

## ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

© 2016 Герасимов Б.Н., Туркина О.А.

ЧОУ ВО «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В современных экономических условиях некачественная организация подпроцесса управления оборотными средствами приводит к серьезным проблемам в организациях. В статье разработана технология подпроцесса управления дебиторской задолженностью. Описаны технологии задач планирования и организации оборотного капитала.

Ключевые слова: оборотный капитал, технология, организация, процесс, подпроцесс, дебиторская задолженность.

Согласно СТБ ИСО 9000-2001 *процесс* – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. Входы – это, как правило, ресурсы. Выходы – это в первую очередь результаты деятельности, к которым относятся чаще всего продукт/услуги. Любая деятельность реализуется в основном технологиями. При этом процессное управление в современных системах управления является определяющим для создания эффективной операционной деятельности и взаимодействия всех процессов организации [1-3].

Эффективное функционирование организации в долгосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов её развития и повышение конкурентоспособности в современных непростых экономических условиях в значительной степени определяются уровнем процесса управления финансовой деятельностью.

*Процесс управления финансами* включает в себя определенные подпроцессы, которые реализуют движение денежных средств и других финансовых ценностей. Для эффективного управления каждым подпроцессом в первую очередь требуется определить потребность организации в финансах, т.е. необходимость и достаточность денежных средств на определенный период времени для выполнения поставленных задач и решения проблем организации [4].

Остальные подпроцессы управления финансами организуют движение финансовых средств внутри организации с

внешней средой. Завершается процесс управления финансами составлением финансовой отчетности, которую выполняет в организации бухгалтерский учет. В соответствии с работой [5] модель процесса управления финансами организации представлена на рис. 1.

Рассмотрим подробнее один из важнейших подпроцессов управления финансами: управление оборотными средствами.

*Подпроцесс управления оборотными средствами* - это процесс планирования и контроля уровня соотношения оборотных активов компании, а также источников их финансирования. Задачей подпроцесса являются определение максимально приемлемого уровня дебиторской задолженности, краткосрочных инвестиций, минимального уровня запасов на складе без ущерба операционной деятельности, необходимого уровня денежных средств на определенный момент времени.

Оборотные средства встречаются на каждом этапе операционного цикла и обеспечивают непрерывный процесс хозяйственной деятельности организации. Управление оборотными средствами - это процесс планирования и контроля уровня соотношения оборотных активов организаций, а также источников их финансирования.

Основной задачей подпроцесса управления оборотными средствами является определение приемлемого уровня дебиторской задолженности, краткосрочных и среднесрочных

инвестиций, минимального уровня запасов на складе, необходимого уровня денежных

средств на определенный момент времени в организации.

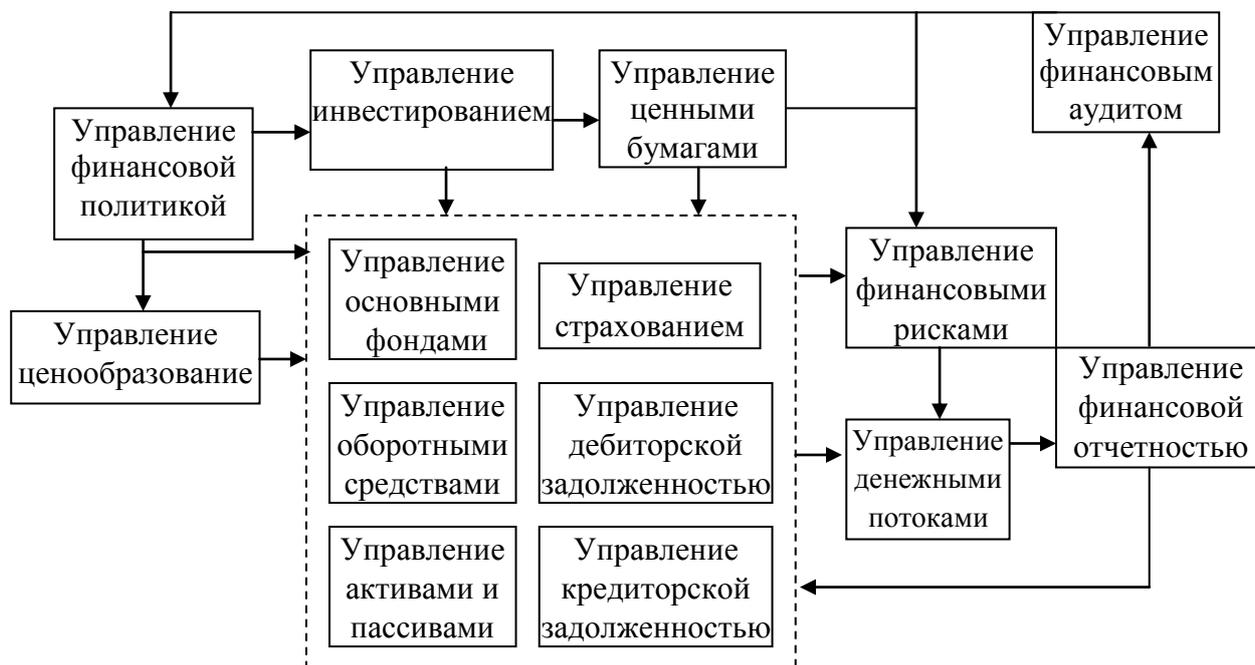


Рисунок 1 – Модель процесса управления финансами организации

Отсутствие или низкий уровень реализации подпроцесса управления оборотными средствами может привести к таким проблемам в организации, как недостаточная прозрачность финансовой деятельности из-за слабого учета, контроля и регулирования хранения и использования материальных ценностей и денежных средств, высокий уровень дебиторской задолженности, большая продолжительность операционного цикла и т.д.

Внедрение любого подпроцесса в рамках системы управления организацией осуществляется путем разработки эффективных технологий управления, состоящих из нескольких этапов:

подготовки, проведения, заключительных операций, мониторинга.

*Технология управления* - совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции. Операция - элемент любого процесса, некоторый набор действий, который преобразует входную информацию в выходную.

Для повышения эффективности оборота денежных средств в организации была разработана технология подпроцесса управления *оборотными средствами*, которая представлена на рис. 2.

Рассмотрим этап «Подготовка».



Рисунок 2 – Технология подпроцесса «Управление оборотными средствами»

Для эффективной реализации разработанной технологии стоит обратить особое внимание на качество проведения ключевых операций, а также на контроль исполнения каждой операции в представленных этапах и соблюдение сроков мероприятий принесет результаты в краткосрочной перспективе.

Особенно важным для успешного внедрения подпроцесса является назначение лиц - ответственных за исполнение операций лиц и контроль их

выполнения для информационного обеспечения последующих операций [6].

Построение процесса управления финансами организации проведем на основе методологии работы [5]. На основе типового системного графа функций управления была построена модель подпроцесса управления оборотными средствами организации. При этом формируется комплекс функциональных задач управления.

Рассмотрим этап «Проведение».



Рисунок 3 – Технология подпроцесса «Проведение»

Функциональная задача управления (ФЗУ) – это совокупность действий по

выполнению одной функции управления в рамках данного подпроцесса.

Рассмотрим подробно этап «Заключительные операции».



Рисунок 4 – Технология подпроцесса «Управление заключительными операциями»

Внедрение подпроцесса управления оборотными средствами осуществляется последовательной реализацией девяти функций управления: нормирование, прогнозирование, планирование,

организация, учет, контроль, анализ, регулирование и координация с другими элементами.

В результате модель подпроцесса управления оборотными средствами с участием нескольких смежных ФЗУ в соответствии с работами [3, 5] представлена на рис. 3.



Рисунок 5- Модель подпроцесса управления качеством научной деятельности

Технология ФЗУ на уровне процедур состоит из входной информации, процедуры решения и выходной информации. Выходная информация одной ФЗУ используется как входная информация для другой ФЗУ в соответствии с моделью, представленной на рис. 2. Иногда выходная информация какой-либо ФЗУ используется сразу в нескольких ФЗУ данного подпроцесса и применяется в подпроцессах других процессов системы управления организацией.

Таким образом, обеспечивается непрерывность и последовательность выполнения всех ФЗУ в рамках

подпроцесса управления оборотными средствами. Необходимо своевременное выполнение каждой ФЗУ для эффективного управления оборотными средствами в целом и поставки достоверной информации для других подпроцессов в рамках управления финансами организации, представленных на рис. 1.

Рассмотрим технологии двух ключевых ФЗУ на уровне процедур, без которых невозможно управление подпроцессом управления *оборотными средствами*: «Планирование движения оборотных средств» (табл. 1) и «Организация движения оборотных средств» (табл. 2).

Таблица 1 – Технология ФЗУ «Планирование движения оборотных средств»

Входная информация	Процедура решения	Выходная информация
Прогноз общего объема оборотных средств на определенный момент времени в будущем. Прогноз необходимого уровня производственных запасов на определенный момент времени в будущем. Прогноз уровня готовой продукции,	1. Определение способов краткосрочного и долгосрочного планирования. 2. Разработка комплексной системы планирования готовой продукции, подготовки запасов, производства, закупок. 3. Планирование объема денежных средств, которые будут авансированы для создания производственных запасов и накопления готовой продукции на складе.	Период оборачиваемости оборотных средств в будущем. План объема сырья, материалов и других аналогичных ценностей. План затрат на незавершенное

<p>обеспечивающего прибыль организации на определенный момент времени в будущем.</p> <p>Прогноз объема и состава денежных средств для поддержания деятельности организации на определенный момент времени в будущем.</p> <p>Прогноз изменений объема кредиторской и дебиторской задолженности на определенный момент времени в будущем.</p> <p>Прогноз продолжительности операционного цикла на определенный момент времени в будущем.</p>	<p>4. Изучение планируемого объема производства на определенную дату.</p> <p>5. Корректировка нормативов после изучения планов производства.</p> <p>6. Расчет планируемой оборачиваемости элементов оборотных средств.</p> <p>7. Планирование структуры источников формирования оборотных средств на будущий период.</p> <p>8. Определение резервов повышения эффективности использования оборотных средств (уменьшение материалоемкости, сокращение производственного цикла, совершенствование материально-технического снабжения и т.д.).</p> <p>9. Предотвращение сверхнормативных запасов.</p>	<p>производство.</p> <p>План объема хранения продукции и материалов на складе.</p> <p>План объема готовой продукции.</p> <p>План дебиторской задолженности (краткосрочная, долгосрочная, просроченная).</p> <p>План кредиторской задолженности (краткосрочная, долгосрочная, просроченная).</p> <p>План объема денежных средств.</p>
--	--	--

Таблица 2. Технология ФЗУ «Организация движения оборотных средств»

Входная информация	Процедура решения	Выходная информация
<p>Период оборачиваемости оборотных средств в будущем.</p> <p>План объема сырья, материалов и других аналогичных ценностей.</p> <p>План затрат на незавершенное производство.</p> <p>План объема хранения продукции и материалов на складе.</p> <p>План объема готовой продукции.</p> <p>План дебиторской задолженности (краткосрочная, долгосрочная, просроченная).</p> <p>План кредиторской задолженности (краткосрочная, долгосрочная, просроченная).</p>	<p>1. Принятие решения об улучшении материально-технического снабжения.</p> <p>2. Совершенствование технологии и организации производства.</p> <p>3. Сокращение межоперационных перерывов.</p> <p>4. Снижение трудоемкости изготовления продукции.</p> <p>5. Ликвидация излишних и сверхнормативных запасов.</p> <p>6. Оптимизация логистических систем.</p> <p>7. Стремление к снижению норм расхода и норм запасов.</p> <p>8. Подбор и обучение персонала для эффективного управления оборотными средствами.</p> <p>9. Улучшение платежной дисциплины в организации.</p> <p>10. Внесение штрафов, пеней, неустоек в контракты с дебиторами.</p> <p>11. Разработка и внедрение механизма контроля платежей.</p> <p>12. Использование факторинга для сокращения просроченной дебиторской задолженности.</p> <p>13. Определение оптимальных лимитов остатков денежных средств на счетах.</p> <p>14. Внедрение методик оперативного планирования и контроля денежных средств.</p> <p>15. Внедрение современных инструментов централизованного управления денежными средствами (система под ключ).</p> <p>16. Ведение переговоров с банками для улучшения условий обслуживания.</p> <p>17. Четкое распределение полномочий и ответственности в структуре управления оборотными средствами.</p> <p>18. Мониторинг эффективности операций в области управления запасами, НЗП, кредиторской и</p>	<p>Приказ руководства о проведении исследований и разработке новой технологии.</p> <p>Приказ руководства о закупке нового оборудования.</p> <p>Распоряжение руководства о ликвидации и списании лишних запасов и устаревших основных средств.</p> <p>Приказ о подборе, отборе и адаптации персонала.</p> <p>Приказ о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров.</p> <p>Должностные инструкции.</p> <p>Приказ руководства об утверждении плана выплат кредиторам.</p> <p>Распоряжение руководства об изменении платежных условий при заключении договоров с дебиторами.</p> <p>Приказ руководства</p>

План объема денежных средств.	дебиторской задолженностью. 19. Внедрение системы материальной ответственности персонала за нарушения в управлении и потреблении оборотных средств.	об утверждении лимитов остатков денежных средств. Соглашение с банком по улучшению условий обслуживания.
-------------------------------	--	--

Создание рассмотренных выше технологий на уровне операций и процедур позволяет осознать назначение каждого подпроцесса и каждой ФЗУ, произвести учет, контроль и при необходимости анализ полученных результатов. Реализация данных технологий позволит организации эффективно управлять неучтенными ранее факторами и показателями в целом и улучшить управление оборотными средствами организации в частности.

Также результатом успешного внедрения подпроцесса управления оборотными средствами является увеличение ликвидности текущих активов, оптимизация элементов оборотного

капитала и, как следствие, операционного цикла, эффективное соотношение источников финансирования оборотного капитала, т.е. снижение зависимости от заемных источников и т.д.

Таким образом, структурирование и технологизация подпроцесса управления оборотными средствами является необходимой для любой организации для повышения финансовой устойчивости и непрерывности хозяйственной деятельности. Грамотно разработанная технология подпроцесса не только позволит организации решить текущие проблемы с оборотными средствами, но и обеспечит развитие финансового управления в целом.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Яковлева Н.Г. Системы управления: понятие, структура, исследование. – Самара: СГАУ, 2002. – 128 с.
2. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Управление экономическими системами. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 225 с.
3. Долганова О.И., Виноградова Е.В., Лобанова А.М. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 286 с.
4. Туркина О.А. Структура управления финансами в организациях // Экономика и управление народным хозяйством: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2016. – С. 133-139.
5. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – Самара: Изд-во. МИР, 2014. – 344 с.
6. Герасимов К.Б. Разработка универсальной системы управления операциями предприятия // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2011. – № 3. – С. 125-134.

### **TECHNOLOGIZATION OF SUBPROCESS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT**

© 2016 Boris N. Gerasimov, Olga A. Turkina

International Market Institute, Samara, Russia

Nowadays in the economic environment low-quality organization of subprocess of working capital leads to serious problems in companies. The authors developed the technology of accounts receivable management. The article describes the technologies for planning tasks and working capital organization.

Keywords: working capital, process, subprocess, technology, organization, accounts receivable.