

УДК 336.64

Вінницька Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Vinnytska Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ORCID: 0000-0001-6402-6451

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

FINANCIAL CONTROL AS COMPOSING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

***Анотація.** У статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової фінансової стійкості підприємства. Визначено, що саме контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності організації. Це обумовлено тим, що в сучасній практиці підприємницької діяльності контролінг виступає у якості ефективного інструменту, який надає реальні шанси вистояти у конкурентній боротьбі, тому система фінансового контролю є, значною мірою, запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.*

Аргументовано, що використання потенціалу контролінгу допомагає підприємству своєчасно реагувати на зміни ринку, діяти на ньому, постійно орієнтуючись на майбутнє, визначати перспективу шляхом ефективного планування з прямим та оберненим зв'язком, прямування до

високих фінансових результатів.

Обґрунтовано, що провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація процесу управління максимізувати прибуток і вартість капіталу власників при мінімізації ризику, підтримуючи ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства. Основну роль в системі забезпечення фінансової стійкості підприємства необхідно відводити внутрішнім механізмам фінансової стабілізації.

Ключові слова: *контролінг, підприємство, менеджмент, фінансова стійкість підприємства.*

Summary. *The article examines the role of financial controlling as a component of the financial stability of an enterprise. It is determined that it is controlling that allows you to establish control over the achievement of both strategic and tactical goals of the organization. This is due to the fact that in modern business practice, controlling acts as an effective tool that provides real chances to survive in the competition, so the financial control system is largely the key to the successful functioning and development of an enterprise in the long term.*

It is argued that the use of the potential of controlling helps the company to respond in a timely manner to market changes, act on it, constantly focusing on the future, determine the future through effective planning with direct and feedback, following high financial results.

It is substantiated that the leading goal of financial controlling is the orientation of the management process towards maximizing the profit and cost of the owners' capital while minimizing risk, while maintaining the liquidity, solvency and financial stability of the enterprise. The main role in the system of ensuring the company's monetary stability should be assigned to internal mechanisms of monetary stabilization.

Key words: *controlling, enterprise, management, financial stability of the enterprise.*

Постановка проблеми. Сучасні конкурентні умови управління вимагають забезпечення фінансової стійкості підприємств, які дозволяють протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, тому проблем ефективне управління підприємством фактично перетворюється на першочергове завдання. Забезпечення стабільності, збереження позитивних показників рентабельності та фінансової стійкості на сьогодні є основними пріоритетами бізнесу. Обмежені фінансові ресурси і відсутність інвестицій є основними викликами для сучасного українського бізнесу, а наявні проблеми породжують необхідність використання сучасних технології управління. Одним із способів організації ефективного управління підприємством є використання контролінгу, що допомагає більш ефективно управляти матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням системи контролінгу на підприємствах займалися як закордонні, так і українські економісти: О. Л. Ананькіна [1], В. А. Анташов [2], А. Б. Борисов [3], І. О. Григораш [6], О. В. Добровольська [8], А. Г. Загородній [9], О. А. Зоріна [10], В. В. Івата [11], А. М. Карминский [12], О. О. Клокар [13], Ю. С. Лаута [14], Е. Майер [15], Р. Манн [16], В. І. Одноволик [17], С. Н. Петренко [18], І. Б. Стефанюк [21], О. О. Терещенко [23], П. Хорват [24] та інші. Однак, незважаючи на широкі дослідження функцій контролінгу на підприємстві, аспекти, пов'язані з фінансовим контролінгом як підсистеми управління підприємством, на сьогоднішній день недостатньо вивчені. Вони також потребують подальшого розвитку та вивчення методів фінансового контролінгу, розроблення адаптованих до умов України методик оцінювання показників фінансової стійкості підприємства тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних основ впровадження та ефективного використання фінансового контролінгу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Пріоритетність фактору контролінгу визнана як в економічній теорії, так й у практиці. Саме контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності організації. Це обумовлено тим, що в сучасній практиці підприємницької діяльності контролінг виступає у якості ефективного інструменту, який надає реальні шанси вистояти у конкурентній боротьбі.

Науковці Анташов В. А., Градов А. П., Майер Е., Хорват П. розглядають фінансовий контролінг як концепцію ефективного управління [2; 5; 15; 24], Григораш І. О., Зоріна О. А., Манн Р., Одноволик В. І. як систему управління [6; 10; 16; 17], Загородній А. Г. як напрям економічної роботи [9], Стефанюк І. Б. - обліково-аналітичну систему [21], Борисов А. Б., Лаута Ю. як систему контролю й оцінки [3; 14], Карминский А. М. - філософію і спосіб мислення керівників [12], Пич Г., Шерм Э. як рівноправну управлінську функцію [19], Ананькіна О. Л., Петренко С. Н., Терещенко О. О. як систему методів та інструментів [1; 18; 23].

На думку Карминського А., Оленева Н., Примака А., Фалько С. контролінг слід розглядати як філософію та спосіб мислення керівників, які орієнтовані на ефективне використання ресурсів і розвиток підприємства (організації) в довгостроковій перспективі [12, с. 12].

Головна мета стратегічного контролінгу – утворення такої системи управління, яка б дозволила досліджувати рух підприємства до поставленої стратегічної мети свого розвитку. Для цього фіксуються якісні та кількісні цілі підприємства. При цьому визначення стратегічних цілей починається з аналізу інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування [13].

При визначенні кількісних цілей розроблюється не тільки система планових показників, але й визначається їх величина та пріоритети. Якщо якісна ціль – уникнення кризової ситуації, то перелік показників, що

характеризують кількісні цілі при проведенні антикризового управління може бути представлена великою кількістю показників.

Щоб задіяти у повній мірі потенціал контролінгу на підприємствах, необхідно перебудувати планування, облік та аналіз господарської діяльності у відповідності з сучасними вимогами. Особливу роль відіграє втілення стратегічного планування, на основі якого контролінг перетворюється у засіб забезпечення стабільного розвитку організації.

Використання потенціалу контролінгу допомагає компанії своєчасно реагувати на зміни ринку, діяти на нього, постійно орієнтуючись на майбутнє, визначати майбутнє шляхом ефективного планування з безпосереднім та оберненим зв'язком, прямування до високих фінансових результатів.

Особливої уваги заслуговує контур "відображення діяльності підприємства в системі контролінгу", оскільки впровадження контролінгу передбачає суттєві зміни (вдосконалення) як в організаційній структурі, так і в організації управлінського процесу в цілому. Перш за все, це пов'язано з необхідністю формування центрів фінансової відповідальності, організації управлінського обліку, автоматизації управлінських процесів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу [7].

В основі контролінгу лежить попередній контроль. Коли виявляються відхилення від запланованого, важливо своєчасно визначити, куди спрямувати в майбутньому. Звичайно для цього використовують принцип прямого зв'язку (за ланцюгом взаємовідносин з клієнтом). Подібний підхід характеризується високою продуктивністю, оскільки при цьому створюється творча атмосфера, розвивається дух співпраці в колективі.

До системи контролінгу підприємства входить:

– формування системи планування, тобто допомога у визначенні, планової програми розвитку підприємству та його цілей; керівництво та

координація роботами по плануванню та складанню бюджету, об'єднання цілей та окремих планів в єдиному плані підприємства;

- участь у складанні звітності, перш за все шляхом втілення системи інформаційного її забезпечення;

- забезпечення потреб керівництва підприємства в інформації та необхідної звітності, своєчасне подання систематичної інформації про відхилення фактичних показників від планових, перш за все щодо витрат, накопичення, стану фінансових засобів та інвестицій;

- розробка та подання керівництву підприємству системи коригуючих мір при збільшенні витрат по встановленим планом позицій;

- аналіз причин допущених відхилень, підготовка альтернативних рішень та рекомендацій по усуненню труднощів, що склалися;

- складання необхідних звітів для керівництва компанії;

- оцінка розрахунків ефективності нових проектів [8].

В ринкових умовах важливого значення набувають показники зовнішнього середовища (тенденції в цінах, зв'язок цін та попиту, показники діяльності конкурентів, вплив реклами на попит споживачів, попит на продукцію, роботи та послуги з боку окремих категорій споживачів, платоспроможність населення тощо) [22].

Роль контролінгу у загальній системі менеджменту зводиться до сервісного забезпечення управлінців необхідною для них інформацією (рис.1). Як видно, центральне місце у системі менеджменту займає корпус менеджерів, який поділяється на три рівні, що відбиває реальний розподіл влади на підприємстві. Нижчий рівень управління пов'язується з безпосереднім керівництвом виконавцями робіт, окремими операціями господарської діяльності. Менеджмент нижчого рівня носить назву операційного.

Другий рівень управління пов'язаний з тактичним менеджментом, що означає контроль виконання поточних планів.

Вищий рівень управління пов'язується в основному із стратегічним плануванням та контролінгом. Разом з тим, слід відзначити тісний зв'язок між цими рівнями управління. Адже стратегічні плани виконуються на тактичному рівні.

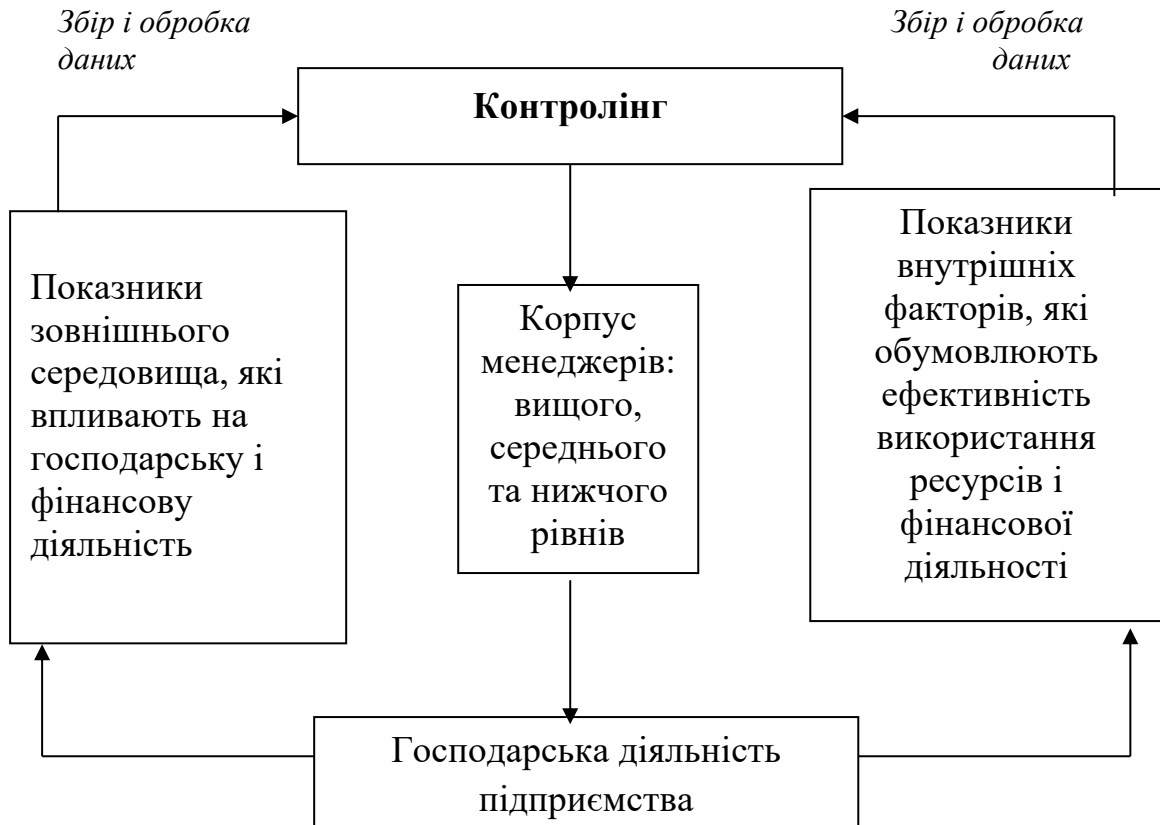


Рис. 1. Контролінг у системі менеджменту [20]

Виділення рівнів управління необхідне для того, щоб акцентувати увагу на тих специфічних видах робіт, які залежать тільки від того чи іншого рівня управління. Перевірка виконання мети стратегічного контролінгу є завданням вищого рівня управління, тому контролінг забезпечує збір і обробку даних тих показників, які мають вирішальне значення для забезпечення існування підприємства в довготривалій перспективі.

Головна увага під час проведення контролінгу на підприємстві повинна приділятися моніторингу фінансової стійкості підприємства.

Моніторинг фінансової стійкості – це механізм здійснення менеджерами підприємства постійного спостереження за рівнем фінансової стійкості в умовах нестабільного функціонування сучасного підприємства.

Основною метою розробки системи моніторингу фінансової стійкості є своєчасне виявлення величини та причин зниження її рівня, пов'язаного з погіршенням фінансового стану підприємства, а також розробка та прогнозування заходів щодо коригування певних напрямків фінансово-господарської діяльності з метою нормалізації та підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Моніторинг означає організацію безперервного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта. В економічному аналізі відшукуються причинно-наслідкові зв'язки, дається інтерпретація отриманих даних та приймаються рішення працівниками системи управління на основі оціненої інформації [11].

У цьому контексті моніторинг слід розглядати як систему сканування середовища за наперед встановленими показниками, коли при відхиленнях від заданих значень бажаних показників визначається реакція менеджерів щодо втручання в процеси, які впливають на рівень фінансової стійкості.

Моніторинг фінансової стійкості включає такі елементи:

- ідентифікація цільових критеріїв оцінки роботи підприємства (прибутковість рентабельність, запас фінансової стійкості та інші);
- принципи кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів (методи збору й обробки інформації, джерела інформації, надійність даних, експертиза тенденцій та ін.);
- періодичність спостережень (щодокадне, за місяць, за квартал, за рік, за ряд років);
- методику комплексної оцінки фінансової стійкості;
- методику визначення "контрольних точок" (власними силами чи салтинговими фірмами);
- принципи та методи антикризового управління на основі даних контролінгу та їх аналізу.

Головну роль у системі забезпечення фінансової стійкості

підприємства слід відвести внутрішнім механізмам фінансової стабілізації. Основною метою фінансового менеджменту є швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості для запобігання банкрутству [4].

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні механізми, які в практиці управління фінансами поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні (іноді їх поділяють на «захисні» та «наступальні»). Оперативним механізмом фінансової стабілізації є оборонна реакція підприємства на негативний фінансовий розвиток і позбавлення будь-яких наступальних рішень. Тактичний механізм фінансової стабілізації по суті є наступальною тактикою, спрямованою на переломлення негативних тенденцій фінансового розвитку. Стратегічний механізм монетарної стабілізації є лише наступальною стратегією монетарного розвитку з урахуванням мети прискорення загального економічного розвитку підприємства.

Тактичний механізм фінансової стабілізації — це система заходів, заснованих на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість підприємства забезпечується за умови, що обсяг позитивного грошового потоку (ПГП) для всіх видів економічної діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) на певному етапі буде дорівнювати запланованому обсягу від'ємного грошового потоку (НГП).

Висновки. Таким чином, управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах передбачає збільшення обсягу фінансових ресурсів, зменшення зовнішніх і внутрішніх зобов'язань. Це досягається за рахунок оптимізації організаційної структури та зниження постійних витрат, зниження змінних витрат за рахунок оптимізації виробничого процесу та скорочення штату основних і допоміжних підрозділів, реконструкції та відстрочення кредиторської заборгованості, прискорення оборотності дебіторської заборгованості за рахунок скорочення терміну

комерційного кредиту.

Економічний розвиток та стратегічна фінансова стабілізація підприємства мають бути спрямовані на підвищення ринкової вартості. У своїй основі цей процес також базується на таких факторах: підвищення рентабельності продажів, що може бути досягнуто за допомогою цінової політики, використання ефекту операційного левериджу, збільшення частки чистого прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва, збільшення оборотності активів, що може бути досягнуто за рахунок зменшення ненормативних активів за видами (виробничі запаси, запаси готової продукції, необоротні активи), прискорення оборотності активів; використання ефекту фінансового левериджу можливе лише за умови, що коефіцієнт фінансового важеля знаходиться в межах безпечного рівня фінансової стійкості.

Література

1. Ананькина Е. Л., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. [под ред. Н. Г. Данилочкиной]. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 279 с.
2. Анташов В. А., Уварова Г. В. Экономический советник менеджера. М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2009. 384 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.
4. Вінницька О. А., Чвортко Л. А., Корнієнко Т. О. Теоретична сутність та значення фінансової стійкості підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. №11/3. С. 25-29.
5. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / общ. ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1996. 512 с.

6. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 96-107.
7. Григораш І. О. Формування системи управління підприємством на засадах контролінгу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 90-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_24
8. Добровольська О. В. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
9. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник. [4 вид., випр. та доп.] Львів: Т-во «Знання», КОО; Вид.-во Львів. Банк. Ін.-ту НБУ, 2002. 566 с.
10. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. *Статистика України*. 2011. № 1. С. 40-44.
11. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2009. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm
12. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примак А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
13. Клокар О. О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування та розвиток. *Схід*, 2016. № 5. С. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_5_3
14. Лаута Ю. С., Герасимов Б. И. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005. 96 с.
15. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика, 1993. 76 с.

16. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. М.: Финансы и статистика, 1992. 208 с.
17. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2009. № 6 (96). С. 127-130.
18. Петренко С. Н. Контроллинг : учеб. пособ. К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. 328 с.
19. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики управления*, 2001. № 3. С. 102-107.
20. Селезнев В. Основы рыночной экономики Украины: учеб. Пособие. К.: А.С.К., 2002. 656 с.
21. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2005. № 2. С. 146-153.
22. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. С. 407.
23. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
24. Хорват П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 269 с.

References

1. Anankina Ye. L., Danilochkin S. V., Danilochkina N. G. i dr. *Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem*. [pod red. N. G. Danilochkinoy]. М.: YuNITI-DANA, 2003. 279 s.
2. Antashov V. A., Uvarova G. V. *Ekonomicheskiiy sovetnik menedzhera*. М.: AKDI «Ekonomika i zhizn», 2009. 384 s.
3. Borisov A. B. *Bolshoy ekonomicheskiiy slovar*. М.: Knizhnyy mir, 2003. 895 s.

4. Vinnytska O. A., Chvertko L. A., Korniienko T. O. Teoretychna sutnist ta znachennia finansovoi stiikosti pidpriumstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2020. №11/3. S. 25-29.
5. Gradov A. P. *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy / obshch. red. A. P. Gradova*. SPb.: Spetsialnaya literatura, 1996. 512 s.
6. Hryhorash I. O. Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriumstvom. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 11 (113). S. 96-107.
7. Hryhorash I. O. Formuvannia systemy upravlinnia pidpriumstvom na zasadakh kontrolinhu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 22. S. 90-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_22_24
8. Dobrovolska O. V. Kontrolinh yak zasib stvorennia dovhostrokovykh konkurentnykh perevah na pidpriumstvi. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
9. Zahorodnii A. H., Vozniuk H. L., Smovzhenko T. S. *Finansovy slovnyk*. [4 vyd., vypr. ta dop.] Lviv: T-vo «Znannia», KOO; Vyd.-vo Lviv. Bank. In.-tu NBU, 2002. 566 s.
10. Zorina O. A. Problematyka traktuvannia kontrolinhu. *Statystyka Ukrainy*. 2011. № 1. S. 40-44.
11. Ivata V. V. Kontrolinh u systemi upravlinnia pidpriumstvom. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2009. № 3. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm
12. Karminskiy A. M., Olenev N. I., Primak A. G., Falko S. G. *Kontrolling v biznese: metodologicheskie i prakticheskie osnovy postoroeniya kontrollinga v organizatsiyakh*. M.: Finansy i statistika, 1998. 256 s.
13. Klokar O. O. Sotsialno-ekonomichna sutnist finansovoho kontrolinhu ta yoho efektyvne formuvannia ta rozvytok. *Skhid*. 2016. № 5. S. 11–15 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2016_5_3

14. Lauta Yu. S., Gerasimov B. I. Sozdanie sistemy kontrollinga na promyshlennom predpriyatii / pod nauch. red. d-ra ekon. nauk, prof. B. I. Gerasimova. Tambov : Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta, 2005. 96 s.
15. Mayer E. Kontrolling kak sistema myshleniya i upravleniya. M.: Finansy i statistika, 1993. 76 s.
16. Mann R., Mayer E. Kontrolling dlya nachinayushchikh. M.: Finansy i statistika, 1992. 208 s.
17. Odnovolyk V. I. Kontrolinh – suchasna kontseptsiia zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 6 (96). S. 127-130.
18. Petrenko S. N. Kontrolling : ucheb. posob. K.: Nika-Tsentr, Elga, 2004. 328 s.
19. Pich G., Sherm E. Utochnenie sodержaniya kontrolinga kak funktsii upravleniya i ego podderzhki. Problemy teorii i praktiki upravleniya, 2001. № 3. S. 102-107.
20. Seleznev V. Osnovy rynochnoy ekonomiki Ukrainy: ucheb. Posobie. K.: A.S.K., 2002. 656 s.
21. Stefaniuk I. B. Poniattia, sutnist i prychny vynykennia kontrolinhu. Finansy Ukrainy. 2005. № 2. S. 146-153.
22. Tereshchenko O. O. Finansovyi kontrolinh: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU. 2013. S. 407.
23. Tereshchenko O. O. Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia: Navch. posibnyk. K.: KNEU, 2003. 554 s.
24. Khorvat P. Kontseptsiya kontrolinga: Upravlencheskiy uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetrovanie / Horvath&Partners; Per. s nem. 3-e izd. M.: Alpina Biznes Buks, 2008. 269 s.