

DOI: 10.5281/zenodo.2598167

UDC Classification: 65.012:330.143:330.145

JEL Classification: D01, D24, L23

USING OF OPERATIONS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE CURRENT ASSETS MANAGEMENT

ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПОТОЧНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Olena A. Kravchenko, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa National Polytechnic University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1886-0303
Email: oxland137@gmail.com
Received: 17.12.2018

Управління поточними активами підприємства є невід'ємною частиною менеджменту підприємства, спрямованого на отримання заданого рівня ефективності виробництва. Ефективним можна вважати виробництво, що забезпечує заданий рівень рентабельності власного і позикового капіталу, необоротних і оборотних активів. Сучасне підприємство не може забезпечити достатнього рівня конкурентоспроможності без впровадження інноваційних систем менеджменту та розвитку існуючих систем. Тому розгляд управління поточними активами з точки зору можливого вдосконалення, має практичний і науковий інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Різні аспекти управління поточними активами вивчаються багатьма вченими, такими як Бланк І.О., Бечко В.П., Кірдіна О.Г., Омельченко Л., Кулакова С.Ю., Лозовський Д.М., Романенко Н.В., Сукач О.М., Рілеєв С.В., та ін. [1-8]. Висвітлено питання фінансування діяльності підприємства з точки зору співвідношення власного і позикового капіталу, напрямків використання капіталу, балансування між кредиторською та дебіторською заборгованістю, забезпечення стійкості і ліквідності підприємства, забезпечення оптимальної структури оборотних коштів і коштів обігу, прискорення оборотності поточних активів. Вчені багато уваги приділяють термінологічній та класифікаційній дискусіям, розглядають різні методи фінансового менеджменту щодо управління поточними активами, представляють існуючі політики джерел фінансування поточних активів. Вчені [1-8] в своїх дослідженнях перераховують існуючі методи управління запасами як метод управління обіговими коштами, що є правильним, але не носить системного характеру. Найчастіше вчені вивчають інноваційні методи управління поставками, організації виробничого процесу, організації збуту у відриві від системи управління оборотними коштами в фінансовому менеджменті [9-12]. Зазвичай вказується про вплив даних

Кравченко О.А. Використання операційного менеджменту в управлінні поточними активами підприємства. Науково-методична стаття.

Викладено особливості використання операційного менеджменту як організаційного механізму забезпечення виконання цілей і завдань фінансового менеджменту поточних активів. Уточнено концепцію визначення рівня ефективності управління поточними активами. Уточнено класифікацію витрат управління поточних активів, запропоновано враховувати витрати втрачених можливостей. Надано визначення явних і неявних витрат від збільшення запасів у структурі поточних активів. Уточнено принципи управління поточними активами. Запропоновано використовувати цифрові технології і віртуальний простір для удосконалення управління запасами на виробництві. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на впровадження світового досвіду інноваційних технологій управління поточними активами на підприємствах.

Ключові слова: поточні активи, управління запасами, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, ефективність

Kravchenko O.A. Using of operations management in the enterprise current assets management. Scientific and methodical article.

The peculiarities of using operational management as an organizational mechanism for ensuring the fulfillment of the goals and objectives of financial management of current assets are presented. The concept of determining the level of efficiency of management of current assets is specified. The classification of expenses of management of current assets is specified, it is proposed to take into account expenses of lost opportunities. The definition of explicit and implicit costs from the increase of stocks in the structure of current assets is given. The principles of management of current assets are specified. It is proposed to use digital technologies and virtual space to improve inventory management at work. Further research should be aimed at introducing the world-wide experience of innovative technologies for managing current assets at enterprises.

Keywords: current assets, inventory management, operations management, financial management, efficiency

методів на величину матеріальних запасів на виробництві.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

У науковій літературі залишаються нерозкритими організаційні аспекти побудови операційної системи управління поточними активами, як частини операційного менеджменту підприємства. В результаті цілі забезпечення ефективного управління поточними активами не можуть бути повною мірою реалізовані в зв'язку з відсутністю розробленої системи операцій з управління оборотними коштами і засобами обігу.

Метою статті є вивчення особливостей використання операційного менеджменту поточних активів як організаційного механізму виконання цілей і завдань фінансового менеджменту на виробничому підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження

На думку основоположників операційного менеджменту Р.Б. Чейза, Н.Дж. Еквілайна, Р.Ф. Якобса, операційний менеджмент займається розробкою організаційних систем, що забезпечують максимально ефективне використання матеріалів, людських ресурсів, обладнання та виробничих приміщень в процесі виготовлення продукції або надання послуг [13]. Вони ж підкреслюють, що операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються продукція і послуги компанії. Л. Геллоуей характеризує операційний менеджмент як діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їх перетворення в готовий продукт і постачанням цього товару покупцю [14]. Згідно характеристики А.М. Сумца, операційний менеджмент використовується при створенні або зміні стану продукту шляхом перетворення необхідних ресурсів в необхідні товари, послуги [15]. Всі ці процеси перетворення продуктів є невід'ємною частиною управління поточними активами підприємства, тому, на нашу думку, для ефективного управління поточними активами необхідно комплексно використовувати операційний і фінансовий менеджмент. При цьому операційний менеджмент повинен бути механізмом досягнення цілей, поставлених фінансовим менеджментом.

Як визначає О.В. Михайлівська, «мета операційного менеджменту – це формування ефективної системи управління операціями у виробництві і сервісі. Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення і ефективного використання операційної системи організації. Основними завданнями операційного менеджменту є побудова управлінських систем, які забезпечують виконання необхідних дій і процедур для отримання ринкового результату від функціонування будь-якої операційної системи.

Спрямованість операційного менеджменту – ефективність і раціональність в управлінні будь-якими операціями. Об'єктом вивчення операційного менеджменту є операції в різних сферах людської діяльності. Людину, яка управляє процесом (сервісним або виробничим) на рівні виконання окремих операцій, називають операційним менеджером» [16].

Головним завданням побудови системи операційного менеджменту поточними активами є забезпечення заданого рівня рентабельності, платоспроможності і ліквідності підприємства. При цьому не є самоціллю операційного менеджменту впровадження сучасних методів управління процесами поставок матеріальних цінностей на підприємство, їх переробки, реалізації готової продукції, побудови фінансових відносин з постачальниками і споживачами, з державою і працівниками підприємства, з банками та іншими кредиторами. Операційний менеджмент розглядається як механізм і резерв росту ефективності виробництва за умови збереження допустимої величини безпеки бізнесу.

Побудова сучасної ефективної моделі формування та використання оборотних коштів як інструменту управління є об'єктом дослідження багатьох вчених [3, 5, 6]. Перш за все, розглядається економічна сутність поточних активів, як частина засобів виробництва, повністю спожитих протягом одного виробничого циклу [5]. Дане визначення цінне тим, що дає можливість поставити питання, відповіді на які концентрують увагу на оптимізації процесу перетворення поточних активів у прибуток підприємства. На нашу думку, необхідно обмежувати час очікування використання у виробничому циклі всіх матеріальних поточних активів, тривалість їх перебування в процесі переробки, тривалість очікування моменту продажу і відвантаження готової продукції, тривалість надходження реальних коштів від продажу товарної продукції на розрахунковий рахунок підприємства. Це пов'язано з тим, що прискорення процесу перетворення матеріальних активів в грошові кошти є механізмом підвищення ефективності використання поточних активів підприємства.

Скорочення величини оборотних коштів і коштів обігу веде до прискорення оборотності поточних активів в цілому, що дозволяє підприємству за рахунок використання однієї і тієї ж величини фінансових ресурсів, виробляти і продавати більше продукції, отже, отримувати більше прибутку. Прискорення оборотності поточних активів дає можливість скоротити потребу у фінансуванні оперативної діяльності без зміни виручки від реалізації, або направити вивільнені фінансові кошти на збільшення виробництва і реалізації товарної продукції. Слід враховувати, що будь-які дії з управління поточними активами будуть підвищувати рентабельність підприємства, якщо ринок буде

приймати запропоноване прискорення оборотності і зростання обсягів продажів по заданій номенклатурі товарної продукції. Це говорить про те, що дії менеджерів по скороченню потреби в оборотних коштах і прискоренню їх оборотності будуть залежати від можливості продати більшу кількість продукції в одиницю часу. Відсутність потенційної можливості збільшення ринку збуту конкретної продукції менеджери повинні сприймати, як сигнал про необхідність направляти оборотні кошти підприємства на виробництво більш перспективної та рентабельної продукції. Таким чином, управління поточними активами необхідно погоджувати з маркетинговим відділом. Маркетинговий відділ повинен дати відповідь, чи можливо за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів продати більше продукції на існуючому ринку збуту, або доцільно освоїти додаткові ринки збуту виробленої продукції, або збільшити обсяги виробництва іншої продукції. При цьому платоспроможність і ліквідність є необхідними, але не першорядними цілями управління поточними активами. Це, скоріше, умова збереження бізнесу від можливого рейдерського захоплення, а не умова забезпечення рентабельності виробництва. У попередніх дослідженнях [17] нами було обґрунтовано, що якщо підприємству вдається рентабельно працювати за рахунок агресивної фінансової політики, будучи неплатоспроможним і неліквідним, його фінансову діяльність можна вважати ефективною, але високо ризиковою з точки зору можливого банкрутства. У той же час підприємство може бути стабільним, платоспроможним, ліквідним, використовувати консервативну фінансову політику і бути постійно збитковим, отже, з низьким ризиком рейдерського захоплення. На наш погляд, з точки зору ефективності ведення бізнесу та ефективності управління активами, перший варіант – більш прийнятний і доцільний, ніж другий, який – більш небезпечний. Тому при здійсненні управління поточними активами, пріоритетним завданням є забезпечення прискорення оборотності поточних активів, використання вивільнених поточних активів на збільшення обсягів виробництва існуючої або нової продукції. Забезпечення платоспроможності і ліквідності повинно бути супутньою умовою, що балансує на рівні допустимої величини в нинішньому економічному середовищі. Це означає, що скорочення потреби в частині оборотних коштів, що використовуються для виробництва продукції, має призвести не до скорочення довгострокової і короткострокової кредиторської заборгованості, а до збільшення виробництва товарної продукції, як джерела отримання додаткового прибутку і підвищення рентабельності підприємства. Тоді оптимізація використання поточних активів дозволить підняти оборотність за рахунок зростання величини реалізованої продукції. Підвищувати стійкість і

платоспроможність підприємства необхідно за рахунок отриманого прибутку і збільшення власного капіталу, який можна направити на збільшення формування як основних, так і оборотних коштів.

Коли оборотні кошти розглядають як частину капіталу підприємства, вкладеного в поточні активи [8], концентрується увага на джерелах формування поточних активів. Виникає питання, скільки власних коштів підприємство повинно витратити на формування поточних активів, і скільки позикових коштів доцільно і безпечно використовувати для цих цілей. Однак джерела формування поточних активів є засобом фінансування господарської діяльності підприємства, і не визначають фінансовий результат даної господарської діяльності. Підприємству може знадобитися додатковий капітал на формування поточних активів для збільшення обсягів виробництва, що дасть зростання величини реалізованої продукції і прибутку. Або підприємству може знадобитися додатковий капітал у зв'язку з уповільненням оборотності поточних активів, що дасть скорочення величини реалізованої продукції і прибутку. Тому при визначенні структури джерел фінансування поточних активів, необхідно концентрувати увагу, перш за все, на забезпечення їх рентабельного використання. Як відомо, прибуток максимізується, якщо кожна додаткова грошова одиниця, вкладена в виробництво, приносить однаковий додатковий дохід, що перевищує додаткові вкладення [18]. Завдання операційного і фінансового менеджера рентабельно використовувати кошти підприємства. Необхідно взяти за правило, що фінансування запасів не додає вартості вкладеного капіталу, тому спочатку має вважатися збитковим і нераціональним, що уповільнює, або навіть періодично зупиняє процес перетворення матеріальних активів в грошові кошти, що знижує рентабельність активів.

Представлений нами підхід до визначення ефективного управління поточними активами не суперечить висновкам вчених [6], які узагальнили існуючі визначення оборотних коштів, як «частина авансованої вартості в виробничі фонди і фонди обігу, які безперервно беруть участь у виробничому процесі (знаходяться в постійному русі, здійснюють безперервний оборот [8]) і повністю споживаються і відтворюються протягом одного виробничого циклу». На наш погляд, в даному визначенні оборотних коштів ключовим словом потрібно вважати слово «безперервно». Якщо капітал вкладено в матеріальні запаси, які тимчасово не приймають участь у виробничому процесі, очікують подальшого використання, то ці запаси не обертаються, не є оборотними засобами на момент обліку. Тому, для оптимізації ефективності формування та використання оборотних коштів, будь-які поточні активи, які припиняють процес

відтворення на термін більше одного дня, пропонуємо вважати такими, що тимчасово вибули з обігу та зменшують прибуток підприємства, підвищують ризик банкрутства підприємства. Облік поточних активів підприємства, що зменшують прибуток, дозволить їх лімітувати і встановлювати завдання по їх скороченню.

Систематизація існуючих методів оптимізації управління поточними активами дала наступні результати.

Система управління оборотними коштами розглядається як система цілеспрямованої взаємодії між об'єктом і суб'єктом управління шляхом реалізації функцій управління за допомогою комплексу методів, засобів і фінансово-економічних інструментів дослідження і трансформації взаємопов'язаних процесів формування та використання оборотних коштів та джерел їх формування [6].

У міжнародній практиці операційного і фінансового менеджменту основними методами системи управління поточними активами є:

- нормування оборотних коштів;
- оптимізація величини матеріальних запасів з використанням методів ранжирування за важливістю і цінності запасів (ABC, XYZ), організація поставок «точно в строк», визначення економічного оптимального розміру замовлень (модель Уїлсона);
- координація структури поточних активів і їх питомої ваги в сукупних активах (коефіцієнтний метод);
- координація джерел фінансування поточних активів шляхом встановлення пріоритетів для власних або позикових джерел (коефіцієнтний метод).

Всі ці методи широко відомі у виробничій практиці, описані в навчальній літературі з фінансового та операційного менеджменту [7, 8]. Однак більш ефективно використовуються поточні активи там, де менше матеріальних запасів, де матеріальні запаси розглядаються як витрати і всіляко скорочуються [9-11].

Управління запасами займається операційний менеджмент, тому управління поточними активами є не тільки сферою фінансового менеджменту, але і сферою організації виробництва. Впровадження сучасних систем управління запасами є шляхом підвищення ефективності використання поточних активів на підприємствах.

Безсумнівно, що скорочення величини поточних активів є інструментом підвищення оборотності поточних активів, вивільнення поточних активів для нарощування обсягів виробництва. Однак рентабельність поточних активів, так само як і рентабельність всіх активів підприємства вимагає вивчення природи її формування.

Щоб виробництво підвищувало рентабельність необхідно знижувати собівартість продукції, що

залежить як від технології виробництва, так і від управління поточними активами.

В управлінні поточними активами важливим є обґрунтування таких обсягів дебіторської заборгованості, грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, запасів, при яких витрати управління поточними активами будуть мінімальними.

Кірдіна О.Г. запропонувала детальну класифікацію витрат на управління обіговими коштами [3]. Для більш наочного сприйняття нами було представлено витрати на управління поточними активами в дещо спрощеному вигляді, з доповненням витрат втраченими можливостями по виробництву продукції в зв'язку з уповільненням оборотності поточних активів (неявними витратами) (див. рис. 1).

Як видно з рис. 1, управління поточними активами підприємства супроводжується наступними витратами: витратами управління запасами, витратами управління поточними фінансовими інвестиціями, витратами управління грошовими ресурсами, витратами управління дебіторською заборгованістю.

Витрати управління запасами включають транспортно-заготівельні витрати на придбання та відвантаження матеріальних цінностей, витрати на збереження виробничих запасів і готової продукції, витрати в зв'язку з нестачею або зайвими виробничими запасами і готової продукції.

Витрати на управління поточними фінансовими інвестиціями включають витрати перетворення поточних фінансових інвестицій в грошові кошти і витрати непередбачених потреб.

Витрати управління грошовими коштами пов'язані з витратами в зв'язку з нестачею коштів і їх надлишками. Недолік грошових коштів змушує підприємство залучати додаткові позикові кошти, за що доводиться платити. Надлишок грошових коштів говорить про неoderжані можливості від їх використання.

Витрати управління дебіторською заборгованістю об'єднують витрати на утримання, облік дебіторської заборгованості, втрати від несвоєчасно повернутої і не повернутої дебіторської заборгованості, що також вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів ззовні.

Всі види поточних активів, при їх нерациональному управлінні, ведуть до уповільнення оборотності поточних активів, а значить – до втрачених можливостей по виробництву додаткової продукції. Згідно [18], витратами невикористаних можливостей, або альтернативними витратами, називаються витрати одного блага, виражене в іншому благі, яким довелось знехтувати. Наприклад, в управлінні поточними витратами створення запасів на підприємстві можна оцінити у не отриманому виторгу і прибутку від реалізації товарної продукції. Даний вид витрат управління поточними активами зазвичай не враховується,

але він безпосередньо впливає на ефективність використання поточних активів і ефективність всього виробництва.

Нами було проаналізовано механізм впливу величини поточних активів на рентабельність підприємства за рахунок явних і неявних витрат..

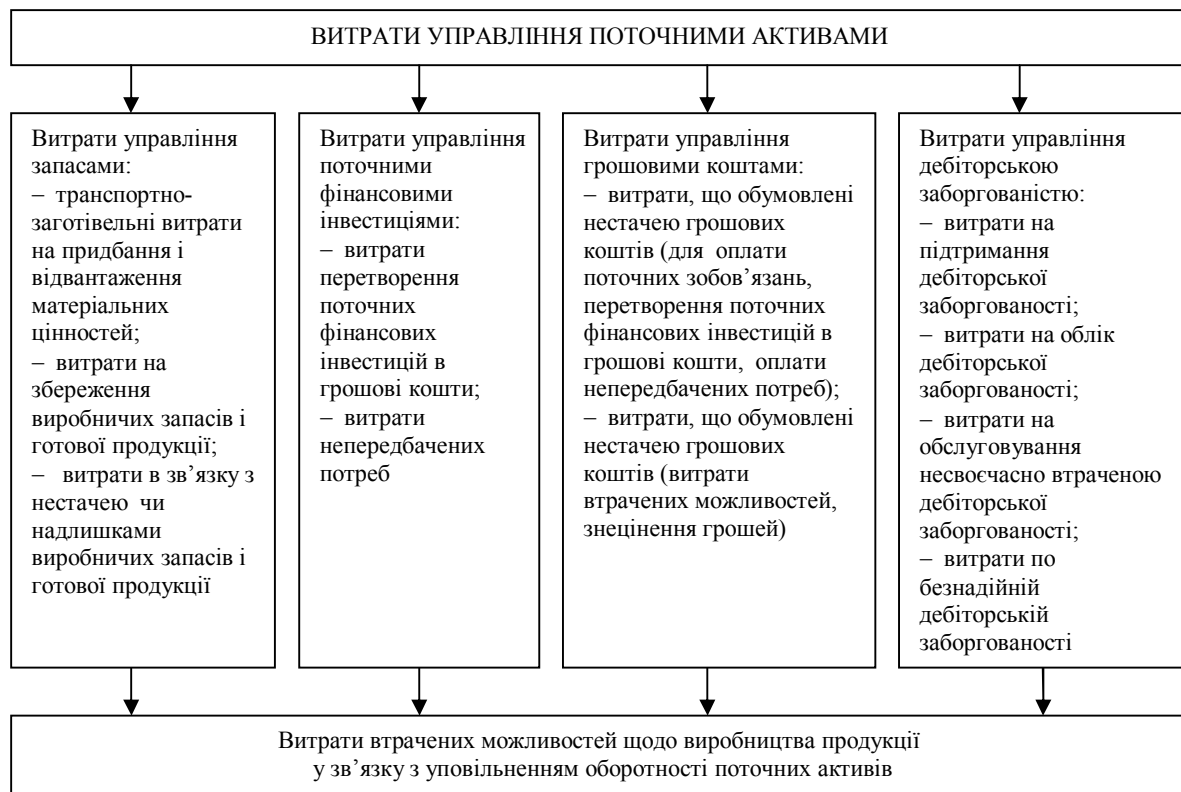


Рис. 1. Витрати на управління поточними активами
Джерело: складено авторами за матеріалами [3]

Явні витрати (втрати) від формування надлишкових запасів в структурі поточних активів підприємства полягають в наступному. При розрахунку прибутку підприємства на собівартість продукції списуються витрати, які відносяться тільки до реалізованої продукції. Тому будь-які запаси в структурі поточних активів збільшують вартість поточних активів і засобів їх формування, але списуються на собівартість товарної продукції лише в момент використання їх у виробництві цієї продукції. Зайві витрати від наявності запасів формуються за рахунок списання на собівартість додаткових витрат на зберігання запасів і витрат на розміщення замовлень, якщо розмір запасів не розраховується за методом Уілсона на підставі формули оптимального розміру замовлення [13]. Будь-яка інша кількість замовлень матеріальних цінностей (менша або більша оптимального розміру замовлень) веде до завищення витрат на організацію постачання і зберігання. Тобто зайві запаси на зберігання і розміщення ведуть до завищення накладних витрат на одиницю продукції і в цілому по підприємству. Також зростання запасів веде до необхідності залучення позикових коштів, які можуть збільшувати собівартість продукції в частині відсотків за кредиторською заборгованістю. Якщо ж підприємству вдається покривати додаткову

потребу в короткострокових позикових коштах за рахунок кредиторської заборгованості, зміст зайвих запасів не призводить до зростання собівартості продукції за рахунок відсотків за кредит.

Неявні витрати (втрати) від збільшення запасів підприємства виникають внаслідок непродуктивного використання існуючих фінансових ресурсів підприємства. Будь-яка зупинка руху поточних активів, або уповільнення руху поточних активів призводить до подовження виробничого і фінансового циклів, що знижує віддачу (продуктивність використання) в одиницю часу поточних активів. Підприємство при збільшенні матеріальних запасів недоотримує готову і реалізовану продукцію. При збільшенні дебіторської заборгованості підприємство недофінансовує власне виробництво, також недовиробляє товарну продукцію, змушене залучати додатковий позиковий капітал, іноді – короткострокові кредити банку з необхідністю виплати відсотків. Таким чином, головними неявними втратами підприємства при уповільненні оборотності поточних активів є недоотриманий товарна продукція.

Актуальною проблемою в підвищенні ефективності використання поточних активів є неможливість підприємства продати більшу

кількість товарної продукції в зв'язку з низькою конкурентоспроможністю продукції. У такій ситуації використання вивільнених з обігу поточних активів неможливо, підприємству для підвищення рентабельності виробництва необхідно диверсифікувати структуру виробленої продукції, освоювати нові види продукції, або освоювати нові ринки збуту для існуючої продукції.

Нерідко підприємства не використовують сучасні методи операційного менеджменту оптимізації закупівель та управління запасами, не підраховують втрати від зайвих запасів і уповільнення обігу поточних активів. Суб'єкти господарювання часто необґрунтовано підвищують величину різних матеріальних запасів, аргументуючи це тим, що залучення додаткових позикових коштів у вигляді кредиторської заборгованості ніяк не відбивається на фінансовому результаті підприємства, а формування запасів матеріалів і комплектуючих захищає підприємство від настання дефіциту і інфляційного зростання цін в майбутньому. Також недооцінюється той факт, що використання фінансових ресурсів, в тому числі у вигляді поточних активів може бути рентабельним при виробництві конкурентоспроможної продукції, що має сформовані ринки збуту. Тому наявність застарілої виробничої бази основних фондів для виробництва конкурентоспроможної продукції зводить нанівець всі зусилля по удосконаленню системи управління поточними активами. Поточні активи можуть бути рентабельними, якщо підприємство отримує прибуток, а отже виробляє достатню кількість конкурентоспроможної продукції, щоб отримувати задану величину прибутку. В цьому випадку вдосконалення управління поточними активами сприятиме зростанню рентабельності виробництва за рахунок виробництва і реалізації додаткової товарної продукції, виробленої на базі використання вивільнених з наявного обороту поточних активів. Також вдосконалення управління поточними активами має давати скорочення питомих витрат на виробництво за рахунок зниження величини плати відсотків за короткостроковими кредитами, скорочення витрат на зберігання запасів і розміщення замовлень, скорочення накладних витрат за рахунок зростання виробленої та реалізованої продукції.

Таким чином, удосконалення системи управління запасами має на меті збільшення реалізованої продукції, збільшення прибутку і рентабельності виробництва. Зростання рентабельності поточних активів є результатом зростання рентабельності виробництва. При цьому фінансові та операційні менеджери повинні постійно працювати над підвищенням ефективності використання кожної вкладеної в поточні активи грошової одиниці.

Щоб зробити вибір між вкладенням фінансових ресурсів в матеріальні запаси або

зростання обсягів виробництва, необхідно зіставити економію від використання запасів за фіксованою ціною і додатковий прибуток від виробництва додаткової продукції за рахунок економії на умовно-постійних витратах. Також необхідно враховувати перспективні переваги від освоєння додаткових ринків збуту при зростанні виробництва. Зрозуміло, що якщо підприємство виробляє продукцію для затухаючого ринку, якщо воно не знайде альтернативи зменшеного ринку, ніякі дії з удосконалення системи управління поточними активами не дадуть підвищення рентабельності.

Напрями та методи управління поточними активами диктує їх структура і динаміка зміни структури. Як відомо, поточні активи, або оборотні кошти (синонім) підприємства складаються з:

- оборотних виробничих фондів (витрати майбутніх періодів + запаси виробничого призначення + незавершене виробництво);
- фондів обігу (готова продукція + товари відвантажені, але не оплачені + поточна дебіторська заборгованість);
- короткострокові фінансові вкладення (грошові кошти в касі та на рахунках в банку + цінні папери та депозитні рахунки).

Найчастіше на підприємствах поточні активи необґрунтовано накопичуються і уповільнюють своє звернення в запасах виробничого призначення, незавершеному виробництві, у готовій продукції на складі, в дебіторській заборгованості. Саме ці статті витрат повинні залучати пильну увагу фінансових і операційних менеджерів.

Основними напрямками скорочення запасів виробничого призначення є використання сучасних методів планування матеріальних запасів і організації закупівель, а саме: системи управління запасами «точно в строк», визначення оптимального розміру закупівель за формулою Уільсона, використання комп'ютерних систем управління матеріальними ресурсами (англ.: MRP – Material Recourse Planning).

Основними напрямками скорочення запасів незавершеного виробництва є використання сучасних методів оперативного планування на базі стандартів комп'ютерних систем управління виробництвом (англ.: MRP II – Manufacturing Requirement Planning), розташування обладнання по ходу руху обробки деталей і вузлів, створення робочих центрів, які концентрують в собі все необхідне обладнання для виробництва продукції. Головне завдання при організації виробничого процесу на підприємстві – скорочення тривалості виробничого циклу за рахунок виключення неузгодженості в часі руху матеріальних потоків, вибору методів руху деталей по операціях, організації потоків паралельної обробки, виключення фактів очікування обробки і складання деталей і вузлів, забезпечення

максимально можливої безперервності виробництва.

Боротьба з запасами готової продукції не є завданням системи управління поточними активами, хоча є частиною цієї системи. Планування і здійснення процесу реалізації готової продукції є прерогативою маркетингового відділу підприємства та відділу збуту. Система управління поточними активами лише відображає рівень ефективності зазначених відділів і сигналізує їм про зміну динаміки продажів. Таким чином, на величину готової продукції на складі впливає конкурентоспроможність виробленої продукції, стан ринку збуту обраної для виробництва продукції, ціна і реклама, система просування товарів на ринку.

Управління поточними активами в частині товарів відвантажених, але не оплачених, дебіторської заборгованості, грошових коштів в касі і на розрахунковому рахунку, цінних паперів, депозитних рахунків є функцією фінансового менеджменту і здійснюється в фінансовому відділі підприємства. Основними напрямками підвищення ефективності поточних активів по переліченим статтям є застосування методів стимулювання повернення грошових коштів від покупців товарної продукції, управління вільними залишками коштів, забезпечення достатності готівкових грошових коштів і виключення надлишків вільних грошових коштів, координації фінансового інвестування в цінні папери та депозити. Фінансовий менеджмент в системі управління поточними активами також встановлює ліміти структури поточних активів і джерел їх формування з метою забезпечення позитивної динаміки в ефективності управління поточними активами з точки зору підвищення рентабельності поточних активів, забезпечення достатнього рівня ліквідності та стійкості підприємства. В даному випадку система управління поточними активами взаємодіє з системами управління прибутком і рентабельністю, з системою управління джерелами фінансування діяльності відповідно до обраної стратегії.

Управління витратами майбутніх періодів включає управління витратами до підготовки виробництва в сезонних галузях, управління витратами, пов'язаними з освоєнням нової продукції і техніки, авансовані орендні платежі, страхові поліси, інші передоплати не пов'язані з виробничим процесом. Дані статті витрат в структурі поточних активів зазвичай не мають істотної питомої ваги, носять цілеспрямований спланований характер, плануються і координуються відділом головного інженера, головного технолога, планово-економічним відділом, фінансовим відділом.

Управління поточними активами включає в себе управління запасами, управління і організацію виробничих потоків, або виробничу логістику, управління стосунками з покупцями

продукції підприємства, управління короткостроковими інвестиціями, управління витратами майбутніх періодів, забезпечення заданого рівня ліквідності і фінансової стійкості підприємства.

Повністю згодні з вченими, які пропонують для забезпечення оптимальної структури поточних активів використовувати такі підходи [6]:

- економічна обґрунтованість нормування оборотних коштів;
- підвищення рівня рентабельності оборотних коштів, забезпечення максимізації прибутку від їх використання;
- контроль і мінімізація обсягів втрат оборотних коштів у виробничому процесі;
- прискорення оборотності оборотних коштів за рахунок їх раціонального використання;
- побудова ефективної системи виробничого менеджменту.

Вчені [6] уточнили принципи, якими необхідно керуватися фінансовим і операційним менеджерам в процесі управління оборотними коштами, представивши їх в такий спосіб:

- визначення потреби підприємства в оборотних коштах з урахуванням необхідності фінансової незалежності підприємства і забезпечення можливості здійснення ведення виробничого процесу;
 - здійснення ефективного поточного і перспективного планування з урахуванням необхідності забезпечення достатнього обсягу і структури оборотних коштів;
 - оцінка і узагальнення всіх можливих джерел фінансування оборотних коштів з урахуванням необхідності забезпечення достатнього рівня стійкості та ліквідності підприємства.
- Вважаємо, що дані принципи управління оборотними коштами доцільно уточнити, перефразувати і доповнити, як принципи:
- забезпечення фінансової незалежності шляхом вибору стратегії фінансування поточних активів;
 - забезпечення достатності для невинного ведення виробничої діяльності відповідно до плану;
 - боротьба з запасами на всіх етапах підготовки виробництва, виробничого процесу, реалізації готової продукції;
 - використання сучасних систем управління запасами, виробничим процесом, продажами, взаємодії з продавцями і покупцями, державою, банками;
 - підтримка достатнього рівня ліквідності поточних активів;
 - забезпечення заданого рівня рентабельності поточних активів.

В умовах формування цифрової економіки у підприємств з'являються нові можливості підвищення ефективності управління господарської діяльності, зокрема – управління

поточними активами [19]. Поява віртуального простору наштовхнуло на думку про можливість винесення значної частини запасів «входу-виходу» підприємств в інформаційне поле з метою скорочення величини поточних активів і прискорення оборотності поточних активів. Зокрема, нами пропонується в Інтернет-мережі створювати віртуальні бази обміну товарно-матеріальними цінностями між підприємствами, свого роду – віртуальні склади, що зробить неактуальним нарощування реальних матеріальних запасів на підприємствах, які відволікають з обігу грошові кошти, знижують віддачу від використання активів, роблять підприємства менш прибутковими, менш конкурентоспроможними. Такі віртуальні склади можуть об'єднувати матеріальні та інформаційні потоки, також рекламу, планування, розподіл не для одного підприємства, а для ряду підприємств, схожих по споживанню видів матеріальних цінностей та одних і тих же споживачів різної готовою продукцією. На нашу думку, консолідація учасників матеріальних та інформаційних потоків зможе забезпечити скорочення запасів, кількості платежів за рахунок більш оперативного планування і забезпечення виконання планів. Надалі, в системі цифрової економіки доцільно перейти від віртуального управління поточними активами окремих підприємств до створення віртуальних підприємств, які об'єднують виробничі потужності різних виробничих переділів в різних виробничих завданнях. Безсумнівно, що за віртуальними інноваційними методами управління виробництвом – майбутнє.

Висновки

Використання сучасних методів операційного менеджменту як механізму досягнення цілей фінансового менеджменту поточних активів створює умови забезпечення рентабельності виробництва. Обґрунтовано, що будь-які дії щодо прискорення оборотності поточних активів будуть підвищувати рентабельність виробництва, якщо ринок буде приймати прискорення оборотності і зростання обсягів продажів по заданій номенклатурі товарної продукції. Тому операційний менеджмент поточних активів буде ефективним у співпраці з системою управління маркетингом і збутом. Для оптимізації ефективності формування та використання оборотних коштів, будь-які поточні активи, які припиняють процес відтворення більш, ніж на один день, запропоновано відносити до таких, що тимчасово вибули з обігу, які зменшують можливості отримання додаткового прибутку, підвищують ризик банкрутства підприємства. В системі управління поточними активами доцільно враховувати крім явних витрат, також неявні витрати втрачених можливостей по виробництву продукції в зв'язку з уповільненням оборотності поточних активів. В даний час виникають нові можливості використання цифрових технологій та віртуального простору для вдосконалення системи управління поточними активами, що дозволить підвищити ефективність їх використання. Тому необхідно продовжити дослідження в питаннях впровадження інноваційних методів управління поточними активами на виробництві.

Abstract

The use of modern methods of operational management as a mechanism for achieving the objectives of financial management of current assets creates conditions for ensuring the profitability of production. Therefore, the purpose of the article is to study the peculiarities of the use of operational management of current assets at the enterprise.

It is substantiated that any actions to accelerate the turnover of current assets will increase the profitability of production, if the market will accept acceleration of turnover and growth of sales volumes in the given nomenclature of commodity products. Therefore, operational management of current assets will be effective in co-operation with the management system of marketing and sales.

To optimize the efficiency of the formation and use of working capital, any current assets that stop the reproduction process for more than one day, are proposed to be classified as temporarily withdrawn from circulation, which reduces the possibility of obtaining additional profits, increase the risk of bankruptcy of the enterprise. In the system of managing current assets, it is expedient to take into account, in addition to explicit costs, also the implicit costs of lost opportunities in production due to the slowdown in the turnover of current assets.

Currently there are new opportunities for using digital technologies and virtual space to improve the current asset management system, which will increase the efficiency of their use. It is offered on the Internet network to create virtual databases for the exchange of inventory values between enterprises, which will make the actual increase of real inventories unimportant. In enterprises that divert money from circulation, reduce the return on the use of assets, make enterprises less profitable, less competitive. In the future it is necessary to continue research on the implementation of innovative methods of managing current assets in production.

Список літератури:

1. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К.: КНЕУ, 2006. – 780 с.
2. Бечко В.П. До питання щодо економічної сутності оборотних засобів / В.П. Бечко // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4 (18). – С. 98-102.
3. Кірдіна О.Г. Управління оборотними активами підприємств / О.Г. Кірдіна // Вісник економіки транспорту і промисловості: Економіка підприємств. – 2013. – № 43. – С. 133-137.
4. Омельченко Л.С. Аналіз стратегій управління оборотними активами промислових підприємств / Л.С. Омельченко, І.В. Піскульова // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 3 (19). – С. 178-183.
5. Кулакова С.Ю. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, Д.М. Лозовський // Ефективна економіка. – 2013. – №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516>.
6. Сукач О.М. Підходи щодо оптимізації управління оборотними засобами підприємства / О.М. Сукач, Н.В. Романенко // Вісник Східноукраїнського університету економіки і менеджменту. – 2015. – Випуск 2(19). – С. 129-134.
7. Рилєєв С.В. Роль політики управління оборотними активами в системі фінансового менеджменту підприємства / С.В. Рилєєв, С.М. Юрій. – Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. – 2009. – № 8. – С. 311-319.
8. Фінанси підприємств: [підручник] / [А.М. Поддєрьогін та ін.]. – К.: КНЕУ, 2013. – 519 с.
9. Петрович Й.М. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / Й.М. Петрович, Н.С. Савоніна // Економіка: реалії часу. – 2018. – №2(36). – С. 5-16. – Режим доступу до журналу: <http://economics.opu.ua/ejoru/2018/No2/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1307655.
10. Бровкова О.Г. Методичні основи застосування концепції бережливого виробництва для підвищення ефективності господарюючих суб'єктів / О.Г. Бровкова, Т.Б. Городецька // Молодий вчений: Херсон. наук. журн. – 2015. – №7 (22)/ – Ч.1. – С. 55-58.
11. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2016. – №6(28). – С. 79-87.
12. Кравченко О.А. Моделювання операційної системи управління виробництвом «Точно в строк» / О.А. Кравченко // Праці Одеського політехнічного університету. – Одеса: ОНПУ. – 2011. – Вип. 3(37). – С. 163 – 169.
13. Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент, 11-е изд.: Пер. с англ. / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 704 с. (2 прим.).
14. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент, Сер.: «Теория и практика менеджмента»: Пер. с англ. / Л. Гэлловэй. – СПб., М., Харьков, Минск: Питер, 2002. – 320 с.
15. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.
16. Михайловська О.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / О.В. Михайловська. – К.: Кондор, 2018. – 550 с.
17. Кравченко О.А. Допустимые отклонения от рекомендованных значений показателей формирования и использования финансовых ресурсов предприятия / О.А. Кравченко, Гамах-Теи Дерик Одои, В.В. Ильницький // «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту» Матер. III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Одеса, 22 – 23 травня 2014 р.). – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 127 – 129.
18. Кравченко О.А. Мікроекономіка: теорія і практикум: Навч. посібн. / О.А. Кравченко. – Одеса: «Астропринт», 2014. – 256 с.
19. Кравченко Е.А. Инновационные решения в системе управления текущими активами в условиях формирования информационной экономики / Е.А. Кравченко, Госсие Барака Акири Маввлиях // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матер. XXIII МНПК (м. Одеса, Україна, 4-5 жовтня 2018 року) / НАНУ, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва НАН України». – Київ: Видавництво «Фенікс», 2018. – Т. II. – 392 с. – С. 62-65.

References:

1. Blank, I.O., Sitnik, G.V. (2006). Financial Management of Enterprises. K.: KNEU [in Ukrainian].
2. Bečko, V.P. (2010). On the question of the economic essence of working capital. Innovacijna ekonomika, 4 (18), 98-102 [in Ukrainian].
3. Kirdina, O.G. (2013). Management of working assets of enterprises. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: Ekonomika pidpryyemstv, 43,133-137 [in Ukrainian].

4. Omelchenko, L.S., Piskov, I.V. (2015). Analysis of strategies for management of working assets of industrial enterprises. *Ekonomika: realiyi chasu*, 3 (19), 178-183 [in Ukrainian].
5. Kulakova, S.Yu., Lozovsky, D.M. (2013). Methodological aspects of management of circulating assets of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516> [in Ukrainian].
6. Sukach, O.M., Romanenko, N.V. (2015). Approaches to optimizing the management of working capital of the enterprise. *Visnyk Sxidnoukrayinskogo universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, 2 (19), 129-134 [in Ukrainian].
7. Ryleev, S.V., Yuri, S.M. (2009). The role of the management of working assets in the system of financial management of the enterprise. *Visnyk Cherniveczkogo torgovelnno-ekonomichnogo universytetu*, 8, 311-319 [in Ukrainian].
8. Poddorogin, A.M. and oth. (2013). *Finances of enterprises*. K.: KNEU [in Ukrainian].
9. Petrovich, J.M., Savonin, N.S. (2018). Innovative principles of modernization of the organization of production activities of industrial enterprises. *Ekonomika: realiyi chasu*, 2 (36), 5-16. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/5.pdf>. DOI: 10.5281 / zenodo.1307655 [in Ukrainian].
10. Brovkova, O.G., Gorodeczka, T.V. (2015). Methodical bases of the concept of lean manufacturing to increase the efficiency of business entities. *Molodyj vchenyj: Xerson. nauk. zhurn*, 7 (22), p.1, 55-58 [in Ukrainian].
11. Prodius, O.I. (2016). Theoretical-methodical bases of business process reengineering. *Ekonomika: realiyi chasu*, 6 (28), 79-87 [in Ukrainian].
12. Kravchenko, O.A. (2011). Simulation of operating system of production management "Just in time" *Praci Odeskogo politexnichnogo universytetu*, 3 (37), 163-169 [in Ukrainian].
13. Chase, R.B., Aquivalano, N.J., Jacobs, R.F. (2010). *Production and Operations Management*, 11th ed. M.: Yzdatskyj dom "Vylyams" [in Russian, translate from English].
14. Galloway, L. (2002). *Operational Management*, Sir: "Theory and Practice of Management". SPb., M., Kharkov, Minsk: Piter [in Russian].
15. Sumets, O.M. (2004). *Fundamentals of Operations Management*. K.: VD "Profesional" [in Ukrainian].
16. Mikhailovskaya, O.V. (2018). *Operational Management: Teaching Manual*. K.: Kondor [in Ukrainian].
17. Kravchenko, O.A., Odoy, Gakhma-tei Derik, Ilnitsky V.V. (2014). Permissible deviations from the recommended values of indicators of the formation and use of financial resources of the enterprise. *Aktualni problemy teorii i praktyky menedzhmentu Mater. III Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. (m. Odesa, 22-23 travnya 2014 r.)*. Odesa: ONPU, 127-129 [in Ukrainian].
18. Kravchenko, O.A. (2014). *Microeconomics: Theory and Practice: Teaching Manual*. Odessa: "Astroprint" [in Ukrainian].
19. Kravchenko, E.A., Gossie, Baraka Akiry Mawwliyah. (2018). Innovative solutions in the management of liquid assets in the conditions of information economy formation. *Problemy i perspektyvy innovacijnogo rozvytku ekonomiky v konteksti integraciyi Ukrayiny v Yevropejskyj naukovoinnovacijnyj prostir: Mater. XXIII MNPK (m. Odesa, Ukrayina, 4-5 zhovtnya 2018 roku)*. NANU, DU "Instytut doslidzhen naukovotexnichnogo potencialu ta istoriyi nauky im. G.M. Dobrova NANU Ukrayiny". – Kyiv: Vydavnyctvo "Feniks" [in Russian].

Посилання на статтю:

Кравченко О. А. Використання операційного менеджменту в управлінні поточними активами підприємства / О. А. Кравченко // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2018. – № 6 (40). – С. 60-69. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No6/60.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2598167.

Reference a Journal Article:

Kravchenko O. A. *Using of operations management in the enterprise current assets management* / O. A. Kravchenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2018. – № 6 (40). – P. 60-69. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No6/60.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2598167.

