

## КОЭФФИЦИЕНТЫ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ – ОСНОВА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*И.В. Плетенёв, канд. техн. наук*

*А.С. Ващенко*

*Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой,  
Беларусь*

*При управлении предприятием, особое внимание необходимо уделять использованию коэффициентов платежеспособности как инструмента оценки и принятия решений. Анализируются ключевые показатели — коэффициент текущей ликвидности, обеспеченности собственными ресурсами и обязательствами — их нормативные значения и роль в обеспечении финансовой устойчивости. Применение этих коэффициентов при управлении организацией позволяет оперативно реагировать на изменения финансового состояния, применять обоснованные управленческие решения и оптимизировать потоки ресурсов.*

**Ключевые слова:** *модели управления, тенденции в управлении, управление потоками, коэффициенты платежеспособности.*

На текущий момент менеджмент как научная дисциплина и способ ее применения на практике предлагает большое количество моделей, способов и приемом управления предприятием. Каждое из направлений заслуживает отдельного внимания, изучения и адаптации приемлемых на данном этапе развития бизнеса приемов к отдельно взятой компании. Изучение моделей управления, основанных на менталитете, позволяет понять и ускорить внешний бизнес-процесс, учитывая традиционные, национальные и культурные особенности внешнего партнера, возможность прогнозирования в принятии конечных решений.

Отнесение бизнес-процессов организации к одной из моделей рисунка 1 позволяет определить набор исходных показателей, для трансформации компании и увеличения эффективности ее деятельности.

Идентификация компании по отношению к моделям управления особенно актуальной становится в период автоматизации и цифровизации всех бизнес-процессов организации. Это позволяет составить правильное техническое описание и в дальнейшем создать стандарт следования управленческому циклу в управлении финансовыми, материальными, человеческими и информационными

ресурсами. Наличие стандарта управления и работа по нему позволяет быстро внедрять в организацию текущие тенденции в менеджменте, правильно проводить оценку деятельности организации и увеличивать эффективность ее работы, в том числе за счет грамотного распределения финансовых, материальных и производственных потоков.

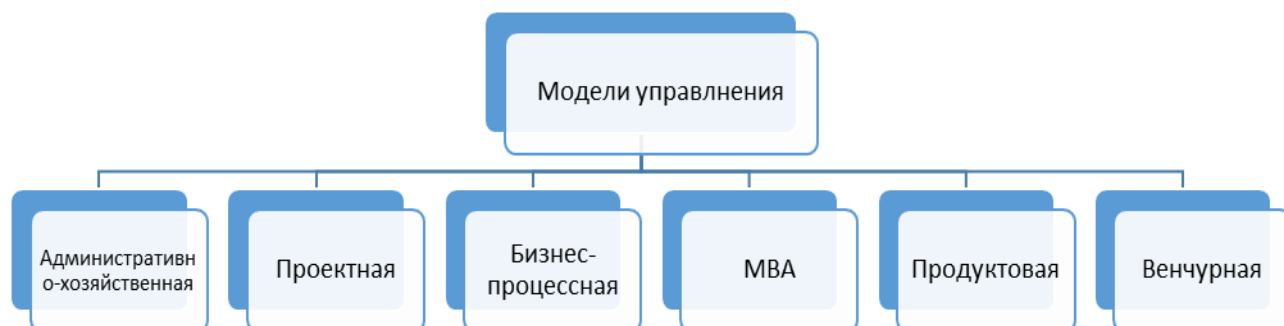


Рисунок 1. – Модели управления [1]

Наиболее существенные изменения, которые характерны на данном этапе развития теории управления:

1. Использование искусственного интеллекта. Искусственный интеллект стал инструментом (орудием труда) в большинстве сфер, где требуется преобразование информации или замена сложных программных продуктов.

2. Новые формы взаимодействия компании с ее трудовым коллективом. Установление гибкого рабочего графика и применение новых форм занятости.

3. Защита доступа к внутренней информации, идентификация работников по лицу.

Учет рабочего времени на основании специального программного обеспечения по личной индикации работника.

4. Формирование не трудового коллектива, а команды, направленной на достижение единой цели. Человекоориентированность и персонализация работников и клиентов.

5. Часть ресурсов организации направляется на поддержание социальных и экологических проектов.

6. Забота о сотрудниках. Добровольное медицинское страхование работников юридическим лицом [2;3].

Часть из выше перечисленных тенденции эффективно работающие компании могут внедрить в течение нескольких месяцев и не требуют дополнительных финансовых вложений, а в конце отчетного периода позволят использовать ряд налоговых льгот, установленных законодательством.

Часто предприятия малого и среднего бизнеса сталкиваются с проблемой внедрения нововведений, которые требуют перераспределения финансовых и материальных ресурсов, либо в связи с отсутствием разработанной системы оценки показателей или недоверием к ней, либо по причине страха принятия ответственности за итоговое решение.

Если последнее относится к компетенциям руководителя и его личным характеристикам, то для системы оценки показателей есть традиционный устоявшийся инструмент - расчет коэффициентов платежеспособности предприятия.

К основным коэффициентам платежеспособности относятся [4]:

1. Коэффициент текущей ликвидности ( $K_1$ );
2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_2$ );
3. Коэффициент обеспеченности обязательств активами ( $K_3$ ).

Каждый из представленных показателей имеет свое нормативное значение, которое может отличаться в зависимости от того, в какой отрасли работает предприятие, но смысловую нагрузку они несут одинаковую для всех отраслей.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность организации исполнять краткосрочные обязательства текущих активов. Данный коэффициент может отражать не только возможность погашать свои обязательства, но и корректность финансирования деятельности организации за счет кредитных средств. Эта ситуация может возникать, когда на финансирование инвестиционной деятельности предприятие открывает кредитную линию для пополнения оборотных средств. Нецелевое использование кредитных средств в конечном итоге может вызвать дисбаланс внутри финансовых потоков.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует предприятие как способное или не способное самостоятельно обеспечить свою финансовую устойчивость. Спрогнозировать тенденции развития рынка Республики Беларусь за последние пятилетие за частую было достаточно сложно, особенно если речь шла о принятии быстрого решения на долгосрочную перспективу. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами может послужить инструментом о инициативе проведения переговоров с поставщиками и заказчиками и внесения изменений в договора или же о решении привлечения дополнительных денежных средств от банков и заемщиков.

Рисунок 2 показывает в каких случаях необходимо особенно тщательно отслеживать изменения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами.

	Форма расчетов с поставщиком		
Форма расчетов с заказчиком	Предоплата	По факту поставки	Отсрочка платежа
Предоплата			
По факту поставки			
Отсрочка платежа			

\*- цветовое расшифровка условных обозначений

K2 соответствует нормативному значению	K2 требует внимания Равен нормативному значению	K2 требует вмешательства Не соответствует нормативному значению
--	--	--

Рисунок 2. – Модель оценки эффективности управления собственными ресурсами на основе K2

Упрощённую модель принятия решения о привлечении дополнительных денежных потоков можно описать следующим образом (рисунок 3).

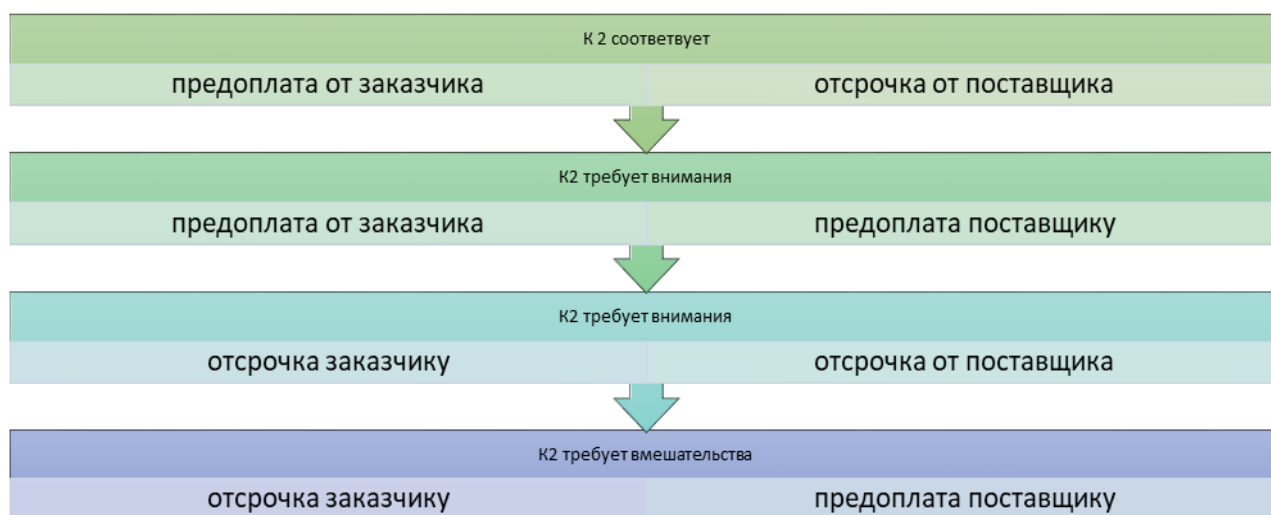


Рисунок 3. – Упрощённая модель оценки эффективности управления собственными ресурсами на основе K2

Построение данной модели носит ряд допущений, например, не учитываются сроки предоплаты и отсрочки платежа, вид заключаемых договоров, формы собственности юридических лиц, источники финансирования поставщиков и заказчиков, все эти аспекты накладывают ряд дополнительных юридических ограничений на принятие управленческого решения.

Коэффициент обеспеченности обязательств активами показывает способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам или другими словами на сколько ваш бизнес принадлежит вам, а не вашим кредиторам.

Принятие управленческих решений в сфере регулирования финансовых и материальных потоков на предприятии на основе коэффициентов платежеспособности может войти в надежный инструмент руководителя только в том случае, если их можно рассчитать не на конец отчетного периода, а чаще всего это середина месяца следующий за отчетным кварталом, а на текущую дату.

Таким образом, можно сделать вывод, что традиционные коэффициенты платёжеспособности организации являются одним из наиболее быстрых расчётных способов принятия управленческих решений, основанных на цифровом воплощении деятельности организации, которое построено по правилам бухгалтерского учета.

#### Список использованных источников

1. Шесть моделей управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://neuromap.tech/articles-model-business>. - Дата доступа 25.10.2025.
2. Современные тренды в управлении коммерческой деятельностью [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sboard.online/blog/trendy-upravleniya-2025>. - Дата доступа 25.10.2025.
3. Белгосстрах [Электронный ресурс] // БЕЛГОССТРАХ сайт. – Режим доступа : <https://bgs.by/ru/citizen/health/152>. - Дата доступа 25.10.2025.
4. Об утверждении Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : Постановление Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь от 27.12.2011 N 140/206 (ред. от 04.10.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/sanacija-i-bankrotstvo/Post-MF-ME-27-12-2011-N140-206.pdf>. – Дата доступа 25.10.2025.