

О. В. Асканова

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОГЛАСОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ И ПРОИЗВОДСТВОМ

Представлено обоснование необходимости выделения в рамках общей системы управления деятельностью промышленного предприятия подсистемы согласования управления оборотными средствами и производством. На примере отдельных компонентов оборотных средств показано, что ориентация при принятии управленческих решений на локальные, а не системные задачи, приводит к снижению общей эффективности деятельности.

Ключевые слова: управление, системное согласование, оборотные средства, производство, запасы.

О. Askanova

THE METHODOLOGICAL AND ORGANISATIONAL ISSUES OF COORDINATING MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS AND PRODUCTION

It is argued that there is a need in establishing within the system of the management of an enterprise a special subsystem coordinating the management of current assets and production. Separate components of current assets are described as evidence that in management decisions making, the orientation to local objectives, instead of to system objectives, leads to a decrease in the general effectiveness of the activities.

Keywords: management, system coordination, current assets, production, stock.

Развитие экономики России во многом зависит от эффективности функционирования промышленных предприятий. В этой связи исследование проблем, связанных с разработкой гибкого и действенного механизма управления деятельностью промышленных субъектов хозяйствования, ориентированного на быстроизменяющееся ок-

ружение бизнеса, максимальное удовлетворение требований клиентов, применение информационных технологий, инициативу и интеллект сотрудников, имеет огромную научную и практическую значимость. Учитывая, что деятельность промышленных предприятий складывается из огромного многообразия взаимосвязанных

и взаимозависимых процессов: производственных, инвестиционных, финансовых, организационных и др., то и управленческие воздействия, обуславливающие целенаправленность, рациональность и эффективность этих процессов, должны быть согласованными и интегрированными в общую систему управления предприятием и, в конечном счете, ориентированными на достижение глобальной целевой установки его деятельности.

Особое значение, по нашему мнению, на современном этапе приобретает проблема согласования управления оборотными средствами и производством. Ведь, с одной стороны, производственная программа определяет потребность предприятия в оборотных средствах и их структуру, причем каждый продукт производственной программы вносит свой вклад в формирование общей структуры оборотного капитала. На основании исследований, проведенных в работе [2, с. 106], делается вывод о том, что продукты по-разному формируют различные статьи оборотных активов. Но, с другой стороны, степень выполнения производственной программы предприятия зависит от эффективности формирования и использования оборотного капитала. Следовательно, при разработке производственной программы планируется сложный воспроизводственный процесс, охватывающий, на наш взгляд, стратегические, тактические и оперативные решения и связанный с составлением календарных планов-прогнозов на длительную перспективу и ближайший период, с совершенствованием организационных структур, управления запасами, дебиторской задолженностью и т. д. При этом остальные блоки внутрифирменного управления должны строиться относительно количественных показателей производственной программы предприятия (при условии, что она направлена на обеспечение реализации продукции в соответствии со спросом, учитывает пер-

спективы развития предприятия, прогнозируемый и создаваемый спрос).

В практической деятельности промышленных предприятий для обеспечения производства и реализации определенного количества продукции недостаточно осуществить заданный технологическим процессом размер затрат. На пути реализации продукции возникает целый ряд трудностей производственного, финансового и инвестиционного характера, что наглядно демонстрирует рисунок 1.

На рисунке 1 показано, что увеличение объемов реализации продукции воздействует на такую составляющую оборотных активов, как дебиторская задолженность, так как часть продаж «оседает» в виде расчетов с дебиторами. В свою очередь, для того чтобы обеспечить необходимый уровень реализации, требуется еще большее увеличение объемов производства продукции, так как часть ее пополняет нормативные организационные и страховые запасы. Это влечет за собой в еще большей степени рост запасов материальных ресурсов и незавершенного производства, увеличение степени загрузки производственных мощностей. Прирост оборотного капитала требует дополнительного финансирования, но, как известно, практически не существует бесплатных источников финансирования, причем мобилизация и обслуживание того или иного источника обходится предприятию не одинаково. Каждый источник финансирования имеет свою цену, причем эта цена может иметь стохастическую природу. Финансирование прироста оборотного капитала чаще всего осуществляется либо за счет краткосрочных кредитов (в этом случае выплата процентов уменьшает величину прибыли), либо за счет чистой прибыли (тогда уменьшение прибыли сокращает объем инвестиций на развитие предприятия, а часть инвестиций могла быть направлена на увеличение мощностей для создания дополнительного уровня незавершенного производства).

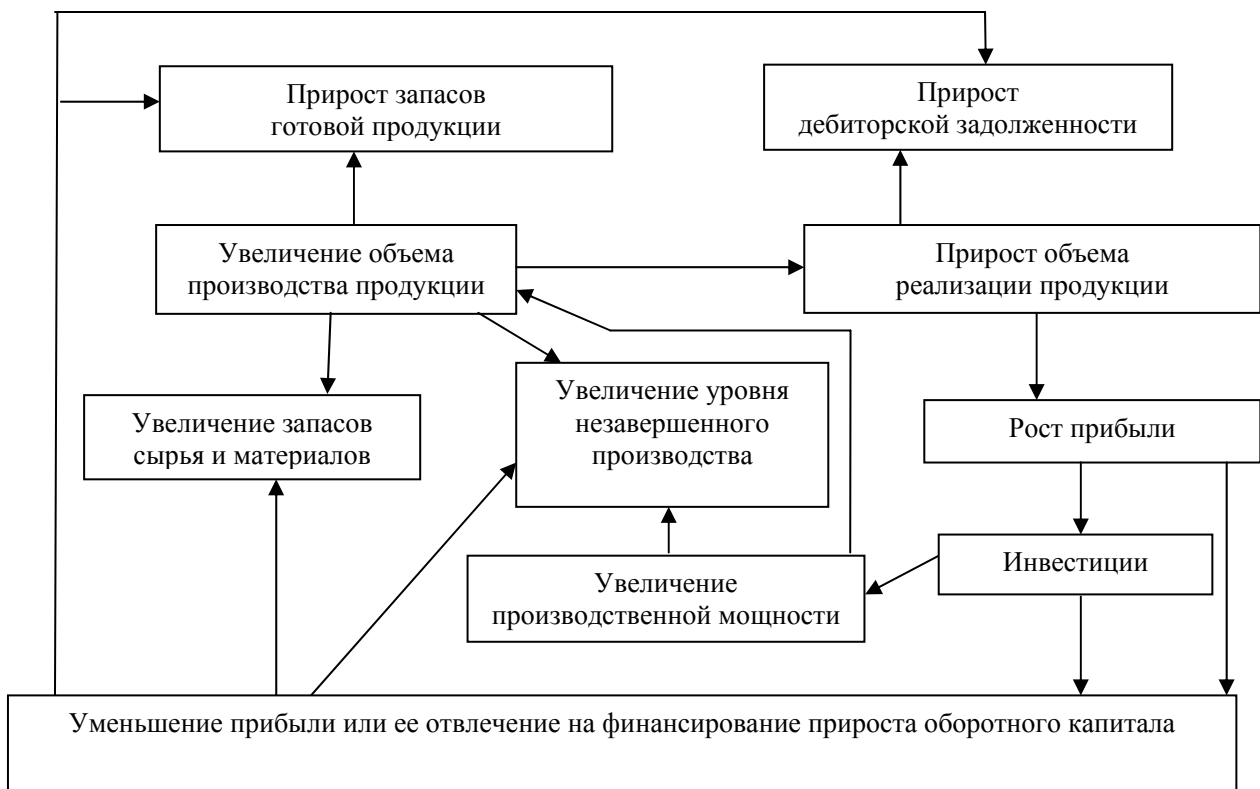


Рис. 1. Взаимное влияние результатов деятельности предприятия и уровня оборотного капитала

Таким образом, представленное взаимное влияние уровня оборотного капитала и результатов деятельности предприятия свидетельствует о необходимости его учета в системе управления предприятием, что представляется нам сложной системной задачей. Следовательно, эффективное функционирование предприятия, с точки зрения как достижения основной цели его деятельности, так и обеспечения реализации продукции в соответствии со спросом на нее, не может быть достигнуто без системного согласования управления оборотным капиталом и производством, которое схематично показано на рисунке 2.

Представленный рисунок наглядно отражает взаимосвязь различных функций управления оборотным капиталом и его отдельными компонентами с производством продукции и процессом разработки и внедрения нововведений, которая слабо изучена в теоретическом плане, а зачастую

просто игнорируется в практической деятельности. Так, существующие подходы к исследованию проблем управления оборотными средствами, производством, инвестициями и инновациями часто носят скорее фрагментарный, нежели системный характер, при этом каждый исследователь делает акцент на отдельном специфическом аспекте.

Так как производственный процесс не реализуется мгновенно, а требует во многих случаях определенного временного задела, продолжительность которого варьируется в зависимости от вида продукции, то помимо затрат на производство возникают расходы на создание (прирост) запасов материальных оборотных средств (сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции). В результате предприятие несет дополнительные финансовые затраты по содержанию запасов, но такие затраты могут быть оправданы, так

как увеличение запасов материалов, незавершенного производства позволяет частично увеличить возможности, мощности предприятия по выпуску продукции без капитальных вложений, повысить ритмичность производства и финансовую устойчивость предприятия, снизить риск невыполнения заказов. Как показывает практика, именно стоимость отрицательного уровня (дефицита) запасов является одним из сильнейших стимулов к их созданию. При этом наличие дефицита запасов обуславливает три вида возможных издержек, которые перечислены ниже в порядке увеличения их отрицательного влияния [1]:

1) издержки в связи с невыполнением заказа (либо его задержкой), выражающиеся в дополнительных затратах на продвижение и отправку того заказа, который нельзя выполнить за счет имеющихся запасов;

2) издержки в связи с потерей сбыта возникают, когда постоянный заказчик обращается за данной партией к другому по-

ставщику, и измеряются в показателях выручки, потерянной из-за неосуществления торговой сделки;

3) издержки в связи с потерей заказчика возникают, когда отсутствие запасов оборачивается не только потерей той или иной торговой сделки, но и тем, что заказчик начинает постоянно искать другие источники снабжения, и измеряются в показателях общей выручки, которую можно было бы получить от реализации всех потенциальных сделок заказчика с предприятием.

Все представленные выше виды издержек характеризуют упущенную выгоду предприятия в результате недостаточного уровня запасов, однако, на наш взгляд, стоимость дефицита запасов больше, чем просто цена упущенных сделок, поскольку в нее входят потери времени на изготовление продукции, потери рабочего времени и издержки, обусловленные простым производственных мощностей, переналадкой производственного процесса, заменой дефицитных материалов менее экономными.

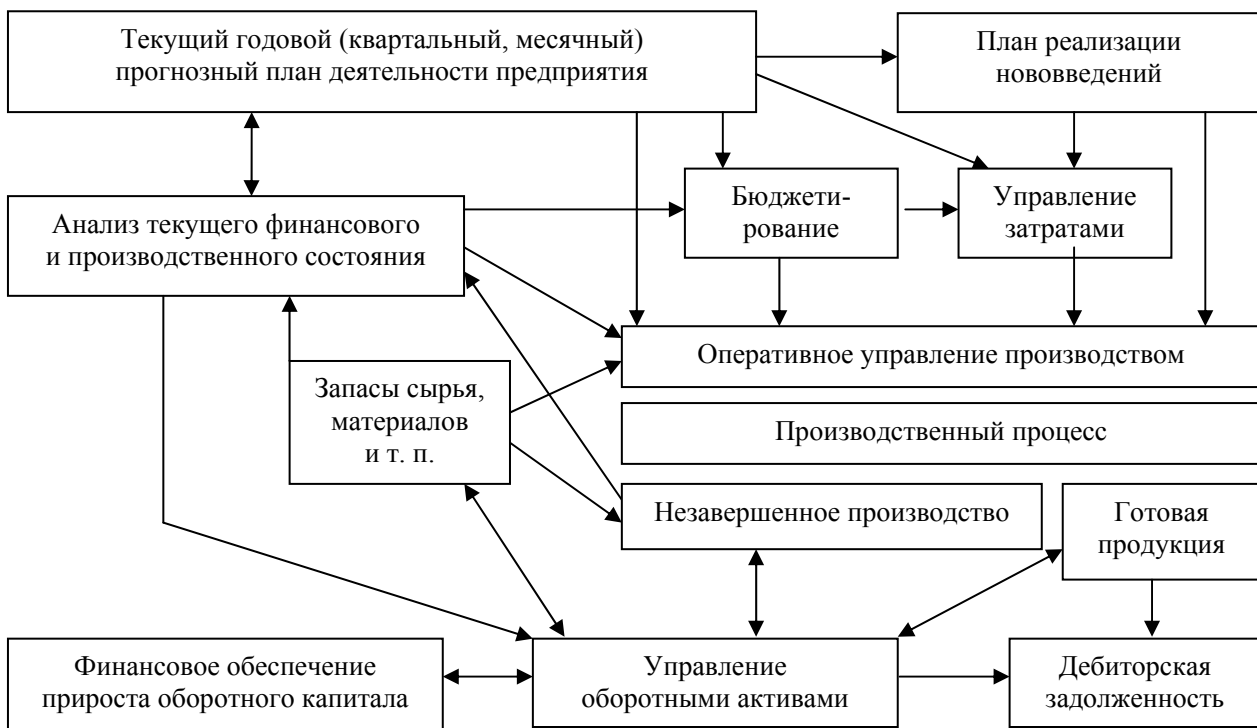


Рис. 2. Согласование управления оборотными средствами и производством

Из-за образования временного лага между сроками реализации готовой продукции и приобретения материалов предприятию приходится нести не только затраты на содержание запасов, но и дополнительные расходы по оплате налога на добавленную стоимость. Сумма дополнительных расходов возрастает, если предприятие планирует запуск в производство новых видов продукции, ведь при этом, помимо создания с нуля запасов материалов, комплектующих, незавершенного производства и готовой продукции, а также финансирования определенного уровня дебиторской задолженности, необходимо произвести затраты на создание новой продукции и техническую подготовку производства. Часть возникающих дополнительных затрат (например, расходы будущих периодов) влияет на величину оборотных активов, а другая часть — увеличивает стоимость основных средств предприятия. Таким образом, при наращивании объемов производства и реализации продукции (особенно новой) возникает организационный и финансово-экономический барьер на пути расширения производства. При этом традиционные показатели эффективности производства продукции (рентабельность продукции и продаж, рентабельность по маржинальному доходу и др.) на такой барьер не указывают и не отражают будущее снижение эффективности. Поэтому на практике очень часто встречаются ситуации, когда предприятие начинает реализовывать программу расширения, диверсификации производства, а оказывается, что она ведет к ухудшению его финансово-экономического положения, к уменьшению рыночной стоимости.

Следовательно, выделение в общей системе управления предприятием подсистемы согласования управления оборотными активами и производством представляется нам вполне оправданным. Оперативное, тактическое и стратегическое управление оборотным капиталом и производством,

основанное на системном подходе, позволяет дать оценку величине финансово-экономического барьера на пути расширения производства уже выпускаемой продукции и новой, наметить пути преодоления такого барьера.

Остановимся более подробно на особенностях проблемы согласования управления отдельными компонентами оборотных средств (запасами и дебиторской задолженностью) и производством. Следует отметить, что в экономической литературе, как зарубежной, так и отечественной, вопросы управления запасами и дебиторской задолженностью получили достаточную проработку. Однако чаще всего они рассматриваются в рамках подсистемы финансового управления на предприятии изолированно от подсистемы управления производством и друг от друга, неся в основном характер локальных задач: по оптимизации размеров заказов поставляемых материальных ресурсов; партий производимой продукции; обоснованию размеров скидок с цен при реализации продукции на условиях отсрочки платежа покупателям и т. п.

Одной из основных управленческих задач в условиях дефицита ресурсов является сокращение уровня запасов промышленных предприятий до минимально необходимого, но эффективность решения указанной задачи требует, во-первых, наличия нормативной базы по расчету потребности в запасах материальных ресурсов, во-вторых, оперативности управления производством, которое должно быть построено на принципах «точно вовремя», т. е. потребность в материальных ресурсах должна планироваться на основе потребностей производства во времени.

Следует отметить, что в рамках финансового менеджмента разработаны разнообразные оптимизационные модели управления запасами, целью которых является минимизация совокупных затрат предприятия, связанных с содержанием материальных оборотных средств. Использование

моделей оптимизации запасов позволяет ответить на два вопроса: когда размещать заказ материальных ресурсов и каков должен быть объем заказа на них. Однако анализ этих моделей показал, что все они являются локальными и не обеспечивают получения системного решения. В подтверждение этого считаем необходимым привести следующий практический пример.

Так, обычно при поставках материальных ресурсов поставщик предусматривает скидку с цены материалов при увеличении партии закупок. Но уменьшение цен при укрупнении размера партии закупок материалов приводит к снижению эффекта от оптимизации размера заказа. Например, при квартальной потребности в материальных ресурсах (D) 4 тыс. единиц материала, ценах (P) за единицу материала 4 тыс. руб., размере расходов на оформление заказа и его доставку (S) 25 тыс. руб., а затрат на хранение единицы материала (H) 200 руб. в квартал (5% от стоимости единицы материала) оптимальный размер партии поставки в соответствии с формулой Уилсона, используемой для определения оптимального размера заказа, составит $Q^* = \sqrt{2SD/H} = 1000$ единиц. При этом величина совокупных затрат составит за квартал 16200 тыс. руб. ($4000 \times 4000 + 4 \times 25000 + (1000/2) \times 200$).

Предоставление поставщиком скидки с цены в размере 2% при условии, что партия закупки должна составлять не менее 2000 единиц материальных ресурсов, повлияет на все исходные параметры. Цена единицы материала с учетом скидки составит 3920 руб., а затраты на хранение $3920 \times 0,05 = 196$ руб. (эта величина определяется уровнем оплаты процентов за краткосрочный кредит, налогом на имущество, величиной амортизации складских помещений, что в соответствии с базовым условием составляет 5% от стоимости единицы материала). При таких затратах на хранение оптимальный размер партии поставки возрастет до 1010 единиц. Однако скидка предоставля-

ется только при величине заказа в 2000 единиц. При такой поставке сократится количество партий и, следовательно, совокупные затраты составят 15 926 тыс. руб. ($4000 \times 3920 + 2 \times 25 000 + (2000/2) \times 196$), что существенно ниже, чем при первом варианте.

Данный пример убедительно демонстрирует необходимость ориентации при принятии решений по управлению материальными оборотными средствами на системные задачи, а не на результаты решения локальных задач.

Следует отметить, что в составе материальных оборотных средств многих промышленных предприятий значительную долю занимают не запасы сырья и комплектующих, а запасы готовой продукции, для которых задача минимизации совокупных затрат по их обслуживанию решается аналогично и состоит в определении оптимальной партии производимой продукции. При этом размер партии производимой продукции является основным календарно-плановым нормативом в производстве, от величины которого зависят многие технико-экономические показатели: себестоимость продукции, длительность производственного цикла (ДПЦ), уровень незавершенного производства и др. [3].

Рассмотренная нами модель оптимального размера заказа отражает лишь простейшие зависимости показателей. Однако в производстве имеют место более сложные зависимости. Ведь, как уже отмечалось, затраты обуславливаются не только собственно производством продукции, но и созданием необходимого уровня оборотных активов. Производственные затраты зависят от размера партии производимой продукции через расходы на переналадку оборудования. Если производить продукцию мелкими партиями, то затраты по хранению ее запасов будут минимальны. В то же время существенно возрастут затраты предприятия, связанные с частой переналадкой оборудования, подготовкой производства.

Особое значение проблема согласования управления производством и запасами приобретает для промышленных предприятий с сезонным характером спроса на производимую продукцию. Для таких предприятий возможны ситуации, когда спрос в отдельные периоды больше возможностей, мощностей производства. Однако практика показывает, что можно косвенным образом разнести использование мощности во времени на основе управления запасами, и в отдельные периоды времени объемы реализации продукции могут существенно превышать возможности предприятия. Один из выходов в данных случаях видится нам в создании дополнительных запасов готовой продукции и незавершенного производства путем опережающего выпуска продукции в те периоды, когда это позволяют мощности предприятия. Такая схема, несомненно, обеспечивает равномерное во времени использование ресурсов, упрощает процесс оперативного управления производством. Кроме того, наличие дополнительных запасов готовой продукции является важным фактором снижения риска невыполнения договорных обязательств и потери потенциальных заказчиков. Однако существенное колебание во времени уровня запасов готовой продукции и незавершенного производства повышает дополнительные финансовые затраты на их формирование и содержание и может привести к снижению темпов роста прибыли за счет увеличения объемов реализации в периоды превышения спроса над мощностью, к уменьшению рентабельности активов и продаж. Поэтому системно оценить эффективность такой схемы организации производства можно с помощью моделирования.

Таким образом, для промышленных предприятий (особенно с сезонным характером спроса на выпускаемую продукцию) важнейшей комплексной многокритериальной задачей становится проблема согласования управления объемами производст-

ва и реализации продукции, уровнями материальных оборотных средств во времени и использования мощностей. При этом каждая из этих локальных задач имеет свой критерий оптимизации. Объемы производства и реализации продукции и, следовательно, уровень использования производственных мощностей должны стремиться к максимуму, тогда как управление оборотными средствами сводится к оптимизации их объема и структуры с целью минимизации совокупных затрат на их содержание. Как уже показано, решение локальных задач не приводит к оптимизации деятельности предприятия и к повышению эффективности системы управления в целом. Следовательно, возникает необходимость в постановке системной задачи, которая объединила бы решение указанных проблем. Но на сегодняшний день в специальной экономической литературе только обозначены подходы к созданию запасов для краткосрочного увеличения возможностей предприятия, к согласованию задач управления производством и оборотными активами.

Рассматривая влияние различных управленческих решений на уровень оборотных активов, нельзя не остановиться также на проблемах, связанных с разработкой и реализацией кредитной политики. На сегодняшний момент значительная доля оборотных активов промышленных предприятий сосредоточена в дебиторской задолженности. Следовательно, становится актуальной задача формирования гибкой кредитной политики, одним из важнейших элементов которой мы считаем оптимизацию скидок. При этом принятие решения о размере скидки относится как к сфере управления оборотным капиталом, так как определяет, в конечном счете, величину дебиторской задолженности и размер оборотных средств, отвлеченных на ее формирование, так и к сфере управления производством, так как обуславливает сумму операционной прибыли предприятия.

В приведенном ниже примере, отражающем алгоритм принятия решения о величине предоставляемой скидки покупателю, достаточно четко прослеживается эта связь. Пусть V — объем реализации продукции, 25% которой реализуется на условиях отсрочки платежа покупателю при сроке инкассации дебиторской задолженности три месяца. Предположим, что половина покупателей согласилась уменьшить срок инкассации на месяц, но при условии снижения цены на продукцию. Тогда управляющий должен решить основной вопрос о максимальном размере скидки (x), при котором предприятие не понесет убытков. При данных параметрах изменение дебиторской задолженности составит $(0,25 - (0,25 + 0,167)/2) V = 0,0415 V$. Следовательно, может быть посчитан эффект от сокращения задолженности при процентной ставке в размере 0,15 : $0,15 \times 0,0415 V = 0,006225 V$. Тогда можно определить максимально допустимый размер скидки покупателю (x) : $x \times V/2 \leq 0,006225 V$; $x \leq 0,01245$, т. е. снижение цены не должно быть больше 1,24%.

Во многих случаях кредитная политика связана не только со скидками с цены, но и с увеличением объемов реализации и прибыли. При увеличении объемов продаж растут потери от сомнительных долгов, от скидок с цен. Однако при значительном росте прибыли можно выбрать и такие варианты деятельности предприятия.

Таким образом, можно утверждать, что на сегодняшний момент существуют методологические проблемы согласования задач управления производством и формирования оборотных активов промышленного предприятия. Но на практике хозяйствующие субъекты часто сталкиваются и с ор-

ганизационной проблемой, состоящей в слабой координации действий различных структурных подразделений, традиционно реализующих функции управления производством и оборотными средствами. Так, различные функциональные службы всегда рассматривают процесс управления с точки зрения собственных интересов, определяемых конфликтностью целевых установок, регламентирующих их деятельность. Производственные службы предприятия нацелены на рост объемов производства продукции и потому добиваются увеличения запасов материальных оборотных средств на всех стадиях производства, поскольку высокие нормы запасов обеспечивают большую степень надежности в работе, предотвращая простои. Финансовый либо плановый отдел, традиционно занимающийся на российских предприятиях управлением затратами, стремится к сокращению запасов до минимального, уменьшая тем самым затраты хранения и увеличивая оборачиваемость текущих активов. Кроме того, всегда существует потенциальный конфликт интересов между финансовым отделом, занимающимся взиманием дебиторской задолженности, и службой сбыта и маркетинга, нацеленной на увеличение объема продаж, в силу того, что последняя заботится в большей степени привлечением новых клиентов, не интересуясь их реальной платежеспособностью.

Следовательно, затронутая проблема сложна в методологическом и организационном плане, а ее решение требует значительных количественных расчетов и научно-методического обобщения, основанного на системном моделировании финансово-экономических и производственных процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин А. Б. Логистика. М.: Инфра-М, 2000.
2. Герцог И. Программа выпуска, оборотный капитал и цена компании // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 103–108.
3. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент / Пер. с англ. 8-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

REFERENCES

1. *Anikin A. B.* Logistika. M.: Infra-M, 2000.
2. *Gercog I.* Programma vypuska, oborotnyj kapital i cena kompanii // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 1999. № 3. С. 103–108.
3. *Chejz R. B., Jekvilajn N. Dzh., Jakobs R. F.* Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment / per. s angl. 8-e izd. M.: Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2001.

E. B. Kasatkina

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РЕШЕНИЯ

На основе анализа существующих рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов выявлен ряд методологических проблем, на решение одной из которых направлен разработанный методический подход. Представленный подход целесообразно использовать на действующих промышленных предприятиях. Он основан на выделении части накладных расходов, рост которых связан с реализацией инвестиционного проекта и направлен на уточнение величины чистого денежного потока, и показателей эффективности проекта.

Ключевые слова: инвестиционный проект, оценка эффективности, денежный поток, чистый дисконтированный доход, точка безубыточности, накладные расходы.

E. Kasatkina

THE ASSESSMENT OF THE INVESTMENT PROJECTS EFFECTIVENESS: THE METHODOLOGICAL PROBLEMS AND THE WAYS OF THEIR SOLUTION

A number of methodological problems of the investment projects effectiveness are discussed on the basis of the recommendations for their assessment. A methodological approach is suggested for the solution of one of the problems. The suggested approach is supposed to be applied by the acting enterprises. The approach is based on the allocating a part of the overhead expenses, the growth of which is connected with the investment project realization and is oriented to the more precise description of the value of money flow, and indicators of the project effectiveness.

Keywords: investment project, assessment of effectiveness, cash flow, net present value, overhead expenses, break-event point.

Сложные и во многом противоречивые для российской экономики процессы становления и развития рыночных отношений вызвали необходимость качественного осмысления новых экономических и социальных явлений. На реальный процесс эволюции российской экономики существенное влияние оказал развернувшийся в 2007

году, и особенно в августе — октябре 2008 года, мировой финансовый кризис. Финансовый кризис за последние годы стал серьезным препятствием на пути успешной деятельности многих предприятий, привел к снижению инвестиционной активности предприятий. Вместе с тем провозглашенный правительством курс на модернизацию