

УДК 658.153

М.Н. БОРИСОВА

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Управление оборотными средствами предприятия направлено на их формирование в необходимом и достаточном объеме при наименьших затратах и рисках потерь, а также повышение эффективности их использования. Для эффективного управления необходимо структурировать организацию оборотных средств, определить основные функции поддержки принятия решений.

Ключевые слова: состав и структура оборотных средств, управление оборотными средствами, организация оборотных средств, поддержка принятия решений.

Эффективное управление оборотными средствами играет большую роль в обеспечении бесперебойности в работе предприятия, увеличения уровня рентабельности производства и зависит от многих факторов. В настоящее время негативное влияние на эффективность управления оборотными средствами и замедление их оборачиваемости оказывают факторы кризисного состояния экономики.

В финансово-экономической литературе предлагаются многочисленные способы эффективного управления оборотными средствами, имеющие наиболее важное значение для предприятия по следующим причинам:

- величина оборотных средств у многих предприятий превышает половину всех ее активов;
- рациональное управление оборотными средствами ведет к увеличению прибыли и снижает риск дефицита денежных средств предприятий;
- сумма, инвестируемая в каждую из позиций оборотных активов, может ежедневно варьироваться и требует тщательного контроля при обеспечении наиболее продуктивного использования денежных средств.

Организация оборотных средств является основополагающей в общем комплексе задач повышения эффективности деятельности предприятия и включает в себя компоненты:

- определение состава и структуры оборотных средств;
- установление потребности предприятия в оборотных средствах;
- определение источников формирования оборотных средств;
- распоряжение и маневрирование оборотными средствами;
- ответственность за сохранность и эффективное использование оборотных средств.

Наиболее эффективное использование оборотных средств способствует росту финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности. При соблюдении этих условий предприятие своевременно и полностью выполняет свои расчетно-платежные обязательства, что позволяет успешно осуществлять

коммерческую деятельность и извлекать прибыль.

Управление оборотными средствами предприятия направлено на их формирование в необходимом и достаточном объеме при наименьших затратах и рисках потерь, а также повышение эффективности их использования.

Совершенствование процесса управления оборотными средствами означает уменьшение их величины при неизменном объеме производства и, следовательно, ускорение оборачиваемости средств.

Важнейшим мероприятием для повышения эффективности использования средств является ускорение его оборачиваемости. Чем больше оборотов делают средства предприятий в течение года, тем меньше длительность цикла кругооборота, больше продукции получается на каждый рубль и лучше используются средства.

Процесс управления оборотными средствами можно разделить на четыре этапа (рис. 1).

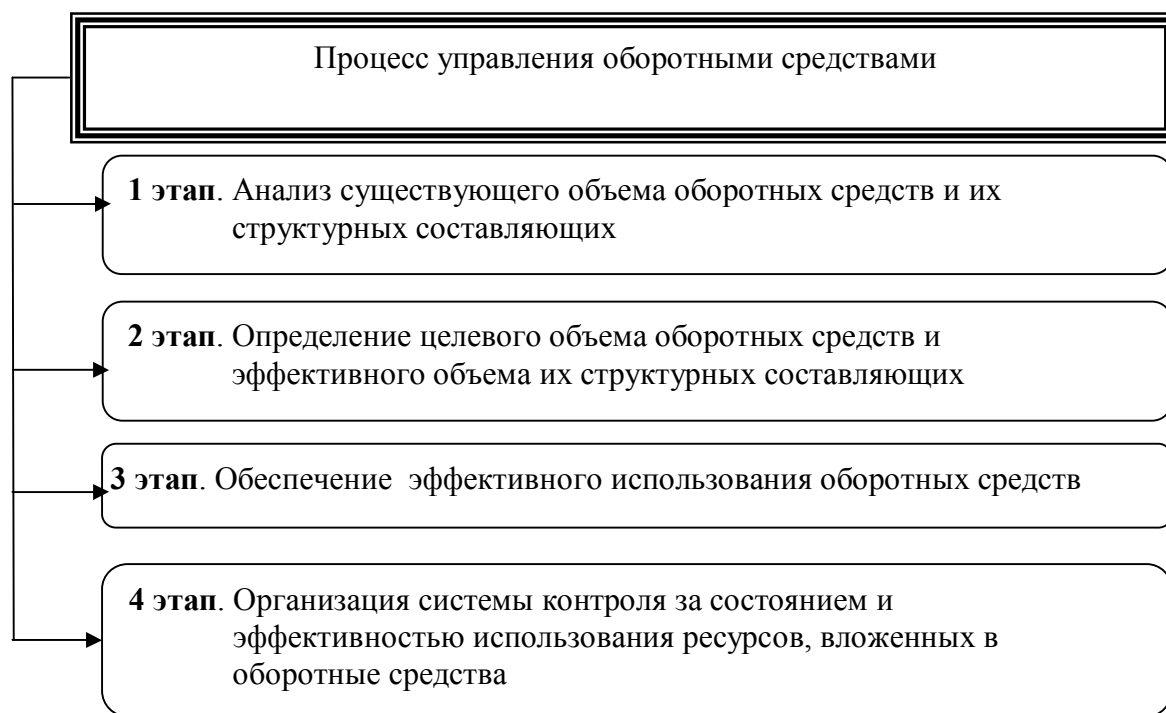


Рисунок 1 – Процесс управления оборотными средствами

Первый этап состоит в анализе существующего объема оборотных средств и их структурных составляющих, включающих основные показатели, которые характеризуют эффективность их использования. Данный анализ проводится в целях определения эффективности использования ресурсов, авансированных в оборотные средства. При этом выявляется взаимозависимость элементов оборотных средств и определяются направления различных управленческих решений.

Второй этап включает определение целевого объема оборотных средств и эффективного объема их структурных составляющих в общей сумме и по

отдельным видам, необходимые для непрерывной деятельности предприятия, своевременного покрытия задолженностей. При этом исследованию подлежат источники покрытия, формирующие оборотные средства, которые должны привлекаться с учетом их приемлемого соотношения на экономически обоснованных условиях. Определение потребности в оборотных средствах направлено на формирование их целевого объема, а также на рациональное соотношение источников формирования оборотных средств с целью максимизации прибыли.

На третьем этапе изучается эффективность использования оборотных средств. Для этого на основе ранее предложенных управленческих решений формируется комплекс мер по ускорению их оборачиваемости, повышению рентабельности активов, обеспечению платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Четвертый этап принятия управленческих решений формируется в рамках общей системы контроля на предприятии и предполагает сокращение излишних объемов или пополнение недостатка денежных средств и запасов, маневрирование дебиторской задолженностью. Таким образом, контроль оборотных средств может стать одним из важнейших факторов результативного и эффективного функционирования предприятий.

Эффективность управления оборотными средствами предприятиями напрямую зависит от качества принимаемых решений, а также от тщательного контроля за исполнением этих решений. Исходя из этого, большое значение на предприятиях приобретает процесс поддержки принятия решений по управлению оборотными средствами, осуществляющий функции анализа, планирования и оценки.

В составе механизма поддержки принятия решений важная роль отводится обеспечению менеджмента предприятий оперативной, достоверной и релевантной информацией для принятия оптимальных управленческих решений.

В процессе принятия управленческих решений используется информация, поступающая из внешних и внутренних источников. Внешняя информация – это информация регулярно-правового и нормативно-справочного характера, которая формируется на государственном, муниципальном и отраслевом уровне и регламентирует внешние условия функционирования предприятий (указы, законы, постановления), а также определяет систему нормативов при организации технологических процессов производства (стандарты, нормы).

Внутренняя информация формируется на самом предприятии и учитывает специфические условия и результаты деятельности каждого конкретного предприятия. Прежде всего, это бухгалтерская отчетность как результат особого агрегирования различных показателей деятельности предприятия на отчетную дату или за отчетный период. Она формируется по общеустановленным принципам, которые определены в Положении по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организаций» (ПБУ 4/99).

Поскольку бухгалтерская отчетность носит ретроспективный характер, то для принятия тактических решений широко используется информация внут-

ренной управленческой отчетности, состав которой определяется запросами менеджмента и может включать результаты оперативного анализа, плановые задания и др.

В этой связи необходимо, чтобы предприятия самостоятельно разрабатывали плановые задания по оборачиваемости оборотных средств с учетом обеспечения требования синхронности их кругооборота в разрезе отдельных фаз и стадий и общей суммы средств в целом. Включение этих плановых заданий в действующую отчетность в сочетании с фактическими показателями оборачиваемости позволит значительно повысить ее информативность при выявлении имеющихся резервов повышения эффективности производства и принятия оптимальных управленческих решений. Это приобретает тем более важное значение в связи с переходом отечественной экономики на международную систему финансовой отчетности. Исходя из сказанного, необходимо выработать определенный механизм информационного обеспечения принятия решений по управлению оборотными средствами предприятия.

Механизм представляет собой ресурсы, выполняющие работу. В условиях рыночной экономики менеджер становится одной из ключевых фигур и ответствен за постановку производственных и экономических проблем, он осуществляет оперативную деятельность. Весь процесс поддержки принятия решений при управлении оборотными средствами разбит на три основные функции:

- анализ оборотных средств предприятия;
- выбор политики формирования оборотных средств;
- формирование целевого объема оборотных средств и эффективного объема их структурных составляющих (табл. 1).

Таблица 1 – Основные функции поддержки принятия решений

Основные функции поддержки принятия решений управления оборотными средствами		
1. Анализ оборотных средств предприятия	2. Выбор политики формирования оборотных средств	3. Формирование целевого объема оборотных средств и эффективного объема их структурных составляющих
- анализ структурных составляющих оборотных средств; - анализ эффективности использования оборотных средств	- управление дебиторской задолженностью, денежными средствами и запасами; - управление источниками формирования оборотных средств	- определение нормативной потребности в оборотных средствах

Процесс выработки решений при управлении оборотными средствами в предстоящем периоде начинается с анализа их состояния в предшествующем периоде. Основной целью анализа является определение уровня обеспеченности предприятия ресурсами и выявление резервов повышения эффективности их функционирования. Результаты анализа используются менеджером по производству и финансовым менеджером при выборе модели покрытия потребно-

сти в оборотных средствах и являются необходимой информацией, определяющей пути и резервы для формирования нормативной потребности в оборотных средствах. Как отмечалось ранее, политика формирования управления оборотными средствами любого предприятия должна включать разработку программы управления оборотными средствами, которая может изменяться в соответствии со спецификой деятельности предприятия, а также внешней и внутренней среды. Выбранная политика управления оборотными средствами предприятия оказывает управляющее воздействие на решение задачи по определению нормативной потребности в них и на экономические результаты деятельности предприятия в целом.

При формировании нормативной потребности в оборотных средствах управляющей информацией является план производства предприятия на предстоящий период. Выходной информацией данного блока являются целевой объем оборотных средств и эффективный объем их структурных составляющих, обеспечивающих максимальные значения прибыли и рентабельности предприятия. Перед окончательным принятием плановых целевых значений объема оборотных средств и их структурных составляющих целесообразно частично оценить эффективность рассчитанных данных.

Список литературы:

1. Коновалова Г.И. Модель сбалансированного планирования оборотных средств предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 3. – С. 95-99.
2. Лытнева Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (27). – С. 43-48.
3. Лытнева Н.А. Совершенствование методов управления результативностью промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. – 2014. – № 3 (29). – С. 92-97.
4. Лытнева Н.А. Современные подходы совершенствования методологии механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2014. – № 1 (9). – С. 121-127.
5. Малявкина Л.И., Карпычева Е.Ю. Оборотные средства: теоретические основы исследования // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №3 (29). – С. 110-117.
6. Пьянова Н.В., Лытнева Н.А. Концептуальные направления развития инновационных способов оценки денежных потоков в механизме управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Вестник ОрелГИЭТ. – 2013. – №1 (23). – С. 61-69.

Борисова Марина Николаевна

студентка 2 курса магистратуры

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: ukap-lytneva@yandex.ru

Научный руководитель:

Лытнева Наталья Алексеевна

д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: ukap-lytneva@yandex.ru