

Люта, О. В. Особливості фінансового менеджменту в малому бізнесі [Текст] / О. В. Люта // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Серія Підприємництво, менеджмент та маркетинг : збірник наукових праць. – Рівне, 2006.– Вип. XII №2.– С.80-88.

УДК 336.02:334.72

Люта О.В. (к.е.н., доцент кафедри фінансів УАБС)

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Дана стаття розкриває ряд особливостей фінансового менеджменту малих підприємств, включаючи управління оборотним капіталом, кадрове забезпечення управління фінансами, фінансове планування, фінансовий контроль.

Special features of financial management of small enterprises, including the management of working assets, personnel ensuring, financial planning and financial control are considered in the article.

Ключові слова: малий бізнес, оборотний капітал, фінансове планування, фінансовий контроль, кадрове забезпечення.

Розвиток малого бізнесу – один із пріоритетних напрямків економічної політики нашої держави. Незважаючи на важливість цієї сфери діяльності для суспільства, сьогодні існує досить багато невирішених проблем, що стоять на заваді розвитку підприємництва. Однією з найбільш гострих проблем функціонування малого бізнесу є неефективне управління фінансами малих підприємств. Саме це і обумовлює необхідність вивчення особливостей та напрямків удосконалення фінансового менеджменту суб'єктів малого підприємництва.

Питання фінансового менеджменту малих підприємств обговорюється як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Значний вклад у вивчення цієї проблеми внесли З.С.Варналій, Л.Д.Буряк, Т.С.Смовженко, Ю.П.Аніскін, А.Н.Борисов. Але при цьому залишається ряд невирішених проблем стосовно управління оборотним капіталом, фінансового планування та контролю.

В умовах переходу до ринкової економіки ефективний розвиток малого бізнесу є однією із складових успіху економічних реформ. Набутий власний досвід, позитивні результати розвитку малого підприємництва в країнах, які пройшли етап реформування економічних систем, свідчать про те, що мале підприємництво є одним із засобів усунення диспропорцій на товарних ринках, створення додаткових робочих місць, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції.

Аналіз загальних темпів приросту кількості суб'єктів господарювання у малому підприємстві в Україні свідчить про стійку тенденцію до зростання цього сектору економіки держави.

За інформацією Держкомстату України на початок 2005 року в порівнянні з 1991 роком загальна кількість суб'єктів малого підприємництва зросла майже у 7,8 разів. За прогнозними показниками загальна кількість СМП на кінець 2005 року очікується до 2260,0 тис. одиниць або на 8,8% більше, ніж у 2004 році.

Але слід відмітити те, що незважаючи на значне зростання чисельності, малі підприємства ще не повною мірою виконують роль провідного сектора ринкової економіки. Особливо привертає увагу той факт, що фінансовий результат від діяльності малих підприємств протягом останніх чотирьох років має збитковий характер, тоді як на великих і середніх підприємствах в цілому спостерігається позитивне сальдо.

Більшість дослідників відзначають, що несприятливий інвестиційний клімат, неврегульованість питань фінансування та кредитування, недосконалість системи оподаткування, адміністративні перешкоди у сфері підприємництва, нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва є основними факторами, що негативно впливають на конкурентоспроможність малих підприємств. Але при цьому не береться до уваги той факт, що успішне функціонування суб'єктів малого підприємництва залежить, насамперед, від рівня підготовки підприємців до ведення бізнесу. Досить часто саме недостатня професійна підготовка керівників щодо управління фінансами є однією з основних причин банкрутств малих підприємств.

Останнім часом багато праць видатних російських та українських вчених присвячено проблемі фінансового менеджменту великих підприємств. Але слід звернути увагу на те, що між великим і малим бізнесом існує значна різниця. Насамперед, треба враховувати специфічні властивості малих підприємств. Зокрема, мала кількість або взагалі брак спеціалістів з управління фінансами, хронічна нестача фінансових ресурсів для організації господарської діяльності, відсутність фінансового прогнозування та планування. Все це призводить до необхідності перегляду основних принципів фінансового менеджменту великих підприємств. Відмінність у підходах фінансового менеджменту для малих і великих підприємств пояснюється наступним: можливістю доступу до фінансових

ресурсів; постановкою цілей; ризиками, що несе підприємство; рівнем ліквідності.

Доступ на фінансовий ринок для малих підприємств надзвичайно ускладнений. Кредитування малого бізнесу не входить в коло пріоритетів великих банківських структур. Це пояснюється тим, що для суб'єктів малого підприємництва характерні підвищені виробничі ризики через недостатню мобільність капіталу та неліквідну структуру активів. З періоду з 2000-2004 рр. питома вага кредитів, наданих комерційними банками підприємствам марго бізнесу складала лише 15% від загального обсягу виданих кредитів.

Мале підприємство, як правило, не ставить мету максимізувати курс акцій, показник капіталізації і рівень дивідендів. Вартість малого бізнесу, як правило, не оцінюється фінансовим ринком і її досить важко визначити. Досить часто власник взагалі уникає поповнення капіталу підприємства за рахунок внесків нових потенційних співвласників, навіть якщо це економічно виправдано.

В малому бізнесі інший набір, інший рівень і інша ієрархія ризиків, ніж у великих компаній. Взагалі на перших стадіях розвитку малого підприємства існує парадокс найбільшого ризику з поєднанням найменшої доходності.

Підприємства малого бізнесу мають, як правило, нижчий, порівняно з великими, рівень ліквідності. Це свідчить про те, що мале підприємство відчуває значно більші труднощі з мобілізацією грошових ресурсів для виконання своїх поточних зобов'язань, тобто в цілому є менш платоспроможним, ніж велике підприємство. Мале підприємство вкладає менше коштів в запаси і дебіторську заборгованість, про що свідчать більш високі показники обороту запасів і дебіторської заборгованості. Таким чином, ліквідність – найбільша проблема в діяльності малого підприємства.

На нашу думку, основна мета фінансового менеджменту малого бізнесу це ефективне управління оборотним капіталом, а саме запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами, що дозволить підприємству мати достатню кількість ліквідних коштів і робить його платоспроможним. Для досягнення поставленої мети необхідно додатково вирішити і інші завдання. Перш за все, необхідно удосконалити кадрове забезпечення управління фінансами підприємства, створити дієву систему планування, проводити фінансовий моніторинг і фінансовий контроль.

Одним із факторів забезпечення ефективності господарювання є управління грошовими коштами, які надходять від різних видів діяльності. З огляду на вітчизняний і зарубіжний досвід ефективне управління грошовими ресурсами має здійснюватися за критеріями, побудованими не теоріях: грошових потоків, вартості грошових ресурсів, підприємницького і фінансового ризику.

На нашу думку, особливої уваги заслуговують методи, в яких критеріями управління грошовими ресурсами використовують грошові потоки. На основі

дослідження руху грошових потоків вирішується ціла низка фінансових проблем підприємства, зокрема, визначають: фінансовий стан суб'єкта господарювання, темпи розвитку і фінансову стійкість, раціональне використання грошових ресурсів на різних стадіях виробничих процесів, потреби в кредитуванні, обґрунтування можливостей зниження підприємницьких ризиків. Однією з найважливіших функцій управління грошовими потоками є їх оптимізація, яка являє собою процес вибору найкращих форм їх організації з урахуванням умов та особливостей здійснення підприємством господарської діяльності. Оптимізація грошових потоків передбачає досягнення таких цілей: забезпечення збалансованості обсягів грошових потоків; забезпечення синхронності формування грошових потоків у часі, забезпечення зростання чистого грошового потоку.

Збалансованість дефіцитного грошового потоку в короткостроковий період досягається шляхом розроблення комплексу заходів, спрямованих на прискорення залучення в господарській об'єкт грошових засобів та гальмування щодо їх виплат (систему „прискорення-гальмування” платіжного обороту). Шляхи досягнення оптимізації грошових потоків підприємства на основі реалізації заходів зі зниження дефіцитності представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Заходи досягнення оптимізації дефіцитних грошових потоків у короткостроковий період

Заходи з прискорення залучень грошових ресурсів на підприємствах	Заходи з гальмування виплат підприємством грошових ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> ▪ збільшення величини цінкових знижок при готівкових розрахунках з покупцями продукції; ▪ забезпечення часткової або повної передоплати на продукцію, що має підвищений попит; ▪ скорочення строків надання товарного кредиту покупцям; ▪ прискорення інкасації простроченої дебіторської заборгованості; ▪ використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ використання флоту для гальмування інкасації власних платіжних документів; ▪ збільшення за узгодженням з постачальниками строків представлення підприємству товарного кредиту; ▪ заміна довгострокових кредитів на лізинг;

Для досягнення максимізації чистого грошового потоку підприємство передбачає реалізацію низки заходів, а саме: зниження суми постійних і змінних витрат, здійснення ефективної цінової політики, використання методів прискореної амортизації основних виробничих фондів, гнучкого управління власними і позиковими фінансовими ресурсами.

Таким чином, досягнення оптимізації у формуванні і використанні грошових ресурсів підприємства є самостійним і складним завданням фінансового менеджменту, на основі якого вирішуються практично всі інші питання ефективного управління його виробничо-господарською діяльністю.

В структурі оборотного капіталу досить значною є питома вага дебіторської заборгованості, особливо в умовах неплатежів, що характерно для вітчизняної економіки. На рівень дебіторської заборгованості малого підприємства впливає ряд факторів, а саме: основний вид бізнесу і продукції, що випускається, обсяги товарообороту, прийнята система знижок і інші умови продаж.

Кожна фірма, розробляючи свою торгово-кредитну політику, визначає питому вагу можливого продажу товарів в кредит від загальної величини товарообороту.

Оцінку допустимої суми дебіторської заборгованості ($W_{об}$) доцільно визначати за формулою:

$$W_{об} = \frac{\text{Термін кредиту, міс}}{12 \text{ місяців}} \cdot \text{Загальний щорічний обсяг продаж}$$

При виборі товарно-кредитної політики необхідно розробити її різні варіанти і оцінити економічні наслідки кожного з них. При цьому необхідно враховувати стратегічну мету підприємства і можливий вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто рішення повинно бути комплексним, а економічні показники при цьому відіграють роль орієнтирів при можливих втратах.

Контроль розрахунків з дебіторами є безпосередньо функцією фінансового менеджера. Для малого підприємства особливо важливе те, як своєчасно відбувається оплата продукції (послуг). Саме від цього залежить фінансовий стан підприємства. Адже будь-яка затримка надходження виручки в геометричній прогресії генерує зростання кредиторської заборгованості підприємства, штрафних санкцій за прострочення платежів, приводить до необхідності залучати банківські кредити для поповнення оборотних коштів. Окрім фінансових проблем це також пов'язано погіршенням відносин з постачальниками сировини і матеріалів. При цьому слід пам'ятати, що малі підприємства мають невелике коло постачальників, тому втрата одного чи двох контрагентів може негативно вплинути на фінансові результати діяльності підприємства. З метою поліпшення стану дебіторської заборгованості необхідно:

1. Систематично контролювати співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей. Значне перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською створює загрозу фінансовій стійкості малого підприємства і потребує додаткового залучення грошових коштів в обіг.

2. По можливості збільшувати кількість покупців з метою зменшення ризику несплати монопольним покупцем.

3. Своєчасно контролювати стан розрахунків за простроченими заборгованостями.

Таким чином ефективне управління дебіторською заборгованістю дозволить збільшити грошові надходження і підвищити фінансову стійкість підприємства.

На відміну від сфер послуг виробничі підприємства повинні мати матеріально-виробничі запаси, що забезпечують їх безперервну діяльність. Фінансова ефективність таких підприємств залежить від розміру запасів, тому необхідно здійснювати управління їх рівнем. Основними завданнями управління запасами є: зменшення розміру непрацюючих запасів і як результат „заморожених ” грошових коштів, скорочення витрат щодо зберігання запасів, визначення асортименту запасів, та підтримання їх необхідного рівня для ефективної роботи підприємства. На наш погляд, оптимальною моделлю управління запасами для малих підприємств є система „Pull” (рис. 1)

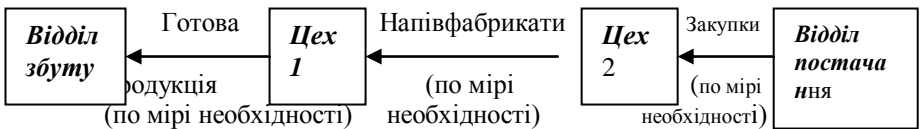


Рис. 1. Механізм функціонування системи „Pull”

Суть системи „Pull” полягає в тому, що пріоритет у фінансовому циклі належить стадії збуту, що орієнтується на ринковий попит. Відповідно величина та структура цільового обсягу продаж формує виробничу програму, а виробнича програма в свою чергу – бюджет закупок.

Використання даної моделі дає можливість суб’єктам малого бізнесу зменшити витрати на збереження, зменшити обсяг непрацюючого капіталу, що в цілому призведе до збільшення прибутку.

Розглядаючи кадрове забезпечення управління фінансами малого підприємства, слід відмітити брак спеціалістів з фінансового менеджменту. Відсутність кваліфікованих фахівців зумовлена критеріями відповідно до яких визначається належність підприємства до категорії „малих”. Відповідно до законодавства, малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п’ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п’ятистам тисячам євро. Такі обмеження призводять до неможливості утримання достатньої кількості спеціалістів з фінансового менеджменту. У зв’язку з цим деякі питання організації бізнесу бізнесмен вирішує, покладаючись на інтуїцію, не розраховуючи досконально потреби в коштах. Можливість ефективного створення спеціалізованого фінансового

відділу чи фінансової посади є тільки у тих підприємств, що входять у структуру холдингів чи інших виробних інтегрованих формувань.

Тому, на нашу думку, оптимальним рішенням проблеми є використання аутсорсінгу, тобто передача фінансового управління в спеціалізовану компанію. На даний момент одним із популярних видів аутсорсінгу є ведення бухгалтерського обліку аудиторськими компаніями. Основною перевагою цього виду послуг є висока якість рішень, що приймаються та можливість об'єктивного аналізу поточної ситуації.

Отримані дані аналізу є основою для розробки фінансової стратегії підприємства. На основі фінансової стратегії розробляється фінансова політика, основною метою якої є забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Після визначення стратегії і фінансової політики здійснюється фінансове планування. Ефективне управління фінансами малого підприємства можливе тільки за умови планування всіх фінансових потоків, процесів і відносин на підприємстві. З точки зору цільової спрямованості та значення розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічне планування здійснюється на базі прийнятої підприємством стратегії і визначених стратегічних цілей. Як правило, воно здійснюється у формі бізнес-плану. Бізнес-план використовується не тільки для залучення позик, але й для внутрішнього контролю і управління. На малих підприємствах для внутрішніх цілей він може бути спрощений і представлений у формі техніко-економічного обґрунтування. Окрім того, для малих підприємств доцільно складати і корпоративний план, який призначений для внутрішнього користування і відображає стратегію, плани і очікувані фінансові результати. Досягнення стратегічних цілей потребує значних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, тому передбачає поетапний рух до поставленої мети через систему тактичного та оперативного планування.

Тактичне планування реалізується у формі бюджетування. При підготовці річного бюджету розробляються три основні документи: план руху грошових коштів, план звіту про фінансові результати, план бухгалтерського балансу. Для малого підприємства не обов'язкова розбивка за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ) як на великих підприємствах. А тому підприємство можна розглядати як єдиний ЦФВ, наприклад, центр прибутку.

Оперативне планування доповнює поточне і використовується з метою контролю за надходженням поточної виручки і витрачанням наявних фінансових ресурсів. Для здійснення оперативного планування фінансової діяльності розробляються комплекси короткострокових планових завдань щодо фінансового забезпечення основних напрямків діяльності підприємства. Оперативне фінансове планування включає складання та використання платіжного календаря, касового плану і розрахунку потреби у короткостроковому кредиті.

Таким чином, процес планування органічно пов'язаний з повсякденною діяльністю малого підприємства, його тактичними і стратегічними завданнями і забезпечує цілеспрямованість роботи підприємства на тривалий період.

Важливим елементом управління фінансами малого підприємства є фінансовий контроль. Слід звернути увагу на те, що фінансовий контроль, насамперед, повинен носити превентивний характер, що дозволить уникнути помилок та втрат. Контроль повинен здійснюватися шляхом порівняння планових показників з фактичними. Критичне відхилення доцільно встановити на рівні 10%, в той час як на більшості малих підприємств він знаходиться на рівні 20-30%. Якщо виявлене відхилення більше критичного, повинні бути прийняті рішення про аналіз причин відхилення від плану.

Таким чином, організація фінансового менеджменту на малих підприємствах є складним та багатогранним процесом. Основним завданням фінансового менеджера є формування, розподіл і використання фінансових ресурсів з метою забезпечення безперервного процесу виробництва. Фінансовий менеджмент малих підприємств передбачає насамперед, ефективне управління оборотним капіталом, а саме: грошовими коштами на основі використання теорій грошових потоків, вартості грошових ресурсів, підприємницького і фінансового ризику, управління дебіторською заборгованістю з використанням сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості, управління запасами на основі використання запропонованої автором моделі. Окрім того, фінансовий менеджмент неможливий без науковообґрунтованої системи фінансового планування та фінансового контролю. Здійснення цих заходів дозволить забезпечити швидку маневреність та концентрацію фінансових ресурсів на головних напрямках підприємницької діяльності, що забезпечить стійку роботу в умовах можливих коливань ринкової кон'юнктури. При цьому слід пам'ятати, що на кожному етапі фінансовий менеджмент має свої особливості, які зумовлені специфікою функціонування суб'єктів малого бізнесу.

Бібліографія

1. Анишкин Ю.П. **Организация и управление малым бизнесом:** Учеб. пособие. -М.: Финансы и статистика, 2002. – 160с.
2. Борисов А.Н. **Организация финансового менеджмента на малых предприятиях** // Финансовый менеджмент (рус).-2004.-№6.-С.34-43
3. Дворецкая А.Е. **Организация управления финансами на предприятии** // Менеджмент в России и за рубежом (рус).-2002.-№4.-С.96-104
4. Смовженко Т.С. **Державна політика сприяння розвитку підприємництва:** Монографія /Інститут регіональних досліджень НАН України.-Львів: Вид-во ЛБІ НБУ, 2001.-464с.
5. Череп А.В. **Фінансовий менеджмент як необхідна передумова ефективного управління підприємством**// Економіка.Фінанси.Право (укр.).-2005.-№3.-С.13-16

