

## СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛІНГУ

У статті систематизовано погляди фахівців стосовно визначення суб'єктів та об'єктів контролінгу та встановлено їх основні недоліки. Запропоновано власне визначення цих понять.

**Ключові слова:** контролінг, суб'єкти, об'єкти, ресурси, процеси, результати.

Важливим засобом впливу на результати діяльності підприємства є дієва система контролінгу. Ефективний контроль фінансово-економічної сфери, який реалізує контролінг, дає можливість виявити резерви збільшення прибутку, знизити ціни на продукцію, і, як наслідок, підвищити конкурентноспроможність підприємства. Для побудови системи контролінгу на підприємстві необхідно врахувати основні засади цієї концепції, яка об'єднує принципи, фактори, суб'єктів та об'єкти, критерії, методи та засоби. Визначення усіх елементів системи контролінгу є актуальним питанням, оскільки без ідентифікації та класифікації цих складових неможливе функціонування системи. На сьогодні у наукових працях немає чіткого та обґрунтованого визначення об'єктів і суб'єктів контролінгу, саме тому виникає потреба в їх науковому опрацюванні та систематизації.

Згідно зі словником під терміном «суб'єкт» розуміється: «особа, група осіб, організація і т. ін., яким належить активна роль у певному процесі, акті» [4, с. 515]. Розглянемо, як науковці визначають суб'єкти контролінгу. За версією Аксентюк М. М., Гудзинського О. Д., Деменіної О. М., суб'єктами контролінгу на рівні підприємства є керівники підрозділів відповідно до їх повноважень, менеджери всіх рівнів управління та спеціалісти економічних служб [6, с. 24]. Дослідники Азізова К. М. [1], Брехун Н. С. [5], Максимова М. [10], Оліфіров О. В. [11, с. 43], Стефаненко М. М. [14], серед суб'єктів контролінгу розглядають тільки осіб, які здійснюють контролінг, тобто контролерів. Таким чином, дослідники визначають тільки внутрішніх суб'єктів, і зовсім не звертають увагу на зовнішніх, які теж можуть використовувати систему контролінгу у своїх цілях.

Розглянемо, як дослідники визначають термін «об'єкт контролінгу». Згідно з економічним словником під терміном «об'єкт» розуміється «явище, на яке спрямована будь-яка діяльність» [2, с. 513]. На сьогодні можна виокремити дві групи науковців, погляди яких щодо об'єктів контролінгу мають відмінності.

Перша група вчених, серед яких Аксентюк М. М., Брехун Н. С., Гудзинський О. Д., Деменіна О. М., Жевага А. А., Іванова Н. Ю., Кармінській А. М., Пушкар М. С., Пушкар Р. М., Стефаненко М. М., Тарасюк М. В., Фалько С. Г., Шульга Н. П. розглядають об'єкти контролінгу наступним чином:

- «організація як система, менеджмент як система, компетенції керівника, компетенції управлінської

команди, імідж підприємства, конкурентоспроможність підприємства, фінансово-господарська діяльність підприємств, підсистеми організації та менеджменту, загальні цілі підприємства, стратегії розвитку, управлінські рішення стратегічного характеру, можливості підприємств, слабкі сторони та загрози, конкурентні переваги, організаційна структура підприємства, управлінський профіль, потенціал підприємства» [6];

- «всі аспекти, функції, організаційні структури, функціональні підрозділи і механізм управління торговельною мережею на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах» [15, с. 131];
- «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) та їх об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо)» [5];
- «сфери діяльності підприємства: зовнішнє середовище, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, фінанси, персонал, інвестиції та інноваційні процеси» [9];
- «з огляду управління потенціалом – у вигляді клієнтського, продуктового, регіонального потенціалу; управління ризиками – економічного капіталу; управління прибутковістю – фінансової результативності калькуляційних одиниць» [16];
- «центри відповідальності, бізнес-процеси, проекти, інвестори, інформаційні потоки» [9];
- «фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту), показники фінансового стану порівняно з прогнозами» [13].

З позицією цієї групи науковців погодитися складно, адже зараховувати до об'єктів контролінгу практично всі сфери діяльності підприємства є помилковим, оскільки в цьому випадку контролінг підмінює собою систему менеджменту. На нашу думку, необхідно більш чітко ідентифікувати об'єкти контролінгу.

Друга група науковців, до якої належать Азізова К. М., Ананькіна Е. А., Гусева І. Б., Давидович І. Є., Данілочкін С. В., Данілочкіна Н. Г., Оліфіров О. В., Петренко С. Н., Яковлев Ю. П., під об'єктом контролінгу

розуміють:

- «інформаційну систему управління; робоче місце, проект, сервіс інформаційної системи управління підприємством» [11];
- «функціонування капіталу у фінансовій, фізичній та інтелектуальній формах» [1];
- витрати підприємства [3; 17; 8; 7; 12].

Ця група фахівців обмежує об'єкти контролінгу тільки певним ресурсом, процесом або результатом, що теж є помилковим, оскільки контролінг є більш широким поняттям. Зокрема, найбільш відомим є визначення витрат як основного об'єкту контролінгу. Така точка зору пояснюється тим, що контролінг у багатьох дослідженнях фактично ототожнюється з управлінським обліком.

Таким чином погляди дослідників щодо об'єктів контролінгу є надзвичайно різноманітними. Дослідники або вносять до об'єктів контролінгу практично всю систему менеджменту та сфери діяльності, або занадто обмежують контролінг, зараховуючи до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат.

Ціллю статті є ідентифікація та систематизація об'єктів та суб'єктів контролінгу у складі концепції останнього.

На нашу думку, суб'єктом контролінгу є ті органи або особи, які: 1) цілеспрямовано використовують інформацію контролінгу; 2) впливають на фінансово-економічну сферу. Відповідно, суб'єктами контролінгу є представники внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішні суб'єкти контролінгу можна поділити на такі групи: 1) державні органи влади, оскільки інформація про стан фінансово-економічної сфери може використовуватися державними органами;

2) фінансово-кредитні установи, які можуть використовувати інформацію контролінгу для оцінювання кредитоспроможності підприємства; 3) контрагенти, яких також може цікавити інформація щодо фінансового стану підприємства; 4) інвестори, яких цікавить інформація про вартість підприємства та його здатність отримувати стабільний прибуток; 5) аудиторські фірми, які можуть використовувати інформацію контролінгу при перевірках та аудиторських висновках. 6) санатори, для яких контролінг може надати інформацію щодо причин фінансової кризи та рекомендації способів виходу з неї. У дослідженнях контролінгу існує поняття «санаційний контролінг», який розглядається як окрема сфера його застосування.

Внутрішніми суб'єктами контролінгу є: 1) власники (представницькі органи власників); 2) вище керівництво (генеральний директор, його заступники); 3) спеціальні органи, що здійснюють контролінг; 4) спеціальні комісії, створювані на тимчасовій основі; 5) менеджери і фахівці, що здійснюють контролінгові функції відповідно до їх посадових обов'язків та повноважень. Внутрішні суб'єкти використовують систему контролінгу для отримання інформації щодо стану фінансово-економічної сфери. Оскільки основною проблемою для менеджменту є надлишок інформації, то завдання системи контролінгу в такому випадку – це зібрати та обробити інформацію таким чином, щоб менеджери могли приймати ефективні управлінські рішення.

Узагальнену класифікацію суб'єктів контролінгу зображено на рисунку 1.

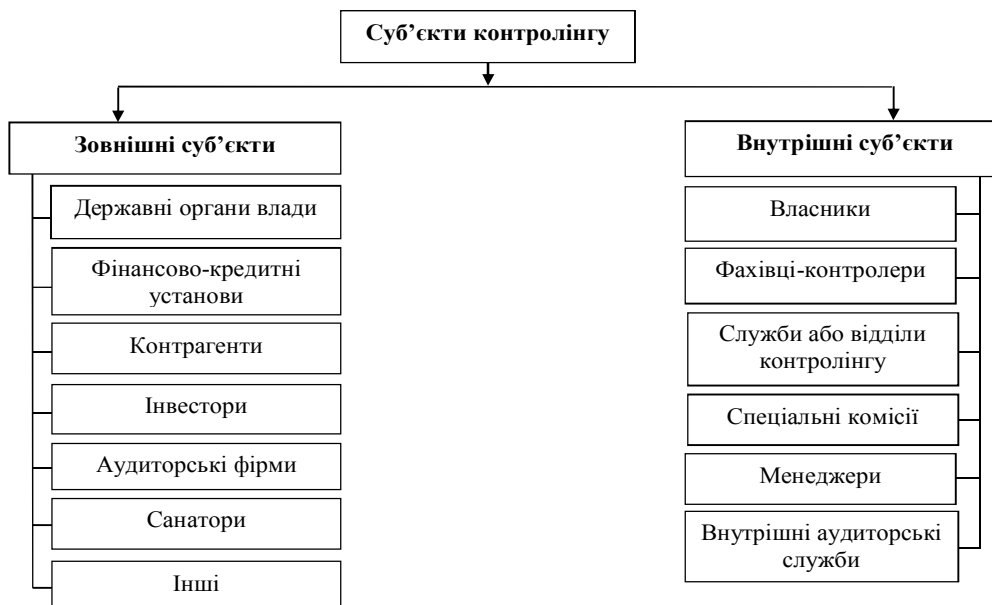


Рис. 1. Класифікація суб'єктів системи контролінгу

Перелік суб'єктів внутрішнього контролінгу свідчить про те, що контролінг повинен здійснюватися на всіх рівнях управління – від фахівців до вищого керівництва і власників. Основним суб'єктом є спеціальний підрозділ, який виконує функції контролінгу. Ефективність спеціального відділу (служби) зумовлена тим, що контроль, здійснюваний у фінансово-економічній сфері, за певних об'єктивних і

суб'єктивних причин, достатньо повним бути не може. Можна стверджувати, що на усіх підприємствах використовуються елементи контролінгу, проте такий контроль не завжди є ефективним та оперативним. Поширеним є варіант, коли різні елементи контролінгу використовують різні служби підприємства і цілісну картину стану фінансово-економічної сфери керівництво сформувати не може. Тому створення

спеціальної служби (відділу) є доцільним, хоча і не обов'язковим. Основним завданням служби контролінгу буде розроблення дієвої системи, методичного і організаційного її забезпечення та періодичного оцінювання.

Розглядаючи контролінг як механізм контролю

фінансово-економічної сфери підприємства, доцільно зарахувати до об'єктів контролінгу: фінансові ресурси, фінансово-економічні процеси та фінансові результати.

Пропонована класифікація об'єктів контролю фінансово-економічної сфери (контролінгу) зображена на рисунку 2.



Рис. 2. Об'єкти контролю фінансово-економічної сфери

Спочатку розглянемо такий об'єкт контролінгу, як фінансові ресурси. Це поняття ми розуміємо як власні, позичені та залучені кошти, що спрямовуються на поточні витрати і капітальні вкладення з метою розширеного відтворення. Саме фінансові ресурси забезпечують коштами блоки постачання, виробництва та збуту, забезпечуючи функціонування всього підприємства. При контролюванні цього об'єкта необхідно враховувати два основні напрями: формування та використання фінансових ресурсів. Для кожного напрямку система контролінгу застосовує певні показники. Для напрямку формування це будуть показник генерування чистого грошового потоку та показник формування фінансових ресурсів відповідно до джерел. Для напрямку використання ресурсів – показник використання ресурсів за поточними та капітальними витратами. На рисунку 3 запропоновано схему напрямів та показників контролю фінансових ресурсів у системі контролінгу.

Досить складним його об'єктом є фінансово-економічні процеси, які можна визначити як трансформацію фінансових ресурсів, пов'язану з їх формуванням, використанням та зміною форми в процесі господарської діяльності підприємства. При контролі фінансово-економічних процесів доцільно виділяти грошові потоки, процеси формування вартості, доходів та витрат.

Контроль фінансово-економічних процесів у системі контролінгу має містити показники, які: 1) характеризують процес руху грошових потоків; 2) характеризують процеси формування вартості; 3) характеризують процеси формування витрат і доходів.

Процес руху грошових потоків має значний вплив на фінансово-економічну сферу і відповідно на фінансовий стан підприємства. Тому необхідність у контролі грошових потоків обумовлена вимогами до управління в сучасних кризових умовах. Ефективний контроль за грошовими потоками дозволяє підприємству, по-перше, скоротити потребу в позиковому капіталі і відповідно

покращити його фінансову стійкість, і, по-друге, забезпечує прискорення обороту капіталу, що дозволяє збільшити прибутковість.

Для контролю грошових потоків пропонуємо використовувати показники, які характеризують процес руху грошових потоків та відповідають критеріям контролінгу (таблиця 1).

Окрім наведених коефіцієнтів, при необхідності врахування, наприклад, галузевої специфіки, системою контролінгу можуть використовуватися і інші показники. Основні вимоги до них – це інформативність та простота розрахунку.

Наступною важливою складовою контролю фінансово-економічних процесів є контроль процесів формування вартості. Необхідність такого контролю зумовлена важливістю залучення інвестиційних ресурсів. Проте підприємство не може розраховувати на довіру інвесторів, якщо воно не буде використовувати у своїй роботі міжнародні стандарти корпоративного управління. Ці стандарти, окрім інших вимог, також передбачають оцінку вартості підприємства. У світовій практиці використовують такі основні показники, які характеризують вартість підприємства і які також може використовувати у своїй роботі система контролінгу:

1) додана економічна вартість (Economic Value Added, EVA). Цей показник демонструє, наскільки прибуток підприємства відрізняється від мінімального рівня прибутковості;

2) додана ринкова вартість (Market Value Added, MVA). Цей показник демонструє ринкову капіталізацію та вартість боргів підприємства і розраховується як різниця між ринковою оцінкою капіталу та інвестованим капіталом;

3) балансова вартість, оскільки бухгалтерська оцінка вартості бізнесу може значно відрізнятися від ринкової вартості за показниками MVA та EVA. Балансова вартість рідко відображає ринкову вартість чистих активів, але враховує конкретні активи або зобов'язання.

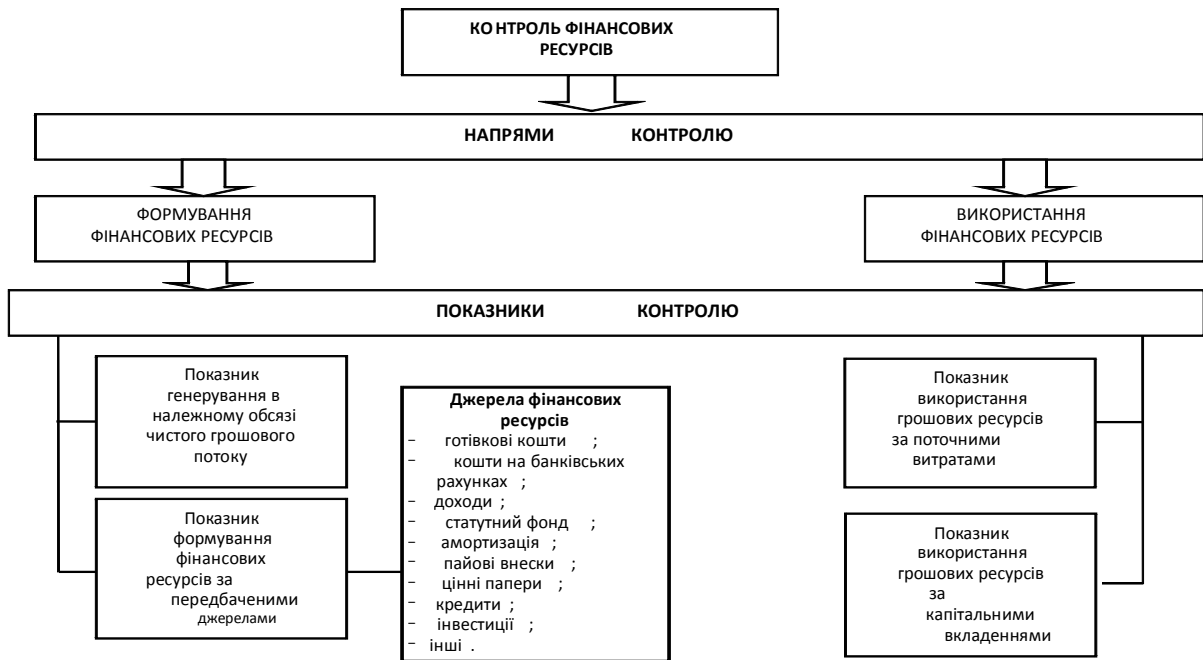


Рис. 3. Напрями та показники контролю фінансових ресурсів у системі контролінгу

Таблиця 1. Основні показники, які пропонується використовувати при контролі грошових потоків у системі контролінгу

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку
1.	Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку. Цей коефіцієнт показує частку інвестицій, спрямованих на модернізацію й поповнення необоротних активів.	$K_{реінв} = \frac{\text{Чистий грошовий потік} - \text{Дивіденди}}{\Delta \text{Необоротні активи}}$
2.	Коефіцієнт ліквідності грошових потоків. З точки зору контролю фінансових потоків цей коефіцієнт є важливим, оскільки характеризує здатність підприємства покривати необхідні витрати коштів позитивним грошовим потоком.	$K_{лікв} = \frac{\text{Чистий грошовий потік} - \Delta \text{залишків грошових коштів}}{\text{Негативний грошовий потік}}$
3.	Коефіцієнт рентабельності грошового потоку. Цей коефіцієнт характеризує прибутковість позитивного грошового потоку.	$K_{рент} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Позитивний грошовий потік}}$
4.	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Для підприємства бажаним є, щоб цей показник дорівнював одиниці, оскільки як збільшення, так і зменшення дебіторської і кредиторської заборгованості може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.	$K_{содж} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$
5.	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку. Цей коефіцієнт визначає здатність підприємства генерувати грошовий потік, що є надзвичайно важливим для подальшого існування підприємства.	$K_{дост} = \frac{\text{Чистий грошовий потік}}{\text{Виплати за кредитами} + \Delta \text{Залишків грошових коштів} + \text{Дивіденди}}$
6.	Коефіцієнт оборотності грошових активів. Система контролінгу повинна постійно контролювати мінімальний залишок грошових коштів. Відсутність такого запасу спричинить проблеми з оплатою поточних зобов'язань, а надмірний розмір демонструватиме неефективність використання коштів.	$K_{обр} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Грошові активи}}$
7.	Коефіцієнт віддачі грошового потоку. Цей показник характеризує співвідношення позитивного і негативного грошового потоку.	$K_{відд} = \frac{\text{Позитивний грошовий потік}}{\text{Негативний грошовий потік}}$

Заключними показниками контролю фінансово-економічних процесів є ті, які характеризують процеси

формування витрат і доходів. У цих процесах виділяється два основних етапи: процес надходження грошових коштів та процес їх витрачання. Відповідно контроль надходжень грошових коштів відбувається за напрямками операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. При контролі витрат грошових коштів їх поділяють на виробничі, позавиробничі та інші.

Класифікація показників контролю фінансово-економічних процесів у системі контролінгу зображена на рисунку 4.

Фінансовий результат завершує цикл діяльності підприємства, пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції і одночасно забезпечує необхідні кошти для подальшого розвитку підприємства.

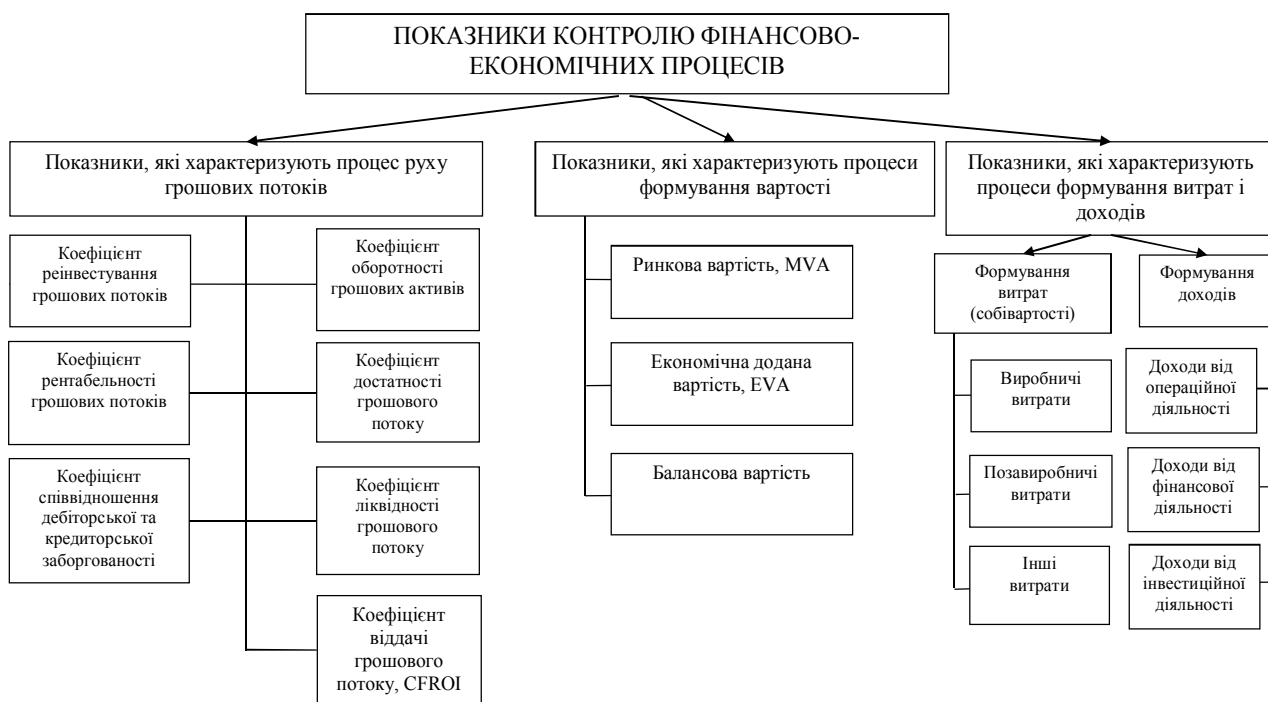


Рис. 4. Система показників контролю фінансово-економічних процесів у системі контролінгу

Фінансові результати визначають також можливість зростання капіталу та розвитку бізнесу, у зв'язку з чим мають особливе значення для усіх зацікавлених осіб. Дієвість та ефективність системи контролінгу в такому випадку залежить від чіткого визначення показників контролю. Кожен показник необхідно контролювати за таким параметрами: по-перше, контроль змін за кожним показником за аналізований період; по-друге, контроль структури показника; по-третє, контроль динаміки його зміни за декілька звітних періодів, по-четверте, контроль факторів і причин зміни.

Систему показників контролю фінансових результатів у системі контролінгу підприємств зображено на рисунку 5.

Система контролінгу забезпечує комплексний підхід до контролю фінансових результатів, який має здійснюватися на кожній стадії їх формування. Це дозволить підприємству приймати відповідні

управлінські рішення, які сприятимуть зростанню інвестиційної привабливості підприємства та ділової активності у виробничій та фінансовій сферах.

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- суб'єктами контролінгу є представники внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть використовувати його інформацію у своїх цілях;
- об'єктами виступають фінансові ресурси, процеси та результати;
- кожний об'єкт контролюється за допомогою певних показників, які мають відповідати критеріям.

Подальші дослідження слід спрямувати у конкретизацію показників контролінгу залежно від специфіки підприємства або галузі.



**Рис. 5. Показники, за якими здійснюється контроль фінансових результатів у системі контролінгу**

### Список літератури

1. Азізова К. М. *Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / К. М. Азізова. – Харків, 2011. – 23 с.
2. Азрилян А. Н. *Экономический словарь* / А. Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.
3. Ананькина Е. А. *Контролинг как инструмент управления предприятием* / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
4. Бирик С. П. *Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання* / С. П. Бирик, Г. М. Сютя. За ред. С. Я. Єрмоленко; Худож. – оформлювач Б. П. Бублик. – Харків: Фоліо, 2006. – 623 с.
5. Брехун Н. С. *Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання* / Н. С. Брехун // *Вісник Житомирського державного технологічного університету* / Серія: Економічні науки. – 2008. – № 2 (44). – С. 22-30
6. Гудзинський О. Д. *Контролінг в системі менеджменту: монографія* / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна, за заг. ред.: О. Д. Гудзинський; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
7. Гусева И. Б. *Методологические основы формирования системы контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дис. доктора экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»* / И. Б. Гусева, Нижний Новгород, 2008
8. Давидович І. Є. *Контролінг: навчальний посібник* / І. Є. Давидович – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
9. Карминский А. М. *Контролинг: учебник* / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.; Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
10. Максимова М. *Елементи системи контролінгу банківської діяльності* / М. Максимова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* – 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – с. 171-177
11. Оліфіров О. В. *Контролінг інформаційної системи підприємства [Текст] : монографія* / О. В. Оліфіров; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: [б. и.], 2003. – 324 с.
12. Петренко С. Н. *Контролинг* / С. Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга. 2004. – 328 с.
13. Пушкар М. С. *Контролинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія* / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
14. Стефаненко М. М. *Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)»* / М. М. Стефаненко – Донецьк, 2010. – 36 с.
15. Тарасюк М. В. *Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія* / М. В. Тарасюк; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 548 с.
16. Шульга Н. П. *Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / Н. П. Шульга – Київ, 2006. – 36 с.
17. Яковлев Ю. П. *Контролинг на базі інформаційних технологій* / Ю. П. Яковлев К.: – Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

### РЕЗЮМЕ

**Дзьоба Владимир**

#### Субъекты и объекты контроллинга

В статье систематизированы позиции ученых относительно определения субъектов и объектов контроллинга и выделены основные недостатки. Предложено собственное определение этих понятий.

---

## RESUME

*Dzyoba Volodymyr*

### **Subjects and objects of controlling**

In the article the position of scientists as for the definition of the subjects and objects of controlling is considered. The main shortcomings are emphasized. The author's definition of these concepts is proposed.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.*