

чет времени выполнения, частоты и веса бизнес-процесса каждого из уровней дегализации, характеризующего его вклад в достижение целевых значений показателей  $P_1, P_2, \dots, P_K$ .

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
2. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 298 с.
4. Бричеева Н.Н. Интеллектуальная поддержка процесса стратегического планирования на основе концепции BSC // Российский экономический интернет-журнал, 2007. – <http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Bricheeva.pdf>.
5. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
6. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 400 с.

**Бричеева Наталья Николаевна**

Технологический институт федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» в г. Таганроге.

E-mail: BricheevaNN@bk.ru.

347928 г. Таганрог, пер. Некрасовский, 44.

Тел.: 88634371704.

**Bricheeva Natalia Nikolaevna**

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Educational Establishment of Higher Vocational Education “Southern Federal University”.

E-mail: BricheevaNN@bk.ru.

44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.

Phone: 88634371795.

УДК 658.153

**В.С. Мулкиджанян****ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ  
КАПИТАЛОМ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
НА ОСНОВЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОГО ЦИКЛА  
В СУЩЕСТВУЮЩИХ УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

*Рассмотрены проблемы управления современными промышленными предприятиями с точки зрения повышения эффективности их производства, важнейшей из которых является регулирование операционного цикла через эффективное воздействие на оборотный капитал предприятия. Операционный цикл рассмотрен как одно из важных проявлений экономического спада промышленных предприятий России в существующих условиях кризиса.*

*Эффективность функционирования предприятия; оптимальная длительность операционного цикла; финансовый и производственный циклы; эффективное управление оборотным капиталом; результативность производственно-хозяйственной деятельности.*

V.S. Mulkidjanyan

**INCREASING OF CIRCULATING CAPITAL MANAGEMENT EFFICIENCY  
OF RUSSIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF OPERATING  
CYCLE CONTROL IN PRESENT BREAKDOWN CONDITIONS**

*In the given paper problems of present-to-day industrial enterprises management are considered from the point of view of industrial efficiency increasing. The most important among them is an operating cycle control via effective management of funds of an enterprise. Operating cycle is represented as one of the most important manifest of economic recession of Russian industrial enterprises in present breakdown conditions.*

*Enterprise operation efficiency; optimal currency of operating cycle; financial and industrial cycle of circulating capital; industrial and economic activity effectiveness.*

В условиях рыночной экономики все промышленные формирования заинтересованы в ритмичном и стабильном функционировании. Чтобы достичь высоких результатов, нужна четко выстроенная, обоснованная и эффективная система управления.

Важной составной частью системы управления промышленными предприятиями является обеспечение оперативности производственного и финансового циклов деятельности, а следовательно, достаточно высокой платежеспособности и финансовой устойчивости промышленных предприятий. Дело в том, что выработка совершенного механизма управления операционным циклом осуществляется через эффективное управление оборотным капиталом предприятия и действенное применение его на практике, что является крайне актуальной проблемой в настоящее время, так как оптимальное формирование и регулирование объема оборотных активов способствует поддержанию оптимального уровня ликвидности.

На сегодняшний день в условиях существующего финансово-экономического кризиса необходим перевод экономики России на инновационные рельсы, причем ключевой становится роль промышленных предприятий во внедрении передовых методов работы, а также повышение значения системы управления современным предприятием как важнейшего фактора повышения эффективности производства. В июне 2009 года В.В. Путин в программе антикризисных мер расставил приоритеты на социальные обязательства, промышленность, инновации и мощную финансовую систему [1]. Таким образом, было бы целесообразно уделить особое внимание промышленности и помочь ей в техническом перевооружении, что позволит в дальнейшем сохранить отрасль, рабочие места и с учетом ограничения импорта получить экономический подъем отечественного производства.

Согласно данным, обнародованным 23 января 2009 г. Росстатом, в декабре 2008 г. падение промышленного производства в России достигло 10,3 % по отношению к декабрю 2007 г. (в ноябре – 8,7 %), что стало самым глубоким спадом производства за последнее десятилетие [2]. В большинстве отраслей реального сектора в начале 2009 г. производственная и инвестиционная активность резко снизилась.

Темпы спада в ноябре – декабре Андрей Илларионов оценил как «не имеющие аналогов в современной российской экономической истории» [3].

Таким образом, по итогам первого полугодия 2009 г., «Россия стала безусловным лидером среди крупных стран по относительным темпам падения экономики по сравнению с докризисным периодом» [4].

В финансах реального сектора экономики России две беды: инвестиционный голод и хронический недостаток оборотного капитала, что прерывает производственный цикл и в конечном итоге парализует производственную деятельность предприятия, нарушая операционный цикл. Обе эти проблемы ввиду неразвитости

и слабости финансового рынка России легли на систему российских банков, которые к этому оказались не готовы. Кредитное сжатие существенно усугубило промышленный спад. Банки подняли ставки по кредитам, что лишает предприятия финансовых источников для формирования оборотных средств.

Тяжелое финансовое положение предприятий, хроническая нехватка оборотных средств, недоступность кредитных ресурсов, рост издержек производства привели к низкому проценту использования производственных мощностей.

Одним из важных проявлений экономического спада предприятий промышленности России является нарушение операционного цикла, что впоследствии ведет к разбалансированности механизмов сопряжения структуры мощностей, к снижению их технического и технологического уровней, конкурентоспособности, сужению рынка сбыта продукции, возможностей накопления финансовых ресурсов, остановке производства и, что самое главное, к низкой операционной эффективности предприятия в целом. А как известно, операционная эффективность является одним из ключевых факторов успеха, который позволяет предприятию успешно конкурировать на рынке. Спектр задач по повышению операционной эффективности довольно широк. Типичными примерами проектов являются: снижение издержек, повышение производительности труда, оптимизация бизнес-процессов, повышение качества продукции. Результаты любого проекта по повышению операционной эффективности ощутимы практически сразу после внедрения полученных рекомендаций.

Важным элементом улучшения деятельности всех предприятий является поиск внутренних резервов. Это предполагает повышение эффективности производственной деятельности на основе совершенствования организации и управления производственным процессом, что в свою очередь даст возможность выявить и использовать внутренние резервы. В решении этой задачи на первое место выступает обеспечение рационального использования ресурсов, в том числе оборотных средств [5].

Одним из наиболее перспективных путей повышения эффективности использования оборотных активов является ускорение их оборачиваемости, которое достигается путем сокращения длительности операционного цикла, времени обращения и повышения ликвидности сверхнормативных запасов [6].

Операционный цикл представляет собой период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе которого происходит смена отдельных их видов [5].

Операционный цикл делят на производственный и финансовый (цикл денежного оборота) циклы предприятия [6]. Производственный цикл предприятия характеризует период полного оборота материальных элементов оборотного капитала, используемого для обслуживания производственного процесса, начиная с момента поступления сырья, материалов и полуфабрикатов на предприятие и заканчивая моментом отгрузки изготовленной из них готовой продукции покупателям. Финансовый цикл (цикл денежного оборота) предприятия представляет собой период времени между началом оплаты поставщикам полученных от них сырья и материалов (погашением кредиторской задолженности) и началом поступления денежных средств от покупателей за поставленную им продукцию (погашением дебиторской задолженности). Между продолжительностью производственного и финансового циклов предприятия существует тесная связь [6].

Как известно, производственный цикл включает в себя различные по своему содержанию затраты времени, которые можно разделить на две группы: время рабочего периода и время перерывов. Сокращение длительности производственного цикла может осуществляться за счет снижения как затрат времени на осуществление рабочего периода, так и времени перерывов [7].

Структура производственного цикла, т.е. состав и соотношение его отдельных элементов, зависит от ряда технических и организационных факторов, поэтому на каждом предприятии она имеет свои особенности. Например, перерывы в работе, связанные с потерями рабочего времени, могут составлять до 10 % в день и происходят в основном по следующим причинам: из-за доставки материалов, доставки заготовок из кладовых к рабочему месту, отсутствия работы (задания), простоев из-за неисправности станка, посторонних разговоров и отлучки рабочих с рабочего места. Наличие выявленных потерь рабочего времени свидетельствует о существовании перерывов, связанных с непроизводительной работой, по организационно-техническим причинам и зависящих от рабочего [7]. Все указанные причины являются следствием неправильной организацией рабочего процесса.

Сокращение длительности производственного цикла – это сокращение времени непосредственного воздействия труда на предметы труда и времени перерывов. В течение времени перерывов не происходит производственного потребления предметов труда, но при этом они находятся в процессе производства. Следовательно, чем больше время перерывов, тем больше при одном и том же объеме выпускаемой продукции в единицу времени величина незавершенного производства. Устранение указанных потерь может быть достигнуто за счет совершенствования организации и технологии производства и позволит сократить размер незавершенного производства и тем самым увеличить выпуск продукции на один рубль оборотных и основных средств, т.е. повысить эффективность их использования.

Согласно выявленным потерям рабочего времени, можно предложить следующие рекомендации по устранению указанных недостатков:

- ◆ более тщательное осуществление оперативно-календарного планирования (т.е. планирование подачи материалов и заготовок, учет фактически выработанной продукции и т.д.);
- ◆ проведение своевременной и тщательной оперативной подготовки производства (подготовки материалов, инструментов, технической и первичной плановой документации и т.д.);
- ◆ совершенствование организационных и технических аспектов производства (своевременная выдача заданий работникам, устранение неисправности оборудования и т.д.);
- ◆ усиление трудовой дисциплины с целью устранения опозданий и отлучек, а также оптимизации режима работы персонала.

Все перечисленные мероприятия повлекут за собой устранение выявленных потерь рабочего времени, что приведет к увеличению времени на производственную работу в некоторых случаях до 10 % в день и соответственно скажется на сокращении длительности операционного цикла. Это в некоторой степени может повлиять на снижение косвенных расходов на единицу продукции и, как следствие, снижение себестоимости производимой продукции. Что касается финансового цикла предприятия, то его можно представить в виде рис. 1.

Если данные связи натянуты плохо, процессы не оптимизированы, то скорость оборота финансового и операционного цикла падает. А иногда вообще может привести к остановке производственной деятельности, а значит и ее падению.

Существует прямая зависимость между деятельностью производственного цикла предприятий и их потребностью в оборотных средствах. Чем продолжительнее цикл, тем больше оборотных средств вовлечено в их непрерывный кругооборот. В любом случае расчет потребности в оборотных средствах требует тща-

тельности, поскольку ошибки могут привести к росту затрат или даже к нарушениям в производственной деятельности.

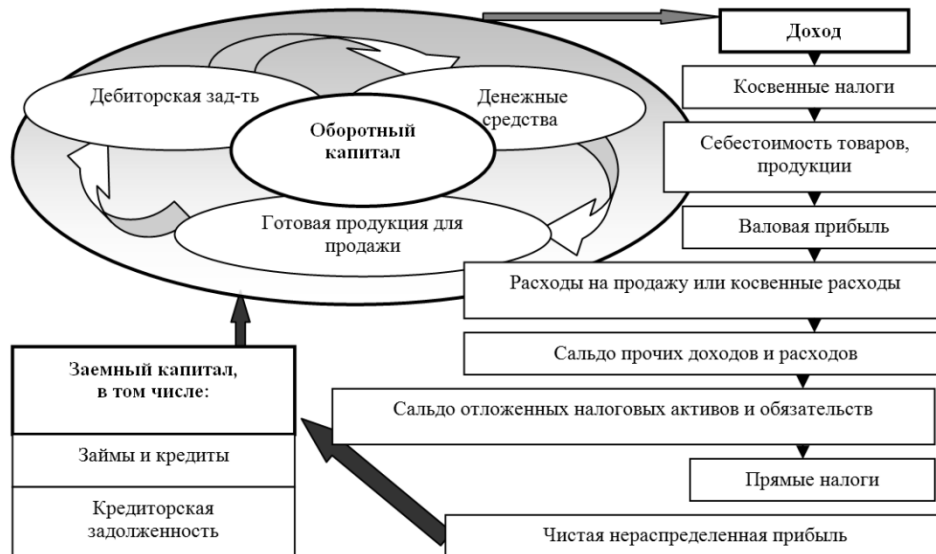


Рис. 1. Модель финансового цикла предприятия

Что касается промышленных предприятий, то главной особенностью операционного цикла является невысокая оборачиваемость оборотного капитала, что делает его более длительным. Следовательно, именно эффективное управление оборотным капиталом определяет оптимальный промежуток времени между приобретением производственных запасов и получением денежных средств от реализации произведенной из них продукции, а также характеризует результативность управления операционным циклом предприятия. Это обусловлено постоянной трансформацией отдельных элементов оборотного капитала в процессе производственной деятельности промышленных предприятий (рис. 2).

Оборотный капитал переходит из сферы обращения в сферу производства и обратно, принимая последовательно форму фондов обращения и оборотных производственных фондов, а устойчивость финансового состояния во многом зависит от оптимального размещения средств по стадиям процесса кругооборота и размеров вложений оборотного капитала в каждую стадию кругооборота.

Необходимо отметить, что необоснованное увеличение каждой из структурных составляющих оборотных активов может привести к негативным экономическим последствиям. Следствиями неоправданного извлечения оборотных активов из сферы производства в сферу обращения может быть обострение дефицита собственных оборотных средств, которые необходимы для расширения производства конкурентоспособной продукции.

Этот негативный процесс вызывает необходимость в дополнительном привлечении в производство оборотных средств. Результатом таких явлений может быть снижение экономической эффективности работы предприятия в целом. Это говорит о необходимости поиска путей повышения эффективности использования оборотных активов в среде обращения.

Рост доли оборотных активов, находящихся в сфере производства, может привести к экономически неоправданному росту объемов незавершенного производства [7], что приведет к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

к снижению фондоотдачи, связанному со снижением эффективности использования основных производственных фондов; к падению производительности труда вследствие увеличения численности основных и вспомогательных рабочих, занятых в производстве продукции.



Рис. 2. Трансформация элементов оборотного капитала

Описанные явления также оказывают отрицательное влияние на эффективность деятельности предприятий. Таким образом, существует необходимость повышения эффективности использования оборотных активов также и в сфере производства.

При этом ключевым фактором остается именно продолжительность операционного цикла, а вместе с ним производственного и финансового. Она является важным показателем уровня организации производственного процесса, оказывающим влияние на общую эффективность производства.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что одним из основных направлений повышения эффективности деятельности предприятий является повышение эффективности использования оборотных активов, одним из способов достижения которого является сокращение длительности производственного цикла. Этого можно добиться за счет восстановления оптимальных пропорций между оборотными активами, находящимися в сфере производства и сфере обращения, что окажет положительное влияние на обеспечение непрерывности производственных процессов изготовления продукции без привлечения в сферу производства значительных объемов заемных средств, а также будет способствовать привлечению дополнительных инвестиций для структурной перестройки производства на различных предприятиях, в том числе и на предприятиях машиностроительного комплекса, благодаря извлечению из оборота части оборотных средств, которые заняты в сфере обращения, с целью направить эти средства в сферу производства.

Подводя итоги, можно заключить, что реализация эффективной системы управления оборотным капиталом на предприятиях промышленного комплекса может обеспечить оптимальную длительность операционного цикла в контексте сопряжения производственного и финансового циклов деятельности. Это позволит повысить результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятий и стать одним из условий экономического подъема отечественного производства и роста экономики России в целом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год, Сайт Путина, 19.06.2009.
2. Российская экономика. Тенденции и перспективы. – М.: ИЭПП, 2009.
3. *Илларионов А.* Это даже не катастрофа // Российская газета. – Фед. вып. № 4378 от 30.01.2009 г.
4. Российская экономика. Тенденции и перспективы. – М.: ИЭПП, 2009.
5. *Муравьев А. И.* Общая теория инновационных технологий. – СПб.: ИВЭСЭП: Знание, 2007. – 84 с.
6. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент. – 2-е изд. перераб. и доп. – Киев: Эльга: Ника-Центр, 2007. – 656 с.
7. *Золотарев А.Н.* Повышение продуктивности воспроизводственных процессов (на примере машиностроения): Монография. – Харьков: Издательский дом «ИНЖЭК», 2004. – 172 с.

**Мулкиджанян Виолетта Сергеевна**

Технологический институт федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южный федеральный университет» в г. Таганроге.

E-mail: mem@tsure.ru.

347928, г. Таганрог, пер. Некрасовский, 44.

Тел.: 88634371706; +79185219442.

**Mulki djanyan Violetta Sergeevna**

Taganrog Institute of Technology – Federal State-Owned Educational Establishment of Higher Vocational Education “Southern Federal University”.

E-mail: mem@tsure.ru.

44, Nekrasovskiy, Taganrog, 347928, Russia.

Phone: +78634371706; +79185219442.

УДК 339.336

**А.И. Хлебникова****ПОДДЕРЖКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ВЫБОРЕ ПОСТАВЩИКА  
И СХЕМЫ ПОСТАВКИ В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ**

*Рассматривается процесс принятия решений сотрудником отдела продаж оптовой торговой компании, занимающейся посреднической деятельностью и предлагается модель автоматизации принятия решений в указанной области с использованием экономико-математических методов (в частности, задачи линейного программирования) для поддержки принятия решений о выборе поставщика и схемы поставки. В работе описывается моделирование процесса принятия решения и методы нахождения оптимального решения.*

*Линейное программирование; поддержка принятия решений; оптимальное решение; моделирование.*