

УДК 657

Суков Г.С.,

*заступник генерального директора з фінансових питань і збуту ЗАТ
"Новокраматорський машинобудівний завод"*

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ВЕЛИКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано процесний підхід до формування логічної системи управління оборотними активами великого машинобудівного підприємства

В умовах економічного зростання та подальшої реалізації стратегічного курсу вітчизняних підприємств, направлено на інтеграцію в світовий економічний простір, особливого значення набувають питання, пов'язані з розробкою та застосуванням нових технологій фінансового менеджменту великих промислових підприємств, частиною якого є система управління оборотними активами. Разом з тим загальновідомо, що саме при формуванні системи управління цієї складової активів підприємств залишається багато невирішених проблем. Однією з основних причин такого стану є недостатній розвиток основних положень системи управління найменш ліквідними активами підприємства (виробничими запасами, незавершеним виробництвом, готовою продукцією) в умовах економіки перехідного періоду та періоду становлення ринкових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останнім часом проблемам ефективного управління оборотними активами присвячено досить багато публікацій. Тема широко висвітлюється у підручниках та навчальних посібниках як вітчизняних, так і зарубіжних авторів (зокрема, І.А. Бланка, Є. Брігхема, Г.Г. Кірейцева, Г.О.Крамаренко)

Метою дослідження є обґрунтування процесного підходу до формування логічної системи управління оборотними активами великого машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розробка основних принципів управління вказаною частиною оборотних активів, постановка проблеми та прийняття управлінських рішень з раціонального використання ресурсів залежить від стратегічних цілей підприємства

та ринкових особливостей функціонування. Складності, з якими зіштовхується промислове підприємство, можуть бути пов'язані як з несподіваними змінами зовнішніх умов діяльності (економічна криза, зміна бізнес-середовища, коливання цін і т.д.), так і з причинами, закладеними в самій організації, її внутрішніх структурах, системах і процесах.

Сучасна індустріальна економіка характеризується інтенсивними інтеграційними процесами, які виникають як реакції у відповідь зі сторони підприємства на посилення тиску зовнішніх конкурентних факторів та випадкові впливи оточуючого соціально-економічного середовища.

В сучасних умовах господарювання підприємства все частіше пов'язують перспективи свого виживання в конкурентній боротьбі з налагодженням співробітництва з багаточисельними та різноманітними бізнес-партнерами, в результаті якого формуються якби єдині економічні, технологічні та організаційні умови для господарської діяльності всіх учасників цього ланцюга. В індустріально розвинених країнах спостерігається тенденція до заміни традиційних ринкових операцій обміну різноманітними формами співробітництва між фірмами, що посилюється. Однією з форм такої організації міжфірмової взаємодії є логістичний ланцюг.

Логістичний ланцюг як особлива форма координації виробництва та міжвиробничої взаємодії має ряд специфічних характеристик. Перерахуємо ці характеристики:

– по-перше, всі учасники логістичного ланцюга орієнтовані на досягнення єдиної

стратегічної цілі – доставку кінцевому споживачу потрібної продукції потрібної якості в потрібне місце та в потрібний час при мінімальних затратах;

– по-друге, вибір стратегії розвитку всього логістичного ланцюга ґрунтується на врахуванні всіх інтересів всіх її учасників та принципах взаємної вигоди;

– по-третє, суперечливі інтереси учасників логістичного ланцюга, що виникають, узгоджуються з урахуванням глобальних логістичних цілей;

– по-четверте, основою тісної взаємодії всіх учасників логістичного ланцюга є матеріальні та відповідні їм інформаційні та фінансові потоки;

– по-п'яте, успішне здійснення господарської діяльності кожним учасником логістичного ланцюга залежить від надійного та всестороннього обміну інформацією, а також її сумісної генерації та використання, а саме для логістичного ланцюга має місце інформаційна єдність;

– і врешті-решт, всі учасники логістичного ланцюга прагнуть до забезпечення його стабільності, надійності та безпеки.

Організація взаємодії між різноманітними економічними суб'єктами у формі логістичного ланцюга дає можливість цій групі учасників ефективно впливати на ринок шляхом управління всім виробничо-розподільчим циклом з єдиного центру та забезпечує йому суттєві переваги. До таких стратегічних переваг відносять:

– зниження витрат на окремі логістичні операції, що виконуються спеціалізованими підприємствами, а також зниження сукупних логістичних витрат на весь логістичний цикл "Постачання – Виробництво – Збут";

– посилення спеціалізації окремих учасників логістичного ланцюга на тих видах робіт або послуг, які є ключовими в забезпеченні їх конкурентних переваг;

– підвищення гнучкості і надійності функціонування такої системи;

– зниження підприємницького ризику для кожного з учасників цього об'єднання.

Таким чином, об'єднання окремих суб'єктів господарської діяльності в єдиний узгоджений механізм призводить до виникнення організаційної, технологічної, економічної та інформаційної єдності поточкових процесів, що створює передумови для застосування логістичного підходу.

Принципова відмінність логістичного підходу від традиційних методологічних підходів до управління матеріалопотоками полягає в тому, що концепція логістики припускає інтеграцію окремих ланок металопрвідного ланцюга в єдину систему, що здатна адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На відміну від класичних методів управління спеціалізованими господарськими системами чи окремими функціями і учасниками всередині господарських систем, логістика дає можливість здійснювати скоординоване управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, забезпечуючи їх синхронність і високі кінцеві результати діяльності всіх учасників руху товаропотоку.

Суть логістичного підходу полягає в тому, що поточкові процеси, що здійснюються між учасниками логістичного ланцюга, розглядається як системна цілісність, а оптимізація такої системи здійснюється на основі глобального (загальносистемного) критерії досягнення мети.

З точки зору процесного підходу, функціонування виробничого підприємства можна описати як визначену взаємодію його головних бізнес-процесів. Наприклад, бізнес-діяльність великого промислового підприємства важкого машинобудування (ЗАТ "НКМЗ") визначається виходячи із взаємодії трьох головних бізнес-процесів. Це забезпечуючі бізнес-процеси, основні бізнес-процеси і організаційно-управлінські бізнес-процеси. Бізнес-процеси охоплюють всі аспекти виробничої і господарської діяльності підприємства.

Аналіз величини виробничих запасів в розрізі бізнес-процесів ЗАО "НКМЗ" показав, що в металургійних, механічних і механозбірних цехах сконцентровані значні

виробничі запаси, а саме у 2001 році вони становили 48 % від вартості всіх запасів, відображеної у річному балансі підприємства, у 2002 році, у 2003 році і у 2004 році вони становили – 17 %, 21 % та 17 %, відповідно. Таким чином, бізнес-процес “виробництво продукції” є одним із найкрупніших утримувачів виробничих запасів підприємства. Однак лідером у сфері утримувачів виробничих запасів серед описаних вище бізнес-процесів безсумнівно є бізнес-процес “забезпечення матеріальними ресурсами і комерційна діяльність”, за ним числились у 2001 році, у 2002 році, у 2003 році і у 2004 році – 30%, 65%, 62%, 63% від вартості всіх запасів, відображених у річному балансі підприємства.

Тут же необхідно сказати про взаємодію вказаних бізнес-процесів з точки зору формування, організації і функціонування системи управління виробничими запасами машинобудівного підприємства. Адже вирішення цілого ряду ключових проблем якісної підготовки і своєчасного забезпечення бізнес-процесу “виробництво продукції” залежить від організації і функціонування бізнес-процесу “забезпечення матеріальними ресурсами, комерційна діяльність”. І у зв'язку з цим необхідно розглядати формування системи управління виробничими запасами з точки зору якісної взаємодії бізнес-процесів,

що складають основу для створення ефективної системи управління виробничими запасами великого машинобудівного підприємства.

Аналогічна взаємодія між бізнес-процесами має бути організована при управлінні такої складової оборотних активів, як готова продукція. Тут з бізнес-процесом “виробництво продукції” тісно пов'язані та взаємодіють цілий ряд бізнес-процесів, серед яких “управління маркетингом”, “управління контрактами, фінансами, поставками”, “бухгалтерський та управлінський облік” та ін.

В рамках реалізації програми комплексного реінженірингу бізнес-процесами в період з 1998 року по 2004 рік спеціалістами акціонерного товариства запропоновані, розроблені та впроваджені цілий ряд науково-практичних рекомендацій по вдосконаленню системи управління оборотними активами, які були відображені в нормативних документах підприємства, направлені на реалізацію всієї логістичної системи управління активами ЗАТ “НКМЗ”. Серед них необхідно виділити наступне:

– розробка методології і здійснення розрахунків нормативів нормованих оборотних активів в розрізі структурних підрозділів акціонерного товариства (табл. 1);

Таблиця 1. Нормативи нормованих складових оборотних активів ЗАТ “НКМЗ” у розрізі періодів їх дії

№ з/п	Оборотні активи	Норматив на 2001 р.	Норматив на 2003 р.	Норматив на 2005 р.
1	Виробничі запаси, тис. грн.	31074	58694	109597
2	Незавершене виробництво, тонн.	50770	50770	51888
3	Готова продукція, тис. грн.	14246	49582	88971

– обґрунтованість процесного підходу до управління оборотними активами, який дозволив сформувати найбільш ефективну систему управління оборотними акціонерного товариства на основі взаємодії бізнес-процесів;

– аналіз механізму формування систем управління оборотними активами машинобудівних підприємств, в тому числі систем, розроблених з позицій логістичного підходу, основу якого складають принципи

управління матеріальними, фінансовими і інформаційними потоками;

– впровадження нових форм стимулювання персоналу шляхом розробки основних положень мотиваційного механізму, інтегрованого в систему управління оборотними активами машинобудівного підприємства, які на відміну від відомих, значно підвищують активність менеджерів, направлену на ефективне управління виробничими запасами підприємств;

– принципи і методичний підхід до своєчасного залучення виробничих запасів машинобудівного підприємства в технологічні переділи на основі ефективної взаємодії не тільки бізнес-процесів підприємства, але й

функціонування всесторонньої інформаційної підтримки, а також при оцінці ефективності управління виробничими запасами на основі коефіцієнтів оборотності (рис. 1).

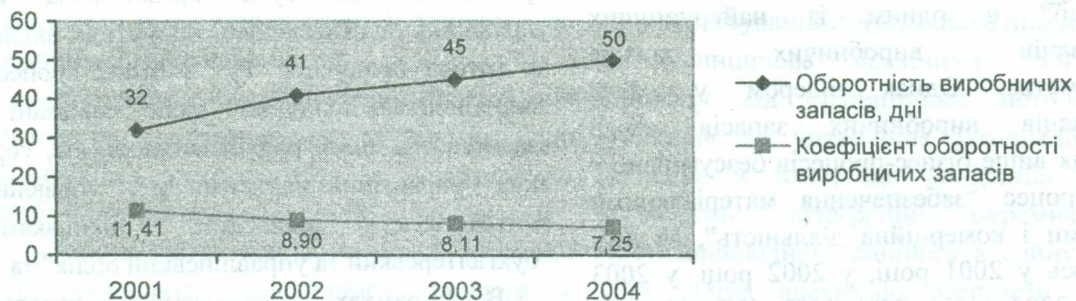


Рис 1. Графік змін величин, що характеризують ефективність системи управління оборотними активами ЗАТ "НКМЗ" в 2001-2004 роках

Поряд з вирішеними задачами ефективності системи управління оборотними активами, викладеними вище, залишається цілий ряд питань і задач, які вдалося вирішити не в повному обсязі. До таких задач можна віднести розробку методології та впровадження забезпечення і підготовку виробництва "з коліс", реорганізацію складського господарства, організацію повноцінного електронного документообороту, розробку системи моніторингу компонентів зовнішнього середовища, які є частиною логістичної системи та ін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На завершення необхідно відмітити, що вирішення проблем оптимізації величини оборотних активів великих промислових підприємств, а також недостатньо визначені механізми формування систем управління активами в цілому, обумовили необхідність переосмислення ролі оборотних активів в економічному розвитку підприємства. Відмінною особливістю обґрунтованого нового підходу до розв'язку проблем формувань систем управління оборотними активами в економічному просторі промислового підприємства є розгляд такого управління, як невід'ємної частини внутрішньофірмового фінансового менеджменту великого машинобудівного підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бланк И.А. Управление активами. – К.: Ника-центр, Эльга, 2002. – 720 с.
2. Брігхем С. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – Київ: Молодь, 1997. – 1000 с.
3. Забара Л.М. Ефективне управління оборотними активами як механізм фінансового оздоровлення підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць Том І. Дніпропетровськ, 2005.– С. 134.
4. Сікора І. Особливості методики оцінки оборотних активів на виробничих підприємствах. // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 9.–С. 13-18.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
6. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 432 с.

СУКОВ Геннадій Сергійович – заступник генерального директора з фінансових питань і збуту ЗАТ "Новокраматорський машинобудівний завод".

Наукові інтереси:

– проблеми обліку оборотних активів