

Экономические аспекты развития системы управления оборотными средствами предприятий

© 2011 Ю.А. Павлова

Уфимский государственный нефтяной технический университет

E-mail: maf@ufanet.ru

В статье представлены авторские предложения по развитию системы управления оборотными средствами на основе ресурсного метода определения потребности промышленного предприятия в оборотных средствах.

Ключевые слова: оборотные фонды, оборотные средства, экономические аспекты управления оборотными средствами, контроллинг.

Для повышения эффективности деятельности, обеспечения устойчивости и конкурентных преимуществ предприятиям необходимо достичь высокого уровня и стратегического, и оперативного управления. Уровень управления определяется конечными результатами деятельности хозяйствующих субъектов, которые во многом зависят от размера и структуры оборотных средств, вовлеченных во все сферы их деятельности. Между тем в этой области управления современным промышленным предприятием сосредоточено большое количество проблем. Оборотные средства предприятий проходят все стадии производственного процесса и, как правило, достаточно длительный цикл обращения. Поэтому именно в данной сфере экономики эффективное управление оборотными средствами имеет особую актуальность. Одним из главных направлений совершенствования управления оборотными средствами является четкость в определении основных понятий, разделение элементов оборотных средств не только по стадиям кругооборота, но и по ресурсам производства, разработка комплексной методики выявления потребности в оборотных средствах, своевременного контроля и мониторинга возможных проблем в этой области¹.

Основа развития системы управления оборотными средствами состоит в обеспечении согласованности инструментария и методов управления оборотными средствами с механизмом управления другими сферами деятельности хозяйствующего субъекта. Обеспечить согласованность методов формирования и использования оборотных средств промышленного предприятия с методами управления другими видами деятельности предприятия возможно на основе методического подхода, позволяющего селективно анализировать отдельные элементы оборотных средств. Это может использоваться в работе технических и экономических служб предприятий в процессе оперативного планирования и управления, что

позволит выявлять внутренние резервы повышения эффективности использования ресурсов и затрат.

Процесс принятия управленческих решений в системе управления оборотными средствами при использовании традиционного метода нормирования оборотных средств может быть представлен в виде схемы (рис. 1).

Существенным свойством системы управления с использованием традиционного метода нормирования оборотных средств является его направленность на оценку элементов оборотных средств в соответствии с делением, принятым в бухгалтерском балансе. Это затрудняет формирование центров ответственности, поскольку предполагает “котловой” способ расчета потребности в оборотных средствах, разделяя их по стадиям кругооборота (см. рис. 1).

Исследование системы управления оборотными средствами промышленного предприятия, анализ разнообразных факторов, оказывающих на него влияние, позволили, расширив представление о механизме кругооборота, формирования и использования оборотных средств, разработать предложения по совершенствованию управления оборотными средствами на основе метода “сквозной” оценки потребности предприятия в отдельных элементах оборотных активов. В свою очередь, совершенствование метода определения норматива оборотных средств дало возможность разработать предложения по развитию методов управления многочисленными аспектами этой проблемы на основе более четкого разделения ответственности между отдельными службами и координирования процесса принятия решений специалистами широкого профиля.

На основании классификации факторов, определяющих эффективность использования предприятием оборотных средств, может быть сформирована система методов управления активами в сферах финансового, инвестиционного, про-

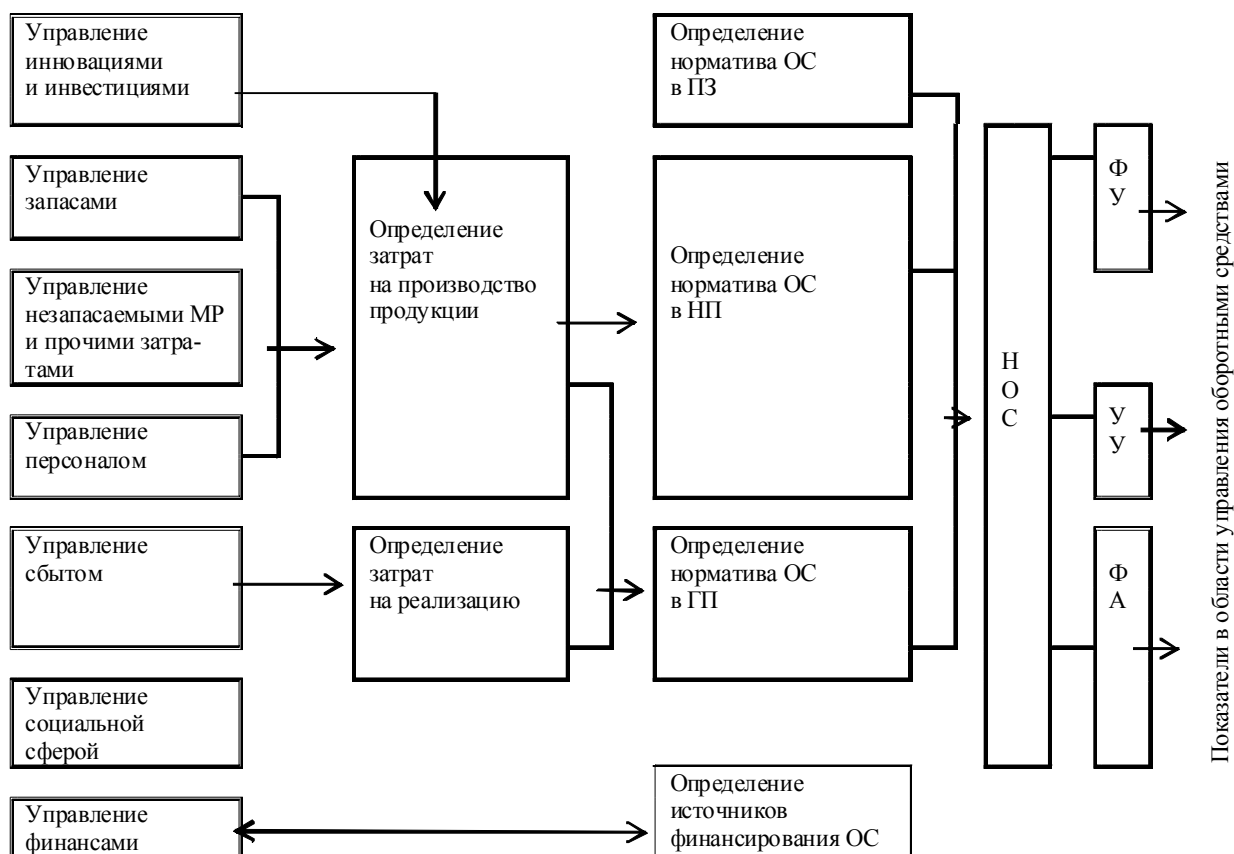


Рис. 1. Общая схема системы управления оборотными средствами при использовании традиционного метода нормирования оборотных средств:

МР – материальные ресурсы; НОС – норматив оборотных средств; ОС – оборотные средства; ФУ – финансовый учет; УУ – управленческий учет; ФА – финансовый анализ

изводственного менеджмента. По этому признаку факторы, определяющие эффективность использования оборотных средств, могут быть классифицированы следующим образом:

- определяемые инвестиционной деятельностью;
- определяемые основной (текущей или операционной) деятельностью предприятия, в том числе: факторы, относящиеся к сфере производства, и факторы, относящиеся к сфере обращения;
- определяемые финансовой деятельностью предприятия.

Среди факторов, определяемых инвестиционной деятельностью, наиболее значимы: качество проекта; полнота учета результатов и затрат; корректность методов определения эффективности проектных решений; корректность выбора альтернатив, принятых в качестве базы сравнения при оценке эффективности проектных решений; полнота и качество реализации проекта; объем и структура инвестиционного портфеля; эффективность управления портфелем инве-

стиций; совершенство организации процесса воспроизводства.

К основным факторам, определяемым текущей (операционной) деятельностью организации, можно отнести:

- в производственной сфере: уровень развития техники и технологии; качество и структура производственных ресурсов предприятия; организация основного производства; организация и масштабы вспомогательного производства и обслуживающего хозяйства; степень использования производственных мощностей, реализация потенциальных возможностей техники и технологии; уровень квалификации персонала;
- в сфере обращения: уровень организации логистических систем; качество информационных ресурсов предприятия; уровень организации службы снабжения и сбыта; уровень организации договорных отношений с контрагентами; уровень организации службы маркетинга; степень обоснованности размеров запасов; уровень квалификации технического и административно-хозяйственного персонала предприятия.

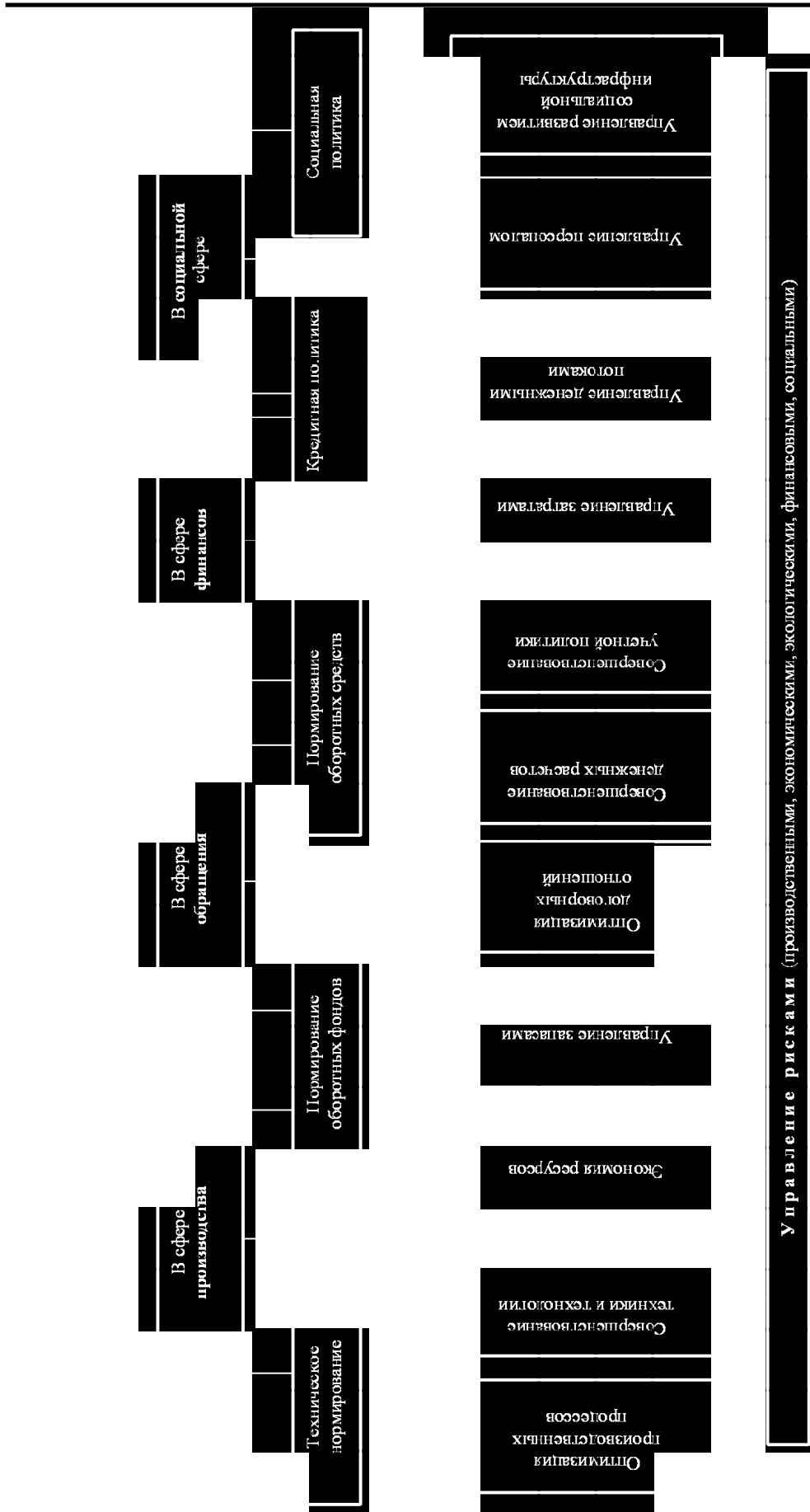


Рис. 2. Классификация основных методов управления оборотными средствами предприятия

Факторы, относящиеся к финансовой сфере, можно сгруппировать следующим образом: уровень организации финансов и кредита в народном хозяйстве; качество и структура информационных ресурсов предприятия; обоснованность учетной политики; совершенство стратегии финансирования; организация системы расчетов с контрагентами; обоснованность системы норм и нормативов; совершенство систем управленческого учета и бюджетирования, принятых на предприятии.

Организацией производственных процессов, воздействием на технику и технологию, т.е. факторами производственного характера, призваны управлять технические службы. Факторами, связанными с процессом снабжения и реализацией продукции и услуг, - маркетинговая служба, службы снабжения и сбыта. Факторы, оказывающие влияние на эффективность использования оборотных средств, благодаря воздействию на систему управления финансами предприятия, должны контролироваться и использоваться финансово-экономическими службами этого предприятия.

В качестве инструмента внутрифирменного планирования и прогнозирования в связи с необходимостью принятия решений с позиций максимального эффекта деятельности предприятия используются нормы и нормативы.

Схема классификации методов управления оборотными активами предприятия может быть детализирована с учетом аспектов нормирования и управления рисками различного вида (рис. 2).

Предложенная классификация должна послужить четкому разделению функций управления оборотными средствами между маркетинговой службой, службой снабжения и сбыта, техническими, социальными, финансово-экономическими службами.

Даже простое перечисление специалистов, на которых возложены обязанности: по определению потребности в оборотных средствах; подготовке производства; обеспечению предприятия всеми необходимыми для его производственной деятельности материальными ресурсами; по контролю за состоянием и комплектностью незавершенного производства; по соблюдению установленных норм заделов на складах и рабочих местах; оптимизации запасов и затрат, - свидетельствует о том, что эти процессы требуют координации.

В области общего руководства (координации) в квалификационном справочнике², кроме директора (генерального директора, управляющего) предприятия, обязанности по управлению оборотными средствами закреплены: за начальником планово-экономического отдела, экономистом по планированию, заместителем директора по коммерческим вопросам, начальником отдела марке-

тинга, начальником отдела автоматизированной системы управления производством, начальником отдела информации и т.п.

Подготовка основных решений в области политики управления и оборотными средствами, и оборотным капиталом традиционно считается прерогативой финансовой службы предприятия. Это вполне сочетается с традиционными методами нормирования оборотных средств, результаты которого "раскладываются" по статьям бухгалтерского баланса, как элементы текущих активов и составляющие собственных источников финансирования и текущих обязательств предприятия. Между тем анализ состояния системы управления на действующих предприятиях, анализ публикаций в периодической печати по данной проблеме, изучение должностных обязанностей руководителей и специалистов различных уровней и сфер менеджмента позволяют сделать вывод о том, что финансовый менеджер не может (и не должен) единолично решать эти вопросы, поскольку управление различными видами деятельности требует специальных знаний, не входящих в компетенцию финансиста (казначея). Кроме того, проблемы финансирования решаются в последнюю очередь на основе решений специалистов различных подразделений и требуют беспристрастного взгляда.

Специалистами без пристрастия и предубеждения, по определению, должны быть контроллеры, а проблемы, требующие комплексных решений, объединяющих цели и интересы других подразделений и функциональных руководителей, должны решаться отделом, подразделением или специалистами по контроллингу. Общая схема принятия управленческих решений в системе управления оборотными средствами с использованием ресурсного метода определения потребности предприятия в оборотных средствах представлена на рис. 3.

Контролинг - это система обеспечения жизнеспособности предприятия, нацеленная на оптимизацию прибыли и поддержание гармоничных отношений с внешней средой. Контролинг выступает как особая деятельность, предполагающая логическое разделение задач управления на составляющие, что находит свое выражение прежде всего при формировании функций менеджеров в сферах производства продукции, материально-технического снабжения и сбыта и их централизованного регулирования.

Если на предприятии такого подразделения нет, эти функции должны выполняться экономической службой, имеющей в составе специалиста, отвечающего за мониторинг задач управления оборотными средствами предприятия и имеющего квалификацию магистра в области

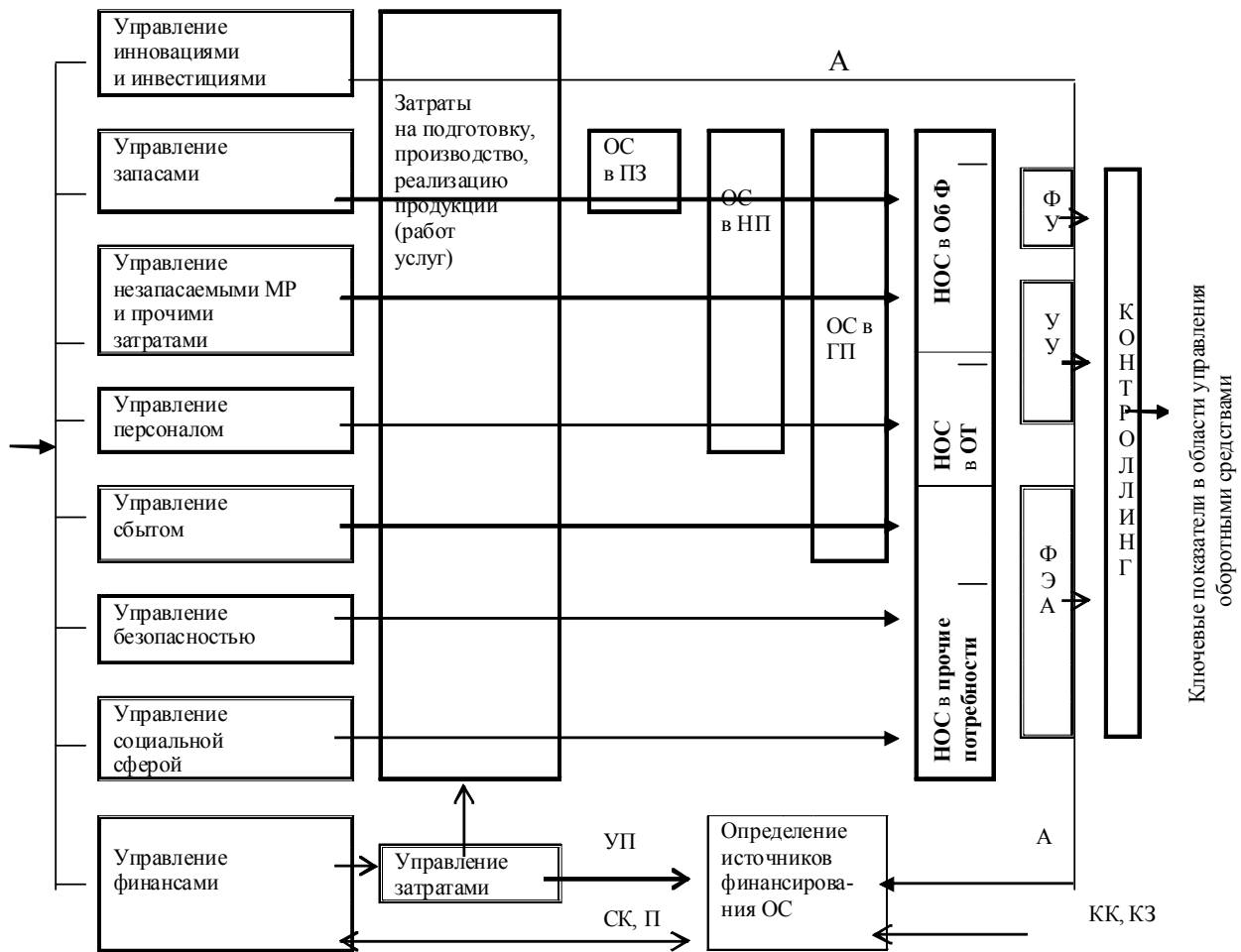


Рис. 3. Общая схема системы управления оборотными средствами при нормировании оборотных средств ресурсным методом:

МР – материальные ресурсы; УП – источники, приравненные к собственным (устойчивые пассивы); КК, КЗ – краткосрочный кредит, кредиторская задолженность; СК, П – собственный капитал, прибыль; Об Ф – оборотные фонды; ОП – оплата труда; А – амортизационные отчисления; ФЭА – финансово-экономический анализ

экономики и управления производством конкретной отрасли промышленности.

Рассмотренные предложения могут быть использованы в процессе реструктуризации системы управления оборотными средствами предприятия. В свою очередь, реструктуризация системы управления оборотными средствами может быть осуществлена как в рамках реинжиниринга бизнес-процессов предприятия в целом, так и независимо от модернизации других элементов менеджмента.

Предложенный подход основывается на экономических категориях, демонстрирует возможность совмещения нормирования оборотных средств с расчетом затрат по простым экономическим элементам и позволяет четко разделять функции управления между службами и специалистами. Представленный подход к организации нормирования оборотных средств и к управлению оборотными средствами предприятия

органично увязывается с системой проектного анализа. Кроме того, он может стать основой: управления оборотным капиталом в системе управленческого учета; “настройки” системы ключевых показателей деятельности (KPI – Key Performance Indicators), которые разрабатываются для каждого центра ответственности и предприятия в целом; послужить фундаментом постановки задачи автоматизации расчета потребности предприятия в оборотных средствах, анализа и контроля эффективности использования оборотных активов.

¹ Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / под ред. С.С.Чернова. Новосибирск, 2008. С. 156-180.

² Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: [утв. Постановлением Минтруда РФ от 21 авг. 1998 г. № 37]: [в ред. 2008 г.].