

forming of skilled potential : authenticity, economic factors, personality constituent, internalss of labour, qualifying constituent, social factors, motivation of activity, motivation of labour, quarry increase and others like that.

Keywords: skilled potential, когнітивна map, high-quality когнітивна model.

Список використаних джерел:

1. Генкін Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.І. та ін. Основи управління персоналом / За редакцією Б.М. Генкіна: Підр. для вузів. – Вища школа, 1996.
2. Головкова Л.С. Лукашов О.О., Головкова А.Є. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємств//Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – – 2008.-№5 с.33-39.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : підручник / О.А. Грішнова. — 4-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2009. — 390 с.
4. Хомяков В.І., Бакум І.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. — К.: Кондор, 2007. — 400 с.
5. Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств//Вісник ЖДТУ. Економічні науки.-№2(52).- 2010.-С.302-306

УДК 330.142.26:334.02

Орехова А.І.

КОНТРОЛІНГ - ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. На сьогоднішній день в економічній лутературі зростає поглиблений інтерес до проблем практичного застосування контролінгу в управлінні підприємствами. Ефективне функціонування служби контролінгу в управлінні підприємства можливе лише за умови його послідовного впровадження в практичну діяльність суб'єкта господарювання з урахуванням усіх ключових аспектів цього процесу. Для забезпечення можливості ефективного впровадження контролінгу як складової управління оборотним капіталом підприємства слід визначити деякі аспекти впровадження даної управлінської технології в їхню практичну управлінську діяльність, що й обумовило актуальність досліджуваної у статті проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів Давидовича В., Єрмак С., Зоріної О., Маргасової В., Медведєва В., Петренко С., Приймака С., Тарасюк М., Теплякової Т. та інших присвячені різним напрямкам використання системи контролінгу на підприємстві. Але питання організаційно-інформаційної системи забезпечення контролінгу для управління оборотним капіталом потребує більш детального дослідження та висвітлення.

Метою дослідження є розгляд теоретичного та організаційного забезпечення контролінгу для управління оборотним капіталом. Мета даної роботи полягає в дослідженні контролінгу як економічної категорії; визначенні задач і функцій служби контролінгу на підприємстві та позицій контролінгу як інструментарію управління оборотним капіталом підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ринкові умови господарювання вимагають від діяльності підприємств і організації надзвичайної організованості, віддачі і, у кінцевому підсумку, максимальної ефективності виробничої діяльності. Сучасний ринок – це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин з

постачальниками і покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції, яка випускається.

Керівною концепцією ефективного управління не лише зараз, але і у майбутньому, тобто забезпеченням довгострокового ефективного існування фірми, вважається контролінг [1].

Контролінг – це система управління і не просто управління, а ефективного управління. Поняття “контролінг” (від англійського “to control”, яке в економічному розумінні означає «управління», «спостереження», «контроль») уперше з’явилося в англо-американському мовному просторі. В Англії XV ст. “контролер” (Controllour) при дворі англійського короля відслідковував надходження та використання грошей та товарів. Введена в Бургундії приблизно у той самий час офіційна посада, яка мала назву “контр-роль” (“contre-rolle” – проти-роль), пізніше поширилася і в інших землях Франції. У XVIII ст. подібними компетенціями у США був наділений “контролер” (Comptroller). Контролінг як система підтримки управлінських рішень був запроваджений на підприємствах США наприкінці XIX – на початку XX ст. Так, у 1880 р. на підприємстві “Ачісон, Топека & Санта Рейлвей Систем” була введена посада контролера, головним завданням якого було управління фінансовими ресурсами та основним капіталом фірми. На промисловому підприємстві посада контролера була вперше запроваджена (1892 р.) у “Дженерал Електрик Компані” для вирішення фінансово-економічних питань та проведення ревізії з метою уникнення зловживань та захисту прав акціонерів.

Однак поширення контролінгу в США на початку XX ст. супроводжувалося цілою низкою проблем, які характерні й для нинішніх українських реалій. До таких проблем можна віднести нерозуміння багатьма керівниками сутності контролінгу, виконання окремих завдань контролінгу фінансовими аналітиками, бухгалтерами, казначеями, аудиторами тощо. Поворотний момент, що змусив подивитися на контролінг під новим кутом зору в США, припав на 20-30-ті роки XX ст., коли світова економічна криза призвела до банкрутства багатьох фірм. Постала необхідність в інтеграції функцій планування та обліку для виконання орієнтованих на майбутнє завдань. Такий підхід реалізувався у підвищенні посади контролера в ієрархічній структурі підприємства.

В Європі, перш за все в німецькомовних країнах, контролінг активно впроваджується у 70-ті роки минулого століття під впливом змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності підприємств, принципової трансформації підприємницького мислення та поведінки учасників фінансово-економічних відносин [6].

Зазвичай, слово «контролінг», як правило, пов’язують з поняттям контролю. Незважаючи на певне співзвуччя, ці слова – не синоніми і мають не так багато спільного, хоча не можна забувати й те, що контроль – це одна з функцій контролінгу. Контроль направлений на минуле, на вияв помилок, відхилень, прорахунків і проблем. У більшості випадків мова йде також про те, щоб віднайти винуватців. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних підрозділів. В Україні контролінг залишається „модним”, але незрозумілим для більшості терміном, який дуже часто помилково асоціюють із безперервно здійснюваним контролем.

До форми внутрішнього контролю деякою мірою наближене поняття контролінгу. Але саме наближене, оскільки безпосередньо до форми внутрішнього контролю контролінг віднести не можна.

Якщо порівнювати контролінг і контроль, то у принципі контролінг ближчий до попереднього контролю. Взаємозв’язок контролю та контролінгу представлений на рис. 1.

Існує велика кількість визначень контролінгу: від тотожності «контролінг = німецький (європейський) варіант управлінського обліку» до визнання контролінгу філософією менеджменту. Ця сукупність визначень та поглядів свідчить про те, що контролінг є інтенсивно розвиваючимся напрямком в області теорії та практики управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Спочатку контролінг асоціювався з оперативним обліком витрат, калькулюванням та розрахунком собівартості. Поступово з'ясувалося, що контролінг призначений не тільки для планування, обліку та аналізу витрат, але і для обліку і аналізу результатів діяльності, аналізу рентабельності та управління прибутком.

Встановлення контрольних величин	Контроль у вузькому розумінні	Контроль у широкому розумінні	Контролінг
Визначення фактичних і планових величин			
Зіставлення факту і плану			
Аналіз причин відхилення			
Пропозиції щодо коректуючих заходів для досягнення цілей або коректування цілей			

Рис. 1. Взаємозв'язок контролю і контролінгу [3]

Останнім часом з'ясовується, що контролінг є основним джерелом інформації для управління підприємством [8]. Різні трактування терміна контролінг багато в чому визначають подальший розвиток цього напрямку в рамках трьох основних концепцій і орієнтовані: 1) на облікову систему, сутність якої полягає в створенні на основі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень; 2) на створення єдиної інформаційної системи; 3) на управління, коли контролінг розглядається як функція планування, обліку, аналізу, контролю, координації та інформаційного забезпечення підприємства [3].

Ряд авторів пов'язують контролінг з обліком, контролем і аналізом на підприємстві, і визначають його як концепцію інформації та управління. Але контролінг як наука пов'язаний з управлінням регулювання діяльності, причому не тільки підприємства, але і в ширшому розумінні – бізнесу.

На сучасному етапі контролінг визначають як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми. На відміну від ревізії він орієнтується на поточні результати діяльності і не пов'язаний з документальною перевіркою, необхідністю виходу на місце здійснення господарських операцій.

Ототожнення контролінгу з управлінням також не достатньо для визначення. Очевидно, що для реалізації своїх функцій менеджерам необхідна інформація: повна, достовірна, своєчасна.

Але необхідна не просто інформація, а інформація систематизована, проаналізована, інтерпретована і агрегована. Саме в цьому полягає місія контролерів: у інформаційній підтримці, а також консультуванні менеджерів для того, щоб управлінці могли якісно виконувати свою роботу. Таким чином, контролінг – це не система управління, а один з інструментів управління бізнесом, причому сучасний і ефективний [3].

Контролінг як система включає в себе два основні аспекти: стратегічний та оперативний. Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю та системи стратегічного інформаційного забезпечення. Основна мета стратегічного контролінгу – забезпечення виживання підприємства та «відслідковування» руху підприємства до встановленої мети розвитку.

Стратегічний контролінг можна визначити як фінансовий аналіз проблем, пов'язаних з чотирма факторами: зобов'язаннями, контролем, грошовими потоками (витратами) та потенціалом підприємства.

Оперативний контролінг координує процеси оперативного планування, контролю, обліку та звітності на підприємстві при підтримці сучасної інформаційної системи.

Основною задачею оперативного контролінгу є забезпечення методичною, інформаційною та інструментальною підтримкою менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності та ліквідності в короткостроковому періоді [8].

Поділ контролінгу на стратегічний і оперативний дозволяє охопити увесь обсяг поставлених перед системою управління підприємством задач. У реальній практиці взаємодія цих видів контролінгу досить тісна, що і дозволяє у комплексі досягати короткострокових і довгострокових цілей підприємства, тим самим підтримуючи і збільшуючи економічний потенціал підприємства.

Введення в організаційну структуру вітчизняних підприємств служби фінансового контролінгу є новим явищем, від правильності вирішення якого залежить ефективність і якість роботи цієї служби. Вирішенню цієї задачі повинно сприяти:

- вивчення всіх відомих типів організаційних структур, їхніх переваг і недоліків, доцільність введення системи контролінгу;
- вивчення організаційних структур західних підприємств, які успішно практикують систему контролінгу, їх критична оцінка і можливість адаптації на вітчизняних підприємствах [4].

В ході впровадження служби контролінгу слід дотримуватися певних вимог, а саме:

- служба контролінгу повинна мати можливість оперативно отримувати необхідну для її діяльності інформацію від інших підрозділів: менеджерів, бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, служби матеріально-технічного забезпечення;
- служба контролінгу має самостійно, або за допомогою інших служб, проводити спеціальні дослідження для отримання додаткових даних, що не містяться в існуючій звітності фінансово-економічних служб, для виконання покладених на контролінг функцій та завдань;
- служба контролінгу повинна мати можливість налагоджувати комунікації із зовнішніми суб'єктами для отримання інформації про стан та тенденції розвитку ринку;
- служба контролінгу повинна мати можливість вивчення та впровадження в діяльність підприємства сучасного управлінського інструментарію для підвищення ефективності вирішення управлінських завдань;
- служба контролінгу має функціонувати незалежно від того чи іншого адміністративного чи функціонального підрозділу та ін.

Таким чином, служба контролінгу в організаційній структурі підприємства має перебувати в певному привілейованому становищі, що позитивно позначається на якості виконання покладених на неї функцій та завдань [7].

Існує перелік аргументів «за» та «проти» організації служби контролінгу на підприємстві (табл. 1).

Слід також зазначити, що однією з проблем практичного застосування служби контролінгу на підприємствах є висока вартість процесу впровадження контролінгу. Не дуже втішним є й те, що на сьогоднішній час перед більшістю українських підприємств проблемою номер один є виконання оперативних планів і елементарне «виживання», а не досягнення довгострокових цілей, пов'язаних із збільшенням вартості підприємства. В основному робота зосереджена на зборі та обробці даних за минулі періоди, що є неприпустимим на сьогоднішній час, оскільки потрібно не лише аналізувати минуле, а й прогнозувати майбутні події.

Одна з найбільш гострих проблем, що постають перед будь-яким виробничим підприємством, – це управління оборотним капіталом. Проблеми ці непрості. З одного боку, не маючи достатніх запасів матеріалів, сировини і готової продукції, підприємство не зможе нормально працювати: виробництво зупиниться, виконання замовлень покупців буде зірвано. Тому без запасів обійтися неможливо. З іншого боку, запаси вимагають

витрат на складування, зберігання. У запасах заморожується капітал підприємства: гроші, вкладені у створення запасів, уже не можна використовувати ні для інвестицій, ні для погашення відсотків по кредитах. Отже, для мінімізації витрат підприємства необхідний аналіз [1].

Таблиця 1

Переваги та недоліки створення служби контролінгу на підприємстві

Переваги	Недоліки
З'явиться конкретна особа (контролер), яка буде відповідальна за результати роботи та виконання покладених на неї обов'язків	Потрібно буде змінювати усталену організаційну структуру управління та пояснювати, потребу таких змін
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці і її можна буде отримувати досить оперативно. Можливість введення єдиних стандартів та правил планування, контролю, обліку та звітності по підрозділам, що полегшить комп'ютеризацію процесу управління.	Виникнуть проблем із підрозділами підприємства, з яких будуть зняті окремі функції, а натомість з'являться додаткові. Важко знайти спеціаліста, який би міг працювати в якості контролера.
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням буде займатися одна служба. Зменшить тенденція до ізоляції підрозділів.	Існує загроза надзвичайного впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе невдоволення в колективі.

Організація контролінгової служби для управління оборотним капіталом на підприємстві повинна формуватися так, щоб забезпечити оперативний рух інформаційних потоків від найнижчих складових (цехів) до головного відділу контролінгу підприємства. В цьому випадку виділення контролінгу як економічної служби та елемента управління підприємством буде закономірним та виправданим явищем [4].

Основними завданнями служби контролінгу є:

- організація руху інформаційних потоків на підприємстві з метою їх оптимізації;
- раціональна організація формування витрат для отримання можливості їх поточного регулювання;
- формування переліку підконтрольних показників у відповідності з метою та пріоритетами підприємства;
 - визначення та аналіз відхилень фактичних величин від запланованих показників;
- виявлення рівня впливу виниклих відхилень на кінцевий результат діяльності;
- структурний аналіз прибутку з метою виявлення недоліків та розробка напрямків по удосконаленню елементів прибутку;
- оцінка ризику запланованих угод на ринку товарів та послуг з метою отримання максимальних прибутків;
- мотивація та створення системи інформації для прийняття вірних рішень.

Таким чином, принципова схема організації служби контролінгу на підприємстві, враховуючи практичне значення контролінгу як складової управління оборотного капіталу, має наступний вигляд (рис. 2).



Рис. 2 Організаційне забезпечення служби контролінгу для управління оборотним капіталом підприємства

Висновки. Результатом впровадження системи контролінгу на підприємстві є можливість планувати і контролювати витрати, ефективно використовувати всі складові оборотного капіталу, мінімізувати їх втрати, визначати пріоритетні напрямки використання обмежених фінансових ресурсів, що забезпечить можливість економії по

кожній статті витрат. Запроваджені заходи сприятимуть зменшенню собівартості і, в кінцевому рахунку, зростання прибутку підприємств.

Система контролінгу в управлінні оборотним капіталом сприятиме своєчасному виявленню та використанню нових резервів та прийняттю кваліфікованих рішень для подолання кризових ситуацій. Впровадження системи контролінгу сприятиме підвищенню якості управлінських рішень і досягненню мети діяльності підприємства.

Анотація

У статті висвітлені питання сутності контролінгу, визначені задачі та функції служби контролінгу на підприємствах. Розглянуто особливості впровадження служби контролінгу на підприємстві як інструментарію управління оборотним капіталом.

Ключові слова: контролінг, контроль, управління, оборотний капітал.

Аннотация

В статье освещены вопросы сущности контроллинга, определены задачи и функции службы контроллинга на предприятиях. Рассмотрены особенности внедрения службы контроллинга на предприятии как инструментария управления оборотным капиталом.

Ключевые слова: контроллинг, контроль, управление, оборотный капитал.

Abstract

The issues of controlling entity, defined objectives and functions of the service of controlling enterprises. The features of the introduction of the service of controlling the company as working capital management tools.

Keywords: controlling, monitoring, management, working capital.

Список використаних джерел

1. Давидович І.Є. Контролінг: Навчальний посібник / Давидович І.Є.– К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Єрмак С.О. Концептуальні основи ефективного управління оборотним капіталом на підприємствах роздрібною торгівлі побутовим обладнанням [Електронний ресурс] / Єрмак С.О. Вісник Донецького університету економіки та права, 2008. - №1-2 Режим доступу до журн.:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdie/2008_1_2/files/11.pdf
3. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / Зоріна О.А. Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право), 2010. - №2(49) // Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvnudpsu/2010_2/Zorina.pdf
4. Маргасова В.Г. Організаційно-інформаційне забезпечення фінансового контролінгу системи управління оборотним капіталом [Електронний ресурс] / А.В. Роговий, В.В.Виговська, В.Г.Маргасова. - Режим доступу до журн.: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/APE/2009_2/167-175.pdf
5. Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие / Петренко С.Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
6. Приймак С.В. Контролінг у системі інформаційного забезпечення та управління підприємством / С.В.Приймак, М.С.Хом'як – Львів : ЛДФА, 2009. – № 17. – 301 с. – (Вісник Львівської державної фінансової академії / голов. ред. Буряк П.Ю.)
7. Тарасюк М.В. Оптимізація організаційної структури торговельної мережі в ході впровадження служби контролінгу / Тарасюк М.В. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – 296 с. – (Економіка : проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 255: В 9 т. – Т. V.)
8. Теплякова Т. Ю. Контроллинг : учебное пособие / Теплякова Т.Ю. – Ульяновск : УЛГТУ, 2010. – 143 с.