Г.Тельнова. Підсистема контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства / Г.Тельнова // Галицький економічний вісник. — 2012. — №4(37). — с.140-147 - (фінансово-обліково-аналітичні аспекти)

УДК 336.6

Ганна ТЕЛЬНОВА

ПІДСИСТЕМА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Резюме. *Висвітлено місце та роль контролінгу в системі фінансового управління підприємством із визначенням його взаємозвязків з іншими підсистемами фінансового менеджменту. Дано авторське розуміння поняття фінансового контролінгу. Побудовано механізм підсистеми контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства. Запропоновано організаційну структуру фінансово-економічної служби підприємства. Зроблено висновок, що впровадження запропонованої підсистеми контролінгу дасть можливість приймати своєчасні й обґрунтовані управлінські рішення й у забезпечити ефективне використання ресурсів, максимізувавши прибуток і збільшивши ринкову вартість підприємства.*

Ключові слова: *фінансовий менеджмент, контролінг, управління, контроль, система, підсистема.*

Ganna TELNOVA

CONTROLLING SUBSYSTEM IN A SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Summary. *The article is devoted to illumination of a place and role of controlling in the system of financial management of the enterprise with definition of its interrelations with other subsystems of financial management. Various treatments of concepts of control and controlling of modern researchers of this problem are considered. The author's understanding of concept of financial controlling, as subsystems of financial management of the enterprise, directed on development of administrative decisions concerning achievement of strategic objectives with the minimum risk and constructed on system of the information flows covering functions of management of assets, the capital, cash flows, investments, innovations and financial results is given. Tasks, functions, principles, objects and subjects of controlling are exposed. The controlling directions concerning objects of financial management are presented. The mechanism of a subsystem of controlling in system of financial management of the enterprise on the basis of complex interrelation between subsystems of financial management, tools and ways of their interaction for realization of the main objectives of controlling is constructed. The main stages of controlling are characterized. The organizational structure of financial and economic service of the enterprise is offered. The conclusion that introduction of the offered subsystem of controlling will give the chance to make timely and reasonable administrative decisions is drawn and as a result to provide effective use of resources of the enterprise, having maximized profit and having increased market value of the enterprise; only the comprehensive approach to financial management from positions of controlling will provide a strong economic position of the enterprise.*

Key words*: financial management, controlling, management, control, system, subsystem.*

Постановка проблеми. Удосконалювання управлінської діяльності неможливе без удосконалювання його окремих частин. Враховуючи, що контролінг займає провідне місце, підвищенню його ефективності повинна бути приділена першочергова увага. В останні роки все більшого поширення набуває впровадження в систему управління підприємством функцій контролінгу. Така доцільність викликана необхідністю гнучкого й своєчасного реагування на зміну результатів управління інвестиціями, інноваціями, прибутком, капіталом, активами, ризиками, фінансовими показниками підприємства. Контролінг є, мабуть, найбільш раціональним способом досягнення ефективної діяльності підприємства у випадку, якщо він повністю охоплює необхідні об'єкти і вчасно здійснює коригувальну дію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням і розвитком системи контролінгу на підприємствах займалися як закордонні, так і українські економісти: І О. Бланк [1], С. В. Івахненков [2], Т. В. Калайтан [3], А. М. Карминский [4], О. О. Терещенко [5] та інші. Однак, не зважаючи на широке дослідження функції контролінгу на підприємстві, аспекти, що стосуються фінансового контролінгу як підсистеми фінансового менеджменту, на сьогодні не

достатньо висвітлені в наукових працях учених. У статті розглянуто елементи побудови підсистеми фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту.

Метою статті є висвітлення місця та ролі контролінгу в системі фінансового управління підприємством із визначенням його взаємозвязків з іншими підсистемами фінансового менедженту.

Виклад основного матеріалу. Варто розмежовувати поняття "контроль" і "контролінг", про що відзначають багато дослідників. Контролінг – одна із прогресивних комплексних форм внутрішнього контролю. Авторське бачення даного аспекту полягає в тому, що контроль є однією з функцій фінансового контролінгу, які буде розглянуто нижче.

Зупинимося на понятті "контроль".

Кузик Н.П. дає визначення внутрішнього контролю у своєму дослідженні: «внутрішній контроль слід розглядати як складову структуру всіх функцій у загальній системі управління. Метою такого контролю є досягнення управлінських цілей щодо забезпечення максимально-позитивної результативності ведення бізнесу та мінімізації суб'єктом господарювання різного виду ризиків у їх діяльності через протидію появі помилок та недоліків, перевірку достовірності даних обліку й звітності, коригування виробничих завдань, здійснення заходів із дотримання вимог діючого законодавства, прийнятої політики керівництвом, інструкцій та інших директивно-нормативних актів акціонерного товариства» [6].

Пантелєєв В.П. визначає параметри контролю таким чином: «контроль – це процес забезпечення досягнення підприємством встановлених цілей, у ньому зацікавлені не тільки його власники та керівництво, але й працівники і суспільство в цілому... контроль ґрунтується на концепції центрів відповідальності та управлінському обліку; не зважаючи на нагальну потребу дотримання рівноваги традиційного й новітнього підходів до контролю, зміст контролю у бухгалтерському обліку набуває рис управління, підпорядковуючись вимогам управління; напрямом контролю стає як підтвердження достовірності фінансової звітності, так і підвищення ефективності операцій» [7].

Акєнтьєва О.Б. відзначає, що «внутрішній контроль – це технологічний процес, в якому необхідні процедури здійснюються у встановленому порядку і реалізуються за допомогою сукупності організаційних, методичних і технічних методів, способів та прийомів, які сприяють зменшенню схильності до ризику» [8].

Таким чином, узагальнюючи наведені висловлювання, можна визначити, що контроль повинен відслідковувати віхилення від запланованих показників з метою досягнення управлінських цілей.

Об'єктами внутрішнього контролю є результати управління активами і капіталом підприємства, інвестиціями та інноваціями, фінансовими результатами діяльності підприємства, ризиком, тобто належні фінансовому менеджменту функції.

До функцій контролю переважно відносять облік, перевірку та аналіз, а до принципів – своєчасність, об'єктивність, комплексність. Таким чином, поняття контролю включає доволі вузьке коло проблем, до яких насамперед відносяться визначення відхилень та їх облік, тоді як поняття контролінгу носить глибший та глобальніший характер. Він дозволяє не тільки визначати відхилення, але й координувати їх, аналізуючи причини виникнення небажаних результатів, регулювати та створювати базу для прийняття управлінських рішень.

Звернемося до історичних аспектів виникнення контролінгу.

Джерела контролінгу лежать в області державного управління й сягають своїм корінням в минулі століття: вже в XV столітті при дворі англійського короля існувала посада "Countrollour", в обов'язки якого входило документування й контроль грошових і товарних потоків. Подальшим етапом розвитку контролінгу було відкриття в 1778 р. у США відомства

"Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts". Його основним завданням був контроль за використанням державних засобів. У сучасному значенні слово "контролінг" як характеристика області завдань на підприємстві стало використовуватися в США з кінця XXI ст. Створений в 1931 р. інститут "Financial Executives Institute" (FEI) у такий спосіб трактував функції контролінгу: складання й координація планів підприємства, ведення внутріфірмового обліку й звітності, ведення обліку й звітності для зовнішніх користувачів, розроблення перспективних методів управління, питання оподаткування й страхування, ревізія, інформаційне забезпечення, оцінювання й консультування. Крім цієї організації в США для вирішення питань контролінгу з 1934 р. видається журнал "The Financial Executive", а в 1944 р. був створений дослідницький інститут "Financial Executives Research Foundation". На противагу цій моделі існує "німецька" концепція, основними функціями якої є бюджетування, внутрівиробничий (управлінський) облік, стратегічне планування.

Праналізуємо основні визначення контролінгу сучасних вітчизняних дослідників.

Обґрунтоване визначення контролінгу дає Бланк І.О., розглядаючи системи й методи внутрішнього фінансового контролю: "контролінг являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію" [1].

Карминський А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю. під контролінгом розуміють "концепцію системного управління організацією, в основі якої лежить прагнення забезпечити її довготермінове ефективне існування" [4].

Терещенко О.О. відзначає, що "контролінг – елемент антикризового фінансового управління; побудована на комплексі спеціальних методів і інструментів особлива функціональна система, що забезпечує менеджмент підприємства, у тому числі фінансовий, базовою інформацією для прийняття управлінських рішень" [5].

У роботі Смирнової Л.Д. [9] наведено таке визначення контролінгу: «контролінг – технологія управління прибутком підприємства, спрямована на моніторинг тенденцій розвитку мікро - та макросередовища підприємства, виявлення резервів та удосконалення координації систем управління виробництвом із використанням нових інформаційних технологій та сучасних методів прийняття рішень», з яким не можна погодитися повною мірою, тому що процес контролінгу охоплює не тільки управління прибутком, але й інші аспекти фінансового управління.

Козуб О.В. дає досить повне визначення контролінгу: «Контролінг у загальному розумінні є концепцією управління підприємством та визначається як провідна система менеджменту, яка представлена взаємопов’язаними складовими – плануванням, координуванням, моніторингом, інформаційними потоками, управлінським обліком, контролем та аналізом відхилень контролінг є підсистемою економічного управління, що ґрунтується на інтеграції методів ухвалення рішень, спрямованих на розпізнавання економічних ситуацій і управління станом господарської діяльності підприємства, розвитком його потенціалу на підставі облікових, аналітичних і планових даних» [10]. Складові контролінгу можуть бути доповнені аналізом ризику й виявленням причин відхилень, розробленням альтернативних шляхів подолання небажаних явищ і, у результаті, створенням бази для прийняття управлінських рішень. Таке трактування контролінгу найбільш близьке до його розуміння як підсистеми фінансового менеджменту.

Ємнісне і водночас досить чітке за суттю поняття контролінгу як підсистеми управління, розуміння його дає у своєму дослідженні Оліфіров О.В.: «як орієнтованої на

результат (матеріальний, вартісний, соціальний) технології управління підприємницькою і маркетинговою діяльністю підприємства» [11].

Таким чином, можна дати таке визначення фінансового контролінгу: це – підсистема фінансового менеджменту підприємства, спрямована на розроблення управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей з мінімальним ризиком та побудована на системі інформаційних потоків, охоплюючих функції управління активами, капіталом, грошовими потоками, інвестиціями, інноваціями та фінансовими результатами.

Як і будь-яка підсистема, контролінг містить у собі ряд елементів: завдання, функції, принципи, об'єкти й суб'єкти.

Виходячи із запропонованого визначення, завданням контролінгу буде створення інформаційної обґрунтованої бази для прийняття ефективних управлінських рішень шляхом узгодження діяльності всіх підсистем фінансового менеджменту. Для вирішення даного завдання необхідне виконання таких функцій:

- координації – досягається шляхом узгодженості всіх підсистем і функцій фінансового менеджменту;
- планування – забезпечується у взаємозв'язку з підсистемою планування й бюджетування системи фінансового менеджменту, забезпечує базу для порівняння підконтролінгових показників;
- обліку – здійснюється у взаємозв'язку з бухгалтерськими службами підприємства;
- контролю – пов'язана з безпосередньою діяльністю контролінгової служби;
- діагностики – забезпечується взаємозв'язком з підсистемою діагностики фінансового менеджменту й дозволяє виявити причини відхилень;
- превентивної – попередження ризику, тісно пов'язана з підсистемою ризику фінансового менеджменту;
- інформаційної – забезпечення керівництва підприємства своєчасною інформацією про стан об'єктів контролінгу.

Принципи, на яких повинна бути побудована підсистема контролінгу, включають:

- комплексність;
- системність;
- своєчасність;
- об'єктивність;
- зворотний зв'язок;
- цільова спрямованість.

Об'єктами контролінгу в системі фінансового менеджменту є: активи, капітал (як власний, так і позиковий), фінансові результати, інвестиції й інновації, грошові потоки. Напрямки контролінгу відносно даних об'єктів представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрямки контролінгу в системі фінансового менеджменту

Table 1

The controlling directions in the system of financial management

Об'єкт контролінгу	Напрямки контролінгу	Допоміжні підсистеми фінансового менеджменту
Активи	1. Контроль фондоємності 2. Контроль зносу основних засобів 3. Контроль ліквідності активів 4. Перевірка стану дебіторської заборгованості	Підсистема діагностування фінансового стану, підсистема ризику
Капітал	1. Контроль ефективності використання власного капіталу 2. Контроль фінансової незалежності 3. Контроль маневреності капіталу	Підсистема планування, діагностування фінансового стану, підсистема ризику

	4. Контроль потреби в капіталі 5. Контроль платоспроможності	
Фінансові результати	1. Контроль ціноутворення та цінової політики, формування фінансових результатів 2. Контроль використання ресурсів 3. Контроль напрямів використання прибутку 4. Перевірка джерел покриття збитків	Підсистема планування та бюджетування, діагностування фінансового стану, підсистема ризику, підсистема маркетингу
Грошові потоки	1. Моніторінг прогнозування доходів 2. Моніторінг прогнозування витрат 3. Контроль сплати податкових зобов'язань	Підсистема планування та бюджетування, підсистема ризику, підсистема маркетингу
Інвестиції та інновації	1. Контроль доцільності інвестицій та інновацій 2. Контроль доходності інвестицій та капітальних вкладень 3. Контроль зниження ризику інвестицій 4. Контроль напрямів інвестицій та інновацій	Підсистема планування та бюджетування, підсистема ризику, підсистема маркетингу

Таким чином, очевидно простежується взаємозв'язок підсистеми контролінгу з іншими підсистемами фінансового менеджменту, що дає можливість побудувати механізм контролінгу, тобто комплексний взаємозв'язок між підсистемами фінансового менеджменту, інструментів і способів їх взаємодії для реалізації основних завдань контролінгу (рис. 1).

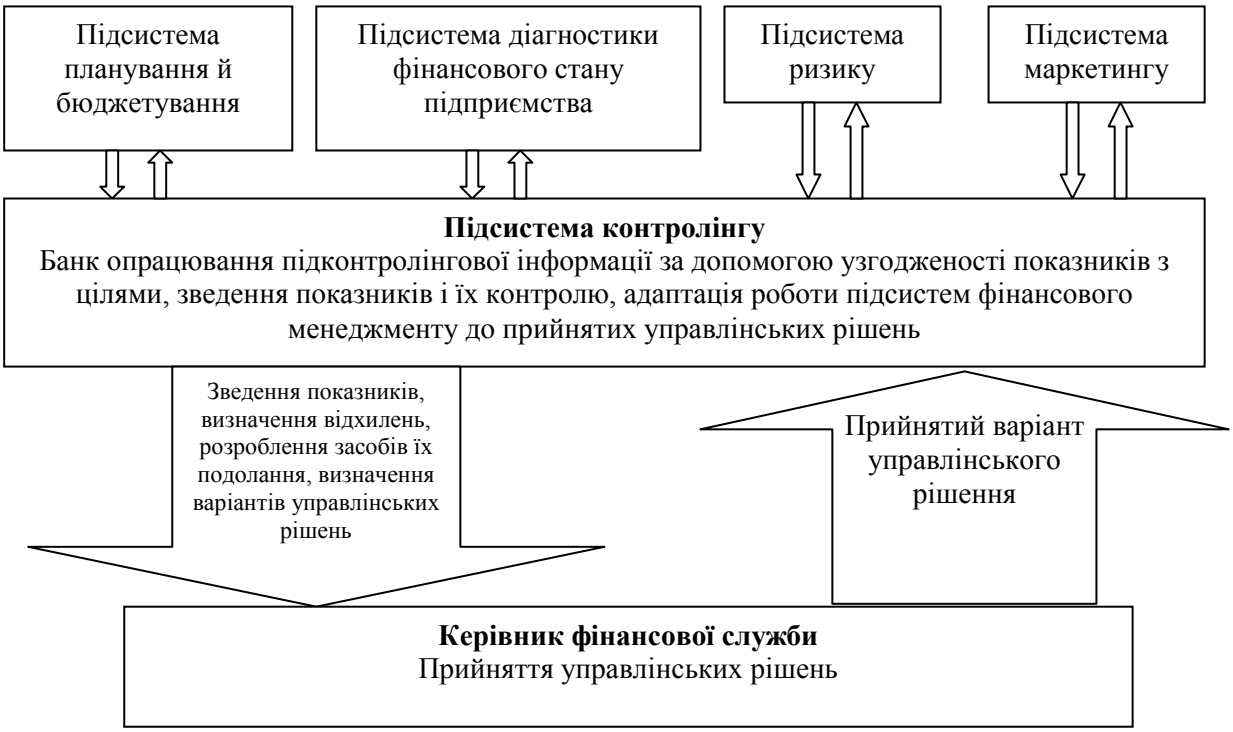

Рисунок 1. Механізм підсистеми контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємства

Figure 1. The mechanism of controlling subsystem in a system of financial management of the enterprise

Виходячи із запропонованого механізму контролінгу, можна охарактеризувати його основні етапи.

Процес контролінгу починається з постановки його цілей керівництвом фінансової служби, відповідно до яких визначається набір показників, що характеризують досягнення поставлених цілей (стратегічний контролінг). Таким чином, метою стратегічного контролінгу є

забезпечення досягнення підприємством його стратегічних цілей. Дана діяльність неможлива без попередньої діагностики поточного положення підприємства на ринку на основі маркетингових досліджень.

Наступним етапом є відбір, планування й нормування підконтролінгових показників за допомогою підсистеми планування й бюджетування. За участі підсистеми діагностики фінансового стану відбувається координоване порівняння фактичних і запланованих показників, виявлення відхилень від плану і їхні причини. Подальша дія підсистеми контролінгу полягає в розробленні альтернативних сценаріїв досягнення запланованих значень показників, які оцінюються за допомогою підсистем ризику й маркетингу. У результаті виробляються варіанти обґрунтованих управлінських рішень, які узгоджуються з фінансовим керівництвом. Дані дії є оперативним контролінгом, мета якого – виявлення відхилень і їх регулювання з метою недопущення кризового стану підприємства. Прийняте керівництвом рішення опрацьовує контроллігова служба й виробляє адаптовані до нього напрямки діяльності підсистем фінансового менеджменту. Таким чином, процес контролінгу носить циклічний безперервний характер.

Описаний механізм та етапи контроллінгу визначають і організаційну побудову фінансово-економічної служби на підприємстві. Можемо запропонувати її варіант, орієнтований на створення інформаційної системи, підпорядкованої завданням фінансового менеджменту й координуючої всі підрозділи службою контролінгу (рис. 2).

Таким чином, служба контролінгу, що займає провідне місце в інформаційному забезпеченні керівництва об'єктивними даними прийняття управлінських рішень, повинна координувати діяльність підрозділів фінансової служби, що дозволить оперативніше приймати рішення фінансовим директором.

Однак слід зазначити, що ефективність створення служби контролінгу досягається у випадку, якщо чисельність її працівників буде менше кількості "підконтрольних" підрозділів, у кожному з яких повинна бути посада контролера.

Рисунок 2. Організаційна структура фінансово-економічної служби підприємства

Figure 2. Organizational structure of financial-economic service of the enterprise

Висновки. Таким чином, підсистема контролінгу досить трудомістка, її процес повинен бути безперервним, комплексним, оперативним і різноманітним. Упровадження запропонованої підсистеми контролінгу дасть можливість приймати своєчасні й обґрунтовані управлінські рішення й забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства, максимізувавши прибуток і збільшивши ринкову вартість підприємства. Тільки комплексний підхід до фінансового управління з позицій контролінгу забезпечить сильну економічну позицію підприємства.

Conclusions. Thus, a controlling subsystem is quite labor-consuming, its process should be continuous, complex, operative and various. Introduction of the offered subsystem of controlling will give the chance to make timely and reasonable administrative decisions and as a result to provide effective use of resources of the enterprise, having maximized profit and having increased market value of the enterprise. Only the comprehensive approach to financial management from positions of controlling will provide a strong economic position of the enterprise.

Використана література

1. Бланк, И.А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2005. – 511с.
2. Івахненков, С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології [Текст] / С.В. Івахненков, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319с.
3. Калайтан, Т.В. Контролінг [Текст] / Т.В. Калайтан. – Л.: Новий світ, 2008. – 252с.
4. Контроллинг: учебник [Текст] / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под. ред. А. М. Карминского. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336с.
5. Терещенко, О.О. Концепція фінансового контролінгу в Україні [Текст] / О.О. Терещенко // Формування ринкової економіки. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 12 – 18.
6. Кузик, Н. П. Система внутрішнього контролю в акціонерному товаристві [Текст] / Наталія Петрівна Кузик: автореф. дис.…канд. ек. наук.: 08.06.04. – Київ, 2004. – 25с.
7. Пантелєєв, В.П. Концепція внутрішньогосподарського контролю діяльності підприємств: методологія, організація, розвиток [Текст] / Володимир Павлович Пантелєєв: автореф. дис.…докт. ек. наук.: 08.00.09. – Київ, 2009. – 42с.
8. Акєнтьєва, О.Б. Підвищення економічної ефективності системи внутрішнього контролю підприємства [Текст] / Олена Борисівна Акєнтьєва: автореф. дис.…канд. ек. наук.: 08.06.01. – Донецьк, 2006. – 25с.
9. Смирнова, Л. Д. Механізм гнучкого контролінгу в управлінні виробничо-господарськими системами [Текст] / Лариса Дмитрівна Смирнова: дис.…канд. ек. наук.: 08.02.03. – Донецьк, 2003. – 20с.
10. Козуб, О.В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу [Текст] / Олена Вікторівна Козуб: дис.…канд. ек. наук.: 08.00.04. – Запоріжжя, 2009. – 24с.
11. Оліфіров, О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності [Текст] / Олександр Васильович Оліфіров: автореф. дис.…докт. ек. наук.: 08.06.01. – Київ, 2004. – 38с.