

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**ПЕТРУСЕВИЧ НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА**

УДК: 658.153

**КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2005

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі фінансів Харківського національного економічного університету Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник - кандидат економічних наук, доцент  
**Прохорова Вікторія Володимирівна**,  
Харківський національний економічний  
університет, доцент кафедри фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Ареф'єва Олена Володимирівна**  
Європейський університет, завідувач  
кафедри економіки

кандидат економічних наук, доцент  
**Малярець Людмила Михайлівна**  
Харківський національний економічний  
університет, завідувач кафедри вищої  
математики

Провідна установа - Національний технічний університет “Харківський  
політехнічний інститут”, кафедра економіки,  
Міністерство освіти і науки України, м. Харків

Захист дисертації відбудеться 07.07.2005 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 64.820.05. в Українській державній академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м.Харків, майдан Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейєрбаха, 7

Автореферат розісланий 04.06.2005 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.В. Чорнобровка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Динамічні зміни в навколишньому середовищі, глобалізація ринків і поступове підвищення конкурентного тиску вимагають від менеджменту вітчизняних підприємств застосування найсучаснішого інструментарію для виявлення існуючих у системах управління резервів результативності. Підприємство як система є певний набір функцій і взаємозв'язків між ними, своєчасна формалізація яких належить до першочергових завдань керівництва. Саме функціонально зорієнтований підхід до управління стає безсумнівною гарантією збереження конкурентоспроможності підприємств України в умовах поступового зниження рівня рентабельності в бізнес-середовищі.

Унаслідок порушення системного підходу до управління не контролюються окремі сфери діяльності, що негативно впливає на процес досягнення підприємством поставлених цілей. На виробничих підприємствах управління оборотний капітал, який є складовою загальної системи управління, характеризується наявністю численних міжфункціональних взаємозв'язків, зокрема, між функціями маркетингу, збуту, виробництва, постачання. Врахування наявних взаємозв'язків формує конкурентні переваги підприємства, підвищує якість прийняття релевантних управлінських рішень та створює потенціал в управлінні на довгострокову перспективу.

Контролінг як поза функціональний інструмент управління дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і дозволяє своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління. Тому дослідження організаційно-методологічних засад контролінгу, з розкриттям внеску управління оборотним капіталом у загальні результати діяльності підприємства, видається своєчасним й обґрунтованим. Саме це й зумовило вибір теми дисертації.

Дана проблематика знайшла відображення як у працях вітчизняних учених: О.Ареф'євої, В.Диканя, А.Золотарьова, А.Поважного, М.Пушкаря, В.Прохорової, Є.Смирнова, Л.Сухаревої тощо, так і зарубіжних авторів: А.Бандуріна, Р.Брамземанна, А.Дайле, Н.Данилочкіної, Г.Дарманської, А.Кармінського, Х.Кюппера, Р.Манна, Г.Менша, Х.Нойхля, К.Серфлінга, Д.Хана, П.Хорвата та інші. Наукові праці вчених стали теоретичним підґрунтям проведеного дослідження. Водночас аналіз виявив відсутність в Україні узагальненої класифікації концепцій контролінгу, що ускладнює процес постановки цієї функції на практиці.

До того ж, незважаючи на численні дослідження питання ефективності діяльності підприємства на стратегічному та оперативному рівнях управління, саме у сфері перетину цих рівнів бракує описаних формалізованих підходів. Тому інтеграція управління оборотним капіталом у загальну систему управління допомогла уточнити сутність та економічний зміст контролінгу в умовах України.

На сьогодні в державі налагоджена система відбору контролерів, конкретно не визначені їх функціональні обов'язки взагалі та в управлінні оборотним капіталом зокрема. Ці питання, котрі потребують повного вирішення, також підтверджують актуальність дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету за темою: "Розробка пропозицій і удосконалення економічної діяльності на підприємстві" (№ державної реєстрації 0104U000930).

За темою роботи в рамках Президентської програми „Українська ініціатива” (2001р.) у відділі контролінгу німецького промислового підприємства виконувався навчальний проект, результати якого покладено в основу розробки практично-методичних рекомендацій щодо організації контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Упродовж 2002-2003рр. у Міжнародному інституті бізнесу (м.Київ) автор здійснював наукове керівництво навчальним проектом, який покликаний адаптувати іноземний досвід контролінгу до практики господарювання підприємств України.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні та уточненні наукових положень, розробці методичних підходів до організації функції контролінгу в управлінні оборотним капіталом як складової загальної системи управління підприємства.

Відповідно до визначеної мети, у роботі поставлено такі завдання:

узагальнити та класифікувати наявні альтернативні концепції контролінгу та оцінити тенденції його подальшого розвитку в Україні;

запропонувати методичний підхід до організації контролінгу на підприємстві, який урахує наявність у системі управління численних взаємозв'язків між окремими функціями;

уточнити сутність функції контролінгу стосовно функцій обліку, фінансів і управління й аргументувати найефективніший варіант розміщення контролерів в організаційних структурах вітчизняних підприємств;

формалізувати взаємозв'язки, які існують між стратегічним та оперативним рівнями управління при спробі інтегрувати управління оборотним капіталом у процес досягнення основних цілей підприємства;

уточнити форми внутрішніх звітів в управлінні оборотним капіталом, що дозволить повсякчасно відстежувати зміни в його обсягах протягом нетривалих періодів;

розробити методичний підхід до організації діяльності контролера в системі складського господарства для відстежування зв'язку цієї сфери з основними цілями підприємства;

окреслити сферу завдань контролера в цілому та його функціональні обов'язки в управлінні оборотним капіталом зокрема.

*Об'єктом дослідження* є процес управління оборотним капіталом підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти контролінгу в управлінні оборотним капіталом.

*Методи дослідження.* Дисертаційна робота базується на синтезі теоретичних і практичних розробок зарубіжних і вітчизняних учених. Методологічну основу дисертації становить діалектичний метод як загальний науковий метод пізнання соціально-економічних явищ. У процесі обґрунтування теоретичних положень контролінгу, планування діяльності, постановки завдань для контролера застосовувалися, зокрема, методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу, декомпозиції.

Прогнозуючи обсяги оборотного капіталу взагалі та за його окремими складовими, застосовувалися методи прогнозування і статистичного аналізу.

При оцінці пріоритетності завдань контролера використано метод ранжування. Під час виконання дисертаційного дослідження застосовувалися також інші методи: графічного моделювання, формалізації, експертного опитування, морфологічного аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретико-практичних засад функції контролінгу в діяльності вітчизняних підприємств. Зокрема, наукові результати розкриваються в узагальненні методичних підходів до організації функції контролінгу в управлінні оборотним капіталом підприємств, а також у тому, що:

*вперше:*

запропоновано методичний підхід до організації контролінгу на підприємстві, що базується на визначенні міжфункціональних взаємозв'язків у системі управління та дозволяє інтегрувати управління оборотним капіталом у загальну систему менеджменту;

*удосконалено:*

уточнення економічного змісту та етапів розвитку контролінгу на основі аналізу основних макро- та мікроекономічних передумов його функціонування в інших країнах, що дозволяє визначити тенденції подальшого становлення на вітчизняних підприємствах;

процедуру формування системи показників як інструменту планування та контролю оборотного капіталу підприємства за кожним напрямком його діяльності, що дозволяє формалізувати внесок управління оборотним капіталом у реалізацію фінансової стратегії підприємства;

основи кадрової політики підприємства стосовно відбору кандидатів на посаду контролера, через аналіз й узагальнення їх завдань та компетенцій, що

значно підвищить рівень виконання останніми функціональних обов'язків;

*дістало подальший розвиток:*

алгоритм організації функції контролінгу на підприємстві, який ураховує логічну послідовність попередньої організації функцій менеджменту, завдяки чому управління підприємством набуває ознак інтегрованого;

методичний підхід до організації документообігу в управлінні оборотним капіталом, що забезпечує врахування залежності його складових від обсягів реалізації продукції та дозволяє здійснювати безперервний моніторинг відповідно до цілей підприємства;

методичний підхід до організації аналітичної роботи контролера в системі складського господарства, що дає можливість внесок цього підрозділу в процес досягнення основних фінансових цілей підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо організації контролінгу на підприємствах України, враховуючи індивідуальність систем управління підприємств, рівень постановки окремих функцій управління та готовність менеджменту здійснювати відповідні реформи. За результатами проведеного дослідження поглиблено навчальний матеріал лекцій, спецкурсів з питань організації й управління підприємствами, внутрішнього аналізу діяльності підприємств та контролінгу.

Практична цінність результатів дослідження та пропозиції апробовані в практичній діяльності Міжнародного інституту бізнесу (довідка № 20/04-50 від 20.04.2004р.), ТОВ „Союз-Віктан” (довідка № 04/77 від 20.04.2004р.), ЗАТ „Трипільський пакувальний комбінат” (довідка № 199 від 24.05.2004 р.) та ЗАТ „Фірма „Полтавпиво” (довідка № 04/473 від 26.05.2004 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому викладено та обґрунтовано авторський підхід до постановки контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах, який ураховує наявність численних резервів підвищення результативності на операційному рівні управління, зокрема в управлінні оборотним капіталом як неодмінної складової загальної системи менеджменту.

За науковими працями, опублікованими у співавторстві, особистий внесок здобувача відображено в списку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження як у теоретичному, так і прикладному аспектах обговорювалися та були схвалені на 7-ми міжнародних науково-практичних конференціях: „Проблеми розвитку бухгалтерського обліку в умовах реформування економіки України” (Полтава, 2001р.), „Управління компанією та контролінг: практичні можливості та перспективи розвитку” (Київ, 2003 р.), „Технології контролінгу в практиці бізнесу” (Мінськ, 2003р.), „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (Донецьк, 2003 р.),

"Теорія і практика управління підприємством" (Київ, 2003 р.), „Наука і освіта „2004” (Дніпропетровськ, 2003 р.), „Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів та шляхи їх подолання” (Чернівці, 2004 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 11 праці, у тому числі 5 статей – у наукових фахових виданнях, з них 2 статті – у співавторстві, а також 3 тези виступів на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить – 2,94 друк. арк., автору належить – 2,90 друк. арк. Особистий внесок у спільних статтях наведено в списку публікацій [1, 6].

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація має вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує 135 найменувань, і 7 додатків. У дисертації також 59 ілюстрацій, 32 таблиці. Загальний обсяг – 224 стор. машинописного тексту. Основний зміст роботи викладено на 169 стор.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі подано актуальність теми, об’єкт і предмет, методологічну і теоретичну бази проведеного дослідження, сформульовано мету і завдання дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення роботи, викладено відомості про апробацію дослідження та опубліковані праці.

У першому розділі „**Теоретичні основи застосування контролінгу на сучасному етапі розвитку підприємств**” досліджено макро- та мікроекономічні передумови формування концептуальних основ контролінгу як функції інтегрованого управління підприємством. У дисертації обґрунтовано, що контролінг є функцією, що інтегрує на підприємстві інші функції менеджменту, а саме: планування, обліку, контролю та регулювання. При цьому вихідними параметрами оцінки результатів діяльності підприємства є його основні цілі. Цілеспрямованість і результативність діяльності, відповідно до цілей, є принциповими ознаками підприємства з функціонованою системою контролінгу.

На основі проведеного аналізу альтернативних концепцій контролінгу узагальнено всі властиві йому загальні риси й уточнено сутність та економічний зміст цього поняття. В умовах подальшого розвитку ринкових умов контролінг поступово набуватиме ознак інтегрованої системи управління діяльністю підприємства, у рамках якої своєчасна формалізація численних міжфункціональних взаємозв’язків допоможе досягти поставлених цілей підприємством.

Доведено, що в аспекті функції координації, притаманної меті дослідження, можливе визначення предмета контролінгу в координуванні окремих субсистем управління, налагодженні взаємозв’язків і взаємозалежностей між ними, підвищенні рівня адаптації системи до змін у навколишньому середовищі з одночасною орієнтацією субсистем на досягнення поставлених власником цілей.

Як показано в роботі, управління оборотним капіталом є важливою складовою загальної системи управління. Реалізація принципів контролінгу в цій сфері гарантує управління складовими оборотного капіталу відповідно до цілей підприємства, дозволяє формалізувати всі зміни в обсягах оборотного капіталу та вимірювати його внесок у процес створення економічної доданої вартості підприємства.

Виконання цього завдання сприяло більш детальному аналізу взаємозв'язку функції контролінгу з іншими функціями і сферами діяльності на підприємстві. Так, концептуальні підходи не заперечують, а навпаки, підтверджують прямий стосунок контролінгу до сфери управління. Більше того, поширеною є точка зору, відповідно до якої фахівців з контролінгу вважають координаторами управлінського процесу.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що відокремлення процесів розробки проектів управлінських рішень від їх затвердження менеджерами сприяє більш детальній обробці вхідної інформації та підвищує якість процесу управління.

Таким чином, подальшим об'єктом уваги в контролінгу виступає інформаційне середовище. Встановлено, що ефективність дій менеджменту, який має гарантувати власнику стабільний розвиток підприємства в довгостроковому періоді, у здебільшого залежить від інформаційного забезпечення останнього.

Проте інформація набуває цінності лише тоді, коли її аналіз приводить до втілення конкретних заходів, здійснення певних дій. За таких умов стає недоцільним, коли приймаються управлінські рішення, використовувати тільки інформацію про облік, яка є односторонньо зорієнтованою на минуле. Визнання цього сприяє розбудові нових інформаційних систем, у яких обліку відведено місце лише як одному з інструментів внутрішнього управління.

Узагальнення свідчать, що сталість інформації обліку минулих фактів господарської діяльності породжує численні альтернативи можливого майбутнього розвитку, які досліджуються в контролінгу для їх подальшої реалізації. На відміну від обліку, контролінг має однозначну часову спрямованість власного інформаційного потоку, він є функцією, зорієнтованою на перспективний розвиток підприємства, на його довгострокове існування. Завдання обліку – забезпечити цю систему оперативною інформацією. З точки зору організаційно-функціональної побудови контролінгу, передумовою цілеспрямованої, організованої та скоординованої роботи на всіх рівнях управління є певна раціональна послідовність дій, яка представлена на рис.1.

Узагальнення науково-теоретичних положень та аналіз наявних концепцій постановки контролінгу дозволили зробити висновок, що для реалізації встановлених власником цілей необхідно є координація в часі всіх функцій і структурних підрозділів.



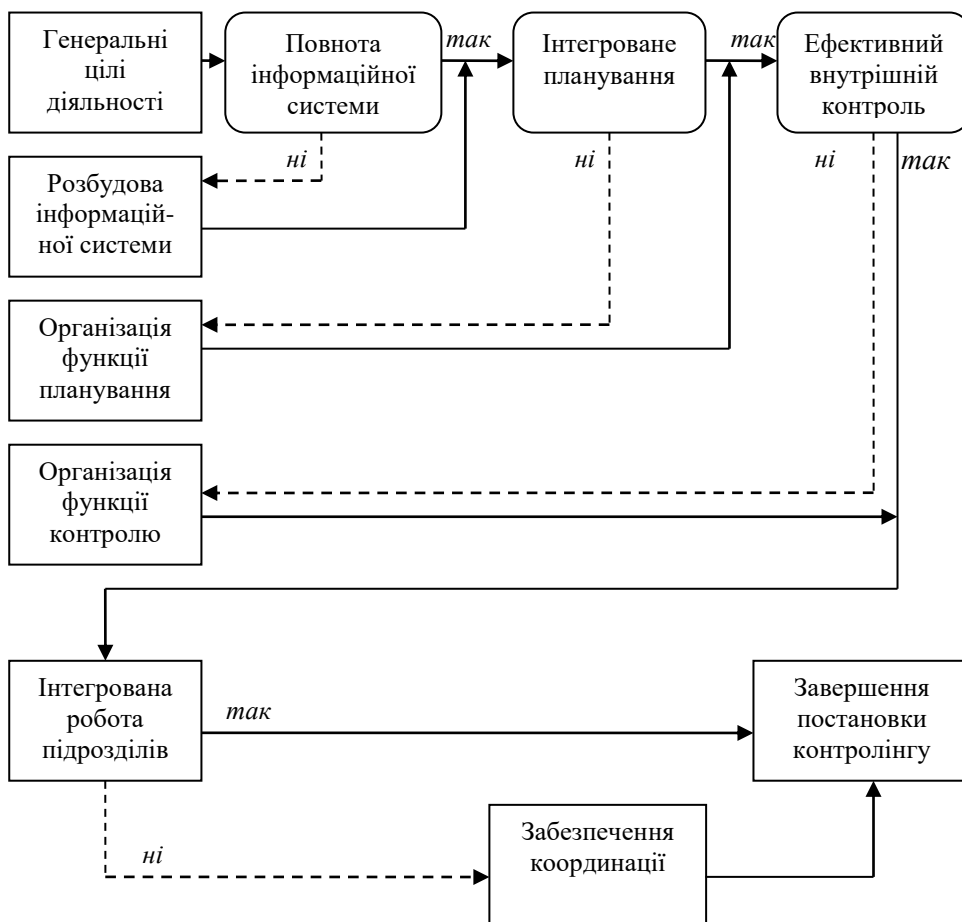


Рис.1. Схема послідовності дій при організації контролінгу

Координація діяльності у вертикальному та горизонтальному напрямках робить контролінг – незалежно від того, на кого буде покладена ця функція – ефективним інструментом сучасного менеджменту, мета якого зберегти та збільшити вартість підприємства й гарантувати його довгостроковий стабільний розвиток.

У другому розділі „Дослідження основ управління оборотним капіталом на основі функції контролінгу” розглянуто макро- та мікроекономічні чинники впливу на становлення функції контролінгу на підприємствах України, оцінено ефективність управління оборотним капіталом на основі контролінгу, сформовано систему показників для проведення планування та контролю його обсягів, побудовано модель розрахунку внеску управління оборотним капіталом у процес створення економічної доданої вартості підприємства.

Ураховуючи значну частку оборотних активів у структурі активів виробничих підприємств України (рис. 2), обґрунтовано, що оптимізація управління ними сприятиме більш швидкому досягненню підприємством фінансових цілей.

Рис.2. Частка оборотних активів у структурі активів промислових підприємств України (середнє значення за 2001-2003 рр.)

Проведений аналіз стану промислових підприємств дав можливість констатувати, що на багатьох підприємствах відсутнє управління складовими оборотного капіталу за окремими продуктовими напрямками діяльності. Проте такий підхід має особливе значення для багатопродуктових підприємств, оскільки відповідає логіці розбудови стратегій розвитку підприємства, зокрема фінансової стратегії, ураховує принцип сегментації ринку та дозволяє підвищити ефективність управління оборотним капіталом з урахуванням структури виробництва.

Проведене дослідження показало, що управління оборотним капіталом і його окремими складовими має відбуватися з орієнтацією на обсяги реалізації за кожним продуктовим напрямком підприємства, а початкова оптимізація його розміру, з урахуванням існуючих ризиків, позитивно впливає на значення економічної доданої вартості підприємства.

У дисертаційній роботі для оцінки впливу управління оборотним капіталом на узагальнюваний показник створеної на підприємстві економічної доданої вартості розглянуто модель, яка дозволила організувати управління оборотним капіталом відповідно до цілей підприємства. В основу моделі покладено положення, що віддача від використання активів, зокрема оборотних як об'єктів інвестиційних вкладень, має перевищувати середньозважені витрати на капітал, тобто мати позитивне значення, і це означатиме приріст економічної доданої вартості за період. Загальний алгоритм такого розрахунку подано на рис.3.

Реалізація алгоритму такого розрахунку в процесі аналізу 5-ти підприємств дозволила визначити, що витрати на інвестований капітал суттєво перевищують віддачу від використання активів, неодмінною складовою яких є оборотні активи. Це свідчить про наявність прихованих резервів в управлінні активами та означає поступову втрату підприємством економічної вартості (табл.1).

Ускладнює ситуацію на підприємствах і низький рівень управління витратами, про що свідчить від'ємне значення показника рентабельності чистих активів.

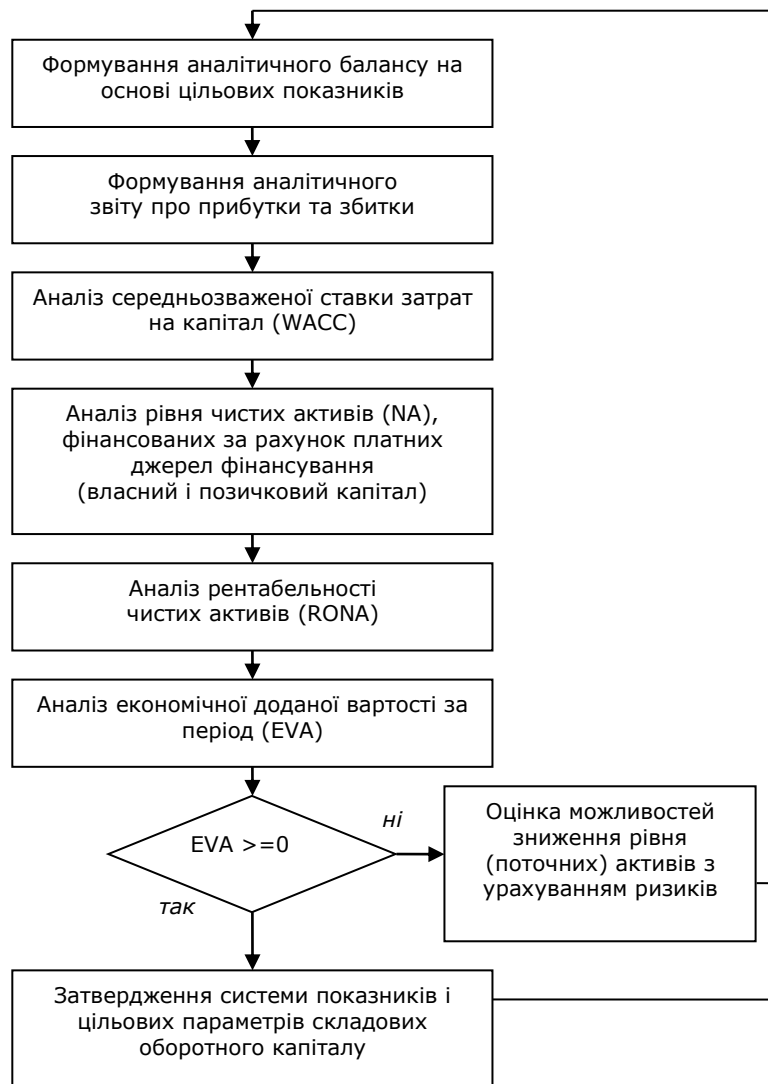


Рис.3. Блок-схема розрахунку економічної доданої вартості

Таблиця 1  
Результати розрахунку економічної доданої вартості підприємств (щорічне середнє значення за 2001-2003 рр.)

Підприємство	RONA, %	WACC, %	Spread, %	NOPAT, тис.грн	Cost of capital, тис.грн	EVA, тис.грн
ЗАТ "Фірма"Полтавпиво"	-5	16	-21	-1 699	4 040	-5 739
АТ "Турбоатом"	8	19	-12	54 821	133 830	-79 009
ТОВ "Союз-Віктан"	-7	19	-26	-12 857	32 943	-45 800
ХКБД ім.Малишева	-1	19	-20	-99	3 338	-3 437
ЗАТ "Трипільський ТПК"	-7	17	-10	736	2 118	-1 382

Отримані результати свідчать про необхідність проведення реорганізації управління оборотним капіталом з метою оптимізації та підвищення рівня керованості окремими його складовими, у результаті чого значення економічної доданої вартості підприємства має позитивно змінитися (табл. 2).

Наведені в табл. 1 і 2 скорочення мають такі умовні позначення: рентабельність чистих активів (RONA), середньозважена ставка затрат на капітал (WACC), створення (поглинання) вартості за період (Spread), чистий операційний прибуток після податків (NOPAT), затрати на капітал (Cost of capital), економічна додана вартість за період (EVA).

Таблиця 2

Значення економічної доданої вартості підприємств після реорганізації

Підприємство	RONA, %	WACC, %	Spread, %	NOPAT, тис.грн	Cost of capital, тис.грн	EVA, тис.грн
ЗАТ "Фірма"Полтавпиво"	12	16	-3	2 579	4 064	-1 485
ВАТ "Турбоатом"	16	19	-3	75 967	90 751	-14 783
ТОВ "Союз-Віктан"	1	19	-17	2 023	32 975	-30 952
ХКБД ім.Малишева	10	19	-9	1 019	1 947	-928
ЗАТ "Трипільський ТПК"	15	18	-3	1 706	2 229	-523

Результати проведеного дослідження дозволяють інтегрувати управління оборотним капіталом у загальну систему управління підприємством, дослідити на основі контролінгу його багатофункціональність і виявити приховані внутрішні потенціали.

При формуванні профілю вимог до рівня професійної, методичної та соціальної компетентності контролера в дисертаційній роботі використано також методи експертного опитування та ранжування завдань контролера за пріоритетністю.

Проведене узагальнення зробило додатковий внесок у формування основ кадрової політики підприємства з набору фахівців такого рівня.

Незважаючи на те, що питання управління оборотним капіталом здебільшого в компетенції фінансової служби, контролер методично підтримує менеджмент та реалізує себе в інтеграції управління оборотним капіталом із системою управління та організаційною структурою компанії.

У третьому розділі „**Формування методичних підходів до організації функції контролінгу на підприємстві**” розроблено базові підходи до організаційного оформлення контролінгу на підприємствах із розкриттям його інструментарію в управлінні оборотним капіталом.

Визначальною ознакою запропонованого в дисертації підходу до інституціоналізації контролінгу стала постановка цієї функції, починаючи з рівня наглядової ради підприємства.

Мета такого підходу полягає в необхідності трансформувати стратегічні рішення на рівень операційної діяльності і навпаки. За таких умов система управління підприємства перетворюється на єдиний центр узгодження управлінських рішень, що приймаються.

Запропонована методика кількісної оцінки контролером системи управління підприємства суттєво підвищує прозорість останньої, дозволяє оцінити ефективність використання інвестованого в підприємство капіталу через визначення найбільш впливових на його діяльність чинників, що має особливе значення для збереження стабільності розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Оцінка та узагальнення основних функціональних обов'язків контролера дозволила здійснити їх декомпозицію до рівня управління оборотним капіталом.

При цьому для визначення наявного в його рамках стратегічного потенціалу проаналізовано розрив обсягів оборотного капіталу підприємства в порівнянні з основним конкурентом (рис.4).

Рис.4. Результати аналізу розриву в обсягах оборотного капіталу  
(на прикладі ХКБД ім.Малишева)

Для підприємства отримані результати є незадовільними, оскільки ідентифіковані розриви показують, що конкурент більш ефективно використовує наявні в нього оборотні активи, навіть з урахуванням існуючого на підприємстві потенціалу. На цій основі було зроблено висновок, що менеджмент підприємства повинен провести доскональний аналіз власних бізнес-процесів і переглянути загальні засади внутрішньої політики управління оборотним капіталом.

Результати проведеного аналізу дозволили менеджменту підприємства своєчасно передбачити ліквідацію наявного розриву в процесі розробки якісної фінансової стратегії та похідних з неї середньо- і короткострокових заходів.

Запропонована методика організаційного забезпечення контролінгу надалі передбачала пошук наявних потенціалів за окремими складовими оборотного капіталу.

З метою підвищити ефективність діяльності контролера, застосовано правило дотримання пріоритетів, згідно з якими витрачання управлінського часу на аналіз окремих підрозділів і сфер має сенс тільки тоді, коли ефект від їх реорганізації чи оптимізації суттєво позначиться на результатах діяльності підприємства в цілому.

На досліджуваних промислових підприємствах такою сферою із суттєвими резервами оптимізації визнано складське господарство. Використана в його рамках методика являє собою практичний комплексний інструмент аналізу, що підвищує обґрунтованість рішень, що приймаються, та якість процесу управління.

Проведений аналіз пріоритетів за місцями складування запасів дозволив ідентифікувати найвагомійші місця відповідальності, для виявлення наявності в них прихованих резервів (рис.5).

Рис.5. Результати аналізу пріоритетів у сфері складського господарства  
(на прикладі ТОВ “Союз-Віктан”)

Інший аспект запропонованої методики передбачало проведення структуризації товарно-матеріальних цінностей за товарними групами, що дозволило визначити для кожної окремої групи певні критерії заготівельної діяльності, дотримання яких при плануванні та контролі обсягів оборотних активів суттєво підвищує керованість цією сферою (табл.3).

Таким чином, діяльність контролера в системі складського господарства допомогла виявити ті позиції активів, за якими відволікання капіталу було найсуттєвішим.

Таблиця 3

Критерії заготівельної діяльності за групами запасів

№ п/п	Найменування позиції запасів	Доля від загальної вартості / основа планування обсягів
1.	Сировина та основні матеріали	27,3 %
2.	Допоміжні матеріали	план виробництва
3.	Загальні виробничі матеріали	31,7 %
4.	Запаси технічного призначення	статистика фактичного
5.	Дрібні матеріали	споживання
6.	Запчастини для обладнання	
7.	Запаси сфери збуту	41,0 %
8.	Зовнішня реклама	план збуту та маркетингу
9.	Запаси загального призначення	

Найбільш важко прогнозовані групи запасів 3-6 підлягали в рамках методики першочерговому аналізу на предмет можливої оптимізації.

Застосована методика суттєво у підвищила як результативність діяльності, так і якість процесу управління. За результатами дослідження та участю контролера обговорено подальші дії, які в майбутньому дозволять постійно контролювати стан справ у цій сфері.

У цілому в роботі доведено, що результати будь-якого аналізу мають завершуватися розробкою конкретних заходів коригування ситуації. Аналіз складського господарства довів необхідність оптимізації організаційної структури з точки зору наявних в її рамках місць відповідальності. Так, кожний елемент загальної організаційної структури підприємства слід розглядати як окремий центр або місце доходів, інвестицій і витрат, що має свій окремий бюджет і відповідального менеджера.

Таким чином, загальна децентралізація функції управління підвищує рівень свідомості окремих лінійних менеджерів за досягнуті ними результати і водночас вимагає координувати діяльність на всіх рівнях управління та у функціональних підрозділах (вертикальна та горизонтальна інтеграції).

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішується актуальна проблема підвищення ефективності діяльності промислових підприємств України в процесі поступової її інтеграції у світову спільноту та посиленні глобалізаційних явищ, а також на науковому та теоретичному рівнях обґрунтування та розроблено прикладні методики та інструментарії докорінної реорганізації промислових підприємств.

Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки:

1. В умовах посилення конкурентної боротьби на світових ринках кожне підприємство слід розглядати як відкриту соціо-техніко-економічну систему, на яку постійно впливають непередбачувані чинники зовнішнього середовища, що знижують шанси досягнення підприємством основних цілей і потребують від менеджменту підприємства гнучкості та безперервного проведення реформ у внутрішній системі управління.

2. Спроба своєчасно вирішити цю проблему вплинула на проведення попереднього аналізу макро- та мікроекономічних передумов функціонування підприємств в Україні та за їх межами. Це дозволило зробити висновок про наявність спільних рис у системах управління підприємств України з підприємствами континентально-європейської групи країн.

Проведений аналіз показав, що в Україні погляд на контролінг як функцію, наявну в системах управління більшості західних підприємств, не є остаточно сформованим. Дослідження альтернативних концепцій контролінгу допомогло уточнити його сутність та уточнити поняття контролінгу як функції інтегрованого управління підприємством, що враховує всі наявні в системі управління функціональні та міжфункціональні взаємозв'язки та забезпечує управління підприємством відповідно до цілей.

3. Розкрито, що управління оборотним капіталом являє собою набір окремих функцій, недостатня організація яких є однією з причин недосягнення підприємством встановлених власником цілей діяльності. З цією метою в роботі вдало реалізовано спробу поєднати в єдину систему управління стратегічний та операційний рівні, що дозволило визначити внесок управління оборотним капіталом у процес створення економічної доданої вартості підприємства.

4. З урахуванням сучасних тенденцій розвитку підприємств доведено, що якість виконання функції контролінгу на підприємстві залежить тільки від системності дій цього фахівця, якості та регулярності застосування ним аналітичного інструментарію, високого рівня інституціоналізації контролера в організаційній структурі підприємства, а також завзяті професіоналізму та соціальної компетенції. Проведене узагальнення основних вимог до кандидатури контролера дозволило зробити суттєвий внесок у перегляд основ кадрової політики підприємств, що залучають фахівців такого рівня.



5. В умовах постійних змін самої організаційної структури та персоналу, що її наповнює, невід'ємною складовою контролінгу стає отримання необхідної інформації ще перед такими змінами. З цією метою в рамках дослідження було доповнено інструментарій контролера методикою проведення кількісної оцінки структури підприємства для пошуку найбільш впливових на її функціональність факторів та оцінки рівня, пов'язаного з організаційною структурою капіталу. У результаті доведено, що в компетенції контролера також організаційного планування, тобто пошук найефективнішої організаційної структури, яка забезпечить своєчасне досягнення цілей діяльності. У системах управління, де відсутній єдиний центр розробки та планування організаційної структури підприємства на майбутнє (таким, як правило, є центр стратегічного управління), функція організаційного планування може покладатися на головного контролера підприємства.

6. Доведено, що безпосереднє становлення контролера до питань організаційного планування та проведення кількісної оцінки організаційної структури підприємства дозволяє проводити моніторинг останньої з урахуванням концепції центрів управління: – виникнення доходу, витрат, інвестицій тощо. Визначення таких місць та призначення відповідальних менеджерів (за результати їх діяльності) максимально формалізує рівень комунікації всередині підприємства, сприяє підвищенню якості виконання останніми своїх функціональних обов'язків і впливає на ефективність бюджетного процесу.

7. Запропонована методика ідентифікації складів як самостійних місць виникнення затрат з відповідальними особами та самостійними бюджетами сприяє підвищенню спрямовуваних запасів, зменшенню обсягів неліквідів за найважливішими товарними групами, зниженню загального рівня втрат. Водночас подібний підхід до управління потребує від керівництва підприємства бути готовим децентралізувати процес прийняття управлінських рішень, перевести чималі повноваження на рівень операційної діяльності, залишивши собі тільки вирішення питань стратегічного характеру.

8. У результаті проведеного дослідження отримав подальший імпульс для розвитку методичний підхід з реорганізації структур управління вітчизняних підприємств з урахуванням нових функціональних обов'язків контролерів в управлінні оборотним капіталом. Дослідження різних варіантів інституціоналізації контролінгу в системі управління допомогло обрати найбільш оптимальний варіант його розміщення в організаційній структурі, щоб виконання всього комплексу завдань контролера відбувалося на найвищому рівні, з урахуванням особливостей кожної структури та наявних у її рамках комунікаційних зв'язків.

1. В.П.Губачов, Петрусевич Н.Ю. Зарубіжні системи контролінгу: досвід для України // Регіональні перспективи.-2001.-№1. - С.68-71. - Дисертантом узагальнено досвід функціонування контролінгу в провідних країнах світу, а також за результатами аналізу концепцій контролінгу та організаційних структур Німеччини зроблено висновки для України.

2. Петрусевич Н.Ю. Бухгалтерський облік як інформаційна основа ефективної роботи контролера // Регіональні перспективи.-2001.-№5-6.-С.184-185.

3. Петрусевич Н.Ю. Реалізація системотвірної функції контролінгу в розбудові ефективної системи показників управління діяльністю // Регіональні перспективи.- 2002.- №5. -С.18-21.

4. Петрусевич Н.Ю. Методичні основи роботи контролера у сфері управління складськими запасами // Наукові праці Донецького національного технічного університету.- № 65.-Донецьк, -2003.- С.187-194.

Інші науково-методичні публікації

5. Петрусевич Н.Ю. Особливості інституціонального розвитку контролінгу в Україні // Економіка: проблеми теорії та практики. - Випуск № 187.- 2004.- с.866-874.

6. Петрусевич Н., Зинченко С. Склад под контролем // Дистрибуция и логистика.- 2003 г.- № 3.- С.50-54 – Дисертантом розроблена методика оптимізація залишків запасів у системі складського господарства.

7. Петрусевич Н.Ю. Учет в системе контроллинга // Финансовый директор.- 2002.- № 3.- С.26-28.

8. Петрусевич Н.Ю. Контролинг и контроль (эксклюзивное интервью) // Генеральный директор.-2004.- № 1.-С.54-56.

9. Петрусевич Н.Ю. Цілі фінансового контролінгу у сфері управління оборотним капіталом // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції „Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів та шляхи їх подолання”, м.Чернівці, 23-24 березня 2004 р.- Чернівці, 2004.-С.471.

10. Петрусевич Н.Ю. Застосування контролінгу у сфері управління оборотним капіталом // Матеріали VII Міжнародних наук конф. „Наука і освіта”2004”. - Том 15.-Дніпропетровськ: Наука і освіта.-2004.- С.33-34.

11. Петрусевич Н.Ю. Вибір інструментів контролінгу для підвищення результативності діяльності підприємства // Матеріали IV Міжнарод. наук. конф. „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання”. - Донецьк, 2003.- С.209-210.

Петрусевич Н. Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 - економіка, організація і управління підприємствами. – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2005.

У роботі розкрито сутність, економічний зміст, структуру завдань контролінгу на підприємстві та в управлінні оборотним капіталом. Дослідження спрямоване на викриття прихованих резервів результативності як на стратегічному, так і на оперативному рівнях управління підприємством.

На операційному рівні формалізовано підхід до управління оборотним капіталом відповідно до основних цілей діяльності підприємства. Розроблена та адаптована до практики діяльності вітчизняних підприємств модель розрахунку економічної доданої вартості дозволяє визначати внесок управління оборотним капіталом у реалізацію цільових параметрів діяльності. Взагалі, розроблені в дисертаційній роботі підходи та запропоновані методики дозволяють вимірювати внесок будь-якого функціонального підрозділу підприємства в загальний результат діяльності. В основу дослідження покладено макро- та мікроекономічний аналіз функціонування підприємств у країнах континентально-європейської групи. Особливості моделей контролінгу різних країн розглянуті в роботі з позицій підприємств України, а підхід до постановки контролінгу розкрито як послідовну організацію основних функцій управління.

*Ключові слова:* контролінг, оборотний капітал, функція, завдання, міжфункціональні взаємозв'язки, інтегрована система управління, стратегічне управління, оперативне управління, цілі діяльності.

## АННОТАЦІЯ

**Петрусевич Н.Ю. Контроллинг в управлении оборотным капиталом предприятий. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 - экономика, организация и управление предприятиями. – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2005.

В работе раскрыто сущность, экономическое содержание, структуру задач контроллинга в системе управления предприятий Украины, а также в управлении оборотным капиталом. Исследование направлено на выявление резервов повышения результативности деятельности как на стратегическом, так и на операционном уровнях управления. На операционном уровне формализовано поход к управлению оборотным капиталом в соответствии с основными целями предприятия.

В основу исследования положен макро- и микроэкономический анализ функционирования предприятий в странах континентально-европейской группы. Особенности отдельных моделей контроллинга развитых стран рассмотрены с позиций предприятий Украины, а поход к постановке функции контроллинга раскрыто в виде последовательной постановки основных функций управления. Недостаточная организация каждой отдельно взятой функции свидетельствует о наличии скрытых резервов результативности и расценивается как внутренний потенциал повышения конкурентоспособности предприятия.

В целом, представленный в диссертационной работе подход к постановке контроллинга позволяет измерять вклад каждого функционального подразделения в общие результаты деятельности. Особенности моделей функционирования контроллинга в разных странах рассмотрены с позиций отечественных субъектов хозяйствования.

Особого внимания заслуживает адаптированная к практике хозяйствования предприятий Украины модель расчета экономической добавленной стоимости, позволяющая оценить влияние управления оборотным капиталом на данную категорию.

Научно-методический подход к реформированию систем управления предприятий в Украине включает изучение и целенаправленное использование опыта, накопленного в прикладных сферах развитых мировых экономик, что содействует повышению эффективности менеджмента и гарантирует финансовую стойкость и стабильность предприятий в долгосрочном периоде. На современном этапе развития систем управления особенно актуальными являются два вопроса.

Первый заключается в попытке подойти к проблематике усовершенствования систем управления на интегрированной основе, иными словами, путем рассмотрения всех элементов системы управления ориентированной на основные цели деятельности предприятия. Второй вопрос, в большей мере связан со структурным и организационным обособлением вопросов усовершенствования управления. Это означает, что для решения подобных задач возникает необходимость в привлечении специалистов, профессионально владеющих соответствующими методами и способами управления.

Доказанное в работе единство структур управления предприятий Украины и с предприятиями стран континентально-европейской группы дает возможность более тщательно обосновать роль контроллинга в системе управления.

Полученные результаты использованы при формировании предложений по реорганизации отечественных предприятий. В частности определено, что на эффективность деятельности контроллера непременно влияет уровень его институционального представления, для чего были проведены сравнения общих основ и разных вариантов его размещения в организационных структурах.

может принимать участие как в заседаниях надзорного совета, так и оказывать содействие реализации утвержденной стратегии силами и резервами операционного уровня. При этом аналитический инструментарий контроллера условно разделен по уровням управления – стратегическому и операционному.

Исследование проблематики контроллинга в контексте организационного управления имеет место в первую очередь благодаря тому, что функция планирования является одной из основных функций и, как любая другая функция управления, она должна быть надлежащим образом организована и выполнена. На предприятиях, которые исследовались, в процессе диагностики был идентифицирован низкий уровень организации планирования, которое отрицательно влияет на качество проведения контроля и регулирования отклонений, т.е. на весь процесс управления.

С целью повышения функциональности контроллинга, т.е. повышения прозрачности результатов деятельности предприятия и создания необходимых условий для следующих этапов - качественного и количественного анализа системы управления и определения конкретных мест ответственности, по которым создается общий результат, на предприятиях, необходимо высокоэффективно подходить к организации основных функций, начиная с высшего уровня управления. Именно такой подход дает возможность максимально сблизить стратегический и операционный уровни управления, которые ориентированы на единые для всего предприятия цели деятельности.

Предлагаемая в диссертационной работе методика формирования профиля тренований к специалистам по контроллингу позволяет более качественно подойти к вопросу отбора персонала и требует пересмотра основ кадровой политики на предприятиях. Принятие во внимание как методической, так и социальной компетентности контроллеров призвано повысить качество исполнения ими своих основных функциональных обязанностей.

*Ключевые слова:* контроллинг, оборотный капитал, функции, задачи, межфункциональные взаимосвязи, интегрированная система управления, стратегическое управление, оперативное управление, цели деятельности.

## ANNOTATION

**Petrusevych N. Yu. Controlling in management of working capital of enterprises. – Manuscript.**

Thesis for obtaining an academic degree of candidate of economics under specialization 08.06.01 – economics, organization, and management of enterprises. – Ukrainian state academy of a railway transport, Kharkiv, 2005.

The thesis exposes the substance, economic content, structure of the objectives of controlling at an enterprise and in management of working capital. The research is

focused at exposing latent resources of effectiveness both at the strategic and the operational levels of enterprise management.

At the operational level, the approach to managing the working capital is formalized in accordance with to the main objectives of the enterprise activity. The model of economic value added estimating, which is developed and adapted to the practice of domestic enterprises' activity, allows to determine the input of managing working capital to the realization of target parameters of activity. In general, the approaches and proposed methods, which are presented in the thesis, allow to estimate the input of any functional department of the enterprise into the general result of the activity. The basis of the research is the macro- and microeconomic analysis of enterprises functioning in the continental European group countries. Peculiarities of models of controlling of different countries are examined in the work from the viewpoint of enterprises in Ukraine, and the approach to organization of controlling is shown as a consequent organization of main functions of managing.

Key words: controlling, working capital, function, objective, interfunctional correlation, integrated system of management, strategic management, operational management, objectives of activity.

Петрусевич Наталія Юріївна

КОНТРОЛІНГ В УПРАВЛІННІ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

Т.Б. Кузенко

Підписано до друку

Формат 60 x 90 1/16

Папір друкарський

Засіб друку – ризографія

Ум. – друк. арк. 1,0

Обл.-вид. арк 1,1

Наклад 100 прим.

Зам. №

---

Надруковано в міні друкарні ТОВ “Рейтинг”  
61002, м. Харків, вул. Сумська, 37; тел.: (057) 700-53-51

---