

Гроші, фінанси і кредит

УДК 658.15

**Козенкова Нелли Петровна**

*старший преподаватель кафедры финансов  
Национальная металлургическая академия Украины*

**Kozenkova Nelli**

*Senior Lecturer of the Department of Finance  
National Metallurgical Academy of Ukraine*

**ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
БЮДЖЕТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
FINANCIAL CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF  
BUDGET ORGANIZATIONS**

*Аннотация.* В статье рассмотрена возможность использования бюджетными организациями механизмов финансового контроллинга, как инновационного метода управления финансами.

Рассмотрена необходимость организации финансового контроля деятельности бюджетных организаций, сформированы его основные задачи. Выделены и охарактеризованы формы финансового контроля. Показана особая роль и задачи внутреннего финансового контроля.

Дана характеристика контроллинга и охарактеризованы основные подходы к его рассмотрению. Выделены основные формы контроллинга и, в частности, финансовый контроллинг. Описан механизм контроллинга, который включает цель и задачи, функции, субъекты и объекты, нормативно-правовое, информационное и методическое обеспечение, регламенты и инструменты. Охарактеризована сущность элементов механизма финансового контроллинга. Выделены основные этапы внедрения системы финансового контроллинга в деятельность

*бюджетной организации и сформировано содержание работ по каждому этапу.*

***Ключевые слова:** финансовый контроль, контроллинг, финансовый контроллинг, концептуальная модель, механизм, внедрение.*

***Summary.** The article shows the possibility of using financial control mechanisms by budget organizations as an innovative method of financial management.*

*The necessity of organizing financial control over the activities of budget organizations is considered, and its main tasks are formed. The forms of financial control are singled out and characterized. The special role and tasks of internal financial control is shown.*

*The characteristic of controlling is given and the basic approaches to its consideration are characterized. The main forms of controlling and, in particular, financial controlling are identified. The mechanism of controlling is described, which includes the purpose and tasks, functions, subjects and objects, regulatory and legal, information and methodical support, regulations and tools. The essence of the elements of the financial controlling mechanism is characterized. The main stages of implementation the system of financial controlling in the activities of budget organization are identified and the content of the work for each stage is formed.*

***Key words:** financial control, controlling, financial controlling, conceptual model, mechanism, implementation.*

**Постановка проблемы.** Современные условия развития национальной экономики характеризуются многообразием финансовых инструментов, используемых в деятельности субъектов рынка. Вместе с тем, финансовые инструменты и сделки с ними подвержены значительным рискам, связанным с услугами данного вида. При этом значительное количество нарушений происходит в сфере финансовой деятельности

бюджетных организаций. В этих условиях возрастает значение финансового управления и контроля как основных регуляторов финансового рынка, что требует использования финансовых технологий в сфере управления финансами. Одной из таких технологий управления финансами является финансовый контроллинг.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы формирования и реализации контроллинга достаточно широко освещались в зарубежных и отечественных исследованиях [1-3]. Наиболее разработанными являются теоретические и методологические аспекты использования контроллинга в деятельности предприятий. В последние годы усиливается внимание ученых к вопросам построения системы финансового контроллинга [4]. Несмотря на значительное количество работ недостаточно охарактеризованы возможности использования финансового контроллинга в финансовой деятельности бюджетных организаций. Обобщение литературных источников по данной теме приводит к выводу, что контроллинг должен органически входить в систему управления и являться одной из основных функциональных подсистем, обеспечивающих реализацию управленческих решений в деятельности бюджетной организации.

**Формулирование целей статьи (постановка задачи).** Целью статьи является рассмотрение сущности финансового контроллинга, определение возможностей и условий его использования в финансовой деятельности бюджетных организаций.

**Изложение основного материала.** Система финансового контроля в бюджетной сфере представляет собой конгломерат экономических, финансовых и организационных отношений по поводу формирования, использования и обеспечения сохранности имеющихся ресурсов. Основными задачами финансового контроля является формирование системы внутренних и внешних механизмов обеспечения законности,

правомерности и эффективности деятельности, предупреждение фактов бесхозяйственности, возможных упущений и злоупотреблений в сфере использования ресурсов и объектов государственной собственности.

Обычно выделяют четыре формы финансового контроля: государственный финансовый контроль, имеющий целью обеспечение исполнения государственного бюджета, контроль за использованием государственных ресурсов, реализацией финансовых и налоговых льгот, своевременного и полного поступления всех видов государственных доходов, финансированием затратной части бюджета; ведомственный финансовый контроль, направленный на обеспечение целевого использования ассигнований, их своевременный возврат в случае неиспользования по целевому назначению, представление отчетности; негосударственный финансовый контроль, ориентированный на получение достоверной финансовой отчетности об итогах деятельности организаций, а также соответствия порядка ведения учета и отчетности действующему законодательству; внутренний контроль, имеющий целью проверку обоснованности и своевременности уплаты налогов в бюджет, налоговое планирование, проверку использования выделенных бюджетных средств и субсидий, соблюдение законодательства [5].

Особое значение придается внутреннему контролю, который должен обеспечивать экономическую обоснованность и эффективность использования имеющихся финансовых средств, предотвращение имущественных проблем бюджетных организаций, оценку достигнутых результатов, предупреждение и выявление финансовых нарушений. Однако основная задача внутреннего контроля состоит в оценке имеющихся резервов, преобразовании системы управления организацией, формировании стратегии и политики (учетной, финансовой, кадровой), преобразовании организационной структуры организации как формы адаптации к изменениям окружающей среды. Одним из таких

организационных преобразований и является использование концепции контроллинга в управлении бюджетной организацией.

В широком смысле, контроллинг – это интегрированная система поддержки процесса планирования, контроля, анализа и принятия решений по всем функциональным сферам деятельности организации, обеспечивающая компромисс приоритетов всех групп участников через достижение баланса их интересов. При использовании контроллинга повышается степень управляемости организацией; обеспечивается своевременная адаптация системы управления к изменениям внутренней и внешней среды; эффективно используются ресурсы организации.

В зависимости от предметной области, основных функций, информационной базы и степени системной интеграции выделяют шесть основных подходов к рассмотрению контроллинга. Первый подход рассматривает контроллинг как систему информационного обеспечения управления затратами, т.е. практически как систему управленческого учета; второй - как информационную систему накопления информации для использования при планировании, управлении и оценке результатов; третий - как планирование и контроль; четвертый - как функцию менеджмента, обеспечивающую планирование, реализацию и управление по обратной связи; пятый - как метасистему управления, своеобразную систему «управления управлением»; шестой - как метафункцию, обеспечивающую управление, координацию, согласование и контроль процесса принятия управленческих решений.

Однако в рамках каждого из подходов возможно сформировать следующие положения: контроллинг – это система, охватывающая все функциональные подсистемы организации, комплексно ориентированная на будущее и интегрирующая все бизнес-процессы для повышения эффективности управления организацией. Главная задача контроллинга состоит в том, чтобы путем своевременной подготовки и предоставления

управленческой информации ориентировать руководство на принятие оптимальных в конкретной обстановке решений и осуществление необходимых практических действий.

Объектами контроллинга являются все функциональные сферы деятельности организации, по которым возможно, например, выделение контроллинга производства, маркетинга, персонала, обеспечения ресурсами и логистики и, наконец, финансового контроллинга.

Финансовый контроллинг определяют как подсистему контроллинга, нацеленную на обеспечение ликвидности, платежеспособности, финансового равновесия организации; как набор методик приведения учетной политики к виду, эффективному для данной деятельности, и обеспечивающему их гибкость по отношению к будущим изменениям; как координирующую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на приоритетных направлениях финансовой деятельности, выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных решений; как автоматический процесс финансового управления в организации [6].

Функционирование системы финансового контроллинга осуществляется с помощью механизма, который включает следующие элементы – цель и задачи; функции; субъекты и объекты; нормативно-правовое, информационное и методическое обеспечение; регламент и инструменты.

Цель финансового контроллинга - сохранение финансовой стабильности организации в процессе управления финансами. К задачам относят обеспечение текущей и поддержание структурной ликвидности; обеспечение сбалансированности финансовых потоков; оперативную мобилизацию финансовых потоков и эффективное их использование, накопление и быстрое перераспределение денежных резервов, обеспечение доступа к внешним источникам финансирования; оптимальное размещение

временно свободных денежных ресурсов; повышение управляемости и прогнозируемости финансовых потоков, прогнозирование наличия и движения денежных средств; проверка финансовой реализуемости плана функционирования и развития; бюджетирование как инструмент управления финансовыми ресурсами; разработку, координацию и реализацию финансовых планов; разработку методов составления и анализа финансовой отчетности; оценку финансовых методов и решений в области управления финансами; разработку и применение задач и методов решения вопросов, связанных с налогами; использование на практике финансово-экономических показателей и др.

К основным функциям относят наблюдение за ходом реализации заданий, установленных плановых показателей и нормативов; измерение степени отклонения фактических результатов от предусмотренных; диагностику ухудшений в финансовом состоянии организации; разработку оперативных решений по нормализации финансовой деятельности в соответствии с целями; корректировку отдельных целей и показателей финансового развития.

Функции финансового контроллинга также разделяют по основным подсистемам: учет (разработка системы отчетности, использование оптимального набора показателей для анализа отчетности); планирование (финансовое планирование, обеспечение оптимального соотношения собственных и заемных финансовых средств, планирование и оптимизация налоговых выплат); анализ (разработка методов анализа отчетности, анализа отклонений); контроль (проверка соответствия фактических показателей плановым); информационное обеспечение (разработка системы обеспечения информацией о финансовом состоянии и перспективах организации), мониторинг (разработка системы раннего предупреждения возможных проблем).

Объектами финансового контроллинга являются управленческие процессы в финансовой деятельности предприятий, направленные на денежные потоки, финансовые ресурсы и структуру капитала. В качестве субъекта выступает служба контроллинга, обеспечивающая нормальный уровень платежеспособности организации.

В качестве нормативно-правового обеспечения выступают налоговое, гражданское, бюджетное законодательство; решения КМ Украины и вышестоящих организаций, приказы руководства, финансовые планы и бюджеты; методического обеспечения - методики учета затрат, оптимизации налоговых выплат, расчета показателей финансового состояния; информационного обеспечения – релевантная информация, необходимая для обеспечения финансовой деятельности.

Регламент включает применяемые методы и правила принятия решений по аспектам финансового контроллинга. Инструментами являются: международные стандарты финансовой отчетности (IFRS), система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), процессно-ориентированное управление (Activity-based management), управление затратами на основе видов деятельности (Activity based costing), управление рисками и изменениями (Enterprise risk management; Change management), новые подходы к планированию (Activity based budgeting; Priority based budgeting; Zero based budgeting), информационные технологии (IT / IS).

Построение системы финансового контроллинга основывается на следующих принципах: стратегической направленности (отражение приоритетов финансового развития); многофункциональности (обеспечение контроля приоритетных показателей развития, взаимосвязи контролируемых финансовых показателей с другими показателями, возможности сравнения показателей); ориентированности на количественные стандарты (конкретные показатели); своевременности



операций (раннее предупреждение кризисного развития, устранение текущих отклонений прежде, чем они примут серьезный характер); гибкости построения (построение с учетом возможности приспособления к новым финансовым инструментам, нормам и видам осуществления финансовой деятельности, технологиям и методам осуществления финансовых операций); эффективности (расходы по организации контроллинга не должны превышать размеры снижения затрат, прироста доходов, увеличения прибыли и т.п.).

Внедрение финансового контроллинга представляет собой организационные изменения, затрагивающие такие взаимосвязанные и взаимодействующие переменные, как сотрудники, организационная культура, информационные технологии, структура и стратегия предприятия и может включать пять основных этапов.

Первым этапом является обоснование и принятие решения о внедрении. Основными факторами для бюджетной организации при этом выступают появление новых целей и условий функционирования; плохая согласованность целей; устаревшие методы планирования; отсутствие методик учета и анализа; дублирование или отсутствие некоторых функций, наличие конфликтных ситуаций при их выполнении; неудовлетворительная координация между подразделениями организации.

Второй этап - это диагностика существующих в организации элементов контроллинга и систематизация требований к реализации внедряемой системы контроллинга. Необходимо провести анализ существующих на предприятии систем учета, планирования, контроля и информационного обеспечения. На основе результатов проведенного анализа систематизируются основные проблемы и требования к системе, а также факторы, ограничивающие ее реализацию.

Постановка системы управленческого учета является одним из главных условий функционирования контроллинга и выделяется как

третий этап организации. Система управленческого учета является центральным источником информации и должна быть организована таким образом, чтобы обеспечить возможность оперативного получения информации, необходимой для реализации функций планирования, контроля и анализа.

Четвертым этапом является разработка организационно-методической модели контроллинга, которая позволяет определить содержание контроллинга, взаимосвязь его элементов и принципы их функционирования. Модель может рассматриваться как вариант распределения полномочий и ответственности между основными взаимодействующими подразделениями в процессе внедрения системы контроллинга в организации.

Процесс формирования модели проводится в рамках реализации следующих аспектов:

- функциональный, на котором определяется цель создания системы и формулируются ее функции;
- элементный, на котором определяется необходимое количество сотрудников отдела контроллинга и в зависимости от функциональных обязанностей формируются требования к работникам и их полномочия;
- методический, на котором проводится определение основных методов и инструментов реализации функциональных обязанностей, адаптация методов финансового контроллинга к специфике организации;
- структурный, на котором определяется вид отдела контроллинга: внутренние взаимосвязи и зависимости между сотрудниками;
- организационный, на котором определяется способ включения отдела контроллинга в ОСУ организации, а также схема подчинения и ответственности сотрудников;

- коммуникационный, который предполагает формирование пакета внутренних документов, регламентирующих функционирование отдела, который характеризует функциональное взаимоотношение отдела с основными подразделениями.

И, наконец, пятый этап, предполагает выбор способа автоматизации контроллинга – либо на основе существующей информационной системы, либо современной специализированной системы.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Финансовый контроллинг следует рассматривать в широком плане как систему постоянного информационно-аналитического обеспечения намеченного результата в процессах подготовки, принятия и реализации решений. Такой подход подчеркивает вхождение финансового контроллинга составной частью в общую систему управления финансами бюджетной организации, заостряет внимание на его практическом применении, позволяет определить ключевые направления принимаемых управленческих решений. Обобщение теоретического материала и опыта организации финансового контроллинга, позволяет утверждать, что он в целом содействует решению главных проблем финансового учета и управления, а также существенно повышает эффективность работы подразделений бюджетной организации.

### **Литература**

1. Дитгер Х. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд; [пер. с нем.] / [под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича].– М.: Финансы и статистика, 2005.– 928 с
2. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: [текст] / Horvat & Partners; – [пер. с нем. 2-е изд.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

3. Маркіна І. А. Контролінг для менеджерів [текст] : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М.Таран-Лала, М. В. Гунченко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
4. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407 с
5. Дрозд І. К. Державний фінансовий контроль : навч. посіб. / І. К. Дрозд, В. О. Шевчук. – К. : ТОВ —Імекс-ЛТД, 2007. – 302 с.
6. Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / С.Г. Фалько, А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 254 с.

### **References**

1. Ditger Kh. Pik. Stoimostno-orientirovannye kontseptsii kontrollinga / Khan Ditger, Khungenberg Kharald; [per. s nem.] / [pod red. L.G. Golovacha, M.L. Lukashevicha].–М.: Finansy i statistika, 2005. – 928 s
2. Khorvat P. Kontsepsiya kontrollinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie: [tekst] / Horvat & Partners; – [per. s nem. 2-e izd.] – М.: Alpina Biznes Buks, 2006. – 269 s.
3. Markina I. A. Kontrolingh dlja menedzheriv [tekst] : navch. posib. / I. A. Markina, O. M.Taran-Lala, M. V. Ghunchenko – K. : «Centr uchbovoji literatury», 2013. – 304 s.
4. Tereshhenko O.O. Finansovyy kontrolingh: navch. posib. / O.O. Tereshhenko, N.D. Babjak. – K.: KNEU, 2013. – 407 s.
5. Drozd I. K. Derzhavnyj finansovyy kontrolj : navch. posib. / I. K. Drozd, V. O. Shevchuk. – K. : TOV —Imeks-LTD, 2007. – 302 s.
6. Falko S.G. Kontrolling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniya kontrollinga v organizatsiyakh / S.G. Falko, A.M.

Karminskiy, N.I. Olenev, A.G. Primak. – M.: Finansy i statistika, 2012. –  
254 s.