

7. Корнеев В.В. Кредитні та інвестиційні потоки капіталу на фінансових ринках / В.В. Корнеев. - К. : Наук.-дослідн. фінансовий ін-т при Мін-ві фінансів України, 2003. - 371 с.
8. Функционирование рыночной экономики // Рынок / Уклад. А.А. Чухно. - К. : Україна, 1995. - С. 352-444.
9. New Webster's Dictionary and Thesaurus of English Language / Revised and updated, printed and manufactured in USA, 1993. - 1149 p.
10. Webster's Ninth New Collegiate Dictionary / Copyright by Merriam-Webster Inc., USA, 1986. - 1561 p.

УДК 658,15

Карцева В.В. к.е.н, доцент

Полтавський університ споживчої кооперації України

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті розглядаються теоретичні та практичні аспекти щодо формування системи фінансового контролінгу на підприємстві. Визначені цілі, завдання, функції фінансового контролінгу на підприємстві. Автором запропонована процедура поетапного формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: фінансовий контролінг, система фінансового контролінгу, цілі, завдання, функції.

W. Karzeva

APPROACHES TO FORMATION OF FINANCIAL CONTROLLING THE ENTERPRISE

The article deals with the theoretical aspects of the essence of the company financial controlling system. Goals, objectives, functions of company financial controlling were defined. The author suggests the procedure is the gradual formation of financial controlling of the company.

Keywords: financial controlling, the system of financial controlling, objectives, goals, functions.

Карцева В.В.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования системы финансового контроллинга на предприятии. Определены цели, задачи, функции финансового контроллинга на предприятии. Автором предложена процедура поэтапного формирования системы финансового контроллинга на предприятии.

Ключевые слова: финансовый контроллинга, система финансового контроллинга, цели, задачи, функции.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок важливими науковими та практичними завданнями. Суттєві зміни в економіці, які здійснюються в усіх сферах діяльності господарюючих суб'єктів, свідчить про те, що реалії сьогодення вимагають нових підходів до системи управління. Останнім часом серед фінансових «дефініцій» усе частіше використовують слово «контролінг», як складову системи управління підприємством. Зміна організаційних підходів до управління господарюючим суб'єктом призвела до формування нової парадигми управління на базі контролінгу. В статті автор досліджує необхідність побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві з метою підвищення ефективності діяльності. Запропоновано поетапне формування системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Концепція контролінгу сформувалась в межах регулювання системи управління підприємством. Останнім часом значна увага приділяється фінансовому контролінгу як

ключовій складовій не тільки системи контролінгу, а й загальної системи управління підприємством. В попередніх дослідженнях нами приділена увага систематизації інструментарію контролінгу, підходи до формування концепції контролінгу на підприємстві, розглянуті основні елементи системи контролінгу та сформульована авторська точка зору взаємодії складових системи контролінгу на підприємстві.

Розвиток теорії контролінгу відображено у працях І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона та інших. Розвитку концептуальних положень присвячені праці таких вчених, як: А. Дайле, Е. Майєра, Р. Манна, Д. Хана, К. Хомбурга, Г. Піча, Х. Фольмута. Серед дослідників країн СНД найбільш вагомий внесок в розвиток теорії контролінгу зробили російські вчені С. Данілочкіна, О. Карминський, І. Маринюк, М. Оленєв, О. Потоцька, О. Примак, Ф. Пісчанов, Д. Попов, С. Фалько та ін. Дослідженнями проблем контролінгу займалися і вітчизняні вчені І. Бланк, В. Геєць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терешенко, М. Пушкар, Л. Сухарева.

Цілі статті. Формування системи контролінгу на підприємстві ґрунтується на концептуальних засадах американської та німецької моделей контролінгу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. «Контролінг як концепція управління реалізується через комплекс взаємопов'язаних між собою сфер і функцій управління. В кожній сфері є свій стиль, предмет (об'єкт) управління» [7, с.7].

Контролінг призначений забезпечити оптимізацію стратегічних цілей бізнесу з підтримкою рентабельності та підвищенні вартості підприємства. Таким чином на передній план висуваються фінансові функції, які мають бути виконані завдяки використанню методів, інструментів, прийомів контролінгу. «Процес контролінгу - постійно поновлюваний процес, в якому усі елементи за змістом та часом логічно взаємопов'язані» [5, с.38].

В загальній системі контролінгу виокремлюється такий сегмент управління, як фінансовий контролінг, який не підміняє фінансовий менеджмент, а навпаки забезпечує його якісне функціонування.

Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling) визначила місію контролера на підприємстві. Згідно цієї місії контролери:

- Забезпечують транспарентність результатів, фінансів, процесів, стратегій, з метою підвищення ефективності;
- Координують підцілі і підплани в рамках єдиного цілого та організують систему внутрішньфірмової звітності;
- Вибудовують процес постановки цілі, планування і управління таким чином, щоб кожен співробітник підприємства був зорієнтований на досягнення мети компанії;
- Забезпечують збір необхідних даних;
- Створюють та обслуговують контролінгові системи [3].

Павленков М.М. підкреслює, що «за своїм функціональним наповненням та ролі система контролінгу повинна займати центральне місце в системі менеджменту підприємства» [4, с.59]. В загальній системі контролінгу підприємства має бути виділений один з центральних блоків для забезпечення координації і контролю на найбільш пріоритетних напрямках фінансово-господарської діяльності. Фінансовий контролінг є саме тією складовою, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та створює умови для своєчасного коригування фінансових планів у відповідності з новими умовами діяльності.

Цілі та завдання фінансового контролінгу є взаємопов'язаними між собою, оскільки вони є підґрунтям для визначення задач, які має виконувати підприємство для досягнення поставленої мети. В найбільш загальному вигляді взаємозв'язок між цілями та завданнями фінансового контролінгу можна представити наступним чином (табл.1).

Основні цілі та завдання фінансового контролінгу підприємства

Цілі фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу
Підтримка ліквідності та платоспроможності підприємства в рамках визначених нормативних показників	Аналіз і оцінка організаційно-економічних умов розвитку та ресурсного потенціалу на підставі фінансової звітності
Підтримка фінансової стійкості на довгострокову перспективу	Оцінка впливу факторів на фінансовий результат діяльності підприємства
Забезпечення відповідного рівня рентабельності	Формування та реалізація фінансових планів підприємства
Забезпечення фінансової рівноваги	Оцінка фінансових рішень за допомогою методів та інструментів фінансового контролінгу
Забезпечення зростання вартості капіталу	Формування організаційної структури та принципів фінансового контролінгу підприємства

Завдання та цілі досягаються завдяки специфічним функціям фінансового контролінгу в рамках сформованої та діючої системи управління. На наш погляд в цьому контексті доцільно виділити основні функції фінансового контролінгу:

- Моніторинг за виконанням фінансових показників і встановлених нормативів.
- Визначення відхилень фактичних фінансових результатів діяльності від запланованих.
- Оцінка фінансового стану підприємства на підставі аналітичних даних.
- Прийняття управлінських рішень для забезпечення нормалізації фінансового стану та підтримки фінансової рівноваги з урахуванням поставлених цілей в рамках визначеної стратегії.
- Коригування діючої стратегії підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Можна відмітити, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Таким чином головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

Ми дотримуємось думки, що саме чітко побудована система фінансового контролінгу має забезпечити ефективне функціонування підприємства на довгострокову перспективу. Фінансовий контролінг не може існувати окремо від системи управління підприємством, він має її доповнювати і забезпечувати більш ефективне функціонування і реалізацію. «Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності й платоспроможності [6, с.405]. Проведене дослідження дає підстави для твердження щодо необхідності формування системи фінансового контролінгу підприємства в рамках діючої системи управління, як ключової складової підтримки фінансової стійкості та рівноваги при мінімізації впливу ризику.

Вважаємо за потрібне запропонувати наступні етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві з урахуванням визначених цілей, завдань та функцій, оскільки система управління підприємством має відповідати вимогам сьогодення (рис.1) .

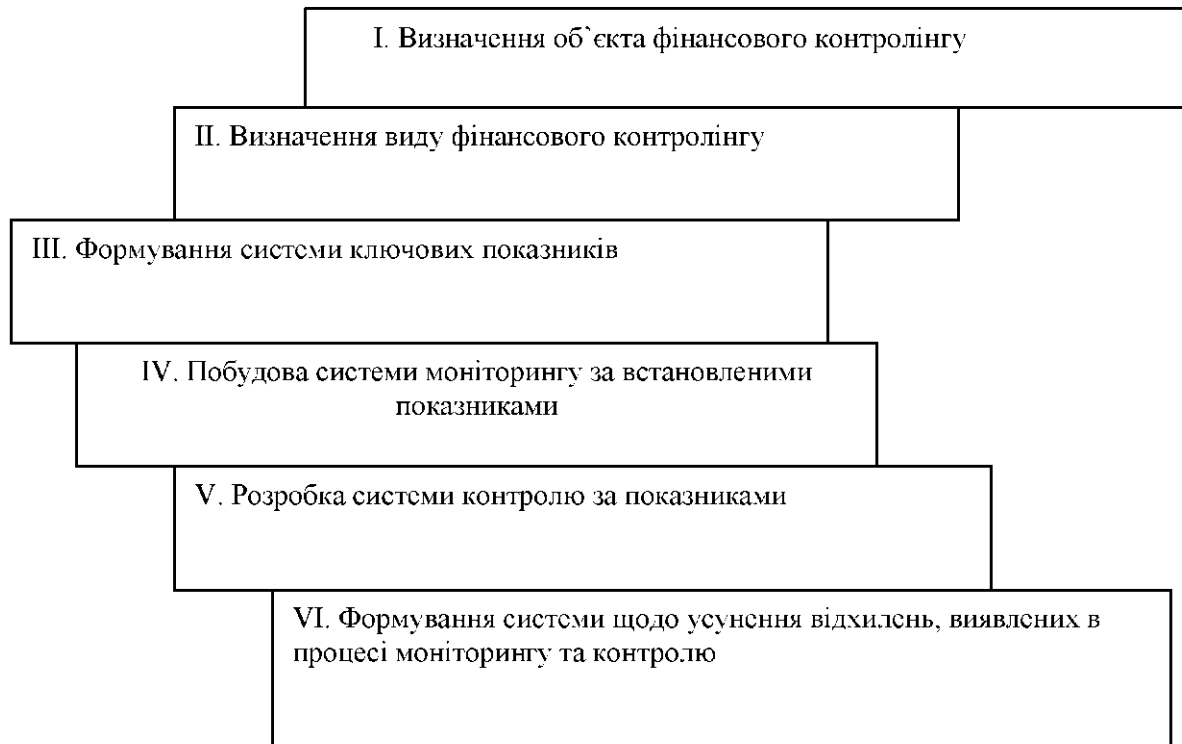


Рис.1 Основні етапи формування системи фінансового контролінгу на підприємстві

I етап передбачає визначення за основними напрямками фінансової діяльності підприємства об'єктів фінансового контролінгу. На нашу думку основними об'єктами фінансового контролінгу можуть бути: прибуток, обсяг реалізації, грошові потоки, витрати.

II етап передбачає виокремлення функцій та періодичність використання стратегічного та оперативного фінансового контролінгу.

III етап формує якісні характеристики фінансового контролінгу підприємства. Для цього необхідно визначити ключові показники, що входять до системи фінансового контролінгу та визначити їх пріоритетність. При виборі показників необхідно обов'язково враховувати ієрархічну складову та можливість зведення показників в цілому по підприємству. Крім того необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, напрямки фінансової діяльності та використання фінансових ресурсів. Слід враховувати той факт, що тільки ті показники, які можна виміряти кількісно піддаються контролю та управлінню. Показники можуть встановлюватись як абсолютні так і відносні, причому їх розмір може змінюватись в часі і коригуватись при необхідності.

IV етап після визначення пріоритетності показників за ієрархічними рівнями та встановлення їхнього кількісного виміру, формують систему моніторингу, тобто «систему постійного стеження», яка є невід'ємною і найбільш мобільною складовою системи фінансового контролінгу. Метою моніторингу є постійне спостереження за показниками, які визначені пріоритетними для забезпечення стійкого розвитку

підприємства. Основне завдання моніторингу - це постійність та своєчасність виявлення недоліків і відхилень із з'ясуванням впливу факторів, що спричинили таке відхилення.

V етап є важливим з точки зору результативності системи в цілому. Після визначення ключових факторів успіху, побудови збалансованої системи показників та системи моніторингу необхідно розробити систему контролю за цими показниками. Розробку такої системи доцільно здійснювати поетапно:

По-перше, необхідно створити інформаційну базу, необхідну для розрахунку абсолютних і відносних фінансових показників, що визначають результати фінансово-господарської діяльності.

По-друге, у відповідності до системи фінансових показників визначаються кількісні показники, що відображають фактичні значення кількісних стандартів контролю. При цьому необхідно враховувати обов'язковість порівнянності встановлених стандартів (нормативів, планів) та показників, що контролюються з використанням інформаційної бази та методів фінансового аналізу.

По-третє, формується система форм контрольних звітів, які мають складати виконавці. З метою підвищення ефективності фінансового контролінгу інформація повинна бути стандартизованою і кожен виконавець у звіті має показати:

- фактичне значення показника у співставленні з передбаченим;
- визначити розмір відхилень та зробити факторний розподіл обсягу відхилень, якщо це можливо поррахувати;
- пояснити причини відхилень з вказанням винних осіб, якщо причиною відхилень є фактори внутрішнього характеру;
 - форма звіту залежить від доведеного плану щодо кількості контрольованих показників.

По-четверте, необхідно визначити періодичність подання звітів або інформації по кожному показнику або групі показників. В залежності від значущості та можливості коригування контрольованих показників період подання інформації може бути подекадний, помісячний або поквартальний.

По-п'яте, необхідно встановити розміри відхилень у відсотках до стандартів (норм, планів) і чим довший період звіту, тим меншим буде обсяг відхилень. Підприємство самостійно встановлює розмір відхилень, враховуючи особливості фінансово-господарської діяльності та критеріїв критичності показника. Так відхилення можуть бути як позитивними так і негативними, крім того в рамках негативних відхилень можливі відхилення припустимі та неприпустимі. (при подекадній звітності відхилення 20% -25% від плану, при помісячному звіті - 15% -20%, при поквартальному звіті - 10% - 15%).

По-шосте завершальним кроком етапу контролю є виявлення причин відхилень по встановленим показникам як в цілому по підприємству, так і по підрозділам або центрам відповідальності. Основна увага приділяється критичним відхиленням. При необхідності за результатами контролю можуть бути внесені зміни в систему показників поточних планів та бюджетів підприємства.

VI етап. За результатами моніторингу та контролю керівництво та менеджери підприємства можуть приймати відповідні рішення для забезпечення його ефективної діяльності та підтримки фінансової рівноваги на належному рівні. Альтернативні варіанти дій керівництва підприємства можуть бути такі:

1.«Не вживати ніяких дій» і залишити все так як є, продовжувати контролювати ситуацію, у випадку, якщо розмір негативних відхилень незначний і набагато нижче визначеного критерію.

2. «Ліквідувати відхилення» у разі виявлення значних відхилень по факту від встановлених нормативів. В даному випадку обов'язково з'ясовуються причини таких відхилень та вивчаються можливості використання резервів з метою усунення відхилень. Резерви розглядаються як в контексті фінансово-господарської діяльності в цілому, так і за окремими фінансовими операціями. Одним з виходів може бути запропонований режим економії і посилений контроль за витратами.

3.«Коригування системи планових та нормативних показників» у випадку відсутності або недостатності резервів. В даному випадку розглядається питання коригування цільових нормативних показників та показників фінансових планів і, як вихід, - зменшення обсягів або припинення діяльності окремих підрозділів підприємства.

4.«Комбінований підхід до усунення відхилень» - можливе використання різних варіантів усунення виявлених відхилень. Керівництво має прийняти рішення після ретельного вивчення причин відхилень та можливостей структурних одиниць підприємства щодо їх усунення.

Сформована таким чином на підприємстві система фінансового контролінгу сприятиме підвищенню ефективності процесу управління завдяки своєчасному усуненню виявлених недоліків. Ісаєва О.В. звертає увагу, що саме «раціональна структура управління контролінгу має упорядкувати, пов'язати і його елементи, якими стануть існуючі та такі що формуються служби, групи, а також окремі працівники, на яких покладено виконання тих чи інших функцій управління реалізацією процесу контролінгу» [2, с.67].

Висновки. В результаті формування системи фінансового контролінгу на підприємстві створюється база спеціалізованої інформації, яка необхідна керівництву як для стратегічного, так і для оперативного управління. Цінність такої інформації полягає в тому, що її формування ґрунтується на принципах обмеженості ресурсів, можливостей альтернатив вибору рішення, врахуванні впливу факторів виробничого і невиробничого характеру на фінансово-господарську діяльність.

На думку Гогуа Н.К. «організаційне виділення фінансового контролінгу в загальній системі управління сприяє створенню більш прийнятних умов для розгляду ліквідності в числі важливих факторів, що враховуються при прийнятті управлінських рішень. Таким чином виникає переважна орієнтація контролінгу підприємства на такі аспекти, як рентабельність і раціональність ведення господарства (контролінг доходів)» [1, с.7]. Завдяки фінансовому контролінгу система управління підприємством спрямовується на підвищення дохідності, вартості підприємства, оптимізації джерел фінансування.

Список використаних джерел:

1. Гогуа Н.К. Организация контроллинга в строительном бизнесе с учетом рисков/ Н.К. Гогуа. М.: СИП РИА, 2000. - 184 с.
2. Исаева О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга промышленного предприятия: монография / О.В. Исаева, И.Л. Борисенко. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. - 210 с.
3. Миссия контроллера // <http://www.controlling-akademie.ru/about/igc>
4. Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М.Н. Павленков. - Нижний Новгород: из-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2007. - 364 с.
5. Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес - контроллинг/ Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова ; М.: Издательство «Альфа-Пресс». - 2006.- 288 с.
6. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник./ О.О.Терещенко - К.: КНЕУ, 2003. - 554 с.
7. Торопова Е.В., Полушин А.П. Управление издержками в системе оперативного контроллинга: Научное издание. - Йошкар - Ола : МарГТУ, 2004. - 204 с.