

УДК 658.15:658.818.3

**В.В. Карцева**, канд. екон. наук

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», м. Полтава, Україна

## **РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**В.В. Карцева**, канд. экон. наук

ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли», г. Полтава, Украина

## **РОЛЬ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА В ФОРМИРОВАНИИ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Viktoriia Kartseva**, PhD in Economics

Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava, Ukraine

## **ROLE OF FINANCIAL CONTROLLING IN FORMATION OF MODERN PARADIGM OF MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE**

*Розкрито взаємозв'язок етапів розвитку фінансового контролінгу із сучасною парадигмою управління. Виділено основні положення сучасної парадигми управління з використанням фінансового контролінгу. Доведено необхідність використання фінансового контролінгу як функції сервісно-економічної підтримки системи управління підприємством.*

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, сучасна парадигма управління, ефективне управління підприємством, інформаційне забезпечення процесу управління.

*Раскрыта взаимосвязь этапов развития финансового контроллинга и современной парадигмы управления. Выделены основные положения современной парадигмы управления в использовании финансового контроллинга. Доказана необходимость использования финансового контроллинга как функции сервисно-экономической поддержки системы управления предприятием.*

**Ключевые слова:** финансовый контроллинг, современная парадигма управления, эффективное управление предприятием, информационное обеспечение процесса управления.

*The article discloses interconnection between stages of financial controlling development and modern paradigm of management. The author highlights fundamentals of modern management paradigm in the use of financial controlling. The necessity of using financial controlling as the function of service and economic support in management system of enterprise has been proved.*

**Key words:** financial controlling, modern paradigm of management, effective management of enterprise, information support of management process.

**Постановка проблеми.** Діяльність підприємства визначається стратегією, що реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів та створення відповідної парадигми управління. Формування системної і комплексної парадигми управління є першочерговим завданням, виконання якого надасть можливість ефективного і якісного управління за всіма напрямками діяльності підприємства. Сучасна парадигма управління має бути спрямована, з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних завдань. У результаті при всьому розмаїтті концепцій управління стає необхідним врахування комплексу економічних, технологічних, соціально-культурних, політико-правових аспектів, які б забезпечували стабільний розвиток підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності контролінгу та його ролі в системі управління підприємством учені приділяють значну увагу. У наукових працях зарубіжних науковців Дж. Ван Хорна, М. Калверта, Д. Кембела, Є. Майєра, Р. Мана, Г. Піча, Є. Шерма, С. Фінкельштейна, Х. Фольмута, М. Єддоуса та інших детально розкрито теорія і практика контролінгу в системі управління підприємством, його основні підходи та національні особливості. Нами досліджені питання щодо сутності фінансового контролінгу та ефективного його використання в діяльності підприємств.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У результаті досліджень науковців сформована потужна теоретична база для практичної побудови сучасної парадигми управління на підприємстві. Проте не повною мірою розкрито роль фінансового контролінгу як необхідної складової системи управління підприємством, що забезпечує її ефективне функціонування.

**Мета статті.** Головна мета цієї статті полягає в тому, щоб показати взаємозв'язок етапів розвитку фінансового контролінгу і парадигми управління підприємством та виокремити положення сучасної парадигми управління з використанням фінансового контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** Парадигма (від грецької – *paradeigma*) – приклад, зразок, у сучасному використанні можна вважати оригінальним способом виявлення концептуально представлених ідей, спрямованих на розвиток [3].

Для досягнення визначених підприємством цілей необхідно використовувати відповідні методи та принципи управління. Важливим моментом у цьому контексті є усвідомлення потреби щодо формування підприємством сучасної парадигми управління. На нашу думку, необхідно формувати індивідуальну парадигму управління з включенням до її складу фінансового контролінгу, яка б відповідала цілям, завданням та місії підприємства з урахуванням особливостей його діяльності та стадії життєвого циклу.

Для більш чіткого розуміння взаємозв'язку між старою, новою парадигмою управління та етапами розвитку фінансового контролінгу нами досліджені зміни в системі управління. Суттєвого реформування ці відносини досягли у 70–80-і роки ХХ століття. Нами сформовані основні положення щодо змін в управлінні підприємством з урахуванням розвитку фінансового контролінгу (табл. 1).

Таблиця 1

*Розвиток фінансового контролінгу в контексті парадигми управління підприємством*

Основні відмінності старої та нової парадигм управління		Основні етапи формування контролінгу в системі управління підприємством
Стара парадигма управління	Нова парадигма управління	Формування системи фінансового контролінгу
1. Підприємство є закритою і стабільною системою з відповідними цілями і завданнями	1. Підприємство є відкритою системою, на яку впливають фактори зовнішнього середовища	1. 30-і роки ХХ століття. Введена посада контролера на підприємстві (облік, проведення ревізій)
2. Зростання обсягів виробництва як головного фактора успіху діяльності	2. Діяльність підприємства орієнтована на якість продукції та задоволення потреб споживачів	2. 30–50-і роки ХХ століття. Контролер займає чільне місце в системі управління підприємством (управлінський облік, планування з метою забезпечення перспективного розвитку)
3. Головне завдання управління полягає в раціональному та ефективному використанні всіх видів ресурсів підприємства	3. Головне завдання управління спрямоване на забезпечення ситуаційного підходу та швидкості реагування на зміни умов діяльності	3. 60–70-і роки ХХ століття. Формування центрів відповідальності (центри прибутку). Координація діяльності підприємства з використанням інструментарію контролінгу
4. Головним джерелом формування доданої вартості є виробничий персонал та відповідна продуктивність праці	4. Головним джерелом формування доданої вартості є висококваліфікований персонал з відповідними знаннями, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня потенціалу підприємства	4. 70–80-і роки ХХ століття. Формування якісного інструментарію планування й управління (перевага надавалась управлінському обліку), з метою оптимального використання ресурсів
5. Система управління побудована на постійному контролі діяльності, нормуванні та стандартизації	5. Система управління ґрунтується на підвищенні організаційної культури, підвищенні мотивації працівників та використання нових технологій	5. 90-і роки ХХ століття. Концептуально фінансовий контролінг спрямований на координацію управлінських процесів (систем планування, контролю та інформаційного забезпечення, формування біхевіористичних підходів до фінансів)

Нова парадигма управління суттєво змінила підхід до системи управління та принципів, на яких вона ґрунтувалась. Особливо це стало відчутним у 90-і роки ХХ століття, коли значна увага почала приділятися соціальним та людським аспектам в управлінні. Такий підхід дає можливість забезпечити більш ефективну діяльність підприємств, орієнтовану на принципи довіри та відвертості. Крім того, значна увага приділяється вдосконаленню таких фундаментальних основ управління, як: якість, витрати, використання новітніх технологій, контроль усіх видів ресурсів, персонал.

Еволюція парадигми управління здійснювалась під впливом управлінської практики високорезультативних підприємств і корпорацій, для яких пріоритетом забезпечення розвитку є використання інновацій та творчих елементів в управлінні.

Така практика управління підприємством склалася наприкінці ХХ століття на провідних фірмах економічно розвинутих країн Заходу і Сходу, але це не означає, що у вітчизняних умовах економічного розвитку неможливо користуватися світовим досвідом. Навпаки, ми маємо більш детально вивчати нові підходи щодо формування парадигми управління з урахуванням особливостей національної економіки.

Діяльність українських підприємств знаходиться під значним впливом зовнішнього середовища, яке постійно змінюється і потребує адаптації наявної стратегії управління. Формування ефективної стратегії неможливо без дієздатної команди професіоналів, які мають у своєму арсеналі відповідні знання та досвід. У результаті ми маємо розвиток як теорії, так і практики системи управління, спрямованої на гуманізацію та соціально-економічну орієнтацію. Сучасна парадигма управління не є чимось постійним і незмінним, навпаки, ми спостерігаємо постійний рух щодо її вдосконалення та трансформування відповідно до змін у практиці управління.

На наше переконання, фінансовий контролінг є саме тією складовою організаційно-економічної системи підприємства, яка ґрунтується на методологічних аспектах, що забезпечують реалізацію обраної підприємством стратегії.

Найбільш комплексно фінансовий контролінг проявляє себе під час забезпечення об'єднання бізнес-процесів підприємства в єдину систему для виконання місії та досягнення поставленої мети. Дослідження Г. Піча та Е. Шерма [8] підтверджують домінуючу концепцію контролінгу, спрямовану на координацію всіх процесів підприємства.

Методологічні підходи контролінгу ґрунтуються на вивченні функціонування всіх процесів у системі управління підприємством та виділенні поточних і перспективних напрямів розвитку. В цій площині спостерігається поєднання загальних принципів управління та специфічних принципів контролінгу. Створення на такій основі системи управління підприємством сприятиме забезпеченню ефективного її функціонування.

Важливою відмінною рисою сучасної парадигми управління є перехід від переважно адміністративних до переважно економічних методів у симбіозі з соціально-психологічними методами. У результаті сучасна парадигма управління має бути спрямована, з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних завдань. Під час формування сучасної парадигми управління необхідно підтримувати визначений рівень ділової репутації та досконалості підприємства з урахуванням впливу турбулентного зовнішнього середовища.

У контексті еволюції підходів щодо формування парадигми управління підприємством значна увага приділяється персоналу як необхідній складовій загальної системи управління, оскільки ефективність управління більшою мірою залежить не від технології, техніки виробництва і здійснення окремих трудових операцій, а від налагодженої роботи всіх працівників підприємства загалом. Особливого значення набуває дослідження цієї проблеми як у теоретичному, так і практичному аспектах, з урахуванням вітчизняних особливостей економічного розвитку.

Ґрунтуючись на судженнях науковців [1; 2; 4; 5; 6; 7; 10], вважаємо за необхідне більш чітко сформулювати основні положення сучасної парадигми управління з використанням фінансового контролінгу.

По-перше, контролінг не підміняє систему управління, а забезпечує її більш ефективне та якісне функціонування. Більш чітко функціонує суб'єкт господарювання при виокремленні певних фінансових питань в окремий блок, для підвищення відповідальності з боку керівництва за прийняті рішення та забезпечення довгострокової перспективи розвитку.

По-друге, ефективне функціонування фінансового контролінгу в межах системи управління підприємством неможливе без чітко налагодженого управлінського обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення. Разом з тим фінансовий контролінг не можна ідентифікувати з управлінським обліком, оскільки він є принципово новим і більш широким поняттям.

По-третє, фінансовий моніторинг як складова фінансового контролінгу має включати методiku оцінювання ефективності прийняття управлінського рішення як для підприємства загалом, так і для його підрозділів. Контролінг також має координувати дії осіб, що приймають рішення на різних рівнях управління в межах обсягу наданої інформації.

По-четверте, планування та бюджетування є найбільш масштабною складовою управління, без чіткого функціонування якої неможливо досягти ефективності всієї системи управління підприємством. Планування і бюджетування має у своєму складі досить потужний арсенал принципів, цілей, завдань, за допомогою яких формується та чи інша модель планування і бюджетування на підприємстві залежно від обраної стратегії, фази життєвого циклу і т. ін. Фінансовий контролінг, у цьому випадку, виконує сервісно-економічну підтримку процесу планування і бюджетування, яка полягає в інформаційно-аналітичному та інструментальному забезпеченні.

По-п'яте, фінансовий контролінг як складова сучасної парадигми управління має забезпечити зниження рівня ризику, забезпечуючи систему управління необхідним інструментарієм і методикою визначення критеріїв оцінювання різноваріантних управлінських рішень з метою прийняття найбільш ефективного і найменш ризикового.

По-шосте, у структурі контролінгу необхідно чітко виділити стратегічний, тактичний та оперативний рівень завдань із використанням відповідного інструментарію. Такий поділ дає можливість виокремити завдання, орієнтовані на довго- і короткострокову перспективу. Останнім часом увагу науковців привертає виділення тактичного рівня завдань, з відповідною орієнтацією на стратегічні й оперативні часові межі. Слушною є думка М.Л. Слущкіна [9] щодо проміжного положення тактичного контролінгу між стратегічним і оперативним.

По-сьоме, управлінська система буде ефективно функціонувати в разі налагодженої системи мотивації праці персоналу, оскільки виконання обраної стратегії і досягнення мети можливо за умов зацікавленості працівників будь-якого рівня управління – від найвищого до найнижчого. Таким чином, виникає потреба у формуванні такої складової, як фінансовий контролінг поведінки персоналу.

Якщо розглядати фінансовий контролінг як сервісно-економічну функцію підтримки системи управління підприємством, то його вплив може здійснюватись у таких аспектах:

- фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління повністю. Це проявляє себе в системі обліку й у процесі формування інформаційно-аналітичної бази;
- фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління частково. Це особливо проявляється під час проведення моніторингу, оскільки контролер і менеджер здійснюють моніторинг. Разом з тим формування інформаційного поля й аналіз даних здійснює контролер, а менеджер є виконавцем саме процесу моніторингу;
- фінансовий контролінг забезпечує процес управління відповідним інструментарієм, що дає можливість підвищити якість і ефективність процесу управління.

Враховуючи викладене, ми пропонуємо представити вищенаведену інформацію з погляду участі фінансового контролінгу в забезпеченні процесу управління (табл. 2).

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що формування сучасної парадигми управління підприємством недоцільне без включення до її складу фінансового контролінгу. Головним завданням фінансового контролінгу є раціоналізація інформаційних завдань і введення їх у систему управління. Треба враховувати специфічні інформаційні потреби, які мають відповідати місії та визначеній меті підприємства в межах обраної стратегії.

Під час формування сучасної парадигми управління важливо визначити місце контролінгу як складової, що надасть можливість забезпечити, з одного боку, координацію завдань, орієнтованих на планування та контроль, а з іншого – сервісну підтримку управлінської системи в цілому. На нашу думку, саме орієнтація системи фінансового контролінгу на сервісну підтримку процесу управління підприємством загалом має забезпечити її ефективне функціонування.

Таблиця 2

*Активність фінансового контролінгу в управлінні підприємством*

Складові системи управління підприємством на базі фінансового контролінгу	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління повністю	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління частково	Фінансовий контролінг забезпечує процес управління відповідним інструментарієм
Управлінський облік	+		
Інформація	+		
Аналіз	+		
Моніторинг		+	
Регулювання		+	
Контроль		+	
Координація			+
Планування та бюджетування			+

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, з одного боку, завдяки використанню фінансового контролінгу в системі управління підприємством вирішення тих чи інших проблем, які виникають у процесі діяльності, прискорюється за допомогою своєчасного виявлення помилок та їх швидкого усунення з використанням відповідного інструментарію фінансового контролінгу. З іншого – у менеджера з'являється шанс підвищити ефективність рішень, що приймаються, завдяки виявленню «вузьких місць» і тим самим знизити ризиковість управлінського рішення.

Отже, сучасна парадигма управління підприємством з використанням фінансового контролінгу являє собою функцію сервісно-економічної підтримки управління, реалізація якої досягається завдяки системі обліково-інформаційно-аналітичного забезпечення, проведення моніторингових процедур і процесу фінансового планування, бюджетування, контролю і регулювання з метою зниження ризику та підвищення мотивації персоналу у виконанні поставлених завдань.

**Список використаних джерел**

1. *Анискин Ю. П.* Планирование и контроллинг : учебник по специальности «Менеджмент организаций» / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 280 с.
2. *Бир С.* Кибернетика и менеджмент / С. Бир. – 2-е изд. – М. : УРСС, 2006. – 280 с.
3. *Глоссарий философских терминов ИФ им. Киренского РАН [Электронный ресурс].* – Режим доступа : <http://terme.ru/dictionary/197>.
4. *Гогуа Н. К.* Организация контроллинга в строительном бизнесе с учетом рисков / Н. К. Гогуа. – М. : СИП РИА, 2000. – 184 с.
5. *Кемеров В.* Философская энциклопедия [Электронный ресурс] / В. Кемеров // Панпринт. – Режим доступа : <http://terme.ru/dictionary/183>.
6. *Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование* / Horváth & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
7. *Павленков М. Н.* Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика : монография / М. Н. Павленков. – Нижний Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии гос. службы, 2007. – 364 с.
8. *Пич Г.* Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
9. *Слуцкий М. Л.* Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием : монография / М. Л. Слуцкий. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 259 с.
10. *Трифонов Ю. В.* Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия : монография / Ю. В. Трифонов, М. Н. Павленков. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2007 – 228 с.