

УДК 336.761.1

**М.П. Мишкова**

*магистр экон. наук, ст. преподаватель каф. управления, экономики и финансов,  
аспирант второго года обучения каф. управления, экономики и финансов  
Брестского государственного технического университета  
e-mail: mishkova69@yandex.by*

**ФИНАНСОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

*Проведен обзор существующих подходов к определению «управление в цепях поставок» в части управления финансовыми потоками промышленного предприятия, определен механизм оптимизации дебиторской задолженности посредством применения факторинга. Осуществлена классификация цепей поставок по их видам, уточнена классификация финансовых потоков в цепи поставок по признакам и видам. Рассмотренные пути оптимизации управления финансовыми потоками позволят организации повысить свою конкурентоспособность. По качеству финансового управления можно судить о вероятности выживания организации в конкурентной борьбе на рынке.*

**Введение**

В современных условиях ведения бизнеса наиболее важными являются вопросы управления промышленным предприятием, связанные с ускорением оборачиваемости краткосрочных активов, находящихся на стадии образования запасов производства путем формирования надежных взаимоотношений с поставщиками как в части материальных, так и финансовых потоков.

Основной проблемой в условиях дефицита денежных средств и высокой стоимости кредитных ресурсов является организация не только бесперебойных поставок, но и расчетов с поставщиками и подрядчиками. Это, в свою очередь, позволит обеспечить ритмичную и бесперебойную работу производства, а также своевременное выполнение договорных условий перед покупателями. В этом случае основным условием непрерывности и высокой скорости оборота капитала является разработка и внедрение эффективного механизма управления финансовыми потоками в цепях поставок. Анализ современного состояния управления цепями поставок позволил установить, что:

- 1) отсутствует единый подход к определению «управление цепями поставок» с учетом современных условий хозяйствования;
- 2) на большинстве предприятий промышленности отсутствует системный подход к организации управления материальными и особенно финансовыми потоками на стадии снабжения, производства и реализации;
- 3) не проработана методология управления финансовыми потоками предприятия в концепции SCM (управление цепями поставок), которая наиболее полно отражает современные интеграционные процессы в промышленности;
- 4) не проработаны вопросы организации взаиморасчетов с поставщиками, подрядчиками, покупателями и заказчиками и интегральной оценки эффективности таких взаиморасчетов.

Целью статьи является обзор существующих подходов к определению «управление в цепях поставок» в части управления финансовыми потоками промышленного предприятия и определение эффективного механизма оптимизации дебиторской задолженности.

В начале XXI в. интегральная парадигма управления породила новую идеологию управления логистическими процессами и бизнесом в целом – Supply Chain Management (SCM) – управление цепями поставок. В результате этого возникла инновационная (интеграционная) парадигма логистики, которая позволила по-новому представить

понятие бизнеса. Так, в контексте инновационной парадигмы отдельные предприятия рассматривают в общем процессе управления различными видами потоков как звенья одной цепи. Такая модель управления позволяет регулировать потоки и оптимально удовлетворять потребности покупателей и поставщиков. В рамках такой концепции внутри одного предприятия существует несколько объектов управления, таких как единый материальный поток между процессами снабжения, производства и реализации и потоки различных видов ресурсов. Связующим потоком между ними, на наш взгляд, является финансовый поток. Таким образом, логистика – инструмент управления текущей, инвестиционной и финансовой деятельностью внутри предприятия, а SCM – это инструмент, включающий несколько субъектов, участвующих во всех потоках материалов, финансов и информации от первичного источника до конечного потребителя.

На наш взгляд, представляет интерес моделирование и анализ финансовых отношений в цепях поставок в системе SCM для промышленного предприятия. Известная концепция SCM предполагает, как правило, выполнение функций планирования, организации и контроля цепей поставок, звеньями которых являются поставщики сырья и материалов, изготовители продукции, посредники и потребители товаров. Д. Ламберт и Дж. Сток так определяют это понятие: «Управление цепями поставок – это интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц» [1, с. 223]. По их мнению, управление цепями поставок – это управление взаимоотношениями с потребителями, обслуживание потребителей, управление спросом; управление выполнением заказов, обеспечением производственных процессов, снабжением, разработкой новой продукции и доведением ее до коммерческого использования, управление возвратными материальными потоками.

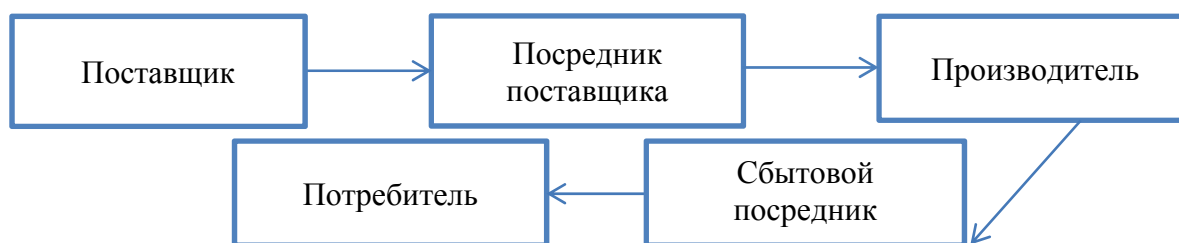
*Управление цепями поставок* – это современная концепция управления, которая явилась развитием интегрированного подхода к логистике. По нашему мнению, управление цепями поставок – это совокупность управленческих решений по обеспечению всех процессов предприятия необходимыми ресурсами в оптимальном объеме. Целями управления цепями поставок являются минимизация общих издержек, достижение максимальной прибыли или минимальных затрат отдельных звеньев и, как следствие, оптимизация финансовых отношений и финансовых потоков.

Рассмотрим понятие «цепь поставок» более детально. Вот как его определяют американские специалисты в области логистики: «Цепь поставок – это три или более экономические единицы (организации или лица), напрямую участвующие во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника до потребителя» [2, с. 356]. По нашему мнению, цепь поставок – это совокупность попарно связанных звеньев, обеспечивающих доставку товаров от производителя до потребителя и доставку материальных ресурсов, необходимых для производства этих товаров, от поставщика до производителя, между которыми существенными являются не только материальные, но и финансовые и информационные потоки. Звеньями цепи поставок могут быть юридические и физические лица, а также территориально удаленные подразделения юридических лиц.

Сущность цепи поставок может быть проиллюстрирована простым примером. На рисунке представлена однокомпонентная (однопродуктовая) цепь поставок: поставщик предоставляет производителю один вид материальных ресурсов через посредника, предприятие-производитель (ФК) доставляет один вид товара до потребителя через посредника. Центральным звеном этой цепи является предприятие – производитель (фокусная компания – предприятие, с позиции которого анализируется цепь поставок), цель которого заключается в увеличении прибыли и сокращении логистических издер-

жек. Фокусной компанией может быть не только производитель товаров, но также посредник. В таком случае цепь упрощается: посредник представляет собой перевалочный пункт на пути движения материального ресурса от поставщика до потребителя. Такие цепи поставок называют расширенными (в отличие от прямой цепи поставок, в которой участвуют три лица: 1) поставщик; 2) предприятие-производитель; 3) потребитель).

На самом деле в экономике существуют и двухзвенные цепи: 1) поставщик сырья (предприятие добывающей отрасли); 2) предприятие-потребитель сырья. Все звенья цепи, за исключением первого звена (первого поставщика) и последнего (конечного потребителя), выступают: 1) в качестве покупателя (получателя) материальных ресурсов; 2) в качестве поставщика (отправителя).



**Рисунок. – Схема однокомпонентной (однопродуктовой) цепи поставок**

*Примечание – источник – собственная разработка на основе [2].*

Поскольку цепь поставок трактуется как множество взаимосвязанных элементов, то ее можно рассматривать как логистическую систему, которая, в свою очередь, состоит из систем более низкого уровня (микроуровня) и в то же время является составной частью логистических систем мезо- и макроуровней. Как всякая экономическая система, цепь поставок имеет структуру и обладает рядом характерных свойств: надежность, управляемость, гибкость и адаптивность. Структура системы «цепь поставок» определяется составом звеньев – предпринимателей, предприятий, организаций и их подразделений – и связями между ними. Эффективность цепи поставок во многом зависит от ее надежности.

Описывая основные параметры модели, ориентированной на определенные процессы, определим надежность как «возможность выполнять поставленные задачи, оправдывая ожидания». Мы можем рассматривать надежность цепи поставок как способность выполнять заданные функции в требуемых режимах. *Надежность* цепи поставок позволяет прогнозировать процесс снабжения, производства и последующей реализации продукции, показатели надежности ориентированы, как правило, на конечного потребителя. Надежность цепи поставок связана с такими понятиями, как *устойчивость, гибкость, скорость реакции, жизнестойкость, адаптивность*. Для эффективного функционирования цепи поставок необходимо повышение либо постоянное поддержание ее надежности на должном уровне. Причиной снижения надежности является неопределенность в цепях поставок, которая вызвана отсутствием финансов или их недостатком. Снижение *неопределенности* является важнейшим требованием современного подхода создания интегрированных систем управления цепями поставок. Свойство управляемости цепей поставок характеризует, с одной стороны, их способность адекватно реагировать на управляющие воздействия и, с другой стороны, возможность воздействовать на цепь поставок с целью изменения параметров поставок (номенклатуры, объемов, сроков, пунктов назначения, маршрутов и т.д.). Свойство *гибкости цепи поставок* означает способность быстрой перестройки системы на поставки других товаров, их объемов, на использование другого транспорта, тары и т.д. с целью обеспече-

ния оптимальных объемов и оптимального использования финансовых ресурсов. *Адаптивность системы* «цепь поставок» – это способность приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды. *Устойчивость и жизнестойкость* цепи поставок являются производными от прочности и стабильности ее структуры, от характера и устойчивости связей между звеньями цепи.

Цепи поставок отличаются большим разнообразием. При решении задач управления цепями поставок следует учитывать, к какой классификационной группе относится интересующая цепь.

В таблице 1 представлена разработанная нами на базе указанных источников классификация цепей поставок по ряду признаков. Большинство группировок являются очевидными. Вопросы могут возникать по поводу классификации по направлению материального и финансового потока относительно фокусной компании и по отношению цепей к внутренней среде предприятия. В обоих случаях внутренние цепи поставок образуют подразделения предприятия. Под внутренней цепью поставок понимаются цепи, образованные бизнес-единицами предприятия.

Таблица 1. – Классификация цепей поставок

Признак классификации	Виды
1. Сложность структуры	а) сложные; б) простые
2. Направление материального и финансового потока относительно фокусной компании	а) входящие; б) внутренние; в) выходящие
3. Разновидность поставляемых ресурсов	а) однокомпонентные; б) многокомпонентные
4. Каналы сбыта	а) прямые; б) косвенные
5. Периоды поставок	а) линейные (постоянные); б) периодические; в) разовые
6. Регулярность поставок	а) регулярные; б) нерегулярные
7. Объемы поставок	а) крупные; б) по партиям; в) на одну партию
8. Локация поставок	а) международные; б) национальные; в) местные
9. Управляемость цепями поставок	а) управляемые; б) частично управляемые; в) неуправляемые
10. Зависимость поставщиков и посредников	а) зависимые; б) независимые
11. Отношение к внутренней среде предприятия	а) внутренние; б) внешние
12. Количество звеньев	а) два; б) три и т.д.
13. Стабильность связей между звеньями	а) стабильные; б) нестабильные
14. Надежность	а) надежные; б) ненадежные
15. Адаптивность	а) адаптивные; б) неадаптивные

*Примечание – источник – собственная разработка на основе [3].*

В процессе движения различных видов ресурсов в цепях поставок логистические операции и действия представляют собой движение финансовых ресурсов, которое сопутствует движению материальных ресурсов. Например, при отгрузке товаров покупателю генерируется финансовый поток, связанный с осуществлением денежных расчетов между покупателем и продавцом за реализованную продукцию. Движение финансовых ресурсов возникает при расчетах с поставщиками и подрядчиками по приобретению сырья, материалов, комплектующих и оборудования, при расчетах с контрагентами по оплате услуг грузоперевозки, хранения и страхования грузов, при расчетах с кредиторами по привлечению заемных средств и пр. В целом движение финансовых ресур-

сов осуществляется при выполнении действий между участниками цепи, направленных на возмещение издержек процессов производства, дистрибуции и сбыта, привлечение средств из источников финансирования, возмещение денежных средств за реализованную продукцию и услуги покупателям.

Таким образом, *управление цепями поставок* – это интегрированный функционал, включающий трех и более субъектов, участвующих в потоках продукции, услуг, финансов и информации от источника до потребителя. Данная концепция требует дополнительной классификации потоков и алгоритмов управления (таблица 2).

Таблица 2. – Классификация финансовых потоков в цепи поставок

Признак	Вид
Место нахождения в цепи	а) функционал «Снабжение»; б) функционал «Сбыт»
Тип цепи поставок	а) режим «вытягивания» финансов; б) режим «выталкивания» финансов
Степень интегрированности участников	а) вертикальная интеграция; б) контрактные отношения
Степень согласованности с потоком выше или ниже по цепи	а) синхронизированные; б) автономные

*Примечание – источник – собственная разработка на основе [4].*

В укрупненном виде финансовые потоки в цепи поставок можно разделить на основные (финансовые потоки внутри цепи, отражающие материальные потоки внутри цепи) и дополнительные (финансовые потоки между звеньями вне сети). Финансовые потоки могут либо запаздывать относительно материальных (отсрочка оплаты поставленных товаров), либо опережать их (предварительная оплата будущей поставки). В первом случае цепь поставок работает по принципу «вытягивания» финансов (начиная с поставщика начального уровня и заканчивая конечным потребителем), что предполагает наличие кредитных рисков, запасов на складе, быстрой поставки, «омертвления» капитала в дебиторской задолженности. Первичным, т.е. формирующим всю цепь, является материальный поток в виде поставки ресурсов начальным поставщиком. Во втором случае цепь работает по принципу «выталкивания» финансов (начиная с конечного потребителя и заканчивая начальным поставщиком), что предполагает отсутствие запасов, длинный цикл поставки, экономичный подход к организации производства. «Первичным является финансовый поток в виде предоплаты (полной или частичной) будущей поставки конечным потребителем. Регулирующие потоки – потоки вне цепи, генерируемые инфраструктурой цепи в виде банка и регулирующие отклонения в основных потоках» [4, с. 78].

Характер сложного взаимодействия фокусной компании и банка позволил предположить наличие признаков системного комплекса. В нашем исследовании системный комплекс – это совокупность участников цепи поставок и банка как регулятора отклонений в параметрах средств обращения. Методологической базой его построения является межсистемный подход, позволяющий сгладить объективные противоречия контрагентов в цепи поставок промышленного предприятия и банка как ее инфраструктуры. Элементом данной базы является возможность пополнения оборотного капитала, используя банковский факторинг. Использование факторинга позволяет:

- 1) сократить дебиторскую задолженность и снять проблему неплатежей;
- 2) превратить дебиторскую задолженность в наличные деньги и более экономно использовать собственный капитал;
- 3) минимизировать потери от просрочки платежей и сократить возможности появления безнадежных долгов;

- 4) сделать предсказуемыми финансовые потоки организации;
- 5) ускорить оборачиваемость оборотного капитала;
- 6) относить затраты по факторинговым операциям на себестоимость производимой продукции;
- 7) получать финансирование без оформления залога;
- 8) предоставлять покупателям отсрочку платежа и тем самым повысить конкурентоспособность своей продукции;
- 9) улучшить структуру баланса и финансовые показатели (ликвидность, прибыль и рентабельность).

Указ Президента Республики Беларусь № 471 «О вопросах финансирования под уступку денежного требования (факторинга)» от 23.11.2015 значительно расширил возможность использования факторинга в Республике Беларусь как на внутреннем рынке, так и в международной торговле, что, безусловно, скажется на увеличении объемов факторинга как важного инструмента финансирования экономики. Указ № 471 предусматривает возможность заключения трехсторонних договоров факторинга, применение различных форм вознаграждения фактора. Появилась возможность осуществлять факторинг не только путем финансирования под уступку денежного требования, но также через факторинговые операции. Это позволит осуществлять операции по импортному и реверсивному факторингу.

Наиболее востребован в Беларуси сегодня внутренний факторинг, когда поставщик после отгрузки продукции представляет в банк документы по отгрузке и сразу же получает финансирование в размере 70–90 % от суммы поставки. Остальную сумму банк перечисляет на счет поставщика за минусом комиссионного вознаграждения после оплаты дебитором отгруженной ему продукции. Поскольку затраты на содержание дебиторской задолженности снижают на эту величину прибыль, организация стремится снизить такую задолженность. Снижение и оптимизация дебиторской задолженности весьма актуальна для предприятий Беларуси, так как чем дольше кредитор «тянет» с этим, тем больше его затраты, потери и меньше прибыль. Кроме того, происходит замедление финансовых потоков. Выбирая правильные подходы к решению проблем с дебиторской задолженностью, можно значительно снизить ее и сохранить партнерские отношения с контрагентами.

### **Заключение**

В условиях нарастания интеграционных процессов в экономике объективно назрела необходимость более пристального внимания к управлению финансовыми потоками в рамках концепции «цепи поставок». Это позволит организации целенаправленно влиять на финансовые результаты и хозяйственную устойчивость, повысить ее вероятность выживания в условиях кризиса. Построение системы эффективного управления финансовой деятельностью на основе рассмотрения финансовых отношений в цепях поставок на сегодняшний день относится к числу наиболее важных задач, стоящих перед руководством организаций.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Сток, Д. Р. Стратегическое управление логистикой / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 831 с.
2. Логистика : учебник / В. В. Дыбская [и др.] ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2011. – 944 с.

3. Ковалев, М. Н. Управление межцеховыми поставками в логистической системе предприятия / М. Н. Ковалев // Вестн. Гомел. гос. техн. ун-та им. П. О. Сухого. – 2013. – № 2 (53). – С. 92–100.

4. Бутрин, А. Г. Управление потоковыми процессами в логистической системе предприятия : монография / А. Г. Бутрин. – Челябинск : Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 160 с.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 10.11.2017

***Mishkova M.P. Financial Relationships in Supply Chains***

*A review of existing approaches to the definition of «management in supply chains» in terms of management of financial flows of industrial enterprises and a mechanism of optimization of receivables through the use of factoring is given. The classification of supply chains according to their types and specified classification of financial flows in the supply chain by signs and types is implemented. The discussed possibilities of optimizing the management of financial flows will allow the organization to increase their competitiveness. The probability of the survival of the organization in the competitive market can be judged by the quality of financial management.*