

УДК 336.764.1:664

*О. В. Шереметинська,
асистент кафедри менеджменту ЗЕД,
Національний університет харчових технологій, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ОБОРІТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

*O. V. Sheremetynska,
Assistant of Department of Management of Foreign Economic Activities,
National University of Food Technologies, Kyiv*

WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON ENTERPRISES OF BAKING INDUSTRY BASED ON PROGRAM AND TARGET APPROACH

*Статтю присвячено питанням удосконалення системи управління оборотними засобами хлібопекарських підприємств з метою підвищення ефективності використання та оптимізації джерел їх фінансування.
Побудовано механізм формування оптимальної системи управління оборотними засобами підприємств. Визначені зовнішні і внутрішні чинники, від яких залежить величина і стан оборотних засобів підприємства.
Розроблено модель управління оборотними засобами хлібопекарських підприємств на основі програмно-цільового підходу.
Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності використання оборотних засобів на підприємстві.*

*The article is devoted to the issues of improvement the system of working capital management on bakery enterprises with the purpose of increase of efficiency of use and optimization of the financing sources.
Constructed the mechanism of formation the optimal working capital management of enterprises. Identified external and internal factors that affect the size and condition of the working capital of the company.
The model of working capital management of bakeries based on program targeted approaches. Developed recommendations to improve the efficiency of working capital in the enterprise.*

Ключові слова: оборотні засоби, управління, хлібопекарські підприємства, програмно-цільовий підхід.

Keywords: working capital, management, bakery enterprises, program targeted approaches.

Постановка проблеми. Розрив міжгосподарських зв'язків, інфляційні процеси в економіці зробили негативний вплив на систему управління оборотними засобами. Тому наявність у підприємства оптимальної системи управління оборотними засобами, а також контроль за станом матеріально-виробничих запасів і дебіторської заборгованості є необхідною передумовою для її нормального функціонування в умовах ринкової економіки.

Особлива увага приділяється ефективності використання оборотних засобів, оскільки його раціональне використання впливає на основні показники господарської діяльності підприємства. Стає очевидним, що в умовах поглиблення економічних реформ потрібні нові підходи до вдосконалення способів управління оборотними засобами. Ці обставини, а також недостатня вивченість окремих теоретичних і практичних аспектів проблеми управління оборотними засобами зумовили актуальність і спрямованість проведення досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема, пов'язана з управлінням оборотними засобами підприємств, присвячено багато наукових публікацій, зокрема Бланка І.А., Бикової К.В., Бобильової А.З., Крейниной М.Н., Шеремета А.Д., Сайфуліна Р.С., Стоянової О.С., Балабанова І.Т., І. Заїчківського О.А., Поддєрьогіна А.М., Ковальова В.В., Кірейцева Г.К., Мазаракі А.А., Маргасової В.Г., Брейлі Р., Майєрс С., Брігхем Ю., Гапенські Л., Ван Хорн Дж. К. та інших.

Постановка завдання. Проблема нестачі оборотних засобів може успішно вирішуватись за допомогою прискорення обороту оборотних засобів та залучення додаткових джерел їх фінансування. Тому, для забезпечення стабільної роботи підприємств хлібопекарської промисловості, необхідно формування організаційно-методичного механізму оптимального управління оборотних засобів.

Основні результати досліджень. Відповідно, механізм управління оборотними засобами хлібопекарських підприємств повинен включати:

1. Формування раціональної структури управління оборотними засобами (наявність певних відділів та служб).
2. Забезпечення гнучкої організаційної взаємодії певних відділів та служб з питань управління оборотними засобами (розподіл функцій управління).
3. Механізм чіткого розподілу оперативного управління елементами оборотних засобів між відділами та службами для підвищення ефективності їх використання та контролю.

Під час проведеного дослідження було виявлено, що політика комплексного оперативного управління оборотними засобами полягає у визначенні раціональних величин їх структурних компонентів, а також величини джерел покриття потреби в оборотних засобах, відповідно, формування методики прийняття управлінських рішень з підвищення ефективності використання оборотних засобів (рис 1.) яка заключається у формуванні правил прийняття управлінських рішень залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного забезпечення підприємства.

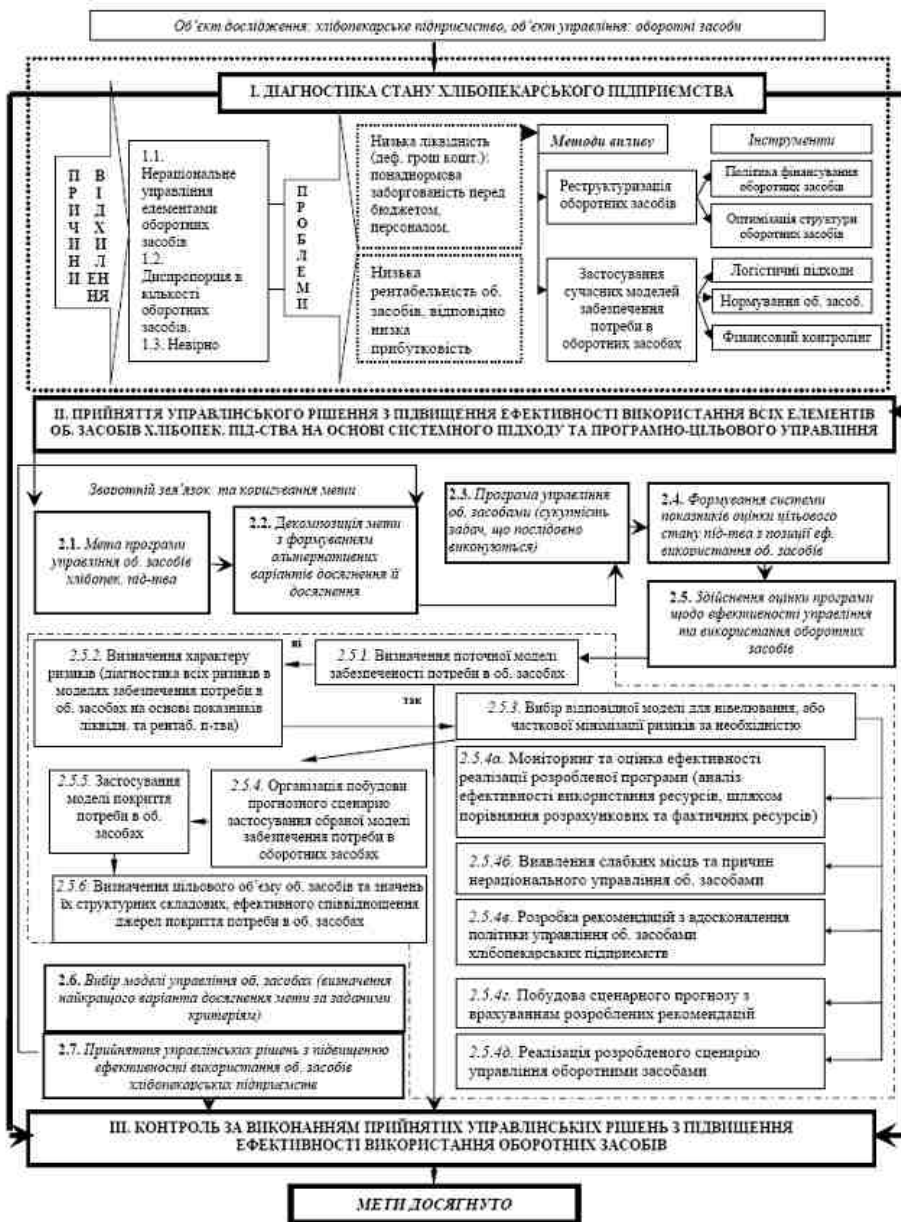


Рис. 1. Модель підвищення ефективності використання оборотних засобів хлібопекарських підприємств

Дана методика відрізняється від традиційних, застосуванням поєднання системного та програмно-цільового підходів до формування програми управління оборотними засобами, як основи визначення потреби в них, а також з'ясуванням характеру комплексних ризиків та управління елементами операційного циклу, що дозволяє досягти заданого рівня ефективності і дозволить забезпечити інваріантність даної методики.

Системне управління оборотними засобами передбачає, що однією з його складових є ресурсна складова, тобто матеріальні, виробничі, фінансові ресурси, при використанні яких реалізується можливість максимізації рентабельності оборотних засобів і всього хлібопекарського підприємства в цілому.

Працюючи на динамічних та невизначених ринках, підприємство повсякчас змушене приймати управлінські рішення, враховуючи дію багаточисельних чинників. Координація управлінських, виробничих та фінансових функцій, а також їх адаптація до ситуації на ринку забезпечується лише ефективно функціонуючою організаційною структурою підприємства. Відповідно, для ефективного функціонування розробленої методики прийняття рішень з підвищення ефективності використання оборотних засобів хлібопекарських підприємств виникає необхідність розробки комплексу заходів організаційного характеру.

Для ефективного управління оборотними засобами хлібопекарських підприємств послідовність заходів повинна здійснюватись в такому порядку, спочатку проводиться аналіз існуючого стану підприємства в цілому та аналіз системи управління оборотними засобами, це дасть змогу виявити причини та проблеми, що виникли на підприємстві. На підставі проведеної діагностики, та виявлених проблем в системі управління оборотними засобами проводиться вибір методів впливу на діагностовану проблему з застосуванням комплексу інструментів, що дають змогу вирішити виявлені проблеми та усунути причини їх виникнення.

На другому етапі, при прийнятті управлінського рішення щодо підвищення ефективності використання оборотних засобів на підприємстві, слід визначити мету даного рішення з декомпозицією мети на другорядні цілі, далі провести розробку програми щодо підвищення ефективності управління оборотними засобами з формуванням системи показників оцінки результатів реалізації запропонованої програми.

За результатами реалізації програми здійснюється оцінка її ефективності та можливості використання, на основі якої виявляються відхилення і розробляються альтернативні варіанти досягнення поставленої мети та вибір оптимальної моделі управління оборотними засобами.

І останнім етапом, що завершує процес формування комплексної програми управління оборотними засобами, являється контроль за прийнятими управлінськими рішеннями і у випадку наявності відхилень в отриманих результатах здійснюється перегляд початкового етапу формування системи управління оборотними засобами.

Механізм управління оборотними засобами не може існувати окремо від інших управлінських механізмів. Рішення у сфері управління поточними активами тісно пов'язані зі стратегією підприємства, маркетинговими дослідженнями, прогнозуванням можливих змін державної галузевої, фінансової, інвестиційної політики, станом банківської та фінансової системи, інвестуванням в основні фонди тощо. Тому на вирішення задач формування дієвого організаційно-методичного механізму оптимального управління оборотними засобами накладаються відповідні обмеження:

- система управління не повинна суперечити основним стратегічним пріоритетам підприємства;
- наслідки запровадженої системи управління повинні бути ефективними для всієї господарської діяльності в цілому, а не тільки для тієї частини господарського процесу, що зайнята управлінням оборотними засобами;
- зниження норм оборотних засобів не повинно зупиняти виробничий процес при їх нестачі;
- наслідки запровадженої системи управління не повинні впливати на психологічний клімат працівників [1, 2].

За необхідністю список зазначених обмежень може поповнюватись зважаючи на мету застосування системи управління оборотними засобами та фактори макро- та мікросередовища, що на неї впливають.

Ефективність системи управління оборотними засобами посиляється за умови паралельного застосування адекватної системи планування. У процесі планування варто використовувати на хлібопекарських підприємствах систему бюджетування, яка на даний момент широко використовується, нормування із

впровадженням норм і нормативів, що відповідають сучасним техніці та технологіям, систему ланцюгів поставок, що дає можливість контролю за рухом запасів на всьому шляху.

Сьогодні на вітчизняних хлібзаводах нормативи розробляються у відповідності до власних потреб та на основі власного досвіду, тобто відсутні загальні стандарти витрат ресурсів, за такої ситуації необхідно визначити та оцінити точність норм, що використовуються, та визначити вплив їх на ефективність діяльності підприємства (рівень витрат, вихід готової продукції, втрати, тощо).

У часи ЄСРП при використанні типових технологічних схем виробництва продукції на всіх підприємствах, нормування оборотних засобів по окремих їх видах здійснювалось централізовано. На сьогодні всі підприємства використовують власні розробки в галузі нормування, що дає змогу спеціалістам, що займаються обліком та контролем за витратами на виробництво сировини та матеріалів мають можливість суб'єктивного оцінювання норм та нормативів витрат оборотних засобів, що дає можливість до викривлення реальної ситуації з використання оборотних засобів, а відповідно і певних втрат, що може понести підприємство. Важливим аспектом при нормуванні витрат оборотних засобів є врахування інноваційних технологій виробництва продукції, що також дає змогу економити матеріальні ресурси.

Найважливішою передумовою застосування системи управління оборотними засобами на вітчизняних хлібзаводах є організаційне забезпечення, суть якого полягає у формуванні такої системи методів та заходів, які б забезпечували раціональне поєднання всіх елементів системи управління оборотними засобами в один механізм. Такими заходами можуть бути чіткі інструкції для кожного працівника по управлінню відповідними елементами оборотних засобів, призначення відповідальних осіб, налагодження інформаційних потоків тощо.

Ефективність впровадження системи управління оборотними засобами можна прослідкувати за динамікою наступних показників: термін оборотності оборотних засобів, збільшення виручки, зниження витрат, зменшення суми дебіторської заборгованості, ліквідація понаднормативних запасів, ефективне використання грошових коштів, коефіцієнт перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, тощо.

Висновки. Отже сформована модель системи управління оборотними засобами на основі програмно-цільового підходу, що відображає взаємозв'язки між її складовими: процесної, елементної та управлінської та є складовою системи менеджменту підприємства, надасть змогу на рівні сформованого управління досягти потрібної ефективності використання елементів оборотних засобів. Розроблена логіко-структурна схема розвитку системи управління оборотними засобами підприємства допоможе здійснити моделювання майбутніх тенденцій розвитку підприємства за визначеними рівнями загального розвитку системи.

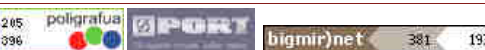
Література.

1. Бланк І.А. Управление активами / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2002. – 720 с.
2. Данилин В. Н. Управление оборотным капиталом предприятия в кризисных условиях / В.Н. Данилин, Е. И. Данилина // Проблемы современной экономики. – 2010. № 3 (35), с. 45-47

References.

1. Blank, I.A. (2002), *Upravlenie aktivami* [Management of actives], Nika-Centr: Jel'ga, Kyiv, Ukraine, p. 720.
- Danilin, V.N. and Danilin E.I. (2010), "Working capital management on company in the crisis", *Problemi sovremennoj ekonomiki*, vol. 3 (35), pp. 45-47.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2014р.



ТОВ "ДКС Центр"