

О. П. Швидка, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ МОЛОКОПЕРЕРОВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. Досліджено основні методи управління оборотним капіталом, які використовуються молокопереробними підприємствами, визначено особливості та ефективність функціонування системи менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Оборотний капітал, система управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств, методи управління елементами оборотного капіталу.

У сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання важливим елементом управління стає оборотний капітал, тому що від ефективності його використання в значній мірі залежить і результативність функціонування підприємства в цілому. При формуванні системи управління оборотним капіталом важливо враховувати галузеву специфіку діяльності підприємств. Існуючі на вітчизняних молокозаводах системи управління оборотним капіталом потребують вдосконалення, оскільки містять ряд недоліків, які пов'язані з фрагментарністю та невизначеністю.

Питання формування та використання оборотного капіталу в економічній науці та практиці висвітлено у багатьох працях вчених-економістів: І. Бланка [1], А. Поддєрьогіна [10], Є. Стоянової [7], Є. Брігхема [2], М. Іванової [6], С. Оптнера [4], В. Маргасова [5] та ін. Проте, деякі аспекти все ж залишаються недостатньо дослідженими, а саме: принципи розробки раціональної структури джерел формування оборотного капіталу, створення і розвиток системи управління його елементами та оцінка її ефективності тощо.

Метою статті є визначення особливостей та методів управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України, обґрунтування напрямків розвитку та підвищення ефективності функціонування системи управління оборотним капіталом, за критерієм нарощення доданої вартості.

Формування системи управління оборотним капіталом є одним з найважливіших завдань фінансового менеджменту молокопереробних заводів України. Це пояснюється, з однієї сторони, важливістю оборотного капіталу (враховуючи порівняно високу

матеріаломісткість), як фактору ефективної діяльності підприємств (підвищення платоспроможності, рентабельності капіталу тощо), а з іншої — об'єктивною необхідністю впровадження сучасних методів управління на молокозаводах. Реалізація цих методів дозволить вирішити низку проблем, основними з яких є: низький коефіцієнт оборотності коштів, проблеми у виборі джерел формування оборотного капіталу, відсутність сучасної комплексної системи управління оборотним капіталом (наявні лише фрагментарні її елементи) насамперед впровадження ефективних заходів по управлінню запасами матеріалів.

Практика управління національними молокопереробними підприємствами є поєднанням західних і східних підходів. Західна практика вже майже століття базується на принципах локальної ефективності, де кожен менеджер проводить моніторинг та оцінку показників певного рівня. Недоліком є складність визначити їх вплив на кінцевий результат діяльності підприємства, оскільки не дотримується принцип формування «дерева цілей» і «дерева показників». Компанії, які намагаються застосовувати східну філософію управління, наприклад «6 Сігм», зіштовхуються з неможливістю ефективного її використання у зв'язку з особливостями вітчизняної корпоративної культури.

Результатом менеджменту, який базується на принципах локальної ефективності, є дилема, з якою зіштовхуються управлінці більшості молокопереробних підприємств. З однієї сторони, у них є бажання збільшувати обсяги виробництва продукції і, відповідно, отримати більші прибутки. З іншої сторони, існує ринок, який потребує наявності всього асортименту продукції, чого досягнути при випуску великих партій дуже важко у зв'язку з обмеженими можливостями виробничих потужностей і наявності широкого асортиментного ряду продукції у більшості виробників. На ринку молочної продукції в Україні характерною є постійна тенденція динамічних змін у розширенні асортименту продукції. Із цим пов'язано низка проблем, які виникають в управлінні виробництвом. У процесі введення нових продуктів на ринок підприємство повинно у більшості випадків вирішувати проблему надлишків старої упаковки, а також застарілих видів продукції. Таким чином, прагнення покращити локальні показники призводить до втрат із обох сторін одночасно: з однієї — відбувається відволікання коштів у запаси, а з іншої сторони — втрата обсягів продажу продукції, яка поки ще користується попитом.

Розвиток внутрішнього ринку харчових продуктів досяг того рівня, коли конкурентна боротьба точиться не тільки безпосередньо на

торгових площах, а ще й між менеджерами — на рівні ідей по управлінню, це стосується й оборотного капіталу. Керівники молокопереробних підприємств України починають розуміти необхідність працювати за новими підходами, застосовувати сучасні інструменти менеджменту і впроваджувати міжнародні стандарти.

У процесі дослідження ефективності функціонування діючих систем управління оборотним капіталом окремих молокопереробних підприємств України було використано такий метод збору інформації як анкетування. Анкета була розроблена з урахуванням галузевої приналежності підприємств. Результати наведено в табл. 1—3, де висвітлено методи управління окремими елементами оборотного капіталу молокозаводів станом на початок 2008 року.

Елементами оборотного капіталу, як свідчить опитування, які найбільш підлягають управлінню на українських молокозаводах є запаси матеріальних цінностей (табл. 1), дебіторська заборгованість (табл. 2) та грошові кошти (табл. 3).

Таблиця 1

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
(за станом на початок 2008 року)

№ з/п	Методи управління Підприємства	Нормування			Контроль запасів	Оптимізація	
		Аналітичний	Коефіцієнтний	Прямого розрахунку	Метод ABC	Основна модель управління запасами (модель Уілсона)	Модель виробництва партия деталей
1	ВАТ «Житомирський маслозавод»	—	+	—	—	—	+
2	ВАТ «Криммолоко»	+	—	—	—	—	+
3	ВАТ «Галактон»	—	+	—	—	—	+
4	ЗАТ «Лакталіс-Умань»	—	+	—	—	—	+
5	ВАТ «Комбінат «Придніпровський»	+	—	—	+	—	+
6	ВАТ «Ізяславський маслозавод»	+	—	—	—	—	+
7	ТОВ «Космо»	+	—	—	—	—	+
8	ВАТ «Ковельмолоко»	+	—	—	—	—	+
9	ВАТ «Овруцький МК»	—	+	—	+	—	+
10	ТОВ «Каг-ма»	—	+	—	—	—	+

«+» — наявні методи управління оборотним капіталом;

«—» — відсутній метод управління оборотним капіталом.

Дані табл. 1 свідчать, що на вітчизняних молокопереробних підприємствах при управлінні запасами найчастіше застосовують коефіцієнтний (ВАТ «Житомирський маслозавод», ВАТ «Галактон», ЗАТ «Лакталіс-Умань», ВАТ «Овруцький МК», ТОВ «Кагма») та аналітичний (ВАТ «Криммолоко», ВАТ «Комбінат «Придніпровський», ВАТ «Ізяславський маслозавод», ТОВ «Космо», ВАТ «Ковельмолоко») методи нормування. Така ситуація зумовлена тим, що більшість підприємств цієї галузі функціонують тривалий період, а тому мають ефективний виробничий процес і статистичні дані про динаміку оборотного капіталу за різні періоди діяльності. Але процес нормування має суттєвий недолік: він створює передумови управління лише тими елементами оборотного капіталу, які підлягають нормуванню. Слід наголосити, що робота за умов ринку і повної господарської самостійності не скасовує необхідності планування (нормування) оборотних коштів. Обов'язковість використання нормативів елементів оборотного капіталу залежить від їх економічної доцільності. На більшості молокопереробних підприємств України нормативи використовуються в рамках внутрішнього аналізу, а контроль їх дотримання передбачений у системі менеджменту. У процесі аналізу з'ясовуються причини відхилення від нормативів оборотних коштів. Аналіз нормованих оборотних коштів проводиться як в цілому, так і за окремими статтями балансу, всередині статей — за групами, всередині груп — за видами, для виявлення залишків або недостач цінностей.

Недоліком управління на молокопереробних заводах є неврахування критерію оптимальності щодо встановлення необхідної величини партії сировини і матеріалів, що постачаються. Сьогодні майже всі підприємства цієї галузі, як свідчать дані опитування, встановлюють розмір замовлення, виходячи із плану виробництва. Така методика є не ефективною, оскільки, зумовлює сповільнення темпів виробництва та не сприяє мінімізації поточних витрат на обслуговування запасів. В економічній теорії розрахунок оптимального розміру партії постачання, при якому мінімізуються сукупні поточні витрати з обслуговування запасів, здійснюються за допомогою моделі Уілсона або основної моделі управління запасами [11]. Ця методика не використовується на молокопереробних підприємствах України, хоча досвід інших суб'єктів господарювання показав її ефективність, оскільки спрощується облік і відображення динаміки запасів, які знаходяться на складі.

Методом управління дебіторською заборгованістю, яким користуються на більшості підприємств (табл. 2), є коефіцієнти інкасації, розроблені С. Дж. Брауном та М.П. Крицменом [3].

Таблиця 2

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ
МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (ЗА СТАНОМ
НА ПОЧАТОК 2008 року)**

№ з/п	Методи управління	Якісний аналіз	Планування грошових потоків	Фінансові операції
	Підприємства	Оцінка дебіторів	Коефіцієнти інкасації	Факторинг
1	ВАТ «Житомирський маслозавод»	+	+	—
2	ВАТ «Криммолоко»	+	+	—
3	ВАТ «Галактон»	+	+	—
4	ЗАТ «Лакталіс-Умань»	—	+	—
5	ВАТ «Комбінат «При- дніпровський»	+	+	—
6	ВАТ «Ізяславський мас- лозавод»	—	+	—
7	ТОВ «Космо»	+	+	—
8	ВАТ «Ковельмолоко»	—	+	—
9	ВАТ «Овруцький МК»	+	+	—
10	ТОВ «Каг-ма»	—	+	—

«+» — наявні методи управління оборотним капіталом;

«—» — відсутній метод управління оборотним капіталом.

Такі вітчизняні молокопереробні підприємства, як ВАТ «Комбінат «Придніпровський», ТОВ «Космо», ВАТ «Овруцький МК», ВАТ «Житомирський маслозавод», ВАТ «Криммолоко» та ВАТ «Галактон» у зв'язку зі зміною структури та збільшенням обсягу дебіторської заборгованості, почали використовувати у своїй практиці і якісний аналіз оцінки дебіторів. Що стосується факторингу, то використання даного методу при управлінні дебіторською заборгованістю несе за собою високий ризик (обсяг операцій в Україні малий, а відсоток за факторинговий кредит — високий), тому і не набув масового використання на молокозаводах та й взагалі по Україні в цілому.

При виборі методу управління грошовими коштами керівники молокопереробних підприємств одноставні в доцільності використання цього методу бюджетування, це дає можливість спланувати величину коштів у майбутньому (табл. 3).

Таблиця 3

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ КОШТАМИ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (ЗА СТАНОМ НА ПОЧАТОК 2008 РОКУ)**

№ з/п	Методи управління Підприємства	Планування грошових потоків			Оптимізація	
		Екстра- поляція	Метод строків оборот- ності	Бюдже- тування грошових коштів	Модель Мілле- ра— Орра	Модель Бау- моля
1	ВАТ «Житомирський маслозавод»	—	—	+	—	+
2	ВАТ «Криммолоко»	—	—	+	—	—
3	ВАТ «Галактон»	—	—	+	—	—
4	ЗАТ «Лакталіс-Умань»	—	—	+	—	—
5	ВАТ «Комбінат «При- дніпровський»	—	—	+	—	—
6	ВАТ «Ізяславський маслозавод»	—	—	+	—	—
7	ТОВ «Космо»	—	—	+	—	—
8	ВАТ «Ковельмолоко»	—	—	+	—	—
9	ВАТ «Овруцький МК»	—	—	+	—	—
10	ТОВ «Каг-ма»	—	—	+	—	—

«+» — наявні методи управління оборотним капіталом;

«—» — відсутній метод управління оборотним капіталом.

При аналізі діяльності підприємства в кожному наступному періоді можна вносити зміни і таким чином коригувати процес руху грошових коштів. Таким чином на підприємствах формують бюджет надходжень і видатків та прогнозований баланс грошових коштів.

Враховуючи специфіку діяльності вітчизняних підприємств, можна виділити основні напрями вдосконалення управління грошовими коштами, а саме [9]: раціоналізація системи обліку і підвищення обґрунтованості прогнозування грошових потоків; оптимізація необхідного резерву абсолютно ліквідних коштів; забезпечення ефективності використання вільних грошових коштів.

Що стосується таких методів управління як: нормування за прямим розрахунком, метод АВС [8], екстраполяція, модель Мілле-

ра-Орра [9], модель Баумоля [9], то більшістю молокопереробних підприємств вони не використовуються. Така ситуація зумовлена тим, що у керівництва сформований стереотип про теоретичність і складність у використанні цих методик, а як наслідок — недовіра до їх доцільності. Тому на практиці вони застосовують простіші, але менш ефективні методи управління оборотним капіталом.

Проведене дослідження дозволило, за ступенем розвитку систем управління оборотним капіталом, вітчизняні молокопереробні підприємства умовно поділити на дві групи: перша — підприємства, на яких в основному сформована комплексна система управління оборотним капіталом підприємства; друга — підприємства, на яких наявна лише фрагментарна система управління оборотним капіталом підприємства. Результати порівняльного аналізу систем управління оборотним капіталом сформованих груп підприємств наведені у табл. 4.

За результатами проведеної діагностики встановлено, що найбільш інтегрована система управління оборотним капіталом функціонує на ВАТ «Житомирський маслозавод». Базою для створення інтегрованої системи управління якістю (СУЯ) став МС ISO 9001:2000. У 2002 році СУЯ, яка була розроблена і впроваджена на підприємстві, визнана аудитором такою, що відповідає вимогам цього стандарту. Розвивалася система управління за рахунок поступового впровадження на окремих ділянках виробництва вимог НАССР* та розробки системи екологічного менеджменту (СЕМ). Якщо без НАССР* великому виробнику харчових продуктів, не обійтися, то розробка і впровадження СЕМ — явище не характерне для харчових підприємств. Упровадження СЕМ зумовило на підприємствах різке скорочення обсягів виробничих відходів і викидів. Наприклад, при використанні на виробництві морозива використовуються вершки, а не масло в коробках, це призвело, відповідно, до зменшення використання тари та дало відчутну економію тепла, води, холоду. Завдяки реконструкції котельні вдалося на 10 % зменшити використання газу та в 2,5 рази — електроенергії. Досвід показує, що такий природоохоронний, ресурсозберігаючий та економічний ефект дають комплексні та обґрунтовані заходи з модернізації виробництва.

* В англійській транскрипції НАССР «Hazard Analysis and Critical Control Points», що в перекладі означає «Аналіз ризиків і критичних точок контролю»

Таблиця 4

**АНАЛІЗ ДІЮЧИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ
ПО ГРУПАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Група	Підприємства	Переваги системи	Недоліки системи
I	1. ВАТ «Житомирський маслозавод» 2. ВАТ «Галактон» 3. ТОВ «Космо»	— створення центрів відповідальності (окремі особи) за процесом обігу капіталу та за ефективністю його використання; — нормування величини оборотного капіталу в цілому і за окремими елементами; — делегування завдань по управлінню оборотним капіталом окремим працівникам підприємства; — застосування мотиваційного механізму персоналу до ефективного використання оборотного капіталу; — поєднання управління оборотним капіталом із процесним управлінням підприємства; — можливість оптимізувати виробничий процес. — відбувається управління окремими елементами оборотного капіталу підприємства; — встановлюються терміни обігу оборотного капіталу	— відсутнє управління всіма елементами оборотного капіталу на кожній стадії виробничого циклу; — недоліки в управлінні окремими елементами оборотного капіталу; — здійснення управління, в основному, тільки на рівні адміністрації; — застосовується лише облік та планування елементів витрат
II	1. ВАТ «Павлоградський молочний комбінат» 2. ВАТ «Дубномолоко» 3. ВАТ «Ізяславський маслозавод» 4. ВАТ «Комбінат «Придніпровський» 5. ЗАТ «Лакталіс-Умань» 6. ВАТ «Криммолоко»	— встановлення обмежень по використанню деяких елементів оборотного капіталу; — здійснюється управління лише запасами та дебіторською заборгованістю підприємства	— питання по управлінню оборотним капіталом вирішується тільки на рівні адміністрації; — управління оборотним капіталом не є складовою системи управління підприємством; — нормування лише окремих елементів оборотного капіталу; — здійснюється тільки процес обліку оборотного капіталу; — не здійснюється управління елементами які не підлягають нормуванню

На сьогодні на ВАТ «Житомирський маслозавод» триває впровадження системи управління безпечністю продуктів на основі вимог стандарту ISO 22000 на двох лініях з виробництва морозива. Інтегрована система управління (ІСУ), складовими частинами якої є не тільки вимоги зазначених стандартів, а й системи бюджетування, стратегічного планування, комп'ютерна інформаційна система NAVISION ATTAİN, а також використані основні концепції TQM та Моделі досконалості EFQM, стала основою подальшого динамічного розвитку компанії.

Освоєні сучасні методи управління, покладені в основу ІСУ, дають змогу планомірно працювати над виявленням «вузьких» місць у виробництві, що зрештою, і веде до підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Комп'ютерна інформаційна система NAVISION ATTAİN дає можливість не тільки робити фінансові звіти за будь-який період: день, тиждень, місяць, рік, а й оперативно реагувати на всі зміни. На цьому підприємстві діє система мотивації персоналу для ефективного використання ресурсів підприємства. В основу мотиваційного механізму покладена диференційована шкала матеріальних заохочень (табл. 5).

Таблиця 5

**ДИФЕРЕНЦІЙОВАНА ШКАЛА МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАОХОЧЕНЬ
ПРАЦІВНИКІВ ВАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

№	Критерії	Ціль	% преміального фонду
1	Відсоток сумарних відхилень виконання замовлень, щодо виготовлення продукції (без простоїв не з вини працівників цеху), %	до 7	30
2	Допустиме відхилення у використанні потужності (ремонти тощо)	до 7	30
3	Частка виготовленої якісної продукції	99,98	10
4	Дотримання санітарних вимог та вимог до якості продукції, бал:		
	— якість гігієнічної обробки обладнання	4 бали	10
	— санітарний стан цеху	4 бали	10
	— санітарний стан прилеглої території	4 бали	10

Така система мотивації дає можливість керівництву не тільки заохотити працівників, а й підвищити ефективність використання елементів оборотного капіталу.

На більшості українських підприємствах превалює думка, що фактор «національного менталітету» є визначальним при виборі методів управління, тобто застосовувати «цивілізаційні методи» управління можна тільки «силовими» засобами (через примус). Але досвід ВАТ «Житомирський маслозавод» показує, що люди із задоволенням беруть на себе відповідальність. Тільки впроваджувати будь-які нові підходи варто зважено, обґрунтовано, інтегрувати їх в уже чинну зрозумілу систему функціонуючого менеджменту й обґрунтувати відповідну систему мотивації.

Здійснивши аналіз діючих систем управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України, можна стверджувати, що лише окремі з них використовують достатньо оптимальні і результативні методи управління. Хоча на більшості молокозаводів наявні фрагментарні системи управління елементами оборотного капіталу, але не здійснюється аналіз його функціонування на всіх стадіях операційного циклу. Перспективою розвитку систем управління оборотним капіталом на цих підприємствах є формування та використання комплексної системи управління, яка дозволить підвищити ефективність використання оборотного капіталу та забезпечувати високий рівень платоспроможності та ліквідності підприємства. Ці питання і є науковим інтересом наших подальших досліджень.

Література

- Бланк И. А. Финансовый менеджмент. — К.: Ника-Центр, 2001.
- Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. — К.: Молодь, 1997.
- Количественные методы финансового анализа / С.Дж. Браун (ред.), М.П. Крицмен (ред.). — М.: ИНФРА-М, 1996.
- Оптнер С. Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. С.П. Никанорова. — М.: Сов.радио, 1969.
- Системний підхід до управління оборотним капіталом на підприємствах харчової промисловості / Маргасова В. Г. // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 7 (37).
- Системний підхід до управління оборотними коштами / М. І. Іванова // Академ.огляд. — 2004. — № 1.
- Стоянова Е. С., Быкова Е. В., Бланк И. А. Управление оборотным капиталом. — М.: Перспектива, 1998.
- Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. пос. — К.: КНЕУ, 2003.
- Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия. — К.: Генеза, 1997.

Фінанси підприємств: Підручник. — Вид. 3-тє, перероб. та доп / За ред. А. М. Поддєрьогіна. — К.: КНЕУ, 2000.

Финансовое управление фирмой / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Цыганков; Под. ред. В. И. Терехина. — М.: Экономика, 1998.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2008

УДК 330.101.5:65.012.32

Г. З. Шевцова, зав. кафедрою,
Технологічний інститут Східноукраїнського національного
університету ім. Володимира Даля

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто проблеми розробки й застосування принципів в системі управління діяльністю підприємств, наведено систему принципів організації синергетичного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Принципи, синергетичний менеджмент, організація, управління, розвиток.

Проблеми функціонування і розвитку підприємств у складних нестабільних умовах зовнішнього середовища, формування адекватних відповідей на його виклики і створення адаптивних систем управління постійно перебувають у центрі уваги дослідників та розробників сучасних концепцій менеджменту. Розвивається та поглиблюється науково-методологічний апарат цих концепцій, обґрунтовуються відповідні підходи до організації систем управління.

Однією з таких концепцій, яка враховує особливості зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств і ґрунтується на новітній синергетичній парадигмі дослідження та перетворення систем різної природи, є концепція синергетичного менеджменту, яка висунута та послідовно розвивається автором [1, 2]. Ця концепція являє собою систему науково обґрунтованих положень про закономірності розвитку підприємств як складних відкритих нелінійних нестабільних виробничо-економічних систем шляхом формування та функціонування механізмів їхньої самоорганізації.