

УДК 658.15:005.33

**Ващенко Н.В.,
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства,
Максимович Ю.І.,
Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені М. Туган-Барановського**

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічного розвитку більшість промислових підприємств гостро відчувають дефіцит оборотних активів. Основною причиною такого явища стала відсутність на підприємствах ефективної системи управління оборотними активами.

Ефективне управління оборотними активами має важливе значення для забезпечення безперервності виробничого процесу підприємств. Для них властивий процес постійного перетворення, в результаті якого повністю змінюється матеріальна форма оборотних активів протягом одного виробничого циклу. Таким чином, для формування виробничої програми в будь-який проміжок часу існує потреба у певних обсягах оборотних активів. Тому кожен проміжок часу вимагає раціональних управлінських рішень на основі використання методів та прийомів економічного аналізу та діагностики, у тому числі щодо управління оборотними активами у умовах обмеженості ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні поняття управління оборотними активами висвітлено у працях провідних українських економістів, таких як А. Д. Василик, М. В. Володькіна, К. В. Ізмайлова, М. Я. Коробов, Л. А. Лігоненко, А. М. Поддєрьогін та ін. Різним аспектам управління оборотними активами присвячені праці таких зарубіжних учених-економістів, як І. А. Бланк, В. В. Ковальов, Б. Коллас, М. Н. Крейніна, Т. Манесс. У той же час деякі питання щодо управління оборотними активами на підприємстві потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства на основі діагностичного інструментарію.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведення економічної діагностики ефективності управління оборотними активами можливо за допомогою певної збалансованої системи показників-індикаторів, які відображають та характеризують стан оборотних активів підприємства.

Збалансована система показників (ЗСП) є однією з найбільш поширених на сьогоднішній день систем управління результативністю підприємства, оскільки інтегрує оцінку діяльності підприємства з точки зору фінансових і не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-слідчих зв'язків між результативними показниками і ключовими факторами (рис. 1), дає можливість оцінити ефективність обраної стратегії, отримати інформацію про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу, виявити недоліки його діяльності й оперативно відреагувати на вплив негативних чинників.

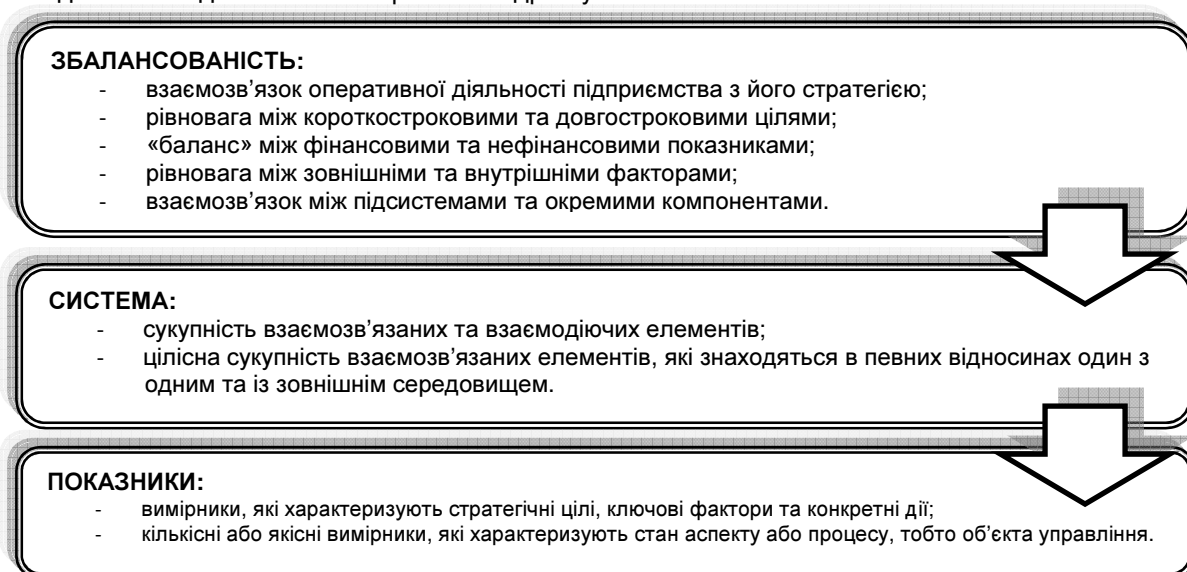


Рис. 1. Категорії поняття «збалансована система показників»

На сьогодні існує безліч схем з розроблення збалансованої системи показників на підприємстві залежно від галузі та виду діяльності, а також від специфіки організації самого підприємства. Проте, на нашу думку, для вдалого впровадження ЗСП на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів, зокрема і для діагностики ефективності управління оборотними активами підприємства.

Умовно процес розроблення системи збалансованих показників для аналізу ефективності управління оборотними активами можна представити у вигляді наступних етапів (рис. 2).

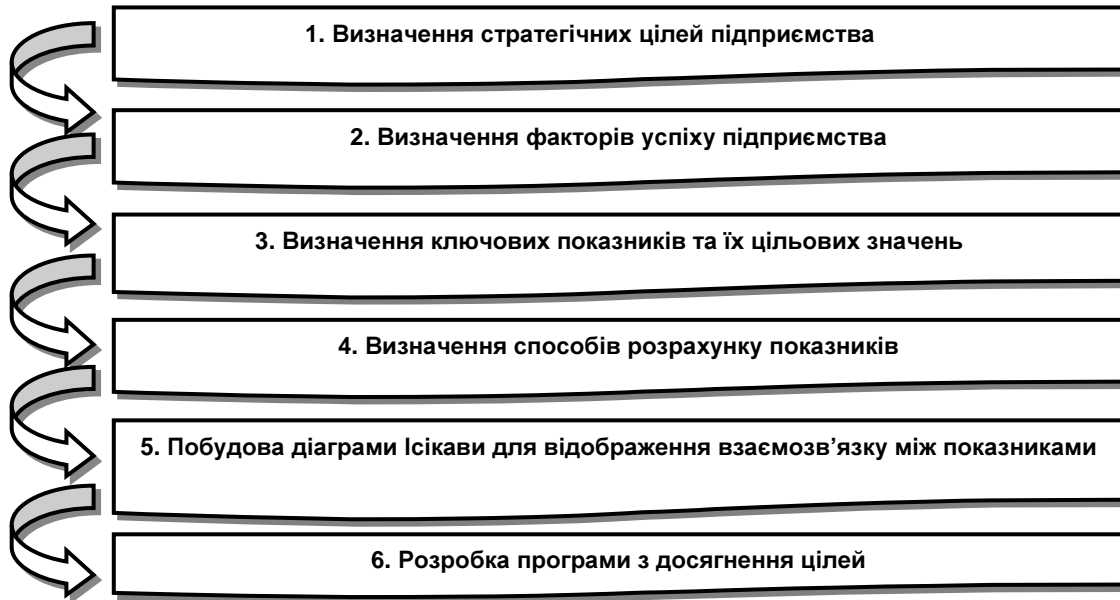


Рис. 2. Основні етапи розроблення ЗСП

На початковому етапі розроблення ЗСП для діагностики ефективності управління оборотними активами підприємства було визначено стратегічну ціль, якої прагне досягти підприємство (рис. 3), та визначено основні фактори успіху (табл. 1), за допомогою яких буде досягнута поставлена ціль.

Дослідники стверджують, що основу збалансованої системи показників підприємства в цілому формують такі чотири перспективи, як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток [1; 2; 3; 5; 8].

В даному випадку ми вважаємо, що для проведення діагностики ефективності управління оборотними активами необхідно визначити такі основні аспекти формування ЗСП, як економічна та соціальна ефективність.

Економічна ефективність – сукупність відносних показників, що порівнюють отриманий ефект із витратами або активами, використаними для досягнення цього ефекту [7]. До критеріїв економічної ефективності можна віднести: стратегічну та оперативну ефективність.

Під соціальною ефективністю розуміється максимально можливе забезпечення суспільних потреб людей необхідною продукцією та ступінь задоволення персоналу підприємства. Основними критеріями соціальної ефективності є маркетингова ефективність та ефективна кадрова політика.

На базі розгляду кожного критерію як відносно відособленої системи можна запропонувати сукупність показників-індикаторів та методику розрахунку цих показників, що дозволяють виявити причино-наслідкові зв'язки і ступінь впливу на ефективність управління оборотними активами підприємства (табл. 2).

Вибір найбільш оптимальних ключових показників-індикаторів за кожним пріоритетним критерієм є надзвичайно важливим завданням оскільки на основі отриманих результатів відбувається розробка конкретних заходів, а тому навіть незначні помилки при виборі системи показників можуть призвести до неадекватності отриманих результатів [4].

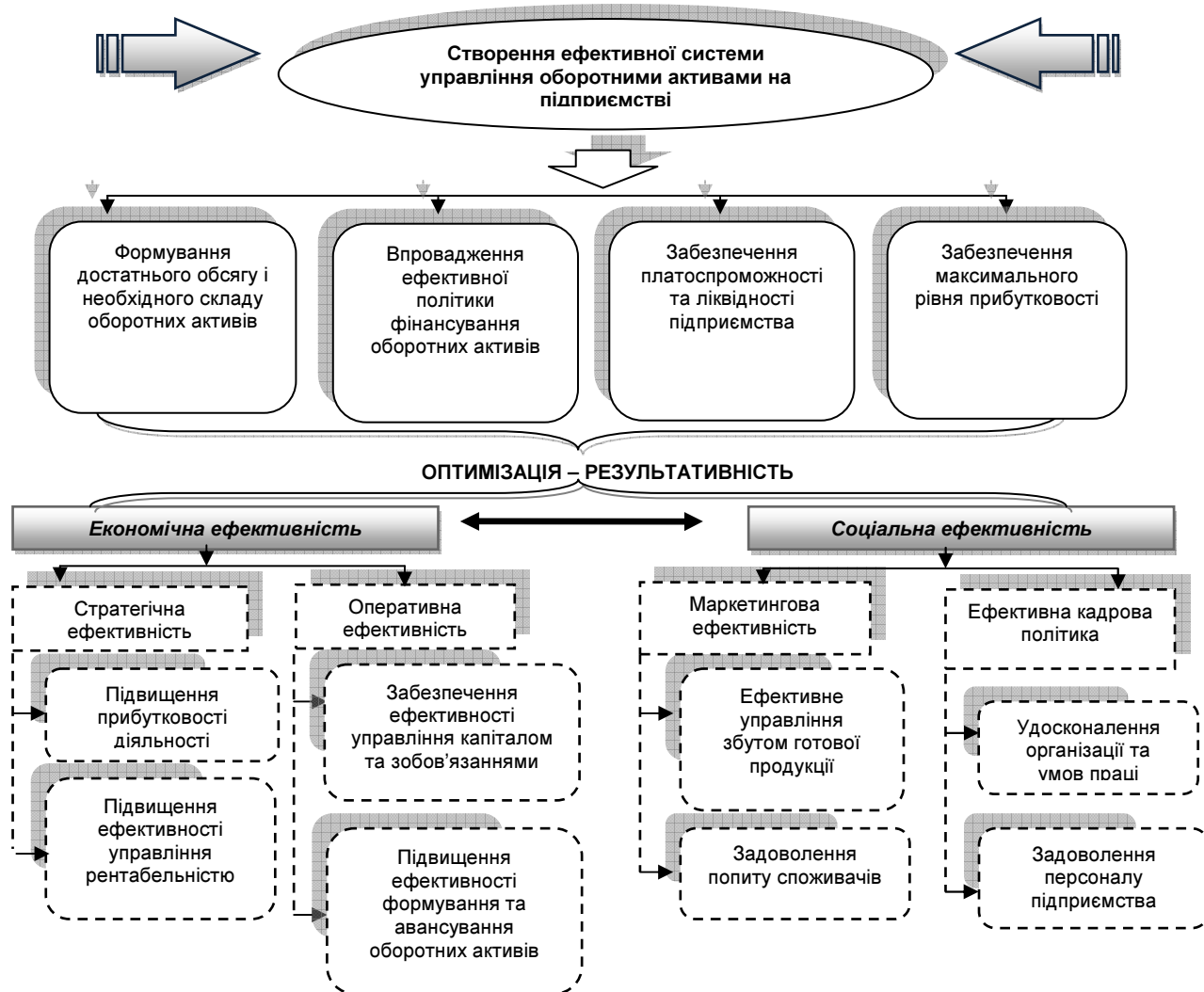


Рис. 3. «Дерево цілей» підприємства методом забезпечення необхідних умов

Таблиця 1

Фактори успіху підприємства

Фактори успіху	Параметри успіху
Стратегічні	1. Наявність ефективної фінансової стратегії, направленої на збільшення прибутку підприємства
	2. Збільшення прибутку підприємства
	3. Раціональне використання прибутку на підприємстві
	4. Ефективне управління рентабельністю підприємства та її максимізація
Оперативні	1. Оптимальна структура капіталу підприємства та його ефективне використання
	2. Фінансова незалежність підприємства
	3. Ефективне управління заборгованістю
	4. Ефективна політика формування та авансування оборотних активів
	5. Раціональне використання оборотних активів
Маркетингові	1. Постійний моніторинг потреб споживачів
	2. Впізнаваність торгівельної марки
	3. Застосування ефективних засобів комунікації
	4. Збільшення обсягів реалізації продукції та частки ринку
	5. Наявність ефективної системи збуту продукції
Кадрові	1. Поліпшення поділу і кооперації праці
	2. Високий рівень кваліфікації та професіоналізму працівників
	3. Поліпшення соціально-психологічних умов праці
	4. Ефективний стиль керівництва та удосконалена структура апарату управління
	5. Удосконалення системи оплати праці та стимулювання працівників
	6. Збереження ключових фахівців

Таблиця 2

Розрахунок збалансованої системи показників підприємства

Ефективність функціонування підприємства	Завдання	Результативний показник	Формула розрахунку
Стратегічна ефективність	Збільшення прибутку підприємства та максимізація показників рентабельності	Комерційна рентабельність (Рком)	$R_{ком} = \text{Прч} / \text{Врч} \times 100$
		Рентабельність власного капіталу (Рвк)	$R_{вк} = \text{Прч} / \text{ВК} \times 100$
		Рентабельність позикового капіталу (Рпк)	$R_{пк} = \text{Прч} / \text{ПК} \times 100$
		Рентабельність оборотних активів (Роа)	$R_{оа} = \text{Пч} / \text{ОАср} \times 100$
		Рентабельність виробничих фондів (Рвф)	$R_{вф} = \text{Прч} \times 100 / (\text{Фср} + \text{МОАср})$
		Рентабельність активів (Ра)	$R_{а} = \text{Прч} / \text{А} \times 100$
		Рентабельність поточних витрат (Рпв)	$R_{пв} = \text{Прч} / \text{ПВ} \times 100$
Оперативна ефективність	Оптимізація структури капіталу та ефективне управління заборгованістю підприємства	Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	$K_{фл} = \text{ПК} / \text{ВК}$
		Коефіцієнт загальної ліквідності (Кол)	$K_{ол} = \text{ОА} / \text{ПКк}$
		Коефіцієнт заборгованості (Кз)	$K_{з} = \text{ПК} / \text{К}$
		Коефіцієнт оборотності капіталу (Коб.к)	$K_{об.к} = \text{Врч} / \text{К}$
		Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Коб.вк)	$K_{об.вк} = \text{Врч} / \text{ВК}$
		Коефіцієнт оборотності позикового капіталу (Коб.пк)	$K_{об.пк} = \text{Врч} / \text{ПК}$
	Ефективне формування та авансування оборотних активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	$K_{об} = \text{Врч} / \text{ОАср}$
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Коб.дз)	$K_{об.дз} = \text{Врч} / \text{ОАдз}$
		Тривалість звороту виробничих запасів (твз)	$t_{вз} = 3 \text{вир.} \times \text{Дк} / \text{С}$
		Тривалість одного обороту товарів (тт)	$t_{т} = 3 \text{тов.} \times \text{Дк} / \text{С}$
		Коефіцієнт робочого капіталу (Крк)	$K_{рк} = \text{РК} / \text{ОАср}$
Маркетингова ефективність	Ефективне управління збутом продукції	Рівень витратоємності збуту продукції (Рв.зб)	$R_{в.зб} = \text{Вит.зб.} / \text{Врч} \times 100$
		Частка ринку (Дрин.)	$D_{рин.} = \text{Вр підпр.} / \text{Вр заг.}$
		Індекс відношення ціни нашого товару до товару конкурента (Іц)	$I_{ц} = \text{Цп} / \text{Цк}$
	Задоволення попиту споживачів	Привабливість торгової марки	-
		Ефективність засобів комунікації	-
		Наявність широкого вибору товарів	-
Персонал	Удосконалення організації та умов праці	Продуктивність праці (ПТ)	$P_{т} = \text{Врч} / \text{Чср.сп}$
		Фондоозброєність (Фосн)	$F_{осн} = \text{Фср} / \text{Чср.сп}$
		Прибуток на одного працівника (Пр на 1прац.)	$P_{р \text{ на } 1 \text{ прац.}} = \text{Прч} / \text{Чср.сп}$
		Рівень ФОП (Рв.фоп)	$R_{в.фоп} = \text{ФОП} / \text{Врч} \times 100$
	Ефективна кадрова політика	Коефіцієнт постійності кадрів (Кпос.)	$K_{пос.} = \text{Чк} / \text{Чср.сп}$
		Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	$K_{пл} = \text{Чвиб.} / \text{Чср.сп}$

Умовні позначення: Прч – чистий прибуток; Врч – чиста виручка від реалізації; ВК – сума власного капіталу; ПК – сума позикового капіталу; ОАср – середня сума оборотних активів; Фср – середня вартість основних фондів; МОАср – середня вартість матеріальних оборотних активів; А – сума активів; ПВ – сума поточних витрат; ПКк – вартість короткострокового позикового капіталу; ОА – вартість оборотних активів; К – вартість капіталу; ОАдз – сума дебіторської заборгованості; Звир. – вартість виробничих запасів; Дк – кількість календарних днів; С – собівартість продукції; Зтов. – вартість товарних запасів; РК – робочий капітал; Вит.зб. – сума витрат на збут; Вр підпр. – виручка від реалізації підприємства; Вр заг. – виручка від реалізації в галузі; Чср.сп – середньооблікова чисельність працівників; ФОП – фонд оплати праці; Чк – чисельність працівників на кінець періоду; Чвиб. – кількість працівників, що вибули.

При формуванні системи показників-індикаторів для діагностики ефективності управління оборотними активами підприємства необхідно дотримуватись певних вимог:

– прагнути до того, щоб показники економічної діагностики повно й об'єктивно відображали стан оборотних активів підприємства і надавали їм точну кількісну та якісну оцінку;

– добиватися комплексності, збалансованості, багатоаспектності показників, що дозволить врахувати всі аспекти управління оборотними активами;

- передбачати наявність взаємозв'язку з показниками більш високого (низького) рівня;
- забезпечувати достовірність, повноту і своєчасність одержання інформації, на основі якої розраховуються показники;
- враховувати можливі зміни умов, задач і цілей діяльності підприємства відносно управління оборотними активами;

— добиватися компактності і зручності показників для практичних розрахунків, це особливо важливо, коли необхідно оперативно провести експрес-діагностику управління оборотними активами підприємства.

Таким чином, основними принципами в процесі формування системи показників-індикаторів економічної діагностики ефективності управління оборотними активами підприємства повинні стати простота проведення, оперативність розрахунків та збалансованість відібраних показників-індикаторів [6].

Взаємозв'язок показників-індикаторів, обраних для діагностики ефективності управління оборотними активами підприємства, візуально можна представити за допомогою діаграми Ісікави (рис. 4), що дозволяє доволі чітко побачити проблеми у діяльності підприємства та його сильні сторони, зміцнення яких допоможе досягненню головної мети, систематизувати всі потенційні причини, які заважають якісному управлінню оборотними активами підприємства, виокремити з них найсуттєвіші і провести порівняльний пошук першопричини.

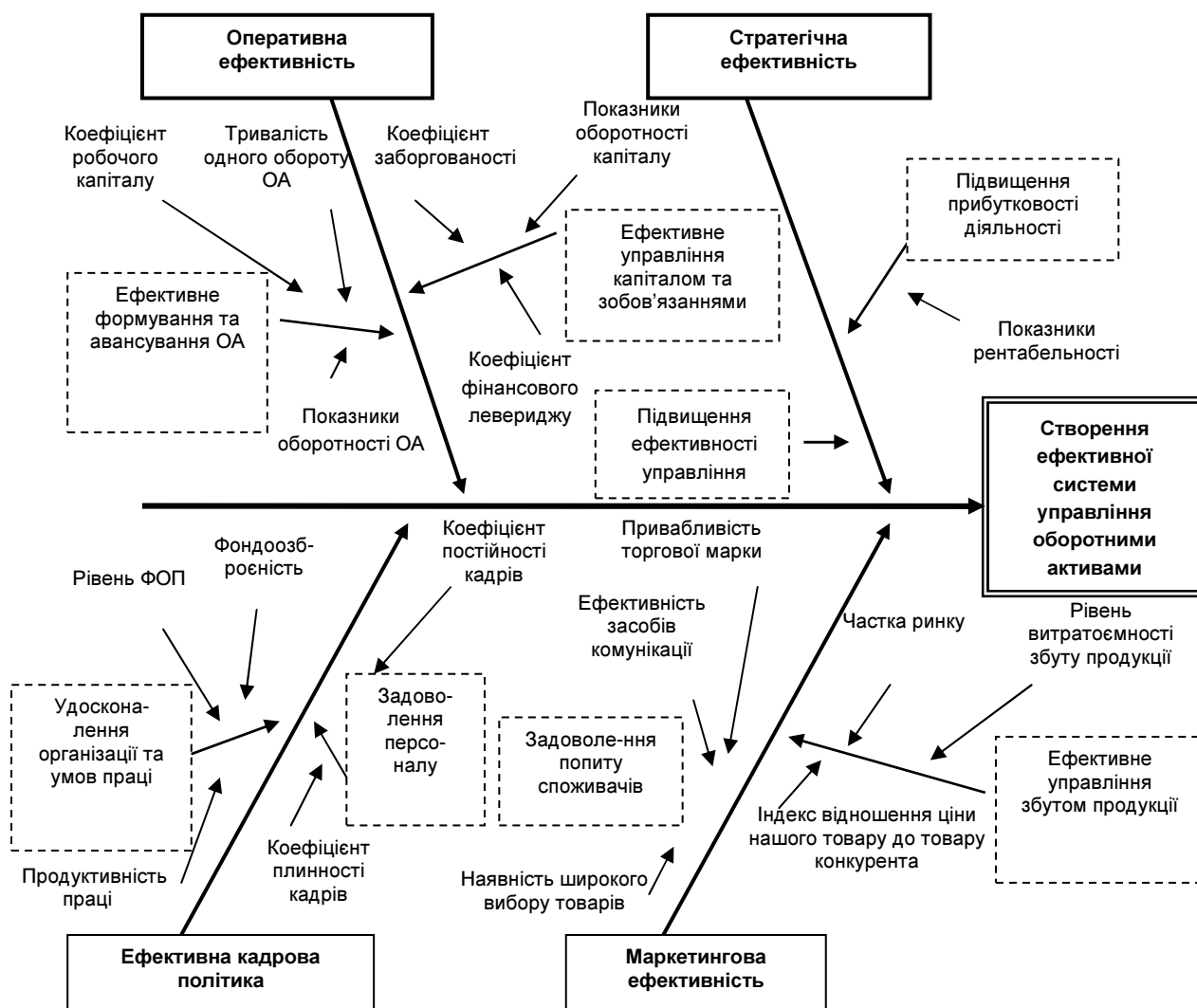


Рис. 4. Діаграма Ісікави щодо створення ефективної системи управління оборотними активами

В результаті проведених досліджень можна виділити основні напрямки створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства:

- прискорення оборотності оборотних активів за рахунок визначення зайвих запасів та їх ліквідації, оптимального вибору постачальників і поліпшення організації постачання; впровадження

нових технологій та підвищення ефективності праці; раціональної організації збуту, формування і реалізація ефективної кредитної політики;

– формування такого обсягу та структури запасів, які б забезпечили неперервність і стабільність виробничого процесу при мінімальних витратах на утримання запасів;

– оптимізація обсягу дебіторської заборгованості, розрахунків та визначення оптимального залишку грошових коштів, складання бюджетів поточних надходжень і витрат;

– використання раціональної політики фінансування оборотних активів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, підсумовуючи викладене, можна сказати, що збалансована система показників є оптимальною системою комплексного оцінювання і управління оборотних активів підприємства, оскільки дає змогу дослідити як фінансову, так і нефінансову складову.

Проведене дослідження показників управління оборотними активами підприємства послужило основою для розробки системи показників-індикаторів економічної діагностики, здатної представляти економічну та соціальну ефективність діяльності підприємства.

На нашу думку, сформована система показників-індикаторів комплексно враховує усі аспекти управління оборотними активами, сприяє ефективному та якісному проведенню процесу економічної діагностики управління оборотними активами підприємства та допомагає зорієнтувати адміністрацію підприємства на прийняття ефективних управлінських рішень.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних засад формування збалансованої системи показників аналізу ефективності управління оборотними активами на вітчизняних підприємствах.

Бібліографічний список

1. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегій підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 161-167.
2. Королькова І. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників / І. Королькова, О. Королькова // Економіка підприємства. – 2010. – № 9. – С. 49-51.
3. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192-203.
4. Обуховський С. Збалансована система показників в Україні: проблеми запровадження та шляхи вирішення / С. Обуховський // Економічний аналіз. – 2010. – № 6. – С. 470-472.
5. Руда Р. В. Збалансована система оцінки фінансового потенціалу підприємства [Текст] / Р. В. Руда // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4(16). – С. 170-172.
6. Сагалакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н. О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2 (2). – С. 19-23.
7. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності функціонування хлібопекарського підприємства / А. Смутко // Економічний аналіз. – 2012. – №10 (4). – С. 366-369.
8. Шліхта В. М. Особливості використання системи збалансованих показників як інструменту впровадження інноваційних змін / В. М. Шліхта // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8(122). – С. 243-249.

Анотація

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління оборотними активами підприємства на основі діагностичного інструментарію. Запропоновано систему збалансованих показників та відображено взаємозв'язок між результативними показниками і ключовими факторами успіху для аналізу ефективності управління оборотними активами на підприємстві. Визначено стратегічну ціль та обґрунтовано основні аспекти формування збалансованої системи показників для проведення діагностики ефективності управління оборотними активами на підприємстві такі як економічна та соціальна ефективність.

Ключові слова: управління оборотними активами, збалансована система показників, ефективність, фактори успіху, діаграми Ісікави, показники-індикатори.

Аннотация

Статья посвящена обоснованию теоретических основ и практических рекомендаций по созданию эффективной системы управления оборотными активами предприятия на основе диагностического инструментария. Предложена система сбалансированных показателей и отображена взаимосвязь между результативными показателями и ключевыми факторами успеха для анализа эффективности управления оборотными активами на предприятии. Определена