

УДК 658

Леся МАРУЩАК

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

МЕТОДИ ДІАГНОСТИКИ МАТЕРІАЛЬНИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Резюме. Розглянуто та узагальнено основні аспекти системи оперативного контролінгу і методів діагностики матеріальних потоків на підприємствах. Досліджено організаційно-методологічні засади контролінгу із розкриттям внеску управління запасами у загальні результати діяльності підприємства. Визначено характерні показники, необхідні для вирішення проблем щодо раціонального планування та постачання матеріальних ресурсів на підприємства, оперативного реагування на появу змін у середовищі їх функціонування.

Ключові слова: запаси, матеріальні витрати, планування, бюджет, система, підприємство, відхилення.

Lesia MARUSHCHAK

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

DIAGNOSTICS METHODS OF MATERIAL FLOWS ON THE ENTERPRISES

Summary. The main aspects of the operational control system and diagnostics methods of material flows at the enterprises are considered and generalized. The organizational and methodological principles of controlling with the disclosure of the contribution inventory management to the overall results of the enterprise are explored. The characteristic indicators necessary for solving problems related to rational planning and supply of material resources to enterprises, operational response to the appearance of changes in the environment of their functioning are determined.

Key words: stocks, material expenses, planning, budget, system, enterprise, deviation.

Вступ. Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентного тиску вимагають від вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих у системах управління резервів результативності.

Удосконалення процесу управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал ростання ефективності діяльності підприємства завдяки застосуванню нових способів і підходів, зокрема таких, як логістика та контролінг, що забезпечують цільову реалізацію функцій менеджменту, обліку, аналізу.

Слід зазначити, що контролінг орієнтований на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства. Як позафункціональний інструмент управління він дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. Тому дослідження

проблематики організаційно-методологічних засад контролінгу видається цілком обґрунтованим.

Вирішення цих питань потребує оновлення системи отримання інформації про виробничі запаси, використання нетрадиційних для вітчизняної облікової практики підходів щодо ефективного їх використання та оптимізації результатів діяльності підприємства через застосування принципів і методів бухгалтерського обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми контролінгу запасів досліджували багато учених-економістів, серед яких Бутинець Ф.Ф., Валуєв Б.І., Голов С.Ф., Жилкіна Л.В., Гуцайлюк З.В., Кужельний М.В., Єфіменко В.І., Кірейцев Г.Г., Лінник В.Г., Рудницький В.С., Ткаченко Н.М., Сопко В.В., Смоленюк П.С. та інші.

У роботах науковців розглядаються проблеми оперативного контролінгу, проте питання ефективності використання виробничих запасів у системі оперативного контролінгу відображені та досліджені недостатньо.

Метою статті є дослідження сутності, ролі та місця контролінгу виробничих запасів з метою обґрунтування його організаційно-методологічних засад на підприємствах.

Постановка завдання. Для досягнення вказаної мети передбачено визначити вплив особливостей підприємств на методику обліку й контролю виробничих запасів.

Виклад основного матеріалу. На підприємствах ефективно управління забезпечення виробничих процесів запасами можливе лише як складова і невід'ємна частина комплексного процесу планування виробничої діяльності. Тому важливу роль для оперативного управління рухом запасів на підприємствах відіграє система бюджетів (рис. 1). У цьому випадку здійснюється керівництво при плануванні та розробленні бюджету потреб у матеріальних ресурсах, у який закладається кількість матеріалів, що планується закупити.

Бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює всі основні сторони діяльності підприємства - фінанси, виробництво, збут, постачання, організацію та координує їх. Приймаючи управлінські рішення на всіх рівнях менеджменту, слід акцентувати на фінансовій стороні, що й дає можливість оптимізувати витрати, максимізувати прибуток, забезпечувати збалансованість залучених фінансових ресурсів за напрямками їх використання як в обсягах, так і в часі за всіма секторами діяльності [1, С. 76].

Організація виробничих зв'язків підприємств має бути підпорядкована завданням зменшення транспортно-заготівельних витрат, скорочення втрат матеріальних ресурсів під час заготівлі, забезпечення ритмічності надходження сировини у переробку. Виконання цих та інших завдань сприятиме налагодженню економічних зв'язків, розвиток яких в умовах сьогодення ускладнюється значною кількістю недоліків діючих цінового та фінансового механізмів.

Для задоволення попиту на виробничі запаси необхідно вирішити ряд проблем щодо раціонального їх планування та постачання, оперативного реагування на появу змін у ринковому середовищі. З одного боку, як зазначає Ю. П. Яковлев [2, с. 294], не маючи достатніх запасів матеріалів, незавершеної й готової продукції підприємство не зможе нормально працювати; виробництво зупиниться, виконання замовлень покупців буде зірвано. Тому без запасів обійтися неможливо. З іншого боку, запаси потребують витрат на складування та зберігання. У запасах заморожується капітал підприємства: гроші, витрачені на створення запасів, уже не можна використати ні для інвестицій, ні для погашення процентів за кредитами.

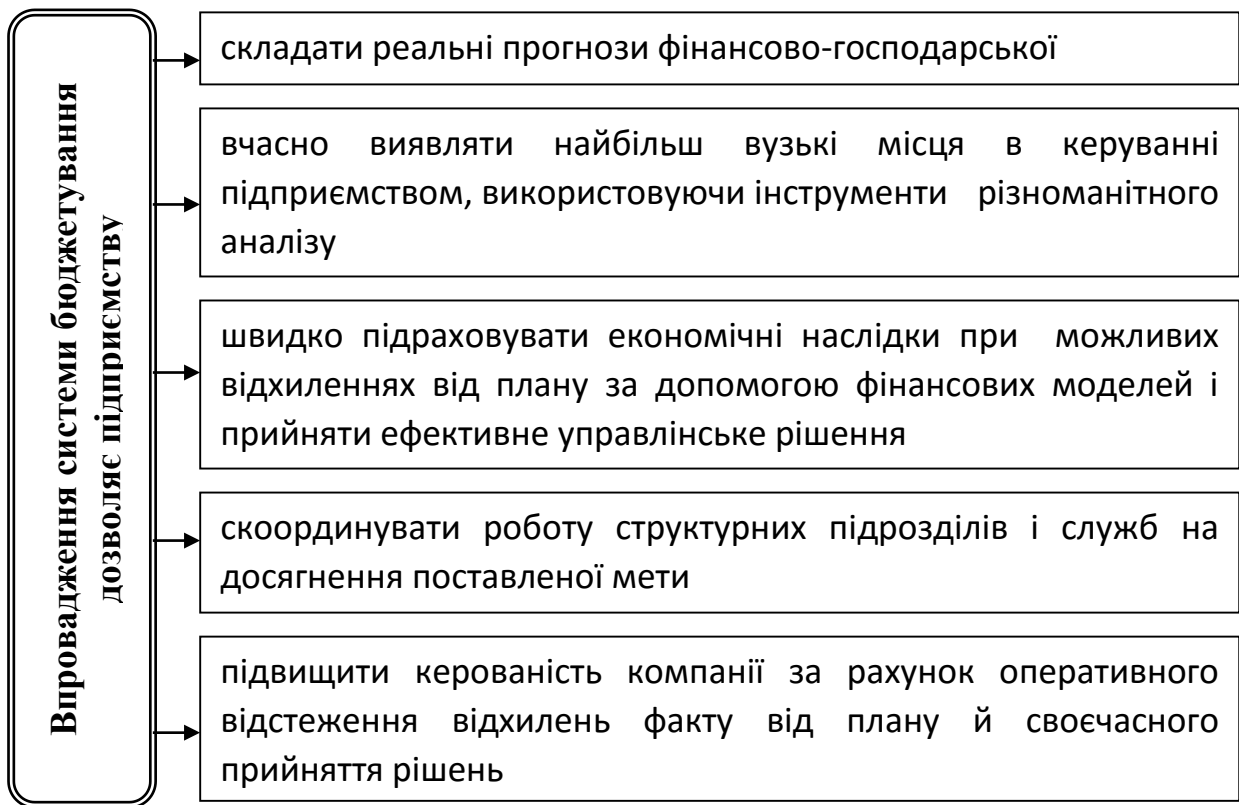


Рисунок 1. Позитивні сторони бюджетування на підприємствах

У контексті нашого дослідження слід визначити зміст поняття «матеріальний потік». Воно, на нашу думку, узагальнює безперервність зміни і переміщення продуктів праці у сфері обігу й виробництва. Матеріальні потоки можуть переміщуватися як усередині одного підприємства, так і між різними підприємствами. При цьому кожному матеріальному потоку відповідає деякий інформаційний потік, який у часовому й просторовому аспектах може не збігатися з матеріальним. Форма існування матеріального потоку зумовлена самим визначенням і проявляється в матеріально-речовинних утвореннях, які можуть змінюватися залежно від етапу просування. Щодо підприємства, матеріальний потік на етапі забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами постає у вигляді потоку сировини, комплектуючих, допоміжних матеріалів; на етапі виробництва – у вигляді напівфабрикатів; на етапі розподілу і збуту – у вигляді готової продукції, запасних частин для продукції, яку використовують споживачі.

На підприємствах існує потреба як в оперативному контролі за раціональним витрачанням виробничих запасів, так і належному детальному аналізу поточної діяльності. На думку З. В. Гуцайлюка [3, с. 45], між термінами «контроль» і «контролінг» є суттєва різниця: «...термін «контролінг» хоч і асоціюється з терміном «контроль», але це відмінне, навіть протилежне за значенням поняття. Контроль спрямований у минуле, на з'ясування помилок і прорахунків, а контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства та його структурних одиниць».

М. С. Пушкар зазначає, що в українській мові слово «контролінг» за звучанням схоже зі словом «контроль», проте контролінг не зводиться до простої системи

контролю, а охоплює значно більшу сферу. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг – концепцією ефективного управління підприємством та забезпечення тривалого його існування в умовах конкуренції [4, с. 356 – 357].

Оперативний контролінг вивчає причини відхилень від плану і винуватців, які це допустили, з метою повного та своєчасного забезпечення підприємства високоякісними виробничими запасами.

Для придбання виробничих запасів важливе значення має використання засобів маркетингу у процесі оцінювання ринку сировини, матеріалів, палива та енергії, визначення цінової політики.

На основі аналізу цінових співвідношень можна, наприклад, зробити висновки щодо підприємств-монополістів, а з рівнем цін пов'язана ефективність діяльності підприємства. Сьогодні на ринку склалася ситуація, яка характеризується постійним коливанням цін на матеріали. Нестабільність виробництва підприємств головним чином пояснюється нерегулярним постачанням сировини. Через так звані «простої» виробництва підприємства втрачають значну частку очікуваних доходів.

Основна проблема організації оперативного контролінгу виробничих запасів у промисловості пов'язана з особливістю процесу виробництва на підприємствах, що суттєво ускладнює планування запасів.

Водночас рух виробничих запасів на підприємстві має свої особливості, які визначають умови процесу їх бюджетування. Бюджет виробничих запасів полягає, насамперед, у відображенні детального розподілу запасів, які використовуються на підприємстві. У системі бюджетування тісно переплітаються стратегічне та оперативне управління, що досягається завдяки системі показників діяльності підприємства. Це, перш за все, відображає мету оперативного контролінгу на підставі стратегічного управління підприємством.

Окрім того, зростання ефективності діяльності підприємства на основі джерел формування активів і врахування їх змін є основним завданням процесу бюджетування виробничих запасів. Таке планування виробничих запасів передбачає розрахунок потреби в них, узагальнення результатів аналізу, а також підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Бюджет виробничих запасів поряд з іншими бюджетами є складовою структури зведеного бюджету підприємства.

Важливо встановити, що для складання бюджету виробничих запасів, зокрема для формування прямих витрат на матеріали, необхідні такі дані:

- вхідна інформація (виробнича програма, де відображено обсяги виробництва продукції за періодами; норми матеріальних витрат на одиницю продукції; необхідний розмір запасу; графік погашення кредиторської заборгованості за придбані виробничі запаси);
- джерело надходження інформації (бюджет виробництва; калькуляція одиниці продукції; формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління запасами; формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління кредиторською заборгованістю);
- вихідна інформація (очікувані грошові виплати за придбані виробничі запаси за періодами).

Отже, процес бюджетування має ряд очікуваних результатів, які позитивно впливатимуть на формування аналітичних показників фінансово-господарської діяльності підприємств (рис.2).

Очікувані результати після впровадження бюджетування

- впровадження процедур регулярного фінансового планування й контролю над виконанням бюджету;
- навчання фахівців фінансових служб методикам фінансового планування й аналізу;
- складання річного бюджету підприємства;
- покращення керованості підприємства за рахунок закріплення повноважень, встановлення відповідальності менеджерів підприємства й удосконалювання оргструктури;
- покращення фінансових показників роботи компанії за рахунок удосконалювання системи фінансового планування й контролю

Рисунок 2. Результати впровадження бюджетування на підприємствах

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. На початковому етапі підприємства можуть впровадити тільки окремі елементи системи бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба у середньотерміновому та короткотерміновому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше й щоразу більшою кількістю підприємств [5, с. 26].

З огляду на зазначене, у бюджеті прямих витрат на матеріали для підприємства визначається кількість і перелік матеріалів, необхідних для безперебійного процесу виробництва, а також графік здійснення оплати за придбані матеріали.

В основі процесу прийняття рішень лежить система показників бюджету виробничих запасів, а також контроль за їх дотриманням. У зв'язку з цим завдання контролю за виконанням бюджету полягають у:

- перевірці показників бюджету виробничих запасів;
- визначенні ризику виконання бюджету;
- визначенні допустимих меж відхилень;
- контролі за рухом виробничих запасів згідно з дотриманнями показників затвердженого бюджету;
- порівнянні фактично досягнутих значень результатів руху запасів підприємства з плановими показниками.

Спостереження та контроль за дотриманням показників бюджету на підприємстві зумовлені необхідністю:

- виявлення відхилень між плановими і фактичними показниками та пошуку причин їх виникнення;
- розроблення інформації для прийняття відповідних управлінських рішень щодо дотримання бюджетних показників підприємства;

- підвищення якості бюджету виробничих запасів на наступний період з метою уникнення негативних наслідків, які мали місце у попередніх бюджетах.

Внаслідок постійного розвитку підприємства у процесі виробництва неможливо обійтися без прийняття управлінських рішень. Управління господарською діяльністю в оперативному контролінгу виробничих запасів полягає не тільки у розробленні та складанні бюджетів, а й у спостереженні за дотриманням планових показників та виявленні відхилень від них. Процес прийняття рішень передбачає усунення відхилень, які виникли у процесі діяльності, а також вибір альтернативних пропозицій щодо виявлених прорахунків.

В окремих випадках виникає необхідність у дослідженні причин виникнення відхилень, їх ліквідації, перегляді та коригуванні необхідних показників бюджету, а також узагальненні підходів стосовно процесу прийняття рішень, що є основою для проведення оперативного контролінгу та успішного прийняття раціональних управлінських рішень. Зазначені заходи є складовими у системі заходів оперативного контролінгу діяльності підприємств. Тобто процес прийняття управлінських рішень щодо виробничих запасів відображає своєрідну реакцію керівництва на виявлені відхилення, що мали місце у бюджеті.

Водночас контроль за дотриманням розроблених та затверджених бюджетів виробничих запасів є основною умовою ефективності системи оперативного контролінгу, оскільки виступає джерелом інформації для забезпечення успішної господарської діяльності підприємства. Безумовно, виконання бюджету виробничих запасів та регулярний контроль за ним сприятиме підвищенню якості інформаційної бази системи оперативного контролінгу.

Слід зазначити, що на характер процесу заготівлі матеріалів впливають транспортно-заготівельні витрати, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, витрати на утримання складів, витрати, пов'язані з псуванням матеріальних цінностей, а також контроль за якістю. Водночас управління запасами та їх переміщення базується на основних вимогах концепції організації виробництва щодо розміру замовлення, максимального обсягу запасу, величини постійної потреби у матеріалах і комплектуючих, витрат внутрішнього транспортування, мінімального обсягу запасів, уникнення браку, усунення простою обладнання.

Не менш важливою складовою, яка має бути врахована у процесі формування обсягу замовлення, є витрати, пов'язані зі зберіганням запасів, причому характер залежності цих витрат від обсягу замовлення різний. У разі замовлення більших обсягів матеріалів розмір транспортно-заготівельних витрат зменшується, оскільки зменшується кількість відповідних перевезень. Тому оптимальним є варіант, за якого розміри транспортно-заготівельних витрат і витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів, наближаються до мінімальних.

Відзначимо, що у більшості випадків кількість запасів залежить від термінів поставок матеріальних ресурсів. У разі порушень термінів поставок адміністративний персонал повинен володіти інформацією про причини та винуватців таких порушень. На жаль, за поставками товарів на підприємствах не здійснюється відповідний контроль.

Ефективний оперативний контролінг виробничих запасів забезпечує оптимальне використання матеріальних ресурсів і, у підсумку, формування раціональних управлінських рішень. Підвищення ефективності використання виробничих запасів сьогодні є одним із найважливіших завдань кожного підприємства.

До основних факторів, які впливають на характер витрачання виробничих запасів у виробництві, належать:

- показники якості сировини;
- норми витрат сировини на одиницю продукції;

- втрати сировини під час виробництва продукції.

Таким чином, узагальнення результатів оперативного контролінгу виробничих запасів складається з таких етапів:

- групування відхилень від норм витрачання виробничих запасів і від нормативів втрат;

- визначення факторів впливу на відхилення від норм витрачання і нормативних втрат;

- визначення відхилень за місцями відповідальності;

- підготовка пропозицій за результатами контролінгу та прийняття рішень.

Процедура проведення контролю за використанням виробничих запасів на сучасному етапі діяльності підприємств вимагає застосування необхідних заходів задля її удосконалення. Відсутність нормативної та методичної баз щодо контролю за раціональним використанням виробничих запасів негативно відображається на діяльності підприємств. Отже, виникає потреба у застосуванні як показників аналізу використання виробничих запасів, так і відповідних методичних важелів.

Слід звернути увагу на те, що потреба в оперативному контролі за раціональним витрачанням виробничих запасів, детальному аналізі поточної діяльності підприємств особливо актуалізується в умовах загострення проблем з енергоресурсами.

Таким чином, проведення якісного контролю за витрачанням виробничих запасів є основним завданням управління діяльністю підприємств, а рекомендації щодо впровадження на практиці методів організації контролю сприяють формуванню передумов для підвищення рівня управління виробничими запасами.

Для виправлення недоліків контролю за рухом виробничих запасів на підприємствах промисловості необхідно, на нашу думку, забезпечити:

- розроблення положення про контролінг та обов'язки служби контролінгу на підприємстві;

- упорядкування нормативного господарства підприємства;

- удосконалення системи інформаційного забезпечення;

- удосконалення контролю за рухом виробничих запасів.

Цілком зрозуміло, що заходи щодо покращення контролю за рухом виробничих запасів для управління підприємства потребують урахування галузевих особливостей промисловості.

Вважаємо, що задля зменшення затрат, пов'язаних із рухом виробничих запасів, слід:

- зменшувати витрати та відходи під час виробництва. У процесі виробництва має місце значна кількість відходів виробничих запасів і супутніх продуктів. Скорочення відходів за рахунок їх подальшої промислової переробки може забезпечити випуск додаткової продукції без збільшення матеріальних ресурсів. Що стосується вичерпаних можливостей щодо скорочення відходів, то важливо забезпечити максимальну утилізацію останніх, використовуючи їх для виготовлення побічної продукції;

- вживати всі можливі заходи щодо запобігання браку під час виробництва, адже випуск неякісної продукції призводить до збільшення витрат підприємства у виробничій діяльності;

- зменшувати витрати на зберігання запасів, не допускати втрат товарної якості матеріальних цінностей та їх псування у процесі збереження. Сьогодні витрати внаслідок псування матеріальних цінностей через недостатню увагу під час зберігання виробничих запасів складають значну частку загальних витрат;

- ліквідувати або модернізувати застаріле та встановлювати сучасне енергозберігаюче обладнання. Це сприятиме підвищенню якості випущеної продукції та напівфабрикатів, зниженню їх собівартості.

Внаслідок постійного розвитку підприємства, його процесу виробництва неможливо обійтися без прийняття управлінських рішень. Управління господарською діяльністю підприємства полягає не тільки у розробленні та складанні бюджетів, а й у спостереженні за дотриманням планових показників, а також знаходженні їх відхилень. Відхилення показників у бюджеті – це різниця між існуючим показником та очікуваним. При опрацюванні даних відхилень необхідно враховувати: розмір відхилень, частоту появи відхилень, можливість впливу на відхилення, важливість їх впливу на кінцеві показники діяльності підприємства.

Висновки. Процес прийняття рішень передбачає усунення відхилень, які виникли в процесі діяльності, вибір альтернативних пропозицій по виявлених помилках, перегляд і коригування необхідних показників бюджету. Отже, процес прийняття управлінських рішень щодо виробничих запасів відображає своєрідну реакцію керівництва на виявлені відхилення, що мали місце у бюджеті.

Виходячи з наведених даних, контроль за дотриманням розроблених та затверджених бюджетів виробничих запасів є основною умовою ефективності системи оперативного управління, оскільки є носієм інформації для забезпечення успішної господарської діяльності підприємства. Виконання бюджету виробничих запасів та регулярне здійснення контролю за ним сприятиме підвищенню якості інформаційної бази системи управління.

Удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал зростання ефективності діяльності підприємства. Використання запропонованих методів і прийомів оперативного контролінгу виробничих запасів на підприємствах суттєво полегшить роботу керівництва стосовно отримання достовірної інформації на всіх етапах управління та сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень щодо запасів.

Використана література

1. Пожуєва, Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств [Текст] / Т.О. Пожуєва // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 73 – 77.
2. Яковлев, Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій [Текст] / Ю.П. Яковлев. – Київ, 2006. – 318 с.
3. Гуцайлюк, З.В. Ще раз про місце і роль управлінського обліку в інформаційній системі господарюючих суб'єктів [Текст] / З. В. Гуцайлюк // Бухгалтерський облік і аудит. – 2004. – № 11. – С. 45 – 49.
4. Пушкар, М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія [Текст] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
5. Абрамова, І.М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства [Текст] / І.М. Абрамова // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2012. – № 3. – С. 25 – 30.

Отримано 09.10.2017