



УДК 331:658

Особливості впровадження системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах

Олена Григорівна Головка,
доцент кафедри фінансів
Харківського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),
кандидат економічних наук, доцент

Кирило Олегович Реган,
студент 5-го курсу
Харківського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

Анотація. Розглядається система фінансового контролінгу на підприємстві як концепція успішного управління фінансами. Розкрито функції, які виконує система фінансового контролінгу на підприємстві. Обґрунтовано необхідність впровадження контролінгу на підприємстві. Запропоновано способи вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, фінанси, управління.

Вступ. Однією з причин виникнення кризових ситуацій на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Часто саме некваліфіковані і помилкові дії керівництва призводять більшість суб'єктів господарювання до банкрутства. Істотним чинником, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу. Дослідження організації системи контролінгу є надзвичайно актуальним, оскільки результативно організована служба контролінгу на підприємстві може стати основою системи прийняття, реалізації, контролю та аналізу управлінських рішень. Крім того, концепція економічного управління підприємством спрямована на виявлення всіх шансів і ризиків, пов'язаних з головною метою діяльності підприємства – отриманням прибутку.

Аналіз останніх досліджень. У даний час спостерігається підвищений інтерес з боку вчених до вивчення особливостей організації системи контролінгу, проблем і перспектив її використання на підприємствах. Проблемою теоретичної розробки і практичного впровадження системи контролінгу на підприємствах займалися зарубіжні та українські вчені: О. Акентьева, Ю. Журавльова, Т. Говорушко, Д. Кроніковський, І. Давидович, Е. Єсаян, О. Зоріна, З. Іванова, Т. Климович, О. Ситняк, Л. Ліпич, І. Гадзевич, Я. Маєвська, Л. Пустовіт, В. Шило, С. Ільїна, І. Меньша, А. Череп, І. Нагаєць та ін.

Мета дослідження. Проведений аналіз літератури свідчить про відсутність загальних або галузевих досліджень стану впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах. На сьогодні економічні дослідження цього напрямку не однозначні і вимагають дальшого вдосконалення системи фінансового контролінгу на підприємстві. Метою статті є дослідження необхідності та можливостей впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Для виживання в сучасних умовах ведення бізнесу потрібно чітко розу-

міти і прогнозувати напрями розвитку підприємства, загрози і шляхи їх подолання. Саме фінансовий контролінг є тією системою управління, яка забезпечує гнучкість і надійність функціонування суб'єкта господарювання, оскільки дає можливість планувати діяльність, ставити як короткострокові, так і довгострокові цілі менеджменту і контролювати результати [6].

У сучасних умовах господарювання ми розглядаємо контролінг як систему, що пов'язує структурні одиниці підприємства на рівні обліку, забезпеченості інформацією, управління, контролю та координації діяльності. Також контролінг – це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язаний із реалізацією фінансово-економічної функції в системі менеджменту для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1].

Основні функції фінансового контролінгу наведено на *рис. 1*.

На нинішній день чимало підприємств стикаються з проблемами неефективності системи контролінгу, пов'язаними з нездатністю інструментів і важелів контролінгу впоратися з тими завданнями, які перед ним ставляться. В основному, бездієвість і безрезультативність системи пов'язана з комплексом помилок, які допускають при впровадженні або безпосередньо роботи системи контролінгу [5].

Правильно побудована система контролінгу повинна бути спрямована «вперед», а не «назад». Тобто її завданням є не лише звіт про фактично проведені витрати або отримані прибутки, а забезпечення менеджменту підприємства повною і якісною інформацією для прийняття рішень із планування майбутніх доходів і витрат.

Необхідність впровадження контролінгу на підприємстві зумовлена такими причинами:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;



- система менеджменту вимагає наявності ефективного механізму внутрішньої комунікації;
- доцільність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.



Рис. 1. Основні функції фінансового контролінгу [9]

Розглянемо особливості впровадження системи фінансового контролінгу на ТОВ «Променерго», оскільки підвищення нестабільності зовнішнього середовища, особливо під час фінансової кризи, спонукало це підприємство до використання більш дієвих методів управління підприємством. ТОВ «Променерго» – мале підприємство, яке веде свою діяльність із 1999 року в місті Харкові. За роки свого існування підприємство неодноразово брало участь у розробленні та впровадженні на підприємствах України наукоємних і високотехнологічних продуктів, основним призначенням яких було підвищення енергоефективності використання енергоносіїв. В останні роки колектив підприємства займається розробленням і виробництвом обладнання для компенсації реактивної потужності, що зменшує технологічні втрати електроенергії при її транспортуванні. ТОВ «Променерго», крім виробництва електротехнічної продукції, займається такими видами діяльності:

- гуртова і торгівля продукцією компанії «Swagelok» США (зовнішньоекономічна діяльність);
- гуртова і роздрібна торгівля меблями.

Для аналізу діяльності ТОВ «Променерго» у період кризи, яка позначилась на діяльності підприємства в період з 2008 до початку 2011 років, був застосований досить популярний та ефективний метод контролінгу – SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє визначити:

- сильні сторони, як переваги будь-якого малого підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- слабкі сторони, як недоліки малого підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- можливості – фактори зовнішнього середовища, використання яких доброзичливо сприятиме діяльності підприємства;
- загрози – фактори зовнішнього середовища, які можуть погіршити діяльність підприємства [11].

Побудуємо таблицю сильних і слабих сторін підприємства за умов фінансової кризи (табл. 1).

Можливості і загрози підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 1

Сильні і слабкі сторони ТОВ «Променерго» в умовах фінансової кризи

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість зменшення орендної плати та придбання нерухомого майна за нижчою ціною. 2. Зниження рівня оплати праці. 3. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення. 4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5–15 років у малий бізнес із більш швидкими темпами окупності. 5. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення споживчого кредитування та кредитів на розвиток малого бізнесу. 2. Збільшення позикового відсотка. 3. Зменшення обігових коштів. 4. Складність росту і переходу з малого в середній та великий бізнес. 5. Скорочення персоналу. 6. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії малого підприємства на довгострокову перспективу. 7. Перевиробництво товарів.

Таблиця 2

Можливості і загрози підприємства

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів. 2. Можлива державна підтримка. 3. Зниження цін постачальників. 4. Пожвавлене залучення інновацій (наприклад, здорожчання енергії може призвести до залучення енергоощадних систем та обладнання). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження платоспроможного попиту. 2. Більш гостра конкуренція. 3. Перевищення пропозиції над попитом. 4. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою часткою ринку.

Співвідношення сильних і слабких сторін із ринковими можливостями та загрозами малого підприємства дасть змогу відповісти на запитання щодо подальшої стратегії діяльності підприємства на ринку [11]:

- як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони малого підприємства;
- за рахунок яких сильних сторін можна ліквідувати наявні загрози;



- які слабкі сторони малого підприємства можуть завадити використанню можливостей;
- яких загроз, посиленних слабкими сторонами малого підприємства, слід стереттися більш за все.

За допомогою SWOT-аналізу в системі фінансового контролінгу можна визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства в умовах фінансової кризи та економічного спаду, а також виявити ті проблеми,

які стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

На сьогодні існує проблема недієвості системи контролінгу, яка вказує на нездатність інструментів контролінгу впоратись із поставленими завданнями. Тому для уникнення небажаних результатів керівництву підприємства ТОВ «Променерго» доцільно звернути увагу на способи вдосконалення системи фінансового контролінгу (табл. 3) [3].

Таблиця 3

Способи вдосконалення системи фінансового контролінгу

Способи	Характеристика
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	Підприємству слід перейти на щомісячне зіставлення запланованих і фактичних показників діяльності, а також вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість і достовірність даних	Для того, щоб система фінансового контролінгу вдосконалювалася, необхідно, щоб цифрові дані відповідали дійсності
Упровадження інформаційних технологій	Існує два способи впровадження інформаційних технологій: 1) автоматизація власними зусиллями, тобто розробка власного програмного продукту, який повністю би враховував специфіку діяльності підприємства, інформаційні потреби менеджерів. Але для вітчизняних підприємств це занадто дорого; 2) більш дешевий і легкий спосіб – запровадити інформаційну систему, в яку вбудований спеціальний модуль «контролінг», що сприятиме наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності
Стратегічне планування	Упровадження стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Організація служби контролінгу	Хоча більшість підприємств не можуть собі дозволити розширювати штат своїх співробітників, але завершальною стадією вдосконалення системи фінансового контролінгу є організація служби фінансового контролінгу. Ця служба на кожному підприємстві може організуватися індивідуально, наприклад, на одному підприємстві функції може виконувати один контролер, а на іншому – взаємопов'язані відділи (відділ економічного аналізу, відділ планування та відділ внутрішнього обліку, по суті, можуть вирішувати завдання контролінгу, використовуючи його методологію)

Проаналізувавши проблеми, які можуть виникнути при впровадженні і функціонуванні фінансового контролінгу, а також можливі напрями його вдосконалення, можна зробити висновок, що розробити та надати єдині рекомендації щодо створення системи контролінгу для всіх підприємств буде неможливо. Будь-яка система контролінгу, яка запроваджується на підприємстві, відрізнятиметься від інших, оскільки створюється вона під певний об'єкт. Слід урахувати ті типові помилки, які трапляються, оскільки це дасть змогу ефективніше і швидше впровадити контролінг і досягти очікуваної результативності. Саме такий підхід допоможе вийти на новий, вищий рівень управління.

Ще однією перевагою контролінгу є те, що контролінг може виступати однією зі складових антикризового управління підприємством. Особливо це актуально в наш час, коли в умовах нестабільності національної економіки все більша кількість вітчизняних підприємств зіштовхується з проблемами, які є наслідками різного роду кризових явищ. За останні кілька років перед керівниками підприємств виникла проблема пошуку і застосування на практиці таких методів управління, які будуть дієвими і принесуть користь.

Контролінг антикризового управління трактується як система методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю за нестабільних умов діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій [8].

У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства і досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. У сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів дає підприємству змогу забезпечити стабільність і довгострокові перспективи [10].

Контролінг як інструмент антикризового управління підприємством дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління.

На нашу думку, у найближчому майбутньому система фінансового контролінгу повинна зайняти пріоритетне місце в системі управління підприємством.

Висновки. У результаті дослідження було встановлено сутність контролінгу, функції, що виконуються системою фінансового контролінгу на підприємстві, а також запропоновано рекомендації, які дозволять удосконалити систему фінансового контролінгу на тих підприємствах, де вона працює неефективно і безрезультативно.

Таким чином, контролінг відіграє дуже важливу роль у системі управління підприємством, будучи однією з найсучасніших й ефективних систем управління підприємством. Він є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації в



єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством. Ця система може стати важливим інструментом виведення українських підприємств із кризового стану.

Слід зазначити, що розглянуті особливості впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві можуть бути розширені та більш конкретизовані за програм упровадження, розроблених для інших вітчизняних підприємств, що є актуальною темою для дальших наукових досліджень.

Список використаної літератури

1. Акентьева О. Б. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Б. Акентьева, Ю. А. Журавльова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2009/Economics/44704.doc.htm.
2. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 23–28.
3. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посібник / І. Є. Давидович. – К. : ЦУЛ, 2008. – 460 с.
4. Єсаян Е. М. Напрями удосконалення системи фінансового менеджменту на промисловому підприємстві / Е. М. Єсаян // Вісник Донецького національного університету. – 2009. – № 1. – С. 34–40.
5. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menagement/2009_647/61.pdf.
6. Іванова З. О. Особливості формування системи контролінгу на підприємствах / З. О. Іванова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 136–142.
7. Клімович Т. А. Аналіз інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах / Т. А. Клімович, О. М. Ситняк // Нові технології : науковий вісник КУЕІТУ. – 2011. – № 1 (31). – С. 82–87.
8. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 722. – С. 377–381.
9. Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С. 47–52.
10. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Є. Пустовіт. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf.
11. Череп А. В. SWOT-аналіз діяльності малого підприємництва у період економічної кризи [Електронний ресурс] / А. В. Череп, І. Ю. Нагаєць. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/cherep.htm.
12. Шило В. П. Роль контролінгу в системі управління підприємством / В. П. Шило, С. Б. Ільїна, І. Ю. Меньша // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 45–50.

Summary. The financial controlling system at the enterprise as a concept of a successful financial management is considered in the article. The functions of financial controlling system at the enterprise are disclosed. The ways of financial controlling system improving are suggested. The necessity of introduction of controlling system at the enterprise is grounded.

Keywords: controlling, financial controlling, finance, management.