

**Костецький В. В.,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання і страхування Тернопільського національного економічного університету

## ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто практичні проблеми впровадження фінансового контролінгу, обґрунтовано доцільність використання контролінгу як інструменту управління фінансами підприємства; запропоновано схему функціональної спрямованості фінансового контролінгу та підхід до його реалізації.*

**Ключові слова:** контролінг, фінансовий контролінг, планування, управління фінансами підприємства.

*В статье рассмотрены практические проблемы внедрения финансового контроллинга, обоснована целесообразность использования контроллинга как инструмента управления финансами предприятия; предложена схема функциональной направленности финансового контроллинга, подход к его реализации.*

**Ключевые слова:** контроллинг, финансовый контроллинг, планирование, управление финансами предприятия.

*The article includes practical problems of implementation of financial controlling, the appropriateness of controlling as a tool for financial management company, the scheme financial controlling the functional orientation and approach to its implementation.*

**Key words:** controlling, financial controlling, planning, financial management of enterprise.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкової економіки вимагає розробки та застосування нових підходів в управлінні підприємствами. При цьому на перший план висувуються економічні критерії оцінки ефективності їх діяльності, підвищуються вимоги до гнучкості та оперативності управління з позицій забезпечення сталого та ефективного розвитку.

Підприємства як відкриті системи можуть бути простими (малі підприємства), складними (середні) і надскладними (великі інтегровані підприємства-корпорації). Кожне підприємство володіє певним техніко-технологічним і соціально-економічним потенціалом. Система управління повинна створювати умови для прогресивного нарощування потенціалу на підприємствах при ефективному використанні наявних ресурсів.

Новим напрямом в управлінні підприємствами стає застосування системи фінансового контролінгу, як функціонально відокремленого напрямку фінансової роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції менеджменту, що забезпечує прийняття раціональних оперативних і стратегічних рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність фінансового контролінгу вивчали такі представники західної економічної думки, як Д. Хан, Е. Майер, Р. Манн, а також російські та вітчизняні науковці, зокрема М. Білуха, А. Бодюк, Ф. Бутинець, А. Кармінський, Е. Коротков, Д. Морозов, В. Мурашко, Е. Попченко, А. Приймак, М. Пушкар, Є. Романів, Л. Сухарева, О. Терещенко, Е. Уткін, Ю. Яковлев та ін. Незважаючи на ґрунтовні дослідження цих вчених, варто зазначити, що і на теперішній момент залишається досить багато невирішених питань, таких як проблеми термінології, визначення принципів функціонування та структури фінансового контролінгу, його ролі у системі управління сучасним підприємством. Ситуація, що склалася у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність проблеми, вимагає більш поглибленого вивчення якісних сторін фінансового контролінгу, які могли б бути корисними для практиків і науковців.

**Мета і завдання дослідження.** Метою статті є розкриття низки проблем, що є характерними при впровадженні фінансового контролінгу в сучасні умови суб'єктів господарювання. Для досягнення поставленої мети вирішено чимало завдань, що стосуються вивчення принципів дії та структури фінансового контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах ведення бізнесу на вітчизняних підприємствах досить швидко йде процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, планування і контролю в єдину систему отримання, обробки та узагальнення інформації. Мова йде про систему, яка дозволяє управляти підприємствами, орієнтуючись не тільки на отримання прибутку (як важливого поточного результату їх діяльності), а й на одночасне комплексне вирішення багатьох інших актуальних завдань, одним з яких виступає інтенсифікація стійкого й ефективного розвитку підприємств на базі найбільш досконалих інноваційних рішень.

Контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу фінансів підприємства й ефективного його розвитку шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські

рішення [3, с. 152]. Він забезпечує прогностичний результат діяльності й ефективний зворотній зв'язок, переводить управління підприємством на новий рівень, інтегруючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення найважливіших завдань.

Як вважає більшість зарубіжних і вітчизняних дослідників, основною причиною виникнення контролінгу можна назвати необхідність здійснення системою інтеграції всіх аспектів процесу управління в рамках підприємства. В зв'язку з цим контролінг покликаний забезпечити методичну і організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві (аналіз, прогнозування, планування, облік, контроль) [11, с. 439-441].

Е. Майер розуміє його як систему забезпечення діяльності підприємства у двох аспектах: короткотерміновому (оптимізація прибутку) і в довготерміновому (зберігання та підтримка гармонійних взаємин і взаємозв'язків певного підприємства із зовнішнім середовищем – природною, соціальною, господарською сферами) [7, с. 18]. Р. Манн характеризує контролінг як систему регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні мети підприємства та дає змогу уникнути несподіванок (коли економіці підприємства загрожує небезпека), що потребує гарантії заходів для протидії [7, с. 19].

Деякі автори визначають контролінг як принципово нову концепцію інформації і управління, що забезпечує підтримку внутрішнього балансу фінансів підприємства шляхом формування інформації про витрати і доходи як основи прийняття ефективних (оптимальних) управлінських рішень [8; 9; 12].

У роботі Е. А. Уткіна дається визначення контролінгу як сукупності методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу і контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдиної системи спрямування і досягнення стратегічних цілей підприємства [13].

Е. М. Коротков визначає контролінг як систему безперервного відстежування тенденцій розвитку організації по методиці виявлення слабких сигналів кризи і аналізу можливих їх наслідків [1, с. 257].

О. О. Терещенко наголошує, що контролінг – це спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема, фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Основною його метою є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу при мінімізації ризику та збереженні ліквідності й платоспроможності підприємства [12, с. 56].

Контролінг, орієнтований на функцію контролю, виступає інтегруючою та координуючою підсистемою управління, забезпечуючи інструментальну і методичну базу підтримки ухвалення управлінських рішень. Контролінг координує взаємозв'язки між інформаційними потоками, діагностикою, аналізом, моніторингом і контролем з метою реалізації стратегії життєдіяльності та попередження кризових ситуацій і гарантує дієздатний менеджмент у кожній сфері та кожному функціональному підрозділі, виконуючи функцію "управління управлінням", робить можливим комплексне розв'язання проблем [5].

М. С. Пушкар визначає контролінг як систему, що створюється для відстеження ситуацій в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а тому вона повинна бути побудована з врахуванням індивідуальних особливостей підприємства [10].

Фінансовий контролінг як одна з основних складових контролінгу являє собою регуляторну керуючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію.

Використання фінансового контролінгу як інструменту управління фінансами підприємства сприяє розв'язанню низки таких проблем, насамперед:

- адаптацію системи управління підприємством до нестабільних умов господарювання;
- підвищення ефективності інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- поліпшення координації діяльності різних підрозділів підприємств;
- створення на підприємстві ефективної комунікаційної системи;
- забезпечення ефективності моніторингу діяльності підприємства як у цілому, так і за окремими напрямками;
- формування підсистем планування, організації, контролю, орієнтованих на задоволення потреб споживачів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- ефективне використання потенціалу підприємства з метою забезпечення його успішного розвитку й тривалого функціонування на ринку [6, с. 362].

Кожний керівник підприємства, який ухвалив рішення щодо впровадження в систему управління підприємством системи фінансового контролінгу, має чітко усвідомлювати сутність, значення, функції, завдання, принципи й цілі контролінгу для підприємства, тобто розробити концепцію контролінгу

(оскільки не існує єдиної уніфікованої загальноприйнятої системи контролінгу, як, наприклад, системи бухгалтерського, фінансового або податкового обліку), яка б задовольняла фахівців і відповідала цілям певного підприємства, або звернутися по допомогу до фахівців, які займаються проблемами організації й впровадження контролінгу в діяльність підприємств.

Фінансовий контролінг має забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом усіх фінансових ресурсів підприємства та своєчасного виявлення і усунення вузьких місць у процесі діяльності. Це стає можливим тільки за умов створення дієвої системи контролінгу в рамках наявної системи фінансового менеджменту. Проте він не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю та фінансовими операціями, але являється ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем [4, с. 197].

Контролінг більшою мірою відображає характер сучасного процесу управління та включає в себе не тільки чисто облікові функції на підприємствах, а й весь спектр управління процесом досягнення кінцевих оперативних і перспективних цілей, а також результатів їх діяльності. Всі елементи системи фінансового контролінгу (починаючи від планування до моніторингу реалізації планів) спрямовані, насамперед, на формування умов, необхідних для виконання планів на основі аналізу результатів їх виконання, оцінки позитивних і негативних відхилень планів у процесі реалізації. Виходячи з ситуації, що склалася, теперішніх і майбутніх можливостей та небезпек, якими супроводжується розвиток підприємства як системи, з використанням контролінгу можна визначати, наприклад, які альтернативні дії містяться в портфелі у підприємства на цей час, оцінювати наявність альтернатив у майбутньому і розробляти нові, орієнтовані на оптимізацію досягнення поточних і перспективних цілей розвитку. Тим самим система фінансового контролінгу подає керівникові інформацію, необхідну для осмисленого прийняття управлінських рішень щодо забезпечення сталого та ефективного комплексного розвитку підприємства.

Можна виділити такі функції фінансового контролінгу в промислових структурах:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою стратегічних фінансових нормативів;
- вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених її стратегією;
- діагностування розмірів відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цільовими нормативами;
- коректування при необхідності окремих стратегічних цілей і показників фінансового розвитку в зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов провадження господарської діяльності підприємства [2].

Основні завдання фінансового контролінгу на підприємстві доцільно згрупувати так:

- забезпечення нормального рівня поточної ліквідності та платоспроможності;
- формування системи показників фінансової інформації;
- формування прогнозних балансів і бюджетів;
- контроль найважливіших фінансових показників;
- контроль грошового потоку і генерування грошових коштів;
- формування системи управління на основі відхилень фінансових показників;
- контроль за оборотними коштами;
- податковий контролінг;
- контролінг капітальних вкладень.

На наш погляд, для досягнення поставлених цілей підприємства і генерування ним грошових коштів в умовах кризи ліквідності можна запропонувати такий інструмент, як фінансовий контролінг, у такому варіанті:

1. Організувати службу фінансового контролінгу на підприємстві. При цьому персонал такої служби повинен бути кваліфікованим і відповідальним.

2. Розробити оперативні та стратегічні цілі, пов'язані з виробництвом, фінансами та інвестиціями, позначивши при цьому пріоритетні напрямки. Результатом повинна бути затверджена корпоративна стратегія підприємства, що визначає його місію та бачення, стратегічні цілі, загальне позиціонування, основоположні принципи розвитку системи управління, цільові значення ключових показників діяльності бізнесу в цілому.

3. Впровадити систему узгодження договорів відповідальними особами за центрами відповідальності за певний напрям. Важливим аспектом впровадження такої системи є контроль операцій до їх здійснення.

4. Запровадити систему бюджетування і планування.

5. Для кожного структурного підрозділу відповідно до виду діяльності розробити свою систему збалансованих показників для визначення ефективності діяльності, яка, оцінюючи минуле, майбутнє і сьогодення, об'єднає стратегічні цілі та фінансову перспективу підприємства і адаптує їх до ринкової ситуації.

6. Побудувати систему моніторингу фінансових показників. Система фінансового моніторингу являє собою розроблений на підприємстві механізм постійного спостереження за найважливішими показниками фінансової діяльності, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень.

7. Управління ризиками та змінами. Безперервне виявлення і визначення значущості ризиків, побудова системи їх контролю та управління є важливим для виявлення та усунення фінансових ризиків.

8. Наділення служби фінансового контролінгу функціями казначейства, яке поліпшить платоспроможність підприємства, знизить ризики касових розривів і дасть можливість більш раціонально використовувати кошти. Впровадження такого інструменту передбачає структурування грошових потоків і регламентування основних процесів: проходження заявок на витрати, планування надходжень, щоденне формування платіжного календаря.

Усі вищевказані інструменти фінансового контролінгу будуть ефективні тільки при сукупному їх впровадженні на підприємстві.

**Висновки.** Перебуваючи на стику обліку, інформаційного забезпечення, контролю та координації дій різних служб, фінансовий контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством. Він пов'язує воедино всі ці функції, інтегрує та координує їх. Причому не підміняє собою управління підприємством, а переводить його на якісно новий рівень.

Отже, фінансовий контролінг як основоположний блок контролінгу сприяє оцінці виконання визначених цілей та плану, обґрунтуванню відхилення досягнутих результатів від встановлених показників, усуненню відхилень, генеруванню грошових коштів, зменшенню ризиків та прийняттю ефективних оперативних і стратегічних рішень.

#### Література:

1. Антикризисное управление / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2006. – 370 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
3. Воляник Г. М., Марушко Н. С. Контролінг у системі управління підприємством / Г. М. Воляник, Н. С. Марушко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19. 4. – С. 151-155.
4. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту / В. В. Карцева // Сталый розвиток економіки. – 2011. – № 5. – С. 195-198.
5. Коваленко О. В. Функції контролінгу в системі антикризового управління / О. В. Коваленко // Економічний форум. – 2011. – Випуск 2. – С. 113-119.
6. Левківська В. Г. Контролінг як інструмент управління фінансовими результатами підприємства / В. Г. Левківська // Торгівля і ринок України. – 2009. – Випуск 28. – Том 3. – С. 361-365.
7. Манн Р., Майер Э., Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2004. – 301 с.
8. Петрусевич Н. Ю. Особливості інституціонального розвитку контролінгу в Україні / Н. Ю. Петрусевич // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2006. – Вип. № 187. – С. 866-874.
9. Портна О. В. Контролінг: [нав. посібник] / Портна О. В. – Львів: "Магнолія-2006", 2007. – 190 с.
10. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / Пушкар М. С., Пушкар Р. М. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
11. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
12. Терещенко О. О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 12. – С. 55-59.
13. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учебник / Э. А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем", 1997. – 400 с.