

(центр обліку витрат). В цілому технологія і організації облікового процесу прямих витрат в розрізі стадій виробничого процесу передбачає дворівневу систему центрів обліку витрат - першого і другого рівня.

### Список літератури

1. Закон України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16 липня 1999 року №996-14, з наступними змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради України. – 1999. - № 46-47. – Ст.403
2. О.Згурський, М. Коцупатрий. Актуально про облікову політику: [Видання друге, перероблене та доповнене] / О.Згурський, М. Коцупатрий. – К. : ПП „Грета”. – 2009. - 144 с.

*Е. Черновол*

**Финансовая структура предприятия – основа для организации системы бухгалтерского учета**

В статье рассматривается финансовая структура предприятия как основа для построения организации бухгалтерского учета. Определены основные принципы ее построения.

*Н. Chernovol*

**Financial structure of enterprise – the base for organization of system of accounting**

Financial structure of enterprise as the base for building of organization of accounting system is considered in the article. The main principal of its building are determine.

Одержано 22.02.12

**УДК 658.15**

**Н.А. Іщенко, доц., канд. екон. наук**

*Кіровоградський національний технічний університет*

## **Фінансовий контролінг в системі управління фінансовою діяльністю підприємства**

У статті розглянуто та узагальнено підходи до визначення поняття “фінансовий контролінг”. Охарактеризовано концепції фінансового контролінгу та його види. Здійснено класифікацію методів та інструментів фінансового контролінгу, обґрунтовано його місце та роль на підприємстві.

**фінансовий контролінг, концепції фінансового контролінгу, стратегічний фінансовий контролінг, оперативний фінансовий контролінг, методи фінансового контролінгу**

Ринкова трансформація економіки України, підвищення нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції вимагають нових підходів до управління підприємствами. Науково-технічний прогрес і динаміка внутрішнього і зовнішнього середовищ спонукають до перетворення сучасних підприємств на складніші інформаційно-технічні системи. Тому виникає потреба у створенні такої інформаційної системи, яка забезпечує своєчасне отримання якісних даних та їх трансформацію в корисну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, спрямованих

© Н.А. Іщенко, 2012

на досягнення стратегічних та оперативних цілей. Саме такою системою і є фінансовий контролінг. Необхідність проведення фінансового контролінгу на підприємстві полягає у потребі постійного моніторингу максимізації результатів господарської діяльності і порівнянні їх з планом; в збільшенні вартості підприємства та забезпеченні довгострокового його розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти контролінгу розглядалися у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема – Р. Манна, Е. Майєра, Д. Хана, Ф. Фрайберга, Х. Фольмута, С. Івахненкова, О. Кравчука, Л. Коваленко, В. Лаврененка, О. Мелих, О. Терещенка, Г. Швиданенка та інших. Але питання організації системи фінансового контролінгу на підприємствах потребують поглибленого вивчення.

Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування фінансового контролінгу та обґрунтування доцільності застосування його в системі управління підприємством.

Запорукою ефективності розвитку підприємства є функціонування якісної системи фінансового контролінгу. Найбільший внесок у теорію фінансового контролінгу зробив Ф. Фрайберг, який визначає фінансовий контролінг, як підсистему контролінгу підприємства, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, максимізація вартості капіталу та отримання прибутків [10].

Д. Хан, Г. Хунгенберг зазначають, що фінансовий контролінг реалізує головну монетарну ціль компанії – оптимізує фінансові результати через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності підприємства [11].

М.І. Татарчук трактує фінансовий контролінг як контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечать нормалізацію цих показників [6]. Очевидно, фінансовий контролінг також охоплює набір методик, спрямованих на вдосконалення облікової політики та управлінської практики підприємств на підставі фінансових критеріїв успішності та функціонування.

З точки зору О.О. Терещенка фінансовий контролінг – це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг [7]. Близькі уявлення спостерігаються у багатьох інших наукових джерелах, де фінансовий контролінг розглядається як функціональний блок фінансового менеджменту, організований у формі спеціальної саморегулювальної системи методів та інструментів [4]. Дотримуючись саме такої позиції, Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова стверджують, що фінансовий контролінг можна визначити як саморегульовану систему методів і інструментів, спрямовану на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами [2].

На думку С.В. Івахненкова, О.В. Мелих фінансовий контролінг є інтегрованою підсистемою прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства [1].

Таким чином, узагальнюючи різноманітні трактування, можна зазначити, що основною метою фінансового контролінгу є забезпечення за допомогою фінансових інструментів стабільного розвитку підприємства у певному сегменті ринку, орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку і вартості капіталу та мінімізацію фінансових ризиків.

Сутність фінансового контролінгу виявляється через його функції. Основними функціями фінансового контролінгу є: координація, розробка фінансової стратегії підприємства, планування та бюджетування, внутрішній контроль, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення.

З метою реалізації функцій фінансового контролінгу в сучасних умовах потрібно дотримуватися певних концепцій. Виділяють шість головних концепцій фінансового контролінгу [1]:

1. Концепція формування інтегрованих інструментів планування та контролю. Розглядаючи контролінг у розрізі невеликого підприємства можна стверджувати, що запровадження та функціонування такої підсистеми прийняття управлінських рішень відносно простий процес, адже на малому підприємстві є тісна комунікація між працівниками усіх відділів та підрозділів, і одна особа є відповідальною за все. Тобто доцільності в запровадженні центрів відповідальності немає. На великому підприємстві відсутність центрів відповідальності може спричинити труднощі в управлінні, особливо при складанні бюджетів. Для уникнення такої проблеми варто визначити як центри відповідальності, так і окремих осіб, які відповідатимуть за складання бюджетів. Отже, закріпивши відповідальність за певними особами, на підприємстві легко запровадити фінансовий контролінг та досягти основної мети діяльності підприємства.

2. Концепція виробництва, збуту (для торговельного підприємства) або ж сервісу (на підприємствах, які надають послуги). Ця концепція передбачає врахування певних обмежень, які передбачені фінансовим контролінгом для функціонування підприємства. Усі спеціальні вимоги або ж особливості, які пов'язані з типом суб'єкта господарювання, мають бути враховані як у концепції діяльності самого підприємства, так і в функціонуванні його окремих підсистем, зокрема фінансового контролінгу.

3. Концепція врахування специфіки діяльності (особливостей) підприємства.

4. Концепція орієнтації на рух грошових коштів. З метою уникнення банкрутства або ж стану неплатоспроможності, кожне підприємство має підтримувати відповідний рівень ліквідності. Для цього, разом з управлінням власним капіталом, важливо приділити увагу управлінню ліквідними засобами, які забезпечують стабільність функціонування підприємства на ринку та його платоспроможність. Підтримка такого стану надасть можливість збільшити кредитоспроможність, наприклад, збільшити термін кредитних лімітів, отримати нові кредити в банку.

5. Використання інструментів концепції фінансового контролінгу як основи прийняття управлінських рішень. Базовим в цій концепції є те, що будь-яка діяльність на підприємстві має бути спрямована на досягнення головного завдання діяльності суб'єкта господарювання через прийняття управлінських рішень. Для забезпечення фінансового контролінгу за умов цієї концепції необхідно використовувати такі критерії: виробничу потужність, встановлення цін, оцінку проекту, які оцінюють за допомогою використання інструментів контролінгу.

6. Концепція управління та прийняття управлінських рішень, яка базується на аналізі людського фактора та комунікації всередині підприємства, а точніше взаємовідносин між працівниками.

Отже, залежно від виконуваних функцій і методологічної підтримки фінансовий контролінг поділяють на стратегічний та оперативний (рис. 1.) [1].



Рисунок 1 – Часовий поділ фінансового контролінгу

Кожен з них включає різні інструменти, процеси планування та оцінювання. Стратегічний фінансовий контролінг спрямований на забезпечення досягнення довгострокових цілей, зокрема, збільшення вартості та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегічний фінансовий контролінг на підприємстві забезпечує виконання таких завдань [4]:

- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- ідентифікація та формування стратегічних факторів успіху та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковому періоді;
- визначення горизонтів фінансового планування, формулювання цільової методології стратегічного та оперативного планування на підприємстві відповідно до встановлених горизонтів;
- впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування;
- довгострокове управління вартістю підприємства для забезпечення зростання добробуту акціонерів;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Оперативний фінансовий контролінг передбачає формування та реалізацію системи обґрунтування, прийняття, виконання та контролю за виконанням оперативних фінансових рішень з метою досягнення поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства. Базовими складовими оперативного фінансового контролінгу є система річних бюджетів і бюджетний контроль. Взаємозв'язок бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний зміст оперативного контролінгу, який полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень. Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві.

Оперативний фінансовий контролінг (на відміну від стратегічного) спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи—затрати» та «грошові надходження—грошові видатки», у той час як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін.

Отже, застосування фінансового контролінгу в управлінні підприємством потребує використання конкретних методів та інструментів. До основних методів та інструментів оперативного і стратегічного фінансового контролінгу належать:

1. Система директ-костинг - це система управлінського обліку, яка базується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік витрат за їх видами, місцями виникнення й носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз точки беззбитковості – метод контролінгу, який зводиться до визначення мінімального обсягу реалізації продукції (за стабільних умовно постійних витрат), за якого підприємство може, з одного боку, забезпечити беззбиткову операційну діяльність у плановому періоді, з іншого — створити умови для самофінансування підприємства.

3. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників, використовується при селективному відборі найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини і матеріалів, найвагоміших елементів затрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень. З метою оптимізації запасів на практиці досить часто ABC-аналіз комбінують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом, який характеризує рівномірність запуску окремих видів сировини (матеріалів) у виробництво. Даний метод широко використовується в процесі нормування обігових коштів для створення виробничих запасів.

4. Функціонально-вартісний аналіз — це метод контролінгу, що полягає в дослідженні функціональних характеристик продукції, яка виробляється, на предмет еквівалентності їх вартості та корисності.

5. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві) – метод стратегічного контролінгу, мета якого усунення наявних слабких місць; нейтралізація ризиків; ефективне використання існуючого потенціалу (сильних сторін); використання додаткових шансів.

6. Бенчмаркінг — це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

7. Портфельний аналіз — ефективний інструмент стратегічного контролінгу, який використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. За аналогією з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), виробництвом яких займається підприємство.

8. Система раннього попередження та реагування — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики та шанси, які можуть вплинути на підприємство як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Система раннього попередження і реагування виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Вона є одним із інструментів контролінгу.

Таким чином, в сучасних умовах фінансовий контролінг повинен зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством. У зв'язку з цим у структурі підприємства варто створити службу фінансового контролінгу, яка може бути в складі фінансової служби на підприємстві. Запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві дасть змогу підвищити рівень його ліквідності, ділової активності, прибутковості, фінансової стійкості, збільшити ефективність використання фінансових ресурсів, поліпшити оперативність та якість прийняття управлінських рішень, запобігти виникненню кризових економічних ситуацій, ідентифікувати причини фінансових проблем та сприяти їх ефективному усуненню.

## Список літератури

1. Івахненко С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненко, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
2. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2005. – 486 с.
3. Контролінг: [навч. посіб.] / Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'янка, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
4. Кравчук О.М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навч. посіб / О.М. Кравчук, В.П. Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.
5. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 340 с.
6. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. / М.І. Татарчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 291 с.
7. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
8. Терещенко О.О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О.О. Терещенко, Д.М. Стащук, Д.Г. Савчук // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117-126.
9. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут; пер. с нем. под ред. и с предис. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
10. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф.Фрайберг // Финансовая газета. – М., 1999. – № 13-26; 2000. – № 1-24.
11. Хан Д. Пик: Планирование и контроль. Ядро контроллинга / Д. Хан, Г. Хунгенберг. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 815 с.

*Н. Ищенко*

### **Финансовый контроллинг в системе управления финансовой деятельностью предприятия**

В статье рассмотрены и обобщены подходы к определению понятия "финансовый контроллинг". Охарактеризованы концепции финансового контроллинга и его виды. Осуществлена классификация методов и инструментов финансового контроллинга, обосновано его место и роль на предприятии.

*N. Ischenko*

### **Financial controlling in the enterprise financial activity management system**

The article considers and summarizes the approaches to determining the notion of "financial controlling". The concepts of financial controlling and its types are characterized. Methods and instruments of financial controlling are classified, and its place and role at an enterprise are grounded.

Одержано 06.03.12