

Бабяк Н.Д.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів підприємств
ДВНЗ “Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана”

Буратчук Н.Ю.,

аспірант кафедри фінансів підприємств
ДВНЗ “Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана”

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ І ХОЛДИНГАХ

Узагальнено науково-практичний досвід організації та функціонування системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів ієрархії бізнес-структур, які входять до складу транснаціональних корпорацій і холдингів. Проаналізовано систему фінансового контролінгу бізнес-груп, окреслено коло проблем, що виникають при побудові системи контролінгу дочірньої компанії. Визначено основні домінанти вітчизняної концепції фінансового контролінгу.

Research and practical experience of management and functioning of the management decisions database system by business managers of different hierarchical levels in institutions of transnational corporations and holding companies is generalized. The system of financial controlling business groups is identified as well as the range of problems in constructing a system of controlling a subsidiary company is outlined. The basic dominants of the domestic financial controlling concept are determined.

Ключові слова: фінансовий контролінг, функції контролінгу, інформаційне забезпечення, ТНК і холдинги, координація бізнес-процесів, конгруентність цілей, ERP-система, аутсорсинг.

Ринкові умови господарювання потребують від транснаціональних корпорацій (ТНК) і холдингів надзвичайної організованості, злагодженості дій, віддачі і, в остаточному підсумку, максимальної ефективності фінансово-господарської діяльності. Сучасний ринок — це гостра конкуренція, боротьба за місця збуту продукції, забезпечення партнерських відносин із постачальниками й покупцями, завоювання першості щодо якісних параметрів продукції.

Науково-технічний прогрес, динаміка внутрішнього та зовнішнього середовища спонукають до перетворення сучасних ТНК і холдингів на складні інформаційно-технічні системи. Формування економічної політики компанії передбачає високий рівень інформаційного забезпечення, досягнення якого можливе за умови злагодженої аналітичної системи — фінансового контролінгу.

Метою статті є узагальнення науково-практичного досвіду організації та функціонування системи фінансового контролінгу в транснаціональних корпораціях і холдингах, які здійснюють свою діяльність на теренах України, та визначення на цій підставі основних домінант і першочергових завдань із розробки теоретико-методичних засад національної концепції фінансового контролінгу.

© Бабяк Н.Д., Буратчук Н.Ю., 2012

Останніми роками в економічній літературі дедалі більше уваги приділяється проблематиці контролінгу у сфері теорії і практики управління діяльністю компанії. Контролінг являє собою ефективний інструмент ринкових перетворень, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, під яким частіше за все розуміють процес інформаційного забезпечення керівників усіх рівнів управління підприємством під час прийняття ними управлінських рішень і методичний супровід цього процесу. Водночас фінансовий контролінг можна інтерпретувати як систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії¹.

Фінансовий контролінг є найважливішим засобом успішного функціонування і транснаціональних корпорацій та холдингів, що об'єднує елементи обліку, аналізу, контролю, планування й забезпечує як оперативне, так і стратегічне управління процесом досягнення цілей і результатів діяльності бізнес-групи. Його основна мета — забезпечити інформаційну прозорість об'єкта управління для можливості прийняття ефективних рішень на всіх рівнях управління.

Особливості впровадження системи фінансового контролінгу в транснаціональних компаніях і холдингах пов'язані з багаторівневою ієрархією організаційної структури управління й територіальним розподілом діяльності, різноманітним застосовуваних інформаційних систем, наявністю кількох фокусів управління, постійними змінами структури управління в умовах мінливої зовнішньої ситуації.

У ході вирішення питання побудови моделі фінансового контролінгу учасників ТНК і холдингу необхідно враховувати наведені особливості. При цьому така модель повинна, з одного боку, бути доступною до застосування в усіх структурних одиницях бізнес-групи, тобто всеосяжною, з другого — гнучкою до зміни структури холдингу залежно від зміни зовнішнього середовища.

Інформаційна система, яка забезпечує менеджмент будь-якої компанії управлінською інформацією, є цілісним об'єктом, що складається з таких основних компонентів²:

1. Аналітична складова — відповідає за процес обробки облікових даних для підготовки управлінської інформації.
2. Облікова частина — відповідає за документування, тобто за фіксацію отриманих даних у певному порядку з метою подальшого аналізу.
3. Організаційна складова — призначена для керівництва процесом інформаційного забезпечення. Елементами організаційної частини є функції, структура підпорядкування й координації.

¹ Терещенко О.О., Стащук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського “круглого столу”) // *Фінанси України*. — 2011. — № 2. — С. 117—126.

² Галиев А.Н. Методическое обеспечение процесса построения системы контроллинга в холдинге // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 2008. — № 3. — С. 139—144.

4. Програмна частина — являє собою програмний продукт, який дає змогу створити єдине інформаційне поле й підтримує аналітичний та обліковий компоненти.

Слід зазначити, що діюча в Україні практика організації та функціонування системи інформаційного забезпечення системи управління в ТНК і холдингах широко обговорювалася на засіданні “круглого столу”, яке відбулося на базі Інституту фінансового контролінгу ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” у грудні 2011 р. Участь у дискусії взяли представники таких компаній, як “Лореаль Україна”, “Кока-Кола Беверіджиз Україна”, “Август-Україна”, “УкрАВТО”, “Арма Моторс”, “Старлайт Медіа”, “Ернст енд Янг”, “БДО”, НАК “Нафтогаз України” та ін.

Як зазначив директор Інституту фінансового контролінгу, професор О.О. Терещенко, фінансовий контролінг є мозковим центром компанії, який покликаний забезпечувати інформаційно-методичну підтримку фінансових рішень та координацію окремих підсистем управління. Кожна компанія — українська або іноземна — має власну особливу систему менеджменту, корпоративну культуру, інформаційне середовище. Тому й система фінансового контролінгу та набір його компетенцій є унікальними для кожного підприємства. Існує певний базовий перелік функціональних блоків контролінгу, зокрема: координація; інформаційно-аналітичне забезпечення; внутрішній контроль; консалтинг та методологічне забезпечення; організаційна підтримка системи прийняття управлінських рішень тощо.

Практична реалізація наведених функцій контролінгу визначається особливостями компанії як системи. Проблематика розмежування цих функцій у ТНК, що виходять на вітчизняний ринок, є особливо актуальною для України — держави, для якої іноземні інвестиції є важливим фактором розвитку економіки. Дискусія на “круглому столі” велася навколо питання щодо арсеналу інструментів контролінгу, якими оперують відповідні служби на рівні окремих підприємств вертикально інтегрованої корпорації та центрального апарату контролінгу.

Згідно з тезою фінансового директора компанії “Лореаль Україна” Ігоря Примака, загальна модель контролінгу в косметичній корпорації “Лореаль” визначається в централізованому порядку на рівні регіонального управління (зони країн), регламентація ж окремих бізнес-процесів здійснюється кожним підрозділом компанії окремо, залежно від особливостей економічних умов діяльності та ринку країни місцезнаходження. Разом із тим служби контролінгу зони країн також є вертикально підпорядкованими: контролер зони країн СНД підпорядковується контролеру зони країн Східної Європи, який, у свою чергу, відповідає перед центральним апаратом управління. Тобто в таких компаніях фінансовий контролер має подвійне підпорядкування: керівництву підприємства та керівництву центрального апарату контролінгу. Слід зауважити, що схожа модель контролінгу використовується в багатьох транснаціональних корпораціях, що мають свої представництва в Україні та країнах СНД.

Це зумовило постановку питання інформаційної асиметрії та проблеми конфлікту інтересів, які виникають при подвійному підпорядкуванні (лінійному та функціональному). Обговорювалися також важливість ротації фінансових контролерів та обмін досвідом упровадження управлінських інструментів, що поширено серед транснаціональних корпорацій.

У ході дискусії було з'ясовано, що контрольну функцію фінансового контролінгу в ТНК і холдингах здебільшого виконують працівники центрального апарату управління. Така ситуація має місце як у компанії “Лореаль”, так і в ряді інших вітчизняних холдингів. За словами І. Примака, контрольну функцію контролінгу в цій компанії виконує служба внутрішнього аудиту, яка функціонує на рівні менеджменту зони країн. Зокрема, представники цієї служби періодично здійснюють перевірку функціонування найважливіших бізнес-процесів компанії. При цьому аудитори ідентифікують внутрішній контроль систем управління, що підтримують кожен із найважливіших бізнес-процесів, та оцінюють їхню ефективність. Підсумком цієї роботи є рекомендації для служби фінансового контролінгу.

За словами іншого учасника “круглого столу” — представника корпорації “УкрАВТО” Б. Беззуба, у компанії внутрішній аудит входить до компетенції служби фінансового контролінгу. Він забезпечує контроль діяльності регіональних підрозділів як із боку центрального апарату, так і з боку власників. На рівні кожного регіонального підприємства холдингу функції контролінгу виконує один працівник, що безпосередньо підпорядковується лише центральному апарату. Таку концепцію побудови контролю підтримав В. Габриелян, комерційний директор ТОВ “Арма Моторс” (офіційний дистриб’ютор компанії “Renault Україна”), який висловив слушну думку про те, що будь-яка діяльність у компанії пов’язана з фінансовим аспектом її діяльності. Тому якщо в компанії формально не існує служби контролінгу як такої, її функції виконують інші підрозділи. Наприклад, служба маркетингу здійснює аналіз конкуренції, відділ кадрів — розробку і впровадження системи мотивації, комерційний відділ — бюджетування й аналіз відхилень. Представник компанії зауважив, що зі збільшенням обсягів діяльності й розвитком бізнесу, із перетворенням компанії на інтегровану систему проблема ефективності управління та забезпечення координації бізнес-процесів і конфлікту інтересів відчувається дедалі гостріше.

Таким чином, учасники засідання дійшли спільного висновку, що специфіка контролінгу прямо пов’язана з розміром компанії. Водночас усі присутні підтримали тезу професора О.О. Терещенка про те, що ефективне функціонування інструментів контролінгу навіть у невеликій компанії неможливе без їх координації. На практиці така координація здійснюється через функціонування служби фінансового контролінгу, завдяки якій можливим стає не лише узгодження інтересів окремих ланок бізнес-процесу, а і створення умов для так званої конгруентності цілей (*goal congruence*) та досягнення системного ефекту. З одного боку, чим більшою є компанія, тим складнішими стають бізнес-процеси, тим сильнішою є внутрішня динаміка, тим відчутнішою — взаємозалежність елементів підприємства, тим вищим — ризик конфлікту цілей та інтересів; з другого

боку, виникає системний ефект: компанія стає здатною до саморозвитку й саморегуляції. З цієї точки зору, підприємство в цілому слід розглядати як систему стримувань і противаг, ключовим фактором успіху якої є координація бізнес-процесів усередині неї через функціонування підсистеми стратегічного контролінгу.

У ході “круглого столу” також ставилося питання про доцільність упровадження аутсорсингу у сфері фінансового контролінгу. При цьому науковці наводили аргументи на користь аутсорсингу, тоді як більшість представників-практиків намагалися їх спростувати, згадуючи про комерційну таємницю, складність або численність бізнес-процесів і схильність консалтингових фірм до нехтування особливостями кожного підприємства. В підсумку більшість учасників дійшли згоди щодо доцільності в деяких випадках передання на аутсорсинг окремих сфер фінансового контролінгу, а саме консалтингових, методичних, аналітичних питань. Та коли говорити про контролінг як підсистему, що спрямована на підвищення ефективності бізнесу шляхом координації бізнес-процесів, а подекуди й дає змогу досягти ефекту синергії від поєднання управлінських інструментів, то комплексний аутсорсинг у цьому контексті є недоцільним, особливо для ТНК і холдингів.

За сучасних умов ведення бізнесу компетенцію контролінгу на підприємстві дедалі частіше пов'язують із його інформаційною функцією. Зазвичай 20 % управлінської інформації забезпечують 80 % успіху компанії. Тому для налагодження ефективної системи контролінгу потрібно забезпечити якісну технічну обробку інформації, швидку її інтерпретацію й відсіювання нерелевантної частини. Звичайно, для цього необхідно користуватися сучасними програмними продуктами. Професор Національного університету “Кієво-Могилянська академія” С.В. Івахненко навела низку аргументів на користь того, що успішна реалізація функцій контролінгу в ТНК і холдингах неможлива без упровадження дієздатних ERP-систем.

Разом із тим серед учасників засідання були і противники використання ERP-систем на українських підприємствах на сучасному етапі. Представники бізнес-структур справедливо зауважили, що досить часто впровадження таких систем не дає належного економічного ефекту, адже в невеликій компанії, яка розвивається, використання можливостей програм ІС: Бухгалтерія та MS Excel цілком достатньо для збору й обробки управлінської інформації. З точки зору менеджменту компанії, що є частиною холдингу, така теза є справедливою. Тим не менше, в епоху інформаційного суспільства, поряд із зростанням конкуренції та посиленням внутрішньої динаміки компанії як системи, можливостей простих програмних продуктів буває недостатньо для того, щоб система залишалася гнучкою й конкурентоспроможною. Якщо розглядати українське підприємство як частину транснаціональної корпорації, топ-менеджмент на рівні центрального апарату управління буде зацікавлений у стандартизації обліку в компаніях групи з метою зручності подальшої консолідації фінансової й управлінської звітності та забезпечення релевантної інформації для користувача. При цьому така звітність має бути достовірною, повною, надійною; фінансовий контролер повинен забезпечити її порівнянність зі звітністю інших компаній холдингу задля ефективної

оцінки результативності їхньої діяльності. Один з учасників дискусії нагадав про практику ротації контролерів та управлінського персоналу в ТНК як ще один аргумент на користь упровадження дієздатних ERP-систем у компаніях з іноземними інвестиціями. З цієї точки зору, такі інвестиції на найвищому рівні управління транснаціональної корпорації є більш ніж доцільними. Загалом учасники “круглого столу” дійшли спільного висновку про те, що впровадження ефективних систем управління ресурсами на українських підприємствах — це питання часу.

На практиці доволі часто бізнес-процеси та політика управління у ТНК є суворо регламентованими. Йдеться про те, що при відкритті представництв в Україні центральний апарат управління ставить перед персоналом завдання дотримуватися існуючих принципів управління корпорації та будувати бізнес-процеси, корпоративну культуру, систему мотивації за аналогією з іншими підприємствами групи, а не розробляти їх “з нуля”. На рівні холдингу існують спеціальні служби, які займаються розробкою й удосконаленням політики обліку та управління. Тож на практиці підприємства часто ведуть звітність за зразком інших компаній холдингу, переймаючи таким чином досвід зарубіжних країн. Це сприяє розвитку практики контролінгу, адже в нашій країні він перебуває на початковій стадії. Проблема полягає не лише в тому, що за масштабами і принципами ведення бізнесу Україна відстає від економічно розвинутих держав. Безумовно, елементи контролінгу є на будь-якому підприємстві, хоча іноді вітчизняні науковці ставлять під сумнів існування фінансового контролінгу як явища. До того ж без наукового обґрунтування, ефективної координації, постійного моніторингу й удосконалення контролінг у нашій країні не може повністю розвинути свій потенціал. Отже, локомотивом у впровадженні систем контролінгу на українських підприємствах можуть стати саме ТНК, які відкривають у нашій країні дочірні підприємства, філії та представництва з одночасним введенням сучасних стандартів управління і прийняття фінансово-господарських рішень.

Водночас зауважимо, що така методологія часто орієнтована на економіку країн Європи та може не враховувати особливості саме українського бізнесу. Відповідно й система контролінгу в нашій країні будується за принципами компанії, які виходять на вітчизняний ринок. З огляду на це структура інвестицій у економіку стає важливим фактором розвитку науки та практики контролінгу в Україні.

Підсумовуючи вищевикладене, доходимо таких висновків:

1. Фінансовий контролінг є “мозковим центром” будь-якого підприємства. Його особливості визначаються галузевою приналежністю, системою управління, інформаційним середовищем, корпоративною культурою, системою мотивації, місією і стратегією кожної компанії.

2. Існує базовий перелік функціональних блоків контролінгу, внутрішні особливості, можливості поєднання і практична реалізація яких зумовлені специфікою контролінгу на підприємстві.

3. Кожне підприємство є динамічною системою стримувань і противаг, яка постійно розвивається. Ця здатність зумовлена тим, що елементи системи перебувають у взаємній залежності. Для забезпечення використання системного ефекту

необхідні внутрішня координація, інформаційне забезпечення й контроль бізнес-процесів, які і є призначенням системи фінансового контролінгу на підприємстві.

4. При виході на ринок країн СНД менеджмент транснаціональних корпорацій, як правило, прагне до побудови стандартизованих бізнес-процесів за європейським зразком у дочірніх компаніях. При цьому часто з'являється додаткова ланка управління, що відповідає за ефективність функціонування компаній зони країн (наприклад, зони країн Європи, зони країн Східної Європи, зони країн СНД). При цьому центральний апарат управління холдингу здійснює методологічне забезпечення бізнес-процесів, навчання персоналу, в т. ч. фахівців у сфері фінансового контролінгу. Фінансовий контролер у таких компаніях зазвичай має подвійне підпорядкування (з одного боку, директору підприємства в Україні, з другого — фінансовому контролеру на рівні зони країн). Досить важливими є питання інформаційної асиметрії та проблема конфлікту інтересів, які виникають при подвійному підпорядкуванні.

5. Зі зростанням масштабів ведення бізнесу в Україні неабиякого значення набуває питання використання сучасних технологій для забезпечення інформаційної функції фінансового контролінгу. ERP-системи мають низку переваг, зокрема допомагають пришвидшити бізнес-процеси і спрощують підтримання гнучкості системи. Крім того, впровадження сучасних систем обліку й управління ресурсами на підприємствах, що є частиною ТНК, спрощує консолідацію фінансової та управлінської звітності й підвищує професійний рівень ведення бізнесу, а також створює передумови для ротації фінансових контролерів між країнами.

6. Практика побудови стандартизованої системи контролінгу й постійної ротації фахівців у дочірніх компаніях групи може стати локомотивом розвитку моделі фінансового контролінгу в Україні, який наразі в більшості вітчизняних компаній перебуває на початковій стадії функціонування.

Вагомий пласт проблематики, що знаходить своє відображення в науково-практичних дискусіях, спонукає до більш глибоких досліджень у сфері фінансового контролінгу та його особливостей у нашій країні. З огляду на це і в майбутньому способом діалогу між наукою та практикою фінансового контролінгу в Україні повинні бути дискусійні майданчики за участі провідних науковців та представників бізнесових кіл.