы А, поскольку применяются не ежедневно, либо могут использоваться в течение продолжительного периода времени, поэтому их количество в запасах предприятия должно быть меньше, чем товаров первой группы. Товары этой группы хоть и реализуются в меньшем количестве, но за счет своей большей стоимости обеспечивают от 20 до 45% розничного оборота, а надбавка в среднем достигает 50%. Запасы товаров этой группы необходимо контролировать не реже 1 раза в месяц.

3. Группа В – товары стоимостью от 500 до 1000 рублей.

Товары группы В служат длительный период времени, поэтому потребность в них возникает редко. Поскольку объем реализации таких товаров обычно небольшой, то и запасы их должны быть небольшими, хотя и разнообразными. Контроль за движением товаров группы В должен осуществляться не реже, чем один раз в квартал, чтобы не допустить затоваривания магазинов товарами этой группы. В процессе исследования нами было выявлено, что товары этой группы обеспечивают лишь 8–17 % в общем объеме выручки предприятия, а надбавка на них колеблется от 15 до 37 %, то есть они не оказывают существенного влияния на финансовые результаты деятельности малых предприятий розничной торговли.

4. Группа Г – товары стоимостью свыше 1000 рублей.

Товары группы Г являются наиболее дорогостоящими и требуют постоянного мониторинга в связи с серьезностью последствий, вызываемых их недостатком или излишком. Количество такого рода запасов ограничено и зачастую они должны быть лишь в единственном экземпляре, поэтому контроль за их состоянием должен проводиться еженедельно. Надбавка на товары данной группы варьирует в пределах 10–30 %, ее нельзя делать сильно высокой, поскольку покупная стоимость товара и так высока. Однако стоит отметить, что изучение спроса на данную группу товаров и осуществление контроля за ее движением имеет важное значение для деятельности торговой фирмы, так как, продав 1–5 штук таких товаров можно обеспечить от 60 до 100 % дневной выручки предприятия.

Стоимостные границы оценки товарных запасов являются условными, поскольку они были определены для малых предприятий, осуществляющих розничную торговлю непродовольственными потребительскими товарами. Они могут меняться вследствие изменения ценовой политики, уровня инфляции, покупной стоимости товаров, а также влияния прочих факторов. Мы считаем, что группировка товаров должна производиться по стоимостной оценке и носить индивидуальный характер для предприятий розничной торговли различной специализации [6].

Еще одной составляющей оборотных активов является дебиторская задолженность. Политика управления дебиторской задолженностью – это часть общей политики управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности и обеспечении своевременной ее инкассации.

Как отмечает А.А. Максютов, управление дебиторскими долгами предполагает решение следующего комплекса задач [12]:

1. Анализ и контроль динамики показателей ликвидности, кредитоспособности дебиторов с составлением их рейтинга и портфеля дебиторских счетов.

2. Определение оптимального, максимального приближенного к среднерыночным показателям периода погашения дебиторских долгов. Задача возникает из-за того, что жесткий срок погашения приведет к оттоку клиентов к конкурентам. Большие сроки погашения уменьшают приток денежной наличности, увеличивают риски неплатежей, а значит, и размеры страховых фондов.

3. Расчеты показателей поступления денежной наличности в соотношениях с показателями выручки от реализации продукции, а также

поступившей денежной наличности – в соотношении с общими суммами долгов.

4. Составление отчета о дебиторских счетах, выявление отрицательных факторов, условий и разработка мероприятий по улучшению позиций предприятия по работе с долгами.

Для успешного управления дебиторской задолженностью необходимо сформировать систему кредитных условий. В эти условия входят следующие элементы: срок предоставления кредита; стандарты кредитоспособности; размер предоставляемого кредита; стоимость предоставления кредита; система штрафных санкций за просрочку использования обстоятельств покупателями; систему создания резервов по сомнительным долгам; систему сбора платежей и взыскания долгов.

Следующим важным элементом оборотных активов являются денежные средства организации.

Управление денежными средствами – основа эффективного финансового менеджмента. Современные методы планирования, учета и контроля денежных средств позволяют руководителю определить, какие из подразделений и бизнес-линий предприятия генерируют наибольшие денежные потоки, в какие сроки и по какой цене наиболее целесообразно привлекать финансовые ресурсы, во что эффективно инвестировать свободные денежные средства.

При управлении денежными средствами организациям рекомендуется особое внимание уделить составлению прогнозного баланса, который бы показывал общее количество и структуру активов компании, а также способ финансирования этих активов. При моделировании прогнозного баланса организация может использовать несколько техник:

1. Упрощенные способы прогнозирования, которые опираются на гипотезы пропорциональности затрат объему реализации с последующим выравниванием значений активов и пассивов путем итеративных расчетов.

2. Методы с применением операционных бюджетов и бюджетов платежей являются улучшением упрощенного метода путем использования операционных бюджетов (продаж, запасов, производства, накладных расходов и т.п.) и последующего выравнивания "активной" и "пассивной" части баланса за счет формирования планов привлечения финансовых ресурсов. Данные методы применяются при автоматическом построении прогнозных балансов в компьютерных программах, которые базируются на обобщенной модели деятельности предприятия.

3. Техники моделирования операций бухгалтерского учета на балансовых счетах используют не только операционные бюджеты и бюджеты платежей, но также вспомогательные модели расчета себестоимости продукции, стоимости запасов и налогового бремени, базирующиеся на различных вариантах учетной поли-

тики предприятия. При этом может быть обеспечена важная для предприятий с высокой оборачиваемостью активов возможность "замыкать" баланс с периодом, принятым при построении бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов (неделя, декада, месяц и т.п.).

В целом следует отметить, что важной задачей управления оборотными средствами выступает определение потребности организации в оборотных активах, поскольку они призваны обеспечивать непрерывность производственного процесса, что в настоящее время является одной из основных задач финансового менеджмента.

#### Примечания:

1. Активизация предпринимательской и инвестиционной деятельности в экономике Ставропольского края / Ю.М. Склярова, И.Ю. Скляров, Т.Г. Гурнович, Л.В. Кулешова, Е.Н. Лапина, Л.А. Латышева, М.А. Воронин, Т.В. Скребцова, С.Ю. Шамрина, А.В. Арутюнян, Е.А. Остапенко и др. – Ставрополь : СтГАУ, 2011. – 136 с.
2. Алексеева Н.В. Корреляционное моделирование потребления основных продуктов питания населением Ставропольского края / Н.В. Алексеева, И.Н. Кисилева // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2013. – № 2.
3. Воропинова О.А. Концептуальные позиции в определении экономической сущности аграрного производственного потенциала / О.А. Воропинова, А.Д. Котенев, А.А. Оразалиев // Предпринимательство. – 2007. – № 10.
4. Гурнович Т.Г. Принятие управленческих решений и прогнозирование экономической конъюнктуры на конкурентных рынках сельскохозяйственной продукции / Т.Г. Гурнович, П.Г. Чернышов // Кант. – 2011. – № 2. – С. 149-152.
5. Кулешова Л.В. Показатели эффективности малого предпринимательства в сфере розничной торговли / Л.В. Кулешова, Г.Г. Мовсеян // Ученые записки РГСУ. – 2009. – № 7. – Часть 1. – С. 165-170.
6. Кулешова Л.В. Особенности управления оборотными активами на малых предприятиях / Проблемы и перспективы развития эко-

номики и менеджмента в России и за рубежом: Материалы третьей всероссийской научно-практической конференции (Алтайский край, г. Рубцовск, 21–22 апреля 2011 г.) – Барнаул-Рубцовск : Алт. кн-та, 2011.

7. Кулешова Л.В. Формирование рационального уровня товарных запасов в системе малого предпринимательства (на материалах предприятий розничной торговли Ставропольского края) : дис. ... канд. экон. наук. – Ставрополь, 2006. – С. 209.
8. Кулешова Л.В. Формирование рационального уровня товарных запасов в системе малого предпринимательства / автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ставрополь, 2006.
9. Курс лекций по финансовому менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.5ka.ru/54/12431/1.html](http://www.5ka.ru/54/12431/1.html).
10. Лапина Е.Н. Факторный анализ оборачиваемости оборотных активов на примере ОАО "Колхоз имени Ленина": Финансово-кредитные отношения региона. Проблемы теории и практики : сб. науч. тр. / Е.Н. Лапина, М.В. Ерыгина – Ставрополь : Ставропольское книжное издательство, 2007. – С. 77-82.
11. Липичу Н.В. Модели управления оборотным капиталом организаций в современных условиях [Электронный ресурс]. // Научный журнал КубГАУ, 2012. №76(02). Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2012/02/pdf/06.pdf>.
12. Максютов А.А. Управление кредиторскими и дебиторскими долгами компании / А.А. Максютов // Финансы. – 2001. – № 12.
13. Мирошниченко Р.В. SWOT-анализ как метод стратегического планирования. Актуальные проблемы реструктуризации российских предприятий : сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. / Р.В. Мирошниченко, М.А. Мастепенко. – Пенза, 2007. – С. 32-34.
14. Остапенко Е.А. Организационно-экономический механизм развития рынка туристических услуг: Проблемы денежно-кредитного регулирования региональной экономики : сб. науч. тр. / Е.А. Остапенко, С.Ю. Шамрина – Ставрополь : Алфа-Принт, 2011. – 248 с.
15. Собченко Н.В. Факторы, влияющие на инновационную деятельность хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс]. Н.В. Собченко, Л.В. Кулешова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2011. – № 71(07). – С. 264-273. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2011/07/pdf/23.pdf>.

## OPTIMIZATION AND DEFINITION OF RESERVES TO REDUCE THE COST OF ENTERPRISE

*Chepurko Galina Viktorovna, PhD of Economics, Associate Professor,  
Chair of Economics and Technology of Management*

**E-mail:** [chepurk.galina@rambler.ru](mailto:chepurk.galina@rambler.ru)

*Manuilova Valeriya Vladimirovna, Student*

**E-mail:** [manuilova.valeri@mail.ru](mailto:manuilova.valeri@mail.ru)

*North-Caucasian Federal University, Stavropol*

*In this article features of optimization and definition of reserves of decrease in expenses at the enterprise are considered, the main sources of reserves at the enterprise are given and the analysis of cost of works and services is carried out.*

**Keywords:** optimization; definition of reserves; prime cost; expenses.

УДК 334.012

## ОПТИМИЗАЦИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ НА ПРЕДПРИЯТИИ

© *Чепурко Г.В., 2013*

© *Мануилова В.В., 2013*

*В данной статье рассматриваются особенности оптимизации и определения резервов снижения затрат на предприятии, приводятся основные источники резервов на предприятии и проводится анализ себестоимости работ и услуг.*

**Ключевые слова:** оптимизация, определение резервов, себестоимость, затраты.