

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сабліна Н.В.

к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені

Семена Кузнеця, м. Харків

Реалії сьогодення України характеризуються нестабільністю економічної ситуації, критичним рівнем невизначеності та непередбачуваності зміни умов діяльності суб'єктів господарювання, зростаючою конкуренцією та недостатнім рівнем рентабельності тощо. Все це потребує розробки заходів з удосконалення процесів управління та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств, що забезпечить їм стабільність як в короткостроковій перспективі, так і закладе фундамент цілісності та економічного зростання на довгостроковий термін.

Удосконалення процесів управління можливе лише за умов наявності обґрунтованої інформації щодо фінансово-економічного стану підприємства та прийняття на її основі обґрунтованих рішень щодо подальшого функціонування суб'єкта господарювання. Тому одним із дієвих інструментів управління має стати фінансовий контролінг, що інтегрує процеси збору та аналізу фінансової інформації з подальшою трансформацією її результатів, яка допоможе виявити тенденції та закономірності явищ і процесів та створить умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Впровадження контролінгу дає змогу підвищити рівень координованості процесів планування, контролю, обліку, аналізу на підприємстві, забезпечити їх методичною та інформаційною базою, завдяки чому підвищиться якість управлінських рішень та ефективність системи управління в цілому, що доведено практикою [2].

Дослідженню питань застосування системи контролінгу для потреб

підприємств приділяли увагу іноземні і вітчизняні науковці.

Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню концепцій контролінгу. Так Д. Хан виділяє наступні концепції розвитку контролінгу: концепція А («американська») – контролінг включає облік та звітність та низку додаткових функцій, передбачає первинний поділ завдання, орієнтовані на результат та прибуток; концепція В («американська ключова») - контролінг включає облік та звітність без додаткових функцій, передбачає орієнтацію на результат, планування контролю та всієї системи обліку; концепція С («німецька») – контролінг включає виключно внутрішній облік та звітність, а також низку додаткових функцій, з первинним розподілом завдань на внутрішні і зовнішні; концепція D («німецька ключова») – контролінг включає тільки внутрішній облік та звітність без додаткових функцій, передбачає на результат інформаційного забезпечення, планування, контролю та внутрішнього обліку [17]. І. О. Григораш зазначає існування п'яти концепцій контролінгу, а саме, концепція, орієнтована на систему управлінського обліку (30-ті роки ХХ ст.); концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему (80-ті роки ХХ ст.); концепція, орієнтована на систему управління (з акцентом на планування та контроль і з акцентом на координацію, 90-ті роки ХХст) та концепція, орієнтована на процес прийняття управлінських рішень (2000 роки) [3]. Д.С. Лозовицький стверджує, що загалом можна виділити наступні концепції контролінгу: реєстраційна, завданням якої є реєстрація інформації та представлення її у вигляді звітів (початок ХХ століття); обліково-аналітична, завданням якої є орієнтація системи обліку на управлінський облік (30-80 роки ХХ століття) та навігаційна, що призводить до якісного та кількісного покращення процесів управління, планування, обліку, контролю і аналізу в умовах інформаційного забезпечення підприємства. В рамках навігаційної концепції науковець виділяє інтеграційну – з акцентом на інформаційне забезпечення (80 роки ХХ століття), координаційну – з акцентом на координацію (90 роки ХХ століття), концепцію стратегічної навігації – з акцентом на стратегію (2000 – 2010 роки) та концепцію орієнтовану на функції

менеджменту (початок ХХІ століття) [9].

Наявність різних концепцій контролінгу пояснює існування в економічній літературі значної кількості визначень контролінгу, у яких змішуються функціональний й інституціональний аспекти. Так, І. О. Григораш стверджує, що контролінг – це система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових та довгострокових цілей [3], Д. Хан вважає, що контролінг – це інтегрована система, заснована на безперервному потоці внутрішньої та зовнішньої інформації система планування та контролю [17], Д.С. Лозовицький розглядає контролінг як предметну технологію вирішення управлінських завдань [9].

Сутності та методології управління суб'єктом господарювання на основі зарубіжного досвіду контролінгу присвячено праці І. Є Давидович [4], Д. М. Морозова [12], О.О. Терещенка [16] та ін..

А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова розглядали теоретичні, методичні та практичні основи побудови контролінгу на підприємствах та в організаціях [7].

Вагомий внесок у дослідження проблем теорії і практики, організації та впровадження фінансового контролінгу як окремого, вузького сектору контролінгу здійснили О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк [16], С. В. Івахненко, О. В. Мелих [5], О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко [10].

Незважаючи на широкий спектр охоплених дослідженнями питань, потребує подальших розробок як у науковому, так і практичному аспекті питання формування та забезпечення фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Таким чином, теоретико-методичне і прикладне значення вирішення окресленої проблеми зумовило актуальність теми дослідження.

Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних і практичних рекомендацій щодо процесу формування та забезпечення фінансового контролінгу в системі управління підприємством.

Дотримуючись логіки дослідження, розглянемо, як у різних джерелах тлумачать фінансовий контролінг. Так, О. О. Терещенко вважає, що фінансовий контролінг – це система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії [16]. Г. Партіна і Я. Маєвської визначають фінансовий контролінг як філософію менеджменту, стверджуючи, що це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення [13]. Папп В.В. і Бошота Н.В розглядають фінансовий контролінг як мистецтво управління (систему управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів досягнення його [14]. О.О. Коковіхіна під фінансовим контролінгом розуміє підсистему контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів і інструментів фінансового менеджменту, забезпечення безперервного потоку внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення управлінських рішень [6]. Тобто, в наведених визначеннях, фінансовий контролінг трактується як система інформаційної підтримки [16; 6], як філософія менеджменту [13] та як система управління [14]. Це підтверджує відсутність єдиного підходу щодо трактування зазначеного поняття.

Слід зазначити, що в економічній літературі простежується ототожнення понять «контролінг» і «контроль». Так, Ю. С. Лаута, Б. І. Герасимов [8] та І. В. Басанцов [1] визначають фінансовий контролінг як контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію. Не варто забувати, що в перекладі з

англійського control - це управління, а не контроль. Тому, однією з ключових відмінностей між контролем і контролінгом є те, що контроль зосереджується на перевірці даних, контролінг – на прийнятті управлінських рішень. Крім того, поняття «контроль» тісно взаємозалежне з подіями, які вже відбулися, а «контролінг» завжди орієнтований на майбутні події. Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання (табл. 1).

Таблиця 1

Протилежність контролю і контролінгу

Ознака	Контроль	Контролінг
Орієнтація	На минулий час	На майбутнє
Задача	Кількісна та якісна оцінка та облік результатів роботи	Зміна розриву між нинішніми результатами і цілями, які повинні бути досягнуті
Акцент	Виправлення помилок, допущених у минулому, пошук винних	Розробка заходів щодо досягнення майбутніх цілей
Обмеження	Фіксація явних причин та винних, що допустили відхилення	Виявлення причин, аналіз і визначення заходів щодо їх усунення та недопущення в майбутньому, інформованість керівництва про доцільність зміни стратегії
Інструменти	Спостереження, аудит, аналіз	Бюджетування, CVP-аналіз, директ-костинг, таргет-костинг, бенчмаркінг, метод ABC, SWOT-аналіз і т.д.
Суб'єкт	Контролер – особа, на яку покладено обов'язок перевірки точності норм, правильності ведення обліку, оцінки результатів	Контроллер - особа, на яку покладено обов'язок розробки матеріалів для прийняття управлінських рішень і подання їх керівництву

Якщо основна мета контролінгу в умовах підприємства, як вважає Д. Хан, є похідною від цілей підприємства [17], то в якості цілей фінансового контролінгу необхідно сконцентрувати увагу на: підтримку ліквідності та платоспроможності підприємства в рамках визначених нормативних показників; підтримку фінансової стійкості на довгострокову перспективу; забезпечення відповідного рівня рентабельності; забезпечення фінансової

рівноваги та забезпечення зростання вартості капіталу підприємства [5; 6; 10; 11; 13; 14; 16]. Тобто, провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику, збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.

Завдання фінансового контролінгу взаємопов'язані з цілями і повинні виконуватися для досягнення поставленої мети. Фінансовий контролінг має бути всеохоплюючим і разом з тим не виконувати функцій і завдань, які йому не належать. Так, завданнями фінансового контролінгу є:

формування інформаційного забезпечення менеджменту;

організація контролю відхилень фактичних показників від запланованих та виявлення вузьких місць у діяльності підприємства;

забезпечення координації процесу реалізації фінансової стратегії підприємства;

здійснення внутрішнього консалтингу у процесі формування фінансової стратегії підприємства;

розробка методичного забезпечення фінансової діагностики підприємства;

формування прогнозних показників діяльності підприємства та забезпечення їх корегування в залежності від мінливих умов розвитку підприємства.

З метою досягнення мети та виконання основних завдань, основними функціями системи фінансового контролінгу на підприємстві можна вважати такі:

функція координації – забезпечення узгодженого функціонування окремих підсистем системи управління, координацію стратегічних та оперативних цілей;

аналітична функція – розробка форм аналітичних звітів, що надаються керівництву, визначення основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства та ступеня впливу різних чинників на

розмір кінцевого результату;

організаційна функція – розробка та вдосконалення фінансової структури підприємства, регламенту планування й бюджетування, постановці управлінського обліку, упровадженні методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності і т.ін;

консультаційно-методична функція – надання консультаційної підтримки топ-менеджменту, розроблення алгоритму планування й бюджетування, форм та методик складання планових документів і внутрішньої звітності, методик ідентифікації та діагностики відхилень, ризиків, методик обліку витрат і результатів, методики проведення фінансової діагностики.

інформаційна функція – здійснення фінансової комунікації, виходячи з цілей діяльності підприємства та його потреб.

контрольна функція – здійснення контролю за досягненням цілей і прогнозів підприємства [16].

Зазначені функції на підприємстві проявляються у сфері отримання фінансових ресурсів, управління фінансовими ресурсами та використанні фінансових ресурсів.

Побудова системи фінансового контролінгу на підприємстві базується на таких основних принципах:

- 1) спрямованість системи фінансового контролінгу на досягнення фінансової стратегії підприємства;
- 2) багатофункціональність фінансового контролінгу;
- 3) орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні показники;
- 4) відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування;
- 5) своєчасність, простота та гнучкість побудови системи фінансового контролінгу;
- 6) економічна ефективність запровадження фінансового контролінгу на підприємстві [14].

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах

супроводжується численними проблемами. До основних груп чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві, можна віднести:

історичні, зумовлені поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;

психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;

організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;

методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу [1].

Відповідаючи критеріям комплексності та інтегрованості, фінансовий контролінг в системі контролінгу забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому часі, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що постають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

У даний час не існує загальноприйнятих стандартів щодо впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві. Однак, можна виділити три основні підходи його організації. Перший підхід заснований на створенні на підприємстві самостійної системи контролінгу, другий підхід передбачає можливість передачі функцій контролінгу спеціалізованій компанії чи зовнішньому консультанту (аутсорсинг) и третій підхід полягає у створенні служби контролінгу на підприємстві, а у разі необхідності залучати спеціалістів

ззовні (косорсинг). Звичайно, створення самостійної системи контролінгу на підприємстві є доцільним для середніх і великих підприємств, організаційна структура яких є розгалуженою.

Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві є складним і послідовним процесом. Він має комплексний характер, охоплює всі структурні підрозділи підприємства та всі напрями його діяльності. На рис. 1 пропонується алгоритм формування системи фінансового контролінгу на підприємстві представлений у вигляді структурно-логічної схеми, яка складається з трьох етапів та низки послідовних дій.



Рис. 1. Алгоритм формування системи фінансового контролінгу на підприємстві

Важливу роль у процесі функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві відіграє автоматизація контролінгу. Вона здійснюється за допомогою впровадження інформаційних технологій контролінгу. На сьогодні на Українському ринку поширені програмні продукти, що використовуються для автоматизації контролінгу, розробники яких анонсують їх широкі можливості для автоматизації управління підприємств різних галузей функціонування. Серед вітчизняних програмних продуктів слід виділити: «Диск УОС», «Менеджер», «1С:Підприємство», «Контролінг та бюджетування»; серед програмних продуктів близького зарубіжжя: «Парус», «Парус-Предприятие», «Инфо-бухгалтер», «БЭСТ-ПРО», «Галактика», «БухКомплекс» «Лагуна», «Флагман», «Виртуоз», «Универсал», «FinExpert», та серед продуктів далекого зарубіжжя: «Platinum», «DJ Edwards», «MFG-Pro», «Sute Line», «Ахарта», «SAP R/3», «Scala 5», «BAAN IV», «Oracle Applications».

Автоматизація контролінгу на підприємстві сприятиме формуванню та функціонуванню системи отримання якісної інформації та дозволить комплексно розглядати питання обліку, аналізу, планування, контролю й координації щодо поточної діяльності підприємства, питання перспектив розвитку та ефективного використання наявних ресурсів.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства забезпечується високими темпами розвитку, підвищенням конкурентних переваг, рівнем фінансового потенціалу. Сучасні умови розвитку економіки змушують підприємство діяти в умовах жорсткого конкурентного середовища роблять необхідним використання фінансового контролінгу в процесі управління, який надає належну інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення системного збору, обробки та аналізу інформації, визначення її відповідності обраній стратегії, запобіганню виникненню кризових економічних ситуацій, підготовки ефективних пропозицій для керівництва щодо ефективного вирішення існуючих проблем. Однак, на сьогодні служба контролінгу недостатньо впроваджується в діючу систему організації фінансово-господарської діяльності підприємств України. Тому

правильність організації системи фінансового контролінгу на підприємстві з урахуванням специфіки його діяльності, галузевої належності та функціонально-організаційної структури сприятиме стабільному розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Література

1. Бутко М. Організація системи контролінгу на підприємствах України / М. Бутко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 6. Частина 2. – С. 116–118
2. Говорушко Т.А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис-XXI. – 2011. – №1–2. – С. 51–53.
3. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11. – С. 96–106.
4. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
5. Івахненко С. В. Фінансовий контролінг. Методи та інформаційні технології [Текст] / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
6. Коковіхіна О.О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196–199.
7. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминский, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
8. Лаута Ю.С. Створення системи контролінгу на промисловому підприємстві / Ю.С. Лаута, Б.І. Герасимов. – Тамбов : Видавництво «Тамбо», 2005. – 96 с
9. Лозовицький Д.С. Контролінг. Навчальний посібник / Д. С. Лозовицький. – Львів: Видавництво ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
10. Лубенченко О.Е. Фінансовий контролінг суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посіб. / О. Е. Лубенченко, Н. В. Акмаєва, І. Л. Чабаненко. – Алчевськ : ДонДТУ, 2010. – 116 с.
11. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 47–52.
12. Морозов Д. М. Сучасна концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів / Д. М. Морозов // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №11. – С. 136–148
13. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 19.6. – С. 199–202.
14. Папп В.В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства / В. В. Папп, Н. В. Бошота // Молодий вчений. – 2014. – № 11 (14) – С. 90–92.
15. Терещенко О.О. Поняття контролінг та управлінський облік у теорії і практиці / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137–145.
16. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – К. : КНЕУ, 2013. – 407 с.
17. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – Москва : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.