

УДК 658.012.32

**ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА****Рудика В.І., д.е.н.  
Майборода О. В., к.е.н.  
Майборода О. Є., к.е.н.  
Москаленко Г.І.***Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету*

У статті проаналізовано підходи до визначення контролінгу та розглянуто елементи побудови підсистеми фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту. Визначено, що контролінг є найбільш раціональним способом досягнення ефективної діяльності підприємства у випадку, якщо він повністю охоплює необхідні об'єкти і вчасно здійснює коригувальну дію. Авторами підкреслено, що, з переходом української економіки до ринкових умов, ростом динамічності зовнішнього середовища, підприємства реального сектора української економіки зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів і інструментів управління фінансами. Одним з таких інструментів у наш час є фінансовий контролінг. Отримано висновок, що всі завдання підприємства безпосередньо пов'язані з вирішенням фінансових задач. Саме фінансовий менеджмент спрямований на управління рухом фінансових ресурсів та відносин, які виникають у підприємства в процесі цього управління. Доведено, що невикористання елементів фінансового контролінгу на будь-якому етапі діяльності підприємства може призвести до неефективних результатів, а при несвоєчасному реагуванні на нестандартні ситуації і до банкрутства.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, система фінансового менеджменту підприємства, контроль, управління підприємством

UDC 658.012.32

**FINANCIAL CONTROLLING IN THE SYSTEM  
OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT****Rudika V., Dr.of Econ.Sc.  
Maiboroda Olga, PhD in Economics  
Maiboroda Oleg, PhD in Economics  
Moskalrnko G.***Kharkiv institute of finance of Kyiv national university of trade and economics*

The authors have analyzed the approaches to the definition of controlling and have considered the elements of forming the financial controlling subsystem in the system of financial management. It has been determined that controlling is the most rational

way to achieve effective business activity in case if it fully covers the necessary objects and timely makes corresponding corrective action. The authors emphasize that in the conditions of Ukrainian market economy transition and growth of external environment dynamism national enterprises of the real sector have faced with the need to introduce new methods and tools of financial management. One of such instruments in modern period is financial controlling. The authors have concluded that all tasks of the company are directly related to solving financial problems. It is financial management which is aimed to the controlling of financial resources movement and relations that arise in the process of this management. The authors have proved that non-use of financial control elements at any stage of an enterprise performance could lead to ineffective results and in case of untimely response to non-standard situations could lead even to bankruptcy.

**Keywords:** financial controlling, financial management system, control, management.

**Актуальність проблеми.** Однією з причин виникнення кризових ситуацій на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Часто саме некваліфіковані і помилкові дії керівництва призводять більшість суб'єктів господарювання до банкрутства. Істотним чинником, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу. Удосконалювання управлінської діяльності неможливе без удосконалювання його окремих частин. Враховуючи, що контролінг займає провідне місце, підвищенню його ефективності повинна бути приділена першочергова увага. В останні роки все більшого поширення набуває впровадження в систему управління підприємством функцій контролінгу. Така доцільність викликана необхідністю гнучкого й своєчасного реагування на зміну результатів управління інвестиціями, інноваціями, прибутком, капіталом, активами, ризиками, фінансовими показниками підприємства. Контролінг є, мабуть, найбільш раціональним способом досягнення ефективної діяльності підприємства у випадку, якщо він повністю охоплює необхідні об'єкти і вчасно здійснює коригувальну дію. Також, з переходом української економіки до ринкових умов, ростом динамічності зовнішнього середовища, підприємства реального сектора української економіки зіткнулися з необхідністю впровадження нових методів і інструментів управління фінансами. Одним з таких інструментів у наш час є фінансовий контролінг, що інтегрує процеси обробки фінансової інформації, аналізу, планування та контролю фінансів підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вивченням і розвитком системи контролінгу на підприємствах займалися як закордонні, так і українські економісти: І.О. Бланк [1], С. В. Івахненко [2], Т.В. Калайтан [3], А.М. Карминский [4], О.О. Терещенко [5] та інші. Однак, не зважаючи на широке дослідження функції контролінгу на підприємстві, аспекти, що стосуються фінансового контролінгу як підсистеми фінансового менеджменту, на сьогодні не достатньо висвітлені в наукових працях учених. У статті розглянуто елементи побудови підсистеми фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту.

Проведений аналіз свідчить про відсутність загальних або галузевих досліджень стану впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. На сьогодні економічні дослідження цього напрямку не однозначні і вимагають подальшого вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві.

**Метою статті** є дослідження необхідності та можливостей упровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Варто розмежовувати поняття "контроль" і "контролінг", про що відзначають багато дослідників. Контролінг – одна із прогресивних комплексних форм внутрішнього контролю. Авторське бачення даного аспекту полягає в тому, що контроль є однією з функцій фінансового контролінгу.

Кузик Н.П. дає визначення внутрішнього контролю у своєму дослідженні: «внутрішній контроль слід розглядати як складову структуру всіх функцій у загальній системі управління. Метою такого контролю є досягнення управлінських цілей щодо забезпечення максимально-позитивної результативності ведення бізнесу та мінімізації суб'єктом господарювання різного виду ризиків у їх діяльності через протидію появі помилок та недоліків, перевірку достовірності даних обліку й звітності, коригування виробничих завдань, здійснення заходів із дотримання вимог діючого законодавства, прийнятої політики керівництвом, інструкцій та інших директивно-нормативних актів акціонерного товариства» [6].

Пантелєєв В.П. визначає параметри контролю таким чином: «контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством встановлених цілей, у ньому зацікавлені не тільки його власники та керівництво, але й працівники і суспільство в цілому. Контроль

ґрунтується на концепції центрів відповідальності та управлінському обліку, не зважаючи на нагальну потребу дотримання рівноваги традиційного й новітнього підходів до контролю, зміст контролю у бухгалтерському обліку набуває особливого управління, підпорядковуючись вимогам управління, напрямом контролю стає як підтвердження достовірності фінансової звітності, так і підвищення ефективності операцій» [7].

Акентьева О.Б. відзначає, що «внутрішній контроль – це технологічний процес, в якому необхідні процедури здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, методичних і технічних методів, способів та прийомів, які сприяють зменшенню схильності до ризику» [8].

Терещенко О.О. відзначає, що "контролінг – елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів і інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, у тому числі фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень" [5].

У роботі Смирнкової Л.Д. [9] наведено таке визначення контролінгу: «контролінг – технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро - та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень», з яким не можна погодитися повною мірою, тому що процес контролінгу охоплює не тільки управління прибутком, але й інші аспекти фінансового управління.

Найбільш чітким та повним визначенням контролінгу є: «Контролінг у загальному розумінні є концепцією управління підприємством та визначається як провідна система менеджменту, яка представлена взаємопов'язаними складовими – плануванням, координуванням, моніторингом, інформаційними потоками, управлінським обліком, контролем та аналізом відхилень контролінг є підсистемою економічного управління, що ґрунтується на інтеграції методів ухвалення рішень, спрямованих на розпізнавання економічних ситуацій і управління станом господарської діяльності підприємства, розвитком його потенціалу на підставі облікових, аналітичних і

планових даних» [10]. Складові контролінгу можуть бути доповнені аналізом ризику й виявленням причин відхилень, розробленням альтернативних шляхів подолання небажаних явищ і, у результаті, створенням бази для прийняття управлінських рішень. Таке трактування контролінгу найбільш близьке до його розуміння як підсистеми фінансового менеджменту.

Таким чином, узагальнюючи наведені висловлювання, можна визначити, що контролінг повинен відслідковувати відхилення від запланованих показників з метою досягнення управлінських цілей.

Для виживання в сучасних умовах ведення бізнесу потрібно чітко розуміти і прогнозувати напрями розвитку підприємства, загрози і шляхи їх подолання. Саме фінансовий контролінг є тією системою управління, яка забезпечує гнучкість і надійність функціонування суб'єкта господарювання, оскільки дає можливість планувати діяльність, ставити як короткострокові, так і довгострокові цілі менеджменту і контролювати результати [6].

У сучасних умовах господарювання ми розглядаємо контролінг як систему, що пов'язує структурні одиниці підприємства на рівні обліку, забезпеченості інформацією, управління, контролю та координації діяльності. Також контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної функції в системі менеджменту для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

На нинішній день чимало підприємств стикаються з проблемами неефективності системи контролінгу, пов'язаними з нездатністю інструментів і важелів контролінгу впоратися з тими завданнями, які перед ним ставляться. В основному, бездієвість і безрезультативність системи пов'язана з комплексом помилок, які допускають при впровадженні або безпосередньо роботи системи контролінгу.

Управління підприємством є сферою завдань менеджменту, разом з тим без контролінгу, тим більш фінансового, неможливо здійснити якісне управління підприємством. «Філософія контролінгу визначається превентивною діяльністю по вивченню функціонування підприємства, його поточних і перспективних шансів. Реалізація цієї діяльності здійснюється на чотирьох принципах: розвитку, оперативності, стратегії, звітності» [10]. Контролінг має забезпечити керівництво



необхідною інформацією щодо структури витрат, обсягів прибутку, відхилень фактичних даних від планових. На підставі проведених розрахунків керівництво має зробити обґрунтований вибір управлінського рішення.

Враховуючи вищевикладене можна стверджувати, що всі завдання підприємства безпосередньо пов'язані з вирішенням фінансових задач. Саме фінансовий менеджмент спрямований на управління рухом фінансових ресурсів та відносин, які виникають у підприємства в процесі цього управління. Завдання фінансового контролінгу мають бути пов'язані із забезпеченням своєчасного початку будь-якого бізнес-процесу, його впровадженням та ефективним функціонуванням. Фінансовий контролінг має бути всеохоплюючим і разом з тим не виконувати функцій і завдань, які йому не належать. Якщо виокремити діяльність фінансового менеджера і фінансового контролера, то фінансовий контролінг є результатом симбіозу їхньої діяльності.

Отже, об'єктами контролінгу в системі фінансового менеджменту є: активи, капітал (як власний, так і позиковий), фінансові результати, інвестиції й інновації, грошові потоки. Напрямки контролінгу відносно даних об'єктів представлені на рис. 1.

Таким чином, очевидно простежується взаємозв'язок підсистеми контролінгу з іншими підсистемами фінансового менеджменту, що дає можливість виділити основні пріоритетні завдання фінансового менеджменту та контролінгу.

До основних пріоритетних завдань фінансового менеджменту відносяться:

- а) забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів у відповідному фінансовому періоді;
- б) ефективне використання сформованого обсягу фінансових ресурсів;
- в) оптимізація грошових потоків підприємства;
- г) забезпечення максимізації прибутку;
- д) зниження рівня ризику;
- е) підтримка фінансової рівноваги.

До основних пріоритетних завдань фінансового контролінгу відносяться:

- а) моніторинг умов залучення фінансових ресурсів;

б) розподіл і використання ресурсів у відповідності з реальними потребами;

в) визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків;

г) створення центрів відповідальності прибутку і здійснення діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства;

д) використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства.

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

а) нагляд за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;

б) вимірювання ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від прогнозованих;



Рис. 1. Об'єкти та напрями контролінгу в системі фінансового менеджменту  
Джерело: [2, 3]

в) діагностика за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;

г) розроблення оперативних управлінських рішень з нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;

д) коректування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

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;

б) економічна ефективність запровадження фінансового контролінгу на підприємстві.

Як показує практика, запровадження фінансового контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами. До основних груп чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві, можна віднести:

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

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

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



г) 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 [11].

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.

Таким чином, фінансовий контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю фінансової діяльності й фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві.

У наш час не існує загальноприйнятих стандартів і положень щодо впровадження контролінгу на законодавчому рівні. Це зумовлено унікальністю кожного підприємства. Дану проблему доводиться вирішувати самим управлінцям шляхом детального вивчення всіх наявних інструментів, методів, коефіцієнтів, особливостей галузі та регіону, часом навіть шляхом проб та помилок.

Діяльність фінансового менеджера і фінансового контролера буде ефективною лише у випадку об'єднання їхніх зусиль за допомогою системи фінансового контролінгу, оскільки в іншому випадку фінансовий менеджер не може отримати релевантну інформацію, необхідну для прийняття аргументованих управлінських рішень.

В сучасних умовах діяльності перед фінансовим контролінгом постають завдання щодо забезпечення підприємства «дешевими» фінансовими ресурсами з максимальною віддачою та мінімальним ризиком для підприємства.

Фінансовий контролінг має забезпечити процес моніторингу, аналізу, планування і контролю за рухом усіх фінансових ресурсів підприємства та своєчасного виявлення і усунення вузьких місць в процесі діяльності. Це стає можливим тільки за умов створення дієвої системи контролінгу в рамках існуючої системи фінансового менеджменту.

Фінансовий контролінг 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» [5].

Тому слід підкреслити, що невикористання елементів фінансового контролінгу на будь-якому етапі діяльності підприємства може призвести до неефективних результатів, а при несвоєчасному реагуванні на нестандартні ситуації і до банкрутства.

Особливого значення набуває система оптимізації джерел фінансування і більш ефективного використання власних фінансових ресурсів. В цьому процесі роль фінансового контролера є досить важливою, оскільки в цій ситуації постає два паралельних завдання – з одного боку – можливість обґрунтування доцільності залучення фінансового джерела, а з іншого – уміння домовлятися з інвестором, кредитором.

Проаналізувавши проблеми, які можуть виникнути при впровадженні і функціонуванні фінансового контролінгу, а також можливі напрями його вдосконалення, можна зробити висновок, що розробити та надати єдині рекомендації щодо створення системи контролінгу для всіх підприємств буде неможливо. Будь-яка система контролінгу, яка запроваджується на підприємстві, відрізнятиметься від інших, оскільки створюється вона під певний об'єкт. Слід урахувувати ті типові помилки, які трапляються, оскільки це дасть змогу ефективніше і швидше впровадити контролінг і досягти очікуваної результативності. Саме такий підхід допоможе вийти на новий, вищий рівень управління.

Ще однією перевагою контролінгу є те, що контролінг може виступати однією зі складових антикризового управління підприємством. Особливо це актуально в наш час, коли в умовах

нестабільності національної економіки все більша кількість вітчизняних підприємств зіштовхується з проблемами, які є наслідками різного роду кризових явищ. За останні кілька років перед керівниками підприємств виникла проблема пошуку і застосування на практиці таких методів управління, які будуть дієвими і принесуть користь.

Контролінг антикризового управління трактується як система методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю за нестабільних умов діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій [8].

У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства і досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. У сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дає підприємству змогу забезпечити стабільність і довгострокові перспективи [10].

На сьогодні не має проблеми здійснення фінансових розрахунків, а є проблема вміння довести позицію підприємства до майбутніх інвесторів чи кредиторів. Такими в умовах ринку можуть бути банківські установи, лізингові компанії, інші підприємства, акціонери, тому перед службою контролінгу ставиться важливе завдання – представлення релевантної та достовірної інформації в необхідних обсягах і у відповідний час.

Незважаючи на те, що контролінг став невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і охоплює усі напрямки діяльності, його практичне використання не набуло значного та системного використання на українських підприємствах. Реальний сектор економіки не так широко використовує систему контролінгу в управлінні, хоча і не заперечує необхідності його використання.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку економіки будь-яке підприємство функціонує в жорстких умовах конкурентного середовища. Ефективність роботи підприємства в таких умовах особливо в довгостроковій перспективі, яке припускає не просто виживання на ринку, а забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентоспроможності, визначається рівнем фінансового потенціалу і якістю управління фінансами на підприємстві, що забезпечується певною мірою ефективною організацією та впровадженням системи фінансового контролінгу.

Проведене дослідження дає підстави для висновку, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу. Головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

Запровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу допоможе запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та ефективно їх усунути.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 511с.
2. Івахненко, С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології [Текст] / С.В. Івахненко, О.В.Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319с.
3. Калайтан, Т.В. Контролінг [Текст] / Т.В. Калайтан. – Л.: Новий світ, 2008. – 252с.
4. Контроллинг: учебник [Текст] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под. ред. А. М.Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336с.
5. Терещенко, О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні [Текст] / О.О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 12 – 18.
6. Кузик, Н. П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві [Текст] / Наталія Петрівна Кузик:автореф. дис. канд. ек. наук.: 08.06.04. – Київ, 2004. – 25с.
7. Пантелеєв, В.П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток [Текст] / Володимир Павлович Пантелеєв: автореф. дис. докт. ек. наук.: 08.00.09. – Київ,2009. – 42с.
8. Акентьєва, О.Б. Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства [Текст] /Олена Борисівна Акентьєва: автореф. дис.канд. ек. наук.: 08.06.01. – Донецьк, 2006. – 25с.
9. Смирнова, Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами [Текст] /Лариса Дмитрівна Смирнова: дис.канд. ек. наук.: 08.02.03. – Донецьк, 2003. – 20с.
10. Трифонов Ю.В. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия : монография / Ю.В. Трифонов, М.Н. Павленков. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2007 – 228 с.
11. Бутко М. Організація системи контролінгу на підприємствах України/ М. Бутко//Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 116–118