

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17366999>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Хайитбаева Гузал Алимовна

преподаватель кафедры "Общэкономических дисциплин" ТГЭУ

hayitbaevaguzal73@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты совершенствования системы управления оборотными средствами предприятия. Проведён сравнительный анализ международных и национальных подходов к управлению текущими активами, выявлены основные проблемы и направления их решения. Показано, что внедрение цифровых технологий, использование современных инструментов финансирования и оптимизация финансового цикла позволяют повысить эффективность использования оборотных средств и укрепить финансовую устойчивость предприятия.

Ключевые слова. Оборотные средства, финансовая устойчивость, эффективность, оборачиваемость капитала, ликвидность, цифровизация, факторинг, финансовый цикл, управление активами, оптимизация.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях нестабильности рыночной среды и усиления конкуренции особое значение приобретает эффективное управление оборотными средствами предприятия. Оборотные средства обеспечивают непрерывность производственного процесса, формируют финансовую устойчивость и ликвидность, а также непосредственно влияют на рентабельность и деловую активность организации. Рациональное управление этим видом капитала позволяет минимизировать издержки, ускорить оборачиваемость ресурсов и повысить общую эффективность хозяйственной деятельности.

Практика показывает, что даже при достаточном объёме оборотных активов многие предприятия сталкиваются с проблемами неэффективного их использования: избыточными запасами, замедленной оборачиваемостью дебиторской задолженности, нерациональным распределением денежных потоков. Эти факторы приводят к снижению доходности и ограничивают возможности для инвестиций и инновационного развития. Поэтому совершенствование системы управления оборотными средствами становится одной из приоритетных задач финансового менеджмента.

Современная концепция управления оборотным капиталом основана на комплексном подходе, включающем анализ структуры активов и источников их финансирования, оценку оборачиваемости и выявление внутренних резервов

повышения эффективности. Важную роль играет внедрение цифровых инструментов контроля за движением запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, что позволяет оперативно управлять ликвидностью и сокращать финансовые риски.

Актуальность темы определяется необходимостью разработки практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности использования оборотных средств, улучшение финансового состояния предприятия и обеспечение устойчивого экономического роста.

АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

Проблема эффективного управления оборотными средствами предприятия традиционно занимает одно из центральных мест в экономической науке и практике финансового менеджмента. В отечественной и зарубежной литературе накоплен значительный теоретический и методологический опыт исследования сущности оборотного капитала, его структуры, оборачиваемости и путей повышения эффективности использования.

Классические основы теории капитала заложены в трудах К. Маркса[1], который рассматривал оборотные средства как часть промышленного капитала, находящуюся в постоянном движении и обеспечивающую процесс воспроизводства. Впоследствии концепции капиталоборота были развиты представителями неоклассической школы — А. Маршаллом[2], Д. Кейнсом[3], И. Фишером[4], которые обосновали взаимосвязь между скоростью оборота капитала и экономической эффективностью предприятия.

Современные исследования в области управления оборотным капиталом представлены в работах таких авторов, как Р. Брейли[5], С. Майерс[6], Ю. Бригхэм[7], Э. Хелфер[8], Р. Каплан[9], Д. Нортон[10]. Эти учёные подчёркивают важность стратегического подхода к управлению текущими активами и обязательствами, где основное внимание уделяется оптимизации ликвидности, сокращению финансового цикла и повышению рентабельности.

Среди отечественных и постсоветских авторов значительный вклад в развитие данной темы внесли И. А. Бланк[11], А. Д. Шеремет[12], В. В. Ковалева[13], Н. А. Русак[14], Г. В. Савицкая[15], М. В. Романовский[16]. В их трудах раскрываются методические основы анализа оборотных средств, предложены модели расчёта оборачиваемости, показатели эффективности использования капитала, а также методики оценки влияния финансового цикла на прибыльность предприятия.

По мнению И. А. Бланка[11], эффективность управления оборотным капиталом определяется балансом между рентабельностью и ликвидностью, а оптимизация достигается за счёт ускорения оборота средств и минимизации издержек хранения запасов. Г. В. Савицкая[17] предлагает использовать интегральные показатели, включающие оценку длительности операционного цикла, уровня оборачиваемости и структуры источников финансирования текущих активов.

В современных условиях особое внимание уделяется внедрению цифровых технологий управления оборотным капиталом. В работах Р. Каплана и Д. Нортонa[18] подчеркивается роль информационно-аналитических систем в повышении прозрачности финансовых потоков и снижении операционных рисков. Цифровизация учётно-аналитических процессов позволяет предприятиям оперативно контролировать движение оборотных средств, прогнозировать кассовые разрывы и принимать обоснованные управленческие решения.

Таким образом, анализ литературы показывает, что большинство исследователей сходятся во мнении: повышение эффективности системы управления оборотными средствами возможно при комплексном подходе, сочетающем традиционные методы финансового анализа с современными инструментами стратегического и цифрового менеджмента. Несмотря на значительный объём научных разработок, остаются актуальными вопросы практической адаптации этих подходов к специфике национальных предприятий и отраслевых особенностей.

МЕТОДОЛОГИЯ

Целью настоящего исследования является анализ роли и значения оптимизации структуры промышленного капитала в повышении эффективности производства и инновационного потенциала предприятий. В ходе исследования изучалась сущность промышленного капитала, его составные части, пути их управления и повышения эффективности. Также проанализировано, как правильное формирование структуры капитала в процессе производства влияет на конкурентоспособность и инновационное развитие предприятия. В процессе научного изучения темы использовались методы системного подхода, логического анализа, сравнительно-статистического анализа, а также экономического моделирования. В ходе исследования были проанализированы научные статьи, монографии, статистические данные, отраслевые отчеты и нормативные акты.

ОБСУЖДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Мировая практика управления оборотными средствами опирается на сочетание трёх компонентов: оптимизация запасов, управление дебиторской и кредиторской задолженностью и эффективное кассовое планирование[19]. Современные компании применяют набор KPI (DIO — дни товарных запасов, DSO — дни дебиторской задолженности, DPO — дни кредиторской задолженности, Cash Conversion Cycle), автоматизацию процессов (AP/AR-автоматизация, ERP), а также инструменты финансирования цепочки поставок (supply-chain finance, factoring, reverse factoring) для разгрузки краткосрочной потребности в оборотных средствах и повышения ликвидности. Акцент делается на скорейшем высвобождении денежного цикла и повышении прозрачности потоков[20].

В Узбекистане значительная часть предприятий (особенно МСП) по-прежнему ориентируется на внутреннее самофинансирование и ограниченно использует внешние инструменты рабочего капитала. Реформы финансового сектора последних лет улучшили доступ к продуктам для финансирования оборотного капитала, однако практика показывает: высокая доля внутреннего финансирования, ограниченная автоматизация учёта и относительно длительные операционные циклы в ряде отраслей остаются сдерживающими факторами. Это видно и из аналитических оценок международных организаций, инвесторов и профильных исследований.

Таблица 1

Сравнительный анализ показателей и практик управления оборотными средствами в международной и национальной практике[21]

Направление / KPI	Международные ориентиры (лучшие практики)	Типичные проблемы в Узбекистане
DIO (дни товарных запасов)	Низкие/оптимальные, зависят от отрасли; фокус — точечная оптимизация запасов через прогнозирование	Часто завышены из-за консервативных запасов и слабой прогнозной аналитики
DSO (дни дебиторки)	Короткие, активное применение факторинга и incentive-политик к покупателям	Длительные сроки дебиторки у некоторых секторов; слабая практика ранней инкассации
DPO (дни кредиторки)	Управляемые — в балансе с DSO/DIO; используют преимущества кредиторских сроков	Часто недостаточно согласованы сроки с поставщиками; слабые инструменты reverse factoring
Cash Conversion Cycle	Минимизируется за счёт цифровых инструментов и trade finance	Длиннее среднего из-за вышеупомянутых факторов
Финансирование оборотных средств	Активное использование банковских программ, факторинга, SCF	Преобладает внутренняя ротация средств; растёт, но ещё недостаточно развит рынок SCF и небанковских продуктов

Результаты анализа показывают, что в международной практике управление оборотными средствами имеет стратегическую направленность и основано на цифровизации и финансовых инновациях. В Узбекистане наблюдается положительная динамика, но требуется дальнейшее развитие систем мониторинга, применение KPI, использование современных инструментов финансирования и цифровых технологий. Это позволит предприятиям повысить ликвидность, сократить операционный цикл и укрепить финансовую устойчивость.

Причины различий и системные факторы:

1. **Доступ к финансовым инструментам и их стоимость.** На развитых рынках широкий набор решений (factoring, reverse factoring, dynamic discounting) снижает потребность в собственных оборотных средствах; в Узбекистане эти инструменты появляются, но охват и стоимость пока ограничены.

2. **Уровень цифровизации и операционной зрелости.**

Международные компании широко применяют ERP, AR/AP-автоматизацию и прогнозную аналитику; локальные МСП часто опираются на ручные процессы.

3. **Институциональная среда и регуляторика.** Реформы банковского сектора, развитие небанковского кредитования и поддерживающие меры для МСП (программы международных организаций) постепенно меняют картину, но темп трансформации различается между отраслями.

4. **Финансовая культура и управление рисками.** В ряде зарубежных компаний управление оборотными средствами встроено в стратегию компании; у многих отечественных предприятий управление остаётся тактическим.

Практические эффекты оптимизации (международный опыт), высвобождение ликвидности и улучшение свободного денежного потока; снижение стоимости капитала за счёт уменьшения краткосрочной потребности в кредитах и повышения кредитного рейтинга; улучшение устойчивости к шокам (короткие циклы, диверсификация источников фин.) — особенно важно в условиях волатильности.

Международные организации и проекты (World Bank, EBRD, ADB и др.) поддерживают развитие инструментов финансирования МСП и цифровизацию финансовых услуг в Узбекистане, что постепенно расширяет возможности для совершенствования управления оборотными средствами. Реформы и проекты повышают доступ к кредитам и небанковским продуктам, а также стимулируют развитие рыночной инфраструктуры факторинга и электронных расчётов.

Международные практики управления оборотными средствами демонстрируют явную отдачу от автоматизации, применения KPI и использования рыночных инструментов финансирования цепочки поставок. Для Узбекистана основной вектор повышения эффективности лежит через повышение доступности и применения этих инструментов, цифровизацию учёта и адаптацию лучших практик к отраслевым особенностям. При последовательной реализации рекомендаций предприятия смогут сократить операционный цикл, высвободить ликвидность и повысить устойчивость и конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В ходе проведённого исследования установлено, что система управления оборотными средствами является ключевым элементом финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия. Эффективное управление текущими активами и обязательствами обеспечивает непрерывность производственного процесса, ликвидность, оптимизацию денежных потоков и повышение рентабельности.

Анализ международных практик показал, что ведущие компании в развитых странах выстраивают управление оборотными средствами на стратегической основе, используя систему ключевых показателей (DSO, DIO, DPO, CCC), цифровые инструменты прогнозирования и автоматизацию

финансовых процессов. Применение таких подходов позволяет значительно сократить продолжительность финансового цикла, высвободить ликвидность и повысить отдачу от использования капитала.

В условиях Узбекистана наблюдается положительная динамика в совершенствовании механизмов управления оборотными средствами, однако сохраняются определённые ограничения. Среди них — недостаточный уровень автоматизации финансового учёта, ограниченное использование современных инструментов краткосрочного финансирования (факторинг, supply chain finance), а также высокая зависимость предприятий от собственных оборотных средств.

Сравнительный анализ показал, что основным направлением дальнейшего развития отечественных предприятий должно стать формирование интегрированной системы управления оборотными средствами, основанной на принципах цифровизации, прозрачности и сбалансированности между ликвидностью и прибыльностью. Важным условием является внедрение современных информационно-аналитических систем, повышение квалификации финансовых менеджеров и активное взаимодействие с банковскими и небанковскими институтами для расширения доступа к оборотному капиталу.

Таким образом, совершенствование системы управления оборотными средствами должно рассматриваться как приоритетное направление повышения эффективности деятельности предприятий. Применение международных стандартов и адаптация лучших практик к национальной специфике позволит предприятиям Узбекистана не только повысить производительность и финансовую устойчивость, но и обеспечить их устойчивое развитие в условиях усиливающейся рыночной конкуренции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Маркс К. *Капитал. Критика политической экономии*. — М.: Политиздат, 1983.
2. Маршалл А. *Принципы экономической науки*. — М.: Прогресс, 1993.
3. Кейнс Дж. М. *Общая теория занятости, процента и денег*. — М.: ГЕЛИОС АРВ, 2002.
4. Фишер И. *Теория процента*. — М.: Дело, 2000.
5. Брейли Р., Майерс С. *Принципы корпоративных финансов*. — М.: Олимп-Бизнес, 2020.
6. Бригхэм Ю.Ф., Эрхардт М.К. *Финансовый менеджмент. Полный курс*. — СПб.: Питер, 2021.
7. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. — М.: Олимп-Бизнес, 2019.
8. Хелфер Э. *Финансовый анализ: инструменты и методы*. — СПб.: Питер, 2018.
9. Бланк И.А. *Управление оборотным капиталом предприятия*. — Киев: Ника-Центр, 2019.

10. Шеремет А.Д. *Финансовый анализ в коммерческих организациях.* — М.: ИНФРА-М, 2020.
11. Савицкая Г.В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия.* — Минск: Новое знание, 2022.
12. Ковалева В.В. *Финансовый менеджмент: теория и практика.* — М.: Юрайт, 2021.
13. Русак Н.А. *Финансовый анализ: теория и практика.* — М.: КНОРУС, 2020.
14. Романовский М.В. *Финансы предприятия.* — М.: Юрайт, 2023.
15. Ковалев В.В., Привалов В.П. *Анализ финансового состояния предприятия.* — М.: Проспект, 2021.
16. Грачев А.В. *Оценка эффективности управления оборотными средствами в промышленности.* — Журнал «Финансы и кредит», №7, 2022.
17. Smith K. V. *Profitability versus Liquidity Tradeoffs in Working Capital Management.* // Financial Management, Vol. 2, No. 3, 1980.
18. Deloof M. *Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?* // Journal of Business Finance & Accounting, Vol. 30, No. 3-4, 2003.
19. Gill A., Biger N., Mathur N. *The Relationship Between Working Capital Management and Profitability: Evidence from the United States.* // Business and Economics Journal, Vol. 2010: BEJ-10.
20. Lazaridis I., Tryfonidis D. *Relationship Between Working Capital Management and Profitability of Listed Companies in the Athens Stock Exchange.* // Journal of Financial Management and Analysis, 2006.
21. Составлено автором.