

**УДК 351.712.4 + 657.6**

**В. І. ОДНОВОЛИК,**  
к. х. н., доцент кафедри  
інформаційних систем і технологій,  
Національна академія статистики,  
обліку та аудиту

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ – ЕФЕКТИВНА ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПЕРІОД ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

***Анотація.** У статті розглянуто поняття фінансового контролінгу та його місце в системі управління підприємством. Розкрито можливість використання фінансового контролінгу для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах фінансової кризи. Досліджено використання контролінгу на українських підприємствах.*

*Ключові слова:* контролінг, фінансовий контролінг, управління, фінансовий менеджмент, планування, контроль, аналіз.

***Аннотация.** В статье рассмотрено понятие финансового контроллинга и его место в системе управления предприятием. Раскрыта возможность использования финансового контроллинга для обеспечения стабильного развития предприятия в условиях финансового кризиса. Исследовано использование контроллинга на украинских предприятиях.*

*Ключевые слова:* контроллинг, финансовый контроллинг, управление, финансовый менеджмент, планирование, контроль, анализ.

***Summary.** The conception of financial controlling and its place in the controlling system of the enterprise has been considered in the article. The article reveals the possibility of using financial controlling for ensuring the stable development of the enterprise in the conditions of financial crisis. The usage of controlling at the Ukrainian enterprises has been discussed.*

*Keywords:* controlling, financial controlling, management, financial management, planning, control, analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах фінансової кризи проблема ефективного управління фактично перетворюються в проблему забезпечення виживання підприємства. Обмеженість фінансових ресурсів та фактична повна відсутність інвестицій є основними викликами для сучасного українського бізнесу. Складні проблеми породжують необхідність використання сучасних технологій управління. Забезпечення стабільності, втримання на позитивному показників прибутковості, та фінансової стабільності є сьогодні пріоритетами для бізнесу. Одним зі шляхів організації ефективного управління підприємством є використання контролінгу. Ця концепція широко використовується на багатьох західних

підприємствах. Фінансова криза зосереджує увагу менеджерів компаній на забезпеченні показників ліквідності та платоспроможності. Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є розвиток підсистеми фінансового контролінгу. Задача вдосконалення підсистеми фінансового контролінгу є надзвичайно актуальною та необхідною для більшості підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній день в науковій літературі відсутнє однозначне трактування поняття фінансового контролінгу. Так, представники класичної німецької школи основою системи контролінгу вважають забезпечення прибутковості підприємства [1], а проблему забезпечення та управління фінансовими ресурсами подають як другорядну. А. Дайле [2] використовує поняття грошового потоку як показник маневрування частиною прибутку. Згідно з П. Ховартом [3] фінансові розрахунки є складовою системи контролінгу підприємства, а використання фінансового планування дозволяє контролювати показники ліквідності підприємства. Фундаментальна робота Д. Хана та Г. Хунгенберга [4], присвячена впровадженню систем планування і контролю на різних підприємствах. Детальний розгляд принципової схеми ПІК (планування і контроль), дозволяє виділити дві складові частини цієї системи: перша відповідає за прибутковість та рентабельність, друга – за платоспроможність та ліквідність підприємства. Проте поняття фінансового контролінгу як таке автори не використовують. Російський вчений А. М. Кармінський зі співавторами [5] поділяють контролінг за напрямками діяльності: контролінг маркетингу, контролінг логістики, контролінг інвестицій, фінансовий контролінг тощо. Таким чином, фінансовий контролінг виділяється як один із напрямків у загальній системі контролінгу. Аналогічні висновки навели українські вчені С. В. Івахненко та О. В. Мелих [6]. Проблема виділення фінансового контролінгу як окремої концепції управління підприємством належить Ф. Фрайбергу [7], ним, мабуть, вперше використано термін «фінансовий контролінг». Деякі вчені виділяють фінансовий контролінг як окрему наукову дисципліну поряд із фінансовим менеджментом, основним сенсом якого є забезпечення фінансової стабільності підприємства [8]. Тобто сьогодні розглядаються дві основні концепції фінансового контролінгу: фінансовий контролінг як окремий напрям контролінгу, та фінансовий контролінг як окрема наукова дисципліна, а також розвиток фінансового аналізу та фінансового менеджменту. Активний розвиток обох концепцій відбувається в напрямках вивчення та впровадження нових методів та можливостей використання інформаційних технологій [6].

**Невирішені частини проблеми.** У зв'язку із поглибленням фінансової кризи, в ситуації дефіциту грошових коштів застосування контролінгу як ефективної системи управління підприємством є досить актуальним. Але в такій ситуації система управління потребує вдосконалення та розвитку. У період кризи управління підприємством може бути зорієнтовано не на прибутковість в першу чергу, а на інші пріоритети, як то показники ліквідності та платоспроможності. Особливої уваги потребує проблема забезпечення грошовими коштами в зв'язку з високими банківськими ставками на кредитні ресурси. В цій ситуації підприємства повинні використати переваги, які надає підприємству фінансовий контролінг як підсистема управління. Також потребують подальшого розвитку методика впровадження та методи фінансового контролінгу. Актуальним є аналіз методик, що існують у країнах Західної Європи, розроблення адаптованих до умов України методологій впровадження та вивчення досвіду впровадження контролінгу на західних підприємствах.

**Метою** статті є аналіз можливостей та перспектив впровадження фінансового контролінгу на українських підприємствах, а також дослідження переваг фінансового контролінгу як підсистеми управління.

**Основні результати дослідження.** Вивчення та аналіз двох основних підходів до трактування та визначення фінансового контролінгу показали, що для практичного використання більш ефективним є системний підхід. Фінансовий контролінг слід розглядати як цілісну підсистему контролінгу підприємства. Оскільки контролінг розглядається як сукупність функцій управління (планування, контроль, аналіз, вироблення рекомендацій), що здійснюється підприємством з метою досягнення поставлених цілей. Система контролінгу підприємства – це система, яка забезпечує ефективне управління підприємством на базі економічних показників: прибутковості, рентабельності та ліквідності. Відповідно, фінансовий контролінг слід визначити як підсистему контролінгу, яка базується на фінансових показниках. Тобто фінансовий контролінг – це сукупність функцій для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності. Фінансовий контролінг – це інтегрована підсистема забезпечення прийняття обґрунтованих та вмотивованих управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового планування, фінансового контролю та фінансового аналізу. Отже, на сучасному етапі розвитку контролінг слід визначати як систему управління, яка складається з двох основних підсистем: підсистема операційного контролінгу, яка відповідає за прибутковість та рентабельність і підсистема фінансового контролінгу, яка відповідає за ліквідність та платоспроможність. Ці підсистеми тісно

взаємопов'язані через відповідні показники і працюють як єдина система управління. Відповідно до економічної ситуації та цілей підприємства система контролінгу може бути зорієнтована на прибутковість. В цьому випадку превалюючою є перша підсистема. Якщо головною метою є ліквідність, то превалює друга підсистема. Цей висновок тісно корелює з принципами фінансового менеджменту щодо методів оцінювання результатів роботи та вартості компаній. Відповідно, зараз використовуються два підходи до оцінювання результатів роботи підприємств – на основі прибутковості та на основі грошових потоків. Система контролінгу підприємства як система управління потребує орієнтації, відповідно, на операційний або фінансовий контролінг. В залежності від ситуації в економіці менеджмент підприємства постає перед вибором пріоритетів: що є більш важливим – прибутковість чи грошовий потік, які показники є показниками є визначальними? Кожне підприємство в залежності від пріоритетів планує свій розвиток виходячи із наявних ресурсів. В період кризи зменшуються можливості вибору варіантів, і, відповідно, бізнес обирає стратегію, керуючись іншими показниками. На сьогоднішній день більшість підприємств України вимушені обирати не стратегію прибутковості, а стратегію виживання з метою підтримки платоспроможності та мінімальної операційної діяльності. Тобто визначальними в цій ситуації стають інструменти фінансового контролінгу. Додатний грошовий потік, платоспроможність, ліквідність превалюють над прибутковістю та рентабельністю. Головними показниками поточного управління підприємством стають показники управління дебіторською заборгованістю.

З іншої точки зору контролінг розглядається як кібернетична система управління підприємством [11] зі складною організацією зворотних зв'язків та відповідною різноманітністю. Зменшення можливостей вибору в період кризи призводить до банкрутства підприємств та припинення їх діяльності. Управлінські рішення, які приймає менеджмент в період кризи, повинні бути максимально зваженими та обгрунтованими. Інструментом для цих рішень може бути система фінансового контролінгу підприємства.

Дослідження проблеми фінансового контролінгу було також перенесено в практичну площину. Проведено аналіз систем управління та прийняття управлінських рішень на українських підприємствах в умовах фінансової кризи, який виявив основні тенденції використання контролінгу. Встановлено, що на середніх та малих підприємствах контролінг використовують як синонім управлінського обліку і розроблення системи управлінського обліку на багатьох підприємствах вважається впровадженням системи контролінгу. Відділи контролінгу або посада

контролера існують тільки на підприємствах з іноземним капіталом, де структура підприємства побудована за прикладом головних компаній [10].

Власники та керівники українських підприємств розуміють необхідність реорганізації системи управління, але в багатьох випадках відсутні необхідні знання та досвід, також бракує відповідних спеціалістів. Фінансова криза створює додаткові складнощі, але, з іншого боку, виявляє основні проблеми, які потребують першочергового вирішення. Реорганізація системи управління для більшості підприємств є просто життєво необхідною.

### **Список використаних джерел**

1. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн Р, Є. Майер ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1992. – 208 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
3. Концепция контроллинга / Horvath & Partners ; пер. с нем. ; 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 268 с.
4. Хан Д. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
5. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе / А. М. Карминский, Н. И. Оленев и др. – М. : Финансы и статистика 2002. – 251 с.
6. Івахненко С. В. Фінасовий контролінг: методи та інформаційні технології / С. В. Івахненко, О. В. Мелих. – К. : Знання, 2009. – 319 с.
7. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы / Ф. Фрайберг. – Финансовая газета, 1999, № 13–26; 2000, № 1–24.
8. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
9. Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. Й. Фольмут ; пер. с нем. – Финансы и статистика, 2003. – 287 с.
10. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6(96). – С.127–131.
11. Одноволик В. І. Контролінг – кібернетична система управління економічними об'єктами на основі інформаційних технологій / В. І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 12(150). – С. 24–28.