
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.15: 334.735

В. В. Карцева, к.е.н., доцент,
Л. М. Ремньова, к.е.н., доцент**ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ**

Анотація. Обґрунтовано доцільність формування системи управління підприємств та організацій споживчої кооперації з використанням фінансового контролінгу на принципах системності з виділенням типових операцій, основних напрямків діяльності і бізнес-процесів, що надасть можливість забезпечити стандартизацію окремих процедур контролінгу та оцінити ефективність механізму контролінгу в цілому. Як домінуючу виділено координаційну функцію фінансового контролінгу. Запропоновано комплексний підхід до побудови механізму фінансового контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації в системі контролінгу, що включає наступні складові: структурування основних напрямків діяльності; декомпозицію цілей і завдань у рамках обраної фінансової стратегії; фінансовий моніторинг основних напрямків діяльності; контроль за виконанням цільових показників; заходи щодо нівелювання або ліквідації відхилень.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, споживча кооперація, механізм фінансового контролінгу, інструменти фінансового контролінгу.

В. В. Карцева, к.э.н., доцент,
Л. М. Ремнёва, к.э.н., доцент**ПОСТРОЕНИЕ МЕХАНИЗМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

Аннотация. Обоснована целесообразность формирования системы управления предприятий и организаций потребительской кооперации с использованием финансового контроллинга на принципах системности с выделением типовых операций, основных направлений деятельности и бизнес-процессов, что позволит обеспечить стандартизацию отдельных процедур контроллинга и оценить эффективность механизма контроллинга в целом. В качестве доминирующей выделена координационная функция контроллинга. Предложен комплексный подход к построению механизма контроллинга предприятий и организаций потребительской кооперации в системе контроллинга, включающий следующие составляющие: структурирование основных направлений деятельности; декомпозицию целей и задач в рамках выбранной финансовой стратегии; финансовый мониторинг основных направлений деятельности; контроль за выполнением целевых показателей; меры по нивелированию или ликвидации отклонений.

Ключевые слова: контроллинг, финансовый механизм, финансовый контроллинг, потребительская кооперация, механизм финансового контроллинга.

V. V. Kartseva, candidate of economic sciences, associate professor,
L. M. Remniova, candidate of economic sciences, associate professor**BUILDING MECHANISM OF FINANCIAL CONTROLLING IN THE ENTERPRISES AND
ORGANIZATIONS CONSUMER COOPERATIVES**

Abstract. Advisability of forming a system of management of the enterprises and organizations of consumer cooperatives with financial controlling systemic with the principles of the types of operations, the main activities and business processes are grounded, that ensures standardization of procedures controlling individual and assess the effectiveness of the mechanism controlling the whole. As

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

the dominant is coordination function of controlling. Comprehensive approach to the construction of the mechanism controlling the enterprises and organizations of consumer cooperatives in controlling system is suggested, comprising the following components: structuring the main activities; decomposition goals and objectives within the selected financial strategy; financial monitoring of the main activities, monitoring the implementation of the targets and measures to leveling or eliminate deviations.

Keywords: *controlling, financial mechanism, financial controlling, consumer cooperatives, financial controlling mechanism.*

Постановка проблеми. В умовах фінансової глобалізації та посилення інтеграційних процесів управління фінансами займає особливе місце в забезпеченні ефективного функціонування системи споживчої кооперації, виявленні об'єктивних детермінант та сучасних векторів розвитку, досягненні поставлених фінансових завдань та цілей. Водночас, її ефективне функціонування значною мірою залежить від досконалості методів фінансового управління та відповідності побудованого механізму фінансового контролінгу сучасним потребам забезпечення релевантної адаптації підприємств та організацій споживчої кооперації до динамічних змін, невизначеності та нестійкості зовнішнього середовища в умовах глобалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом науковцями приділяється значна увага питанням розробки, побудови та впровадження системи контролінгу на підприємстві як структурної складової процесу управління. Контролінг є об'єктом дослідження в наукових роботах Ю. П. Анісіна, О. В. Гладиліна, І. Б. Гусєвої, А. Дайле, О. М. Карминського, В. Д. Ковалева, О. А. Кузаєвої, Е. Майєра, Р. Манна, Н. І. Оленева, О. М. Павлова, Т. В. Сацук, О. О. Терещенка, С. Г. Фалька, Х. М. Шугушева та інших. У літературних джерелах цих авторів розкрито концептуальні основи формування системи контролінгу.

Разом з тим аналіз вищезазначених публікацій виявив неоднозначність у трактуванні підходів до організації фінансового контролінгу та існуючі прогалини у формуванні його механізму з урахуванням особливостей системи споживчої кооперації. Водночас інтенсивність глобальних інтеграційних процесів та посилення конкуренції на товарних ринках потребує відповідних змін у теоретичних і науково-практичних поглядах на забезпечення адекватного управлінського та регулюючого впливу на розвиток фінансів у системі споживчої кооперації. В цьому контексті розробку чіткого механізму фінансового контролінгу слід розглядати як домінуючу ефективному функціонування економічних суб'єктів у системі споживчої кооперації та забезпечення її стійкого розвитку.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування доцільності формування механізму фінансового контролінгу на підприємстві в сучасних умовах господарювання, а також розробка концептуальних засад побудови механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації.

Виклад основного матеріалу. Аналіз і систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності контролінгу дозволяють виділити в історичному аспекті три основні концепції контролінгу в залежності від виділеної предметної області: з орієнтацією на систему обліку, на управлінську інформаційну систему, на систему управління підприємством у цілому. Остання концепція є домінуючою на сучасному етапі економічного розвитку. Водночас, на думку Дайле А. [3], контролінг некоректно розглядати як систему, яка автоматично забезпечує успіх підприємства, звільнюючи керівництво від функцій управління. Навпаки, контролінг завдяки інтеграції в єдину систему всього процесу від обліку до контролю, включаючи аналіз, планування і прогнозування, надає можливість сформувати цілісну координаційну систему управління на підприємстві [1,3,5]. При досягненні високого рівня координації управлінської системи у керівництва скорочуються витрати часу на прийняття управлінського рішення, а також забезпечується висока якість та відповідальність.

Фінансова складова управлінської системи в сучасних умовах господарювання є ключовою, оскільки без достатнього обсягу фінансових ресурсів неможливо досягти поставлених цілей та забезпечити практичну реалізацію фінансової стратегії, обраної підприємством. Ми дотримуємося думки, що ефективне використання фінансових ресурсів сприяє підвищенню потенційних

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

можливостей і забезпеченню подальшого розвитку господарюючих суб'єктів. Система управління підприємств та організацій споживчої кооперації повинна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також впливати на кінцевий фінансовий результат бізнес-процесів, які здійснюють економічні суб'єкти. В площині вищезазначеного досить слушним є формування системи управління з використанням фінансового контролінгу.

Оскільки домінуючою функцією контролінгу є координація, механізм фінансового контролінгу повинен бути сформований на принципах системності з виділенням типових операцій, основних напрямків діяльності і бізнес-процесів. Такий підхід до формування механізму фінансового контролінгу надасть можливість забезпечити стандартизацію окремих процедур контролінгу та оцінити ефективність механізму контролінгу в цілому.

Побудована система управління має бути зорієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті стійкого розвитку. Контролінг є саме тією складовою, яка здатна забезпечити комплексне вирішення тих чи інших проблем, що виникають у процесі діяльності. Разом з тим для ефективного функціонування такої системи необхідно сформувати механізм контролінгу, який би діяв у відповідності з визначеними напрямками діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що саме побудові механізму контролінгу не приділяється значна увага. В основному дослідники звертають увагу на інструментарій контролінгу [1,2,3,4,5,8,9], який використовується для оцінки та аналізу бізнес-процесів, а також планування та контролю. Однак окремо взятий контролінговий інструментарій не дає можливості забезпечити комплексне функціонування системи управління підприємства. На нашу думку, інструментарій є підґрунтям для формування механізму контролінгу, і якщо не буде чітко вибудованого механізму, то ефективність системи управління з використанням окремих інструментів стратегічного і оперативного контролінгу визначити досить важко.

Використання механізму контролінгу дозволяє передбачити господарську і комерційну кон'юнктуру, визначити очікуваний прибуток, виявити причини відхилень фактичних витрат від запланованих, своєчасно визначити заходи по врегулюванню таких відхилень та оптимізації співвідношення затрат та результатів [10,с.10]. Водночас, як справедливо зазначає Кузєва О. А., систему фінансового контролінгу слід розглядати як підтримку функціонування фінансового механізму. Такий механізм завжди повинен бути ринково мотивованим, налаштованим на корпоративні інтереси і на практиці являти собою прикладну модель процесу контролінгу з притаманними йому функціональними настановами з урахуванням галузевих, соціально-кадрових, фінансових, податкових та інших особливостей ведення бізнесу [7, с.48].

На наш погляд, побудову механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації необхідно починати з визначення основних складових, навколо яких і буде здійснюватися формування цього механізму.

По-перше, необхідно визначити мету побудови контролінгового механізму, яка, на нашу думку, полягає в підвищенні ефективності та якості прийняття управлінських рішень.

По-друге, визначити специфічні функції фінансового контролінгу, які сприятимуть більш чіткому функціонуванню механізму фінансового контролінгу. В даному випадку пріоритет надається координаційній функції.

По-третє, побудова механізму фінансового контролінгу має враховувати основні бізнес-процеси, що є типовими для всіх рівнів управління. Цей факт є досить важливим для багаторівневої системи управління.

По-четверте, визначити пріоритетні напрямки діяльності, які складають основу структури бізнесу.

У найбільш загальному вигляді схема механізму фінансового контролінгу для підприємств та організацій споживчої кооперації в системі контролінгу представлена на рис. 1.

Розглянемо більш детально основні складові цього механізму.

1. Структурування основних напрямків діяльності має бути спрямоване на визначення довго- і короткострокової перспективи розвитку. Для забезпечення розробки оптимальних рекомендацій щодо такого структурування необхідно дослідити вплив зовнішнього і внутрішнього середо-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

вища, визначити переваги та недоліки, загрози і можливості. Такий підхід до структурування напрямків діяльності надасть можливість визначити перспективи, що сприятимуть розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації відповідно до визначеної місії та цілей, які їй відповідають. У системі фінансового контролінгу цей аспект є досить важливим, оскільки фінансування неперспективних напрямків розвитку або нераціональних управлінських рішень призведе в майбутньому до відволікання коштів і незабезпечення фінансування діяльності в необхідних обсягах.

2. Декомпозиція цілей і завдань у рамках обраної фінансової стратегії має на меті забезпечення чіткого розподілу завдань між структурними підрозділами, які беруть участь у реалізації стратегії. Необхідною умовою досягнення позитивного результату є прозорість інформаційного поля на всіх ієрархічних рівнях управління. Найбільш прийнятним у цьому сенсі є формування збалансованої системи показників та центрів фінансової відповідальності, що надасть можливість визначити єдині підходи до формування системи планування, аналізу, моніторингу і контролю.

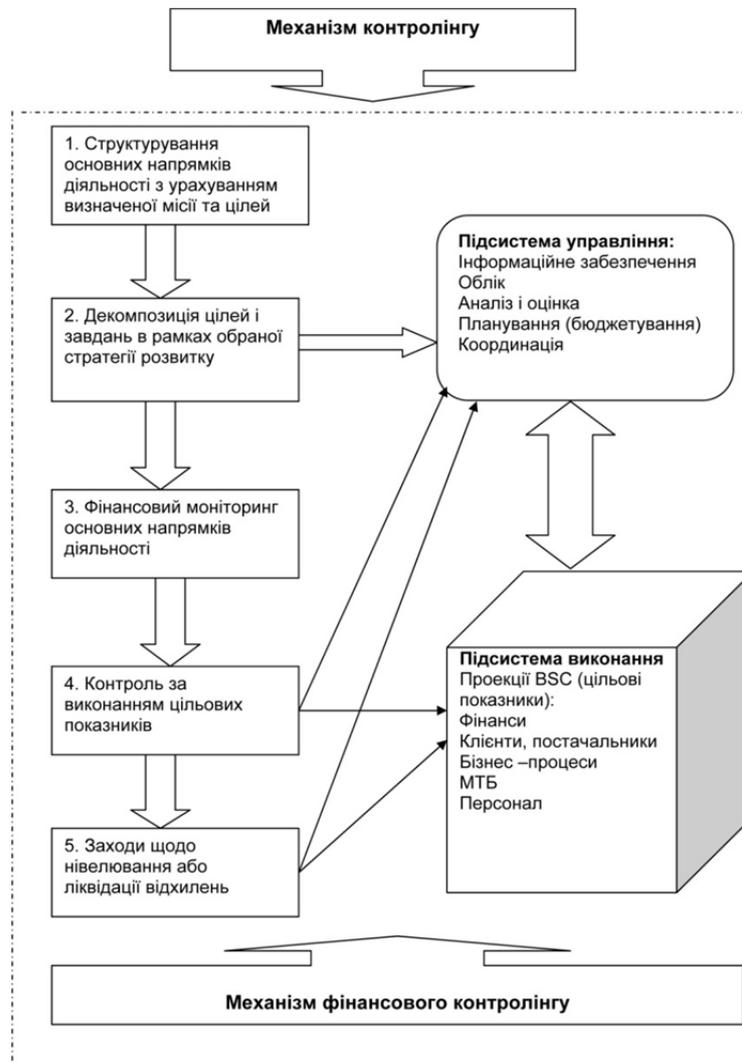


Рис. 1. Схема механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації

3. Фінансовий моніторинг основних напрямків діяльності є необхідною складовою механізму фінансового контролінгу. Проведення даної процедури дає можливість вищому менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

сформувати фінансові ресурси для забезпечення ефективної діяльності підприємства в необхідних обсягах з метою виконання обраної фінансової стратегії. Особлива увага має приділятися моніторингу грошових потоків, ліквідності, платоспроможності та підтримці фінансової рівноваги, оскільки саме ці складові входять до об'єктів фінансового контролінгу і є запорукою фінансової стабільності підприємства.

4. Контроль за виконанням цільових показників є наступною складовою механізму фінансового контролінгу, без якої неможливо досягти поставлених цілей. Визначення цільових показників у системі стратегічного контролінгу сприяє формуванню структурованої управлінської інформації, що в цілому позитивно впливає на результати діяльності і дає можливість контролювати їх виконання. Результати контролю за виконанням визначених цільових показників орієнтують керівництво підприємства на чітке розуміння причин виникнення тієї чи іншої господарської ситуації. Важливим моментом для досягнення визначених цільових показників є їхня узгодженість у рамках обраної фінансової стратегії, оскільки стратегія є головним механізмом узгодженості поставлених цілей.

5. Заходи щодо нівелювання або ліквідації відхилень підсумовують низку складових механізму фінансового контролінгу підприємства. Даний етап є досить важливим, оскільки дає можливість керівництву зробити відповідні висновки, враховуючи дані, отримані при виконанні попередніх етапів. Причому важливість цього етапу залежить від своєчасності отримання інформації та вмілого її використання з урахуванням цілей, поставлених підприємством для реалізації фінансової стратегії.

Наведена вище схема механізму фінансового контролінгу виокремлює найбільш загальні напрямки реалізації обраної фінансової стратегії. Кожен з етапів механізму фінансового контролінгу має у своєму складі як довго-, так і короткострокові перспективи розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації.

Висновки. Між фінансовим механізмом і фінансовим контролінгом існує тісний взаємозв'язок, оскільки дієвість фінансового механізму безпосередньо залежить від правильно визначених інструментів фінансового контролінгу. Необхідно також враховувати стратегічні й оперативні можливості підприємства в рамках механізму фінансового контролінгу. Так, зокрема, обрана фінансова стратегія дає можливість сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, що відповідають обраній стратегії. Після досягнення мети фінансова стратегія припиняє своє існування до моменту прийняття нових довгострокових пріоритетних напрямків діяльності, що потребують визначення стратегії.

З метою забезпечення релевантної адаптації підприємств та організацій споживчої кооперації до динамічних змін, невизначеності та нестійкості зовнішнього середовища система їхнього управління повинна формуватися з використанням фінансового контролінгу на принципах системності з виділенням типових операцій, основних напрямків діяльності й бізнес-процесів, що дозволить стандартизувати окремі процедури контролінгу та оцінити ефективність механізму контролінгу в цілому. В запропонованій схемі механізму фінансового контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації виділено такі важливі складові, як структурування основних напрямків діяльності, декомпозицію цілей і завдань у рамках обраної фінансової стратегії, фінансовий моніторинг основних напрямків діяльності, контроль за виконанням цільових показників, заходи щодо нівелювання або ліквідації відхилень.

Практична дія механізму фінансового контролінгу має ґрунтуватися на конкретних інструментах та методичних підходах, які реально дозволяють фінансовому контролінгу реалізувати свої функції. Крім того, практична реалізація інструментарію фінансового контролінгу можлива за умов визначення системи якісних і кількісних показників, за допомогою яких можна оцінити діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації в оперативному режимі з орієнтацією на майбутнє. Підприємство має по кожному показнику визначити його планове значення, яке потім порівнюється з фактичним, ґрунтуючись на відповідних методах аналізу та оцінки діяльності, з виявленням впливу факторів на той чи інший показник.

Література

1. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003. – 280 с.
2. Гусева И. Б. Контроллинг в системе управления предприятием: монография / И. Б. Гусева; НГТУ. – Н. Новгород : РИО НГТУ, 2007. – 245 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; пер. с нем.; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 336 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Ковалева В. Д. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности: монография / В. Д. Ковалева, А. В. Гладилін. – Ставрополь : Сервисшкола, 2005. – 168 с.
5. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – [2-е изд.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; пер. с нем. – [4-е изд.]. – М. : Альпина Паблишерс, 2009. – 269 с.
7. Кузаева О. А. Совершенствование механизма функционирования контроллинга и финансового контроля: монография / О. А. Кузаева. – М. : Дашков и К^о, 2006. – 144 с.
8. Контроллинг: монография / В. М. Лальк, А. А. Пахомов, Т. В. Петрова, М. Ю. Сомкова. – М. : МГТУ им. А. Н. Косыгина, 2005. – 251 с.
9. Сацук Т. П. Контроллинг в управлении организациями торговли: монография / Т. П. Сацук. – М. : Финансы и кредит, 2008. – 136 с.
10. Торопова Е. В. Управление издержками в системе оперативного контроллинга / Е. В. Торопова, А. П. Полушин. – Йошкар-Ола : МарГТУ, 2004. – 204 с.
11. Шугушев Х. М. Контроллинг: монография / Х. М. Шугушев. – Нальчик : КБГСХА, 2004. – 120 с.

References

1. Aniskin, Yu. P., & Pavlova, A. M. (2003). *Planning and Controlling*. Moscow: Omega-L.
2. Guseva, I. B. (2007). *Controlling in the enterprise management system: monograph*. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University.
3. Deyhle, A. (2000). *Controller-Praxis: Führung durch Ziele, Planung und Kontrolle* (13., überarb. Aufl. ed.). Gauting/München: Management-Service-Verl.
4. Kovaleva, V. D., & Gladilin, A. V. (2005). *Financial controlling in business: monograph*. Stavropol: Servisshkola.
5. Karminskiy, A. M., Olenev, N. I., Primak, A. G., & Falko, S. G. (2002). *Controlling business. Methodological and practical bases for the construction of controlling organizations* [2nd ed.]. Moscow: Finansy i statistika.
6. Horváth, P. (2009). *Das Controllingkonzept der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem* (Orig.-Ausg., 7., vollst. überarb. Aufl. ed.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
7. Kuzayeva, O. A. (2006). *Improving of the mechanism functioning controlling and financial control: monograph*. Moscow: Dashkov i K^o.
8. Lalk, V. M., Pakhomov, A. A., Petrova, T. V., & Somkova, M. Yu. (2005). *Controlling: monograph*. Moscow: Moscow State Textile University named after A. N. Kosygin.
9. Satsuk, T. P. (2008). *Controlling of the management of trade organizations: monograph*. Moscow: Finansy i kredit.
10. Tоропова, Ye. V., & Polushin, A. P. (2004). *Cost management system in the system of operational controlling*. Yoshkar-Ola: MarSTU.
11. Shugushev, Kh. M. (2004). *Controlling: monograph*. Nalchik: Kabardino-Balkarian State Agricultural Academy.

Надійшла 20.11 2013