

## Ֆինանսական կառավարման համակարգում ընթացիկ ակտիվների կատարելագործման ուղիները

Բաբոյան Խ. Լ.

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Բոյանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտի դոկտորանտ,  
տնտեսագիտության թեկնածու (Երևան, ՀՀ)  
xach-baboyan@mail.ru

**Հանգուցաբառեր՝** շրջանառու միջոցներ, ընթացիկ ակտիվներ, շրջանառելիություն, ուղի, դերիտորական պարտքեր, գործառնական փուլ, ֆինանսական կառավարում, առևտրային կազմակերպություն, պաշարներ:

### Пути совершенствования текущих активов в системе финансового управления

Бабоян Х. Л.

Докторант Института экономики имени М. Котаняна НАН РА, к.э.н. (Ереван, РА)  
xach-baboyan@mail.ru

**Аннотация.** Обеспечение устойчивых темпов роста в коммерческих организациях непосредственно зависит от эффективных решений финансового менеджмента. Одним из важных направлений в этом отношении является эффективный контроль над текущими активами, а также разработка и применение новых и качественно иных подходов к финансовому управлению ими. В ходе повседневной деятельности управленческий персонал коммерческой организации вынужден принимать правильные решения в рамках оперативного управления, решая ряд ключевых вопросов, наиболее важным из которых является целевое и равномерное использование ресурсов. Регулирование спроса на оборотный капитал - сложный процесс, требующий соответствующих рассуждений, а также необходимо учитывать отрасль деятельности организации и технологические особенности. В рамках данной статьи, подчеркивая роль управления текущими активами в общей системе финансового менеджмента, в результате проведенных нами теоретических и практических исследований, были выдвинуты пути совершенствования.

**Ключевые слова:** оборотный капитал, текущие активы, оборот, путь, дебиторская задолженность, оперативная фаза, финансовый менеджмент, коммерческая организация, запасы.

### Way of Improving Current Assets in the System of Financial Management

Baboyan Kh. L.

PhD candidate at the Institute of Economics after M. Qotanyan of the National Academy of Sciences of the Republic of Armenia, Candidate of Economics (Yerevan, RA)  
xach-baboyan@mail.ru

**Abstract.** The ensuring of sustainable growth rates in commercial organizations is directly dependent on effective financial management solutions. One of the important directions in this regard is the effective control of current assets and the development and application of new and qualitatively different approaches to financial management thereof. In the course of their day-to-day activities, the management staff of a commercial organization is forced to make the right decisions within the scope of operational management, by addressing a number of key issues, the most important of which is the targeted and equitable use of resources. The regulation of the demand for working capital is a complex process, which requires appropriate reasonings. Besides, it is necessary to take into account the peculiarities of the sector of activity and the technological peculiarities of the organization. In this article, by emphasizing the role of management of current assets in the overall financial management system, we have put forward ways for improvement on the basis of theoretical and practical studies made by us.

**Keywords:** working capital, current assets, turnover, route, receivables, operating phase, financial management, commercial organization, inventory.

Սույն հոդվածի շրջանակներում ֆինանսական կառավարման հայեցակարգային հիմնադրույթների ուսումնասիրություններին համապատասխան ՀՀ առևտրային կազմակերպություններում կատարելագործման անհրաժեշտ առաջնային խնդիրներից մեր կողմից հիմնավորվեց նաև ընթացիկ ակտիվների ամբողջական ֆինանսական կառավարման համակարգի բարելավումը:

Արտադրատնտեսական հարաբերությունների շարունակական բնույթ կրող փոփոխությունների համատեքստում մեծ պահանջարկ ունեն ռեսուրսների կառավարման ոլորտում համալիր որոշումները, որոնք հիմնված են ժամանակակից ֆինանսական կառավարման տեսությունների նվաճումների և կուտակված գործնական փորձի վրա: Ֆինանսական կառավարման ամբողջական համակարգում կառա-

վարչական որոշումների կայացման մեխանիզմի կատարելագործման և, մասնավորապես, դրանք շրջանառու կապիտալի կառավարման ոլորտում կիրառման համար ներկա փուլում էական նշանակություն ունեն մշակվող նոր մոտեցումները:

Ընդհանրապես, ինչպես ցույց տվեցին սույն հետազոտության ընթացքում կատարված ուսումնասիրությունները և վերլուծության արդյունքները, շրջանառու կապիտալի կառավարումը << առևտրային կազմակերպություններում ամենակարևոր խնդիրների շարքում է, որի ակնհայտ փաստարկներից է հայրենական կազմակերպությունների մեծ մասի մոտ սեփական ընթացիկ ակտիվների պակասուրդը: Միաժամանակ, բավարար ուշադրության չեն արժանանում շրջանառու միջոցների շրջանառության վերահսկման գործընթացները շրջանառու կապիտալի ամբողջ շրջապտույտի ընթացքում: Արդյունքում, բավականին խորքային խնդիրներ են կուտակվել պաշարների, դեբիտորական պարտքերի կառավարման ուղղությամբ:

Առևտրային կազմակերպություններում իրացվելիության և վճարունակության և դրա հետ կապված ֆինանսական կայունության կարգավորման գործում խիստ էական նշանակություն է ունենում կարճաժամկետ փուլում ակտիվների կառավարման խնդիրը: Դա կապված է այն հանգամանքի հետ, որ տարբեր գործոնների ազդեցությամբ պայմանավորված կազմակերպության ակտիվները գտնվում են դինամիկ վիճակում, դրանց ամբողջական բնութագրերն անընդհատ փոփոխվում են: Կոնկրետ կազմակերպությունում արդյունավետ ֆինանսական կառավարում իրականացնելու համար էական նշանակություն է ստանում գործառնական կառավարումը, որի շրջանակներում առաջնահերթ լուծում պահանջող խնդիրներից կարևորվում են՝

- Ընթացիկ խնդիրները՝ ամենօրյա գործունեություն իրականացնելիս յուրաքանչյուր կազմակերպություն կրում է արտաքին և ներքին գործոնների ազդեցությունները, որի հետևանքով նրա ֆինանսական վիճակը մշտական ենթակա է տատանումների: Այդ պատճառով, հաճախ անհրաժեշտ է լինում որոշումներ կայացնել կազմակերպության գործունեությունը կայունացնելու համար, ինչը հնարավոր է դառնում ամենօրյա աշխատանքի կարճաժամկետ պլանավորման, գործողությունների ընթացիկ մշտադիտարկման և վերահսկման միջոցով:

- Կազմակերպության տրամադրության ներքո գտնվող բոլոր ռեսուրսների նպատակային և հավասարաչափ օգտագործումը: Եթե գործնականում առաջանում է կոնկրետ ռեսուրսի մասով պակասուրդ, ապա ռազմավարական

պլանավորման շրջանակներում անհրաժեշտություն է առաջանում դրանք ուղղել գործունեության ամենակարևոր ուղղություններին: Այս առումով, ռեսուրսների տեղաբաշխման հիմնական չափանիշ է հանդիսանում դրանց ամբողջական, նպատակային և հավասարաչափ օգտագործումը:

- Շրջանառու միջոցների պահանջի կարգավորումը, որի հիմնական բնութագրիչներից է ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության ցուցանիշը:

Ավանդաբար, առևտրային կազմակերպություններում ընթացիկ ակտիվների օգտագործման արդյունավետությունն ընդունված է գնահատել շրջանառելիության ցուցանիշների միջոցով: Մասնագիտական գրականության մեջ լիարժեք առկա չէ միասնական տեսակետ ֆինանսական արդյունքի որոշման մոտեցման առումով, որի հիման վրա հաշվարկվում է շրջանառու միջոցների և առավել ամբողջական ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիությունը: Առանձին հեղինակների կողմից որպես հիմնական ցուցանիշներ այս գործընթացում օգտագործելու համար առաջարկվում են ապրանքային արտադրանքի ծավալը [1, էջ 164] իրացումից հասույթը [2, էջ 384] Ն. Իլիշևա [3, էջ 480; 4, էջ 240], ապրանքների անկանխիկ իրացումը [5, էջ 289], վճարման ենթակա հասույթը [6, էջ 336], ապրանքային վարկով իրացումը [7, էջ 768], իրացված արտադրանքի ինքնարժեքը [8, էջ 652], արտադրական ծախսերը [9, էջ 9-22]: Տարբեր բանաձևերով, բայց նույն արդյունքային ցուցանիշների կամ դրանց տարբեր վարիացիաների օգտագործմամբ հաշվարկվող շրջանառելիության գործակիցներն էապես կարող են միմյանցից տարբերվել, ինչը դժվարացնում է դրանց մեկնաբանումը և նվազեցնում տեղեկատվական նշանակությունը:

Միաժամանակ, շրջանառու միջոցների շրջանառելիության հաշվարկը հաճախ անհրաժեշտ է լինում իրականացնել տարբեր արդյունքային ֆինանսական ցուցանիշներով, օրինակ՝ պաշարների շրջանառելիությունն ըստ իրացված արտադրանքի ինքնարժեքի, դեբիտորական պարտքերի շրջանառելիությունն ըստ իրացումից զուտ հասույթի կամ իրացումից շահույթի և այլն: Սակայն պետք է նշենք, որ շրջանառու միջոցների շրջապտույտի տևողությունն ըստ նմանատիպ հաշվարկների չի համընկնում ընթացիկ ակտիվների առանձին տարբերի շրջապտույտի տևողության հանրագումարին, ինչն էլ անհնար է դարձնում ճշգրիտ վերլուծությունը և տվյալ ցուցանիշների արդյունավետ վերահսկողությունը:

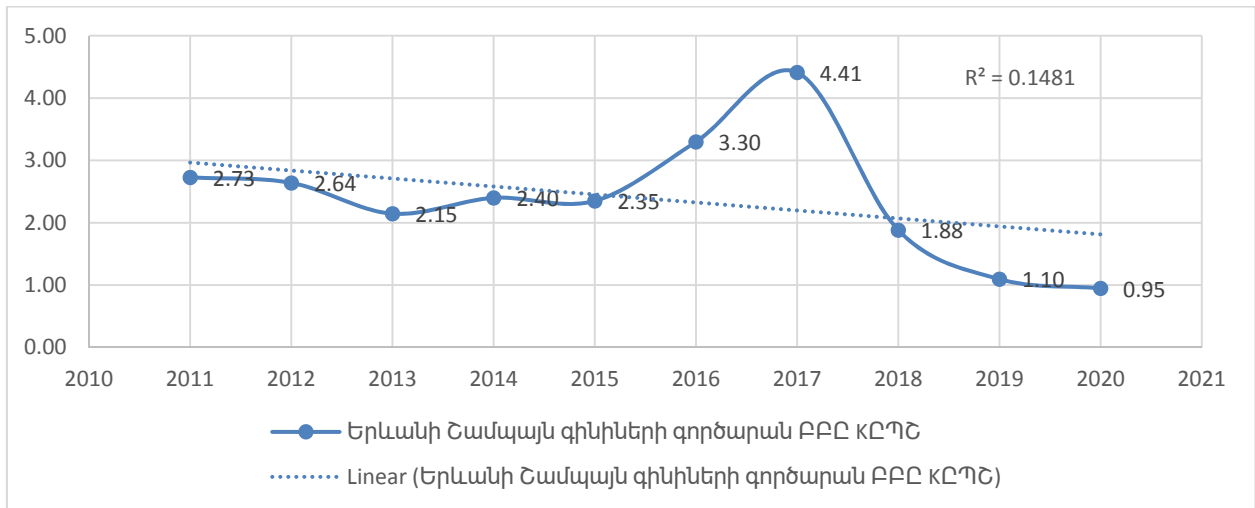
Շրջանառու միջոցների շրջանառելիության հաշվարկը տարեկան և եռամսյակային

տվյալներով, ըստ Օ. Ավերինայի [10, էջ 24-31] գրեթե ոչինչ չի տալիս ֆինանսական վերլուծաբանի ընթացիկ ակտիվների օպերատիվ կառավարման տեսանկյունից: Նման հաշվարկներում ստացված ցուցանիշների նշանակությունը հետ են ընկնում կազմակերպության ընթացիկ գործունեության վիճակից, ինչն էլ ֆինանսական կառավարման տեսանկյունից կայացվող որոշումների հիմքում դրանք ներառելը դարձնում է ոչ նպատակահարմար:

Ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության գործակցի թերությունների և սահմանափակումների մասին իրենց տեսակետներն են արտա-

հայտել Ի. Լայրոնովան [11, էջ 64-69], Լ.Սուխովան [12, էջ 16-23], Պ. Չորբան [13, էջ 53-55]:

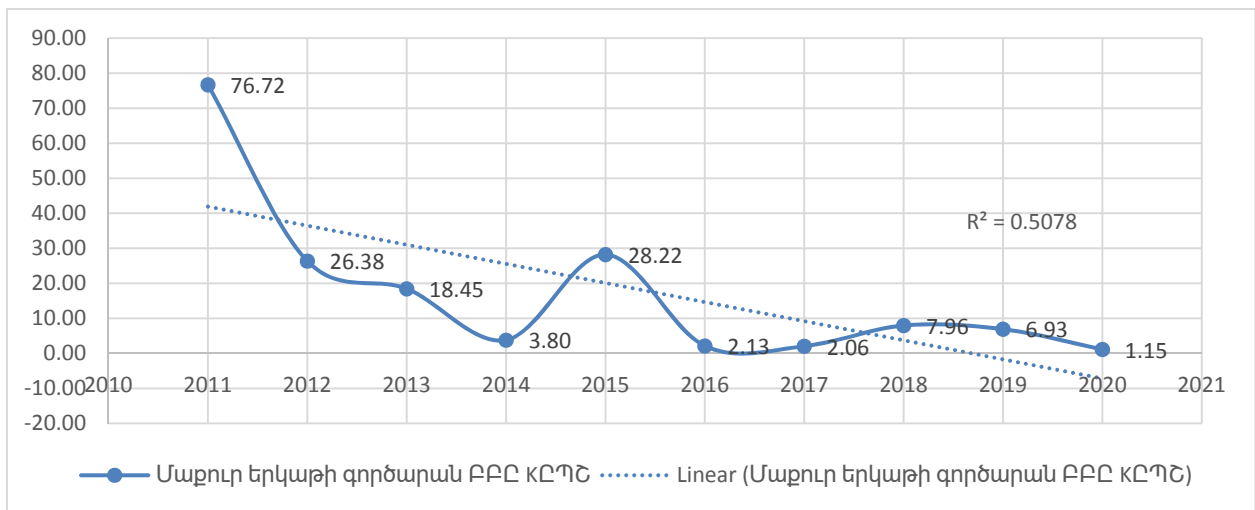
Մեր կողմից ուսումնասիրված ՀՀ առևտրային կազմակերպություններից Երևանի Շամպայն գինիների գերծարան ԲԲԸ-ի, Մաքուր Երկաթի գործարան ԲԲԸ-ի և Պոռչյանի Կոնյակի գործարան ՍՊԸ-ի ֆինանսական հաշվետվությունների տվյալների հիման վրա ստորև բերված թիվ 1, 2 և 3 գշապատկերներում ներկայացրել ենք դիմամիկ կտրվածքով ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության գործակցի փոփոխման միտումները:



**Չճապատկեր 1.** Երևանի Շամպայն գինիների գործարան ԲԲԸ-ում ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության գործակցի փոփոխման միտումները 2011-2020 թթ.

Օգտվելով թիվ 1 զճապատկերից, պարզում ենք, որ Երևանի Շամպայն գինիների գործարան ԲԲԸ-ում 2011-2020 թթ. առավելագույն արժեք ունեցել է 2017 թ.` 4.41, իսկ նվազագույն արժեք` 2020 թ.` 0.95: Այս ցուցանիշի միջին արժեքը կազմել է 2.99, մաթեմատիկական տրենդի գնահատականից `  $R^2=0.1481$ , հետևում է, որ ֆինանսական կառավարման որոշումների

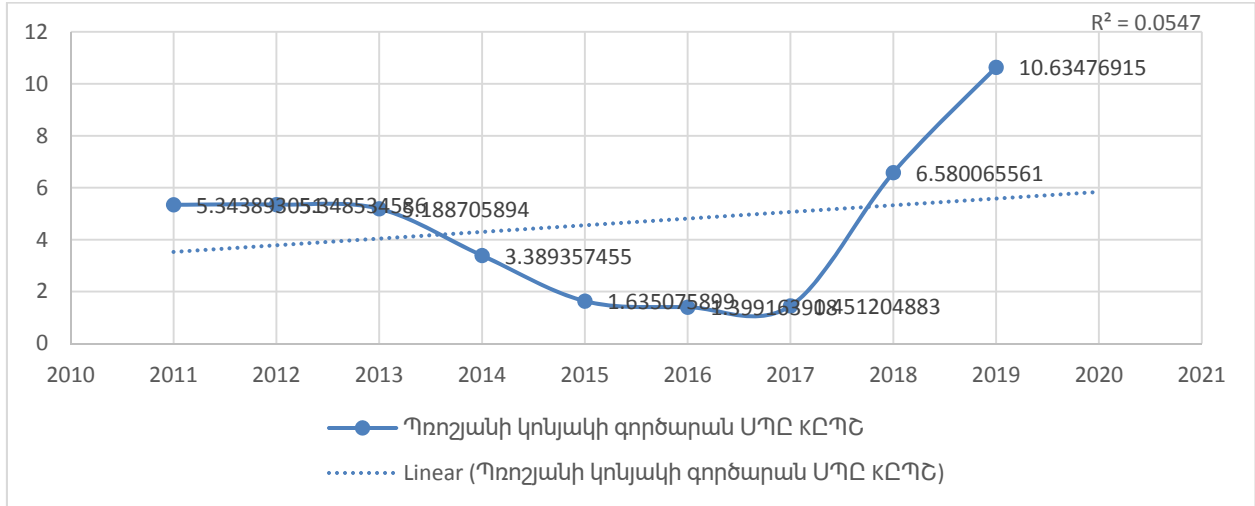
կայացման առումով օրինաչափ, ընդհանուր բնույթի որոշումները կազմել են ցածր տեսակաարա կշիռ, ինչից հետևում է, որ կոնկրետ տարվա համար ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության կառավարումն այս կազմակերպությունում պահանջել է կիրառված անհատական մարտավարական լուծումներ:



**Չճապատկեր 2.** Մաքուր Երկաթի գործարան ԲԲԸ-ում ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության գործակցի փոփոխման միտումները 2011-2020 թթ.

Օգտվելով թիվ 2 գծապատկերից, պարզում ենք, որ Մաքուր Երկաթի գործարան ԲԲԸ-ում 2011-2020 թթ. առավելագույն արժեք ունեցել է 2011 թ.՝ 76.72, իսկ նվազագույն արժեքը՝ 2020 թ.՝ 1.15: Այս ցուցանիշի միջին արժեքը կազմել է 17.38, մաթեմատիկական տրենդի գնահատա-

կանից՝  $R^2=0.5078$ , հետևում է, որ այս կազմակերպությունում հիմնական շեշտադրումն ի տարբերություն Երևանի Շամպայն գինիների գործարան ԲԲԸ-ի, կատարվել է օրինաչափ, ընդհանուր բնույթի որոշումների կիրառման ուղղությամբ:



**Գծապատկեր 3.** Պուրջանի կոնյակի գործարան ՄՊԸ-ում ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության գործակցի փոփոխման միտումները 2011-2019 թթ.

Օգտվելով թիվ 3 գծապատկերից, պարզում ենք, որ Պուրջանի կոնյակի գործարան ԲԲԸ-ում 2011-2019 թթ. առավելագույն արժեք ունեցել է 2019 թ.՝ 10.63, իսկ նվազագույն արժեքը՝ 2016 թ.՝ 1.40: Այս ցուցանիշի միջին արժեքը կազմել է 4.55, մաթեմատիկական տրենդի գնահատականից՝  $R^2=0.0547$ , հետևում է, որ այս կազմակերպությունում, ինչպես Երևանի Շամպայն գինիների գործարան ԲԲԸ-ում ֆինանսական կառավարման որոշումների կայացման առումով օրինաչափ, ընդհանուր բնույթի որոշումները կազմել են ցածր տեսակաարա կշիռ, ինչից հետևում է, որ կոնկրետ տարվա համար ընթացիկ ակտիվների շրջանառելիության կառավարումն այս կազմակերպությունում պահանջել է կիրառված անհատական մարտավարական լուծումներ:

Ֆինանսական կառավարման համակարգի կատարելագործման շրջանակներում առևտրային կազմակերպությունների գործառնական գործունեության կառավարումը պետք է պատասխանի ոչ միայն այն հարցին, թե հատկապես որ ռազմավարությունն է կիրառվում և որքանով է այն արդյունավետ, այլև հաստատի, թե որքանով է գործառնական գործունեության ռազմավարությունը համաձայնեցված կազմակերպության հիմնական ռազմավարության հետ՝ հաշվի առնելով կազմակերպության կամ թողարկվող արտադրանքի կենսափուլը, վերջինիս մասով անհրաժեշտության դեպքում մտցնելով համապատասխան ճշգրտումներ:

Ըստ Ե. Կորշունովայի տեսակետի [14, էջեր 102-105] առևտրային կազմակերպության գործունեության ցանկացած ռազմավարություն հիմնվում է գործառնական գործունեության վրա և ռազմավարության փոփոխություններին պետք է հետևեն նաև համարժեք փոփոխություններ գործառնական գործունեության շրջանակներում:

Ա. Տոմպոնի և Ա. Ստրիկլենդի [15] համատեղ տեսակետում նշվում է, որ նոր զարգացող ճյուղերում, որոնք ունեն անի բարձր տեմպ, առավել կենսունակ են համարվում այն ռազմավարությունները, որոնք կողմնորոշված են կա՛մ նվազագույն ծախսերը, կա՛մ դրանց դիֆերենցմանը:

Իր գործունեության ժամանակային փուլում առևտրային կազմակերպությունները մշակում և կիրառում են ռազմավարական տարբեր լուծումներ, որոնք ուղղակիորեն իրենց անդրադարձն են ունենում գործառնական գործունեության արդյունավետության վրա:

Գործառնական գործունեության ռազմավարությունն իրենից ներկայացնում է արտադրանքի արտադրության քանակապես որոշված ձև, որը պետք է համաձայնեցվի կազմակերպության հիմնական ռազմավարության և արտադրանքի կենսափուլի հետ: Եթե բացահայտվում է անհամապատասխանություն գործառնական գործունեության և կազմակերպության հիմնական ռազմավարության միջև, այդ թվում թողարկվող արտադրանքի կենսափուլի առումով, ապա պարտադիր պետք է

վերակառուցվի գործառնական գործունեության ռազմավարությունը: Այն գործնականում և տեսականորեն հնարավոր է շրջանառու միջոցների ծավալի և դրանց շրջապտույտի տևողության հավելանքի տեմպերով:

Առևտրային կազմակերպություններում շրջանառու միջոցների կառավարումը մեծամասամբ հիմնվում է պատվերի օպտիմալ չափաքանակի որոշման Ուիլսոնի մոդելի [16] վրա: Այն հնարավորություն է ընձեռում որոշել պարբերական մատակարարումների օպտիմալ չափաքանակը և դրան համապատասխան 2 հաջորդական մատակարարումների միջև օպտիմալ ժամանակահատվածը:

Գործառնական կառավարման շրջանակներում պաշարների կառավարումը նպատակաուղղվում է արտադրական ծրագրի անընդհատության ապահովմանը, որի շրջանակներում կարևոր նշանակություն են ունենում լոգիստիկայի ձևերի կիրառումը, որին վերաբերում են հետևյալ խնդիրները՝

- Պաշարների մշտադիտարկումը,
- Պաշարների նորմավորումը,
- Պահեստային տնտեսությունների ձևավորումը:

Մասնագիտական գրականության ուսումնասիրությունը հնարավորություն է ընձեռում բացահայտել պաշարների կառավարման տեսության զարգացման մի շարք մոտեցումներ, որոնցում կիրառվող մոդելներում հաշվի են առնվում տարբեր գործոններ՝ տարբեր տեսակի զեղչերը [17; 18, էջեր 54-59], փողի ժամանակային արժեքը [19, էջեր 66-71], պահանջարկի փոփոխությունը [20, էջեր 53-62], պահանջարկի անորոշությունը և դրա պատահական տատանումները [21, էջեր 52-58; 22, էջեր 42-46], պաշարներում ավանսավորված կապիտալի կորստի մեծությունը [23, էջեր 94-97], ռիսկերը [24, էջեր 204-227], սահմանափակումների համալիրը [25, էջեր 244-246]:

Պաշարների կառավարման մոդելները կարող են կիրառվել ինչպես միմյանցից կտրված, այնպես էլ համալիր ձևով: Գործնականում ապացուցվել է, որ պաշարների կառավարման համալիր մոտեցումը հանգեցնում է արդյունաբերության ոլորտի առևտրային կազմակերպությունների գործառնական գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը [26, էջ 29]:

Առևտրային կազմակերպություններում շրջանառու միջոցների և դրանց նյութական կրողների՝ ընթացիկ ակտիվների, կառավարման կատարելագործման նպատակով առաջարկում ենք համալիր մոտեցում, որը ներառում է հետևյալ գործընթացները՝

- Կառավարման կազմակերպում,
- Վերլուծություն,
- Վերահսկողություն,

- Պլանավորում,
- Կանխատեսում:

Կառավարման կազմակերպման գործընթացում լուծվում են հետևյալ խնդիրները՝

- Կառավարման օբյեկտի սահմանում,
- Կառավարվող օբյեկտների սահմանում,
- Բիզնեսգործընթացների սահմանում,
- Կազմակերպության կառավարման կառուցվածքի ձևավորում,
- Ստորաբաժանումների միջև գործառնականության և պարտականությունների բաշխում:

Վերլուծության գործընթացը ներառում է հետևյալը՝

- Կազմակերպության ընդհանուր վիճակի դինամիկ գնահատում,
- Կազմակերպության ակտիվների և պասիվների կազմի, կառուցվածքի վերլուծություն,
- Ըստ շուկայական սեզոնների դրամական հոսքերի բաշխման գնահատում,
- Կապիտալի օգտագործման արդյունավետության գնահատում,
- Ներդրումների ռիսկի, դրանց իրականացման վրա ազդող գործոնների գնահատում և վերլուծություն:

Վերահսկողության գործընթացում կարևոր նշանակություն են ստանում հետևյալ գործընթացները՝

- Նյութական արժեքների հոսքերի վերահսկողություն,
- Դրամական հոսքերի վերահսկողություն,
- Դեբիտորական պարտքերի հավաքագրելիության վերահսկողություն,
- Միջոցների ձևավորման աղբյուրների նկատմամբ վերահսկողություն,
- Գործարար ակտիվության վերահսկողություն,
- Շահութաբերության վերահսկողություն: Պլանավորման գործընթացում իրականացվում է հետևյալը՝
- Գործառնական փուլի նպատակի սահմանում,
- Կազմակերպության բիզնես ռազմավարության մշակում,
- Մեփական ընթացիկ ակտիվների պահանջի որոշում,
- Ընթացիկ ֆինանսական պահանջի կանխատեսում,
- Դրամական միջոցների նվազագույն պահանջվող մնացորդի որոշում,
- Առևտրային գաղտնիք պարունակող գործառնական վերլուծության ցուցանիշների որոշում:

Կանխատեսման գործընթացում լուծվում են հետևյալ խնդիրները՝

- Կանխատեսվում է կազմակերպության ռեսուրսներով ապահովվածությունը,

- Կանխատեսվում է կազմակերպության համարընդլայնված վերարտադրությունը,

- Կանխատեսվում է սեփական ընթացիկ ակտիվների օգտագործման արդյունավետությունը,

- Կանխատեսվում են ֆինանսական ռիսկերը,

- Կանխատեսվում է ընթացիկ ակտիվների ռազմավարության արդյունավետությունը:

Յուրաքանչյուր առևտրային կազմակերպությունում շրջանառու միջոցների ձևավորման ու օգտագործման արդյունավետության կառավարումը նպատակահարմար է իրականացնել կազմակերպության կառուցվածքից բխող առանձին ստորաբաժանումների կամ բյուջետավորման տեսանկյունից պատասխանատվության կենտրոններին համապատասխան:

Ընդհանրական ձևով գերփոքր և փոքր առևտրային կազմակերպություններում պատասխանատվության կենտրոնները կարող ենք ներկայացնել հետևյալ կերպ՝

- Արտադրության գծով պատասխանատվության կենտրոն,

- Մատակարարման գծով պատասխանատվության կենտրոն,

- Վաճառքի գծով պատասխանատվության կենտրոն,

- Հաշվարկների և ներդրումների գծով պատասխանատվության կենտրոն,

- Կազմակերպա-կառավարչական գծով պատասխանատվության կենտրոն:

Շրջանառու միջոցների ռազմավարական կառավարումը համարվում է բարդ, բազմաբովանդակ գործընթաց, որի հաջողությունը մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքից, թե որքանով են ուսումնասիրված դրանց շրջապտույտն ապահովող ներքին և արտաքին գործոնները:

Ընդհանուր առմամբ շրջանառու միջոցների ձևավորման քաղաքականության տեսակի ընտրությունը կախված է կազմակերպության ֆինանսական քաղաքականության ուղղվածությունից և եկամտաբերություն - ռիսկ փոխհարաբերակցությունից: Ժամանակակից պայմաններում առևտրային կազմակերպությունների ընթացիկ ակտիվների կառավարումն անմիջականորեն բնութագրվում է դրանց արժեքի և վերջիններիս ֆինանսավորման երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ աղբյուրների հարաբերակցությամբ. առաջնային նպատակ համարելով շահութաբերության պահանջվող մակարդակի ապահովումը, կազմակերպության ֆինանսական կայունության, իրացվելիության և

բնականոն վճարունակության անհրաժեշտ պայմանների ձևավորումը:

Այս առումով, գործնականում, անհրաժեշտություն է առաջանում ֆինանսական քաղաքականության շրջանակներում վերակառուցել ընթացիկ ակտիվների ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը, որի վերաբերյալ մեր կողմից մշակված ուսուցանման Առաջին մոդելի կիրառումը ապահովել է բարելավման ցանկալի արդյունքներ պատահական թեստավորված ՀՀ առևտրային կազմակերպությունների համար: Դինամիկ վերահսկողության տեսանկյունից կարևորում ենք մեր կողմից կառուցված ուսուցանման կանխատեսման Երրորդ մոդելը, որը հնարավորություն ընձեռեց պատահական թեստավորված ՀՀ առևտրային կազմակերպություններում իրականացնել ընթացիկ ակտիվների և դրանց ֆինանսավորման աղբյուրների միջև կառուցվածքային հարաբերակցության օպտիմալացում:

Ամբողջական համատեքստում նշված լուծումներով հանդերձ ՀՀ առևտրային կազմակերպություններից, մասնավորապես, սննդի և թեթև արդյունաբերության կազմակերպությունների համար շրջանառու կապիտալի և համապատասխանաբար դրանց նյութական կրողների՝ ընթացիկ ակտիվների, կառավարման, քաղաքականության բարելավումն առաջարկում ենք հետևյալ ուղղվածությամբ՝

1. Քաղաքականության տեսակից նախընտրելի ենք համարում պահպանողական քաղաքականությունը, ըստ որի ակտիվների մատով անհրաժեշտ է ապահովել ընթացիկ ակտիվների տեսակարար ցածր կշիռ, դրանց շրջանառելիության կարճ փուլ և տնտեսական շահութաբերության բարձր մակարդակ,

- Պասիվների ոլորտում հանարավորինս կարճաժամկետ վարկերի տեսակարար կշռի նվազում, երկարաժամկետ ֆինանսավորման աղբյուրների տեսակարար կշռի ավելացում, վարկերի փոխարեն հնարավորության դեպքում, փոխառությունների ներգրավում, մասնակի դեպքերում կայուն պասիվների ռազմավարության գործածում՝ շեշտադրելով գնումների գծով կրեդիտորական պարտքերը և ստացված կանխավճարները:

2. Ընթացիկ ակտիվների կառավարման քաղաքականության, բովանդակության բարելավման առումով անհրաժեշտ է.

- Թիրախները և չափանիշները,
  - Նյութական ռեսուրսների պահանջի որոշում,
  - Պայմանագրային հարաբերությունների կարգավորում,
  - Պաշարների շրջանառելիության աճ,
  - Պաշարների ձեռքբերման և պահպանման ծախսերի նվազեցում,

- Իրականացվող միջոցառումները
  - Պաշարների ձեռքբերման պայմանները՝ խմբաքանակի մեծությունը, պատվերի հաճախականությունը, գնային զեղչերը,

- Հումքի, նյութերի առաջիկա մատակարարումների համար կանխավճարներ, գումարների կայունություն,

- Ընթացիկ ակտիվների առանձին բաղադրիչների գծով շրջանառելիության արագացում, բավարար իրացվելիության և եկամտաբերության մակարդակի ապահովում, ընթացիկ ակտիվների հաստատուն և փոփոխուն մասերի հարաբերակցության օպտիմալացում,

- Արդյունավետ վերահսկողություն պաշարների առաքման և պահպանման ծախսերի մասով, ըստ կազմակերպության ստորաբաժանումների պահեստից արտադրություն նյութական արժեքների տեղափոխման ծախսերի մասով,

3. Արտադրության գործընթացի տեսանկյունից անհրաժեշտ է.

- Արտադրական ծախսերի նվազեցում,
- Ընթացիկ ակտիվների համապատասխան տարրերի պահանջի նորմավորում և կանխատեսում,

- Արտադրանքի ինքնարժեքի օպտիմալացում,

- Արտադրական կորուստների նվազեցում,

- Արտադրանքի տեսականու կառուցվածքի վերակառուցում,

- Մարքեթինգային ուսումնասիրությունների հիման վրա վաճառքի ծավալի ավելացում,

- Օպտիմալ գնագոյացման քաղաքականության մշակում,

- Հնարավորինս երկարաժամկետ պայմանագրերի կնքում,

- Հաշվարկային և ներդրումային գործունեության բարելավում:

4. Հաշվարկաներդրումային գործընթացի տեսանկյունից նախընտրելի է.

- Հաշվարկներում միջոցների օպտիմալացումը, մասնավորապես, անհրաժեշտ է բացահայտել ժամկետանց և կասկածելի պարտքերը, որոշել հաշվարկներում միջոցների շրջանառելիությունը, օպտիմալացնել կանխավճարները և ապրանքային վարկի ծավալը, որոշել դեբիտորական պարտքերի վերաֆինանսավորման պայմանները՝ կիրառելով ֆակտորինգը,

- Ներդրումների աճը, մասնավորապես, որոշել ընթացիկ ակտիվների օգտագործման արդյունավետությունը, ֆինանսական ռիսկերի մակարդակը, վերլուծել ընթացիկ ակտիվների ֆինանսավորման աղբյուրների կառուցվածքը, գնահատել ընթացիկ ակտիվների շրջապտույտի ընթացքում կորուստների մեծությունը,

- Դրամական հոսքերի կառավարման արդյունավետության բարձրացումը, մասնավորապես, որոշել օրեկան կտրվածքով դրամական միջոցների ծախսերը, հիմնվելով դրամական հոսքերի վերահսկման գործընթացում մշակված մոդելների վրա օպտիմալացնել դրամական միջոցների մնացորդը՝ ազատվող միջոցները, ուղղելով կարճաժամկետ ներդրումներին:

Ընթացիկ ակտիվների բաղադրիչներից դեբիտորական պարտքերի կառավարման արդյունավետության բարելավումը ֆինանսական կառավարման մեր կողմից կարևորվող հիմնական ուղիներից է:

Առևտրային կազմակերպությունների ֆինանսական կառավարման կարևորագույն խնդիրներից մեկը ֆինանսական կայունության, վճարունակության ու իրացվելիության ապահովման գործում ուղղակիորեն կապվում է դեբիտորական պարտքերի արդյունավետ վերահսկողության գործընթացի հետ:

Դրանով իսկ անհրաժեշտություն է առաջանում գործնականում գտնել արդյունավետ մեխանիզմներ կազմակերպության գնորդ-մատակարար շղթայում դեբիտորական պարտքերից կորուստները նվազագույնի հասցնելու համար:

Դեբիտորական պարտքերի կառավարման արտերկրյա փորձի ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս տարբերակել դեբիտորական պարտքերի վերահսկողության գործընթացում կիրառվող հիմնական ուղիները: Կազմակերպությունները դեբիտորական պարտքերը վերահսկելու և անհուսալի պարտքի առաջացումը կանխելու համար հաճախ օգտագործում են դեբիտորական պարտքերը ըստ առաջացման ժամկետի և շրջանառելիության ցուցանիշի դասակարգման մոտեցումը: Վերջինիս հիմնական թերություններից է այն, որ հնարավոր չի լինում ճշգրիտ հետևել դեբիտորական պարտքերի ընդհանուր մեծության որակի փոփոխությանը, ինչն էլ արևմտյան փորձում առավել էական է դարձրել վճարային կարգապահության դիրքից դեբիտորական պարտքերի վերլուծությունը և գնահատումը:

Վճարային կարգապահության դիրքից դեբիտորական պարտքերի վերլուծության և գնահատման գործընթացում կարևոր նշանակություն է տրվում կազմակերպության վարկային քաղաքականությանը հաշվի առնելով վերջինիս հետևյալ հիմնական տարրերը՝

- Վարկի տրամադրման ժամկետը,

- Առևտրային վարկի դեպքում զեղչի մեծությունը՝ պայմանավորված ժամկետից շուտ վճարելու դեպքում,

- Վարկունակության չափանիշները,

- Անկարգապահ հաճախորդների նկատմամբ ցուցաբերվող մոտեցումը:

Առևտրային կազմակերպություններում դեբիտորական պարտքերի գործառնական կառավարման էությունը հանգում է պարտքերի ընթացիկ կառավարման ուղղությամբ իրականացվող միջոցառումներին:

Այս գործընթացում կիրառվում են տարբեր մեթոդներ, որոնք ուղղված են կազմակերպության ընթացիկ իրացվելիության բարձրացմանը և դեբիտորական պարտքերով պայմանավորված ֆինանսական ռիսկերի նվազեցմանը: Տեսամեթոդական առումով կազմակերպություններում դրամական միջոցների ներհոսքի մաքսիմալացման համար անհրաժեշտ է մշակել գործընկերների հետ պայմանագրային փոխհարաբերությունների համակարգ, կիրառելով վճարման ճկուն պայմաններ և ձևեր, որոնցից կարևոր նշանակություն ունեն հետևյալները՝

- Կանխավճարները, որոնց դեպքում կարող է հաստատվել վճարք նվազագույն գին,

- Մասնակի կանխավճարը, որը համատեղում է ապրանքային վարկով իրացումը և ստացվող կանխավճարը,

- Վճարքի համար փոխանցումը, որը նախատեսում է, որ վճարողը պահում է վճարված ապրանքների սեփականությունը, մինչև դրանց դիմաց վճարման ամբողջ գումարը ստանալը,

- Հաշիվ ապրանքագրի դուրսգրումը, որը, սովորաբար, օգտագործվում է երկարաժամկետ պայմանագրերի համար աշխատանքի առանձին փուլերի ավարտին կանոնավոր դրամական միջոցների հոսքեր ապահովելու համար,

- Բանկային երաշխիքը, որը ենթադրում է բանկի կողմից պահանջվող գումարի փոխհատուցում այն դեպքում, երբ պարտապանը չի կատարում իր պարտավորությունները,

- Ճկուն գների կիրառում, որոնք կարող են կապված լինել տարբեր ցուցանիշների հետ՝ ընդհանուր գնաճի ինդեքսի կամ արտարժույթի փոխարժեքի հետ: Կազմակերպությունների կողմից ճկուն գին օգտագործվում է գնաճային կամ արտարժույթի փոխարժեքային կորուստներից պաշտպանվելու համար:

Այսպիսով, կոնկրետ առևտրային կազմակերպությունում ֆինանսական կառավարման համակարգի կատարելագործումն այլ հիմնական խնդիրների լուծման հետ մեկտեղ, որոնք առանցքային են համարվել մեր կողմից սույն հետազոտության շրջանակներում, որպես հարակից լուծումներ արդյունավետ ձևով կարող են օգտագործվել սույն ենթահարցում քննարկված ընթացիկ ակտիվների կառավարման գործընթացի բարելավմանն ուղղված ուղիները: Ողղակի փաստենք, որ այդ ուղիների կիրառական լուծումները խիստ կախվածության մեջ են գտնվում կոնկրետ ուսումնասիրվող կազմակերպության ճյուղային պատկա-

նելիությունից և տեխնոլոգիական առանձնահատկությունից, ինչն էլ, անհրաժեշտաբար, պետք է հաշվի առնել ֆինանսական կառավարման համալիր ռազմավարական լուծումներ առաջարկելիս:

### Օգտագործած գրականության ցանկ

1. **Сафонов, А. А.** Теория экономического анализа: учеб. пособие / А.А. Сафонов. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2007. – 164 с.
2. **Пласкова, Н. С.** Анализ финансовой отчетности: учебник / Н.С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2010. – 384 с.
3. **Ильшева, Н. Н.** Анализ финансовой отчетности: учебник / Н.Н. Ильшева, С. И. Крылов. М.: Финансы и статистика, 2001. – 480 с.
4. **Казакова, Н. А.** Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: учебное пособие / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 240 с.
5. **Турманидзе, Т. У.** Финансовый анализ: учебник / Т.У. Турманидзе. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 289 с.
6. **Любушин, Н. П.** Финансовый анализ: учебник / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Эксмо, 2010. – 336 с.
7. **Ковалев, В. В.** Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.
8. **Галицкая, С. В.** Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий: учебное пособие / С. В. Галицкая. – М.: Эксмо, 2008. – 652 с.
9. **Абдукаримов, И. Т.** Мониторинг и анализ оборотных средств на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческих предприятий / И.Т. Абдукаримов, Л.Г. Абдукаримова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5 (51). – С. 9–22.
10. **Аверина, О. И.** Мониторинг как метод экспресс-анализа финансового состояния организаций / О.И. Аверина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №48 (351). – С. 24–31.
11. **Ларионова, И. А.** Задачи совершенствования методик диагностики и управления оборотными средствами с использованием интегральных показателей и оптимизационных моделей / И.А. Ларионова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – №12. – С. 64–69.
12. **Сухова, Л. Ф.** Факторы управления оборачиваемостью основного, оборотного и авансированного капиталов предприятия / Л.Ф. Сухова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №21 (255). – С. 16–23.
13. **Чорба, П. М.** К вопросу о трактовке сущности оборотных средств / П.М. Чорба, А.А. Гулько // Финансы. – 2004. – №7. – С. 53–55.
14. **Коршунова, Е. Д.** Адаптация операционной деятельности промышленного предприятия в условиях выхода из кризиса: применение инструментов процессного управления / Е.Д.



- Коршунова, О.В. Попова // Вестник МГТУ «Станкин». – 2011. – №2 (14). – С. 102–105.
15. **Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.А. Зайцевой, М.И. Соколовой / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. – 576 с.
  16. **Стерлигова А. Н.** Оптимальный размер заказа, или Загадочная формула Вильсона // Логистик & система. - 2005 №2. – С. 64-69.
  17. **Варфоломеев, В. П.** Оценка эффективности управления товарными запасами в конкурентной среде постиндустриальной экономики / В.П. Варфоломеев, С. В. Умрихина // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №26 (233). – С. 33–39.
  18. **Лукинский, В.** Многономенклатурная модель оптимального размера заказа со скидками (часть I) / В. Лукинский, Н. Воробьева // Логистика. – 2015. – №4 (101). – С. 54–59.
  19. **Герامي, В.** Поставки несколькими транспортными средствами при управлении запасами / В. Герами, И. Шидловский // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2014. – №3. – С. 66–71.
  20. **Данилова, С. Ю.** Оптимизация уровня запасов производства с целью повышения конкурентоспособности предприятия с непрерывным циклом производства / С. Ю. Данилова, Е.В. Пуденков // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – №2. – С. 53–62.
  21. **Косоруков, О. А.** Модель минимизации издержек в системах управления запасами с учетом неопределенности спроса / О.А. Косоруков, О.А. Свиридова // Логистика и управление цепями поставок. – 2009. – №34. – С. 52–58.
  22. **Мандель, А. С.** Управление многономенклатурными запасами в условиях неопределенности и нестационарности. Ч.П. Создание страховых запасов / А.С. Мандель // Проблемы управления. – 2012. – №1. – С. 42–46
  23. **Кочетков, И. И.** Влияние размера заказа на выбор транспортного средства / И.И. Кочетков, Г.М. Грейз // Современное бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы. – 2014. – №2. – С. 94–97.
  24. **Бродецкий, Г. Л.** Возможности повышения качества решений при оптимизации закупок по многим критериям / Г.Л. Бродецкий, О.А. Мазунина, А.В. Гловюк // Логистика сегодня. – 2015. – №4. – С. 204–227.
  25. **Смагин, В.И.** Управление запасами по двум критериям с учетом ограничений / В.И. Смагин, С. В. Смагин // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – №290. – С. 244–246.
  26. **Дзюба, С. А.** Издержки гибкого производства и оптимальный размер заказа / С. А. Дзюба // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – №11 (218). – С. 52–57.

Сдана/Հանձնվել է՝ 10.09.2021

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 17.09.2021

Принята/Ընդունվել է՝ 24.09.2021