

Рецензент: Забарная Э. Н., д.э.н., профессор, зав. кафедры экономических систем и управления инновационным развитием Одесского национального политехнического университета.

11.12.2014

УДК 658.7

Аль-Шаргі Фахд

ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАХОВИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

В статті обґрунтовано підхід до диверсифікації промислового виробництва, який передбачає формування додаткового рівня незавершеного виробництва та запасів готової продукції. Автором визначено варіант розширення вузьких місць у виробництві, який необхідно економічно обґрунтувати, тобто поставити завдання вибору альтернативних варіантів реалізації диверсифікованого виробництва: або створення додаткових потужностей чи зняття з виробництва в зазначені періоди менш вигідної продукції, або створення додаткового рівня незавершеного виробництва та запасів готової продукції. Саме тому обґрунтовано, що для реалізації системи оперативного управління виробництвом є потреба у складі готової продукції, де формуються страхові запаси. Така задача повинна бути узгоджена з техніко-економічним та фінансовим плануванням, так як під створення додаткових оборотних активів необхідні фінансові ресурси. Отже, подібна задача відноситься і до проблем фінансового управління на підприємстві. В результаті проведеного дослідження доведено, що розглянуте додаткове збільшення страхових запасів має бути обґрунтоване розрахунками економічної ефективності: фінансові витрати на утримання додаткових оборотних активів повинні бути покриті прибутком від додаткового збільшення обсягів продажів.

Ключові слова: підприємство, запас, оперативне управління, фінанси, потужність, продукція.

Аль-Шаргі Фахд

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРАХОВОГО ЗАПАСА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

В статье обоснован подход к диверсификации промышленного производства, который предусматривает формирование дополнительного уровня незавершенного производства и запасов готовой продукции. Автором определено вариант расширения узких мест в производстве, который необходимо экономически обосновать, то есть поставить задачу выбора альтернативных вариантов реализации диверсифицированного производства: либо создание дополнительных мощностей или снятия с производства в указанные периоды менее выгодной продукции, или создание

дополнительного уровня незавершенного производства и запасов готовой продукции. Именно поэтому обоснованно, что для реализации системы оперативного управления производством является потребность в составе готовой продукции, где формируются страховые запасы. Такая задача должна быть согласована с технико-экономическим и финансовым планированием предприятия, так как под создание дополнительных оборотных активов необходимы финансовые ресурсы. Итак, подобная задача относится и к проблемам финансового управления на предприятии. В результате проведенного исследования доказано, что рассмотренное дополнительное увеличение страховых запасов должно быть обосновано расчетами экономической эффективности: финансовые расходы на содержание дополнительных оборотных активов должны быть покрыты прибылью от дополнительного увеличения объемов продаж.

Ключевые слова: предприятие, запас, оперативное управление, финансы, мощность, продукция.

Fahd Al- Sharq

RESERVE FUND OPERATIONAL MANAGEMENT ORGANIZATION UNDER THE CONDITIONS OF PRODUCTION DIVERSIFICATION

The article gives the background of production enterprises diversification, which forming of additional unfinished production level as well as a stock of end products. The article substantiates so-called production “narrow places” broadening and gives proof of methodological approach for decision making process. The author suggests different ways to choose alternative ways of diversified production formation which have to be economically proved. Thus the problem can be solved either by means of additional production capacities formation , or by removing less profitable products from certain production periods. The problem can be solved by creation of unfinished products stock and stock of ready-made products either. Thus it was proved that there is a necessity of ready-made goods reserve stock creation to make operative management system functioning possible. Such a task has to be co-ordinated with technical, economic and financial planning of enterprise, as additional assets need additional financial resources. So this task refers to the financial management problems. The research proves that additional increase of reserve stock can be substantiated by economic effectiveness calculation. It means, costs of additional assets maintenance have to be covered by profit gained from sales volume increase.

Keywords: enterprise, stock operating management, finance, power, production.

Постановка проблеми. В умовах нестабільного попиту на продукцію може виникнути така ситуація, коли попит в окремі періоди превалює можливостям виробництва. При цьому річна потужність підприємства з випуску такої продукції більше, ніж річний попит на неї. Подібна ситуація може виникнути і при освоєнні потужностей виробництва нової продукції.

Один з виходів у такій ситуації може полягати у створенні додаткових запасів готової продукції і незавершеного виробництва, тобто здійснюється випуск продукції з додатковим випередженням у ті періоди, коли це дозволяють здійснити потужності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Окремі аспекти проблеми управління страховими запасами підприємства розглядали у своїх роботах Бауерсокс Д. та Клосс Д. [1], Захарченко [3], Титов В. [8], Хан Д. [16] та інші. Але при цьому вони мало приділяли уваги оперативному управлінню запасами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При створенні додаткових заділів продукції (незавершеного виробництва) необхідно врахувати використання його під випуск готової продукції, не плутати даний заділ зі страховим. Додатковий заділ в окремі періоди часу, коли в ньому ще немає потреби, може виконувати роль страхового запасу. Процес цей досить точно може бути алгоритмізований і не порушить основні правила прийняття рішень в системі ОУВ. Однак надалі, щоб не ускладнити розуміння основного методологічного підходу до процесу прийняття рішень у системі ОУВ, зазначену тут локальну задачу ми не будемо поки що торкатися. Вона відноситься до класу задач об'ємно-календарного і техніко-економічного планування, вирішується на верхньому рівні системи ОУВ і буде представлена при модельному описі системи. [5]. Саме тому вважаємо, що питання організації оперативного управління страховими запасами на підприємстві в умовах диверсифікації виробництва заслуговує подальших теоретичних пошуків.

Метою статті є наукове обґрунтування формування страхового запасу готової продукції та незавершеного виробництва на промисловому виробництві в умовах проведення на ньому заходів щодо удосконалення оперативного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можливе створення заділів не готової продукції, а її вузлів, деталей, які визначають завантаження лімітуючих потужностей. Варіант розширення вузьких місць у виробництві треба економічно обґрунтувати, тобто необхідно поставити завдання вибору альтернативних варіантів реалізації диверсифікованого виробництва: або створення додаткових потужностей (це не завдання системи оперативного управління виробництвом (ОУВ) або зняття з виробництва в зазначені періоди менш вигідної продукції, або створення додаткового рівня незавершеного виробництва та запасів готової продукції [1].

Реалізація останніх двох варіантів в системі ОУВ може бути здійснена без особливих труднощів, тим більше, що частина продукції не замовляється з точними термінами поставки, а вказується діапазон часу - місяць, квартал. Це спрощує вирішення даної проблеми, якщо вона виникає. Однак така задача повинна бути узгоджена з техніко-економічним, фінансовим плануванням. Під створення додаткових оборотних активів необхідні фінансові ресурси. Отже, подібна задача відноситься і до проблем фінансового управління на підприємстві [2].

Важливими елементами забезпечення нормального ходу виробничого процесу і системи ОУВ є складські приміщення як для незавершеного виробництва, так і для готової продукції. Певний мінімум незавершеного виробництва може знаходитися і на дільницях виробництва. Складальний процес може забезпечуватися надходженням деталей і складальних одиниць як безпосередньо з дільниць виробництва, так і з центрального складу. Для реалізації системи ОУВ є потреба у складі готової продукції, де формуються страхові запаси. Під страховим запасом готової продукції будемо розуміти не тільки запаси власне готової продукції, але і частину незавершеного виробництва, що знаходиться на близьких стадіях до випуску готових виробів. Цей підхід до формування страхового запасу істотно зменшує рівень оборотних активів підприємства. Нормативний страховий запас готової продукції ділиться на дві частини: страховий запас готової продукції і страховий запас готової продукції в незавершеному виробництві.

Страховий запас готової продукції формується на складі готової продукції і необхідний для виконання термінових замовлень (виникли понад прогнозного попиту) споживачів. Частка страхових запасів готової продукції в загальному об'ємі страхового запасу визначається на основі практики збуту: сюди слід віднести забезпечення термінової потреби з фіксованим терміном відправлення, передоплатою (можливо і частковою), оплатою без затримок по отриманні фінансових документів та ін. Підприємство може впливати на цей процес ціноутворенням, наприклад, при постачанні без затримок продукція продається дорожче і т.п., але виходячи з ринкової кон'юнктури [6]. Якщо виконання частини договорів не пов'язано з жорсткою терміновістю відправки продукції, а період відправлення може тривати 2-5 доби (або більше), то на глибину такої тривалості виробничого циклу бути створена і частина страхового запасу готової продукції. Готові деталі і складальні одиниці можуть перебувати у страховому запасі і на ділянці збірки, і на інших ділянках виробництва. Страховий запас готової продукції може бути і в незавершеному виробництві на різних стадіях технологічного процесу, але на останніх операціях технологічного процесу, близьких до випуску готової продукції. У виробництві з системою ОУВ «канбан» подібна проблема відсутня - вона відразу (протягом декількох діб) може «витягнути» з виробництва необхідну споживачеві готову продукцію. У нашому ж випадку елементи системи «канбан» використовуються зазначеним способом. По мірі вдосконалення організації виробництва, скорочення виробничого циклу самоналагоджувальна система ОУВ може поступово наблизитися до системи типу «канбан» [7].

Якщо виконання частини договорів не пов'язано з жорсткою терміновістю відправки продукції, а період відправлення може тривати 2-5 доби (або більше), то на глибину такої тривалості виробничого циклу бути створена і частина страхового запасу готової продукції. Готові деталі і складальні одиниці можуть перебувати у страховому запасі і на ділянці збірки, і на інших ділянках виробництва. Страховий запас готової продукції

може бути і в незавершеному виробництві на різних стадіях технологічного процесу, але на останніх операціях технологічного процесу, близьких до випуску готової продукції. У виробництві з системою ОУВ «канбан» подібна проблема відсутня - вона відразу (протягом декількох діб) може «витягнути» з виробництва необхідну споживачеві готову продукцію. У нашому ж випадку елементи системи «канбан» використовуються зазначеним способом. По мірі вдосконалення організації виробництва, скорочення виробничого циклу самоналагоджувальна система ОУВ може поступово наблизитися до системи типу «канбан» [7].

Висновок. Слід звернути увагу на фінансову сторону створення страхових запасів готової продукції і незавершеного виробництва. Розглянуте додаткове збільшення страхових запасів повинно бути обґрунтоване розрахунками економічної ефективності: фінансові витрати на утримання додаткових оборотних активів повинні бути покриті прибутком від додаткового збільшення обсягів продажів.

Література

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цель поставок. Пер. с англ /Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: Олимп- Бизнес, 2001. - 640с.
2. Друрж К. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2003. -1071с.
3. Захарченко В.. Логистика: уч. пособ /В. Захарченко. – Одесса: ОНУМ, 1998. – 52с.
4. Смирнитский Е.К. Экономические показатели бизнеса /Е.К. Смирнитский. – М.: Экзамен, 2002.- 512 с.
5. Титов В.В. Оптимизация принятия решений в управлении производством /В.В. Титов. – Новосибирск: Наука, 1981.- 272 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контролинга /Д. Хан – М.: Финансы и статистика, 1997.- 800 с.
7. Cowton C.J., Vail R.L. Система «точно в срок» в производстве: перспективы распределения ресурсов// Omega.- 1994.-Vol.22 (№s)-P.427-441.

1. Bauэrsoks D.Dzh., Kloss D.Dzh. Logy`sty`ka: y`ntegry`rovannaya cel` postavok. Per. s angl /D.Dzh. Bauэrsoks, D.Dzh. Kloss. – М.: Oly`mp- By`znes, 2001. - 640s.

2. Drurzh K. Upravlenchesky`j y` proy`zvodstvennyj uchet. – М.: YuNY`TY`-Dana, 2003. -1071s.

3. Zaxarchenko V.. Logy`sty`ka: uch. posob /V. Zaxarchenko. – Odessa: ONUM, 1998. – 52 s.

4. Smy`rny`tsky`j E.K. Эkonomy`chesky`e pokazately` by`znesa /E.K. Smy`rny`tsky`j. – М.: Экzamen, 2002.- 512 s.

5. Ty`tov V.V. Opty`my`zacy`ya pry`nyaty`ya resheny`j v upravleny`y` proy`zvodstvom /V.V. Ty`tov. – Novosy`by`rsk: Nauka, 1981.- 272 s.

6. Хан Д. Planý`rovany`e y` kontrol`: koncepciya kontroly`nga /D. Хан – М.: Fy`nansы y` staty`sty`ka, 1997.- 800 s.

Рецензент: Захарченко В.І., д.е.н., професор кафедри менеджменту Одеського національного політехнічного університету.

27.12.2014

УДК 331.28

Андрієнко Наталія

**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЙОГО КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ**

Запропоновано методичний підхід визначення розміру преміальних виплат з урахуванням ризиків, пов'язаних з можливістю помилок при формуванні планів, обумовлених нестійкістю кон'юнктури ринкового

Андрієнко Наталія

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ЕГО КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ**

Предложен методический подход определения размера премиальных выплат с учетом рисков, связанных с возможностью ошибок при формировании планов, обусловленных неустойчивостью конъюнктуры рыночного спроса. Его основной задачей является создание дополнительной мотивации руководителю для достижения результата. При этом результат можно измерить как количественно, так и качественно. В статье автором сделана попытка измерить эффективность административной, управленческой работы. С этой целью представлена классификация действующих в настоящее время систем стимулирования менеджмента организации, рассмотрены варианты стимулирования управленческого персонала, построена иерархия систем вознаграждения с ориентацией на результат; предложенный многоуровневое измерение результата. В результате проведенного исследования автором установлено, что методика определения размера премиальных выплат по измерению Вайцмана является более оптимальной чем другие, поскольку позволяет владельцу предприятия заблаговременно учесть риски, связанные с возможностью допущения ошибок в системе планирования, обусловленных неустойчивостью рыночной среды.

Ключевые слова: премия, результат, вознаграждение, стимулирование, риск.