

гативної суб'єктивності та емоційності в управлінні. Передача цієї діяльності спеціалізованому підрозділу – службі контролінгу – сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

За допомогою розробки концепцій ефективного управління контролінг звільняє керівництво від ряду проблем з планування, контролю і забезпечення інформацією.

Таким чином, акумулюючи функції обліку, контролю, аналізу та планування, контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі управління підприємством, який пов'язує всі вищевказані функції, інтегрує і координує їх, не підмінюючи собою жодну із функцій управління, та забезпечує підвищення ефективності управлінської системи підприємства в ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О.А. Зоріна // Фінансовий вісник. – 2009. – № 4. – С. 350–355.
2. Сафаров О. Практика контролінга: что препятствует успеху? / О. Сафаров // Консультант. – 2007. – № 23. – С. 27–31.
3. Турило А. М. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси и менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 11–14.
4. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер // Система управления прибылью. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.

*Романів С. Р.,
к.е.н., доцент ТНЕУ*

КОНТРОЛІНГ ПОКАЗНИКІВ ВИКОРИСТАННЯ ГРОШОВИХ КОШТІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За ринкових умов вітчизняні підприємства розвиваються в нестабільному середовищі, яке часто змінюється. Для того, щоб встигати за цими змінами таких принципів роботи управлінського персоналу як спостереження і контроль недостатньо. У зв'язку з цим постала необхідність у такому блоці менеджменту, як розробка мети, завдань та методів планування, регулювання і спостереження.

Система, яка включає мету, завдання та методи планування, регулювання і спостереження, отримала назву контролінг. Вона має чітко виражену спрямованість на інформаційне забезпечення, зорієнтоване на результат управління підприємством (прибуток, обсяг реалізації, якість то-

що). Контролінг може розглядатися як функція інформаційної підтримки команди менеджерів даними про діяльність підприємств для прийняття ними ефективних рішень.

Контролінг почав формуватися з кінця XIX-го століття, але до кінця 20-х років XX-го століття ідея контролінгу не отримала широкого визнання. Передумовою виникнення контролінгу стало промислове зростання США, ускладнення процесу і методів планування. Ріст промисловості та масштабів виробництва вимагали адекватних науково обґрунтованих методів виробничого обліку та фінансового контролю. Значний вплив на розвиток контролінгу та поширення його на підприємствах США справила світова економічна криза (1929-1933), коли більшість працівників підприємств усвідомили, що успішне управління підприємством пов'язане з внутрішньофірмовим плануванням і обліком, розширеним трактуванням контролінгу як функцій, орієнтованих на майбутні події [2].

В Україні передумови поширення концепції контролінгу та перспективи її застосування зводяться до наступного:

1. враховуючи те, що підприємства працюють в умовах мінливого зовнішнього середовища, впровадження контролінгу повинно сприяти виявленню змін не тільки внутрішнього середовища, але і зовнішнього середовища на основі отриманої економічної інформації;
2. оскільки в умовах ринку виникла необхідність удосконалення системи управління, яка б забезпечувала гнучкість і надійність функціонування підприємства, то застосування контролінгу повинно допомагати розробці стратегії виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції;
3. з тієї причини, що організація і методологія системи інформаційного забезпечення постійно змінюється, використання елементів контролінгу повинно забезпечити оптимізацію інформації з точки зору її кількості, якості, часу одержання та вартості;
4. враховуючи, що у нових умовах господарювання управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, контролінг повинен зорієнтувати підприємство на прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

Контролінг асоціюється з “системою управління” підприємством у цілому, як єдина система, спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії (рис.1).

Як видно із рис.1 вся інформація протягом певного періоду надходить до відділу контролінгу, де вона узагальнюється, аналізується, а потім подається у доступній формі менеджерам, які безпосередньо приймають управлінські рішення. Тобто, контролінг посідає особливе місце в управлінні підприємством: він пов'язує всі функції, інтегрує та координує, причому не замінюючи собою управління підприємством, а лише переводячи його на якісно новий рівень.

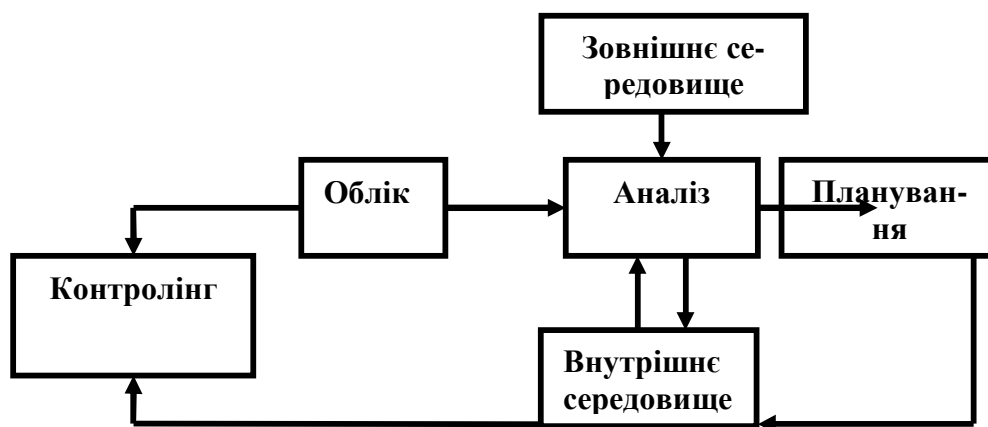


Рис. 1. Місце контролінгу в системі управління підприємством[1]

Процес прийняття рішень, спрямованих на досягнення певної мети, носить складний характер. Відповідно і контролінг, що функціонує як система підтримки прийняття управлінських рішень, має орієнтуватися на вироблення критеріїв прийняття конкретних рішень залежно від вибраного напрямку.

Необхідно зазначити, що на вітчизняних промислових підприємствах відділу контролінгу немає, а є фінансовий відділ, економічний відділ, відділ збуту, виробничий відділ, бухгалтерія, які, по суті, виконують у деякій мірі функції контролінгу. Так, фінансовий відділ здійснює інформаційну підтримку управлінських рішень, що стосуються управління фінансовими ресурсами підприємства; економічний відділ – розрахунки окремих економічних показників з використання матеріально-технічної бази підприємства, проводить пошук “вузьких місць” на підприємстві; виробничий відділ здійснює управління витратами підприємства; бухгалтерія забезпечує ведення обліку.

На нашу думку, на підприємствах доцільно створювати відділ контролінгу з трьох – чотирьох чоловік. Однак таке впровадження повинне бути поступовим, з розширенням штату служби та поглибленням функціональних обов’язків працівників. При цьому відділ контролінгу доцільно формувати із таких спеціалістів: контролер-технолог, контролер-аналітик, контролер-інформаційних систем. Зазначений професійний склад повинен очолювати керівник відділу контролінгу, який призначається керівником підприємства. Створений відділ контролінгу повинен безпосередньо підпорядковуватись керівнику підприємства або першому керівнику, якщо розглядати управління на іншому рівні. Це обґрунтовується тим, що відділ контролінгу при підготовці матеріалів для першого керівника використовує дані діяльності всіх служб, у тому числі фінансової, економічної служби, бухгалтерії тощо. Таким чином виключається можливість необ’єктивної оцінки стану підприємства з боку окремих керівників.

Щодо об’єктів контролінгу, то це можуть бути: ресурси підприємства; господарські процеси; фінансова діяльність підприємства; показники ефективності роботи підприємства (використання матеріально-технічної бази, грошових

коштів, робочого часу, формування собівартості продукції, формування збутових витрат тощо).

З метою визначення ефективності використання грошових коштів потрібно аналізувати рух грошових коштів за минулі роки і скласти його прогнозний варіант на майбутнє. Мистецтво маневрувати грошовими коштами досить складне. Воно вимагає гнучкості витрачання грошей на оплату постачальникам за придбані матеріально-технічні ресурси, на заробітну плату, на сплату податків і обов'язкових платежів у різні фонди, на оплату заборгованості кредиторам, на погашення позик банку та інші цілі. В умовах дефіциту грошей постає питання – кому, в якому розмірі, в які терміни треба платити, щоб якнайкраще використати обмежені ресурси, особливо як у випадку дефіциту грошей, так і при їх надлишку [2].

Якщо маса грошей перевищує загальну суму витрат і платежів, то необхідно визначати, у які сфери діяльності направити кошти (на операційну, фінансову чи інвестиційну) чи може краще комбінувати – частину спрямувати на операційну діяльність, частину на фінансову (придбання цінних паперів) або інвестиційну (розширення потенціалу виробництва, збуту та ін.). А можливо, гроші не витрачати, а нагромадити для того, щоб у наступних періодах їх направити на будівництво та реконструкцію підприємства. Можливо, гроші не треба зберігати на поточному рахунку, а зарахувати на депозит, що забезпечить певний дохід. Отже, є безліч різних варіантів використання грошей, тому працівники фінансового відділу повинні розробити не один, а можливо, декілька десятків балансів надходжень та видатків коштів і вибрати з них найефективніший, який забезпечить у майбутньому найбільший приріст грошової маси. Треба так витрачати гроші в даному періоді, щоб вони принесли максимальний приріст в наступному.

Дефіцит грошей покривається за рахунок залучення позик або за рахунок нарощування притоку грошей (оптимізація плану виробництва, економія ресурсів при виробництві та збуті продукції, перебудова організаційної структури підприємства і структури управління). Дефіцит грошей вважається майже катастрофою для підприємства і ніхто з керівників не вбачає у ньому позитивного характеру.

Коли виникає проблема грошей, то це пов'язують із дефіцитом капіталу. Звичайний метод вирішення таких проблем – звертатися до банку за допомогою. В цьому проявляється бажання лікувати не хворобу, а симптоми, що в кінцевому результаті приносить мало користі. Але, якщо проблему грошей вважати як вказівку на необхідність лікування хвороби, що викликана дефіцитом капіталу, то увагу перш за все необхідно звернути на причини появи даного симптому: низький рівень обліку, зростання числа рекламацій, підвищення собівартості продукції, зростання товарних запасів і багато інших. Коли будуть взяті під контроль усі ці фактори, тоді й будевилікувана хвороба, що призвела до дефіциту капіталу.

Отже, дефіцит грошей є індикатором неблагополуччя в управлінні активами підприємства, а якщо, це встановлено, то зрозуміло, що треба робити для ліквідації його негативних наслідків [2, С.227].

На основі Звіту про рух грошових коштів можна проаналізувати формування та використання грошей за рік за видами діяльності з розшифровкою окремих статей. На основі цього звіту можна визначити відхилення методами абсолютних і відносних величин, а також структуру грошей за видами діяльності. Такий загальний аналіз мало що дає без визначення факторів, які вплинули на відхилення, тому треба розробити методику фактичного аналізу надходження і витрачання грошей.

Можна також рекомендувати ряд показників, що характеризують роботу грошей у формуванні активів, прибутку, обсягу реалізації тощо. Наприклад, відношення прибуток/гроші характеризує наслідки: наскільки активно гроші сприяли формуванню прибутку. Відношення обсягу реалізації до суми грошей (реалізація/гроші) характеризує наскільки активно “працювали” гроші на загальний показник реалізації. А відношення дебітори/гроші характеризує “заморожені” або вилучені з обороту грошові кошти. Відношення гроші/робочий капітал характеризує роль грошей у формуванні робочого капіталу (власних оборотних коштів) [2].

Доцільно визначати також показники грошової маси на одного працюючого, в тому числі на одного робітника, приріст грошей чи зменшення на одного працюючого і одного робітника, приріст грошей, використаних на приріст власного капіталу та інші показники.

Доцільно також аналізувати величину грошової маси, втраченої внаслідок неправильних рішень та вибору неправильної тактики і стратегії. Упущена вигода повинна бути об’єктом аналізу, щоб в майбутньому попереджувати подібні факти.

Таким чином, впровадження відділу контролінгу в систему управління підприємства необхідно здійснювати на всіх етапах організації і функціонування підприємницької діяльності. Функціонуючий відділ контролінгу повинен реагувати на слабкі сигнали, тобто отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатись у процеси, які загрожують підприємству, виявляти та послаблювати вплив несприятливих тенденцій.

Список використаних джерел:

1. Петренко С.Н. Контролінг / Петренко С.Н. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2004.– 328 с.
2. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Монографія] / Пушкар М.С., Пушкар Р.М. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004.-370с.