

собівартості. Низький рівень маржі чистого прибутку свідчить про низьку прибутковість господарської діяльності. Потенційні рішення можуть бути направлені як на нарощення цінової премії, так і оптимізацію структури витрат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Костенко О. М. Контролінг як інтегрована інформаційно-аналітична система управління / О. М. Костенко. // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – №1. – С. 30–33.
2. Туболець І. І. Контролінг як експертно-аналітична функція управління підприємством у сучасних умовах / І. І. Туболець. // Агросвіт. – 2010. – №24. – С. 44–46.
3. Higgins R. Analysis for Financial Management / R. Higgins, M. Reimers. – Boston: McGraw-Hill, 2011. – (10).
4. Evaluating the effect of recession on retail firms' strategy using DuPont method: 2006-2009 / P.Little, M. Keene, J. Motimer, L. Henderson. // AABRI Journal of Finance and Accountancy. – 2011.
5. Rogova E. Dupont Analysis of the Efficiency and Investment Appeal of Russian Oil-Extracting Companies / Rogova. // International Scientific Conference “Business and Management 2014”. – 2014.

**УДК 336.663**

*Бабяк Н.Д.*

*К.е.н, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*

*КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

#### **Контролінг робочого капіталу в забезпеченні ліквідності та рентабельності підприємства**

Результативність управління фінансами підприємств значною мірою обумовлюється ефективністю прийняття фінансових рішень, наявністю скоординованого управління доходами та витратами, плануванням та контролем товарно-матеріальних цінностей та максимальній оптимізації

діяльності підприємства. З відносно недавнього часу у світі став активно використовуватись контролінг – технологія управління результативністю підприємства, яка спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро- та макро- середовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління операційною діяльністю підприємства з використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень.

В світовій економічній практиці контролінг – це процес координації, який дає можливість поєднати функції планування, обліку, контролю і аналізу для здійснення ефективного управління підприємством. В практичній діяльності під контролінгом розуміється обробка та аналіз великих обсягів даних, які на даний час є основною інформаційною підтримкою діяльності підприємства. Результати використання фінансового контролінгу у зарубіжній практиці підтверджують його дієвість як системи підтримки фінансових рішень як на рівні корпоративних фінансів в цілому, так і на рівні окремих сегментів, таких як робочий капітал.

В Україні інструментарій фінансового контролінгу для цілей удосконалення управління робочим капіталом майже не використовується. Однією з причин такої ситуації є брак теоретико-методичного забезпечення у відповідній царині. Особливо гостро питання раціоналізації управління робочим капіталом постає на виробничих підприємствах з тривалим операційним та фінансовим циклом.

Значний внесок у дослідження процесів управління та контролінгу робочого капіталу здійснили ряд вчених: Буратчук Н.Ю.[1], Терещенко О.О. [2], Джеймс Ван Хорна [3], Лобанова О.Н. [4], Романишин В.О. [5] та ін.

В умовах нестабільної економічної ситуації для компаній дуже важливо зосередитися на забезпеченні ліквідності і стабілізації прибутку для того, щоб відповідними заходами утримувати компанію «на плаву». Реалізація заходів полегшується у разі, коли вони можуть реалізуватися всередині компанії незалежно і відносно вільно від впливу ринку.

Управління робочим капіталом є добре відомим набір заходів, проте практика доводить, що вони реалізуються не завжди задовільно і послідовно. Значні потенціали успішного управління робочим капіталом на підприємствах використовуються мало. Коли нестійка кон'юнктура ринку чинить тиск на компанію, хороше управління робочим капіталом забезпечує фінансову незалежність і свободу руху грошей. У «добрі» часи управління робочим капіталом не є першочерговим пріоритетом менеджерів, які зосереджуються на економічному зростанні і інвестиціях. Це супроводжується дивною ситуацією: коли необхідність в ліквідності висока, щоб забезпечити економічне зростання і інвестиційні вкладення, ліквідність стає знову залежною від робочого капіталу. Компанії часто не визнають, що додаткові доходи також вимагають відповідного додаткового фінансування зростаючого обсягу оборотного капіталу. Тому, управління робочим капіталом в будь-якій ситуації становить невід'ємну частину «здорового способу життя» компанії.

На практиці точне визначення та обчислення робочого капіталу розрізняються залежно від специфічних для підприємства чинників, наприклад: мета управління робочим капіталом, галузь, бізнес-модель, що реалізується, або принципи обліку. Діапазон коливань досить широкий: від підходу «все включено», що гарантує ліквідність, до дуже вузького оперативного визначення робочого капіталу, що включає лише запаси, дебіторську і кредиторську заборгованості.

Зазвичай робочий капітал визначається як сальдо короткострокових оборотних активів й короткострокових зобов'язань.

В данному дослідженні під робочим капіталом ми будемо розуміти пов'язаний з операційною діяльністю оборотний капітал, що не приносить процентні доходи і не фінансується за рахунок позиченого під відсотки капіталу. Тобто обмежуємося поточними та безвідсотковими компонентами короткострокових активів і зобов'язань. Активи, що приносять процентні доходи, такі як ринкові цінні папери, надлишкова готівка, так само як і контокорентні кредити банків, відносяться до сфери прийняття фінансово-

інвестиційних рішень і мало стосуються операційної діяльності, тому панує думка у зарубіжній практиці, з якою ми погоджуємося, що ці складові не входять до робочого капіталу.

Інші складові можуть бути додані до робочого капіталу з урахуванням специфіки компанії, за умови, що вони:

- матеріальні і значущі;
- по ним можуть бути прийняті оперативні рішення;
- перебувають під контролем менеджменту;
- не приносять процентні доходи;
- носять короткостроковий характер (<12 місяців).

Оптимізація робочого капіталу досягається за допомогою цільового формування бізнес-процесів. Процес контролю є ключовим в успішному управлінні робочим капіталом. Відповідно до виділених компонентів робочого капіталу, слід оптимізувати 3 бізнес-процеси:

- зниження рівня запасів і скорочення часу їх перебування на складі за рахунок процесу Forecast-to Fulfill (від прогнозування до виконання робіт);
- прискорення платежів клієнтів і зменшення терміну повернення дебіторської заборгованості в процесі Order-to-Cash (від замовлення до оплати);
- перенесення платежів постачальникам на майбутнє в процесі Purchase-to-Pay (від поставки до оплати).

В якості основи успішного управління робочим капіталом трьом зазначеним оперативним процесам край необхідний наскрізний процес контролінгу. Він включає управління процесом формування цілей, а також планування і контроль робочого капіталу. Крім обліку робочого капіталу в процесі планування (бюджетування, прогнозування), контролінг, з одного боку, має піклуватися про інформативність та прозорість звітності, а з іншого, спираючись на систему цілей більш високого рівня, координувати цілі різних функціональних підрозділів підприємства за допомогою міжфункціональних ключових показників ефективності (KPI) робочого капіталу. Підрозділи, які беруть участь у виробництві або наданні послуг, в переважній більшості

випадків орієнтовані на локальні показники успіху, що часто призводить до безгосподарності і надмірного росту робочого капіталу. Адже як правило, зростання успішності окремих підрозділів без врахування інтересів інших учасників процесу створення продукту і генеральних цілей компанії практично завжди призводить до зростання робочого капіталу.

Інша проблема управління робочим капіталом, що впливає з цих цільових конфліктів, полягає в організаційному закріпленні служби управління/контролінгу робочого капіталу в компанії. Окремі підрозділи та операційні бізнес-одиниці зазвичай зосереджуються на своїх власних цілях і заданих цільових показниках рентабельності. У цьому контексті необхідно переконатися в тому, що цілі управління робочим капіталом в рівній мірі розглядаються і кореспондуються з іншими корпоративними цілями. Таким чином, повинна бути створена корпоративна культура, в якій вартість залучення капіталу враховується не тільки в прийнятті інвестиційних рішень, але і в повсякденній діяльності. Відома практика вартісно-орієнтованого управління робочим капіталом, наприклад, на основі концепції економічної доданої вартості (EVA). Управління робочим капіталом на основі даної концепції в зарубіжній практиці виявляється успішним, оскільки відбувається автоматичний облік усіх витрат на залучення капіталу і віднесення до відповідальних підрозділів у вигляді дерева чинників створення вартості. Тому було б доцільно прив'язати змінну частину винагороди менеджерів до КРІ, що враховують вартість залучення капіталу.

Таким чином, питання оптимізації робочого капіталу слід інтегрувати в більш широкий контекст управління зростанням вартості компанії, щоб уникнути невдалого управління через ізольований розгляд робочого капіталу. Зрештою, ініціативи щодо оптимізації (скорочення) робочого капіталу мають межі; вони не можуть бути реалізовані, якщо при цьому стикається з цим ризиком ліквідність компанії, виникає загроза гарантіям своїх поставок або загальному успіху компанії. Дебіторську заборгованість клієнтів можна відносно легко зменшити, наприклад, за допомогою інструменту факторингу,

надання знижок або форсованого знецінення простроченої дебіторської заборгованості, що призведе до зниження прибутку підприємства. З точки зору досягнення необхідної ефективності компанії, такі компроміси мають сенс, якщо вони позитивно відбиваються на зростанні вартості компанії.

### **Список використаних джерел:**

1. Буратчук Н.Ю. Інноваційні підходи до управління робочим капіталом торговельних мереж/ Буратчук Н.Ю. // Економіка: реалії часу -2014. - №5(15),
2. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – К. : КНЕУ, 2013. – 407с.
3. Van Horne James C., Wachowicz John M., Fundamentals of financial management (13th edition) / James C. Van Horne John M. Wachowicz. - Pearson Education Limited, Edinburg Gate – 2005.
4. Лобанова Е.Н. Структурные элементы долгосрочной политики рабочего капитала, или стратегический подход к оценке ликвидности. – 2014 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://old.begin.ru/assets/modules/conference/upload/Lobanova\\_WC.pdf](http://old.begin.ru/assets/modules/conference/upload/Lobanova_WC.pdf)
5. Фінансовий менеджмент : [А.М. Поддєрьогін, Н.Д. Бабяк та ін.]: кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. - 2-ге вид., перероб. - Київ : КНЕУ, 2017. - 534 с.

**УДК 336.64**

***Бабяк Н.Д.,***

*К.е.н, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*

*КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

***Савич О. В.,***

*магістрант КНЕУ імені Вадима Гетьмана*

**Beyond Budgeting – інноваційна модель управління для сучасного  
бізнесу**