

УДК 658.153

О. П. Швидка,

к.е.н., ст. викладачка кафедри економіки підприємств

Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

PROCESS APPROACH TO CAPITAL MANAGEMENT OBORONTNYM MILK BUSINESS UKRAINE

У статті представлені результати дослідження особливостей управління оборотним капіталом вітчизняних молокопереробних підприємств. Обґрунтовано необхідність використання процесного підходу до управління оборотним капіталом та наведено систему процесів з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

The article presents the results of study of the working capital management of domestic dairy companies. The necessity of using the process approach to working capital management and system processes are subject to industry specific businesses.

Ключові слова: оборотний капітал, управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств, процесний підхід.

I. Вступ

У сучасних динамічних умовах функціонування, процес управління капіталом підприємств ускладнюється через підвищений ризик виникнення непрогнозованих проблем, які потребують термінового вирішення, наявності різних інформаційних потоків, необхідність постійного контролю за динамікою зміни показників та встановленням причин відхилень їх значень тощо. Для оперативного реагування та ефективного управління необхідно використовувати новітні управлінські методи. Одним з яких є процесний підхід, який висвітлений у працях багатьох вчених: Ковалев С.М., Ковалев В.М.[1], Корольков В.Ф., Брагин В.В.[2], Миронова О.О. [3], Репин В.В., Елиферов В.Г.[4,5], Харрінгтон Дж., Сселлінг К.С., Харм Ван Нимвеген [6].

Вибір для дослідження молокопереробних підприємств зумовлений фрагментарністю системи управління оборотним капіталом та потребою у формуванні та вдосконаленні процесу управління всіма елементами оборотного капіталу.

Оскільки більшість праць вчених присвячена застосуванню процесного підходу до управління капіталом підприємств цілому, то недостатній розвиток теоретико-методичних положень щодо процесного управління саме оборотним капіталом, вимагає поглиблення досліджень щодо побудови системи процесів, формування групи показників для контролю ефективності управління, визначення індикаторів оперативного попередження можливих проблем з урахуванням галузевої специфіки обраних підприємств.

II. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування необхідності застосування процесного підходу до управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств, визначення напрямків розвитку для підвищення ефективності їх функціонування.

III. Результати

У сучасних умовах функціонування українських підприємств виникла необхідність появи нових орієнтирів та методів управління для прискорення економічних перетворень. Однією з основних проблем в господарській діяльності більшості молокопереробних підприємств є неефективність методів управління.

Кожне підприємство обраної галузі має власні особливості та відповідну динаміку розвитку, тому в процесі управління оборотним капіталом варто звертати увагу на специфіку їх функціонування та етап життєвого циклу.

Управління оборотним капіталом є безперервним процесом дії на кожен його елемент. Отже, для досягнення поставлених цілей, варто застосовувати процесний підхід, який припускає визначення набору процесів, що виконуються, і подальшу роботу з ними. Для поліпшення функціонування підприємства необхідно: ідентифікувати процеси; призначити керівника (власника) кожного процесу; описати процеси; встановити цілі і показники (індикатори) ефективності процесу; визначити ресурси; управляти процесами на основі цілей і індикаторів. Саме цей інструмент менеджменту дозволить оптимізувати витрати ресурсів і часу на молокозаводах.

На більшості молокопереробних підприємств застосовується функціональний підхід до управління. Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяє поняття "бізнес-процес" як послідовність дій, націлену на досягнення кінцевого, вимірного і конкретного результату. За результатами проведеного дослідження було визначено, що для вітчизняних молокозаводів, враховуючи високу матеріаломісткість, особливо актуальним є питання комплексного управління всіма елементами оборотного капіталу. Обґрунтування системи управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України базується на формуванні системи наскрізних процесів [5] (рис.1).

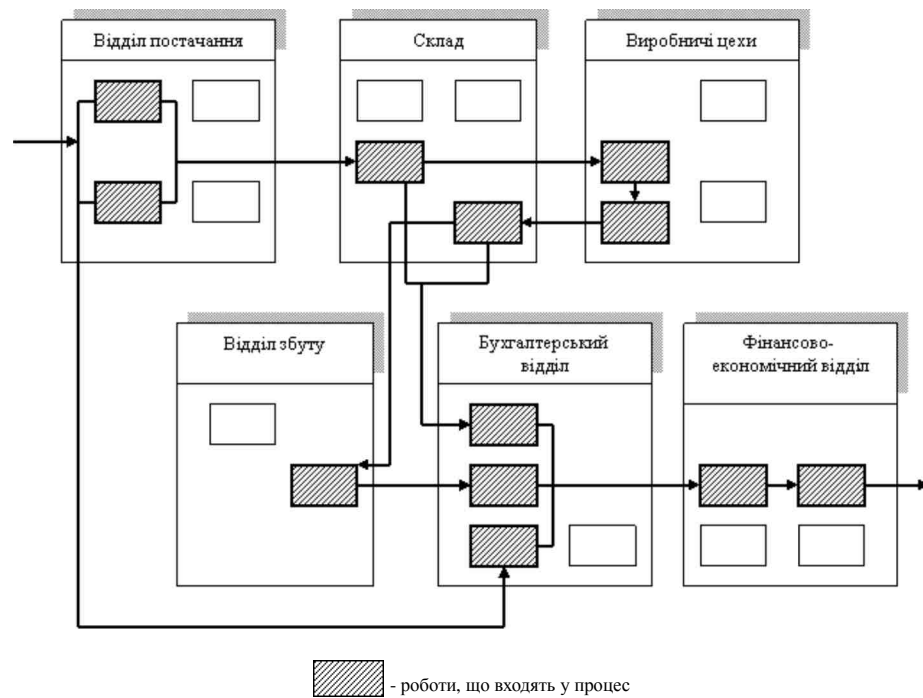


Рис.1. Система процесів управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств

Будь-яке виробниче підприємство є ніщо інше, як система функціонування основних і другорядних бізнес-процесів. Причому будь-який основний бізнес-процес пов'язаний з виробництвом продукції, а, отже, і з роботою усіх або більшості функціональних підрозділів підприємства, основне завдання яких – обслуговування бізнес-процесів, що протікають в ній [3].

Для підвищення ефективності функціонування оборотного капіталу необхідно визначити особливості управління кожним його елементом та формувати ефективну систему їх менеджменту.

Вхід процесу на молокопереробних підприємствах починається з відділу постачання, оскільки саме тут бере свій початок використання оборотного капіталу. Оскільки купівля сировини на молокозаводах відбувається кожні 1-3 дні, то варто особливу увагу приділити управлінню грошовими потоками для своєчасної сплати рахунків і погашення кредиторської заборгованості. На управлінні останньої варто звертати особливу увагу. Як відомо, відволікання коштів у кредиторську заборгованість значно спрощує процес формування оборотного капіталу і сприяє ефективному його використанню, тому варто акцентувати увагу на управлінні цим елементом на першій стадії процесу із застосуванням різних методів оптимізації: переглянути умови договорів на поставку сировини та матеріалів, щодо термінів погашення кредиторської заборгованості, а саме їх подовження; стежити за співвідношенням дебіторської та кредиторської заборгованостей і т.д.

Далі процес управління оборотним капіталом переходить до відділу «склад». Зважаючи на особливість сировини яку використовують обрані підприємства (молоко), а саме - короткий термін придатності та практично відсутність їх у складі запасів, то на молокозаводах у вигляді останніх виступають матеріали: упаковка, біологічні добавки тощо. Тому, при управлінні ними необхідно точно планувати обсяг їх закупівлі, що залежить від обсягів реалізації. В умовах швидкої зміни асортименту та не ефективного використання всього обсягу наявних матеріалів необхідно вживати дієві заходи щодо їх ліквідації (продажу). Існує необхідність у призначенні відповідальної особи за використання запасів.

У зв'язку із сезонністю попиту та заготівлі сировини (молока), велика кількість незавершеного виробництва формується саме у літній період. Збут молочної продукції у цей період має протилежну динаміку (зменшення), тому молоко переробляють на сухе молоко, масло, заморожують напівфабрикати та ін. Відповідно до цього існує гостра необхідність управління цим елементом оборотного капіталу.

Далі процес управління проходить через виробничі цехи, адже саме тут відбувається перетворення сировини у готову продукцію. Потім процес знову переходить на склад, оскільки хоч і на короткий термін, але готова продукція знаходиться саме там.

Що стосується відділу збуту, то саме тут процес управління оборотним капіталом полягає у контролі над заборгованістю клієнтів. Значні суми дебіторської заборгованості спричинені неефективним управлінням. Високі темпи нарощення обсягів виробництва та спрямованість на збільшення клієнтської бази і частки ринку змушує молокопереробні підприємства відвантажувати продукцію споживачам під реалізацію. В таких умовах потрібно контролювати строки погашення заборгованості та визначати її ринкову вартість і реальні витрати підприємства на відволікання оборотного капіталу.

Наступний етап процесу управління оборотним капіталом полягає у надходженні звітів від відділів до бухгалтерії про використання відповідних елементів. Крім того у цьому функціональному підрозділі додатково повинні слідувати за витратами майбутніх періодів, векселями та іншими борговими зобов'язаннями.

Щодо витрат майбутніх періодів, то цей елемент оборотного капіталу завжди потребує управління. Оскільки необхідно детально проаналізувати доцільність вкладення коштів повернення яких відбудеться лише у наступних періодах.

Вексель або інші боргові зобов'язання, як методи управління дебіторською заборгованістю, за результатами дослідження, практично не використовується на вітчизняних молокопереробних підприємствах. Тому варто звернути увагу на розвиток цього методу, оскільки він виправдовує свою ефективність.

Завершується процес управління оборотним капіталом у фінансово-економічному відділі. Оскільки саме тут повинні створюватись загальні звіти про ефективність формування та використання всіх елементів оборотного капіталу, встановлюватись відхилення від прогнозних значень, визначатись їх причини та винуватці цих змін. Також, на основі отриманих фактичних та прогнозованих даних здійснювати процес нормування оборотного капіталу. Проте, за результатами дослідження, на більшості молокопереробних підприємств проводиться тільки процес нормування та аналізу, але не здійснюється діагностика та управління оборотним капіталом. Необхідно особливу увагу приділити комплексній системі управління оборотним капіталом, що і забезпечує процесний підхід.

Структуризація процесу управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств є встановленням просторово-часової структури компонентів різної природи (робочої сили, засобів виробництва, матеріалів, інформації, фінансів) і їх взаємодії з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів в найкоротший час і при мінімальних витратах ресурсів. Однією з головних проблем організації системи управління на обраних підприємствах стала проблема гнучкості.

Метою створення системи управління оборотним капіталом на вітчизняних молокопереробних підприємствах є підвищення результативності діяльності та задоволення попиту споживачів. Основними результатами при застосуванні процесного підходу до управління оборотним капіталом молокозаводів є:

- комплексне використання сировини та матеріалів;
- зростання обсягів виробництва молочних продуктів щорічно;
- підвищення рентабельності продукції;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- підвищення оборотності оборотного капіталу;
- зменшення тривалості одного обороту;
- істотне скорочення кількості непотрібних робіт;
- надання діяльності підприємств цілеспрямованість;

- формування системи мотивації роботи персоналу;
- забезпечення ефективності підприємства в цілому тощо.

Як уже зазначалось, кожне окремо взяте підприємство має певні особливості та власний процес розвитку, тому при формуванні системи процесів для управління оборотним капіталом необхідно враховувати специфіку функціонування кожного молокозаводу окремо.

IV. Висновки

Наявність фрагментарних систем і недоліків в управлінні оборотним капіталом підприємств породжують необхідність їх вирішення. Застосування процесного підходу до управління оборотним капіталом на молокопереробних підприємствах дозволить забезпечити досягнення поставлених управлінських цілей, оперативність реагування на проблеми що виникають, визначити конкретний процес на якому вони відбулись і, як наслідок, підвищити ефективність використання всіх елементів оборотного капіталу. Крім того, запропонований метод управління не потребує значних капіталовкладень, органічно поєднується з існуючою системою управління, поєднуючи різні функції менеджменту.

Перспективою формування та розвитку систем управління оборотним капіталом для більшості підприємств, особливо молокопереробних, є врахування особливостей управління та використання процесного підходу, який дозволить підвищити ефективність використання всіх елементів оборотного капіталу і, як наслідок, забезпечити високий рівень платоспроможності та ліквідності суб'єктів господарювання. Кожна діюча система повинна розвиватись та вдосконалюватись. Важливо не лише діагностувати існуючий стан діяльності підприємства, але й моделювати майбутні кроки його діяльності. Ці питання і є науковим інтересом наших подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Современные методологии описания бизнес-процессов – просто о сложном // <http://www.betec.ru>
2. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процессы управления организацией. – Ярославль: Яртелеком, 2001.– 416 с.
3. Миронова О.О. Сучасні підходи до управління організаціями// http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63670.doc.htm
4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2004. – 408 с.
5. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием// <http://quality.eup.ru/DOCUM5/dpppup.htm>
6. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация). – СПб.: Изд-во “Азбука”, 2002. – 328 с.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"