

Т.Ю. НАЗАРОВА, М.М. ШЕВЧЕНКО, П.В. ГРАБОВИЧ

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління стійким розвитком підприємства. Охарактеризовано основні етапи, концепції, принципи та функції формування та розвитку фінансового контролінгу. Обґрунтовано необхідність організації фінансового контролінгу та запропоновано основні етапи його впровадження при формуванні фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах. Доведено, що відмінність принципів організації фінансів підприємств зумовлює необхідність диференціації об'єктів фінансового контролінгу для суб'єктів господарювання, що діють на умовах комерційного розрахунку, неприбуткової діяльності та кошторисного фінансування. Якщо для комерційного розрахунку – це прибуток і ринкова вартість підприємства, то для неприбуткових підприємств – грошові потоки, що мають бути ефективно сформовані та перерозподілені відповідно до їх цільового призначення; для підприємств, які функціонують на принципах бюджетного або кошторисного фінансування – рівень покриття витрат доходами. Ефективність системи контролінгу визначається ефективністю управління підприємством. Узагальнено етапи формування фінансової стратегії. Доведено, що фінансова стратегія є основою управління підприємством та його виробничо-господарською, фінансовою діяльністю у сучасному динамічному й конкурентному середовищі. Досліджено основні принципи, що на етапі реалізації фінансової стратегії дозволяють коригувати її напрями, а також вирішувати інші завдання, які надають підприємству можливість стійкого розвитку

Ключові слова: фінансовий контролінг, стратегія, управління, функції фінансового контролінгу, підприємство.

Т.Ю. НАЗАРОВА, М.Н. ШЕВЧЕНКО, П.В. ГРАБОВИЧ

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована роль финансового контроллинга как составляющая системы управления устойчивым развитием предприятия. Охарактеризованы основные этапы, концепции, принципы и функции формирования и развития контроллинга. Обоснована необходимость организации финансового контроллинга на предприятии, предложены основные этапы внедрения контроллинга в формировании финансовой стратегии предприятия в современных условиях. Доказано, что отличие принципов организации финансов предприятий предопределяет необходимость дифференциации объектов контроллинга для субъектов хозяйствования, действующих на условиях коммерческого расчета, неприбыльной деятельности и сметного финансирования. Если для коммерческого расчета - это прибыль и рыночная стоимость предприятия, то для неприбыльных предприятий - денежные потоки, которые должны быть эффективно сформированы и перераспределены в соответствии с их целевым назначением; для предприятий, функционирующих на принципах бюджетного или сметного финансирования - уровень покрытия расходов доходами. Эффективность системы контроллинга определяется эффективностью управления предприятием. Доказано, что финансовая стратегия является основой управления предприятием и его производственно-хозяйственной, финансовой деятельностью в современной динамичной и конкурентной среде. Исследованы основные принципы, на этапах реализации финансовой стратегии, которые позволяют корректировать ее направления, которые ведут предприятия к устойчивому развитию.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, стратегия, управление, функции финансового контроллинга, предприятие.

T.Yu. NAZAROVA, M.M. SHEVCHENKO, P. V. HRABOVYCH

FINANCIAL CONTROLLING AS A COMPONENT PART OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM

The article explores the role of financial controlling as part of the management system for sustainable development of an enterprise. The main stages, concepts, principles and functions of the formation and development of controlling are characterized. The necessity of the organization of financial controlling in the enterprise is grounded, the main stages of the introduction of controlling in the formation of the financial strategy of the enterprise in modern conditions are proposed. It is proved that the difference in the principles of organization of enterprise finance determines the need for differentiation of controlling objects for business entities operating on the basis of commercial calculation, non-profitable activity and estimated financing. If for commercial calculation it is the profit and market value of the enterprise, for non-profitable enterprises it is cash flows that must be efficiently generated and redistributed in accordance with their intended purpose; for enterprises operating on the principles of budget or budget financing, the level of income coverage. The effectiveness of the controlling system is determined by the efficiency of enterprise management. It is proved that the financial strategy is the basis of enterprise management and its production and economic, financial activities in a modern dynamic and competitive environment. The basic principles are investigated at the stages of the implementation of the financial strategy, which allow to correct its directions, which lead enterprises to sustainable development.

Keywords: financial controlling, strategy, management, financial controlling functions, enterprise.

Вступ. Стійкий розвиток ринкової економіки в Україні вимагає розробки та застосування нових підходів в фінансовому управлінні підприємствами та умов їх функціонування на ринку. Для того, щоб вижити підприємствам, необхідно правильно визначати свою фінансову стратегію та тактику поведінки на ринку та систематично проводити управління діяльністю підприємства з метою підвищення ефективності діяльності, збільшення

вартості підприємства, максимізації фінансового результату діяльності, мінімізації збитків, забезпечення довгострокової ліквідності та платоспроможності. Ефективно організована служба фінансового контролінгу на підприємстві може сприяти поліпшенню фінансово-господарської діяльності та стати основою системи аналізу і прийняття управлінських рішень. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо

ефективної організації систем фінансового контролінгу на підприємствах, дана проблема поки що залишається невирішеною остаточно.

Аналіз останніх досліджень та літератури.

Фундаментальні засади побудови систем фінансового контролінгу на підприємствах закладені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: О. О. Ананькіної, Е. А. Аткинсона, І. О. Бланка, Й. Вебера, Р. Хілтона, Ч. Хорнгрена, А. І. Шигаєва, К. Штайнле, С. М. Ілляшенко, М. С. Пушкар, Н. В. Сабліна, О. О. Терещенко та ін.

Мета статті. Метою статті є дослідження основних сутнісних характеристик, розробка методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження фінансового контролінгу на підприємстві як важливої складової системи формування ефективної фінансової стратегії.

Постановка задачі. Сьогодні одним із основних напрямів розвитку системи управління фінансами підприємств в Україні є застосування концепції фінансового контролінгу. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління підприємством. Сучасний контролінг містить управління ризиками, велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування. Створення передумов для виходу на нові ринки потребує підвищення інноваційно-інвестиційної активності в промисловому секторі економіки, модернізації виробничого потенціалу, оновлення складу та покращення якості продукції. Враховуючи це, системи фінансового контролінгу підприємств, на відміну від закордонних, мають бути орієнтовані, у першу чергу, на вирішення завдань зростання прибутковості та оптимізації витрат як основи для створення та підвищення ринкової вартості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній теорії та практиці прийнято вирізняти два наукові напрями щодо визначення сутності поняття «контролінгу»: англо-американський, в якому контролінг як синонім управлінського обліку являє собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних внутрішнім користувачам інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень, та континентальний (європейський) – розглядається як система координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту в цілому.

1) процесно-функціональний, що зосереджує увагу на винятковій ролі контролінгу в підтримці та забезпеченні функцій і напрямів реалізації процесу управління;

2) концептуально-процесний, який ідентифікує категорію контролінгу через концептуальну систему поглядів, принципів і підходів щодо ефективної

організації досягнення цілей суб'єкта господарювання (фірми, підприємства);

3) системний, у якому інтегровано синтезуються елементи двох інших підходів і робиться спроба комплексного відображення всіх можливих аспектів змісту та сутності даного поняття.

На основі узагальнення науково-методичних підходів щодо визначення сутності фінансового контролінгу, його функціонального призначення, фінансовий контролінг доцільно розуміти як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві, яка передбачає комплексне використання методів, технологій та інструментів аналізу, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення для вчасного виявлення впливів прийнятих управлінських рішень і результатів їх реалізації на фінансовий стан та ринкову вартість підприємства з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту, максимально ефективного використання фінансових ресурсів, оптимальної організації фінансових потоків, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища. При такому трактуванні:

1) забезпечується системне бачення місця фінансового контролінгу в забезпеченні інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень щодо організації ефективного формування, використання та розподілу фінансових ресурсів підприємств та оптимальної організації фінансових потоків на підприємстві, а також оцінки планових та фактичних результатів виконання таких рішень;

2) підкреслюється, що повноцінне функціонування системи фінансового контролінгу, тобто досягнення максимально позитивного ефекту в управлінні всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання та мінімізації часу між прийняттям, реалізацією управлінських рішень та отриманим у ході їх виконання результатом, можливе за умови комплексного поєднання, синхронізації та співкоординації таких функцій фінансового менеджменту як аналіз, планування, внутрішній контроль і інформаційне забезпечення;

3) передбачається обов'язкове інтегрування фінансового контролінгу в систему стратегічного фінансового управління підприємством у якості методичного та інформаційного забезпечення процесу розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства. [1,2]

Виділимо особливості фінансового контролінгу підприємств, які необхідно враховувати при формуванні відповідної управлінської стратегії:

1) необхідність визначення етапів, напрямків, форм і способів реалізації фінансової стратегії;

2) орієнтація на забезпечення довгострокового функціонування підприємства на ринку та задоволення інтересів зацікавлених суб'єктів;

3) наявність оперативної релевантної інформації, концентрація на постійному моніторингу ключових показників зовнішнього середовища;

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика систем показників, що можуть використовуватися в межах системи фінансового контролінгу підприємства [1,2,3]

Система	Сутність	Недоліки	Переваги
Du-Pont	аналіз впливу на рентабельність капіталу зміни рентабельності продажів, швидкості обороту та чинників їх формування	можливість використання лише в оперативному контролінгу, оскільки передбачає максимізацію прибутку тільки у короткостроковій перспективі	– простота використання; – орієнтація на підвищення рентабельності; – можливість факторного аналізу формування рентабельності та виявлення резервів щодо її зростання
ZVEI	аналіз розвитку (обсяги бізнесу, персонал, результативність) та структурний аналіз (рентабельність й ліквідність)	складність практичного застосування та трудомісткість використання (потребує аналітичної обробки близько 200 основних та допоміжних показників)	можливість обґрунтування як оперативних, так і стратегічних рішень; – високий рівень опрацювання методики використання (наявність інструктивних матеріалів та каталогу показників з поясненням порядку їх розрахунку й особливостей застосування)
RL	показники річної звітності, корпоративного та стратегічного контролінгу	– головний акцент на показниках ліквідності та рентабельності; – недостатня увага немонетарним показникам	– універсальний характер (застосування в системах як оперативного, так і стратегічного фінансового контролінгу); – помірна трудомісткість облікових та розрахунково-аналітичних процедур
BSC	фінанси, ринок (клієнти), внутрішні процеси та виробництво, персонал, інфраструктура	можливість викривлення інформації через низку обмежень та припущень в процесі прогнозування	– універсальний характер (застосування в системах як оперативного, так і стратегічного фінансового контролінгу); – охоплює основні аспекти діяльності підприємства; – орієнтована на наявність зворотного зв'язку між рівнями управління

4) зосередження уваги на врахуванні особливостей ведення економічної діяльності, в сфері реалізації якої спеціалізується підприємство;

5) забезпечення оперативності даних про фінансово-господарську діяльність структурних підрозділів;

6) управління станом руху грошових коштів, формування та використанням фінансових ресурсів, значними фінансовими ризиками;

7) методичне забезпечення ціноутворення в системі внутрішньогосподарського обороту підприємства, а також зовнішньоекономічної діяльності

Система показників фінансового контролінгу має враховувати стратегічні орієнтири розвитку та бути зорієнтована на досягнення стратегічної мети підприємства. При цьому стратегічними параметрами фінансового контролінгу є здатність досягти збільшення рентабельності діяльності підприємства, своєчасно виконувати свої довгострокові зобов'язання, дотримуватися високого рівня фінансової стійкості та фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі, підвищувати ринкову вартість суб'єкта господарювання. Основними етапами аналізу і контролю системи стратегічних показників є формування показників, їх моніторинг, оцінка результатів моніторингу, додаткові коригування граничних значень контрольних параметрів діяльності та окремих стратегічних рішень.

Показники тактичного фінансового контролінгу мають контролювати здатність покривати найбільш термінові зобов'язання, швидкість обороту капіталу та активів, рівень ефективності виробництва продукції та ін.

Оперативні бюджети підприємства являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, тому для вибору оптимального бюджету доцільно

використовувати такі показники, як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, величина чистого прибутку, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Не менш важливим моментом у процесі контролінгу реалізації стратегічних цілей є вибір ключових показників ефективності – факторів цінності, динаміка яких дасть змогу визначити результативність і прогрес у ході імплементації фінансової стратегії. По суті, фактором цінності можна назвати будь-яку змінну, яка впливає на ринкову вартість підприємства.

Для того, щоб ефективно використовувати фактори цінності бізнесу, слід визначити головний серед них, який найбільшою мірою впливає на цінність, а потім впроваджувати систему параметрів діяльності компанії у розрізі центрального критерію. Необхідно добирати такі показники, сутність яких є чіткою та зрозумілою, для чого можливо на початкових етапах впровадження системи фінансового контролінгу визначити на корпоративному рівні методологію їх розрахунку [4].

Відповідно до Т. Коупленда, Т. Мурріна і Дж. Коллера [5] правильне визначення факторів цінності потребує дотримання трьох важливих принципів:

1) фактори цінності мають бути напряму пов'язані зі створенням цінності для акціонерів і з необхідною деталізацією доведені до всіх рівнів організації;

2) при встановленні цільових нормативів і при оцінці результатів діяльності фактори цінності слід виражати як фінансовими, так і операційними ключовими показниками діяльності;

3) фактори цінності мають відображати як поточну діяльність, так і довгострокові перспективи зростання.

Організація фінансового контролінгу на підприємстві, яка враховує особливості зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ його діяльності, виступає результативним інструментом оптимізації бізнес-процесів і забезпечує можливість не тільки ефективно протидіяти факторам фінансовій нестабільності, але й генерувати конкурентні переваги для посилення позицій на конкурентному ринку.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави для висновку, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його стійкий розвиток на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль). Головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

При вивченні проблем організації фінансового контролінгу доцільно розглядати його як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві та впровадження ефективної фінансової стратегії. Це забезпечує отримання позитивного ефекту від взаємної інтегрованості систем стратегічного управління та контролінгу за рахунок комплексного поєднання їх функцій, методів та прийомів, системної узгодженості оперативних фінансово-економічних розрахунків і стратегічних рішень. Дуже важливо правильно організувати здійснення фінансового контролінгу на підприємстві. Це допоможе визначити фінансові проблеми та шляхи їх подолання, запобігти виникненню кризових ситуацій та банкрутства на підприємстві. Все більше українських підприємств, переймаючи досвід закордонних фахівців, розпочинають вивчати та впроваджувати у свою діяльність як окремі елементи, так і систему контролінгу загалом.

Стратегію управління господарською діяльністю в ризикоорієнтованих системах фінансового контролінгу слід обирати на основі економіко-математичного моделювання залежності очікуваного

фінансового ризику з урахуванням нормативних обмежень та складу контрольованих параметрів збалансованої системи показників на підприємстві. При цьому у якості можливих альтернатив мають використовуватися такі фінансові стратегії підприємства: гнучке управління, управління в межах існуючої ресурсної бази, нормативне управління.

Список літератури

1. Рябенков О. В. Роль та значення системи контролінгу в процесі стратегічного управління / О. В. Рябенков, А. В. Височина // *Бізнес Інформ*. – 2012. – Вип 9. – С. 326–329.
2. Сабліна Н. В. Теоретичні аспекти фінансового контролінгу / Н. В. Сабліна, Є. А. Зубенко // *Вісник НТУ «ХПІ»*. – 2015. – Вип 23 (1132). – С. 90–97.
3. Савчук В. Стратегія + фінанси : навч. посібн. / В. Савчук. – К. : CompanionGroup, 2009. – 352 с.
4. Арнольд Г. Порадник з корпоративних фінансів : посібник з фінансових ринків, рішень та методів : пер. з англ. *навч. посібн.* / Г. Арнольд. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 752 с.
5. Коупленд Т. Стоймость компаний: оценка и управление : пер. с англ. *навч. посібн.* / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 576 с.
6. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : *навч. посібн.* / Н. С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

References (transliterated)

1. Ryabekov O. V. Rol' ta znachennya sy'stemy` kontrolyngu v procesi strategichnogo upravlinnya [The role and significance of the controlling system in the process of strategic management]. *Biznes Inform* [Business Inform]. 2012. – no 9. – pp. 326–329.
2. Sablina N. V. Teorety`chni aspekty` finansovogo kontrolyngu [Theoretical aspects of financial control]. *Visnyk NTU «XPI»* [Bulletin of the NTU "KhPI"]. 2015. – no 23 (1132). – pp. 90–97.
3. Savchuk V. Strategiya + finansy` : *navch. posibn.* [Strategy + Finance]. Kiev, CompanionGroup, 2009. 352 p.
4. Arnol'd G. Poradny`k z korporaty`vny`x finansiv : *posibny`k z finansovy`x ry`nkiv, rishen` ta metodiv : navch. posibn.* [Corporate Finance Advisor: A Guide to Financial Markets, Solutions, and Techniques]. Dnipropetrovsk: Balance Business Books, 2007. 752 p.
5. Kouplend T. Stoy`most` kompany`j: ocenka y` upravlyen`e : *navch. posibn.* [Cost of companies: evaluation and management]. Moscow : Olympus Business, 1999. 576 p.
6. Krasnokutska N. S. Potencial pidpry`yemstva: formuvannya ta ocinka : *navch. posibn.* [Potential of the enterprise: formation and estimation]. Kyiv: Center for Educational Literature, 2005. 352 p.

Надійшла (received) 18.03.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Назарова Тетяна Юрївна (Назарова Татьяна Юрьевна, Nazarova Tetjana Jurii`vna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри МБ та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: taniya2017@ukr.net

Шевченко Марина Миколаївна (Шевченко Марина Николаевна, Shevchenko Maryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри Менеджменту ЗЕД та фінансів, м. Харків, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2165-9907>; e-mail: maryna.shevchenko@i.ua

Грабович Павло Вікторович (Грабович Павел Викторович, Hrabovych Pavlo) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6013-9168>; e-mail: pashagrabovych@gmail.com