

Н.Ю. ПЕТРУСЕВИЧ,

Міжнародний інститут бізнесу

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОБОТИ КОНТРОЛЕРА У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКИМИ ЗАПАСАМИ

Реалізація генеральних цілей діяльності, які встановлюються в компанії на етапі цільового планування, без відповідної організації роботи в функціональних підрозділах вважається досить проблематичною, а іноді навіть і неможливою. З цієї точки зору відстеження основних взаємозв'язків та взаємозалежностей, існуючих в системі управління, дозволяє розкрити наявні резерви можливого покращення результатів і завдяки чому суттєво поліпшити якість процесу управління.

Сфера оборотного капіталу є однією з таких сфер, в яких прийняття управлінських рішень суттєво впливає на процес досягнення цілей. Іншими словами, якісна інтеграція цієї сфери в загальну систему управління стає неодмінною передумовою ефективного менеджменту, особливо в умовах підвищеної динаміки зовнішнього середовища.

Незалежно від величини підприємства перед менеджментом регулярно постають питання до вирішення, які з однієї сторони є наслідком дії зовнішнього середовища, а з іншого обумовлені зростаючою у часі складністю внутрішньої системи управління [1, с.3]. Як правило, кожна з виникаючих проблем є локальною і належить до сфери діяльності того чи іншого підрозділу, проте через їх значну кількість підвищується ризик неконтрольованості діяльності підприємства в цілому.

Для вирішення цієї проблематики в західних, зокрема, німецьких компаніях існують відповідні організаційні підрозділи або відповідальні фахівці, діяльність яких носить координаційний характер та направлена на комплексне розв'язання проблем. Сама ідея комплексного підходу до управління має глибоке історичне підґрунтя. Основною причиною її розвитку та закріплення в практиці господарювання підпри-

ємств Заходу стало усвідомлення необхідності повної інтеграції всіх існуючих бізнес- процесів в рамках однієї системи.

Рентабельність в умовах гарантованої ліквідності як генеральна ціль кожного підприємства може бути досягнена лише за умов інтеграції управління всіма функціональними підрозділами. На рівні підприємства загальна інтеграція є предметом діяльності головного контролера, в той час, як в окремих структурних підрозділах функцію координації можуть виконувати окремі децентральні фахівці. Такий підхід дозволяє відстежувати створення доданої вартості вже безпосередньо на операційному рівні. Використовуючи функціональний контролінг як систему відстеження результатів діяльності окремих підрозділів, в компанії стає можливим ідентифікувати існуючі резерви підвищення результативності.

Формалізований підхід в контролінгу, як правило, передбачає розробку методичних основ діяльності фахівця – аналітика для конкретної сфери. Враховуючи це, зазначимо, що основною метою даного огляду є представлення розробленої в рамках проведеного на практиці дослідження методики роботи контролера у сфері складського господарства. Ми виходимо з того, що процес управління в компанії, як правило, розпочинається з формалізованої постановки цілей діяльності та завершується управлінням підрозділом(ми) орієнтовано на встановлені цілі. В якості одного з параметрів виміру встановлених в компанії цілей ми використовуємо показник рентабельності інвестованого капіталу (ROI), деталізація якого в рамках системи Du-Pont дозволяє розкрити основні взаємозв'язки, існуючі між сферою управління оборотним капіталом та цією генеральною метою.

© Н.Ю. Петрусевич, 2003

Виходячи з вищевизначеного зазначимо, що основним завданням контролера є відстеження в діяльності тих чи інших підрозділів відхилень від заданого курсу розвитку, ідентифікація вузьких місць та процесів, неналаштованих належним чином. Його діяльність має бути зосереджена на розробці заходів із запобігання погіршенню фінансового становища та формуванням пропозицій координаційних заходів для поліпшення ситуації. Представлений нижче приклад роботи контролера в сфері матеріально-технічного забезпечення розкриває основу аналітичної діяльності децентрального фахівця з контролінгу. Як показує досвід, на українських підприємствах складське господарство найчастіше відзначається наявністю значних резервів з оптимізації. Тому організація методично обґрунтованої роботи внутрішнього аналітика (контролера) в цій сфері може суттєво підвищити якість операційного менеджменту та забезпечити початкову інтеграцію зі стратегічним рівнем управління.

Підприємства, які мають певні проблеми з поточною ліквідністю, можуть розпочинати пошук резервів її поліпшення саме зі сфери складського господарства. Тут ми пропонуємо в кожному конкретному випадку визначити, яка складова фінансового циклу є найбільш впливовою на стан з ліквідністю – строки обортаємості дебіторської, кредиторської заборгованості або строки обортаємості запасів (готової продукції, незавершеного виробництва, сировини та матеріалів).

Як правило, на виробничих підприємствах обортаємість складських запасів при проведенні ревізії стану в цій сфері може бути суттєво підвищена. Загальновідомо, що для цього необхідно регулярно проводити моніторинг залишків запасів та приймати рішення при закупівлі з урахуванням певних факторів. Відповідальність за регулярність проведення аналізу, організацію аналітичної роботи та підготовку внутрішньої звітності з відображення реального стану справ має бути покладена на конкре-

тного фахівця. При цьому не слід також забувати, що економічно виправданою є лише така робота, яка враховує існуючі пріоритети. Немає сенсу проводити детальний аналіз з витрачанням цінного робочого часу фахівця, в результаті якого не буде відчутним вплив на загальний результат діяльності. З урахуванням цього ми пропонуємо розглянути конкретну методику організації роботи контролера, дії якого з однієї сторони обов'язково мають бути орієнтованими на генеральні цілі діяльності, а з іншої – відстежувати на оперативному рівні наявні резерви підвищення її результативності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Найбільш відповідаючими проблематиці управління поточними активами роботами автор вважає монографії науковців Бандуріна А.В. та Лі І.А. [2,3]. Ці автори докладно освітили питання оперативного управління активами підприємства. З іншого боку, достатньо якісний аналіз функціональності контролінгу на оперативному рівні та функціональна характеристика фахівців-контролерів викладені в дисертаціях українських науковців С.М. Петренко та Момот Т.В. [4,5]. Ними докладно розкрито сутність процесу управління оборотними активами з використанням інструментарію контролінгу, проте в більшій мірі обмежуючись оперативним рівнем діяльності.

Проблематики стратегічного управління окремо в своїх дослідженнях торкалися такі науковці, як Булатов А.Н. та Степаненко Е.В. та ін. [6,7]. Запропоновані ними та іншими науковцями системи можна розглядати в якості перевірених на практиці інструментів, дозволяючих покращити в окремих ланках системи управління рівень управлінської діяльності.

На основі отриманих раніше іншими науковцями результатів, автор поставив за мету відстежити та формалізувати взаємозв'язок, існуючий між оперативним та стратегічним рівнями управління, зокрема, між однією сферою управління оборотними ак-

тивами та досягненням генеральних цілей діяльності. Відслідкувати цей взаємозв'язок стає можливим, з одного боку, шляхом дотримання методики роботи фахівця з контролінгу на оперативному рівні, а з іншого, шляхом формування системи фінансових показників, яка б пронизувала всі рівні управління.

Іншими словами, нашим завданням є спроба формалізації взаємозв'язку, існуючого між генеральними цілями компанії, а саме рентабельністю власного капіталу $ROE(t)$, рентабельністю інвестованого капіталу $ROI(t)$ та операційною діяльністю, ефективність якої вимірюється рівнем операційного прибутку (ЕВІТ), отриманого на одиницю чистих активів (НА). Запропонована методика аналізу, яка представлена в цій статті, є початковим кроком реалізації цього завдання. Вона отримала підтримку керівництв декількох підприємств України та Німеччини.

Вже на початку дослідження стану справ у сфері складського господарства ми додержуємося наступного – складські запаси є нашим оборотним капіталом, який ми в силу прийнятих управлінських рішень вивели з обороту та „зв'язали” на складах. При цьому не виключається, що підприємство в цей період, коли грошові кошти знаходяться у вигляді значних матеріальних накопичень – матеріалів, запасних частин, товарів різного призначення тощо, отримує банківські кредити на фінансування поточної діяльності та сплачує за них чималі відсотки. Іншими словами, з точки зору продуктивності діяльності певна доля інвестованого капіталу залишається незадіяною, не примножується, не створює доданої вартості. Така ситуація не є рідкісною, і питання оптимізації рівня складських запасів в аспекті зниження зв'язаного капіталу залишається досить актуальним для багатьох підприємств.

Для оцінки ситуації в сфері складського господарства обраного базового підприємства в рамках розробленої методики ми

пропонуємо додержуватися наступних п'яти етапів аналізу:

1. Підготовки вихідної інформації для проведення аналізу (що водночас дозволяє перевірити рівень функціонування системи інформаційного забезпечення підприємства).

2. Проведення структуризації та аналізу отриманих даних з використанням певних методів та інструментів контролінгу.

3. Подання результатів проведеного аналізу носіям управлінських рішень (менеджерам) та формування пропозицій для поліпшення існуючої ситуації.

4. Розробки системи показників для сфери проведення аналізу, які в майбутньому будуть регулярно застосовуватися для моніторингу діяльності та відстеження взаємозв'язків із стратегічним рівнем управління.

5. Обговорення коригуючих дій з відповідальними менеджерами на основі результатів проведеного аналізу.

При проведенні ревізії складського господарства в якості вихідних даних використовувалися сальдо синтетичних рахунків 20, 22, 26, 28 та відповідних аналітичних рахунків. В рамках внутрішнього (управлінського) обліку має сенс паралельно представляти інформацію за залишками в розрізі окремих товарних груп та місць складування. Така деталізація надає можливість зробити більш прозорою інформацію та більш якісно відслідковувати залишки за окремими позиціями активів. Звісно, що ідеальним постачальником такої інформації є інтегровані інформаційні системи типу MRP та ERP, зокрема, система SAP R/3, яка була наявна на базовому підприємстві.

При проведенні дослідження обов'язковою умовою є також пряме відношення запасів до виробничо-господарської діяльності, тобто підприємство від використання активів має отримувати певний економічний ефект.

Інформація щодо залишків товарно-матеріальних запасів в розрізі товарних груп та місць складування надалі може бу-

ти додатково структурована з метою розстановки пріоритетів. Широко застосовуваним інструментом контролінгу при цьому виступає АВС-аналіз (рис. 1). Він дозволяє спрямовувати управлінський час в першу чергу на прийняття рішень стосовно вагомих позицій активів, тим самим підвищувати ефективність процесу управління.

Класифікація місць складування є більш узагальненою, оскільки кожен склад, як правило, формується декількома товарними групами. Проведений кількісно-якісний аналіз пріоритетів дозволив одразу виділити 3 найкрупніші склади, які надалі деталізувались контролером для більш глибокого аналізу, а саме – технічний склад, склад сировини та матеріалів та склад товарів різного призначення. Доля запасів на цих складах сягала 80 % від загальної вартості запасів підприємства.

За етапом збору та початкового узагальнення отриманих даних розпочинається етап їх аналізу. Кожне підприємство визначає власні цілі на рівні взаємозв'язків результатів господарювання з наявними ресурсами, необхідними для досягнення цих результатів. Найвищий рівень продуктивності вимагає найменших обсягів задіяних ресурсів. З цією метою важливо проводити оцінку всіх існуючих на підприємстві економічних ресурсів – матеріально-виробничих запасів, оборотних активів, готівкових коштів тощо та, порівнюючи наявний рівень ресурсів з необхідним, визначати майбутню потребу в них.

Згідно П(С)БУ № 9 поточні запаси можна представити в розрізі трьох груп [8]:

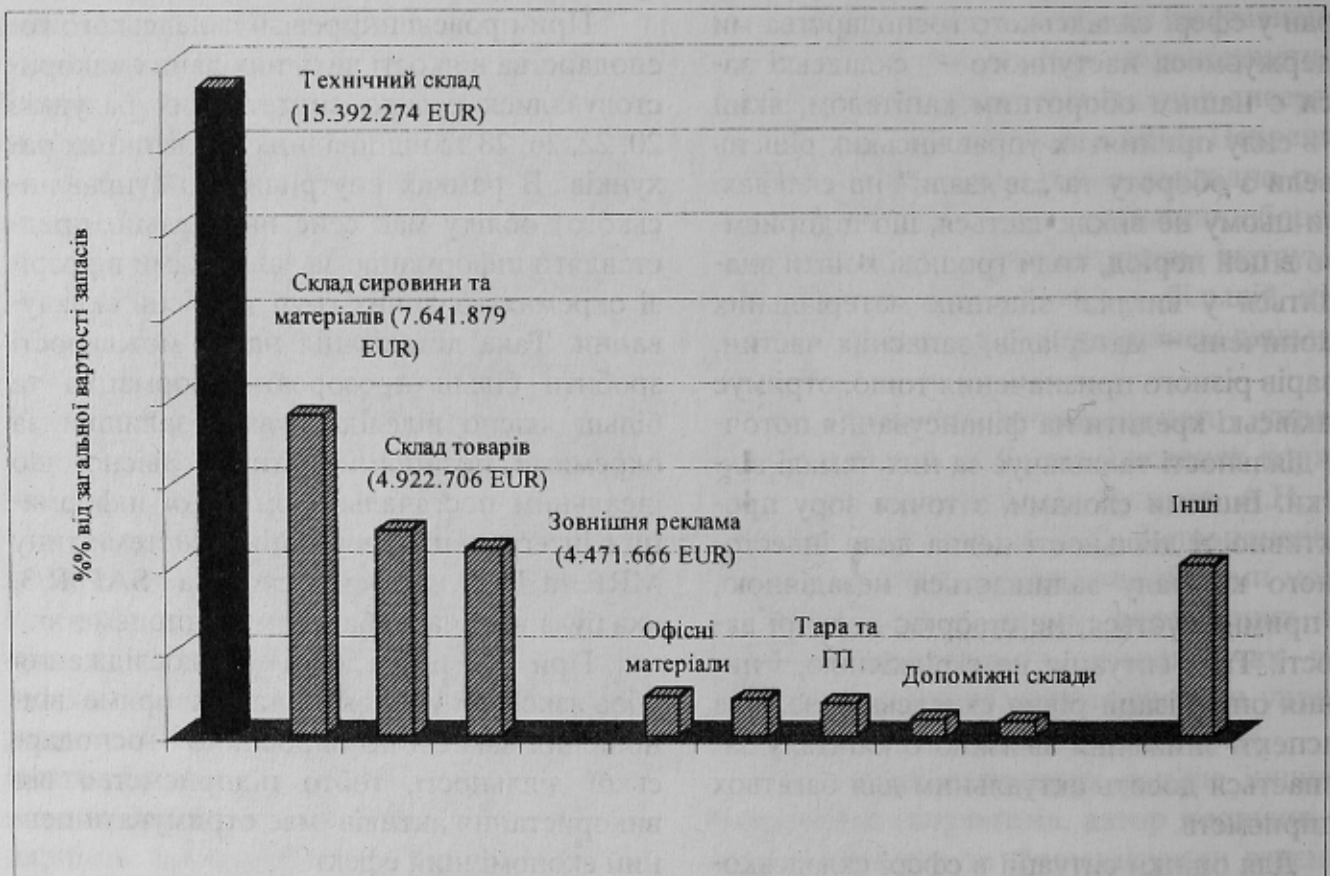


Рис. 1. Проведення АВС-аналізу в розрізі місць складування запасів

– запаси для подальшого продажу в умовах звичайної господарської діяльності (товари, готова продукція тощо);

– запаси, які знаходяться в процесі виробництва для подальшого продажу продукту виробництва (сировина та основні матеріали);

– запаси для споживання у виробництві та при управлінні підприємством (допоміжні матеріали та комплектуючі вироби, інші матеріальні цінності: канцелярські та офісні матеріали тощо).

В управлінському обліку ці групи більш деталізовано було представлено в інформаційній системі в розрізі 9 товарних груп, за якими також проведено якісно-кількісний ABC-аналіз.

Важливою, на нашу думку, є інформація стосовно факторів, які впливають на рішення, приймаємі у сфері заготівельної діяльності. Іншими словами мова йде про встановлення критеріїв заготівельної дія-

льності. При визначенні критеріїв ми виходимо з можливостей управління складськими запасами, тобто здійснення планування їх обсягів, контролю та ідентифікації відхилень. Управління має гарантувати утримання запасів якнайменше на рівні страхових резервів. На підприємстві, де проводився аналіз, були визначені наступні критерії заготівельної діяльності (табл.1):

Управління запасами суттєво ускладнюється в тих сферах, де важко здійснювати планування їх обсягів. Якщо на підприємстві планування обсягів продажу та виробництва протікає без перешкод, то рівень запасів 1–2 та 7–8, доля яких від загальної вартості запасів сягає 70%, є достатньо прогнозованим та прозорим. Звісно, що відхилення від запланованого рівня будуть існувати завжди, проте в даному випадку можна навіть встановити межі таких відхилень.

Таблиця 1

Критерії заготівельної діяльності окремих груп запасів

№ п/п	Найменування позиції запасів	Доля від загал.вартості / основа планування обсягів
1.	Сировина та основні матеріали	27,3 %
2.	Допоміжні матеріали	план виробництва
3.	Загальні виробничі матеріали	31,7 %
4.	Запаси технічного призначення	статистика фактичного споживання
5.	Дрібні матеріали	
6.	Запчастини для обладнання	
7.	Запаси сфери збуту	41,0 %
8.	Зовнішня реклама	план збуту та маркетингу
9.	Запаси загального призначення	

Оцінити реальні потреби в запасах груп 3– 6 та встановити мінімально необхідний їх рівень достатньо складно. Споживання за цими групами не відзначається регулярністю та не залежить від параметрів виробничого процесу. Іншими словами, запаси технічного призначення в умовах відсутності регулярного моніторингу їх рівня можуть перетворитися на вузьке місце, в якому неодмінно будуть виникати надлишкові витрати.

На підтвердження вищезазначеному наведемо наступний приклад. Із групи запасів 1 “Сировина та матеріали” оберемо для аналізу статтю “Солод” (один із основних інгредієнтів при виробництві пива). Оскільки процес планування та логістика на базовому підприємстві досить добре налагоджені і менеджмент володіє повною інформацією стосовно мінімально необхідного обсягу сировини, ситуація на цьому складі є більш ніж задовільною. Аналіз залишків та матеріальних потоків за цим

складом за останні 12 місяців приємно вразив: фактичне споживання знаходилося в межах від 5 до 9 тонн, в той час, як залишки на складах не перевищували 3 тонн (страхові запаси витримувалися стабільно та складали в середньому третину від рівня споживання). Представлені на рис.2 оптимальні запаси солоду з урахуванням фактору сезонності майже повністю співпадають з фактичним рівнем запасів.

Управління запасами суттєво ускладнюється в тих сферах, де важко здійснювати планування їх обсягів. Якщо на підприємстві планування обсягів продажу та виробництва протікає без перешкод, то рівень запасів 1– 2 та 7– 8, доля яких від загальної вартості запасів сягає 70%, є достатньо прогнозованим та прозорим. Звісно, що відхилення від запланованого рівня будуть існувати завжди, проте в даному випадку можна навіть встановити межі таких відхилень.

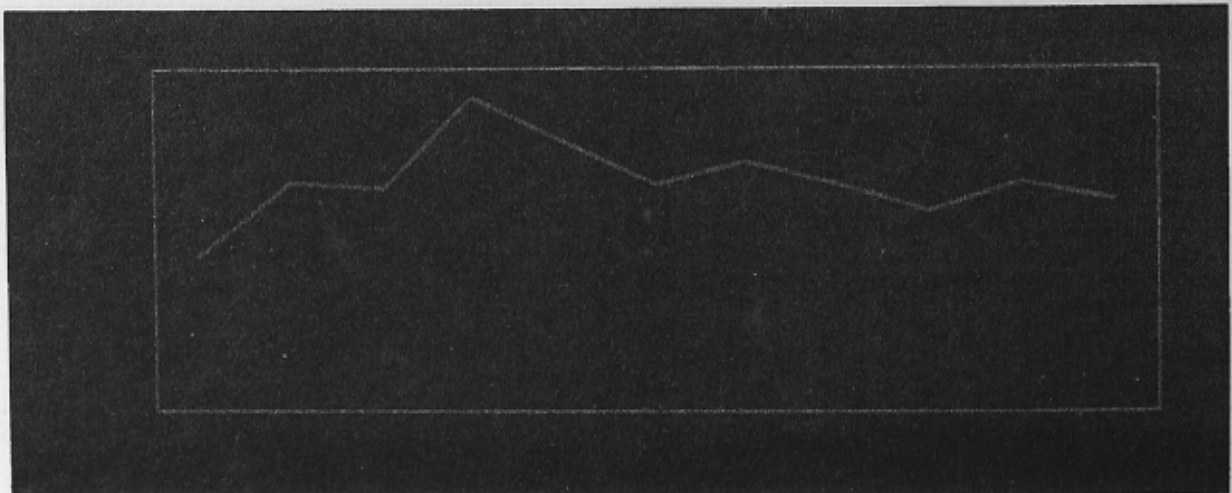


Рис.2. Динаміка змін рівня залишків солоду на складі

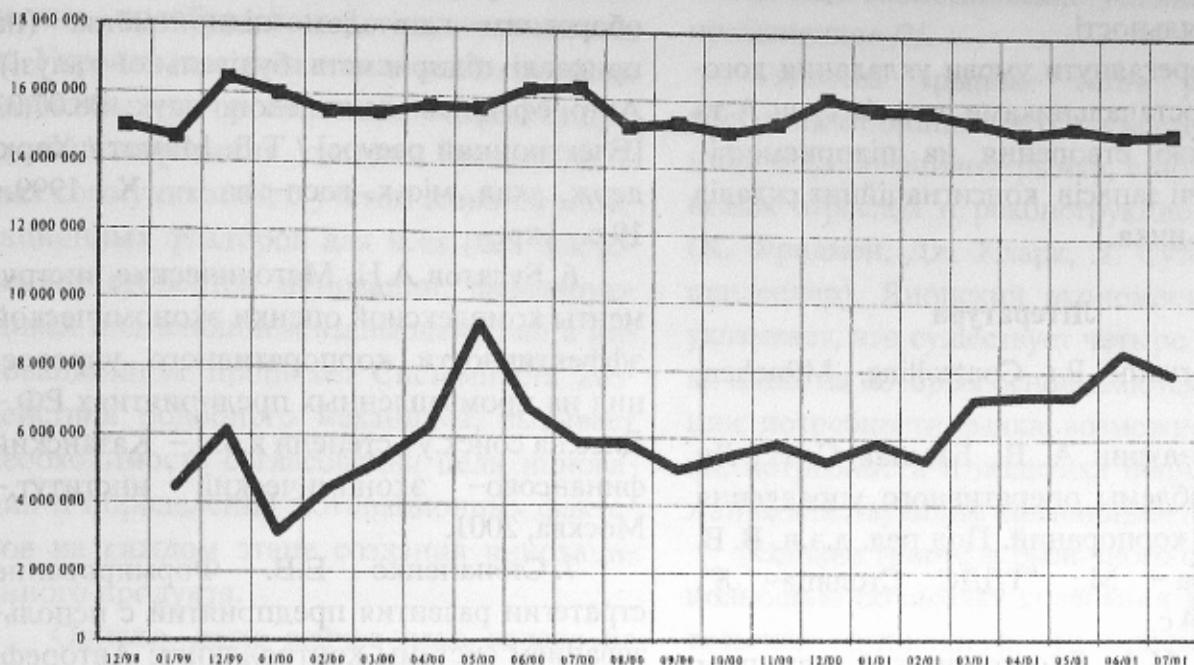


Рис. 3. Технічний склад: динаміка змін залишків запасів

На завершення результати проведеного аналізу рекомендовано представляти у вигляді потенційно втрачених підприємством вигід. Застосовуючи структуру запасів за місцями складування та товарними групами можливо розрахувати по кожній з проаналізованих позицій калькуляційні проценти на задіяний в цій сфері надлишковий капітал. Їх рівень означатиме для підприємства додаткові втрати результату, що в загальному масштабі суттєво позначується на стані як поточної ліквідності, так і рентабельності інвестованого в бізнес капіталу.

Наводимо два варіанти розрахунку калькуляційних процентів:

№ 1 Запаси, EUR \times % перевищення рівня страхових запасів \times середньозважена депозитна ставка банку, що відповідає втраченій вигіді при прийнятті рішення стосовно вкладу визволнених коштів на депозит.

№ 2 Запаси, EUR \times % перевищення рівня страхових запасів \times норма прибутку, за умов реінвестування визволнених коштів у власний бізнес.

Проведена на основі АВС-аналізу оптимізація запасів у сфері складського господарства внесла суттєвий вклад в підвищення як результативності діяльності, так і процесу управління. За результатами дослідження менеджментом базового підприємства за підтримки служби контролінгу було обговорено подальші дії, які в майбутньому дозволять регулярно контролювати стан справ в цій сфері.

Зокрема, для вирішення ідентифікованих проблем було запропоновано наступне:

1. Диференційовано підійти до аналізу груп запасів та місць їх складування з відповідальними фахівцями.

2. Визначити калькуляційні затрати на задіяний в складському господарстві надлишковий капітал, які віднести на місця їх виникнення та відповідальних осіб.

3. Розробити відповідну систему внутрішньої звітності, яка дозволить утримувати прозорою ситуацію в сфері дослідження.

4. Розробити систему показників, яка формалізує взаємозв'язок сфери управління

ня оборотними активами з генеральними цілями діяльності.

5. Переглянути умови укладання договорів з постачальниками запасів груп А та В з метою створення на підприємстві-отримувачі запасів консигнаційних складів постачальника.

Література

1. Horvath, P.: Controlling, München, 1998.

2. Бандурин А. В., Басалай С. И., Ли И.А. Проблемы оперативного управления активами корпораций. Под ред. д.э.н. В. В. Бандурина – М.: "ТДДС Столица- 8", 1999. – 164 с.

3. Ли И.А. Экономический механизм управления текущими активами корпорации.– Дисс. на соиск.уч. степени к.э.н.– Российский государственный гуманитарный университет.– Москва, 1999

4. Оперативний контролінг в системі управління підприємством: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 [Електронний ресурс] / С.М. Петренко / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі. – Донецьк, 2000. – 19с. – укр.

А.В. КУЧЕРОВ, к.э.н.,

Институт экономики промышленности НАН Украины

ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В промышленно развитых странах рынок новшеств функционирует как рынок заказов, что принципиально меняет саму систему отношений между продавцами и покупателями, трансформируя её в систему инновационных коммуникаций. Это позволяет потенциальным заказчикам значительно снизить риски и эффективно организовать производство специфических товаров с длительным циклом изготовления под гарантии инвестора. И поскольку в ин-

5. Формування механізму управління оборотним капіталом підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.03 [Електронний ресурс] / Т.В. Момот / Харк. держ. акад. міськ. госп-ва. – Х., 1999. – 19 с. – укр.

6. Булатов А.Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях РФ.– Дисс.на соиск.уч.степени к.э.н.– Казанский финансово-экономический институт.– Москва, 2001.

7. Степаненко Е.В. Формирование стратегии развития предприятий с использованием системы контроллинга: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н.: (08.00.05) / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации.– М.,1996.– 21с.

8. ПСБО № 9 "Запаси", затверджений наказом Мініну України від 20.10.99 р. № 246, зі змінами та доповненнями.

Статья поступила в редакцию 20.10.03

новационном процессе участвуют многие хозяйствующие субъекты, то инновационные коммуникации представляют собой довольно разветвленную систему отношений, в которых задействованы как физические и юридические лица, с одной стороны, а также инновационные предприниматели и органы государственной власти – с другой стороны.