

Останнім часом все більша кількість українських компаній застосовує системний підхід до побудови бізнес-процесів і приділяє пильну увагу використанню інтегрованого логістичного підходу до управління господарською діяльністю підприємства.

Аналітики пов'язують це із становленням структури багатьох товарних ринків, посиленням конкуренції і супутнім зниженням норми рентабельності. Впровадження інтегрованої системи управління оборотними засобами на основі логістичного підходу в сучасних умовах є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності і дає відчутний економічний ефект.

Логістика є системою управління матеріальними та інформаційними потоками, яка дозволяє компанії мінімізувати витрати. Об'єктом застосування логістичного підходу може бути будь-яка діяльність, де сукупність процесів або подій, а також їх проміжних результатів має альтернативну послідовність у просторі і в часі.

Логістика охоплює діяльність підприємства як на рівні окремих процесів, так і на рівні координації всіх структур, займається напрямом, упорядкуванням і розподілом продукції від виробника до кінцевого споживача, враховуючи рентабельність, результативність, продуктивність, ефективність системи в цілому¹.

Очевидно, що використання логістичного підходу при управлінні оборотними засобами потребує всебічного вивчення, що дасть змогу оптимізувати їх величину пришвидшити їх кругообіг та надасть додаткові переваги при здійсненні господарської діяльності в сучасних ринкових умовах.

Взагалі управління можна охарактеризувати як систему, що включає сукупність принципів, методів, форм і прийомів управління. Під управлінням слід розуміти процес вироблення і здійснення керівних

¹ Дерев'яно О.Г. Обґрунтування загальноекономічної стратегії організації та логістика // Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. – 1998. – № 3.- 4. – С. 37-39.

впливів².

Зрозуміло, що у своїх рішеннях фінансовий менеджер керується критеріями економічного характеру, спрямованими на врегулювання й успішність функціонування всієї економічної структури, причому впливи здійснюються за допомогою важелів і методів фінансового механізму.

Фінансовий менеджмент як система управління складається з двох головних складових: суб'єкта управління і його об'єкта (керованої підсистеми), тобто представлений типовою суб'єктно-об'єктною схемою. У даному випадку "суб'єкт управління – це спеціальна група людей (фінансова дирекція як апарат управління, фінансовий менеджер як керівник), що за допомогою різних форм управлінського впливу здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта"³.

В якості об'єкта управління в нашому дослідженні виступають оборотні засоби у вигляді їх елементного складу: виробничі запаси, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість, готова продукція, грошові кошти та їх еквіваленти, в своїй сукупності вони генерують матеріальний, фінансовий та інформаційних потоки, що потребують значної уваги з боку керівництва організації

Одним із значних резервів ефективного управління елементами оборотних засобів підприємства є забезпечення гармонізації потокових процесів з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Досягти цього можна за допомогою запровадження комплексного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на основі логістичного підходу. Значущість та цінність зазначеного підходу як методу організаційно-аналітичної оптимізації виробничо-комерційної діяльності полягає у практичному використанні формалізованих процедур опису потокових процесів у логістичній системі підприємства.

Такий підхід до управління оборотними засобами потребує

² Алдохин И.П., Кулиш С.А. Экономическая кибернетика. – Харьков: Вища школа, 1983.– 224 с.

³ Закон України "Про власність". – К.: Україна, 1991.–16 с

побудови логістичної системи управління матеріальними і фінансовими потоками промислового підприємства, що дозволяє підвищити його організаційно-економічну стійкість за рахунок координації діяльності підрозділів матеріально-технічного постачання підприємства з фінансовими підрозділами.

Найбільш масовий обсяг капіталу генерується операційною діяльністю підприємства, що об'єднує в собі його вартісну і матеріальну форми. У сфері, пов'язаній з виробництвом основної продукції підприємства, матеріально-грошові потоки опосередковують рух переважно оборотних засобів. Вони характеризуються регулярністю формування, великими обсягами і високою інтенсивністю порівняно з рухом основних засобів, які не спричиняють регулярних припливів і відтоків матеріальних засобів і коштів.

Теоретично діалектику відтворювальних і логістичних процесів підприємства виявлено на тій підставі, що, з одного боку, закономірності відтворювального циклу кругообігу оборотних засобів враховуються при організації логістичних систем, з іншого – логістичні принципи та методи доцільно використовувати в управлінні оборотними засобами.

Для більш ефективного управління оборотними засобами за допомогою логістичних підходів виникає потреба в уточненні понятійного апарату який буде використовуватись. Зокрема, в якості логістичного матеріального потоку будемо мати на увазі оборотні засоби підприємства у матеріально-речовій формі, які в свою чергу відбивають характер інвестованого капіталу у процес господарської діяльності підприємства, і як правило зазначені оборотні засоби розглядаються в процесі застосування до них різноманітних логістичних операцій крім того вони віднесені до певного часового інтервалу. В якості логістичного фінансового потоку виступають оборотні засоби підприємства в грошовій формі, які формуються в процесі виконання певних логістичних операцій з матеріальним потоком протягом певного часу, а також джерела

фінансових ресурсів, що забезпечують протікання даного процесу у відповідному часовому інтервалі.

На практиці частка оборотних засобів у формі накопиченої вартості представляється запасом товарно-матеріальних і грошових цінностей, це пов'язано з тим, що процес відтворення оборотних засобів протягом відповідних кругообігів, що постійно повторюються, знаходить відображення у відповідних залишках, які з різних сторін характеризують перебіг зазначеного процесу.

У практичній діяльності об'єктом логістичного управління можуть виступати оборотні засоби, які відображають характер розміщення інвестованого у процес господарської діяльності капіталу. Ці активи перебувають у грошовій, виробничій, товарній формах, вони знаходяться у стані безперервного руху, під час якого відбуваються зміни в їх обсягах, складі, вартості. Динамічний характер оборотних активів має всі ознаки потокового процесу.

Використання зазначених підходів до визначення логістичної сутності оборотних засобів – динамічного і статичного – має принципове значення для оптимізації часових та просторових параметрів логістичних поточкових процесів. Часові параметри логістичних поточкових процесів визначаються логістичним циклом підприємства, методологічною основою побудови якого є операційний цикл, просторову організацію поточкових процесів забезпечує логістичний ланцюг, який поєднує в різних комбінаціях послідовно-паралельні функціональні ланки, пов'язані спільними матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками.

Логістичний цикл та логістичний ланцюг – це дві форми прояву одного й того ж самого базового процесу – кругообігу оборотного капіталу. Однак, якщо в першому випадку акцент робиться на часових характеристиках матеріально-грошових потоків, ступені їх синхронізації, то в другому – визначальною є траєкторія руху потоків та можливості

просторової зміни її форми та довжини⁴.

Додаткові види діяльності	Управління персоналом							
	Інвестиційна діяльність							
	Соціальна діяльність							
	Загальні функції управління							
Основні види діяльності	Постачання Здійснення транспортування, як ззовні так і в середині підприємства, складування матеріалів, сировини, запасних частин	Виробнича діяльність Обробка сировини, виробництво готової продукції, напівфабрикатів, технічний контроль, внутрішнє транспортування та складування сировини, напівфабрикатів	Збутова та комерційна діяльність Складування готової продукції, транспортування готових виробів від закінчення виготовлення до замовника, орендне складування	Маркетинг та продажі Дослідження ринку, стимулювання продажів, реклама, просування, адміністрування	Інноваційна діяльність Реалізація науково-технічних розробок і випробовувань, ефективна технологічна і конструкторська діяльність, впровадження технічних, організаційних та інших нововведень.	Фінансова діяльність Фінансове прогнозування та планування, аналіз та контроль виробничо-господарської діяльності, оперативна, поточна фінансово-економічна робота	<i>Формування грошового потоку в класичному вигляді, як результат накопичення чистого прибутку та амортизації</i>	
	Елементи робочого капіталу	Запаси виробничі, кредиторська заборгованість (у т.ч. товарна)	Незавершене виробництво, готова продукція	Готова продукція, товари	Дебіторська заборгованість (у т.ч. товарна)	Запасні частини, дебіторська заборгованість з послуг	Грошові кошти та їх еквіваленти, дебіторська заборгованість за рахунками	<i>Коригування на величину змін у складі робочого капіталу</i>
	Об'єкти виробничої (у т.ч. логістичної) інфраструктури	Склади, транспортні засоби	Виробничі потужності	Склади, транспортні засоби	Дистрибутивні центри	Сервісні центри, транспортні засоби	Внутрішня інформаційна інфраструктура	<i>Коригування на величину змін у вартості основних фондів (у т.ч. логістичного призначення)</i>

Рис. 1. Управління діяльністю підприємства з врахуванням його логістичних чинників

Для скорочення тривалості перебігу логістичного циклу можна вдаватися до оптимізації, як матеріально-речової, так і фінансово-вартісної та грошової підсистем. Фінансово-вартісна підсистема логістичного циклу описує рух доходів, який відповідає обороту матеріальних цінностей, грошова підсистема забезпечує рух фінансових цінностей, які в свою чергу, являються носіями доходів, що забезпечують переміщення товарів від виробників до споживачів. Грошовий потік як самостійний

⁴ Баранець Г. В. Управління матеріальними та фінансовими потоками підприємства на основі логістичного підходу: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість) / Баранець Г. В. – К., 2007 – 22 с.

об'єкт аналізу формується послідовно на всіх стадіях перетворення матеріального потоку, де створюється нова вартість. Рух доданої вартості задає напрям формування грошового потоку і обумовлює послідовність здійснення його аналізу.

Окремі елементи операційного грошового потоку формуються в результаті здійснення логістичних операцій з матеріальним потоком. Однак надати їм вартісну оцінку, не маючи інформації про склад та структуру логістичних витрат, частку прибутку від здійснення логістичних операцій у сумі чистого прибутку, досить складно. Разом з тим існує можливість виокремити логістичні чинники формування операційного грошового потоку. Оцінку взаємозв'язку грошових потоків з матеріальними виконано на підставі аналізу ліквідності. З точки зору логістики ліквідність визначає час трансформації активів у кошти, і тому її аналіз зводиться до визначення показників тривалості обороту окремих елементів оборотних засобів.

У майже всіх показників фінансового аналізу при здійсненні їхніх сутнісних характеристик, можна знайти «логістичні риси», які певною мірою виявляються через взаємодію потокових процесів. Таким чином, виявляється діалектичний зв'язок логістики і фінансів: з одного боку, фінансові показники використовуються для оцінки логістичної системи підприємства, з іншого – націлювання фінансового механізму на задоволення потреб споживача, прискорення руху коштів і мінімізацію витрат необхідно здійснювати на засадах логістики.

На мікрорівні виробничі логістичні системи є рядом підсистем, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, створюючи певну цілісність, єдність. Ці підсистеми: закупівля, склади, запаси, обслуговування виробництва, транспорт, інформація, збут і кадри, забезпечують входження матеріального потоку в систему, проходження усередині неї і вихід з системи. Відповідно до концепції логістики побудова виробничих логістичних систем повинна забезпечувати

можливість постійного узгодження і взаємного коректування планів і дій постачальницьких, виробничих і збутових ланок усередині підприємства.

Логістична концепція організації виробництва включає наступні основні положення⁵:

- відмова від надмірних запасів;
- відмова від завищеного часу на виконання основних і транспортно-складських операцій;
- відмова від виготовлення серій деталей, на які немає замовлення покупців;
- усунення простоїв устаткування;
- обов'язкове усунення браку;
- усунення нераціональних внутрізаводських перевезень;
- перетворення постачальників з протистоячої сторони в доброзичливих партнерів.

Що стосується традиційного підходу до організації виробництва, то він, на відміну від логістичного, має свої особливості.

1. Порівняльна характеристика традиційної і логістичної концепції організації виробництва

Традиційний підхід	Логістичний підхід
<i>1) запаси</i>	
- підтримання максимальної величини запасу матеріальних ресурсів	- відмова від надмірної кількості запасів
<i>2) транспортно-складські операції</i>	
- використання в повному обсязі робочого часу на транспортні операції та операції складування; - застосування всіх видів існуючого транспорту, завантаження всіх існуючих складських площ	- оптимізація часу виконання операцій транспортування і складування; - раціональне використання транспорту і складських приміщень за необхідністю
<i>3) виробничий процес</i>	
- виготовлення всього спектру продуктів виходячи з можливостей виробничого процесу та затвердженої асортиментної програми;	- відмова від виготовлення продукції, на яку відсутній попит споживачів, та відмова від перенасиченості ринку продукцією

⁵ Залманова М.Е. Логистика: Учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Саратов: Издательство Саратовского ГТУ. - 1995. – 350 с

- виготовлення продукції по можливості крупними партіями	
<i>4) використання устаткування</i>	
- нарощення виробничих потужностей будь якою ціною, відсутність зупинок устаткування	- мінімізація простоїв устаткування до повного їх усунення; - зосередження на усуненні браку
<i>5) відносини з постачальниками і споживачами</i>	
- перекладання виробником відповідальності за проблеми на неякісну роботу постачальників і збутової мережі	- підвищення ефективності роботи з постачальниками і споживачами для підвищення результативності господарської діяльності

Зміст концептуальних положень свідчить про те, що традиційна концепція організації виробництва найбільш прийнятна для умов «ринку продавця», тоді як логістична концепція – для умов «ринку покупця»⁶.

При порівнянні логістичного та традиційного підходів до побудови процесу виробництва, очевидним стає той факт, що при логістичній орієнтованості, підприємство отримує додаткові переваги у вигляді економії трудових ресурсів, робочого часу, оптимізації складських приміщень, підвищення ефективності використання транспортних засобів, з іншого боку можуть виникнути проблеми з сировиною, якщо підприємство не має налагоджених зв'язків з постачальниками і буде орієнтуватись на мінімізацію запасів, що може викликати збої у виробництві тому цьому аспекту слід приділити найбільшу увагу серед інших питань.

Управління матеріальними потоками як складовою частиною підприємства в цілому повинно мати комплексний характер, для чого розробляється логістикоорієнтована стратегія та відповідні заходи її забезпечення.

Беручи до уваги таку особливість матеріального потоку хлібопекарських підприємств як безперервність, планування витрат визначається як один з найважливіших напрямків удосконалення його господарської діяльності.

Витрати, в більшості, пов'язані із заготівельними роботами,

⁶ Заруба В.Я. Концептуальні засади формування напрямків розробки нових товарів // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". №10. – Харків: НТУ "ХПІ", 2003. – С. 3-10.

паливно-енергетичними та сировинними ресурсами, транспортуванням та малою тривалістю зберігання вихідних потоків.

Результативність діяльності організації залежить не лише від її ресурсного потенціалу, але й значним чином від уміння залучати ресурси інших учасників логістичної системи та використання їх конкурентних переваг.