

I. В. Гужавіна,

*к. е. н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ*

ORCID ID: 0000-0003-2852-2989

Т. В. Сьомкіна,

*д. е. н., професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ*

ORCID ID: 0000-0003-2852-2989

О. М. Згурська,

*д. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ*

ORCID ID: 0000-0003-3878-3007

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.11

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Huzhavina,

*PhD in Economics, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kiev*

T. Somkina,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kiev*

O. Zgurska,

*Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kiev*

FINANCIAL CONTROLLING IN THE TRADE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

У статті досліджено роль фінансового контролінгу як складової системи управління розвитком торговельного підприємства. Проведено систематизацію наукових підходів до трактування фінансового контролінгу.

Охарактеризовано основні принципи та функції формування та розвитку фінансового контролінгу. Обґрунтовано необхідність організації та запропоновано основні етапи впровадження фінансового контролінгу на торговельних підприємствах.

Ідентифіковано ключові особливості фінансового контролінгу в системі управління торговельним підприємством, з урахуванням яких контролінг слід визначати як підсистему управління, головну увагу якої сконцентровано на досягнення перспективних цілей фінансово-економічної діяльності з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників організації.

Визначено, що ефективність впровадження контролінгу в системі управлінні торговельними підприємствами залежить від того, наскільки логічно побудовано вирішення та як взаємопов'язано виконання цілей і завдань контролінгу між собою, наскільки узгоджено виконання певних функцій контролінгу всередині системи, а також з іншими завданнями та функціями менеджменту підприємства.

The article is devoted to the identification the main role of financial controlling as a component of the trade enterprise's control system in the direction of effective development. There have been systematized the key scientific approaches of the financial controlling interpretation. There has been determined that the effective controlling use in the retail chains management depends, in particular, of the set of goals and objectives logic forming of controlling among themselves, the level of certain controlling functions coordination in the management system and other tasks and functions of enterprises' management. In this article have been describes the main principles and functions of financial controlling formation and development in a trade enterprise.

There has been offered the necessity of the effective process of financial controlling organization and the basic stages of financial controlling introduction at the trade enterprises. There have been determined the factors influencing on the financial controlling implementation effectiveness at the trade enterprise activity. In the article has been identified the key financial controlling features in a trade enterprise's management system, considering definition financial controlling as a management subsystem which orient on achieving the financial and economic long-term goals of the trade enterprises' activities taking into account internal and external factors.

In the research has been determined that the financial controlling effectiveness in the trade enterprises management system depends on logical solution stages and interconnected implementation stages of controlling goals and objectives, coordination level of the certain controlling functions realization in the controlling system and other tasks and functions of enterprise management.

It has been summarized that the controlling process implementation is a complex process, which requires changes in the usual management systems, improving the employees' culture and organizational behavior. Thus, the successful result of controlling directly depends on the interest of the company's management in the complex financial decisions implementation.

Ключові слова: фінансовий контролінг, торговельне підприємство, система управління підприємством, фінансове планування, система контролінгу торговельного підприємства.

Key words: financial controlling, trade enterprise, enterprise management system, financial planning, controlling system of trade enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Посилення конкуренції на ринку торговельних послуг, активізація процесів диверсифікації господарської діяльності, нестабільність зовнішнього середовища, ускладнюють управління торговельними підприємствами, що вимагає впровадження нових інструментів управління, що дозволяють будувати стратегію підприємства в умовах невизначеності. Одним із новітніх підходів, якому належить провідне місце серед сучасних інструментів управління, є контролінг, який виокремлено в підсистему менеджменту, що забезпечує економічну підтримку управління суб'єктам підприємницької діяльності та підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕНІ НЕ ВИРІШЕНИ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Значну увагу дослідженню теорії і практики фінансового контролінгу приділили у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні науковці: Р. Манн, Е. Майєр, Д. Хан, Ф. Фрайберг, Х. Фольмут, С. Івахненкова, О. Кравчук, Л. Коваленко, В. Лаврененко, О. Мелих, М. Тарасюк, О. Терещенко Г. Швиданенка та багато інших.

Проте не повною мірою розкрито роль фінансового контролінгу як складової системи управління розвитком підприємства, що забезпечує її ефективне функціонування. Також слід зазначити, що питання організації системи фінансового контролінгу на торговельних підприємствах потребують поглибленого вивчення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація наукових підходів до трактування фінансового контролінгу та обґрунтування доцільності застосування його в системі управління торговельним підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасних умовах ведення бізнесу на вітчизняних підприємствах дуже швидко йде процес інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування, плану-

вання і контролю в єдину систему отримання, обробки та узагальнення інформації. Ця система дозволяє управляти підприємствами, орієнтуючись не тільки на отримання прибутку (як важливого поточного результату їх діяльності), а й на одночасне комплексне вирішення багатьох інших актуальних завдань, одним з яких виступає досягнення стійкого й ефективного розвитку підприємств на базі найбільш досконалих інноваційних рішень.

У таблиці 1, представлено визначення фінансового контролінгу вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами.

Таким чином, узагальнюючи різноманітні трактування, можна зазначити, що фінансовий контролінг є принципово новою концепцією в управлінні підприємством, яка здатна забезпечити підтримку внутрішнього балансу фінансів підприємства й ефективного його роз-

Таблиця 1. Визначення фінансового контролінгу

Автор	Визначення фінансового контролінгу
С.В. Івахненкова, О.В. Мелих	Є інтегрованою підсистемою прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямів фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства
М.І. Татарчук	Є контролюючої системою, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечать нормалізацію цих показників
О.О. Терещенко	Це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту підприємства і включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг
Ф. Фрайберг	Підсистема контролінгу підприємства, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, максимізація вартості капіталу та отримання прибутків
Д. Хан та Г. Хунгенберг	Реалізує головну монетарну ціль компанії – оптимізує фінансові результати через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності підприємства

Таблиця 2. Функції і завдання фінансового контролінгу

Функції 1	Завдання 2
Координація	Регулювання інформаційних потоків. Координація процесу планування
Розробка фінансової стратегії	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація роботи з планування фінансово-господарської діяльності. «Продаж» цілей і планів. Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку
Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування. Забезпечення процесу бюджетування. Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів
Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік. Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів. Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих. Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації. Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві. Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін). Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування)
Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів. Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем
Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов'язками. Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства. Забезпечення збереження майна підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [4].

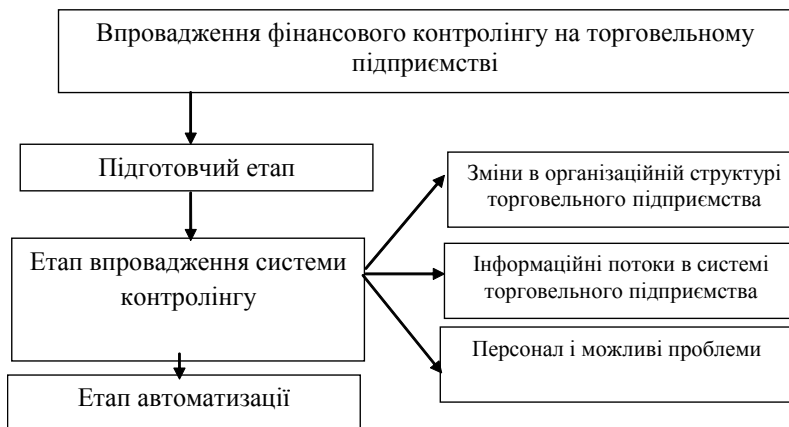


Рис. 1. Етапи впровадження фінансового контролінгу на торговельному підприємстві

виту шляхом формування об'єктивної інформації про витрати та доходи, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення [3].

Сутність фінансового контролінгу проявляється через його функції. Основними функціями фінансового контролінгу є: координація, розробка фінансової стратегії підприємства, планування та бюджетування, внутрішній контроль, внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення контролінгу (табл. 2).

Фінансовий контролінг як одна з основних складових контролінгу є регуляторною керуючою системою, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її ре-

зультатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію [7].

Ефективне застосування контролінгу в управлінні торговельними мережами залежить, зокрема, від логічності формування комплексу виконання цілей і завдань контролінгу між собою, рівня узгодження виконання певних функцій контролінгу в системі управління, а також з іншими завданнями та функціями менеджменту. Ефективний механізм контролінгу в управлінні суб'єктами мережевого торговельного бізнесу, а також створення служби контролінгу на торговельному підприємстві доцільно проводити в три етапи (рис. 1).

1. Етап підготовчий. Він включає в себе вивчення організаційної структури торговельного підприємства, наявної фінансово-економічної документації, всієї звітності, що характеризує діяльність підприємства.

2. Етап впровадження системи контролінгу. В процесі цього етапу проводиться опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства. Служба контролінгу повинна постійно отримувати від всіх підрозділів всю необхідну інформацію, обробляти, аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття управлінських рішень.

3. Етап автоматизації дій служби контролінгу. Він включає в себе поширення можливостей автоматичного збору і обробки інформації на всіх етапах господарського процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага при цьому надається процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної

підтримки інвестиційних та інноваційних проєктів.

Фактори, що сприяють і перешкоджають упровадженню контролінгу на торговельному підприємстві представлено в таблиці 3.

Контролінг в управлінні торговельними підприємствами має певні особливості, з урахуванням яких, контролінг слід визначати як підсистему управління, головну увагу якої сконцентровано на [9]:

- ефективного інформаційному забезпеченні;

- принципах маркетингу орієнтованого управління;

- специфічному наборі кількісних та якісних показників;

- особливому методичному інструментарію;

- застосуванні методологічного інструментарію дослідження та планування показників діяльності суміжних сфер економіки;

- забезпеченні самоокупності, гнучкості та самостійності усіх елементів мережі з акцентом на зовнішні та внутрішні логістичні системи;

- ефективності використання торговельних площ, а також на забезпеченні належного рівня фінансового стану торговельного підприємства.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві — досить складний процес, якій вимагає зміни звичних систем управління, підвищення культури та організаційної поведінки працівників. Якщо керівництво підприємства не зацікавлене у реалізації таких процесів, зміни не відбудуться, а можливості контролінгу для отримання позитивних результатів будуть втрачені.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави для висновку, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства. Головною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику та збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства.

Ефективність впровадження контролінгу в системі управління торговельними підприємствами залежить від того, наскільки логічно побудовано вирішення та як взаємопов'язано виконання цілей і завдань контролінгу між собою, наскільки узгоджено виконання певних функцій контролінгу всередині системи, а також з іншими завданнями та функціями менеджменту підприємства. Впровадження контролінгу — досить складний процес, якій вимагає зміни звичних систем управління, підвищення культури та організаційної поведінки працівників. Результат впровадження контролінгу напряму залежить від зацікавленості керівництва підприємства у реалізації таких процесів.

Література:

1. Івахненко С.В., Мелих О.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ: Знання, 2009. 319 с.
2. Коваленко Л.О. Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ.: Знання, 2005. 486 с.
3. Контролінг: [навч. посіб.] / Г.О. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'яно О.Г., Приходько Л.М. К.: КНЕУ, 2008. 264 с.
4. Сухарева А.А., Петренко С.Н. Контролінг — основа управління бізнесом. К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. 280 с.
5. Манн Р., Майер Э. Контролінг для начинающих [2-е изд., перераб. и доп.]. М.: Финансы и статистика, 1995. 340 с.

Таблиця 3. Фактори, що впливають на швидкість впровадження контролінгу на торговельному підприємстві

Фактори, що впливає на впровадження контролінгу	Переваги	Недоліки
Ефект від упровадження: (економічний і соціальний)	Підвищення якості управління торговельним підприємством (у короткостроковому і довгостроковому періодах)	Недосконалість існуючих методів аналізу; Загроза статусовим групам (бухгалтерії, плановому відділу і т. п.) і особам (начальникам відповідних відділів)
Сумісність: з корпоративною культурою; з методами інформаційного забезпечення управління	Повністю сумісна	суттєвих недоліків немає
Складність нововведення	Простота моделей	Ускладнення в порівнянні з традиційними методиками; необхідність додаткового навчання
Можливість проведення експерименту	Можливість почати з упровадження в одному підрозділі, щоб потім поширити досвід на все підприємство	Повний ефект спостерігається тільки після впровадження на підприємстві в цілому
Наочність	Перші результати відразу помітні керівникові	Повний результат з'являється не скоро

6. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 291 с.

7. Терещенко О.О., Сташук Д.М., Савчук Д.Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. *Фінанси України*. 2011. № 2. С. 117—126.

8. Фрайберг Ф. Фінансовий контролінг. Концепція фінансової стабільності фірми. *Фінансова газета*. М., 1999. С. 13—26.

9. Птащенко Л.О., Сержанов В.В. Фінансовий контролінг [текст] навч. посіб. К.: "Центр учбової літератури". 2016. 344 с.

10. Тарасюк М. В. Механізм контролінгу в управлінні торговельними мережами. *Світ фінансів*. 2009. № 2 (19). С. 33—39.

References:

1. Ivahnenkov, S. V. and Melyh, O. V. (2009), *Finansovyy kontrolinh: metody ta informatsijni tekhnologii* [Financial controlling: methods and information technologies], Znannya, Kyiv, Ukraine.
2. Kovalenko, L. O. and Remn'ova, L. M. (2005), *Finansovyy menedzhment: navch. posib.* [Financial management], Znannya, Kyiv, Ukraine.
3. Shvydanenko, H.O. (2008), *Kontrolinh: navch. posib* [Controlling], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Suhareva, L.A. and Petrenko, S.N. (2004), *Kontrolling — osnova upravlenija biznesom* [Controlling — business management basis], El'ga, Nika-Centr, Kyiv, Ukraine.
5. Mann, R. and Majer, Je. (2004), *Kontrolling dlja nachinajushhh* [Controlling for beginners. Management system profit], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.
6. Tatarchuk, M.I. (2005), *Korporativni informatsijni systemy: navch. posib.* [Corporate information systems], KNEU, Kyiv, Ukraine
7. Teschenko, O.O. Staschuk, D.M. and Savchuk. D. H. (2011), "The modern state and prospects of financial controlling development", *Finances of Ukraine*, vol. 2, pp.117—126.
8. Frajberg, F. (1999), "Financial controlling. Firm financial stability concept", *Finansovaja gazeta*, pp. 13—26.
9. Ptashchenko, L.O. and Serzhanov, V.V. (2016), *Finansovyy kontrolinh: navch. posib.* [Financial Controlling], *Centr of educational literature*, Kyiv, Ukraine.
10. Tarasiuk, M. V. (2009), "The controlling mechanism in the retail chains management", *Svit finansiv*, vol. 2 (19), pp. 33—39.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2020 р.