

УДК 347.763:631.15

Ю.М. Атаманчук, канд. пед. наук

Уманська філія Київського інституту бізнесу і технологій, м. Умань, Україна

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО
ВИРОБНИЦТВА НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ****Ю.Н. Атаманчук**, канд. пед. наук

Уманский филиал Киевского института бизнеса и технологий, г. Умань, Украина

**УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ
АГРАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ ЛОГИСТИКИ****Yurii Atamanchuk**, PhD in Pedagogical Sciences

Uman branch of the Kyiv Institute of Business and Technology, Uman, Ukraine

**RESOURCE MANAGEMENT OF PROCESSING ENTERPRISES OF
AGRICULTURE BASED ON LOGISTICS**

Розглянуто систему управління ресурсами переробних підприємств на засадах логістики. Розкрито поняття фінансової стійкості, визначено фінансові інструменти для застосування в системі управління та цілі управління потоками ресурсів у матеріальній та фінансовій формах. Представлено схему кругообігу фінансових потоків підприємства, визначено аспекти ефективного управління фінансами. Розроблено механізм синхронізації фінансових та матеріальних потоків у логістичних системах.

Ключові слова: логістика, логістична система, фінансова стійкість, управління ресурсами, фінансові потоки, капітал, синхронізація.

Рассмотрена система управления ресурсами перерабатывающих предприятий на основе логистики. Раскрыто понятие финансовой устойчивости, определены финансовые инструменты для применения в системе управления и цели управления потоками ресурсов в материальной и финансовой формах. Представлена схема круговорота финансовых потоков предприятия, определены аспекты эффективного управления финансами. Разработан механизм синхронизации финансовых и материальных потоков в логистических системах.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, финансовая устойчивость, управление ресурсами, финансовые потоки, капитал, синхронизация.

The article is devoted to the management of resources processing plants based on logistics. The author reveals the concept of financial stability, determines the financial instruments for use in the management and control flows of resources goals in material and financial forms. The scheme cycle of financial flows of the company, certain aspects of effective financial management. The mechanism of synchronization financial and material flow in logistics systems.

Key words: logistics, logistic system, financial stability, resource management, financial flows, capital, synchronization.

Постановка проблеми. Економічні відносини, що формуються в умовах невизначеності і нестійкості ринкового середовища для переробних підприємств, вимагають застосування сучасних наукових способів і методів управління обмеженими економічними ресурсами з метою нарощення аграрного виробництва та збуту продукції переробних підприємств. Традиційні концепції управління не виправдовують себе під впливом процесів економічних трансформацій і потребують розроблення нових управлінських прийомів, що ґрунтуються на сучасних науково-прикладних методах. Одним із найбільш прогресивних науково-прикладних прийомів при удосконаленні процесів збутової діяльності переробних підприємств є логістика у взаємозв'язку з маркетингом [3; 5; 6]. Саме логістика як дієвий та вискоефективних механізмі управління діяльністю переробних підприємств спроможна надати відповідний інструментарій, що сприятиме вирішенню питань, які виникають на підприємстві, з практичного, теоретичного та методологічного погляду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Агротаркетинг як окрема галузь знань широко досліджувалась відомими вченими-аграрниками в контексті підвищення конкурентоспроможності агропродовольчої продукції та зайняття лідерських позицій вітчизняними підприємствами агропродовольчої сфери на світових ринках: Л.М. Худолій, А.В. Чупісом, І.Ю. Гришовою, В.В. Кужелем, М.Я. Маліком, П.Т. Саблуком, І.О. Крюковою, О.Г. Чирвою, В.С. Негоденко, Т.С. Шабатурою, Х.З. Махмудовим, М.Ю. Щербатою,

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

І.І. Савенко, Г.М. Зайкіною та іншими [1–10]. Проте не достатньо дослідженими в умовах сучасних ринкових трансформацій залишаються проблеми якості продукції аграрного виробництва та стимулювання її збуту, що потребує визначення ролі управління ресурсами на засадах логістики.

Метою статті є розгляд системи управління ресурсами переробних підприємств на засадах логістики, її особливостей, фінансових інструментів та механізму синхронізації фінансових та матеріальних потоків у логістичних системах.

Виклад основного матеріалу. Теоретичною передумовою для цілісного логістичного розгляду механізмів організаційно-економічного управління збутової діяльності переробних підприємств є особлива властивість підприємства як логістичної системи, за якою сума результатів оптимізації структурних частин системи завжди менша від результату однієї цілісної оптимізації.

Основним завданням керування обслуговуванням фінансових процесів матеріально-технічного забезпечення і збуту в межах логістичної діяльності є подолання часового розриву між надходженням і витратою грошових коштів. Щоб визначити потребу у фінансових ресурсах, необхідно, по-перше, знати тривалість планових періодів (вони встановлюються у процесі логістичного бюджетування) і, по-друге, виявити моменти часу, важливі для підтримки неперервності відтворювально-логістичного процесу загалом.

До них відносяться:

- моменти часу, до початку яких всі ресурси виробництва повинні бути закуплені і підготовлені до застосування;
- моменти поставки готової продукції на склад;
- моменти, не пізніше яких продукція або послуги повинні бути продані.

Метою управління потоками ресурсів у матеріальній та фінансовій формах є планування і фінансове управління раціональним використанням коштів і послуг логістичної системи, необхідних для вирішення поставлених перед цією системою завдань. Отримання прибутку – необхідна, але недостатня умова для позитивного руху грошового потоку підприємства в контексті гарантування фінансової стійкості, адже в поняття фінансової стійкості входить:

- оплата поточних зобов'язань (боргів з оплати, заробітної плати і т. ін.);
- здатність погашати майбутні зобов'язання на основі очікуваної виручки;
- грошові кошти для планових вкладень в основні кошти (обладнання, транспорт, нерухомість тощо);
- резервні кошти або можливість отримання кредиту для оплати незапланованих витрат.

На рис. 1 представлена схема кругообігу фінансових потоків.

У процесі планування руху фінансового потоку в логістичних системах необхідно організувати надійну систему отримання платежів від споживачів (замовників) з оплатою рахунків-фактур у встановлені терміни і забезпечити моніторинг і контроль.

Управління фінансовими потоками в логістичних системах дозволяє:

- проводити багатоваріантні сценарні розрахунки розвитку підприємств і на основі цих розрахунків формувати їх стратегію;
- синхронізувати рух фінансових і матеріальних потоків;
- здійснювати постійний аналіз та контроль виконання всіх бюджетів (виробничих, фінансових та ін.) і при значних відхиленнях у стані зовнішнього і внутрішнього середовища проводити відповідні коригування;
- проводити оцінювання поточних та інвестиційних рішень, їх впливу на кінцеві фінансові результати;
- розробляти оптимальний графік податкових платежів;

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

– формувати оптимальну систему управління і контролю над дебіторською та кредиторською заборгованостями.

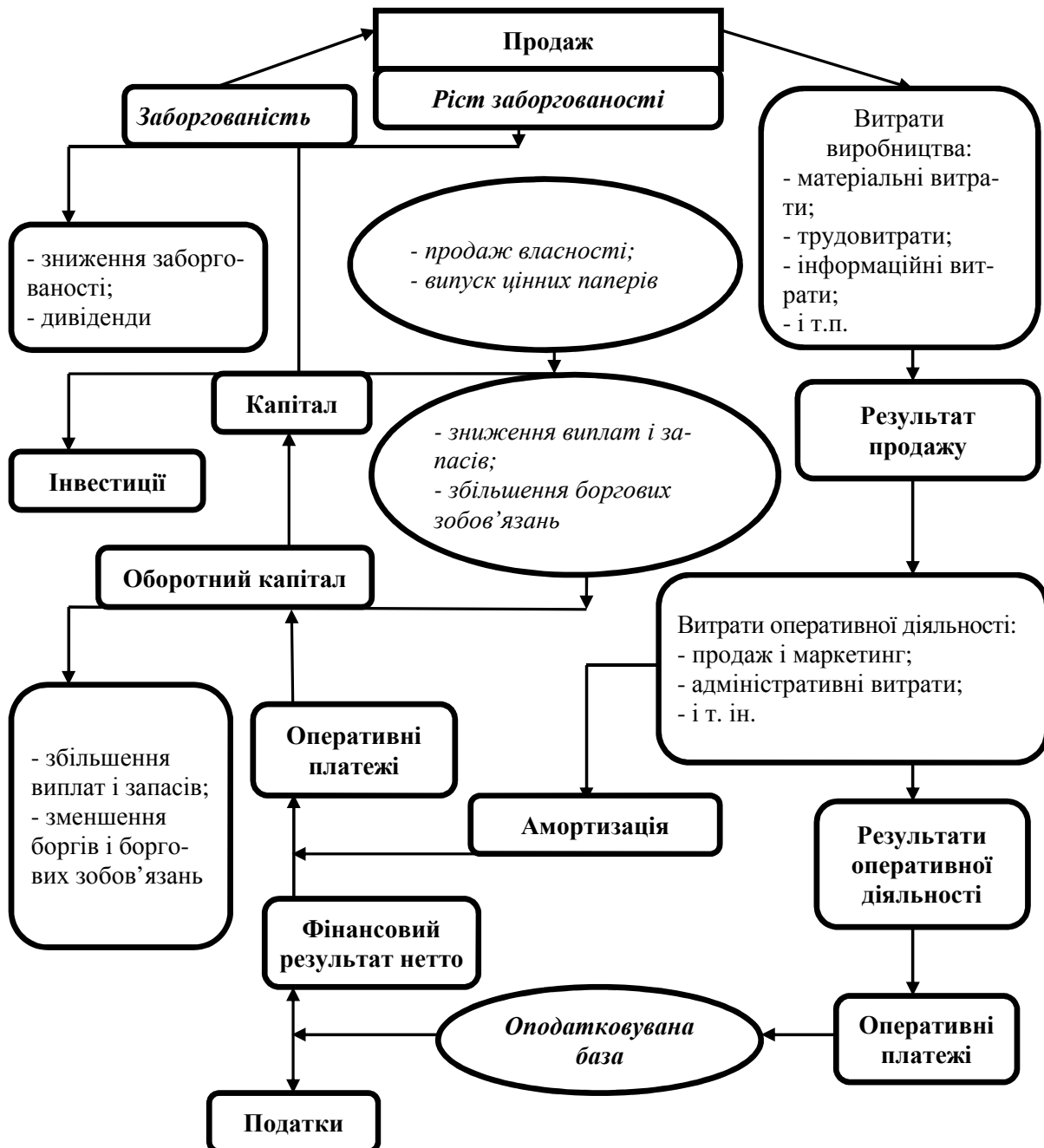


Рис. 1. Рух фінансових потоків підприємств

Для ефективного управління фінансами необхідно враховувати:

– цілі підприємства та засоби їх досягнення (наявність дерева цілей дозволить виділити генеральну й основні цілі фірми на конкурентний період і визначити необхідні кошти для їх досягнення);

– результати минулих періодів та стану в певний момент часу (оскільки це є основою для планування майбутнього і дозволяє визначити та враховувати тенденції, фінансові пропорції й нормативні співвідношення);

– методи моніторингу та систему контролю за рухом грошових коштів і збереженням економічних показників у заданому діапазоні (для виконання функцій спостереження і контролю необхідна систематизована фінансово-економічна інформація).

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

В управлінні фінансами фірми існує класичний набір фінансових інструментів, до яких відносяться: фінансовий аналіз; фінансове планування (що включає розроблення бюджету, балансу, динаміки фінансового потоку); керування залученням позикових коштів (або кредитів), основним і оборотним капіталом, розміщенням вільних коштів, інвестиціями; лізинг; траст; факторинг; страхування тощо [1, с. 118].

В основі фінансового управління, в міжнародній практиці названому бюджетуванням, лежить розроблення бюджету, що включає дохідну і видаткову частини, а також планування динаміки руху фінансового потоку і складання балансу підприємства (з додатками). Реальні умови бізнесу і невизначеність поведінки суб'єктів ринку не дають можливості точно й обгрунтовано планувати, тому розроблені фінансові документи вимагають постійного корегування для гнучкого відображення ринкового впливу.

Основу фінансової системи компанії становлять:

- бізнес-одиниці і центри фінансового управління;
- консолідовані фонди і резерви різних рівнів;
- консолідовані баланси, управління внутрішніми і зовнішніми фінансовими потоками.

У сучасних умовах проблемою залишається механізм синхронізації фінансових та матеріальних потоків у логістичних системах (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація основних способів синхронізації фінансових і матеріальних потоків у логістичній системі

Так, фінансування часто здійснюється у формі надання товарних кредитів. Поставки можуть здійснюватись за схемою в інтересах третьої особи, в цьому випадку вони

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

оплачуються, зазвичай, з кредитних ресурсів, джерело яких часто знаходиться за кордоном. Застосовуються різні системи фінансування у формі надання товарних кредитів (комерційні кредити). Управління комерційними кредитами (авансами і розстрочками) платежів також, по суті, є елементом кредитної діяльності компанії.

Можливі схеми фінансування дочірньої фірми через банк. Для цього материнська фірма розміщує в банку цільової депозит на ім'я дочірньої фірми. І хоча з цього депозиту дочірня фірма може зняти гроші тільки для проведення певної операції, відсоток за вкладом надходить дочірній фірмі. В управлінні ресурсними потоками великих промислових груп і холдингів отримало також використання різних схем вексельного обігу. Воно полягає в тому, що у групі взаємозалежних підприємств вводиться в обіг вексель, що визнається всіма учасниками вексельної схеми. З його допомогою виробляються взаєморозрахунки між підприємствами. Операції з векселями здійснює комерційний банк, що входить до групи, або банк – стратегічний партнер групи. Він здійснює різні види кредитування підприємств групи, проводить всі необхідні операції з векселями, випущеними учасниками групи (облік, авалювання та ін.).

Вексельні механізми здатні поліпшити функціонування платіжного механізму, а схеми вексельного обігу – значно знизити потреби компанії в ліквідних і позикових ресурсах, збільшити її інвестиційний потенціал. З їх допомогою можна реально скоротити частку неплатежів. Важлива особливість векселя полягає в тому, що це конкретний документ, тобто цілком «речовинний» носій ресурсів. У результаті потік платежів стає ніби більш «відчутним» і конкретним, що може бути важливим для організації обліку і контролю. За умови створення ефективної системи управління вексельним обігом вексель успішно справляється з роллю універсального внутрішньофірмового кредитного і платіжного інструменту.

Сфера обігу векселів може бути поширена на взаємини з постачальниками і контрагентами. Векселі можуть впливати і на відкритий ринок. Інвестори і фінансові інститути гостро потребують кредитних інструментів. У зв'язку з цим існує можливість того, що «твердий» вексель буде визнаний відкритим фінансовим ринком.

При організації стратегічного партнерства з комерційним банком можуть мати місце:

- кредитування дочірніх фірм під забезпечення материнської компанії;
- координація фінансових потоків холдингу;
- перехресні інвестиції, участь компанії в капіталі банку.

В основі стратегічних партнерств лежить принцип взаємної вигоди. Банк у результаті такого партнерства отримує значний обсяг залучених ресурсів і ринок банківських послуг. Для підприємства це означає доступ до банківських послуг, можливість застосування нестандартних фінансових схем.

У нього «накопичується» кредитна історія. В принципі може бути поставлене питання про пільгове кредитування. Адже консолідовані залишки на рахунках можуть розглядатися як комерційний фактор.

Можлива й інша схема. Компанія вносить до статутного капіталу банку значний обсяг ресурсів, стає його співвласником. Банк створює в інтересах свого клієнта філію або дочірній банк з обмеженою ліцензією клієнта. Частина або всі повноваження з управління філією передаються стратегічному клієнту (або створюється інший погоджувальний механізм). Такі проекти можуть передбачати цілу систему витрат і противаг. Поряд з цими видами у практиці управління потоками ресурсів у логістичній системі застосовуються різні різновиди внутрішньофірмових контрактів. Серед них – договір на надання різних видів комерційних та виробничих послуг. У цьому випадку відбувається контракція не поставок, а послуг, при цьому власність на матеріальні ресурси не переходить [10, с. 78].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Договори на постачання матеріальних об'єктів замінюються послугами в галузі операцій з ними (виробництво, зберігання, реалізація). Це надзвичайно зручно для регулювання внутрішньофірмових цін, перерозподілу витрат і управління бюджетами підрозділів.

Контрактація виробничих послуг – оптимальна модель організації взаємодії відділу реалізації, постачальницьких і виробничих підрозділів фірми. Вона дозволяє в організаційно-фінансовому плані відокремити центри прибутку від центрів витрат.

Виробництво нерідко перебуває на внутрішньофірмовому бюджеті. Такий бюджет зручно формувати за рахунок оплати виробничих послуг. Найбільш яскраву форму контрактація виробничих послуг отримала в металургії. Металургійні заводи не продають метал, вони надають послуги з виробництва металу із сировини, яка їм надає замовник (толлінг) [8, с. 72].

Контракувати можуть не тільки виробничі, але і збутові послуги. У великих компаніях центр прибутку не збігається не тільки з виробничими, а й зі збутовими структурами.

У цьому випадку функції збутових ланок обмежуються виключно послугами з продажу продукції. Контрактна модель часто застосовується і в компаніях середнього масштабу. Як збутові ланки, застосовні для великих і малих фірм, нерідко зустрічаються середні компанії, в яких збутові структури «замовляють» виготовлення товару виробничому підрозділу.

Перерозподіл фінансових і матеріальних ресурсів здійснюється і за допомогою договору про спільну діяльність. За договором юридичні особи надають фінансові ресурси з метою організації спільного бізнесу. Управління спільною діяльністю делегується одному з учасників. Бухгалтерський облік спільної діяльності ведеться на базі окремого балансу. Доходи між учасниками розподіляються на підставі договору. Учасники договору про спільну діяльність оподатковуються тільки після перерахування ним доходу. Відомі фірми, що мають десятки таких договорів. Відповідно до поточних завдань ці договори можуть оперативнo переукладатимуться.

Особлива роль належить лізинговим операціям. Лізингові платежі, належні лізинговій фірмі, включаються до складу собівартості. Цим досягається істотне скорочення податкових втрат (у разі створення всередині холдингу лізингової фірми). У світовій практиці на базі лізингу функціонують цілі галузі і ринки (наприклад, цивільна авіація, судна та інші транспортні засоби, багато видів спеціального обладнання). Лізингові операції давно стали важливим елементом фінансових схем банків і підприємств [9, с. 88–89].

Регулювання взаємин з постачальниками, умов поставок і платежів, забезпечення їх ритмічності – все це типові завдання «потокowego» планування в логістичній системі. Організація закупівель і продажів, координування складських операцій і транспортування товарів також є типовими «потокowymi» завданнями.

У кожному окремому випадку створення ділових схем передбачає вибір оптимальних організаційно-правових форм. Нерідко в бізнес-схемах використовуються комбіновані корпоративні конструкції, що включають кілька юридичних осіб різних типів. Велика група схем заснована на включенні в ланцюжок підприємств, що входять до складу логістичної системи, тих, які користуються тими чи іншими податковими пільгами.

Основою управління фінансовими потоками в логістичній системі служить логістичне бюджетування, мета якого – забезпечити оптимальні можливості для успішної виробничо-постачальницько-збутової діяльності, отримати необхідні для цього фінансові кошти і в кінцевому підсумку досягти прибутковості для організації. Інакше кажучи, логістичне бюджетування являє собою процес розроблення сукупності планових (нор-

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

мативних) показників для забезпечення розвитку системи необхідними матеріально-фінансовими ресурсами, координації та контролю за ходом реалізації планів і підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності в майбутньому періоді.

Висновки і пропозиції. Суть логістичного підходу полягає в організації раціонального управління потоковими процесами в логістичній системі як одного з провідних чинників конкурентоспроможності агропромислового інтегрованого формування. Перспективними напрямками реалізації логістичних принципів управління ресурсним забезпеченням аграріїв можуть бути:

- самокредитування дрібних сільськогосподарських товаровиробників за рахунок створення і розвитку їх регіональних асоціацій;
- розширення і реконструкція наявних регульованих оптових ринків продукції виробничо-технічного призначення;
- впровадження податкових пільг (на перші три роки функціонування) засновникам регіональних регульованих оптових ринків матеріально-технічного забезпечення АПК;
- впровадження заводами-виробниками системи знижок з ціни залежно від набору ціноутворюючих чинників (кількості машин, строків замовлення й оплати, кредитування тощо);
- недопущення необґрунтованого зростання цін на пально-мастильні матеріали, особливо в період найбільшого напруження сільськогосподарських робіт;
- розширення обсягів поставки матеріально-технічних ресурсів на умовах товарного кредиту, зокрема, під заставу майбутнього врожаю;
- розвиток лізингових операцій.

Дотримання логістичних принципів ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання АПК на регіональному рівні на сучасному етапі розвитку є об'єктивною умовою їх успішного функціонування.

Проблема управління ресурсами аграрних підприємств на засадах логістики потребує більш досконалого дослідження у напрямку удосконалення критеріїв ефективності логістичної системи, функціонування якої тісно пов'язане з імовірним отриманням прибутків внаслідок оптимізації ланцюгів поставок в агроформуваннях від виробництва сировини до виготовлення кінцевого продукту. Разом з тим необхідність підвищення рівня ефективності підприємств АПК зумовлює потребу завершення формування та удосконалення управління транспортно-логістичними системами, в межах яких набуває довершеності транспортне забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємств, що вимагає відповідного наукового забезпечення.

Список використаних джерел

1. Гришов В. В. Механізми формування и впровадження інноваційного маркетингу підприємств / В. В. Гришов // Облік і фінанси. – 2012. – № 3. – С. 115–121.
2. Гришова І. Ю. Імплементация принципів соціально-орієнтованого бізнесу в площину економічного розвитку потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / І. Ю. Гришова, Т. С. Шабатура // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 13–22. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>.
3. Гришова І. Ю. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціально-орієнтованого бізнесу / І. Ю. Гришова, Т. С. Шабатура // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2014. – Вип. 4. – С. 183–187.
4. Зайкіна Г. М. Регуляторні механізми в системі логістики на підприємствах харчової промисловості / Г. М. Зайкіна // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 5(219). – С. 26–31.
5. Кужель В. В. Методологические основы формирования стратегий повышения конкурентоспособности предприятия / В. В. Кужель // Актуальные проблемы интеграции экономических

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

интересов России и Украины : сборник научных трудов МНПК (Россия, Тольятти, 2014 г.). – Тольятти : Издательство ТГУ, 2014. – С. 228–237.

6. *Кужель В. В.* Удосконалення механізмів логістичних потоків в аграрній сфері / В. В. Кужель // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 4(36). – С. 46–51.

7. *Махмудов Х. З.* Специфіка маркетингу в аграрній сфері України / Х. З. Махмудов // Економіка АПК і природокористування. – ХНАУ, 2012. – № 7. – С.109–114.

8. *Негоденко В. С.* Роль збутової діяльності в підвищенні конкурентоспроможності агропродовольчої продукції та ефективності агробізнесу / В. С. Негоденко // Вісник інституту економіки, фінансів і статистики. – Кишинев, 2010. – № 21. – С. 71–76.

9. *Негоденко В. С.* Сутність і особливості розвитку маркетингової діяльності на переробних підприємствах / В. С. Негоденко // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2008. – № 3. – С. 88–89.

10. *Щербата М. Ю.* Маркетингове забезпечення молокопереробних підприємств / М. Ю. Щербата // Матеріали IV Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов и студентов «Маркетинг на международных рынках товаров и услуг: глобальные аспекты» (Словакия, г. Попрад, 14–15 февраля 2013 г.). – Донецк, 2013. – С. 78–79.