

Вступ. На сьогоднішній день в кризових умовах функціонування економіки України достатньо актуальним питанням є забезпечення ефективного господарювання підприємств, в тому числі за рахунок оптимізації структури джерел формування оборотних засобів та прискорення їх оборотності. Дана ситуація зумовлює об'єктивну необхідність створення відповідних організаційно-економічних систем ефективного управління оборотними засобами, що дозволить раціонально використовувати матеріальні і фінансові ресурси, спрямовувати їх певну частину на вдосконалення та розвиток виробництва.

Розв'язання зазначених проблемних питань пов'язане з необхідністю побудови комплексної системи управління оборотними засобами, яка дозволить приймати адекватні сучасним умовам рішення з підвищення ефективності діяльності підприємства з врахуванням систематизації інформаційних потоків, що обслуговують оборотні засоби.

Постановка проблеми. Розробка систем управління оборотними засобами має важливе значення для визначення шляхів їх формування та використання. Під системою управління оборотними засобами більшість науковців має на увазі управління цілеспрямованим процесом формування обсягу та структури оборотних засобів, не розглядаючи питання їх ефективного використання, а також не враховуючи вплив факторів макро- та мікросередовища, стратегічної діяльності підприємства. Як правило подаються системи формування, які відображають управління лише окремими компонентами оборотних засобів: виробничими запасами, дебіторською заборгованістю або грошовими коштами та їх еквівалентами. Деякі вчені вважають, що для дослідження та управління слід виділяти лише окремі компоненти оборотних засобів (наприклад виробничі запаси, дебіторську заборгованість,), оскільки вони більш важливі для функціонування підприємства ніж інші. Проте існують думки про можливість та

необхідність інтегрування часткової системи управління оборотними засобами в загальний процес стратегічного управління підприємством, хоча такі системи не передбачають загальних організаційних змін.

Проблемам розробки та впровадження системи управління оборотними засобами знайшло своє відображення у працях Іванової М.І., Оптнера С.Л., Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж., Стоянової Е.С., Маргасової В.Г. та ін. Розглянувши більш детально зазначені праці, можна зробити висновок про недостатнє охоплення всіх аспектів управління оборотними засобами.

Результати дослідження. Для забезпечення ефективної господарської діяльності хлібопекарського підприємства, слід здійснювати процес управління не лише окремими компонентами оборотних засобів, але і всією операційною діяльністю підприємства з подальшим інтегруванням його в стратегічне управління підприємством, це дасть змогу повніше охопити весь процес господарювання та врахувати всі фактори, що на нього впливають. Це пояснюється тим, що система управління оборотними засобами не може розглядатися окремо від функціонування всього підприємства, тому виникає необхідність її досліджувати у комплексі з іншими системами управління підприємством. Пропонується при розробці системи управління оборотними засобами керуватися наступною моделлю розробки системи управління оборотними засобами підприємства (рис. 1).

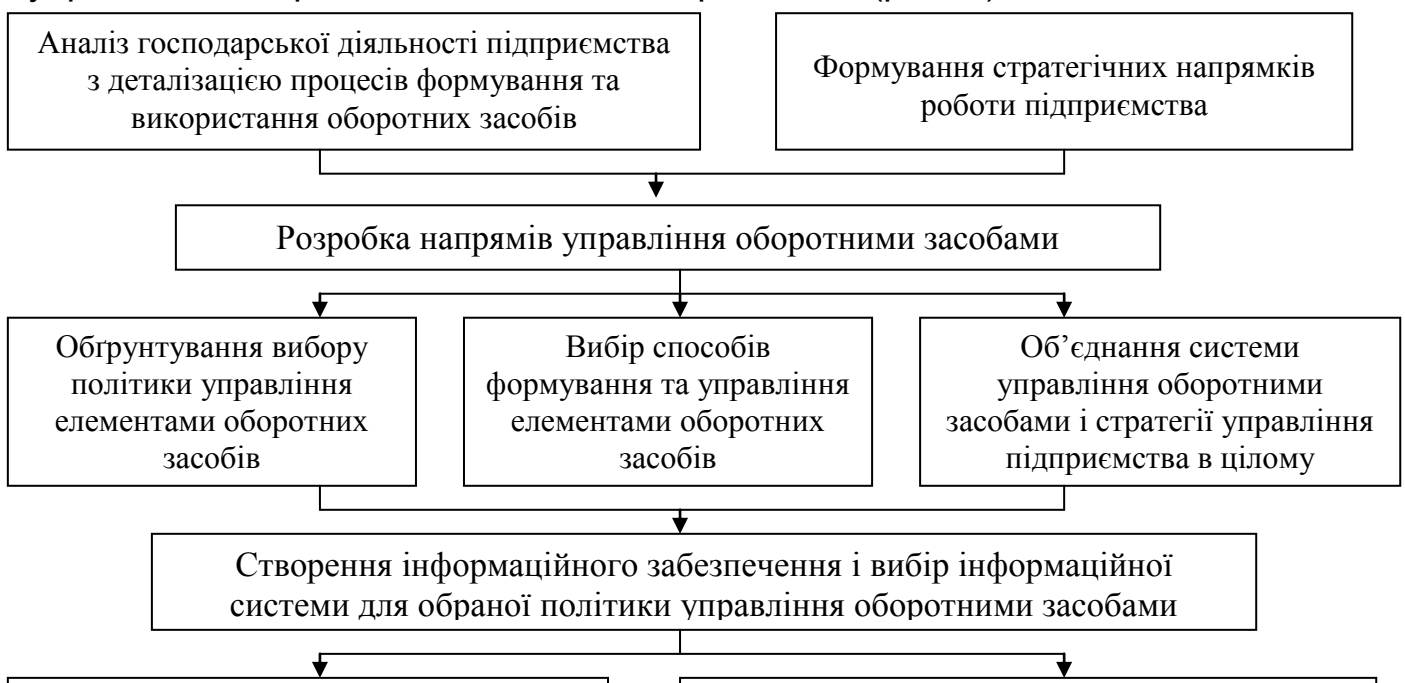


Рис. 1. Адаптована модель розробки системи управління оборотними засобами підприємства

За оцінками фахівців, із загальної економії, що може одержати підприємство при ефективному управлінні оборотними засобами, 50% може дати ефективне управління товарно-матеріальними запасами, 40%— управління запасами готової продукції і дебіторською заборгованістю і інші 10%— управління технологічним циклом [4].

Отже, важливою складовою створення системи управління оборотними засобами є процес дослідження ефективності господарської діяльності підприємства, особливо формування та використання оборотних засобів оскільки це дає змогу діагностувати проблеми в діяльності підприємства і зокрема в управлінні оборотними засобами, а отже врахувавши та виправивши недоліки існує можливість визначити оптимальну стратегію подальшого функціонування підприємства.

З даної моделі очевидно, що на першій стадії розробки системи управління оборотним капіталом проводиться комплексний аналіз діяльності підприємства з виокремленням процесу дослідження питання

формування та використання оборотних засобів, крім того паралельно з цим проводиться формування стратегічних напрямків діяльності підприємства, щоб не виривати систему управління оборотними засобами з загального контексту господарської діяльності підприємства.

Наступний етап передбачає розгляд основних напрямів управління оборотними засобами який охоплює вибір політики фінансування оборотних засобів (агресивної, консервативної, поміркованої, ідеальної) та способу управління формування оборотних засобів, використовуючи інформаційні системи для цього та об'єднання отриманих результатів з загальною стратегією діяльності підприємства, в подальшому розробляється система критеріальності ефективності роботи системи, а також використання логістичних прийомів для оптимізації процесу управління деякими елементами оборотних засобів.

В подальшому вже безпосередньо формується певна програма дій, з врахуванням мотиваційної складової, що дає змогу підвищити ефективність роботи системи управління.

Крім того важливими етапами являються контроль та оцінка ефективності розробленої системи, оскільки це дозволяє коригувати дану систему та визначати її життєздатність та функціональність.

Поряд з цим слід також враховувати вплив факторів макро- та мікросередовища, оскільки вони мають вагомий вплив на ефективність функціонування оборотних засобів.

Але очевидно, що розробка системи управління оборотними засобами не завжди може бути вдалою, тому при її розробці слід враховувати недоліки, які можуть виникнути, а також прослідкувати який вплив це матиме на господарську діяльність підприємства, як об'єкта управління, при цьому доцільно розглянути систему управління оборотними засобами за складовими.

Елементи
оборотних
засобів

Недоліки управління

	ЗАПАСИ	ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВА- НІСТЬ	ПОТОЧНІ ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ	ГРОШОВІ КОШТИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТИ	ІНШІ ОБОРОТНІ АКТИВИ
Недоліки в управлінні підприємством					
Не оптимізовані джерела фінансування інвестиційної діяльності					
Недосконала організація виробничого процесу					
Виробництво неякісної продукції					
Неефективна товарна структура					
Неефективні господарські зв'язки з постачальниками					
Недостатня платіжна дисципліна покупців					
Недостатній рівень кваліфікації персоналу					

Рис. 2. Матриця взаємозв'язку недоліків управління елементами оборотних засобів та ефективності функціонування підприємства

З поданої матриці очевидно, що недосконала політика управління запасами, які являються одним з основних елементів оборотних засобів хлібопекарських підприємств, нераціональне управління та формування їх, може суттєво вплинути на товарну структуру продукції, що може призвести до збільшення запасів сировини, матеріалів, які являються низько ліквідними, а також вилучити кошти з обігу. Хлібопекарським підприємствам слід звернути увагу на роботу з постачальниками, оскільки від їх надійності залежить безперебійність процесу

виробництва, а також можливість використання логістичних підходів до їх формування та використання.

Недоліки в політиці управління дебіторською заборгованістю чинить безпосередній вплив на платіжну дисципліну покупців, що призводить до несвоєчасного надходження коштів. Тому в даній площині слід розробляти дієві заходи, щодо покращення системи управління дебіторської заборгованістю: встановлення жорстких вимог щодо розрахунків за відвантажену продукцію, встановлення штрафних санкцій за прострочені розрахунки, визначення критичного рівня, тощо. Крім того недосконалість в управлінні даним елементом може спричинити до зменшення грошових коштів на рахунку, а відповідно і зниження ліквідності та платоспроможності.

Неефективне формування джерел інвестиційних ресурсів на хлібопекарських підприємствах породжує відповідно брак чи надлишок грошових коштів. Тому для даних підприємств особливо актуальним є формування раціональної структури джерел фінансування та вибір доцільної політики фінансування оборотних засобів.

Крім того до проблем в управлінні іншими елементами оборотних засобів можуть призвести недоліки в управлінні підприємством та низька кваліфікація персоналу, що в свою чергу може призвести до неефективного використання ресурсів та поставити під сумнів позитивні зрушення в розвитку підприємства.

Зрозуміло, що кожне підприємство має свої характерні особливості в своєму функціонуванні, тому очевидно, що в процесі розробки системи управління оборотними засобами виникає потреба враховувати специфіку хлібопекарських підприємств України. Особливості, які необхідно враховувати при формуванні системи управління оборотними засобами на вітчизняних хлібопекарських підприємствах, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Особливості розробки системи управління оборотними
засобами хлібопекарських підприємств**

№ з/п	Складова оборотного капіталу	Особливості управління
1	Запаси	<p>Основною сировиною хлібопекарських підприємств виступає борошно, а також інша сировина та матеріали, тому, при управлінні ними необхідно точно планувати загальну кількість їх закупівлі, що залежить від обсягів реалізації. У випадку не ефективного використання наявних матеріалів необхідно вживати дієві заходи щодо їх реалізації стороннім організаціям. Існує необхідність у призначенні відповідальної особи за використання запасів, а також запровадження логістичної системи, що потребує використання інформаційних систем для обліку та розподілу запасів.</p>
2	Векселі	<p>Вексель або інші боргові зобов'язання, як методи управління дебіторською заборгованістю, за результатами дослідження, практично не використовується на вітчизняних хлібопекарських підприємствах. Тому варто звернути на розвиток цього методу, оскільки він виправдовує свою ефективність.</p>
3	Дебіторська заборгованість	<p>Значні обсяги дебіторської заборгованості зумовлені неефективністю управління нею. Високі темпи нарощення обсягів виробництва та спрямованість на збільшення клієнтської бази і частки ринку змушує хлібопекарські підприємства відвантажувати продукцію споживачам під реалізацію. В таких умовах потрібно контролювати строки погашення заборгованості і визначати її ринкову вартість і реальні витрати підприємства на відволікання оборотних засобів, а в особливих випадках звертатись до факторингу.</p>
5	Грошові кошти та їх еквіваленти	<p>Оскільки купівля сировини на хлібопекарських підприємствах відбувається регулярно, то варто особливу увагу приділити управлінню грошовими потоками для своєчасної сплати рахунків і погашення заборгованості, а також</p>

6	Поточні фінансові інвестиції	створювати резерви залишку грошових коштів на придбання матеріалів.
Сукупний оборотний капітал	Даний елемент оборотних засобів не використовується на хлібопекарських підприємствах, що пов'язано з слабкою роботою фондового ринку України, і відповідно неможливістю використати складові даного компонента, хоча перспективи розвитку в даному напрямку є і тому не слід повністю відкидати варіант використання поточних фінансових інвестицій, як способу накопичення та розрахунку.	
	<i>На більшості хлібопекарських підприємств здійснюється нормування та аналіз оборотних засобів, але не проводиться діагностика та управління ними. Тому слід особливу увагу приділити комплексній системі управління оборотними засобами.</i>	

Підсумовуючи вищевказане можна виокремити основні напрямки вдосконалення системи управління оборотними засобами на хлібопекарських підприємствах:

- управління оборотними засобами в контексті стратегічного управління підприємством взагалі;
- оптимізація джерел формування оборотних засобів з врахуванням коливань, що відбуваються в процесі їх використання;
- використання логістичних підходів до управління та формування всіма елементами оборотних засобів;
- розробка оптимальної системи управління запасами;
- вдосконалити контроль за якістю продукції та втратами, а також за процесом повернення нереалізованої продукції;
- застосування мотивуючих елементів для працівників пов'язаних з управлінням та використанням оборотних засобів;
- запровадження електронної системи обліку всіх елементів

оборотних засобів з встановленням критеріальності їх використання ;

- удосконалити політику співпраці з споживачами, із застосуванням підсистеми управління дебіторською заборгованістю;

- вдосконалення товарної структури з врахуванням попиту споживачів та кількості і структури продукції, що повертається;

- проведення ABC аналізу постачальників ресурсів та підписання з постачальниками груп А та В довгострокових угод на постачання сировини та матеріалів;

- врахування можливих ризиків поряд з їх мінімізацією або страхуванням;

- проведення періодичної оцінки розробленої системи управління оборотними засобами за вказанням відповідної періодичності оцінювання.

Ефективність системи управління оборотним капіталом посилиться за умови паралельного застосування адекватної системи планування. У процесі планування варто використовувати на хлібопекарських підприємствах систему бюджетування, яка на даний момент широко використовується та нормування. 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 вплив їх на ефективність діяльності підприємства.

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: збільшення виручки, зниження витрат, зменшення суми дебіторської заборгованості, ліквідація понаднормативних запасів, ефективне використання грошових коштів тощо.

Висновки. Розроблена модель системи управління оборотними засобами відображає взаємозв'язки між засобами та елементами управління, якими виступають елементи оборотних активів крім того дана модель являється частиною системи управління господарською діяльністю підприємства, що дає можливість на рівні сформованої системи управління досягти необхідної ефективності використання елементів оборотних засобів.

Формування системи управління оборотним капіталом на вітчизняних хлібопекарських підприємствах забезпечить ефективну їх діяльність, за рахунок покращення використання ресурсів та збільшення частки ринку хлібобулочних виробів, рівень конкуренції на якому постійно зростає.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маргасова В.Г. Комплексна оцінка впливу системи управління оборотним капіталом на фінансовий стан підприємств харчової промисловості / В.Г. Маргасова // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №6. - С. 47-52.
2. Попазова О.В. Стратегія управління операційним і фінансовим циклом оборотного капіталу / О.В. Попазова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2007. - № 2. - С. 199-203.
3. Стоянова Е.С., Быкова Е.В., Бланк И.А. Управление оборотным капиталом / Под. ред. Е.С. Стояновой. / Е. С. Стоянова, Е.В.

- Быкова, И.А. Бланк – (Серия «Финансовый менеджмент для практиков») – М.: Изд-во «Перспектива», 1998. – с.6.
4. Фінанси підприємств: Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.
 5. Швидка О.П. Моделювання системи управління оборотним капіталом молокопереробних підприємств України / Швидка О.П. // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.- Випуск 245: В 5 т. – Т.III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. - С. 554-562.

Надійшла до редколегії 15.04.11 р.

Рекомендована до друку

д-ром екон. наук, проф. О.П. Сологуб