

Итак, проведенный анализ позволяет констатировать, что в перспективе для обрабатывающих предприятий необходимо проводить консервативный тип финансовой политики, который направлен на минимизацию кредитного риска, обеспечение финансовой устойчивости и позволяет финансировать текущую деятельность, имеет высокую маневренность оборотного капитала и возможность продолжать деятельность в случае покрытия всех имеющихся обязательств (таблица 3).

Таблица 3. Подходы к финансированию активов ОАО «БЗСП», 2012 г.

Вид актива	Удельный вес на конец года, %	Подходы к их финансированию		
		Агрессивный	Умеренный	Консервативный
Долгосрочные активы	45,14	40% - ДЗК	30% - ДЗК	20% - ДЗК
		60% - СК	70% - СК	80% - СК
Постоянная часть оборотных активов	14,03	50% - ДЗК	20% - ДЗК	100% - СК
		50% - СК	80% - СК	
Переменная часть оборотных активов	40,83	100% - КЗК	100% - КЗК	50% - СК
				50% - КЗК

Если применить выбранную нами стратегию на предприятии, то можно увидеть, что она изменит структуру баланса и окажет положительное влияние на финансовое состояние предприятия (табл. 4).

Таблица 4. Фактические и расчетные значения коэффициентов финансовой устойчивости и ликвидности ОАО «БЗСП»

Факт (2012 г.)		Предлагаемая модель	
Структура баланса			
Долгосрочные активы (62,81%)	Собственный капитал (84,14%)	Долгосрочные активы (45,14%)	Собственный капитал (60,47%)
Постоянная часть оборотных активов (19,52%)	Долгосрочные обязательства (0,00%)	Постоянная часть оборотных активов (14,03%)	Долгосрочные обязательства (0,00%)
Переменная часть оборотных активов (17,67%)	Краткосрочные обязательства (15,86%)	Переменная часть оборотных активов (40,83%)	Краткосрочные обязательства (39,53%)
Коэффициент	Факт	Предлагаемое нормативное значение	
Автономии	0,605	0,841	
Финансовой напряженности	0,395	0,159	
Абсолютной ликвидности	0,229	0,566	

Как мы видим, показатели оценки эффективности изменились в лучшую сторону, а именно: коэффициент автономии стал выше и свидетельствует о том, что организация в меньшей степени зависит от заемных источников финансирования и тем более устойчивое у нее финансовое положение. Коэффициент финансовой напряженности стал ниже, а это значит, что снизилась степень зависимости предприятия от внешних источников финансирования. Коэффициент абсолютной ликвидности стал выше, и это говорит о том, что платежеспособность предприятия стала лучше.

УДК 658

**Серик В.В.**

*Научный руководитель: ст. преподаватель Осипчук Н.В.*

*Брестский государственный технический университет, г. Брест*

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Контроллинг – это целенаправленное планирование и управление предприятием.

К факторам, которые являются основанием для создания системы контроллинга на предприятии можно отнести [1, с. 230]:

- ухудшение в сравнении с подобными предприятиями экономических показателей;
- появление новых или изменение целей в сложившихся условиях функционирования;
- отсутствие согласований целей;
- устаревшие методы планирования и анализа, не удовлетворяющие менеджменту предприятия;
- дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении.

При наличии одного или нескольких вышеперечисленных факторов чаще всего имеет место ряд предпосылок внедрения системы контроллинга по различным направлениям: организация, продукция, закупки, персонал, оборудование, система информационного обеспечения и отчетность [1, с. 231].

По направлению «организация» можно выделить следующие предпосылки:

- плохое представление об организационной структуре предприятия абсолютного большинства работников, в том числе и руководителей предприятия;
- сложная, многоступенчатая система подчинения, имеющая противоречия;
- отсутствие четко определенных областей и уровней компетенции и ответственности руководителей;

- перегруженность отдельных подразделений.

Предпосылками по направлению «продукция» являются:

- устаревшие модели продукции;
- несоответствие требованиям современных отечественных и зарубежных рынков по качеству исполнения, дизайну и другим потребительским свойствам;
- плохие перспективы выпускаемой продукции.

По направлению «закупки» можно выделить следующие предпосылки:

- низкое качество закупаемых материалов, отсутствие входного контроля;
- необоснованно большие запасы материалов на складе.

Предпосылками по направлению «персонал» являются:

- восприятие работы как повинности, отстраненность личных интересов сотрудников от результатов деятельности компании;
- неуверенность сотрудников в завтрашнем дне.

По направлению «оборудование» можно выделить следующие предпосылки:

- устаревший парк основного оборудования и производственных средств;
- отсутствие системы планово-предупредительных ремонтов, ремонт при возникновении поломок или выходе из строя.

Предпосылками по направлению «система информационного обеспечения и отчетность» являются:

- ограниченность исходной информации, предназначенной для принятия важных решений;
- недостоверность информации;
- отсутствие или недостаточность компьютерной поддержки информационного обеспечения;
- отсутствие системы учета и расчета затрат по носителям и объектам.

Методический подход к оценке целесообразности внедрения концепции контроллинга на предприятии включает в себя 4 этапа. Рассмотрим их на примере предприятия Брестского региона ООО «ВДС», которое занимается оптовой и розничной торговлей электротехнической продукцией.

1. Оценка расчетных показателей (табл.1). Набор расчетных показателей определяется отраслевой принадлежностью предприятия. Исходя из того, что контроллинг концепция управления, направленная на достижение системы стратегических и оперативных целей развития предприятия, каждый блок расчетных показателей отражает прогресс в движении поставленных целей.

Таблица 1. Оценка расчетных показателей

Критерий целесообразности	Вес ( $\omega_i$ )	Значение ( $K_i$ )	Качественные оценки целесообразности			
			Вероятно «нет»	Скорее «нет», чем «да»	Скорее «да», чем «нет»	Вероятно «да»
Баллы по критерию ( $b_i$ )			1	2	3	4
K1. Показатели эффективности производственной деятельности						
Темп роста реализованной продукции	0,075	107,95	>202	от 164 до 202	от 125 до 164	<125
Затраты на рубль реализованной продукции	0,075	0,99	<0,81	от 0,81 до 0,93	от 0,93 до 1,05	>1,05
Фондорентабельность	0,075	26,46	>117	от 85 до 117	от 54 до 85	<54
Фондоотдача	0,075	11,56	>8,3	от 7,0 до 8,3	от 5,8 до 7,0	<5,8
K2. Показатели эффективности финансовой деятельности						
Рентабельность реализованной продукции	0,04	18,79	>42	от 28 до 42	от 14 до 28	<14
Рентабельность собственного капитала	0,04	40,04	>72	от 58 до 72	от 45 до 58	<45
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,04	0,08	>0,2	от 0,1 до 0,2	от 0,05 до 0,1	<0,05
Коэффициент текущей ликвидности	0,04	1,09	>1,45	от 1,4 до 1,45	от 1,37 до 1,45	<1,37
Доля чистой прибыли в выручке	0,04	1,7	>21,7	от 15,1 до 21,7	от 8,5 до 15,1	<8,5

2. Оценка экспертных показателей (табл. 2). На данном этапе рассчитываются показатели, характеризующие эффективность организации процесса управления, основанные на экспертных оценках. В качестве экспертов могут выступать сотрудники аппарата управления исследуемого предприятия, либо аналитик, применяющий данный методический подход.

3. Интегральная оценка целесообразности внедрения контроллинга. Заключительным этапом оценки является расчет интегрального показателя целесообразности внедрения контроллинга, который определяется по формуле 1:

$$K = \sum \omega_i * b_i \quad (1)$$

где  $K$  – интегральный показатель целесообразности внедрения концепции контроллинга;

$\omega_i$  – весомость  $i$ -го показателя;  $b_i$  – баллы по  $i$ -му показателю.

Таблица 2. Оценка экспертных показателей

Критерий целесообразности	Вес ( $\omega_i$ )	Значение ( $K_i$ )	Качественные оценки целесообразности			
			Вероятно «нет»	Вероятно «нет»	Вероятно «нет»	Вероятно «нет»
Баллы по критерию ( $b_i$ )			1	2	3	4
К3. Показатели эффективности организации процесса управления						
Коэффициент надежности	0,1	34	>60%	от 50 до 60%	от 40 до 50%	<40%
Коэффициент гибкости	0,1	25	>60%	от 50 до 60%	от 40 до 50%	<40%
Коэффициент дублирования	0,1	38	>60%	от 50 до 60%	от 40 до 50%	<40%
Коэффициент эффективности использования информации	0,1	47	>60%	от 50 до 60%	от 40 до 50%	<40%
Коэффициент согласованности целей	0,1	39	>60%	от 50 до 60%	от 40 до 50%	<40%

4. Выбор оптимального решения из трех возможных альтернатив на базе интегрального критерия:

- внедрение концепции контроллинга, вероятно, необходимо (значение интегрального показателя больше 3,5);
- однозначного вывода о целесообразности внедрения контроллинга сделать нельзя (значение интегрального показателя в пределах от 1,6 до 3,4);
- внедрять концепцию контроллинга, вероятно, нет необходимости (значение интегрального показателя меньше 1,5).

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что внедрять концепцию контроллинга вероятно необходимо, т.к. интегральный показатель равен 3,52.

Типичные ошибки при внедрении контроллинга:

1. Ошибки в понимании сущности и задач контроллинга. К числу очень грубых ошибок следует отнести простое переименование классического бухгалтера в контроллера. Руководитель предприятия должен сначала понять, что такое контроллинг, а затем осознать его необходимость для фирмы и лишь, потом шаг за шагом начать закладывать кирпичики в фундамент системы контроллинга [1, с. 240].

2. Ошибки в выборе целей. Большинство руководителей считают прибыль главной целью деятельности коммерческого предприятия. На практике же многие предприятия ставят соподчиненные цели: высокий уровень ликвидности, рост объемов продаж, сохранение персонала [1, с. 241].

3. Избыточное или недостаточное количество информации. На многих предприятиях становится практикой ежемесячное предоставление отчета отдела контроллинга правлению. Зачастую эти отчеты носят либо описательный характер (например, результаты за прошедший период ухудшились, так как снизился объем продаж), либо напоминают подробный отчет аудитора или ревизора [1, с. 243].

4. Избыточность контролируемых показателей. Желая оперативно и адекватно оценивать экономическую и финансовую ситуацию на предприятии, руководство требует от службы контроллинга создания системы контроля, охватывающей по возможности большее число показателей с еженедельной отчетностью об их состоянии [1, с. 243].

Список цитированных источников:

1. Контроллинг: учеб. пособ. / под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.

УДК 338

Павлов А.А.

Витебский государственный технологический университет, г. Витебск

Научный руководитель: к.э.н., доцент Дём О.Д.

## ПРОБЛЕМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Республика Беларусь в настоящее время находится на пути перехода к рыночному типу экономики. Эта трансформация требует больших объемов финансирования денежных средств как на макро, так и на микро уровне. Рассмотрим сильные и слабые стороны Республики Беларусь как объекта инвестиций, а также возникающие при этом возможности и угрозы.

Среди сильных сторон можно выделить выгодное географическое положение, квалифицированную рабочую силу, вступление в Таможенный союз и организацию Единого экономического пространства, а также развитую банковскую систему. Республика Беларусь имеет выгодное географическое положение, поскольку из десяти трансъевропейских транспортных коридоров два непосредственно проходят через территорию нашей страны: Берлин – Минск – Москва и Хельсинки – Могилев – Бухарест. Однако, существенным недостатком является отсутствие выхода к морю, что ограничивает выход к морским торговым путям.

Высокая квалификация рабочей силы в Республике Беларусь, а также относительная ее дешевизна позволяют инвесторам не совершать дополнительные вложения в человеческий капитал. Этот фактор делает нашу страну более привлекательной для инвестиций.