

«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Кафедра національної економіки та фінансів

Ящук Єлизавета Сергіївна

УДК 658.15:005.915

Дипломна робота

«Контролінг в системі фінансового менеджменту»

072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Є.С. Ящук

Науковий керівник

**Чумаченко Ольга Григорівна,
к.е.н., доцент**

Київ – 2023

ЗМІСТ

	ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1	Поняття, сутність та функції контролінгу.....	6
1.2	Організаційне забезпечення служби контролінгу на підприємстві.....	12
1.3	Оптимізація управлінських рішень на основі контролінгу.....	18
РОЗДІЛ 2	ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ ТА РИНКОВИХ ЗАГРОЗ.....	25
2.1	Сучасна інформаційна база контролінгу та її аналіз.....	25
2.2	Оцінка використання бюджетування в системі контролінгу.....	33
2.3	Діагностика фінансових потоків підприємства і контролінг.....	43
2.4	Напрямки удосконалення контролінгу в системі фінансового менеджменту.....	53
	ВИСНОВКИ.....	62
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
	ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Загострення глобальної фінансової кризи, зростання динаміки змін зовнішньоекономічного середовища, прагнення України інтегруватися до Європейського ринку вимагають від підприємств застосування сучасних та ефективних управлінських технологій. Посилення конкуренції, у тому числі й з боку іноземних фірм, скорочення життєвого циклу продукції, забезпечення досягнення підприємствами встановлених довгострокових цілей призводять до необхідності оперативної обробки великого обсягу різноманітної фінансово-економічної інформації, своєчасного її надання керівникам усіх підрозділів для прийняття управлінських рішень, проведення корегування розроблених планів, координації та забезпечення ефективного контролю їх виконання на підприємствах [41, с. 4].

Разом з тим на багатьох підприємствах взаємозв'язок між стратегічним і оперативним плануванням і контролем є слабким, для прийняття управлінських рішень використовуються головним чином дані фінансового обліку, не налагоджена система взаємодії менеджерів з обліковими і аналітичними підрозділами. За таких умов особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління підприємствами на основі впровадження фінансового контролінгу [41, с. 5].

Теоретичною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних економістів з питань та проблем, що вивчаються: Й. Вебера, Е. Майєра, Д. Хана, Н.Г. Данилочкиної, С.В. Данилочкина, А.М. Кармінського, А.Г. Примака, С.Г. Фалько, В.І. Грушко, І.І. Румика, О.Г. Чумаченко, С.М. Плетенецької та інші.

Актуальність теми дослідження обумовлена серйозними змінами за останні роки у плануванні, обліку та контролі. Нині, враховуючи розвиток сучасного ринку, планування фінансів стає однією з визначальних елементів системи комплексного планування для підприємства, найважливішим етапом

механізму раціонального управління. Інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері з метою оптимального використання наявних можливостей дозволяє на основі сучасних моделей та інструментів підвищити ефективність роботи за рахунок підвищення якості управління. У зв'язку з цим, з базових характеристик економіки підприємств незалежно від поставленої мети – забезпечення конкурентоспроможності, безпеки, стабільності та сталого розвитку найбільш значущим є фінансовий потенціал. Найбільша увага приділяється підходу до фінансового управління, саме такий підхід визначає пріоритет використання прогностно-аналітичних методів для досягнення поставленої мети організації.

Контролінг як підприємницька система має гігантські перспективи, оскільки вона спрямована на інтеграцію всіх функцій сучасного управління, а його інструменти і моделі спрямовані на «творення майбутнього». Контролінг орієнтований на передбачення перспективних потреб та забезпечує підприємству успішне та довгострокове існування на ринку.

З погляду більшості вітчизняних авторів контролінг забезпечує методичну та інструментальну базу для підтримки основних функцій менеджменту: планування, контролю, обліку, аналізу.

Формування системи фінансового контролінгу як одного з найважливіших напрямів загальної системи контролінгу вимагає специфічного підходу для кожного підприємства. Особливості формування та розвитку механізму фінансового контролінгу, його структури та методів забезпечення фінансової стабільності та зростання конкурентоспроможності підприємства зумовили актуальність теми даного дослідження.

Таким чином, **метою** цієї дипломної роботи є дослідження та удосконалення контролінгу в системі фінансового менеджменту.

Головними **завданнями** цієї дипломної роботи є:

- вивчення теоретичних засад контролінгу та обґрунтування актуальності використання його інструментів;
- аналіз теоретичних засад побудови фінансового контролінгу на підприємстві;
- аналіз сучасної інформаційної бази контролінгу;
- діагностика фінансових потоків підприємства і контролінг;
- оцінка використання бюджетування в системі контролінгу;
- напрямки удосконалення контролінгу в системі фінансового менеджменту.

Об’єкт дослідження – система контролінгу в процесі управління підприємством.

Предметом дослідження у дипломній роботі є методичні засади побудови системи фінансового контролінгу.

Практична значимість дослідження у тому, що основні результати дипломної роботи, висновки, рекомендації можуть бути використані для формування системи фінансового контролінгу організацій різних організаційно-правових форм.

Апробація результатів дослідження - результати дослідження доповідались на III Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (м. Київ, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021 р.) та на II Всеукраїнській студентській науковій конференції «Цифровізація суспільства та бізнесу: виклики та можливості для молоді» (м. Київ, Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2022 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 80 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, сутність та функції контролінгу

Сучасна світова економіка набула глобального характеру. Для нинішнього етапу глобалізації характерні суттєві особливості:

- економічні відносини набувають всесвітнього характеру, господарський простір все більш універсалізується, відбувається загальна лібералізація ринкових відносин, відбувається вільний у масштабі реального часу рух капіталів;
- революція у сфері новітніх інформаційних технологій зумовила формування глобальної інформаційної мережі, комунікаційні засоби зробили реальним загальнопланетарне спілкування, матеріальні та символічні комунікації «стискають» час і простір;
- глобалізація постає як нова якість взаємопов'язаності та взаємозалежності людства, характеризується створенням наднаціональних та позанаціональних організацій, інститутів та утворень;
- особливо зросла соціальна роль освіти, знань, людського капіталу. Наукові знання, потік інформації, інтелектуальний потенціал виступають сьогодні пріоритетним ресурсом розвитку нації, головним світовим багатством. За даними Світового банку на традиційний «фізичний» капітал припадає нині лише 16 % загального обсягу світового багатства, 20 % - на природний капітал, а решта 64 % становить людський капітал (людський потенціал) [38];
- світ стає все більш віртуалізованим. Віртуальні потоки капіталів, явища культури, з'являються віртуальні ринки, магазини тощо.

Це обумовлює необхідність впровадження в практику нових управлінських інструментів, що відповідають вимогам розвитку світового господарства, що змінилися, що швидко трансформується, набуваючи нових якостей. Змінюються фактори виробництва. Якщо зовсім недавно світова наука виділяла як фактори виробництва працю, землю, капітал і підприємницькі здібності, то сьогодні, на мій погляд, справедливим буде назвати ще один фактор – інформацію.

Колишні методи бухгалтерії, коли звітні матеріали надавалися один раз на місяць, а інформація, що міститься в них була дуже обмеженою, залишилися в минулому столітті. Для тих, хто має намір вижити в умовах конкуренції в ХХІ столітті, об'єктивно необхідний пошук і впровадження в практику управлінських інструментів, які не тільки спиралися б на дані, одержувані «он-лайн», але дозволяли б мати і відповідь на те, які дії слід зробити у зв'язку з обстановкою, що змінилася, на ринку або іншими обставинами, що вимагають адекватних управлінських рішень. Саме таким управлінським інструментом, який забезпечує контроль на всіх етапах і рівнях бізнесу в кожний момент виявився контролінг, який набув сьогодні широкого поширення в усьому світі.

Контролінг здатний оптимізувати модель управління організацією з урахуванням її специфіки, оскільки дозволяє чітко дотримуватись принципу цілепокладання, принципу відповідності повноважень видам управлінських впливів, принципу відповідності форм і методів діяльності завданням і мотивації як через пряме адміністрування, так і через господарство. Поява нових особливостей процесу контролю, а далі і контролінгу пов'язана з науковою діяльністю А. Файоля. Він обґрунтував принцип, за яким функціонування організації може бути більш ефективним, якщо використовувати в управлінні нею постійний системний ланцюжок контрольних заходів на всіх основних етапах менеджменту: при плануванні, при координації, при створенні системи мотивації. А. Файоль зазначав, що

підвищення якості розробки та виконання прийнятих управлінських рішень пов'язується насамперед з тим, що опорою менеджменту організації мають стати інструменти постійного контролю. Процес делегування повноважень має супроводжуватись чітким регламентуванням обов'язків та відповідальності за результати роботи співробітників.

Контролінг можна визначити, на мій погляд, як концепцію управління виробництвом, спрямовану на досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей, що охоплює всі сфери діяльності в умовах ринку що забезпечує координацію взаємодії всіх служб та підрозділів підприємства на основі останніх досягнень інформатики, кібернетики, прийняття оптимальних у конкретних умовах управлінських рішень в обстановці прискореної трансформації зовнішнього та внутрішнього його середовища. Особливого значення контролінг набуває в умовах концентрації виробництва в обстановці глобалізації, коли управління виробництвом стає неможливим без розвитку інформаційних технологій та загальної комп'ютеризації.

В рамках глобалізації світової економіки застосування контролінгу трансформується, поширюється нові сфери використання. Він отримує додаткові функції, що істотно розширює його можливості. Особливо зростає результативність використання контролінгу при масовому впровадженні досягнень науки і техніки, моделювання, програмування.

Сутність контролінгу знаходить своє вираження у виконуваних ним функціях. Серед них:

1. Організація та постійне вдосконалення системи поточного та стратегічного планування.
2. Збір, обробка та аналіз інформації, що надходить від підрозділів підприємства, про хід виконання планових завдань.
3. Виявлення відхилень від наміченого планом і відповідності виконаній роботі стратегічної лінії розвитку підприємства.

4. Розробка конструктивних пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, а також щодо кращого використання наявних ресурсів.
5. Надання керівництву підприємства інформаційних даних, необхідних для прийняття управлінських рішень онлайн на основі матеріалів управлінського обліку.
6. Забезпечення консультаційного сприяння колективам підприємств у підвищенні якості звітних даних, що подаються, та усуненні виявлених недоліків у роботі.
7. Аналіз тенденцій розвитку підприємства, їх відповідності місії та стратегії розвитку.

Таким чином, контролінг – новий напрямок у теорії та практиці сучасного менеджменту, що виник на стику планування, управлінського обліку та менеджменту на базі інформаційних технологій та комп'ютеризації. Це функціонально-особливий напрям економічної роботи, реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Д. Хан дає таке визначення контролінгу: «відповідно до сучасного підходу контролінг може інтерпретуватися як інформаційне забезпечення орієнтованого на результат управління підприємством» [29].

Місце контролінгу в системі управління підприємства характеризує наступна схема (рис. 1.1).

Найбільш близькою аналогією контролінгу в техніці є система, що стежить – класична система управління (регулювання) з негативним зворотним зв'язком. Різниця полягає в тому, що керуюча дія в технічній системі відбувається автоматично, а тут ухвалення рішення здійснюється менеджером.

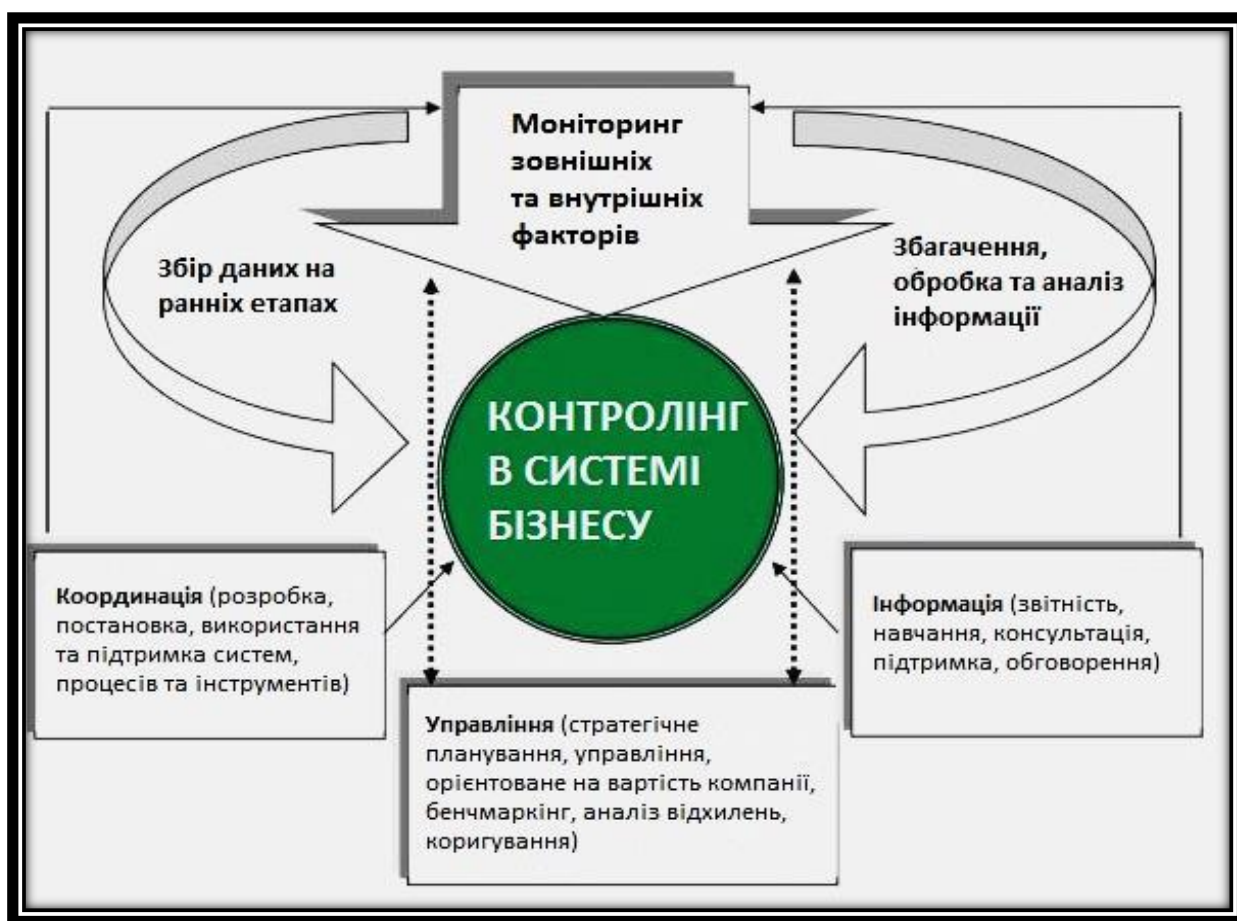


Рис. 1.1. Контролінг в системі підприємства*

*складено автором роботи на основі джерела [46]

В економічній літературі висловлювалась думка, що контроль є ефективною технологією управління тільки за відносно стабільних зовнішніх умов. В обстановці зовнішнього середовища, що швидко змінюється, в часи криз або інших серйозних змін ситуації контролінг виявляється безпорадним. З подібними твердженнями погодитись не можна. Це не питання ефективності контролінгу як технології управління, а питання якості прогнозів і планування, питання достатності та мобільності ресурсів компанії для компенсації масштабних відхилень. Необхідно розглядати можливі сценарії розвитку ситуації та готувати кілька варіантів плану дій. Крім того, потрібно забезпечити більш короткий проміжок часу між вимірами показників діяльності, перейшовши від періодичного контролю до

безперервного моніторингу стану компанії та її зовнішнього оточення на ІТ - основі.

Головне завдання контролінгу полягає в тому, щоб шляхом підготовки та надання під час необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на прийняття оптимальних у конкретній обстановці рішень та необхідні практичні дії.

В рамках планування визначаються цілі функціонування підприємства, цілі конкретизуються в задачах, матеріалізуються в планах різного рівня та різного ступеня деталізації.

У сучасних умовах впровадження контролінгу вимагає розробки та постійного вдосконалення всієї системи, механізму контролінгу, як ключового інструменту сучасного менеджменту, узагальнення кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду, позначення шляхів його використання, визначення тенденцій подальшого розвитку, а також розробки та реалізації конкретних рекомендацій по підвищенню ефективності застосування цього найважливішого засобу підвищення ефективності функціонування вітчизняного бізнесу за нових умов. Глибоким вивченням усіх сторін контролінгу на сучасному етапі розвитку управління, його постійно зростаючого потенціалу в умовах інформаційного суспільства, комп'ютерної революції займається все більше і вчених і практиків, що дозволяє постійно збільшувати ефективність його застосування. Об'єктивна необхідність широкого впровадження контролінгу обумовлюється ще й теорією біхевіоризму, що свідчить, що інтереси працівників, які діють у різних службах організації, не збігаються, що, природно, заважає розвитку бізнесу. Це особливо характерно в умовах глобалізації світової економіки, коли багато компаній функціонують не в одній, а одразу в кількох країнах, коли доводиться враховувати суттєві відмінності умов праці, менталітету тощо. Єдина служба контролю допомагає не тільки уніфікувати звітність ланок компаній, що знаходяться, наприклад, у різних частинах світу, регулювати

рух її грошових потоків, але головне – гарантувати жорсткий контроль за дотриманням спільної для всіх підрозділів стратегії розвитку, своєчасною реалізацією намічених спільних програм, також усунення виникаючих труднощів і недоліків.

1.2. Організаційне забезпечення служби контролінгу на підприємстві

Реалізація технологій контролінгу потребує відповідного організаційного оформлення. Якщо функції контролінгу розподіляються між існуючими традиційними департаментами управління в компанії або покладаються на один із них, наприклад, планово-економічний, бухгалтерію або департамент управління фінансами, часто виникають проблеми з реалізацією цих функцій та протиріччя з виконанням основної функції підрозділу.

Тому в структурі управління компаній все частіше з'являються спеціальні підрозділи контролінгу, які повинні забезпечувати підтримку керівництва:

1. Методологічну (розробка системи ключових показників ефективності, методології планування та обліку, участь у розробці облікової політики, системи матеріального стимулювання).
2. Контрольну (від служби контролінгу потрібно в першу чергу забезпечити достовірність облікових даних, не підмінюючи власне облік; якщо на підприємстві діє інтегрована інформаційна система управління, завдання суттєво спрощується).
3. Аналітичну (аналіз відхилень, виявлення причин, вироблення рекомендацій керівництву).

Завдання служби контролінгу представленні на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Завдання служби контролінгу*

*складено автором роботи на основі джерела [63]

Служба контролінгу може бути організована відповідно до основних функцій менеджменту. У цьому випадку за підтримку кожної функції несе відповідальність контролер або їхня група контролерів. Якщо на підприємстві впроваджена комплексна комп'ютерна програма і всі служби мають постійну (в режимі «он-лайн») інформацію, то контролер повинен мати свою (зведену) систему програму, на основі якої і відстежуються всі відхилення від плану. Служба контролінгу нерідко організовується відповідно до функціональних сфер підприємства (виробництво, збут,

закупівлі, фінанси). В цьому випадку за кожною сферою закріплюється контролер або група контролерів (рис. 1.3).

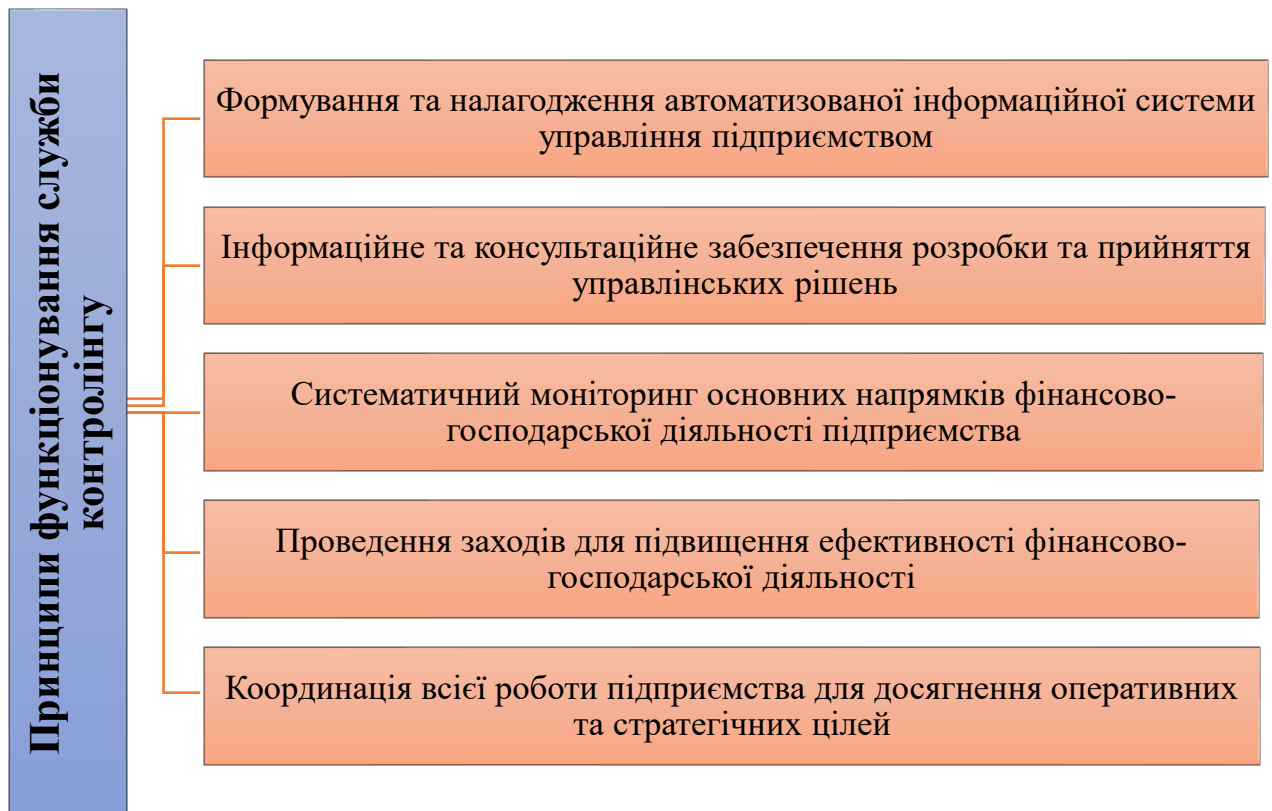


Рис. 1.3. Принципи функціонування служби контролінгу*

*складено автором роботи на основі джерела [57]

Сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях, що допомагає значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги інформації, що переробляється. Тому така структурна ланка, як бюро інформаційних технологій у службі контролінгу об'єктивно необхідна. Взаємодія служби контролінгу з іншими підрозділами підприємства забезпечується в кожному конкретному випадку на основі завдань і функцій, виконання яких і покладено на неї керівництвом.

Служба контролінгу займає відокремлене становище в організаційній структурі підприємства (рис. 1.4).

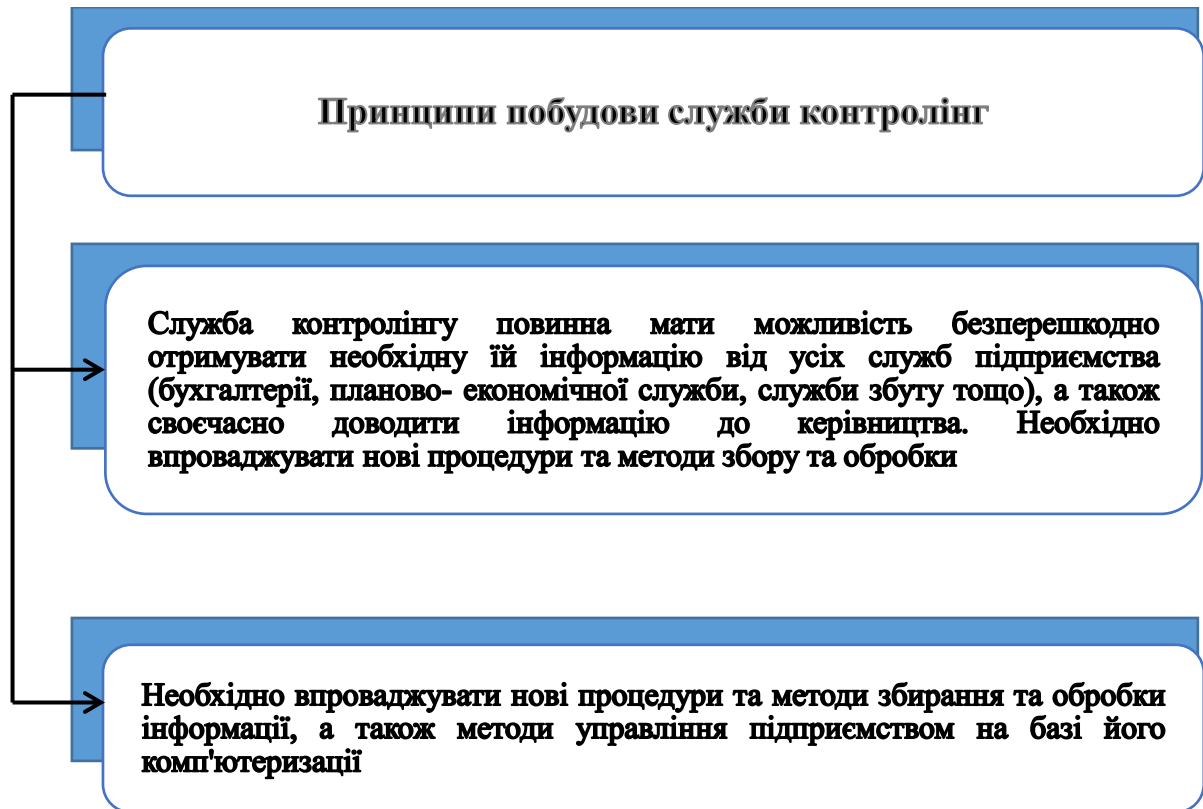


Рис. 1.4. Принципи побудови служби контролінг*

*складено автором роботи на основі джерела [66]

Головна сфера функціонування контролінгу як зведеного аналітичного центру полягає в системно-інтегрованій, інформаційній, аналітичній, інструментальній та методичній підтримці керівництва для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємства (рис. 1.5).

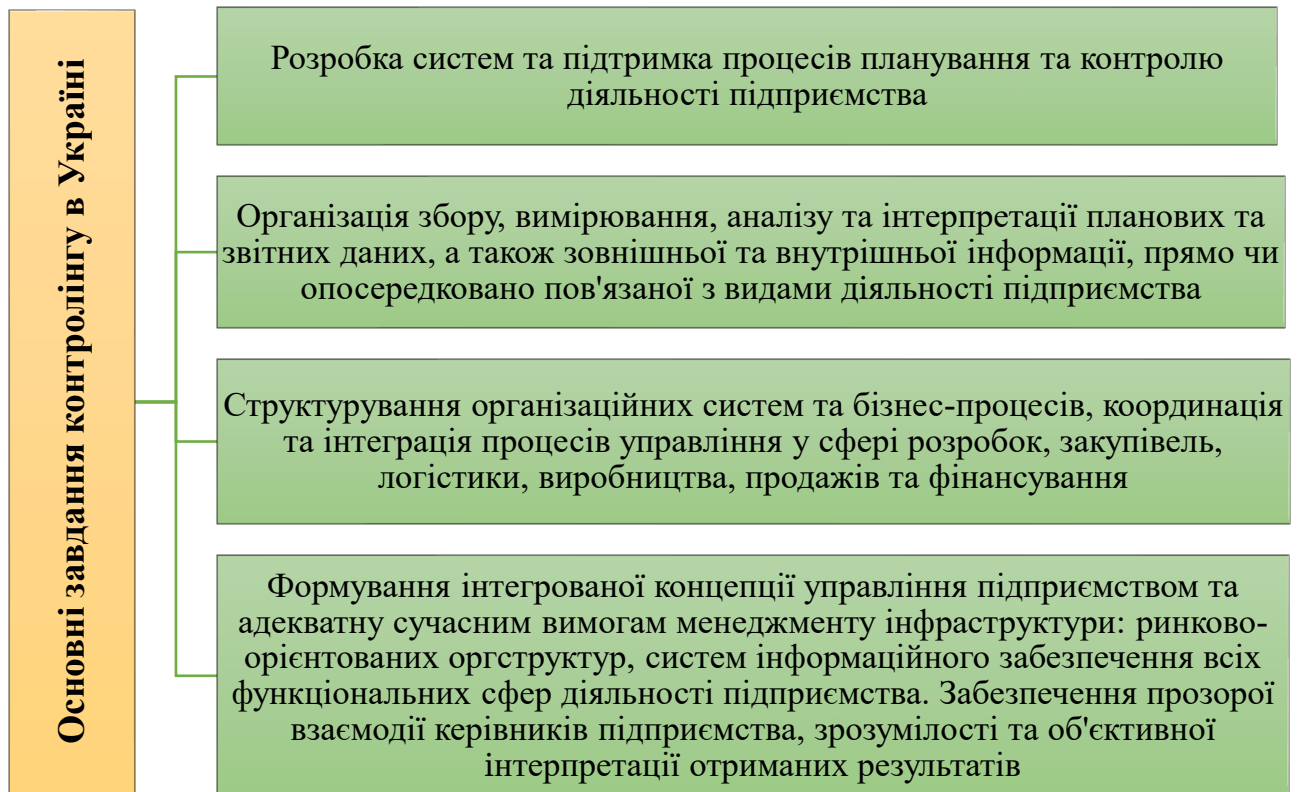


Рис. 1.5. Основні завдання контролінгу в Україні*

*складено автором роботи на основі джерела [47]

Вимоги до кваліфікації контролерів в Україні великою мірою залежить від стану внутрішнього та зовнішнього довкілля конкретного підприємства.

Сьогодні контролер покликаний забезпечувати керівникам підтримку в цілій низці областей, особливо при вирішенні проблем стратегічного менеджменту (ринок, продукти, дохідність, ризики підприємства в довгостроковій перспективі), а також в управлінні інвестиціями, особливо у фінансовому менеджменті (регулювання рентабельності, формування та контроль бюджетів видатків і доходів тощо). У міру розвитку бізнесу контролер покликаний посилювати свій вплив на пошук і реалізацію можливостей зростання ефективності бізнесу – розробку нових продуктів, технологій і методів організації праці та виробництва у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (рис. 1.6).

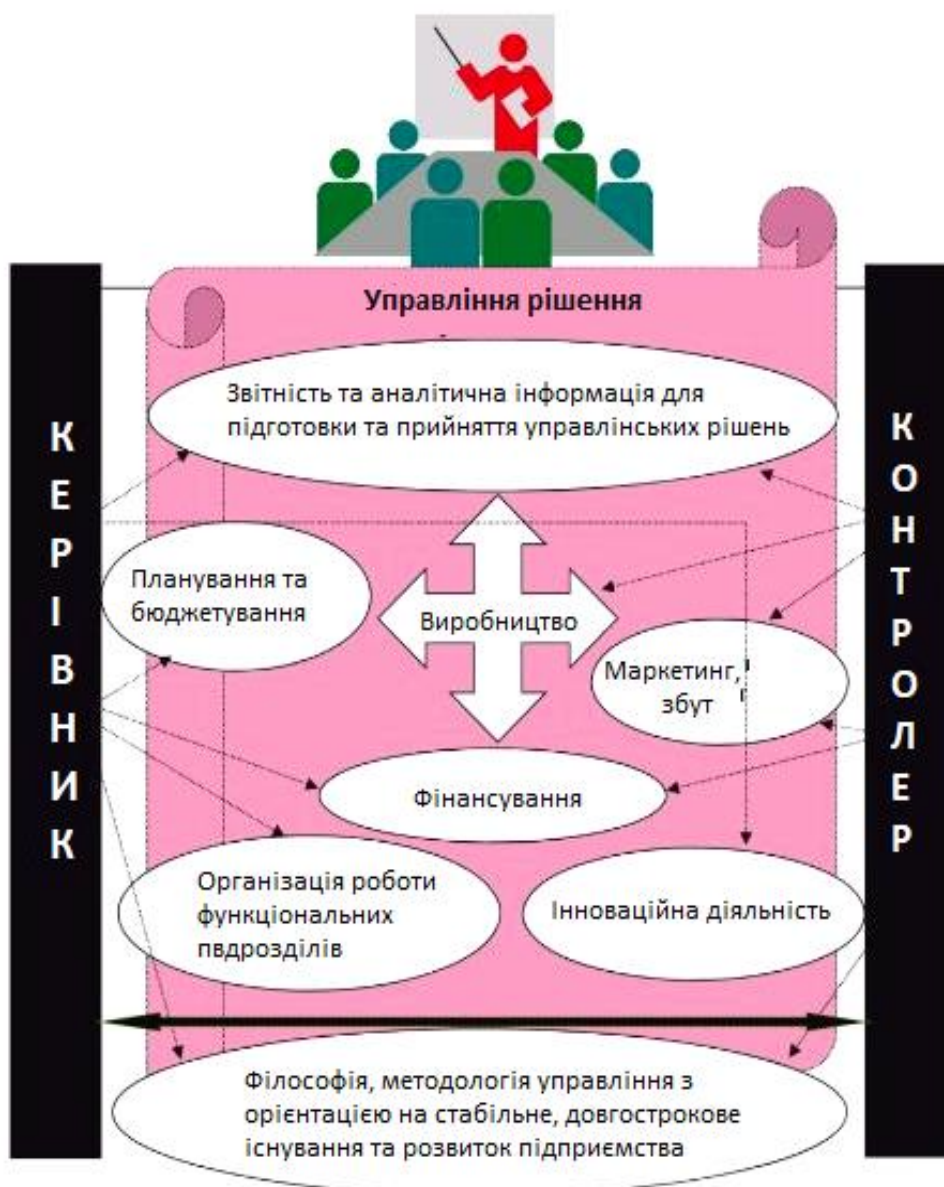


Рис. 1.6. Управлінська взаємодія керівника та контролера

*складено автором роботи на основі джерела [4]

Для того, щоб активно впроваджувати систему контролінгу, постійно її розвивати та покращувати, потрібні кадри фахівців дуже високої кваліфікації. Якщо в розвинених країнах проблемою підготування подібних спеціалістів займаються давно, серйозно і систематично, то в Україні в цій галузі поки що робляться лише перші кроки.

1.3. Оптимізація управлінських рішень на основі контролінгу

Технічні досягнення суспільства знань забезпечують керуючим умови моментального отримання необхідних інформаційних матеріалів на моніторі комп'ютера. Такі можливості відкриває перед менеджерами система контролінгу. Типовими проблемами, з якими стикається керівництво більшості вітчизняних підприємств, є [3]:

- відсутність «прозорості» системи обліку витрат, що дозволяє встановити причини їх виникнення та визначити їх господарсько виправдану величину;
- недостатній рівень відповідальності та мотивації персоналу, його орієнтації на зниження рівня витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства;
- низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність філій та компаній у цілому (розрахунки, наявність фінансових ресурсів тощо);
- недосконалість з погляду вирішення управлінських завдань системи внутрішньої фінансової звітності;
- слабка фінансова дисципліна лінійних підрозділів;
- обмежена ефективність процедур планування доходів, витрат та фінансових потоків;
- неналагодженість системи первинного документообігу;
- нестійкість ринкової кон'юнктури та необхідність її змін.

Головне, на що звертають увагу багато практиків, - це те, що впровадження контролінгу гарантує великий внесок в успішну практичну реалізацію всіх функцій менеджменту.

Контролінг допомагає керуючим у повноцінній реалізації покладених на них обов'язків. Це відноситься до всіх основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація). Контролінг

сприяє плануванню не лише при визначенні цілей ринкової діяльності та необхідних для цього засобів, а й діям керівництва, пов'язаним з усуненням недоліків, допущених у практичній реалізації планових завдань, як стратегічних, так і поточних.

Контролери, своєчасно розкриваючи недогляди в роботі, не використані можливості допомагають в організації компанії, формуванні її структури, у забезпеченні її необхідним персоналом, матеріалами, обладнанням, будинками, грошовими коштами тощо, допомагаючи створенню умов, що забезпечують досягнення запланованих цілей. Оцінюючи досягнутих результатів контролери виявляють резерви підвищення продуктивності праці з допомогою поліпшення його стимулів, формування умов розвитку творчого потенціалу працівників.

Особливо важлива інформація, службою контролінгу про кількісну і якісну оцінку результатів праці. Контролюючи результативність практики, служба контролінгу рекомендує коригування прийнятих рішень, планів, норм що над та нормативів. Особливо важлива роль контролінгу в ключовій функції менеджменту – координації, що забезпечує безперебійність і безперервність дій. Швидко оброблені інформаційні дані про результати взаємодії служб та підрозділів підприємства допомагають досягненню узгодженості в роботі всіх ланок організації, налагодженню оптимальних зв'язків між ними. Контролінг створює умови ефективної реалізації всіх функцій менеджменту.

Служба контролінгу робить чимало і для реалізації функцій організації, своєчасно і систематично перевіряючи відповідність досягнутих кожною службою результатів У виконанні програм наміченого, вона характеризує переваги та недоліки функціонування підрозділів, розробляє пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури підприємства. У відповідності до середовищі, що з'явилися можливостями ефективніше використовувати персонал, виробничий апарат, грошові та інші ресурси, а також з інноваціями

в даній галузі і т. д. Характеризуючи результативність роботи кожного відділу та служби у виконанні планових завдань, контролер свідчить про ефективність їх роботи, інноваційну активність, вміння краще використовувати наявні можливості, а також про недоліки, що з'явилися. Це є важливим фактором для керівництва підприємства при прийнятті рішень щодо оцінки досягнутих результатів, удосконалення мотивів та стимулів високопродуктивної праці. Служба контролінгу нерідко пропонує радикальні нововведення в цій галузі, насамперед в оцінці реальних кінцевих результатів праці.

Хоча контролінг та контроль – інструменти різні, але служба контролінгу в силу самого характеру своєї діяльності активно допомагає керівництву у встановленні та функціонуванні системи контролю діяльності та отриманих результатів щодо кожного підрозділу та співробітника.

Застосування інформаційних технологій дозволяє передбачати зміни. Служба контролінгу забезпечує великий внесок у налагодження роботи всіх ланок підприємства, узгодження їх дій не тільки тим, що вчасно інформує їх і керівництво про упущення в роботі, у тому числі і у внутрішньогосподарських комунікаціях, а й тим, що нерідко сама по своїм обов'язком є ініціатором заходів щодо оптимізації взаємозв'язків між усіма підрозділами.

Контролінг на основі ІТ, а також світової практики в цій галузі допомагає менеджерам у виконанні управлінських функцій усіх разом, кожної окремо та в їх різних поєднаннях. Так, служба контролінгу в інформаційному плані допомагає при розробці ключових планових завдань (планів продажу, інвестицій тощо); координує окремі плани за часом та їх змістом; перевіряє подані плани з погляду можливості їх реалізації і на цій основі формується річний план підприємства. Контролер рекомендує, як і коли планувати, а головне – оцінює можливості виконання всього наміченого

планової програми. Він же контролює і втілення її в життя, вносять корективи до планів відповідно до змін ринку.

Завдяки своїй інформаційній базі контролінг бере участь у формуванні цін на продукцію та визначенні вигідних умов їх реалізації, рівня знижок та націнок для розрахунку очікуваних витрат та фінансових результатів, податкових платежів та створюваних резервів. За допомогою контролінгу перевіряється ефективність різних варіантів інвестицій до їх здійснення, оцінюється їхня раціональність, моделюються різні умови реалізації обраного проекту, дається оцінка реально досягнутого після його завершення. Контролінг виявився ефективним у різних галузях економіки: у страховій та банківській справі, у торговельних підприємствах, авіакомпаніях, у рекламному та видавничому бізнесі тощо.

Завданням контролінгу стає не просто фіксувати фінансові результати та забезпечувати керівництво необхідною інформацією для обґрунтування управлінських рішень, а зосередитися на довгострокових грошових потоках, оцінювати результати діяльності компанії, виходячи зі вартісних показників, з погляду інвестування грошових коштів.

Роль контролінгу не зводиться лише ефективнішому застосуванню різних функцій менеджменту. Набагато важливішим є те, що його виникнення і дедалі ширше застосування є відповіддю на докорінні суспільні зміни. Сьогодні весь світ прагне просуватися до суспільства знань — економіці, орієнтованої на новітні інформаційні технології. Це пов'язано зі зміною пріоритетів у житті суспільства, в бізнесі, у застосуванні інформаційних технологій у всіх галузях людської діяльності. В сучасних умовах найприбутковішим, а тому й особливо привабливим стає вкладення грошових капіталів для розробки високих технологій і сервісу. Це визначає швидку окупність вкладених грошових ресурсів, зменшує залежність від забезпечення сировиною, відкриває можливості захоплення нових сегментів

ринку пропонованих товарів і послуг. Саме тому так важливо знайти свою нішу над ринком новітніх технологій.

Прагнення такого суспільства означає необхідність появи та розвитку менеджменту знань для управління інтелектуальним капіталом. Серед завдань менеджменту знань: досягнення поставлених компанією цілей за рахунок зростання та ефективного використання інтелектуального капіталу; систематичне підвищення якості та ефективності прийнятих управлінських рішень; формування передумов для появи та якнайшвидшого використання на практиці інновацій; систематичне навчання та перенавчання співробітників підприємства, постійне вдосконалення їх мотивації; підвищення ефективності всіх процесів життєдіяльності підприємства над ринком. Систему менеджменту знань можна представити як сукупність взаємодіючих та взаємозалежних елементів, характерних для управління знаннями (процеси, бази даних, програмне забезпечення, і т. д.), що забезпечує досягнення поставлених перед компанією цілей.

Серед інноваційних інструментів, які застосовуються з метою отримання інформації про ефективність діяльності організації, особливе місце займає порівняльний аналіз продуктивності. Порівнюючи показники продуктивності конкретного підприємства з найкращими показниками по галузі або що ще краще – у світі, можна отримати якісні результати. Порівняльний аналіз продуктивності базується на тому підході, що все, що здатна робити одна організація, може робити й інша. Таким чином, характерне уявлення, що будь-яке підприємство може бути конкурентоспроможним у глобальному масштабі. Досягнення показників лідера галузі є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Економічний аналіз доданої вартості та порівняльний аналіз продуктивності в сукупності створюють діагностичний інструментарій, що дозволяє виміряти та контролювати продуктивність факторів виробництва в цілому.

Для того, щоб керівники підприємств, менеджери могли повною мірою ефективно використовувати останні досягнення науково-технічної революції та інформатики, необхідне використання спеціальних управлінських інструментів, які могли б суттєво допомогти оптимально ввести в дію нові широкі можливості, що відкриваються інформаційним прогресом. На мій погляд, найефективнішим і найперспективнішим тут є контролінг. Саме він дозволяє успішно вирішувати проблеми, що виникають в рамках інформаційної революції, є одним з найефективніших інструментів управління на мікрорівні в умовах глобалізації та суспільстві знань за такими обставинами:

- 1) функціонування механізму контролінгу базується на інформації без чого його використання нереальне;
- 2) вся інформація, з якою стикається служба контролю, побудована на управлінському обліку, а не на бухгалтерському; інформація, що застосовується завжди має достовірний характер, не є застарілою або простроченою;
- 3) обов'язком контролерів виступає робота з інформаційними даними, що підлягають узагальненню, вивченню, аналізу бізнесу; оброблена службами контролінгу інформація забезпечує основу для розробки системи заходів щодо усунення проблем, обумовлених відхиленнями від наміченого плану, від стратегічної лінії організації, виявлення невикористаних резервів розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;
- 4) контролінг забезпечує не тільки систематичний і кваліфікований контроль за функціонуванням усіх ланок організації в їхній взаємодії та взаємозалежності, щодо реалізації заходів, намічених планом, а й дозволяє розкривати недоліки самої практики планування, сприяти їх усуненню за допомогою своєчасного внесення необхідних корективів [39];

- 5) впровадження в дію резервів контролінгу функціонування відповідного підрозділу підприємства суттєво допомагає розвитку творчого підходу, економічного мислення всього колективу організації, орієнтує персонал на пошук та приведення в дію додаткових резервів прояву творчості та ініціативи;
- 6) контролінг служить дієвим інструментом підвищення відповідальності керівників і персоналу служб і підрозділів організації за результативність їх діяльності, реалізацію у встановлені планом строки всього в ньому наміченого . Він – важливий фактор, що стимулює постійне підвищення кваліфікації працівників, систематичне придбання необхідних нових знань, розвиток здібностей роботи з інформацією, що є об'єктивно необхідним у суспільстві знань;
- 7) використання потенціалу контролінгу допомагає керівникам та персоналу підприємства в максимальній мірі й у відносно короткі терміни адаптуватися до умов і специфіки суспільства знань, раціональніше використовувати його можливості, перш за все в інформаційній сфері.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ ТА РИНКОВИХ ЗАГРОЗ

2.1. Сучасна інформаційна база контролінгу та її аналіз

Ринковий механізм генерує колосальні потреби у інформації, її створенні, перетворенні, зберіганні, захисті. Особливістю розвитку економіки в останні роки є формування інформаційного ринку. Це з зміною ролі інформації у господарську систему. Підвищена роль інформації обумовлена і переходом світової спільноти на нову інформаційну стадію розвитку, а це неминуче відбивається на характері економічних перетворень.

У зв'язку з інформаційною революцією, що відбулася, бізнес орієнтує управління на всіляке використання потенціалу інформатики. Нижче наведена схема відображає сутність виробництва інформаційних продуктів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Виробництво інформаційних продуктів

Суспільство потребує величезних, дедалі більших обсягів інформації, причому обробленої, систематизованої, що відповідає вимогам конкретного споживача. Це забезпечується виробництвом – інформаційних продуктів, яке почне накопичення інформаційних масивів, відбору необхідних даних з урахуванням їх постійного оновлення відповідно до тієї послуги, яку виробник повинен забезпечити, розробкою спеціальних програмних матеріалів, що забезпечують можливості оптимізації використання даних, що надаються. Також відповідні апаратні продукти. Інформаційні продукти можуть бути призначені для масового використання, але іноді мають і індивідуальний характер.

Дуже цікаво використання в рамках інформаційного менеджменту інформаційної логістики – забезпечення та координації інформаційного потоку по всьому ланцюгу на всіх рівнях бізнесу. Інформаційна логістика – це організація та використання систем інформаційного забезпечення всіх виробничо-господарських процесів на підприємстві. Її основа – системний підхід, що охоплює діяльність, пов'язану з плануванням та управлінням процесами, націленими на забезпечення підприємства необхідною інформацією.

Завдяки впровадженню інформаційної логістики скорочуються терміни обробки інформації, багато проблем вирішуються заздалегідь, підвищується задоволеність споживачів якістю наданих послуг.

За підсумками результатів аналізу інформації виробляються оптимальні рішення. Інформація, отже, постає як фактор виробництва. При цьому організація процесу включає системне оформлення його побудови, визначення змісту праці, розробку документів, підготовку рішень з апаратного та програмного забезпечення. Інформаційна логістика охоплює, окрім того, системну експлуатацію, включаючи технологічну обробку предметів праці.

На відміну від загальноприйнятого розуміння інформаційного менеджменту в інформаційній логістиці на першому плані стоять інформаційні потоки між діями з внутрішньому і міжфірмової координації. Ця службова функція має стратегічно важливе значення, забезпечуючи виробництво товарів і послуг необхідними ресурсами в потрібний час і в конкретному місці по всьому логістичному ланцюзі. Це стосується також інформації, що передається з робочих місць, яка необхідна для вирішення господарських завдань.

Інформаційний менеджмент можна розглядати як соціальну технологію, компонентами якої є документована інформація, персонал, технічні програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також нормативно установленні процедури формування та використання інформаційних ресурсів. При цьому підході «систему» інформаційного менеджменту можна охарактеризувати наступною схемою (рис. 2.2).

Як ілюструє схема, інформаційний менеджмент опирається на документовані інформаційні масиви, для роботи з якими потрібне відповідне технічне та програмне забезпечення. За підсумками встановленої для підприємства регламентації відбувається обробка інформаційних даних. Для всього цього необхідний кваліфікований персонал, здатний здійснювати подібні дії. Від якості функціонування останнього залежить і якість матеріалів, висновків, рекомендацій, що надаються керівництву, які багато в чому обумовлюють і прийняті управлінські рішення. Система контролінгу покликана тримати під постійним наглядом усі прямі та зворотні взаємозв'язки для забезпечення відповідності виконаній роботи плановим завданням, кращого використання резервів, що виявляються.

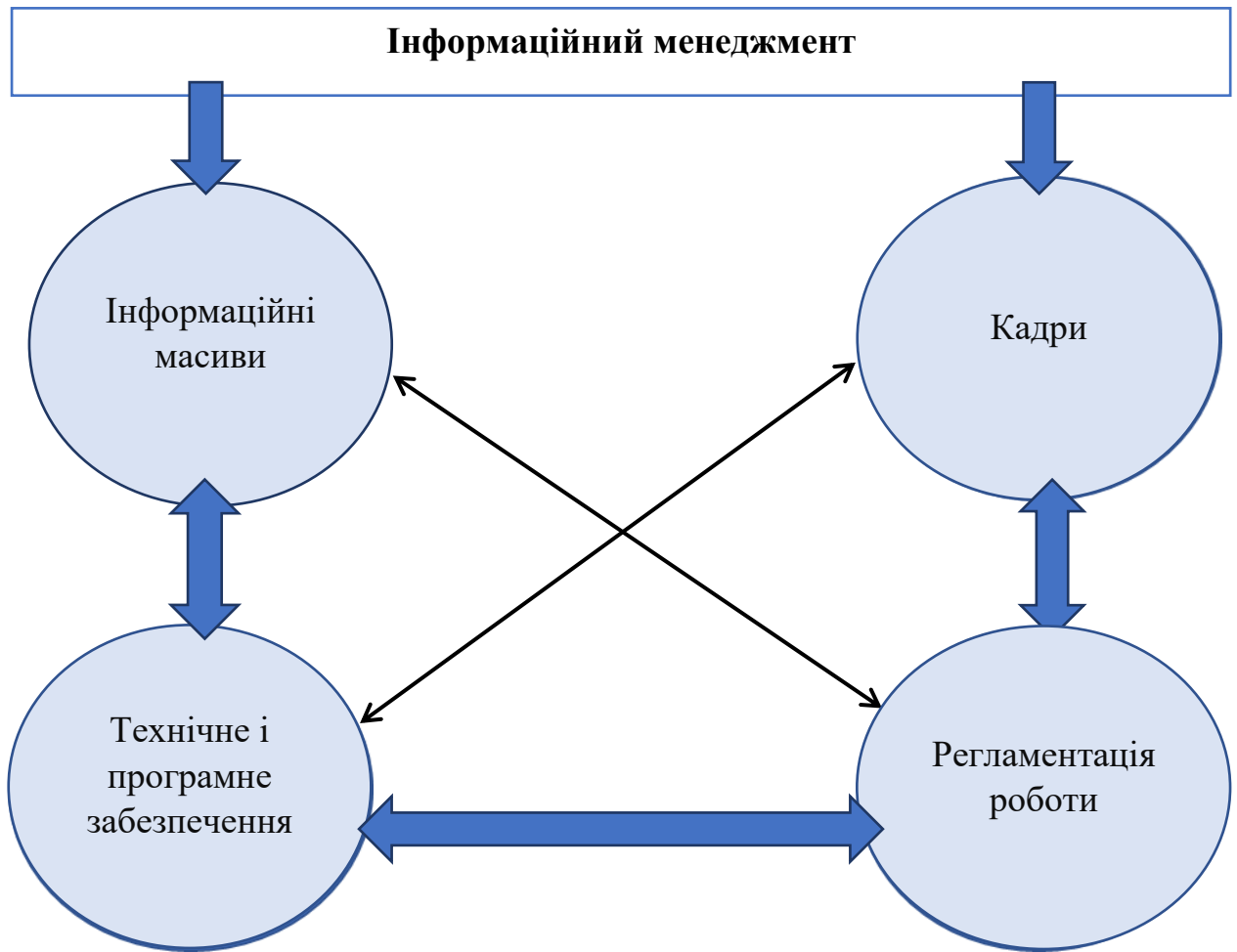


Рис. 2.2. Інформаційний менеджмент*

*складено автором роботи на основі джерела [36]

Існуючий підхід до збору інформації для прийняття управлінських рішень, використання контролінгу, реалізований на багатьох підприємствах носить «функціональний» характер і сприймається відповідно як функція від інформаційного оточення. Є бази даних внутрішньої та зовнішньої інформації, яку збирають і часом використовують для ухвалення рішення функціональні служби.

Проблеми своєчасного забезпечення керівників підприємства оперативною інформацією значною мірою визначаються недосконалістю системи інформаційних потоків підприємства [6]. Керівники підприємства (генеральний директор, фінансовий директор, начальники служб) повинні

мати всю необхідну інформацію, щоб при виникненні відхилень від плану, в першу чергу за витратами, мати можливість своєчасно прийняти коригувальні рішення. Традиційно інформацію у вигляді фактичного кошторису витрат на підприємстві надає бухгалтерія. Дані у формі кошторису витрат і розрахунків на окремі види продукції, калькуляцій надаються після того, як опрацьовано рахунки за електроенергію, газ, воду; здійснено розрахунок послуг цехів один одному та стороннім організаціям; нараховано амортизацію основних фондів; розподілено накладні витрати між цехами та видами продукції; нараховано податки до бюджету та зроблено відрахування до позабюджетних фондів. Після зіставлення фактичних даних із виручкою бухгалтерія може розраховувати фінансовий результат.

Важливим завданням служби контролінгу стає вдосконалення системи інформаційних потоків, зміна алгоритмів проходження документів, автоматизація передачі інформації, впровадження ІТ-технологій та комп'ютеризації. Система інформаційних потоків контролінгу покликана органічно вбудовуватись у загальну систему інформаційних потоків підприємства. Необхідний аналіз функціонування існуючої на підприємстві системи інформаційних потоків на наявність «вузьких місць». Впровадження системи контролінгу сприяє перебудові та оптимізації системи інформаційних потоків, удосконаленню всього економічного документообігу підприємства.

Інформація, що збирається в системі контролінгу для обробки та аналізу, має відповідати наступним вимогам:

- своєчасність, тобто, інформація щодо витрат, виручки, прибутку тощо має надходити в режимі «он-лайн»;
- достовірність;
- релевантність, тобто, інформація повинна допомагати приймати рішення [34];

- корисність (ефект від використання інформації має перекривати витрати на її отримання);
- повнота, тобто, не повинно бути упущень;
- зрозумілість, тобто, інформація не повинна вимагати «розшифрування»;
- регулярність надходження.

Система контролінгу вирішує свої завдання завдяки автоматизації на підприємстві. Трудомісткість обробки деталізованої інформації з централізованих витрат величезна, вручну її обробляти складно.

Структура інформації включає в першу чергу класифікацію доходів і видів витрат за об'єктами калькуляції (за підрозділами, продуктами, договорами). Під час аналізу документообігу важливо з'ясувати: чи можна збирати інформацію про види витрат, наприклад, у середині місяця, які існують перешкоди, що потрібно зробити, щоб їх усунути. Комірники повинні здавати дані щодо витрати матеріалів (лімітно-огорожі карти) систематично. Табельники мають можливість вводити в програму розрахунку заробітної плати дані з табеля щодня тощо. Служба контролінгу здатна надавати дані частіше. Вона взаємодіє з бухгалтерією з введення даних цехів за витратами, щоб вибирати інформацію з бази даних і обробляти її за своїми параметрами, тобто, отримувати зведені аналітичні форми. В результаті обробки контролінгові дані є достатніми для прийняття управлінських рішень. Ці дані потрібні фінансовому директору в режимі «онлайн». Служба контролінгу аналізує дані та групує їх за певними ознаками: змінні та постійні, що відносяться до певного центру витрат і не відносяться [15]. Вона має працювати з бухгалтерією в єдиній команді.

У процесі аналізу інформаційних потоків підприємства служба контролінгу вивчає процеси виникнення, руху та обробки інформації, а також спрямованість та інтенсивність документообігу на підприємстві. Мета аналізу інформаційних потоків – виявлення точок дублювання, надлишку та

нестачі інформації, причин її збоїв та затримок [30]. Найбільш поширеним методом аналізу інформаційних потоків є складання їх графіків. Для побудови графіків інформаційних потоків встановлюються певні правила їх складання та умовні позначення окремих елементів.

На підприємстві виділяють два рівні деталізації інформаційних потоків: на рівні підприємства деталізація виробляється до рівня цеху (підрозділу), тобто, інформація передається між цехами та службами підприємства; на рівні цеху (підрозділу) деталізація виробляється до рівня робочого місця, тобто, інформація передається між працівниками цеху та пов'язаних із цехом служб.

Важливо при цьому дотримання єдиних правил, що дає можливість аналітичній службі співпрацювати з рештою учасників процесу аналізу інформаційних потоків (фінансово-економічними службами, відділом автоматизації тощо). На рівні підприємства доцільно будувати графіки інформаційних потоків з окремих проблем, оскільки кількість інформаційних потоків (зв'язків) дуже велика, тому важко виявити єдиний алгоритм. На рівні окремих цехів допускається побудова загального графіка інформаційних потоків з усіх проблем, оскільки тут кількість потоків (зв'язків) не така велика, хоча можлива побудова графіків з кожної проблеми.

Інтерес підприємств до впровадження інтегрованих автоматизованих систем управління підприємством класу MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufactory Resource Planning) та ERP (Enterprise Requirements Planning) швидко зростає. Ці системи дозволяють: повністю автоматизувати збирання важливої для управління підприємством інформації; проводити аналіз загального потоку оперативних даних, агрегуючи отримані результати та перетворюючи їх на управлінську інформацію; отримувати доступ до будь-якої інформації системи; забезпечити розрахований на багато користувачів режим роботи, включаючи децентралізоване використання.

Серед зарубіжних систем автоматизованого керування SAP R/3 викликає сьогодні найбільший інтерес, що підтверджується наявністю понад 12 тис. інсталяцій у світі. Система R/3 орієнтована комплексне рішення управлінських завдань підприємствам різного профілю. Вона включає в себе універсальні компоненти, що забезпечують вирішення типових завдань, а також спеціалізовані компоненти для вирішення проблем, специфічних для галузевих підприємств (наприклад, для нафтової, газової галузі, енергетики, торгівлі, хімічної промисловості, харчової промисловості, підприємств машино- та приладобудування, банків). До складу універсальних взаємопов'язаних компонентів системи R/3 входять:

- модулі фінансового обліку системи, що включають бухгалтерію, управління фінансами, контролінг;
- модулі управління проектами;
- модулі логістики, що включають продаж та дистрибуцію, управління поставками, виробниче планування, управління якістю;
- система управління персоналом; система діловодства та комунікацій;
- інформаційна система керівника.

Модуль контролінгу орієнтований на завдання управлінського обліку для підготовки прийняття рішень щодо досягнення цілей організації та об'єднує функції, які забезпечують вирішення наступних завдань: документування в кількісному та вартісному відношенні споживання виробничих ресурсів для виконання робіт; контроль економічності; підтримка прийняття рішення. Основою модуля служить архітектура, яка орієнтується на об'єкти, що несуть у рамках одного часового періоду витрати та/або виручку.

Всі компоненти модуля CO мають потужні функції системи звітів для підтримки діалогової системи звітів і видачі роздруківок. Для поширених видів аналізу є стандартні форми звітів, які можуть бути доповнені індивідуальними для фірм звітами. Діалогове планування реалізується

численними функціями для всіх об'єктів види витрат, місця їх виникнення, замовлення, проекти, процеси, носії витрат, об'єкти обліку результатів, а також місця виникнення прибутку). Результати роботи модуля СО доступні з інформаційної системи керівника (EIS).

Дедалі більших корпоративних клієнтів набувають західні інформаційні системи, в першу чергу класу MRP/MRP II, які зараз виявляються на порядок вищими за вітчизняні системи за продуктивністю та ефективністю роботи. Основним недоліком корпоративних систем вітчизняних виробників, є короткий термін існування і, як наслідок, порівняно малий інтервал дослідної експлуатації.

Як показав аналіз, рівень систем не зовсім відповідає новим завданням, що стоять перед підприємствами. Швидке вдосконалення інформаційних технологій, повсюдне їх поширення, перехід до комплексної автоматизації, комп'ютеризації, відкриває можливості для розробки інноваційних систем, які мають бути значно більш ефективними, дозволяє негайно вирішувати найскладніші господарські завдання незалежно від часу їх виникнення. Звичайно, що в цьому випадку не лише багаторазово зростає ефективність контролінгу, а й усіх виробничої та реалізаційної діяльності компанії. Для кращого використання нових систем потрібна, звісно, завчасна підготовка необхідних фахівців.

2.2. Оцінка використання бюджетування в системі контролінгу

Сучасні умови ринкового середовища, пов'язані з глобалізацією економіки та посиленням інформаційної складової бізнесу, конкуренції, пріоритетністю показників якості продукції та індивідуалізацією споживчої поведінки, радикально змінюють характер функціонування суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим багато звичних фінансових методів управління діяльністю компанією, такі як, наприклад, бюджетування стають

малоефективними і потрібне їх перегляд і певне коригування. Основні проблеми, з якими стикається служба контролінгу при проведенні відповідних заходів, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні проблеми при формуванні бази для контролінгу на провідних компаніях [56]

Найменування компанії	Проблеми
Кока-Кола	Структурування інформації
Тойота	Доступність структури інформації для керівництва
Хьюлетт-Паккард	Погана комунікація всередині компанії
Майкрософт	Нехватка спеціалістів
МакДональдз	Витік інформації
БМВ	Помилкові висновки відділу контролінгу при формуванні інформації для керівництва
Делл	Суб'єктивна оцінка контролера

Матеріали таблиці свідчать, що найслабшою стороною при впровадженні контролінгу виявилася інформаційна, яка має бути організована таким чином, щоб найбільшою мірою відповідати запитам керівництва та колективу підприємства, максимально відповідати вимогам контролінгу, контролінгу з іншими підрозділами, реалізації його потенціалу, а також організації взаємодії служби контролінгу з іншими підрозділами, реалізації його потенціалу, а також організації взаємодії служби.

Відомо, що механізм фінансового планування традиційної системи передбачає визначення основних фінансових показників підприємства через бюджетування доходів і витрат центрів відповідальності (центрів фінансової

відповідальності), які створюються, як правило, на базі структурних підрозділів чи бізнесових одиниць підприємства.

Нові підходи в менеджменті кардинально змінюють структуру управління організацією: від лінійно - функціональної до процесу орієнтованої через вибудовування системи бізнес-процесів, що визначають пряму залежність між вхідними ресурсами, прийнятою технологією та вимогами клієнтів. Тому традиційний принцип формування бюджетних центрів відповідальності не цілком відповідає принципам реорганізації суб'єкта господарювання. Він повинен відповідати вимогам процесно орієнтованої організації управління.

Стрімкий розвиток сфери послуг традиційно високим рівнем непрямих витрат, а також зростання сучасних високотехнологічних виробництв, у яких велика питома вага та витрати належить також непрямим видаткам, призводять до того, що бюджети з постатейним переліком витрат перестають виступати в ролі ефективного фінансового інструменту діяльності організації.

Дані фактори, в основному, і сприяли тому, що як об'єкт бюджетування видатків став виступати певний вид діяльності, що розглядається як складова частина бізнес процесу. Виник новий напрямок у менеджменті – АВМ (Activity Based Management – управління по виду діяльності), в обліку – АВС (Activity Based Costing – функціональний метод обліку витрат), у фінансовому плануванні – АВВ (Activity Based Budgeting – бюджетування за видами діяльності).

Багатьма спеціалістами бюджетування за видами діяльності розглядається спрощено, як підхід, аналогічний АВС-методу, що тільки оперує не фактичними, а нормативними значеннями [5]. Як відомо, сутність АВС-методу полягає в тому, що прямі витрати безпосередньо відносяться до калькульованого продукту, а непрямі витрати розподіляються пропорційно

до видів діяльності, послідовність виконання яких формує вартісний ланцюжок продукції, що виготовляється, для кожного виду діяльності визначаються відповідний драйвер витрат (костдрайвер), що характеризує активність даного виду діяльності, та його вартісна величина, визначається як витрати виду діяльності, що віднесені до загальної величини драйверів витрат даного виду діяльності.

Для того, щоб вибудувати бюджетну модель процесно-діяльнісної структури організації, необхідно, перш за все, визначитися зі структурою та класифікацією бізнес-процесів і складових їх процесів та видів діяльності.

Операційні процеси та види діяльності безпосередньо беруть участь у виробництві продукції та наданні послуг, а обслуговуючі забезпечують ефективне протікання операційних процесів. Відповідно, витрати по операційним процесам утворюють вартісний ланцюжок з випуску продукту, дозволяє простежити процес «накопичування» витрат формування собівартості продукції. Витрати обслуговуючих процесів перерозподілятимуть між операційними процесами через механізм трансфертного ціноутворення або якимось іншим критерієм опосередковано чи безпосередньо, « переносячи » власні витрати на собівартість продукції, що випускається. При цьому не виключається варіант бюджетування витрат обслуговуючих центрів відповідальності без будь-якого зв'язку з операційними центрами діяльності та відповідальності [20].

Було встановлено, що обслуговуючі видаткові центри забезпечують операційні видаткові центри та мають бюджети, величину яких визначають залежно від часу, який організація витратила, наприклад, на підтримку інженерної діяльності. Надалі подібний підхід підтверджується менеджерами операційних видаткових центрів. При цьому сам процес підтвердження нерідко призводив до суперечок і дискусій, у процесі яких (іноді й за допомогою імітації ситуації) знаходилося компромісне рішення.

Операційні видаткові центри визначені керівництвом як центральні ланки системи, по різних етапах виробничого процесу. У кожному видатковому центрі визначена система витрат, відповідальність за вибір якої покладена на менеджера даного центру. Цільове призначення його двояке: з одного боку, забезпечувати взаємозв'язок витрат за видами діяльності та калькульованим об'єктам, з іншого боку, визначати результативність діяльності центру порівняно з наміченими цілями. В цьому випадку бюджетна вартість драйверів витрат операційних видаткових центрів з урахуванням діяльності обслуговуючих видаткових центрів розраховується таким чином:

1. Визначається бюджет «операційного видаткового центру».
2. Бюджети «обслуговуючих витратних центрів» розподіляються між операційними видатковими центрами, роботою яких вони користуватимуться.
3. Загальна сума бюджету операційного видаткового центру ділиться на передбачувану кількість драйверів витрат, оціненої на основі активності, що впливає з рівня угод, що укладаються.

$$Рбі = Збі + Зобі/Дбі \quad (2.1)$$

Де Рбі – бюджетна вартість драйвера затрат і-го операційного центру, Збі – бюджетні витрати і-го операційного центру, Зобі – бюджетні витрати обслуговуючого центра, включаючи в бюджет і-го операційного центра, Дбі – бюджетна величина драйверів затрат і-го операційного центра.

Розрахована таким способом поодинокі бюджетна вартість драйвера витрат разом з кількісною величиною дозволяє оцінювати вартісні потоки об'єктів, що калькуюються. Управлінський контролер надалі порівнюватиме бюджетну та кількісну величину драйверів витрат з фактичним значенням і робитиме аналітичні висновки про ефективність (неефективності) діяльності видаткового центру, а також, використовуючи

критерії контрольованості витрат, оцінювати ефективність керівництва даним центром.

Способи формування основних показників бюджетів у новій системі бюджетування уточнюються. Зазвичай при формуванні бюджетів використовується прирістний метод. Сутність його полягає в тому, що показники визначаються шляхом певного збільшення (наприклад, 5 %) попередніх значень. Основним недоліком прирістного підходу є той факт, що, спираючись на досягнутий рівень, нові фінансові показники можуть транслювати попередню неефективну діяльність (рис . 2.3).



Рис. 2.3. Складання бюджетів на основі пріоритетів*

*складено автором роботи на основі джерела [62]

Бюджетування відіграє різну роль залежно від організаційних потреб та готовності вищого керівництва [53]. Кожна компанія застосовує різні методи та процедури в залежності від її організаційних особливостей, тому не можна виробити єдину універсальну схему бюджетування, в тому числі і за видами діяльності. Проте алгоритм формування головного бюджету при

бюджетуванні за видами діяльності має виглядати наступним чином (рис . 2.4).



Рис. 2.4. Алгоритм формування головного бюджету

Бюджетування – це відносно нове явище в практиці управління будівельними підприємствами, а термін «бюджет» ще часто асоціюється з такими поняттями, як «державний бюджет», «бюджет проекту» тощо.

Бюджетування – управлінська технологія фінансового планування, що дозволяє контролювати та аналізувати плановані та досягнуті фінансові показники. Система бюджетування формується із взаємозалежних елементів та побудована на наступних принципах:

- єдність бюджетної системи, що досягається єдністю форм бюджетної документації, стимулів, санкцій;
- фіксація меж доходів та витрат між різними рівнями та видами бюджетів;
- збалансованість бюджету, що досягається відповідністю встановлених видатків запланованим доходам;
- відображення у бюджеті всіх витрат та доходів;
- реальність розрахунків доходів та видатків бюджету;
- ефективність витрачання коштів бюджету, досягнення раціонального результату з допомогою виділених ресурсів.

Для успішної постановки та впровадження бюджетування на підприємстві необхідне наступне:

- розробка та затвердження єдиних умов, на підставі яких будуватиметься система бюджетування. Дані умови повинні відображати: порядок визначення та використання понять та термінів; принципи, на яких буде засновано систему бюджетування; фінансову структуру підприємства; методологію формування основного бюджету на підприємстві; утримання бюджетів, що формуються в рамках основного бюджету підприємства; методики збору та аналізу фактичної облікової інформації для проведення контролю за виконанням основного бюджету;
- підготовка та впровадження управлінських процедур, за допомогою яких реалізується система бюджетування. Результатом вирішення даного завдання буде формування сукупності нормативно -

розпорядчих документів (управлінських регламентів, стандартів підприємства) в галузі бюджетного управління. Досвід показує, що серйозний підхід фінансових менеджерів підприємств до складання регламентуючих документів дуже виправданий: краще заздалегідь, до введення в дію системи бюджетування, продумати всі аспекти її функціонування, ніж проводити коригування надалі;

- автоматизація процесів бюджетування. Після закінчення часу, коли модель бюджетів сформується остаточно, можна буде залучити до даної роботи консультантів з автоматизації. Власний досвід для будівельного підприємства є абсолютно необхідним, тому що в цьому випадку у фінансових менеджерів присутнє розуміння того, що саме треба автоматизувати. В іншому випадку є великий ризик, що витрати на автоматизацію будуть марними, автоматизована буде ще не відпрацьована технологія бюджетування.

Розглянемо види бюджету на підприємствах, що належать до різних видів діяльності. Ці бюджети вимагають відповідно різних форм їх здійснення та отримання кінцевих результатів. Нижченаведена таблиця 2.2 представляє систему різних видів бюджетів підприємства зі рівнями планування.

Головним пунктом для бюджетування на підприємстві є план збуту. Звідси впливають базові плани та відповідні види бюджету: закупівлі, запаси, виробництво, виробничі потужності інвестиції, персонал. Основою для формування планів прибутку, ліквідності та фінансів є базові плани та бюджети, пов'язані зі збутою діяльністю підприємства.

На підприємстві, де використовується концепція контролінгу, контролер відповідає за процес формування бюджету, слідкує за тим, щоб бюджет планувався систематично, без перебоїв та несе відповідальність за підготовку та проведення процесу бюджетування, а безпосереднє планування розділів бюджету проводить менеджер підприємства.

Таблиця 2.2

Види бюджетів за рівнями планування на підприємстві*

Рівень планування	Види бюджетів
Підприємства в цілому	План прибутку і збитків План ресурсів План ефективності Фінансовий план План-баланс
Профінансові центри	План прибутку і збитків План ресурсів План ефективності Фінансовий план План-баланс План обороту
Функціональні підрозділи	Бюджет на рекламу Бюджет із забезпечення матеріалів План запасів План кількості виробленої продукції
Проект	Бюджет на основі ринку Бюджет на розробку проекту Бюджет на нове будівництво
Місце виникнення видатків	Бюджет на матеріали Бюджет на персонал

*побудовано автором роботи на основі джерела [59]

Викладене вище дозволяє зробити такі висновки та пропозиції:

- контролер на підприємстві – це головна дійова особа в консультуванні керівництва підприємства, яке допомагає підприємству досягти намічених цілей, отримати прибуток. До його функціональних

обов'язків входить: відповідальність за використовувані методи та організацію роботи з бюджетування на підприємстві, за строки виконання планів і бюджетів, за органічний зв'язок стратегічного та оперативного планування.

З погляду контролінгу бюджет зобов'язаний відповідати наступним вимогам: він має бути досяжним, бюджет має бути один, а не декілька, він є узагальнюючим планом у натуральних та грошових одиницях.

Бюджет є такою інструкцією до запису за рахунками, що вимагає рівності запланованих та фактичних даних.

Як і управлінський облік бюджет має свої недоліки та переваги: до переваг бюджетування відноситься те, що воно позитивно впливає на мотивацію та настрій колективу, аналіз бюджету дозволяє своєчасно робити зміни, допомагає менеджерам зрозуміти свою роль на підприємстві та координувати роботу підприємства в цілому.

А до недолікам бюджетування відноситься його складність і дорожнеча. Бюджети потрібно доводити до відома кожного співробітника, вони вимагають від працівників високої продуктивності праці, до якої значна більшість з них не дуже прагне, намагаючись до мінімуму зняти з себе навантаження, напруженість у праці. Звідси виникають конфлікти, що й впливає на ефективність роботи всього підприємства.

2.3. Діагностика фінансових потоків підприємства і контролінг

Особливого значення підвищення ефективності контролінгу має діагностика фінансових потоків підприємства. Фінансові потоки – це оцінений у грошовому вираженні рух (зміна кількості, вартості, пропорцій, перерозподіл між будь-якими інституційними одиницями – центрами відповідальності, проектами, сегментами діяльності та інше – організації)

будь-яких елементів майна організації або об'єктів її майнових прав і відповідно будь-яких джерел їх формування (фінансування) [50]. На думку проф. В.В. Бурцева, об'єктами контролінгу є насамперед фінансові потоки циклу закупівель підприємства, тобто замовлення (партиї сировини, матеріалів, палива, енергії та інших ресурсів, які купуються для основної та допоміжної діяльності); система управління товарно-матеріальними запасами; система контролю витрат постачання; система управління ризиками в постачанні [33].

В рамках системи управління запасами функціонує адекватна система процедур прийому та відпуску товарно-матеріальних цінностей із складів служби постачання. Перехідний запас сировини основних та допоміжних матеріалів, тари та пакувальних матеріалів економічно обґрунтований і повністю забезпечує потреби основного та допоміжного виробництва; систематично здійснюється контроль витрати товарно-матеріальний запасів у виробництво, щоб уникнути створення дефіциту, наднормативів та неліквідів, вживаються заходи до реалізації останніх стороннім організаціям.

Стосовно системи контролю постачальницьких витрат розроблено та застосовується система кошторисного контролю витрат постачання (мінімізуються транспортні витрати, витрати через простой – через відсутність матеріалів тощо). Практикується також система контролю постачальницьких ризиків. Функціонує адекватна система вхідного контролю постачання, розробляються та застосовуються дієві механізми мінімізації ризиків.

В рамках контролінгу проводиться ряд дій:

- аналізуються документи організації, що регламентують діяльність із постачання; плани та програми постачання; документи, що містять вказівку кількості та ціни здобутих цінностей (договори, накладні тощо); звітні та контрольні документи;

- виконується такі процедури: ціни за документами про придбання необхідних для основної діяльності ТМЦ та послуг порівнюються з ринковими цінами, що діяли на дату їх виписки; обсяги придбаних матеріалів порівнюються з питомими нормами їх споживання з урахуванням необхідності підтримання запасів на необхідному рівні; параметри (ціни, кількість, якість, місце розташування постачальників, умови оплати та доставки тощо) закупівель зіставляються з альтернативними варіантами і т. д.;
- уточняється: які методи (або програмні технології) оптимізації портфеля постачальників використовується при плануванні закупівель; які методи визначення оптимального розміру та часу розміщення замовлень, рівня матеріально-виробничих запасів (МВЗ), нормування, оптимізація їх структури застосовуються в організації; чи дотримуються встановленні нормативи; чи дієві процедури кошторисного контролю витрат постачання, які методи їхньої оптимізації застосовуються; які механізми мінімізації ризиків постачання використовуються; чи діє система лімітів повноважень на замовлення; чи є відповідні документи (накази, договори), які встановлюють коло матеріально-відповідальних осіб (включаючи осіб, які мають право відпустки матеріалів).

Особливе значення мають фінансові потоки виробничого циклу. Об'єктом контролінгу є система виробництва. До неї можна віднести і амортизаційну політику підприємства. Тут виникає дилема: амортизацію необхідно збільшувати для покриття витрат на капітальні вкладення, з іншого боку, зниження величини амортизації може бути однією з чинників встановлення конкурентоспроможного попиту продукцію з допомогою зниження її собівартості. Отже, необхідно розрахувати оптимальну величину амортизаційного фонду, що відповідає цим основним вимогам (вона повинна бути достатня для покриття капітальних витрат і не призводити до

збитковості продукції). Усі управлінські рішення мають бути основними розрахунками варіантів амортизаційної політики з урахуванням аспектів оподаткування.

Параметри контролінгу характеризуються тим, що дана система забезпечує: оптимізацію виробничих планів (програм); мінімізацію витрат виробництва; відповідність якості продукції запитам споживачів (насамперед, державних замовників); мінімізацію виробничих ризиків (зниження намічених обсягів виробництва, перевитрата матеріалів, браки у виробництві, простої обладнання, передчасне фізичне та моральне зношування обладнання тощо); висока якість продукції, що випускається.

У рамках методики контролінгу необхідно проаналізувати: виробничі плани та програми на предмет обліку в них усіх зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування організації, їх зв'язку з планами постачання, збуту, фінансовими та іншими планами організації; інформацію виробничого обліку (реєстри, формуляри, файли і т. п.). Важливо також визначити: узгодженість виробничих планів між собою та з іншими планами організації (планами постачання, збуту, капітальних вкладень тощо); рівень виконання виробничих планів та програм (у тому числі встановити: чи виявляються причини та винуватці неефективності виробництва, чи вживаються превентивні заходи щодо запобігання браку, простою, наднормативних витрат тощо); дієвість системи контролю виробничих витрат (у тому числі встановити: чи мінімізуються постійні витрати на допоміжне виробництво та обслуговування, чи раціонально завантажені виробничі потужності, чи аналізуються причини їх простою та необґрунтованого зростання накладних витрат тощо); проаналізувати застосовувані методики оптимізації виробничих процесів (в аспекті вибору переваг) за обмежувальних умов; раціональність процедур контролю виробничих планів і програм, контролю продукції за кількістю та якістю; рівень дотримання процедур.

Далі оцінюється оптимальність місцезнаходження основних засобів виробництва, оптимальність амортизаційної політики та дієвість системи контролю виробничих ризиків, вивчаються відгуки споживачів, рекламациї, документацію органів виробничого контролю, аналізується дієвість системи контролю якості.

Особливе місце займає аналіз фінансових потоків у межах емісійної діяльності. Об'єктом контролінгу є емісія цінних паперів. Тут у системі контролінгу виконуються законодавчо встановлені вимоги до порядку та умов емісії цінних паперів організації (наприклад, до порядку реєстрації, сертифікатів акцій, для документарної форми, проспекту емісії тощо), до ведення реєстрів акціонерів, а також встановлені обмеження на викуп акцій (викуплені акції); виявляється, чи сприяє досягненню цілей організації емісійна політика (рис. 2.5).

Далі визначається загальний обсяг випуску (за номінальною вартістю), кількість розміщених цінних паперів, способи (підписка, розподіл, конвертація акцій), порядок (основні етапи) та умови розміщення (випуску) та оплати цінних паперів, порядок зберігання та обліку, прав на цінні папери, ступінь дотримання встановленого порядку; механізми визначення ціни розміщення цінних паперів; способи забезпечення ліквідності паперів на вторинному ринку; права власників (власників) цінних паперів та ступінь їх дотримання; ступінь виконання законодавчо встановлених вимог до емісії цінних паперів підприємства (порядок реєстрації, сертифікати акцій для документарної форми, проспект емісії тощо), ведення реєстрів акціонерів, обмежень на викуп підприємства власних акцій, а також обмежень на викуплені акції (неприпустимість їхньої участі у голосуванні тощо).

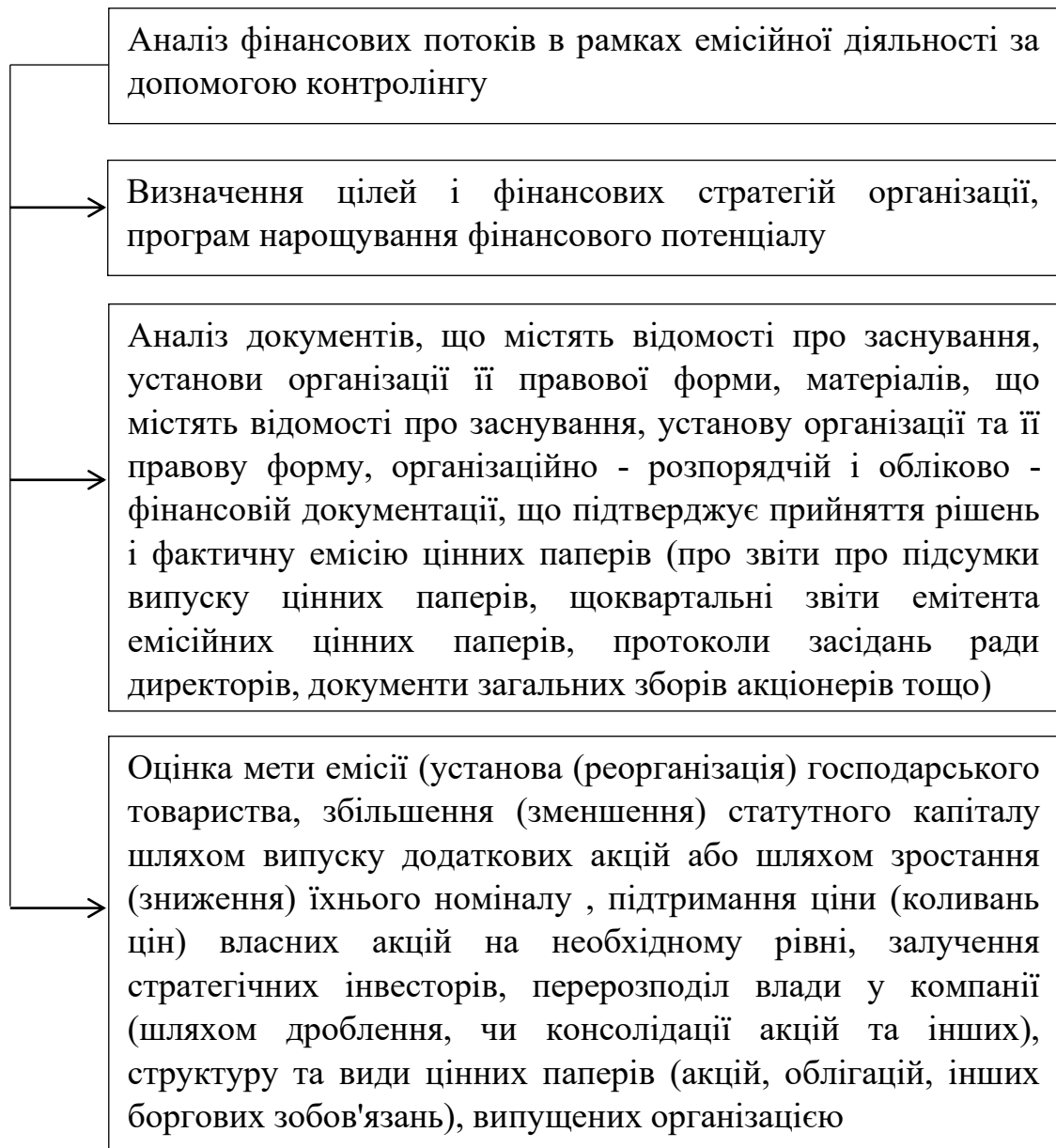


Рис. 2.5. Загальні аспекти аналізу фінансових потоків в рамках емісійної діяльності за допомогою контролінгу

Дуже важливо оцінити на скільки емісійна політика сприяє досягненню цілей організації (наприклад, приплив на ринок більшої кількості акцій внаслідок непередбаченого розміщення додаткових емісій може знизити рівень цін, що стабілізувалися, змінити структуру власників і т. д., занадто висока

ціна розміщення може відлякати інвесторів, занадто низька – призвести до втрат через різницю цін на ринку, що дісталася спекулянтам).

Оскільки процес встановлення ціни та інших параметрів випуску вимагає глибокого аналізу не лише внутрішніх потреб організації, але й фондового ринку та потенційних інвесторів, доцільно оцінити, хто і яким чином в організації виконує цю роботу. Також важливо оцінити використовувані механізми управління інвестиційною привабливістю акцій з боку емітента.

Істотну роль грає і аналіз фінансових потоків у рамках діяльності з обслуговування заборгованості по цінним паперам та їх погашення. Об'єктом контролінгу тут є процедури обслуговування заборгованості по цінним паперам (виплати відсотків та дивідендів), емітованим організацією, та їх погашення. При оцінці політики щодо виплати дивідендів за цінними паперами враховується наступне: максимізація та стабільність виплати дивідендів сприяють зростанню курсової ціни акцій, збільшенню продуктивності праці (якщо акціями володіють працівники), а також скорочує частку прибутку, що реінвестується в розвиток виробництва, знижує рівень ліквідності.

Звідси необхідна оптимізація обсягів і строків дивідендних виплат відповідно до стратегічних цілей, завдань та програм розвитку організації. Послідовність дій при цьому така:

- З'ясувати цілі та фінансові стратегії організації.
- Проаналізувати: документи, що містять відомості про заснування, установу організації та її правову форму; документи, що містять загальні відомості про власників цінних паперів (акціонерів, власників облігацій, фінансових векселів підприємства та інше); організаційно - розпорядчу та обліково - фінансову документацію, що підтверджує

прийняття рішень та фактичні виплати доходів за цінними паперами, їх погашення.

- Оцінити на предмет обґрунтованості фактори, що впливають на політику щодо обслуговування боргу з емітованих цінних паперів (так, на дивідендну політику можуть впливати: темпи зростання підприємства, прибутковість, стабільність доходів, прагнення утримати контроль над діяльністю підприємства (одна з причин реінвестування прибутку), ступінь фінансування за рахунок позикового капіталу, можливість фінансування із зовнішніх джерел (включаючи вартість залучення додаткового акціонерного або позикового капіталу), репутація підприємства, ринкова ціна акцій тощо; умови та порядок дострокового погашення цінних паперів, ступінь дотримання даного порядку розповсюджені на підприємстві форми обслуговування заборгованості за цінними паперами (грошова, натурально-речова, вексельна та інше); порядок прийняття рішень щодо виплат процентів і дивідендів (обслуговування заборгованості в інших формах з цінних паперів (включаючи: методики нарахування, процедури узгодження сум, рівня виплат, визначення строків та порядку виплат, санкціонування виплат, відповідальні особи тощо), порядок оголошення про виплати, ступінь дотримання встановлених правил.

У фінансових потоках у рамках діяльності з управління портфелів цінних паперів об'єктом контролінгу є портфель цінних паперів. Ключові моменти тут наступні: портфель вважається ефективним, якщо він забезпечує найкращі співвідношення параметрів «ризик/дохід», забезпечує максимальну очікувану прибутковість при заданому рівні ризику (в основному – ринкового ризику та ризику ліквідності) або мінімальний ризик за конкретного рівня прибутковості. Звідси формування портфеля має бути спрямоване на максимізацію доходу за одночасного зниження рівня ризику. Далі необхідно врахувати наступні вимоги: оптимальних портфельних

паперів – диверсифікований. Він повинен мати високий ступінь ліквідності (тобто здатність у найкоротші терміни трансформуватися в кошти), витрати, пов'язані з його управлінням, повинні бути мінімальні. У контролінгу в даному випадку характерні такі дії: з'ясувати цілі та фінансові стратегії організації, програми довгострокових фінансових вкладень у цінні папери; проаналізувати облікові реєстри, звітність з управління цінними паперами; виявити: тип портфеля (портфелі: зростання – орієнтовані на швидко зростаючі в курсовій вартості акції, доходу – орієнтовані на отримання високих поточних доходів, ризикованого капіталу, що складаються з акцій молодих або «агресивних» компаній, збалансовані тощо); мети портфеля (збереження та збільшення капіталу, доступ через цінні папери до майновим та немайновим правам, розширення сфери впливу, страхування від ризиків тощо). Оцінити їхню адекватність цілям і стратегіям організації; види організації управління (самостійне управління, передача в довірче управління), процедури його обліку, методи оптимізації портфеля, оцінити досягнуті результати; виявити правомірність застосованого порядку оцінки (переоцінки) цінних паперів, ефективність інвестування коштів організації в ті чи інші цінні папери, їх інвестиційна якість; ступінь та знаки спільної кореляції різних цінних паперів у портфелі; оптимальність поєднання різних цінних паперів у портфелі (за вищевказаними параметрами) та прийнятих портфельних стратегій.

Особливу значимість мають фінансові потоки в рамках інвестиційної діяльності. У діях контролінгу виявляються варіанти та процедури управління інвестиційною діяльністю організації (інвестиційна політика). Інвестиційна політика покликана забезпечити:

- забезпечення економічного (отримання прибутку на капітал, що інвестується), науково-технічного, екологічного та соціального ефекту;
- досягнення стійкого потоку грошових коштів, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність [44];

- ефективне розпорядження коштами на здійснення безприбуткових інвестиційних проектів;
- відповідність законодавчим і нормативним актам, що регулюють інвестиційну діяльність.

Намічений обсяг інвестицій повинен співвідноситися з обсягами активів і не може у разі невдач призводити до втрати прав власності на підприємство.

Послідовність дій тут така: з'ясувати (методами анкетування та інтерв'ювання персоналу, бесід з керівництвом, збору та аналізу документації тощо) мети та стратегії розвитку організації, зовнішні та внутрішні фактори її функціонування. Далі необхідно проаналізувати документи, що надаються рішення про інвестиції (ТЕО, бізнес-плани, бюджети – для організації в цілому та за центрами відповідальності тощо), звіти про інвестиції; оцінити їхню відповідність встановленим вимогам, а також визначити: які сфери (капітальне будівництво – в тому числі нове будівництво, реконструкція, розширення, технічне переозброєння, інновації – створення принципово нових виробництв та інше, інвестування в цінні папери – фінансові інвестиції, придбання об'єктів основних засобів та нематеріальних активів, об'єктів природокористування та інше) та об'єкти інвестиційної діяльності переважають; які вартісні межі інвестицій розподілені по центрах відповідальності (підрозділам організації); які джерела (власні, позикові, залучені тощо) та методи (акціонування, кредитування, лізинг тощо) інвестування переважають; який характер і результати участі (дивіденди тощо) організації в роботі дочірніх і залежних організацій (при фінансових інвестиціях).

Слід також проаналізувати та оцінити процедури інвестиційного аналізу та прийняття інвестиційних рішень, включаючи: процедури визначення обсягу, загальної економічної та іншої ефективності, термінів окупності довгострокових вкладень капіталу (за їх видами), процедури

прийняття рішень за джерелами коштів фінансування та оцінки вартості капіталу, процедури аналізу та оцінки фінансових потоків проектів (включаючи їх прогнозування), методи оптимізації термінів реалізації проектів, методики оцінки ефективності проектів, методики порівняльного аналізу ефективності проектів з рівними та неревними термінами реалізації, організаційні процедури їх вивчення та прийняття рішень (у тому числі проаналізувати залежність процедур їх узгодження від вартісних кордонів), критерій альтернатив, методи оцінки впливу інфляції на інвестиційне рішення, методи аналізу та оцінки проектних ризиків, процедури та методи аналізу фінансових вкладень, склад беруть участь у прийнятті рішень посадових осіб організації, основ етапи та особливості процедур прийняття рішень, склад та джерела інформації для прийняття рішень, якість даної інформації, варіанти оптимізації інвестиційних портфелів, процедури внутрішнього контролю виконання прийнятих рішень.

Важливо також оцінити економічну, науково-технічну, екологічну та соціальну ефективність окремих інвестиційних проектів, їх узгодженість та загальний ефект; стійкість потоку коштів від інвестиційної діяльності; ефективність розпорядження коштами на здійснення безприбуткових інвестиційних проектів, проконтролювати відповідність законодавчим нормативним актам, що регулюють інвестиційну діяльність, визначити ступінь відповідності основних напрямів інвестиційної політики цілям, стратегіям та можливостям організації з точки зору зовнішніх та внутрішніх факторів її функціонування законодавству про інвестиції.

2.4. Напрямки удосконалення контролінгу в системі фінансового менеджменту

Перехід економіки на ринкові умови господарювання призвів до радикальних змін у плануванні, обліку та контролю виробничо-господарської

діяльності. Зовсім іншими стали цілі підприємництва та конкурентні умови ринків. Ця тенденція найяскравіше виявилася на підприємствах сфери малого бізнесу, які за своєю природою є найбільш схильними до впливів вкрай нестабільних, важко передбачуваних умов функціонування сучасного ринку.

Загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках, поява на них нових контрагентів, що пропонують широкий спектр товарів та послуг, динамізм ринкових відносин, зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства – все це вимагає пошуку нових більш ефективних механізмів та інструментів управління діяльністю малих підприємств. Управління, що базується на колишніх методах використання планових інструментів, систем обліку та аналізу, стає неефективним та потребує модернізації. Зазначені аспекти зумовлюють інтерес вітчизняних малих підприємницьких структур до проблем підвищення ефективності управління та забезпечення довготривалого фінансового та виробничого зростання, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції, переходу на ресурсозберігаючі та екологічно безпечні технології, максимального використання виробничого, технічного та інтелектуального потенціалу. Відсутність надійних запасів міцності робить малі підприємницькі структури особливо вразливими, що зумовлює потреба у високоефективних системах управління, здатних посилити конкурентні позиції підприємств у цьому секторі економіки [45, с. 89-91].

Зарубіжна практика переконує, що одним із найефективніших інструментів сучасного менеджменту є методологія системи контролінгу, яка ґрунтується на конкурентних умовах ринку, враховує його невизначеність та стихійний характер.

Питання ж впровадження контролінгу як системи або окремих його механізмів на підприємствах малого бізнесу в теорії та практиці розроблено вкрай слабо. Необхідність впровадження системи контролінгу на сучасні підприємства малого бізнесу можна пояснити такими причинами:

- підвищення нестабільності довкілля висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;
- необхідність збільшення швидкості реакції організації зміни зовнішнього середовища;
- необхідність наявності в організації механізму дій щодо забезпечення виживання організації та уникнення кризових ситуацій;
- необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства та уникнення кризових ситуацій [37].

Таким чином, правильно функціонуюча система контролінгу допомагає керівництву спрогнозувати ризики та забезпечити життєздатність підприємства, зміцнити своє становище на ринку та гарантувати стабільний прибуток. Зростання підприємств та економічна ситуація спричинили необхідність поліпшення методів управління, кінцевою метою є забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства. Без використання контролінгу підприємствам важко витримувати конкуренцію з тими компаніями, що його успішно застосовують [16].

Проте слід зазначити, що досвід передових компаній дозволив розкрити низку проблем, що заважають впровадженню контролінгу на підприємствах:

- 1) відсутність достатньої інформації про практику впровадження систем контролінгу та її низька оперативність;
- 2) недостатня кількість розробок у сфері комплексних інформаційних систем, відповідальних вимогам певної організації;
- 3) нестабільність економічної політики багатьох підприємств, відсутність її цільової спрямованості;
- 4) неузгодженість у роботі різних відділів підприємства, а також недостатня прозорість інформації;
- 5) ігнорування та недооцінка стану проблем зовнішнього середовища;

- 6) висока затратність впровадження системи контролінгу (навчання фахівців у цій галузі, придбання інформаційних систем, реструктуризація вже існуючих підрозділів та формування нового відділу);
- 7) відсутність відповідного нормативно-правового забезпечення системи контролінгу;
- 8) нестача фахівців, які володіють необхідними знаннями та навичками;
- 9) висока тривалість запровадження контролінгу. У західних компаніях на це йде 2-3 роки (наприклад, від 1,5 до 2,5 років у Німеччині та від 2 до 3 років у Франції).

Незважаючи на ці проблеми в останні роки, контролінг стає невід'ємною частиною системи управління підприємствами, пов'язаною з реалізацією функції менеджменту для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. Завдяки впровадженню інструментів контролінгу в сучасну практику ведення бізнесу, багато підприємств, у тому числі малого бізнесу, зможуть сформувати ефективну систему управління всіма сферами своєї діяльності та зміцнити не лише власні позиції, а й галузі в цілому.

Можна виділити чотири істотні умови, що надають найбільший вплив на тип створюваної системи контролінгу [7, с. 13-15].

Перший чинник - це рівень розвитку підприємства чи етап життєвого циклу, на якому воно знаходиться. Другий чинник - прийнята для підприємства практика прийняття управлінських рішень. Третій чинник – рівень професійної підготовки керівника. Тут наступний зв'язок: що вищий рівень професіоналізму керівника, то глибокі аналітичні можливості слід закладати у вигляд проектованої системи контролінгу. Четвертий фактор – темпи змін на зовнішньому ринку, на якому працює підприємство.

В даний час на вітчизняних підприємствах існує два ключові варіанти впровадження системи контролінгу:

- перший варіант у тому, що у підприємстві створюється спеціальна структурна одиниця (відділ контролінгу), яку покладається рішення завдань, які стосуються реалізації самої концепції та її елементів;
- другий варіант передбачає розгляд контролінгу як деякого економічного тла управління чи як наскрізну координуючу функцію менеджменту.

Обидва варіанти не позбавлені недоліків. Так, наприклад, у першому випадку виникає конфлікт інтересів у зв'язку з неминучим дублюванням виконуваних функцій та необхідністю систематичного поділу завдань та сфер впливу між відділом контролінгу та планово-економічними службами підприємства. У другому варіанті можливо контролінг-функція управління може загубитися серед інших функцій управління.

Після того, як керівництво переконалося в необхідності впровадження контролінгу для підвищення ефективності управління підприємством, виникає питання, чи створювати самостійну службу контролінгу чи розподілити функції контролінгу серед уже наявних структурних підрозділів – планового відділу, бухгалтерії, економічної служби. Нижче наведено перелік аргументів «за» та «проти», які можуть бути основою для ухвалення рішення керівником (табл. 2.3) [13, с. 62].

Таким чином, говорячи про впровадження системи контролінгу на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності необхідно, перш за все, поставити питання, створювати службу (відділ) контролінгу на підприємстві або наділити функціями певний відділ або ввести штатну одиницю.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки створення служби контролінгу*

«Плюси» створення служби контролінгу	«Мінуси» створення служби контролінгу
З'явиться конкретна особа (контролер), з якої можна буде спитати за результати роботи та виконання покладених обов'язків	Доведеться змінювати усталену організаційну структуру управління
Інформація про фінансово-економічний стан підприємства буде зосереджена в одному місці і її можна буде отримувати досить оперативно. Можна швидше домогтися запровадження єдиних стандартів та правил планування, обліку та звітності за підрозділами	Виникнуть проблеми з підрозділами підприємства, у яких вилучено окремі функції, а натомість з'являться додаткові функції. Важко знайти спеціаліста, який міг би працювати як контролер
Плани всіх підрозділів будуть краще скоординовані та перевірені на правдоподібність, якщо цим питанням займатиметься одна служба. Знизяться тенденції до ізоляції підрозділів	Є небезпека надмірного посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи, що викличе невдоволення у колективі

*побудовано автором роботи на основі джерела [58]

В рамках дипломної роботи рекомендую ввести в організаційну структуру управління штатну одиницю у відділ бухгалтерії – контролер, якщо підприємство належить до суб'єктів малого підприємництва. Тому що недоцільно вводити окрему службу (відділ) контролінгу, так як для цього будуть потрібні додаткові власні ресурси: матеріальні; інформаційні;

програмні; методичні; кадрові. На підприємстві це означає відкриття нового інвестиційного проекту щодо створення системи контролінгу.

Також слід зазначити, що створення окремої служби контролінгу, яка підпорядковується генеральному директору, підходить для великих підприємств, якими володіє група акціонерів, а також підприємств із дивізійною організаційною структурою [35, с.111-113]. Дана модель дозволяє зіставляти систему контролінгу із зовнішньою аудиторською службою, що працює на постійній основі. Створення окремої служби контролінгу - дуже дорогий для підприємства процес. Іншим значним недоліком є опір інших відділів підприємства та тривалий термін інтегрування.

Слід зазначити, що інформація надходитиме контролеру від начальників служб та відділів. До обов'язків контролера буде входить:

- ✓ розрахунок очікуваного прибутку;
- ✓ прогнозування цін;
- ✓ розрахунок очікуваних податкових платежів та створення резервів;
- ✓ розрахунок точки беззбитковості;
- ✓ аналіз взаємозв'язку між обсягом реалізації, витратами та прибутком;
- ✓ розрахунок ефективності різних варіантів інвестицій до та у ході їх здійснення;
- ✓ моделювання умов реалізації проекту.

Також крім традиційних інструментів контролінгу, умінням застосовувати на практиці інструменти фінансового контролінгу (аналіз потоків платежів (КФ-аналіз); аналіз працюючого капіталу (working capital); фінансова павутина; баланс руху коштів та фінансовий план).

Система фінансового контролінгу є значною мірою запорукою успішного функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Тому необхідно сформувати ефективну систему фінансового

контролінгу для підприємств. У рамках дипломної роботи наголошу на впровадженні інструментів фінансового контролінгу в діяльність підприємств.

Ефективна система фінансового контролінгу повинна включати три основні складові [58, с. 35-38]:

- розробку методів складання та аналізу фінансової звітності;
- діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- підсистему підконтрольних показників фінансового планування та розвитку організації та бюджетування як механізм дії фінансового контролінгу.

Ефективна система фінансового контролінгу сприятиме вирішенню проблем управління фінансами, що найчастіше зустрічаються на підприємстві, таких як:

1. Низька платіжна дисципліна структурних підрозділів як чинник безсистемності процедур планування фінансів.
2. Неконтрольована дебіторська заборгованість.
3. Неефективне управління витратами, яке полягає у відсутності чіткої структури витрат, методик визначення причин їх виникнення та економічної виправданості [1].
4. Недостатній рівень відповідальності та мотивації персоналу до зниження витрат, підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.
5. Низький рівень організації системи первинного документообігу та, як наслідок, низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділів та підприємства в цілому (розрахунках, потреби у фінансових ресурсах).
6. Незбалансована податкова політика.
7. Недосконалість системи внутрішньої фінансової звітності.

Система фінансового контролінгу є значною мірою запорукою успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Формування системи фінансового контролінгу на підприємстві полягає у розробці блоків системи та визначенні послідовності етапів щодо побудови фінансового контролінгу.

Результатом впровадження фінансового контролінгу стає система, яка сприяє підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та дозволяє передбачати результати цієї діяльності.

Наприкінці варто відзначити, що отримання помітного ефекту від впровадження системи контролінгу - справа досить тривала і складна. Вітчизняна та зарубіжна практика показує, що вже у перші місяці, а іноді й перші 2-3 роки має місце зниження операційних витрат на 3-5%. Після того, як на підприємстві як перші кроки з впровадження контролінгу будуть відбудовані системи обліку витрат і бюджетування за центрами відповідальності, управління запасами на складах, технічного обслуговування та ремонту, можливе короткострокове зниження витрат як по окремих підрозділах, так і по підприємству в цілому.

Впровадження системи контролінгу в управління організацією дозволить, по-перше, модернізувати управлінський процес та підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. По-друге, мобілізувати ресурси для вирішення основних завдань у сфері управління фінансами. По-третє, максимізувати прибуток та вартість капіталу власників за мінімізації ризику. По-четверте, зберегти ліквідність та платоспроможність підприємства.

Впровадження системи контролінгу на підприємстві задовольнятиме потреби керівника в інформаційно-аналітичній, методичній та інструментальній підтримці, необхідної для підготовки та прийняття раціональних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Контролінг як сукупність методів оперативного та стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу та контролю на якісно новому етапі розвитку інформаційних технологій, спрямований на досягнення стратегічних цілей фірми. Головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка дозволила б «відслідковувати» рух підприємства до наміченої ключової мети свого розвитку.

Накопичений досвід переконливо свідчить, що застосування контролінгу сприяє більш ефективному розвитку підприємств, реалізації їх стратегій, оптимізації прибутку, збереженню робочих місць, забезпечує існування підприємства в найскладніших умовах. Нарощування прибутку, дозволяє забезпечити наявність коштів для інновацій, активізувати творчу роботу персоналу, стимулює підвищення результативності праці. Впровадження контролінгу виступає гарантією підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Система контролінгу інтегрує облік, планування, маркетинг у єдину самоврядну систему. У ньому чітко визначаються цілі підприємства, принципи управління, методи реалізації. Контролінг спрямований на усунення вузьких місць у роботі компанії, орієнтований на майбутнє відповідно до фіксованих у її місії цілей, на досягнення конкретних результатів бізнесу з комплексним використання методів оперативного та стратегічного менеджменту.

За популярністю контролінг як інновацію сучасного менеджменту він знаходиться на першому місці у менеджерів, економістів, бухгалтерів, фінансистів.

Використання контролінгу ґрунтується на інформаційних технологіях, що забезпечують багатоваріантну систему планування та управлінський облік, що базується на обліковій політиці підприємства. Це дозволяє

систематично спостерігати за складом і рівнем витрат, і прибутку як за видом продукції та послуг, так і за обсягом продажів, сегментами ринку, груп клієнтів, місцями формування виробничих та фінансових підсумків.

Система контролінгу відкриває можливість інтегрувати облік, планування та маркетинг на підприємстві в цілісну систему управління.

Основна концепція контролінгу включає:

1. Визначення цілей. В основі контролінгу лежить варіантне стратегічне планування, постійний облік реального положення підприємства на ринку на перспективу, узгодження оперативного та стратегічного менеджменту в режимі «онлайн». Визначається філософію фірми, її імідж, місія, встановлюються конкретні цілі, якісні показники (доходи на інвестований капітал, готівку, джерела покриття).
2. Управління цілями – це: пошук «вузьких місць» у роботі фірми, аналіз відхилень від наміченої стратегічної програми, постійне коригування цілей відповідно до змін на ринку.
3. Досягнення цілей забезпечується ефективним оперативним менеджментом, мотивацією праці працівників, розробкою та впровадження інновацій, плануванням, орієнтовним на майбутнє.

Регулююча діяльність контролінгу полягає, зокрема, в тому, щоб про відхилення, допущені в одній сфері діяльності, сигналізувати іншим відділам, показати їм необхідні дії, скоригувати планові показники підрозділів як відповідь на зміни, що відбулися у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це, звісно, веде до зміцнення позицій підприємства.

У контролінгу особливе значення набуває застосування останніх досягнень в галузі інформатики. Для забезпечення завдань менеджменту контролер надає керівникам підприємства та його підрозділів необхідну інформацію для прийняття рішення та контролю, Постійно спостерігаючи за

динамікою внутрішніх і зовнішніх показників, контролер аналізує зміни, за допомогою оптимізуючої програми прогнозує їх вплив на фінансово-економічні результати і повідомляє їх за відповідними адресами. Тому важливе місце в роботі контролера займає координація (координування) роботи підприємства, спрямована на покращення взаємодії всіх підрозділів як системи різних ланок, що виконують спільне завдання. Головне для нього – є допомога керівництву в підготовці та втіленні в практику оптимальних управлінських рішень, для чого їм здійснюється:

- організація, координація та інформаційна підтримка процесів планування, контролю та прийняття рішень, формування інформаційної системи для підвищення якості управління підприємством, забезпечення підготовки та своєчасного надання керівництву всіх необхідних даних для підвищення якості прийнятих управлінських рішень;
- розробка нових методів, різних методик та управлінських інструментів, що забезпечують для керівництва точні дані про ефективність та використання наявних на підприємстві ресурсів, комплексний аналіз отриманих результатів для досягнення поставлених цілей;
- підготовка проектів дій щодо впровадження інновацій, усунення виявлених недоліків, кращого застосування наявних резервів.

Нині склалися сприятливі умови для розвитку контролінгу:

- 1) від технології бюджетування бізнесу все частіше переходять до технології контролінгу, який здатний суттєво покращити управління з урахуванням обстановки, що змінюється;
- 2) стабілізація соціально-економічної ситуації та покращення умов господарювання створює передумови кращого застосування останніх досягнень сучасного менеджменту, основою якого виступає контролінг на базі сучасних ІТ. Вітчизняні компанії отримують нові можливості для впровадження інноваційних технологій управління;

- 3) політична стабілізація та економічне зростання ведуть до нарощування іноземних інвестицій, у тому числі й прямих;
- 4) провадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку дає додаткові імпульси вдосконаленню управління, особливо у впровадженні контролінгу. Бухгалтерський, податкових та управлінський облік стають самостійними, що формує умови для їх подальшого розвитку;
- 5) менеджмент підприємств інтенсивно поповнюється молодими фахівцями, які отримали сучасну бізнес – освіту. Це допомагає процесу сприйняття нових ідей та застосування найкращих технологій управління, особливо контролінгу.

Дані аналізу переконують, що справжня цінність контролінгу проявляється у міру розвитку бізнесу. Коли на підприємстві починають переходити до складних господарських схем, виникає проблема неузгодженості планів та дій різних служб, відділів. Саме контролер, його служба стає ланкою, яка оцінює діяльність кожного підрозділу з погляду завдань компанії в цілому. Вони отримують великі права в процесі затвердження та реалізації планів, а також під час вирішення спорів між службами компанії. Контролінг все енергійніше просувається від елементарного збору інформації в рамках організації до стратегічного рівня, коли мобілізується інформація про постачальників, клієнтів, перспективи, тенденції в суспільстві тощо. Вся ця величезна інформація узагальнюється і у вигляді цілісної системи отримує можливість оптимізувати свої рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ACTUAL PROBLEMS OF SCIENCE AND PRACTICE: International Science Group, 2020. URL:
https://books.google.com.ua/books?id=koUHEAAAQBAJ&redir_esc=y
2. "Апчерч А. Управлінський облік : принципи та практика . М .: Фінанси та статистика, 2002. 14 с.
3. Білуха Микола Тимофійович, Микитенко Тетяна Владиславівна. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: Підруч. для студ. вищ. навч. закл.. — К. : Українська академія оригінальних ідей, 2005. — 888 с.
4. Бурцев В.В. Методи контролю фінансової політики підприємства // Фінансовий вісник : Фінанси , податки , страхування , бухгалтерський облік, 2005. 9-10 с.
5. В.А. Михайлова , В.С. Буянова. Глобалізація : багатосторонній вимір. М .: КНИГА Та БІЗНЕС 2004. 24 с.
6. Васнов К. Аналіз інформаційних потоків промислового підприємства у контролінгу. URL : <http://cima.ru/showarticle.php?id=2>
7. Вебер, Ю., Шеффер, У. Введение в контроллинг: учебник / Ю. Вебер, У. Шеффер. М.: Объединение контроллеров, 2014. - 416 с.
8. Виноградов С.Л. Контроллинг как технология менеджмента. Заметки практика / Контроллинг. – 2002.- № 2.
9. Войтко С. В., Савицька О. М. Інтегрована система контролінгу як ефективний механізм управління підприємством. Економічні науки. Серія „Економіка та менеджмент”. Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 3(10) – Ч. 3. – Луцьк 2006. – 74-85 с.
10. Войтко С. В., Савицька О. М., Стасишина О. В. Автоматизовані системи управління як ефективні засоби прийняття управлінських

- рішень. Вісник Львівського університету. Серія: Екон. Випуск 37. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка. 2007. – 257-263 с.
11. Грушко В.І. Сучасні підходи до інтерпретації фінансового контролінгу в системі оперативного та стратегічного управління національною економікою / В.І. Грушко, О.Г. Чумаченко // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". - 2015. - Вип. 40. - 43-51 с.
 12. Грушко В.І. Фінанси: підручник / В.І. Грушко, О.С. Наконечна, О.Г. Чумаченко; за ред. д.е.н., проф. В. І. Грушко. - К.: Видавництво Ліра-К, 2019. - 600 с.
 13. Грушко В.І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / В.І. Грушко, В.І. Котелянець, О.М. Рясний. - К.: Інститут економіки та права "КРОК", 2001. - 142 с.
 14. Гулін Д.В., Максименко О.П., Система контролінгу на промисловому підприємстві // Маркетинг в Україні. – 2000. - №4.
 15. Друрі К. Управлінський облік для бізнес - рішень . Переклад з англ . М .: ЮНІТІУДАНА, 2003. 162 с.
 16. Економіка невизначеності: практичний погляд на проблему: монографія / за ред. В.І. Грушка. - К.: Університет "КРОК", 2021. - 503 с. URL: <https://monograph.krok.edu.ua/books/catalog/book/12>
 17. Зайтаев, Б.А. Управление деятельностью предприятия с помощью инструментов контроллинга // Современные экономические системы: состояние и перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции, 2017. 257 с.
 18. Ивлев В, Попова Т. Концепция контролинга и функционально-стоимостной анализ.К: “ВИП Анатех”, 2001.
 19. Інформаційні потоки: поняття, види та сутність. Методи управління інформаційними потоками організації Інформаційні потоки в організації. URL: <https://mariaomgshop.ru/uk/miscellaneous/informacionnye-potoki-ponyatie-vidy-i-sushchnost-metody.html>

20. Казакова А.Х. Финансовый контроллинг как инструмент достижения оперативных и стратегических целей строительного-производственных структур / А.Х. Казакова // Економіка та право. – 2009. - №2(49). 320 с.
21. Карминский А. Информатизация контроллинга: практические решения / А. Карминский, А. Жевага// Контроллинг. - 2002. - №4. - 24-30 с.
22. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. №2. 13 – 21 с.
23. Кодацкий В.П. Направления улучшения деятельности субъектов хозяйствования // Економіка, Фінанси, Право.-2005.- №9.- 6-10 с.
24. Козаков А. та ін . Эффективная методика постановки бюджетного управления на предприятии . М : Довідник економіста, 2004. 35-37 с.
25. Колтович С. Контроллинг промышленной компании в условиях кризиса// Финансовый директор. 2009. №7.- 58-61 с.
26. Конторщикова О. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством// Економіка, Фінанси, Право.- 2002.- №6.- 3-5 с.
27. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. М.: «Финансы и статистика», 2004. 256 с.
28. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.; под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ – ДАНА.-2003.
29. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Е.А. Ананьина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др. М.:Аудит, ЮНИТИ, 2005, 279 с.
30. Король В. Методологічні розбіжності оцінки ліквідності і платоспроможності в системі аналіз фінансового стану підприємств// Економіка, Фінанси, Право.-2003.- №5.- 22-25 с.

31. Котляр М.Л. Аналіз фінансового стану підприємства // Фінанси України.-2004.-№5.- 99-104 с.
32. Лев Т.А. Контролінг у фінансовому менеджменті вищого учбового закладу. – Донецьк: ІЕН НАН України, 2005.
33. Майер Е. Контролінг як система мислення та управління . М .: Фінанси та статистика , 1993 . 51 с.
34. Матеріали конференції « Контролінг як новий інструмент управління » (організація заходу під егідою Асоціації менеджерів Росії) . М : Вікторі Стемп , 2003. 14 с.
35. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч.посіб.- К.,2001. – 560 с.
36. Петренко С.Н. Контроллинг/ Учебное пособие. – К.: Ника –Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
37. Піч . Г. , Шерм Е. Уточнення змісту контролінгу як функції управління та його підтримки // Проблеми теорії та практики управління, 2001. 31 с.
38. Плетенецька С.М. Особливості організації контролінгу в сучасних умовах // Тези Міжнар. наук.-практ. конф. - К., 2008. - 67-71 с.
39. Презентація на тему "Організація фінансового контролінгу на підприємстві". URL: <https://thepresentation.ru/finansy/organzatsiya-fnansovogo-kontrolingu-na-pdprimstv>
40. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник / Л.В. Прыкина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2016. 218 с.
41. Растяпін А.В., Губенко С.П. Максимізація прибутку підприємства/ Фінанси України. - 2002. - №2. - 19-29 с
42. РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛІНГУ У ВІДНОСИНАХ МАЙНОВОГО СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/realizaciya-funkciy-kontrolingu-u-vidnosinah-maynovogo-strahuvannya-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>

43. Розмежування контролінгу та інших підсистем управління. Контролінг як сучасна концепція управління. URL: <https://rus-infopress.ru/uk/finance/razgranichenie-kontrollinga-i-drugih-podsistem-upravleniya-kontrolling-kak/>
44. Румик І.І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств / І. І. Румик // Вчені записки Університету "КРОК". - 2020. - № 41(60). - С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-47-56>
45. Савицька О. М. Результати комплексного аналізу та оцінювання стійкості промислового підприємства в умовах формування концепції стійкого розвитку та управління витратами URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4740>
46. Стефаник І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу// Фінанси України. – 2005. – №2.- 146-153 с.
47. "Теоретико-методологічні засади та прагматика організації фінансового контролінгу спільної діяльності у сфері бізнесу : монографія. – Чернігів : ЧНТУ, 2019. 354 с."
48. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України. – 2001. - №12.
49. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. Посібник.-К.: КНЕУ, 2003.-554 с.
50. УПРАВЛІННЯ ДЖЕРЕЛАМИ ДОВГОСТРОКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ. URL: https://stud.com.ua/148451/finansu/upravlinnya_dzherelami_dovgostrokovo_go_finansuvannya
51. "Устойчивое развитие предприятия, региона, общества: инновационные подходы к обеспечению : монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О. В. Прокопенко. – Ruda Śląska : «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium», 2014. 480 с.

52. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА - М. - 2000.-312 с.
53. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа 'Интел-Синтез'», 2006. 304 с.
54. Фінанси підприємства: навч. пос./за ред.Г.Г. Кірейцева, М.М. Александрова.- К.: ЦУЛ, 2002.- 268 с.
55. Фінанси підприємства: підручник/ проф. А.М. Поддєрьогін.- К.: КНЕУ, 2002.- 571 с.
56. Фінансова оренда (лізинг). Види лізингу. Переваги лізингу. Схеми розрахунку лізингових платежів. URL: <http://um.co.ua/8/8-11/8-112456.html>
57. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. Проф. Г.Г.Кірейцева. – Житомир: ЖІТІ, 2001.
58. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: «Финансы и статистика», 2006. 800 с.
59. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч.посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2001. – 300 с.
60. Царапкин А.В. Необходимость внедрения контроллинга / А.В.Царапкин // Экономика и жизнь, 2003. – №15(292). – 9-12 с.
61. Чумаченко О.Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? / О.Г. Чумаченко // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). - К.: Університет "КРОК", 2019. - 375-378 с.
62. Шевчук Д.А. Бюджетирование. Самоучитель / Д.А. Шевчук, 2012. – 240 с.
63. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004.- 136 с.

64. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.Я. Горфинкель, О.В. Антонова, А.И. Базилевич и др.; под ред. В.Я. Горфинкель. - М.: Юнити-Дана, 2013. 311 с.
65. Ю.Ю. Кочинєв, Д. Г. Родіонов. Імовірнісна оцінка прогнозованого відхилення в загальній сукупності при застосуванні монетарного методу, Матеріали 32-ї конференції Міжнародної асоціації управління бізнес-інформацією , IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, Spain , 15-16 листопада 4919–4924, 2018.
66. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі нормативних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

ДОДАТКИ

«КРОК» Конференції, Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021

[НА ГОЛОВНУ](#)
[ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ](#)
[ВХІД](#)
[ОБЛІКОВИЙ ЗАПИС](#)
[ШУКАТИ](#)
[ПОТОЧНІ КОНФЕРЕНЦІЇ](#)
[АРХІВ](#)

На головну > Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку > Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку-2021 > Соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів, підприємств та бізнесу > **Ящук**

Розмір шрифту:

Теоретико-методологічні підходи впровадження контролінгу в корпораціях

Єлизавета Сергіївна Ящук

Тези

У сучасному ринковому середовищі фінансовий контролінг є одним із методів, прийомів та інструментів управління фінансами в корпораціях. Аналіз впровадження фінансового контролінгу в корпораціях демонструє, що методологічні підходи до проведення фінансового контролінгу недостатньо чітко розкривають його характеристики, класифікацію форм і видів, та відрізняються в фінансовій практиці різних країн. До цих пір економісти недостатньо дослідили зв'язок між поняттями «фінансовий контроль» та «фінансовий контролінг» у корпораціях. Деякі економісти називають ці поняття тотожними. Типи фінансового контролінгу включають такий маловідомий інструмент управління, як ризик-контролінг, який знаходиться на ранній стадії розвитку; не приділяється певної уваги корпоративному податковому контролінгу, а саме немає складної моделі контролінгу, яка б інтегрувала стратегічний контролінг, операційний контролінг, контролінг ризиків, ситуаційний контролінг тощо [1].

Питання теорії фінансового контролінгу завжди цікавило багатьох вчених і є актуальним для будь-якої країни. Значний внесок у дослідженні цього питання зробили такі науковці як Ю.П. Аніскіна, А.М. Павлова, Є.М. Коротков, М. Седлячікова, В. Вацек, Є. Сопкова, В. Є, Дж. Донг, Г. Белла, П. Маттана, Д. П. Хемпсон, Ш. Гонг, Ю. Се, М. Захаріадіс, Г. Хілеман, С. В. Скотт, С. Стрьомбек, Т. Лінд, К. Скагерлунд та інші.

Відсутність теоретико-методологічних обґрунтувань для формулювання істотних характеристик «фінансового контролінгу» в корпораціях ускладнює його ефективне проведення на практиці. Вважається, що концептуальна термінологія та визначення мають бути відображені в методологічному інструментарії. Відповідно, визначення економічного змісту, класифікація видів, форм і методів фінансового контролінгу в корпораціях є необхідними елементами для побудови методологічної бази його проведення.

Продовження додатку А

У зв'язку з цим, важливо правильно сформулювати теоретико-методологічні положення фінансового контролінгу в корпораціях та врахувати розвиток економіки. Все це підкреслює актуальність даної теми.

Метою даної статті є обґрунтування потенційних напрямків розвитку існуючих методичних інструментів, пов'язаних з «фінансовим контролінгом» в корпораціях, з розкриттям економічних, суттєвих та змістовних характеристик поняття.

Іноземні вчені, інтерпретуючи поняття «фінансового контролінгу» в корпораціях, уточнюють його поточний і стратегічний характер. Визнаючи, що визначення поняття «фінансовий контролінг» у корпораціях включає поточну та стратегічну складові, інструментально-методичний інструмент дослідження включає загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, деталізацію та узагальнення, групування, формалізацію, аналогію; індуктивний, дедуктивний, абстрактно-логічний, монографічний та порівняльний методи [2].

Термін «фінансовий контролінг» походить від терміну «контроль», досі визначення обох залишається дискусійним. Примітно, що закінчення «ing» в англійській мові суттєво змінює значення початкового дієслова і перетворює дію на тривалий процес.

Фінансовий контролінг включає планування, встановлення цілей корпорації, аналіз, управління інформацією і, згодом, створення рекомендацій керівництва для прийняття компетентних управлінських рішень. Це працює для корпорації, яка досягає більш високого рівня комплексного управління, коригуючи визначені цілі на поточний та майбутні фінансові періоди. Фінансовий контролінг не повністю звужується до внутрішнього фінансового контролю в корпораціях, але виступає як ефективний механізм, який працює для збалансування складеної інформаційної системи, функцій фінансового аналізу, фінансового планування та внутрішнього фінансового контролю. Фінансовий контролінг як частина фінансового менеджменту корпорації, на нашу думку, орієнтований на інтеграцію всіх цілей управління. Інструменти та моделі фінансового контролінгу спрямовані на «створювання майбутнього» та управління майбутнім для забезпечення довгострокової діяльності корпорації. Навпаки, фінансовий контроль — це стандартна і безперервна обробка даних з орієнтацією на минуле, яка визначає відхилення між плановими та фактичними значеннями показників. Це визначає можливі помилки, виявляє невідповідності та помилки [3].

З огляду на викладене, очевидно, що фінансові терміни «фінансовий контролінг» та «фінансовий контроль» трактуються як самостійні поняття. Цей факт говорить на користь їх можливого перетину. У сучасному середовищі, на нашу думку, доцільно розробити комплексний опис поняття «фінансовий контролінг» в корпораціях як системи фінансового менеджменту, яка своєчасно виявляє та запобігає загрозам з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів в умовах невизначеності та ризик. Це вимагає застосування методів, які перетворюють діяльність підрозділів корпорацій на ефективну роботу, адаптовану до майбутніх змін і загалом призначену для досягнення ефективної діяльності корпорацій. Під час проведення фінансового контролінгу в корпорації доцільно вивчити класифікацію його форм і видів.

Продовження додатку А

В рамках впровадження контролінгу необхідно проводити порівняльний аналіз стратегічного та короткострокового видів фінансового контролінгу за наступними критеріями, як: часовий горизонт, основні цілі, завдання, джерела інформації, невизначеність, деталізація [4,5].

Стратегічний контролінг базується на самоконтролю, спрямований у майбутнє, створює нові потенціали для успішної діяльності корпорації в довгостроковій перспективі та визначає цілі та завдання оперативного контролінгу. Операційний контролінг заснований на зовнішньому контролі, спрямований на певний строковий результат і надає рішення для кількісної оцінки ліквідності та прибутковості. Сутність методів фінансового контролю залежить від призначення його видів.

Отже, застосовуючи теоретико-методологічні інструменти, корпорації можуть здійснювати фінансовий контролінг на основі найкращого поєднання його стандартних та альтернативних форм і видів, залучаючи відповідний набір універсальних і спеціальних методів, а також з урахуванням найкращого світового досвіду, що підтверджує працездатність. Безумовно, правильне та обґрунтоване застосування основних положень фінансового контролінгу в теорії корпорацій повинно інтегрувати найкращі світові практики для забезпечити його ефективного практичного проведення.

Ключові слова

фінансовий контролінг; фінансовий контроль; теоретико-методологічні дослідження; корпорація; контроль ризиків; альтернативні типи; спеціальні методи

Цитування

1. Ю. П. Аніскін, А. М. Павлова. Планування і контролінг, Омега-Л, М., 2013, 336 с.
 2. А. М. Кармінський, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Іванова. Контролінг, Форум, М., 2013, 336 с.
 3. М. А. Павленков. Контролінг в системі менеджменту, Питання економіки, №4, 69-73, 2006/
 4. Ю.Ю. Кочинєв, Д. Г. Родіонов. Імовірнісна оцінка прогнозованого відхилення в загальній сукупності при застосуванні монетарного методу, Матеріали 32-ї конференції Міжнародної асоціації управління бізнес-інформацією, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional Expansion to Global Growth, Seville, Spain, 15-16 листопада 4919–4924, 2018.
 5. Чумаченко О.Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? / О.Г. Чумаченко // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). - К.: Університет "КРОК", 2019. - С. 375-378.
-

Державна служба статистики України
Національна академія статистики, обліку та аудиту
Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій
і систем НАНУ та МОНУ
Український мовно-інформаційний фонд НАН України

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ТА БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ МОЛОДІ

II Всеукраїнська студентська наукова конференція

Київ
Інтерсервіс
2022

Ящук Є. С.,
здобувачка вищої освіти ступеня «магістр»,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
ВНЗ «Університет економіки та права
«КРОК»

ОСОБЛИВОСТІ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В наш час внаслідок революції інформаційних технологій різко зросли обсяги даних, які обробляються, і потужність обчислювальних систем. За нинішніх обставин ті компанії, які не можуть скористатися новими можливостями і не інтегрують дані як величезну інформаційну базу цифрової економіки, можуть у довгостроковій перспективі опинитися в серйозному конкурентному становищі. Інтеграція цих баз даних дає додаткову інформацію для компанії як в операційній, так і в обох сторонах стратегічного планування, оскільки зрозуміло, що ця інформація приносить важливу інформацію, яка іноді є важливою.

Це дослідження має на меті перевірити те, що швидкі та ефективні рішення для прийняття управлінських рішень бізнес-аналітики (БА) є не лише конкурентною перевагою, але й надання актуальної інформації вважається основною вимогою для всіх користувачів. Питання дослідження пов'язані з метою контролінгової діяльності, пов'язаної з майбутнім: ми шукаємо відповідь на питання, як цифрова економіка змінює діяльність контролера, і чи підтримує модифікація рішення функції контролінгу [1, с. 24].

У 21 столітті великі компанії хочуть зберегти конкурентоспроможність, і впровадження БА-додатків для них дуже важливо. Перевага впровадження БА полягає в тому, що нова система використовує заздалегідь визначені шаблони, щоб мати можливість дуже швидко отримати інформацію для всього бізнесу, отримати повний аналіз вчасно, на рівні продукту або компанії. Таким чином, впливає, що застосовуваний БА може допомогти співробітникам, а керівникам, використовуючи основні функції, можна отримати інформацію про клієнта, ринки, дуже легко всього за кілька секунд.

Перше і останнє можна сказати, що завдяки використанню цифрової економіки підприємства стають продуктивнішими та ефективнішими, і вони зможуть вийти на цифровий ринок світової економіки, щоб їхній бізнес міг працювати більш ефективно.

Сьогодні кожен прагне досягти максимально можливих результатів з найменшими зусиллями, щоб стандарти підвищувалися, зростали все вище і вище. Можна виявити, що в компанії відділ контролінгу, повинен враховувати майбутні дії та процеси, і вони повинні оглянути, як їх виконувати, як адаптуватися до всього в компанії та мікроорганізмів компанії і макросередовище з набагато більшою кількістю доступних даних. Складність полягає не в тому, щоб отримати інформацію для виконання завдання, розв'язування проблеми, а в тому, як, за допомогою яких засобів вибрати джерело даних і звузити обсяг доступних даних, виходячи з умов, які існують всередині нього [4, с. 375].

Можна зробити висновок, що всі аспекти онлайн-комерції мають кілька варіантів у майбутньому. Це має велике значення з точки зору контролю, оскільки необхідно враховувати переваги клієнтів, їхні платіжні звички, що призводить до практично миттєвого доступу до інформації, про виручку від продажів, аналізу маржі. Вивчення причин запланованих і фактичних розбіжностей і підготовка матеріалів для підтримки прийняття рішень виконуються набагато ефективніше і швидше.

Як один із способів скорочення державних витрат пропонує онлайн сучасні ефективні інструменти для державних послуг. Підвищення ефективності досягається завдяки тому, що бізнес, люди та працівники державних установ однаково бачать свою перевагу. Крім того, як і в онлайн-комерції, додаткова інформація, що зберігається таким чином, використовується для аналізу операції [2, с. 13].

Бачимо щонайменше три рівні кінцевого користувача ІТ – наприклад, індивідуальний рівень, де з'являється сам працівник, він або вона шукає та використовує технологію, необхідну для роботи. Другий рівень — це рівень функціональних підрозділів компанії. На цьому рівні потреби відділу, пошук, вибір і застосування відповідного функціонування ключових додатків. Третій рівень – це рівень підприємства, який охоплює всі сфери діяльності компанії, від збуту до виробництва (офіс обслуговування). На цьому рівні також наголошується на розгляді майбутніх потреб, випуску ІТ-стратегії.

Відділ контролінгу планує, приймає рішення, пише звіти, спілкується з колегами, керівниками, збирає, організовує та зберігає необхідну для їх роботи інформацію [3, с. 58].

Наведені приклади демонструють, що ефективне використання оцифрованої інформації сьогодні є незамінним для прийняття швидких управлінських рішень, щоб забезпечити конкурентну перевагу, і необхідно змінити традиційну контрольну діяльність.

Нині, у зв'язку зі зміною екологічних, бізнесових та технологічних умов, вже недостатньо використовувати традиційні підходи до контролінгу. Відповідно до нових викликів контрольна діяльність може відрізнитися, але завдання, тобто надання інформації особам, які приймають рішення, залишається. Менеджери компаній хочуть отримувати інформацію швидше, високо агреговану, більш-менш графічно, яку готують контролери на основі оцифрованої економіки. Таким чином, їхня діяльність впливає на бізнес і результати компанії. Особливою областю змін у контролінговій діяльності є використання інструментів бізнес-аналітики. Дослідження та аналіз показали, що, використовуючи цифрову економіку, підприємства підвищують рівень ефективності та продуктивності, завдяки чому вони можуть вийти на ринок цифрової світової економіки, а їхній бізнес може працювати більш ефективно. Мислення, орієнтоване на майбутнє, є необхідною умовою для більш успішного вдосконалення та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Карминский А. Информатизация контроллинга: практические решения. Контроллинг. 2002. №4. С. 24-30.
2. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. №2. С. 13 – 21.
3. Колтович С. Контроллинг промышленной компании в условиях кризиса. Финансовый директор. 2009. №7. С. 58-61.
4. Чумаченко О.Г. Фінансовий контролінг: синонім управління чи контролю? Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали міжнародної конференції (м. Київ, 21-22 листопада 2019 р.). К.: Університет "КРОК", 2019. С. 375-378.