

УДК 658.14

Михайличенко Н. М.

КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Становлення вітчизняної економіки супроводжувалось недостатніми темпами розвитку малого бізнесу, який мав би виконувати роль стабілізуючого прошарку і забезпечувати гнучке реагування на зміни споживацького попиту. Втім, ціла низка проблем об'єктивного та суб'єктивного характеру не дозволили йому сформуватись достатньою мірою. Останнім часом особливо загострилась проблема фінансування вітчизняних малих підприємств, водночас, ще більш погіршився їх фінансовий стан, що стало фатальним для значної кількості суб'єктів малого підприємництва. Тому проблема управління фінансами малих підприємств є актуальною і має не тільки локальне, але й загальноекономічне значення. Інструментом підвищення ефективності управління малим бізнесом може слугувати контролінг – система інформаційної, методичної, координаційної підтримки управлінських процесів.

Проблематика фінансів малого бізнесу розглядається багатьма вітчизняними спеціалістами, як то В. Батковський, О. Білоус, С. Глущенко, Т. Говорушко, Ю. Долгоруков, С. Клименко, О. Кривоног, О. Мазіна, І. Падерін, О. Піскунова, О. Рудченко, Р. Теличко, О. І. Тимченко, М. Фролова тощо [1–11]. Втім, робіт, присвячених проблемам контролінгу у малому бізнесі, досі бракує.

Мета дослідження – аналіз можливостей контролінгу як інструменту підвищення ефективності діяльності малих підприємств.

Розвинутий сектор малого бізнесу відіграє важливу роль у ринковій економіці – забезпечує здоровий рівень конкуренції, гнучке реагування на потреби споживачів, перелив капіталу у перспективні, але не дуже привабливі для великих суб'єктів господарювання, галузі, забезпечує додаткові робочі місця тощо. Проте, в Україні становленню малого бізнесу перешкоджають численні чинники – екзогенні та ендогенні. Нівелювати негативний вплив перших на рівні суб'єкту малого бізнесу не представляється можливим, хоча вони й підлягають регулюванню на макроекономічному рівні. Вплив других усувається за допомогою управлінських дій самого підприємця. Розглянемо ці групи більш детально.

До ендогенних (суб'єктивних) чинників негативного впливу на розвиток малого бізнесу належать:

- відсутність або недостатність економічної освіти у підприємців, що вирішили відкрити власний бізнес;
- висока схильність до ризику (це підкреслює вже самий факт бажання займатися власною справою в умовах невизначеності);
- відсутність навичок стратегічного мислення, схильність до прийняття управлінських рішень без належної аргументації, суто інтуїтивно;
- проблеми з підбором персоналу (мале підприємство не може на рівних конкурувати з великими фірмами на ринку праці так, щоб дозволити собі висококваліфікованих, досвідчених та відповідальних працівників, в той час як саме для малого бізнесу відбір кадрів є визначальним чинником: «слабка ланка» не стане фатальною (за звичайних умов) для великого підприємства, для малого ж – кожен «ненадійний елемент» може завдати суттєвої шкоди бізнесу;

– відсутність або недостатність обґрунтування економічних рішень, недостатня увага до комплексу функцій фінансового управління.

Останній чинник часто стає вирішальним, тою «останньою краплею», що переповнює келих нестійкості фінансового стану суб'єкту малого підприємництва.

Власник малого бізнесу приймає економічні рішення на інтуїтивному рівні. Втім, якщо поставити процес прийняття управлінських рішень на наукову основу, можна більш чітко уявити бічні і віддалені наслідки рішень, що приймаються, а це, в свою чергу, дозволить уникнути управлінських помилок.

Вибір оптимальних джерел фінансування, маркетинговий аналіз, аналіз операційного та фінансового важеля, інвестиційний аналіз – все це корисні контролінгові інструменти, використання яких дозволяє підвищити якість економічної роботи на підприємстві. Аналіз фінансових показників та оцінка ймовірності банкрутства, розробку форм звітності внутрішньогосподарського обліку в процесі прийняття управлінських рішень для малого бізнесу економічно розвинутих країн, наприклад, Німеччини, є нормою.

Зупинимось на основних проблемах фінансового управління в малому бізнесі.

Власник малого підприємства зацікавлений у отриманні поточного прибутку, в аналізі руху готівки, спрямовує свої зусилля, в першу чергу, на управління оборотним капіталом. Втім, такий близький горизонт вирішуваних завдань фінансового менеджменту на малих підприємствах призводить до відсутності орієнтації на перспективу, на пошук потенціалів розвитку (коли стратегічна мета заміщається ціллю виживання), і не дозволяє помітити момент, коли навіть успішний, на перший погляд, бізнес, переживає перелом, за яким настає економічний спад і банкрутство підприємства, що перестало бути об'єктивно необхідним суспільству.

Тому особливо важливим є виконання не тільки поточних і тактичних завдань контролінгу, але і виконання ним стратегічних функцій, розробка, обґрунтування і вибір перспективних інвестиційних проектів, використання інноваційної складової малого бізнесу.

Окремою проблемою виступає проблема фінансування малого бізнесу. У той час як малий бізнес економічно розвинутих країн широко використовує позичковий та залучений капітал, вітчизняним підприємцям-представникам малого бізнесу доводиться обмежуватися використанням здебільшого власного капіталу.

По-перше, це зумовлено недостатнім розвитком інституту залучення капіталу у вітчизняній економіці. Навіть великі підприємства не можуть повною мірою задовольнити потреби у капіталі на фондовому ринку, шляхом випуску власних акцій. Для малих і середніх підприємств цей шлях фінансування – взагалі закритий, хоча залучений капітал має певні переваги перед запозиченим, які полягають у самому механізмі визначення ціни за його використання.

По-друге, використання позичкового капіталу для малих підприємств несе в собі загрозу від'ємного ефекту фінансового важеля. Це зумовлено наступними фактами: з одного боку, малий бізнес – це найпарадоксальніший сектор економіки, в якому не діє загальноекономічне правило «чим вище ризик – тим вища доходність», – економічна рентабельність у малих підприємств виробничої сфери, як правило, нижча, ніж у середніх та великих підприємств по галузі в середньому, ризик же – значно вищий; з іншого, кредитуючи малі підприємства, фінансові установи враховують підвищений ризик, тому видають кредити під більш високі відсотки. Це призводить до того, що середня відсоткова ставка за запозиченим капіталом для малого підприємства перевищує рівень економічної рентабельності, а це означає – від'ємне значення диференціалу ефекту фінансового важеля, що з точки зору фінансового менеджменту є категоричною рекомендацією щодо припинення використання позичкового

капіталу для фінансування діяльності підприємства, оскільки ефект фінансового важеля у такому випадку не тільки не підвищує економічну рентабельність підприємства, а діє, навпаки, у протилежному напрямку.

Втім, малі підприємства постійно відчувають дефіцит власного капіталу, тому їм доводиться вдаватися до запозичень. Вирішити проблему фінансування малого бізнесу могло б широке використання державних програм підтримки малого бізнесу, що включали б кредитування на пільгових умовах малих підприємств виробничої сфери, інноваційного малого бізнесу, тощо. З іншого боку, в разі вдосконалення законодавства з питань лізингу, в якості перспективного інструменту фінансування основних фондів малих підприємств міг би виступити фінансовий лізинг, як це відбулося у країнах з високим рівнем економічного розвитку.

Ще однією важливою проблемою фінансового управління в малому бізнесі є розв'язання дилеми «ліквідність-рентабельність». Як відомо, неможливо досягнути одночасно максимуму за двома цими групами фінансових показників, оскільки вони пов'язані зворотною залежністю: якщо ми обираємо шлях максимізації показників рентабельності, необхідно усі кошти, щойно вони вивільняються, пускати в оборот, що призводить до мінімізації резервів, а, отже, і до ситуації, коли підприємство стає неспроможним терміново розрахуватися за своїми зобов'язаннями у разі необхідності. Зворотній бік використання шляху максимізації рентабельності – високий ризик банкрутства підприємства.

Шлях максимізації показників ліквідності призводить до зниження економічної ефективності діяльності підприємства, але мінімізує ризик банкрутства. Керівництво та фінансові менеджери кожного підприємства визначають оптимальне співвідношення цих двох підходів.

Втім, зазвичай, керівник малого підприємства взагалі дуже рідко усвідомлює саму проблему, інтуїтивно віддаючи перевагу шляху максимізації прибутковості, що має наслідком високий рівень банкрутств серед малих підприємств.

Зупинимось на інструментах, які використовує контролінг у малому бізнесі.

По-перше, це методики розв'язання класичних задач контролінгу: «спецзамовлення», «власне виробництво або сторонні поставки» та «альтернативні варіанти використання ресурсів». Всі ці класичні задачі ґрунтуються на маржинальному аналізі (аналіз сум покриття), та на порівнянні витрат і доходів за альтернативними варіантами. Контролінг дозволяє групувати витрати таким чином, щоб не виникало викривлення управлінської інформації, і керівник міг обґрунтовано прийняти вірне управлінське рішення.

По-друге, це аналіз конкуренції на основі бенчмаркінгу – співставлення характеристик власного підприємства та його продукції з іншими підприємствами-конкурентами в галузі та їх продуктами за основними характеристиками. Це дозволяє дослідити сильні та слабкі сторони власного бізнесу.

По-третє – це комплекс інструментарію логістики з метою оптимізації витрат на транспортування та збереження ТМЦ.

По-четверте – методи інвестиційного аналізу, що дозволяє оцінити ефективність капіталовкладень та обґрунтувати джерела їх фінансування.

По-п'яте, це ABC- та XYZ-аналіз, що дозволяє згрупувати матеріали, постачальників, дебіторську заборгованість, тощо, з метою оптимізації зусиль на управління.

І, нарешті, це бюджетування, як важливий інструмент контролінгу та фінансового управління. Розробка системи бюджетів малого підприємства виконує не тільки прогностичну та контрольну функцію, але й дозволяє підвищити рівень координації управлінських та виробничих процесів.

На малому підприємстві, звичайно, важко впровадити всі ці інструменти в управлінську практику одночасно у зв'язку з тим, що суб'єкт контролінгу і суб'єкт менеджменту на малому підприємстві часто співпадають, втім, зовсім не обов'язково використовувати всі ці методи водночас. Керівник малого підприємства визначає проблемні зони свого бізнесу, і виходячи з цього обирається контролінговий інструментарій відповідний поставленим задачам. Це дозволяє зекономити зусилля і час, і, водночас, досягти підвищення якості економічної роботи та управління в цілому.

Слід відзначити, що власники малих підприємств та підприємці-фізичні особи зацікавлені в отриманні необхідних знань та навичок з управління фінансами, з використання інструментарію фінансового менеджменту, контролінгу, управлінського обліку тощо. Це пов'язано з відсутністю на ринку освітніх послуг, доступних для підприємців бізнес-тренінгів, спрямованих саме на специфіку малого бізнесу.

Навіть за несприятливих умов господарювання частина підприємців підтверджує свою ефективність, тому підвищення якості управління малим бізнесом в цілому і, особливо, управління фінансами малих підприємств, є сферою безпосередньої зацікавленості самих підприємців. Тренінг – оптимальний шлях набуття необхідних знань в умовах, коли самоосвіта унеможливується внаслідок високої завантаженості керівників.

ВИСНОВКИ

Заходи, спрямовані на підтримку малого бізнесу, мають включати комплекс методичної підтримки управління малим бізнесом, що дозволить актуалізувати прихований потенціал, підвищити ефективність управлінських рішень, особливо у функціональному колі фінансового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батковський В. Проблеми кредитування малого підприємництва / В. Батковський // Вісник національного банку України. – К., 2005. – № 4. – С. 28–33.
2. Білоус О. Фінансові та грошово-кредитні чинники інвестиційно-інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу / О. Білоус // Банківська справа. – К., 2005. – № 1. – С. 74–81.
3. Глуценко С. В. Напрями кредитування суб'єктів малого бізнесу в Україні / С. В. Глуценко // Економіка і прогнозування. – К., 2005. – № 4. – С. 81–94.
4. Говорушко Т. А. Фінансові технології у сфері малого бізнесу / Т. А. Говорушко, О. І. Тимченко // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2004. – № 9. – С. 15–17.
5. Долгоруков Ю. А. Методы измерения рисков в малом бизнесе в условиях неопределенности / Ю. А. Долгоруков, И. Д. Падерин // Економіка промисловості. – Донецьк, 2005. – № 4. – С. 15–21.
6. Кривоног О. Л. Банківське кредитування малих підприємств / О. Л. Кривоног // Фінанси України. – К., 2005. – № 8. – С. 101–105.
7. Мазіна О. І. Принципи фінансової звітності та їх вплив на відображення результатів господарської діяльності суб'єктів малого підприємництва / О. І. Мазіна // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – Житомир, 2005. – № 3. – С. 113–117.
8. Піскунова О. В. Аналіз та оцінка фінансових ризиків діяльності малих підприємств / О. В. Піскунова // Фінанси України. – К., 2007. – № 8. – С. 119–129.
9. Рудченко О. Ю. Формування власного капіталу як складова розвитку малого підприємництва / О. Ю. Рудченко, С. О. Клименко // Фінанси України. – К., 2008. – № 6. – С. 54–62.
10. Теличко Р. К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах / Р. К. Теличко // Економіка. Фінанси. Право. – К., 2007. – № 8. – С. 14–16.
11. Фролова М. Інституційні умови фінансово-кредитного забезпечення малого підприємництва / М. Фролова // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – 2004. – № 3. – С. 280–289.