

УДК 336.761

В. О. Шпильова,

д. е. н., професор, завідувача кафедри економіки, фінансів, обліку і аудиту,  
Черкаської філії ПВНЗ "Європейський університет", м. Черкаси

## ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

V. Shpylova,

doctor of economic Sciences, Professor, head of chair of Economics, Finance, accounting and auditing,  
Cherkassy branch of a Private higher educational institution "European University", Cherkassy

### TOOLS OF CONTROLLING IN THE SYSTEM OF FINANCIAL CRISIS MANAGEMENT

Статтю присвячено дослідженню системи управління фінансових відносин підприємства у контексті контролінгу, що забезпечують ефективність використання фінансових інструментів антикризового управління. Ринкові методи управління підприємством вимагають нових підходів, що ґрунтуються на принципах ефективності. У зв'язку з цим основною метою наукової статті є дослідження контролінгу як способу поєднання фінансового планування і контролю в системі фінансового менеджменту, що забезпечує прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень. У статті показано роль контролінгу, який в умовах кризи виступає стрижнем, навколо якого об'єднуються всі основні елементи організації і управління діяльністю сучасного підприємства. Автор доводить, що контролінг є управлінським інструментом, використання якого дозволяє суттєво підвищувати якість внутрішнього фінансового контролю, виявляти ризики промислових підприємств і своєчасно на них реагувати. Автор вказує на те, що контролінг створює умови для ефективного пошуку резервів, виявлення і усунення наявних недоліків, що забезпечують як стратегічний, так і тактичний розвиток підприємства.

The article is devoted to research of control system of financial relations of the enterprise in the context of controlling, ensuring efficiency in the use of financial instruments of crisis management. Market methods of enterprise management require new approaches, based on principles of efficiency. In this regard, the main purpose of a scientific article is the study of controlling as a way of combining financial planning and control in the financial management system, to ensure that strategic and operational management decisions. The article shows the role of controlling, which in a crisis acts as a pivot around which unite all the key elements of the organization and management of the modern enterprise. The author argues that controlling is a managerial tool, which allows to significantly improve the quality of internal financial controls, to identify risks of industrial enterprises and timely respond to them. The author indicates that controlling creates the conditions for effective search of reserves, identify and eliminate the existing shortcomings, providing both strategic and tactical development of the company.

*Ключові слова: контролінг, фінансова діяльність підприємства, фінансове планування, менеджмент, управління підприємством, антикризове управління, система антикризового управління.*

*Key words: controlling, financial activities of enterprises, financial planning, management, business management, crisis management, the crisis management system.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Незалежно від економічної ситуації, галузі та масштабів діяльності, часу наявності на ринку, досвіду і професіоналізму менеджерів і багатьох інших індивідуальних чинників з кризами, стикаються абсолютно всі господарюючі суб'єкти. В умовах вітчизняної економіки, все ще характеризується нестабільністю, а часом і непередбачуваністю розвитку, важливість вивчення питань антикризового управління набуває істотну значущість. Таким чином, актуальність вивчення проблем антикризового управління в останні роки не тільки не знижується, але й має тенденцію до зростання, особливо для вітчизняних підприємств.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основні питання теорії і практики контролінгу в системі антикризового управління висвітлено в наукових працях таких вчених, як О.Б. Афанасьєва, М.Д. Білик, С.Л. Виноградов, А. Дайте, Н.Г. Данилочкина, О.А. Зоріна, О. Іванюта, С.В. Івахненко, О.В. Коваленко, Р. Манн, О.В. Мелих, А.К. Молчанов, С.Н. Петренко, О.П. Полтіна, Л.А. Сухарева, О.О. Терещенко та ін.

Проте існує нагальна потреба систематизації існуючих положень в умовах пошуку шляхів удосконалення антикризових інструментів та під-

ходів в фінансовому управлінні суб'єктами господарювання.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Основна мета дослідження — висвітлити основні аспекти та завдання антикризового фінансового контролінгу, що актуалізуються за умов дії реальних викликів сьогодення.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове мислення, враховуючи пріоритетність для багатьох вітчизняних підприємств, застосування інструментарію контролінгу має пронизувати всю систему антикризового управління. Всі внутрішні процеси — від постановки генеральних цілей до втілення останніх на операційному рівні — повинні гарантувати власнику капіталу реалізацію його інтересів. На практиці найчастіше на цьому шляху є чимало перешкод: то відхилення роботи окремих структурних підрозділів від загальних та певного курсу розвитку, або навіть ігнорування власником його обов'язків формалізованої постановки цілей.

Цілеспрямовану, організовану і скоординовану роботу на всіх рівнях управління повинен забезпечити контролер, який відповідає за прозорість результату діяльності. Під результатом у фінансовій сфері ми розуміємо рентабельність за умови гарантованої ліквідності. Будучи майже виключно орієнтованим на цей результат, контролер може максимально підвищити ефективність роботи в управлінській сфері [1].

Першочергова постановка цілей, тобто визначення з основними видами діяльності, відноситься до якісної сторони планування [2; 3]. Контролінг на рівні прийняття стратегічних рішень завдяки інструментарію, який додатково гарантує важливий перехід від існуючих до стратегічних цілей та здійснює їх інтеграцію на стратегічному рівні управління підприємства.

Доцільна система контролінгу в тих випадках, коли делеговано функції управління підприємством його службам і відділам. У цьому випадку він їм допоможе в досягненні загального максимально можливого позитивного результату діяльності, будучи інструментом ринкової економіки, при якій потреба в централізованому адмініструванні знижується.

На першій стадії впровадження системи контролінгу своєчасно сигналізує його інструментарій про те, чи виникають негативні відхилення, щоб прийняти протидіючі заходи своєчасно. У підсумку управління і контроль зі сторони поступаються місцем самоврядуванню і самоконтролю, головне завдання яких полягає у підвищенні відповідальності кожного окремого працівника. Зміни у взаєминах між працівниками

підприємства він наводить лише при такому поданні і сприяє кращому розумінню між ними. Випереджальне надання можливості самостійно приймати рішення управління, усвідомлення особистої відповідальності максимально великою кількістю працівників, які забезпечуються впровадженням системи контролінгу, сприяючи активізації процесу змін, розвиток без яких неможливий [4, с. 46].

В контролінгу системний підхід дозволяє ефективно керувати глобальними і локальними стратегіями. На підприємствах сучасне планування, стратегічне планування, особливо без сучасних методів стратегічного та оперативного контролінгу, неможливо [5]. Контролінг управляє, коригує і контролює оперативними та в плануванні стратегічними аспектами, формує і управляє системою внутрішньої звітності та обліку. Найближчим часом і в Україні в системі управління підприємством контролінг повинен зайняти гідне місце. Цьому має сприяти необхідність введення на багатьох підприємствах системи антикризового управління. Антикризова програма орієнтується на реформування організації. Стратегія антикризового управління та реформування передбачає впровадження довгострокового внутрішнього планування в реформованих організаціях. Досвід зарубіжних фірм доводить стратегічну зв'язок з системою контролінгу довгострокового планування.

Необхідність появи такого феномену, як контролінг, на сучасних підприємствах можна пояснити наступними причинами:

- до системи управління підприємством додаткові вимоги висуває нестабільність зовнішнього середовища;
- зміщення на аналіз майбутнього з контролю минулого акценту;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства;
- механізм координації всередині системи управління вимагає модернізації систем управління підприємством;
- при нестачі релевантної інформації інформаційний бум вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Для забезпечення довгострокової виробничої і ефективно фінансової діяльності підприємства генеральні цілі діяльності обов'язково повинні бути трансформовані до рівня операційного контролінгу окремими підрозділами. Контролінг як об'єкт дослідження сфери антикризового управління відрізняється від будь-якої іншої сфери наявними міжфункціональними взаємозв'язками. Саме тому оптимізація діяльності у сфері анти-

кризового управління стає максимально наближеною до проблематики контролінгу. Системний підхід до системи внутрішнього контролю означає пошук резервів підвищення результативності у всіх підрозділах [6]. За таких умов контролінг стає однією з найважливіших сфер управління, яка робить можливим відстеження взаємозв'язків "стратегія — операційний рівень" та встановлення взаємозв'язків між окремими функціональними підрозділами.

Система контролінгу інтегрує планування, облік, маркетинг в самоврядну єдину структуру, в якій цілі і завдання підприємства чітко визначаються, а також способи їх реалізації та принципи управління. Починаються основні складності на стадії перепрофілювання під концепцію контролінгу системи менеджменту. Для прийняття оптимального рішення менеджерам необхідно мати точні дані, причому подібні матеріали повинні бути достовірними, систематизованими і обробленими.

Дослідники розглядають кілька концепцій контролінгу, що мають різну сутність та завдання. Максимізація прибутку використовує концепцію контролінгу з орієнтацією на систему обліку. Соціально орієнтоване ринкове господарство вибирає концепцію контролінгу "загальної керівної мети" з оптимізацією прибутку для забезпечення і збереження довгострокової життєздатності та існування підприємства.

У рамках управлінської концепції завдання контролінгу можна представити так:

— у плануванні:

а) формування загальної методики оперативного і стратегічного планування на підприємстві: виділення об'єктів, визначення часових горизонтів і інтервалів, вибір форм та інструментів планування;

б) розробка спільно з управлінською ланкою стратегічних планів підприємства та їх обґрунтування;

в) інформування структурних підрозділів про задаються планових параметрах і консультування при складанні ними оперативних планів;

г) своєчасне коректування планів при змінах у системі цілей, зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства;

— у контролі:

а) розробка "спостережної" системи контролю досягнень як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності фірми, визначення області контролю ("критичних" зовнішніх і внутрішніх умов, "вузьких" і "слабких" місць), складання переліку підконтрольних показників (які є найкращим індикатором досягнення стратегічних цілей і їх сукупності у відповідності з поточними цілями з виділенням під контрольних в центрах відповідальності), розробка форм контрольної звітності, визначення контрольних періодів;

б) порівняння фактичних підконтрольних показників центрів відповідальності з планованими і визначення допущених відхилень;

в) виявлення причин зафіксованих відхилень і винних осіб;

г) попередній і поточний контроль з метою прийняття менеджерами превентивних заходів щодо усунення причин можливих відхилень;

— в аналізі:

а) аналіз стратегічного розвитку підприємства з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування з метою своєчасного виявлення тенденцій і закономірностей розвитку керованих об'єктів ТББР-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз чутливості тощо);

б) прогностичний аналіз результатів роботи підприємства шляхом порівняння можливих варіантів вирішення існуючих проблем між собою або з фактичною інформацією;

в) економічна оцінка змін в розвитку керованих об'єктів щодо заданих параметрів з використанням прийомів і методів, що забезпечують необхідну швидкість отримання результативних аналітичних показників (наприклад, метод розрахунку сум покриття);

г) аналіз отриманих відхилень при виявленні причинно-наслідкових взаємозв'язків між підконтрольними і кінцевими, результуючими показниками діяльності для прийняття тактичних управлінських рішень та/або внесення поправок в стратегію підприємства до виникнення оперативних недоліків;

д) своєчасне надання отриманої інформації керуючої системи, що забезпечує швидку реакцію на відхилення керованих процесів від заданих параметрів.

Роль контролінгу як одного з елементів антикризового управління полягає в систематичних перевірках на всіх рівнях виконання поставлених завдань та вживання заходів для запобігання відхилень від намічених шляхів і методів їх виконання, уникнення банкрутства і кризових ситуацій як в сьогоденні, так і в майбутньому.

Таким чином, контролінг орієнтований, насамперед, на підтримку процесів прийняття рішень і ефективний саме для нестабільною, постійно мінливої економічної середовища. Він повинен забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб посадових осіб, що приймають рішення, тобто у функції контролінгу входить створення, обробка, перевірка та подання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю й адаптації.

Основні цілі контролінгу — орієнтація управлінського процесу на виконання завдань, що стоять перед підприємством. Вони впливають безпосередньо з цілей організації і можуть виражатися, наприклад, у досягненні певного рівня при-

бутку, рентабельності або продуктивності організації при заданому рівні ліквідності.

Функції контролінгу визначаються цілями організації та включають ті види управлінської діяльності, які забезпечують їх досягнення. Це облік, підтримка процесу планування, контроль реалізації планів, оцінка поточних процесів, виявлення причин відхилень і вироблення рекомендацій керівництву щодо їх усунення.

У сфері обліку завдання контролінгу включають створення системи збору і обробки інформації, істотною для прийняття управлінських рішень на різних рівнях керівництва. Це необхідно для розробки та подальшого підтримання системи ведення внутрішнього обліку інформації про поточні технологічні процеси. Важливі підбір або розробка методів обліку, а також критеріїв для оцінки діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділів.

Конкурентоспроможність контролінгу доведено практикою діяльності багатьох зарубіжних промислових об'єктів. Деякі фірми розробляють власну внутрішню концепцію управління, що дозволяє їм сьогодні витримувати конкуренцію на ринку. Основні напрями в цій галузі розвитку теорії особливо яскраво розкриваються у проблемі визначення на вироблену продукцію оптимального рівня витрат, розподіл на одиницю продукції структури витрат, виявлення місць їх виникнення позитивної динаміки системи управління витратами, а також заходи, які сприяють створенню ефективного методу розподілу прибутку [7, с. 33].

Контролінг дозволяє оптимізувати з урахуванням певної специфіки модель управління підприємствами незалежно від масштабу діяльності. Система передбачає чітке дотримання принципу відповідності видів управлінських впливів повноважень, принципу єдності цілей, а також принципу відповідності методів і форм діяльності, підпорядковуючи їх завданням управління. Особливо чітко виявляється значимість контролінгу через систему прямого адміністрування, мотивації, через індикативне і господарське управління.

Досить високого рівня актуальності контролінг набуває через певну конфронтацію фінансових цілей. Так, для підтримки ліквідності менеджмент може прийняти рішення про додаткове вилучення обігових коштів і створення резервів. У той же час таке рішення може вплинути на підвищення витрат на капітал та зниження очікуваного рівня рентабельності активів. Проте ліквідність завжди є неодмінною супутньою умовою досягнення головної мети отримання рентабельності. Таке протиріччя природно викликає потребу в координації діяльності і забезпечення балансу між приватними цілями на рівні підприємства і його окремих структурних підрозділів. Інструментом такої координації стає замкнений

цикл контролінгу, а формалізація його основних процесів за окремими напрямками діяльності фінансового менеджменту сприяє його закріпленню в системі управління антикризових підприємств.

Незважаючи на те, що всі розглянуті питання більшою мірою належать до компетенції фінансової служби, функція контролінгу проявляє себе в інтеграції цих питань з системою управління і організаційною структурою компанії, оскільки в результаті нефункціональності системи внутрішнього контролю стає причиною невиконання встановлених цілей діяльності. Іншими словами, контролінг повинен гарантувати дієздатний менеджмент в кожній сфері і кожному функціональному підрозділі і, виконуючи функцію "управління", робить можливим комплексне вирішення проблем підприємства.

Розглянуті вище основні передумови функціональності контролінгу мають особливе значення при розробці стратегій розвитку бізнесу. У свою чергу, досягнення фінансових цілей діяльності, а саме рентабельності в умовах гарантованої ліквідності, вимагає від менеджера підприємства розробки інструментарію та проведення заходів для розробки і впровадження фінансової стратегії. Під фінансовою стратегією розуміють певний комплекс заходів, спрямованих на збереження фінансової рівноваги бізнесу в довгостроковій перспективі, і один з обов'язкових передумов досягнення загальних цілей діяльності.

Постійна зміна умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища вимагає точного аналізу всіх вихідних факторів, що впливають на підприємство. Тільки повний збір і узагальнення вихідної інформації дозволять коректно встановити цілі діяльності, розробити надалі стратегії їх реалізації і трансформувати стратегії програми заходів на тактичному і операційному рівнях антикризового управління. Тому при формуванні концептуальних основ контролінгу важливо брати до уваги всі існуючі чинники і аналізувати рівень використання засобів аналізу в повсякденному аналітичному діяльності. Такий підхід свідчить про якість процесу постановки генеральних цілей.

Особливе значення така точка зору набуває в умовах відкритих ринкових відносин, коли система антикризового управління зазначається достатнім рівнем складності та ризикованості. Багатофункціональність системи управління природно викликає необхідність застосування додаткових механізмів, які б зробили можливою інтеграцію окремих функцій у рамках єдиної системи, гарантували прозорість результату як основного фактора, який характеризує рівень організації бізнесу.

На практиці, коли менеджер для прийняття управлінських рішень отримує необмежений об-

сяг інформації (до того ж, з різних інформаційних джерел), повинна бути витримана вибірковість і досягнута виваженість при її використанні. Якісний відбір, обробка і подальша правильна інтерпретація отриманої інформації — це запорука прийняття оптимальних управлінських рішень, які відповідають стратегії розвитку системи антикризового управління.

Незважаючи на це, стає важливим, щоб інформація, яку отримує менеджмент у зв'язку з численними внутрішніми процесами, була свідомо обмежена, досить структурована і підготовлена з урахуванням принципу "витрати — вигоди". Вирішувати такі оптимізаційні задачі в практичній діяльності дозволяють широко використовувані показники та їх системи, розвиток яких відноситься до системоутворюючої функції контролінгу.

Якщо ставити за мету розвиток системи антикризового управління, максимально наближеною до сучасних вимог інтегрованих економічних систем, то слід визначити основні чинники, від яких залежатиме її подальше функціонування. На нашу думку, з урахуванням індивідуальності окремих систем вони такі:

— наявність системи генеральних цілей діяльності та організація процесу генерального цільового планування (фактор 1);

— трансформація генеральних цілей у приватні цілі (фактор 2)

— організаційні можливості проведення аналізу відхилень (фактор 3).

Системний підхід до вирішення тих чи інших завдань часто погіршується на практиці через особливий інтерес на місцях. Тому досить важливо є розробка методологічних підходів та інструментарію, які б підтримали системне застосування окремих методів.

### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, успіх досягнення підприємством поставлених цілей неодмінно пов'язаний з реалізацією стратегічних цілей і закріпленням ринкових позицій підприємства. Основним інструментом, спрямованим на визначення ключових і другорядних одиниць бізнесу, є контролінговий інструментарій системи антикризового управління.

І тому головною метою застосування методологічного інструментарію контролінгу є проведення стратегічної сегментації і встановлення необхідних взаємозв'язків між стратегічними об'єктами. Належний інструментарій служить основою подальшого процесу планування на підприємстві. Застосування контролінгового інструментарію стає можливим на будь-якому рівні антикризового управління — галузевому, а також рівні підприємства з виділеними стратегічними одиницями бізнесу.

Література:

1. Полтіна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства / О.П. Полтіна // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — № 7 (121). — С. — 139—145.

2. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія "Економіка". — 2009. — № 1. — С. 138—144.

3. Іванова М.І. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах / М.І. Іванова // Держава та регіони. — 2011. — № 2. — С 142—145. [Серія: Економіка та підприємництво].

4. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / О.О. Терещенко. — Київ: КНЕУ, 2006. — 552 с.

5. Аксентюк М.М. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства / М.М. Аксентюк // Економіка та держава. — 2008. — № 7. — С. 40—42.

6. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. — 2013. — № 4. — С. 41—46.

7. Ковалева В.Д. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности: монография / В.Д. Ковалева, А.В. Гладилин. — Ставрополь: Сервисшкола, 2005. — 167 с.

References:

1. Poltina, O.P. (2011), "Conceptual foundations of controlling in managing financial security of enterprise", Aktualni problemy e ekonomiky, vol. 7 (121), pp. 139—145.

2. Afanasjeva, O.B. (2009), "Methodological prerequisites of implementing systemic approach to anti-crisis management", Visnyk Akademiji mytnoji sluzhby Ukrayiny, vol. 1, pp. 138—144.

3. Ivanova, M.I. (2011), "Implementing anti-crisis management at industrial enterprises", Derzhava ta regiony, vol. 2, pp. 142—145.

4. Tereshchenko, O.O. (2006), Upravlinnia finansovuju sanatsijeju pidpryjemstv [Management of financial sanitation of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.

5. Aksentiuk, M.M. (2008), "Controlling ensuring of enterprise development strategy", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 40—42.

6. Kovalenko, O.V. (2013), "Some issues in modern anti-crises management at industrial enterprises", Ekonomika i upravlenie, vol. 4, pp. 41—46.

7. Kovaleva, V.D. and Gladilin, A.V. (2005), Finansovy controlling v predprinimatelskoj dejatel'nosti [Financial controlling in entrepreneur activity], Servisschkola, Stavropol, Rossija.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2017 р.