

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-2-66-58>

УДК 336.011

Криленко В.І., Данік Н.В., Кольченко С.П.

Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ПРОГРЕСИВНА ФОРМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті розглянуто теоретико-концептуальні основи проведення фінансового контролінгу на підприємстві. Виділено основні класифікаційні ознаки загроз підприємству, які покликаний функціонально вирішити саме фінансовий контролінг. Обґрунтовано основні чинники підвищення ефективності та рентабельності підприємства за умови чіткого дотримання правил проведення і системності фінансового контролінгу.

Ключові слова: контролінг, підприємство, управління, ефективність, аналіз, фінансовий менеджмент.

Krylenko Volodymyr, Danik Nataliia, Kolchenko Serhii

Mykolaiv V.O. Sukhomlynskyi National University

FINANCIAL CONTROLLING AS A PROGRESSIVE FORM OF INTERNAL CONTROL OF THE ENTERPRISE

Summary. The article deals with theoretical and conceptual bases of carrying out of financial control in the enterprise. The main classification signs of threats to the enterprise, which are designed to functionally solve financial conglomeration, are highlighted. The main factors of increase of efficiency and profitability of the enterprise are grounded under the condition of strict adherence to rules of conduction and systematic financial control.

Keywords: controlling, enterprise, management, efficiency, analysis, financial management.

Постановка проблеми. Контролінг – достатньо нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що зумовлює недостатній рівень дослідження питань його ефективного впровадження у сучасній фінансово-економічній літературі. Дана обставина зумовлює відсутність чітких рекомендацій щодо формування цілісних концептуальних основ фінансового контролінгу як складової стратегічного управління економічними процесами на підприємстві, що доводить необхідність вирішення цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади побудови систем контролінгу на підприємствах закладені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: О.О. Анацької, Е.А. Аткинсона, Р.Д. Банкера, І.О. Бланка, Й. Вебера, Г.Л. Вознюка, С.В. Данилюк, Р.С. Каплана, А.М. Кармінського, Х.Ю. Кюшпера, О.В. Рябенков, Д. Хана, Р. Хілтона, Ч. Хорнгрена, А.І. Шигаєва, К. Штайнле та ін. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо ефективної організації систем контролінгу на підприємствах, дана проблема поки що залишається невирішеною остаточно.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні тенденції у розвитку підприємств України, зокрема низький рівень та тенденція до зниження рентабельності діяльності, зростання частки збиткових підприємств, неоптимальна структура витрат, дефіцит власного оборотного капіталу, втрата фінансової стійкості та платоспроможності вказують на формування ознак кризового фінансового стану в підприємницькому середовищі країни. Для подолання цих проблем світова практика пропонує нові методи і технології забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання, які комплексно реалізуються в системі фінансового контролінгу підприємства [2, с. 225].

Мета статті. Метою статті є – розвиток теоретико-методичних засад щодо організації системи

фінансового контролінгу підприємства на основі ефективного використання потенціалу його прибутковості та управління витратами.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкових відносин необхідність аналізу джерел коштів у ході фінансової діяльності стала складовою фінансового аналізу підприємств. Цей тип аналізу отримав назву контролінгу, що дає можливість побачити, чи належним чином підприємства використовують власні кошти і як це впливає на загальний фінансовий результат підприємства при оцінці фінансового стану компанії.

Отже, фінансовий контролінг – це система, що забезпечує концентрацію контрольних дій у основних сферах фінансової діяльності, виявлення фактичних відхилень від запланованих результатів та прийняття управлінських рішень, що нормалізують роботу організації.

Контролінг є постачальником необхідних інформаційних даних для управління підприємством. Незалежно від обраного методу управління в будь-якій компанії, використовуються такі елементи керування, як планування, постановка цілей, контроль продуктивності та прийняття рішень. Завданням фінансового контролю є підтримка ліквідності, що означає, що компанія в будь-який момент буде готова виплатити свої борги. Постійна платоспроможність здійснюється разом з досягненням необхідного рівня рентабельності.

Зазвичай фінансовий контролінг здійснюється в три етапи.

Аналогічний підхід до аналізу фінансового стану підприємства призводить до пошуку причин можливого відхилення реальних значень від запланованих. Найчастіше система контролю впроваджується в наступних напрямках: закупівля, продукція, персонал, обладнання, система звітності та інформаційного забезпечення.

Посилаючись на контрольні функції методи досягнення високої ефективності підприємства такі:

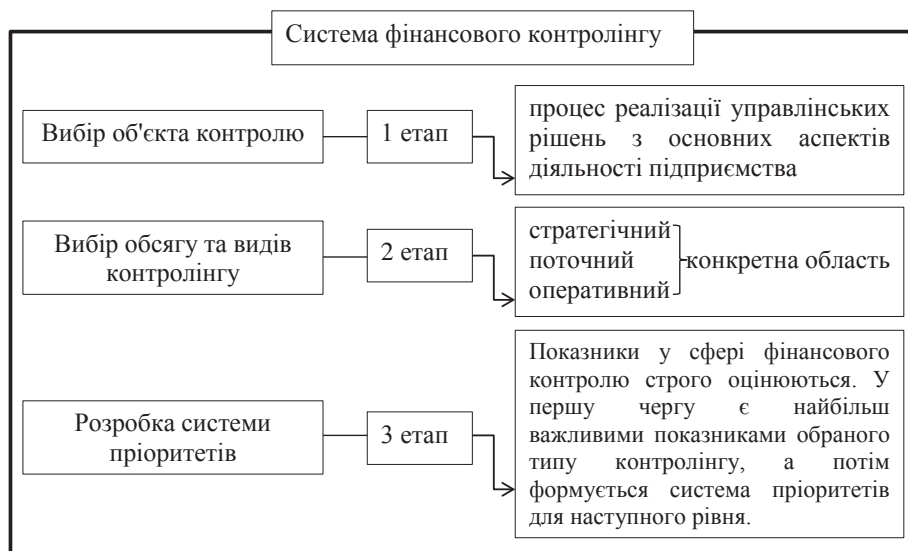


Рис. 1. Послідовність у системі фінансового контролінгу

Джерело: розроблено авторами за даними [3]

- вимірювання максимального відхилення реальних фінансових результатів від планових;
- спостереження за процесом виконання фінансових завдань, встановлення системи планових стандартів і показників;
- розробка управлінських рішень для поліпшення фінансової діяльності, що відповідає конкретним цілям;
- коригування окремих показників і цілей фінансового розвитку, потреба в яких виникла у зв'язку зі змінами умов фінансового ринку та зовнішнього фінансового середовища;
- прогнозування розмірів відхилень можливого погіршення фінансового стану та значне уповільнення розвитку [4, с. 95].

Таким чином, фінансовий контролінг не тільки здійснює внутрішній контроль фінансових операцій, а й координує взаємозв'язок між створенням інформаційної бази, фінансового планування, фінансового аналізу та внутрішнього фінансового контролю.

Класифікація витрат є найбільш ефективним способом вирішення передбачуваних завдань контролінгу, адже, під час прийняття певного рішення менеджер повинен передбачити можливі наслідки. Процес класифікації витрат складається з поділу їх на групи, результатом яких буде спрощений облік коштів. Основною метою класифікації витрат є вибір найбільш релевантних частин від загальної маси.

На практиці розрізняють такі методи класифікації витрат, які ми розмістимо у порядку зростання їх більшої ймовірності:

1) аналіз повноважень (або аналіз рахунків) – функції знаходять шляхом ділення витрат на фіксовану і змінну залежно від наявності певного коефіцієнта в даних балансу;

2) визначення максимальних і мінімальних точок (прямий розрахунок) – функція витрат визначається за умови, що змінні витрати є різницею між загальними витратами на найвищому і найнижчому рівнях підприємства;

3) візуальний контроль (графічне визначення пропорційності) – функція визначається графічно, аналітик малює візуально пряму лінію з урахуванням точок максимальної вартості;

4) метод статистичної класифікації витрат – функція витрат визначається за допомогою рівняння, що описує поведінку прямих витрат таким чином, щоб загальна кількість квадратів вертикальних відхилень була мінімальною;

5) інженерний метод (технологічний аналіз) – аналіз функціональної діяльності підприємства з метою виявлення технологічного зв'язку між продуктивністю і ресурсами [1, с. 60].

Фінансовий контролінг в організації необхідний, якщо: керівництво підприємства та його працівники слабо представлені в організаційній та фінансовій структурі; існують протиріччя в багатоступеневій системі підпорядкування; відсутні чітко визначені сфери та рівні компетенції та відповідальності керівників; окремі блоки переважені; істотне зниження фінансово-економічних показників та формування сталої тенденції до їх погіршення, які створюють загрозу формування кризового фінансового стану; низька конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства порівняно з конкурентами, або зміцнення фінансового стану та ринкової позиції конкурентів в умовах відсутності в них явних конкурентних переваг; необхідність коригування фінансової стратегії у зв'язку із появою нових цілей у змінених умовах функціонування, що склалися для підприємства, або недостатньою узгодженістю системи стратегічних та тактичних цілей; неефективність методів планування, обліку та аналізу, що спричиняє недостатність релевантної інформації для прийняття управлінських рішень; незадовільна координація між структурними підрозділами підприємства, дублювання або відсутність певних функцій фінансового менеджменту, виникнення конфліктів при їх виконанні [3, с. 85].

Для продуктів контроль необхідний, коли: моделі продуктів значно застарілі; відсутні відповідності вимогам вітчизняного та зарубіжного ринків щодо якості виконання, конструкції та інших властивостей; перспективи продукції є незадовільними.

Персонал також підпадає під вплив контролюючого відділу, якщо: не сприймає роботу як обов'язок, за який він отримує заробітну плату; відрив особистих інтересів працівників від ре-

зультатів діяльності підприємства; невизначеність працівників у майбутньому.

Для поліпшення якості роботи обладнання необхідно усунути: застарілий парк основного обладнання та виробничих потужностей; відсутність системи профілактичного обслуговування, ремонту в разі поломки або відмови. На етапі впровадження контролінгу в повсякденній діяльності підприємства працівники цього відділу повинні показати ефективність запланованих заходів і переконати керівників, що ці заходи необхідні. Дуже часто перший етап контролінгу триває 1-2 роки, тривалість залежить від розуміння персоналом важливості цієї події.

Контрольні позиції є більш тривалими, якщо стає помітним, що задоволення менеджерів результатами роботи контролерів суттєво зростає, з'являється взаємна довіра, збільшується обсяг спільної роботи та комунікацій, що призводить до збільшення матеріальних інтересів співробітників.

Керівництво підрозділами компанії в операційній діяльності більше не може обійтися без допомоги контролерів, тому контрольна служба отримує більш високий ієрархічний рівень в організаційній структурі підприємства, розширюється коло вирішуваних завдань.

Якщо говорити про комерційні підприємства, то для них завдання контролінгу зводяться до застосування різних систем обліку витрат у різних сферах діяльності підприємства. Деякі організації, які вже пройшли перший етап впровадження економічного аналізу, можуть відзначити, що контролери в організації також необхідні, як і менеджери.

Далі розглянемо найпоширеніші помилки, які виникають при реалізації контролінгу. Слід зазначити, що впровадження цієї системи на підприємстві є абсолютно недоцільним, якщо: керівництво організації не прислухається до думки фінансових контролерів і не робить відповідних висновків із звітів. Авторитарне керівництво організації вважає, що воно самостійно справляється з усіма проблемами без зовнішньої допомоги.

Першу поширену помилку можна назвати нерозумінням сутності контролінгу. Перш за все, не варто помилково викликати простого бухгалтера-контролера. Менеджер і персонал повинні розуміти, що таке контроль і які його цілі. Якщо працівники не розуміють мети впровадження

системи контролю, то цей відділ на підприємстві буде створений абсолютно марно. Тому, ще одним із завдань керівників є освітня діяльність, спрямована на розширення знань співробітників. Під час організації системи контролю виникає концептуальна помилка, якщо контролер повинен «вказати менеджерам свої помилки». Головне завдання цих працівників – не шукати винних, а виключати причини фінансових помилок. Друга помилка під час вибору цілей. Вважається, що основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання якомога більшого прибутку. Однак на практиці завданнями організацій можуть бути: збільшення обсягів продажів, збільшення ліквідності, зниження ризиків і утримання персоналу.

Третя помилка – недостатній або надмірний обсяг інформації, наданої відділом контролю керівнику підприємства. Дуже часто звіти подібні до аудиторських. Цього не повинно бути. Висновки контролерів повинні бути розгорнуті для того, щоб відповісти на запитання: «Чи досягнута мета, поставлена керівництвом?». Дуже часто контролери роблять помилки при виборі джерел інформації. Підприємства вважають, що дані повинні надходити від підрозділів, які роблять калькуляцію, облік і звітність. Фактично правильніше використовувати для фінансового аналізу документи всіх підрозділів організації.

Як наслідок, можна стверджувати, що впровадження системи фінансового контролю на будь-якому підприємстві матиме позитивний результат, лише якщо він уникне всіх вищезгаданих помилок.

Висновки і пропозиції. Підсумовуючи викладене у статті, слід зазначити, що в сучасних умовах існування певних передумов, що об'єктивно вказують на необхідність зміни системи управління фінансами підприємства і прийняття рішення про впровадження фінансового контролінгу як цілісної системи методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимальному ефективному використанні фінансових ресурсів, які характеризують зміни фінансового стану підприємства під впливом дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [3, с. 90].

Список літератури:

1. Зоріна О.А. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 2(49). С. 59–66.
2. Рябенков О.В. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві в умовах зростання ризиків виникнення кризової ситуації. *Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія* / за ред. д.е.н., проф. Т.А. Васильєвої, к.е.н. О.Б. Афанасєвої. Суми: «Ярославна», 2013. С. 223–231.
3. Рябенков О.В., Васильєва Т.А. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1(36). С. 84–90.
4. Сабліна Н.В., Зубенко Є.А. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу. *Вісник НТУ «ХП»*. 2015. № 23(1132). С. 90–97.

References:

1. Zorina O.A. (2010). Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo)*. № 2(49). S. 59–66.
2. Riabenkov O.V. (2013). Orhanizatsiia systemy finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi v umovakh zrostannia ryzykiv vynykennia kryzovoi situatsii. *Derzhava, pidpriemstva ta banky v systemi antykrizovoho upravlinnia: monohrafiia* / za red. d.e.n., prof. T.A. Vasyliievoi, k.e.n. O.B. Afanasievoi. Sumy: «Jaroslavna». S. 223–231.
3. Riabenkov O.V., Vasyliieva T.A. (2014). Finansovyi kontrolinh yak instrument upravlinnia ekonomichnymy protsesamy na pidpriemstvi. *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy*. № 1(36). S. 84–90.
4. Sablina N.V., Zubenko Ye.A. (2015). Teoretychni aspekty finansovoho kontrolinhu. *Visnyk NTU «KhPI»*. № 23(1132). S. 90–97.