

УДК 336.64:658.5
DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-1

В.М. ВАРЕНИК,
кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

О.В. ШПУРЯКА,
магістрант
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ІНСТРУМЕНТИ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Обґрунтовано необхідність використання підприємством фінансового контролінгу. Для стабільного розвитку підприємства необхідне запровадження такої системи, яка б гарантувала високі економічні результати. Одним з дійових напрямів удосконалення системи управління є впровадження контролінгу, що дозволяє охопити всі сфери діяльності підприємства.

Основною метою здійснення фінансового контролінгу суб'єктами господарювання можна вважати: формування стратегій та пріоритетів розвитку, аналіз та контроль поточної діяльності, формування оперативних та перспективних планів, прогнозів, кошторисів і бюджетів, аналітичне дослідження причин відхилень фактичних результатів.

У статті розглянуто дійовий інструмент фінансового контролінгу – SWOT-аналіз, за допомогою якого в системі фінансового контролінгу можна визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства в умовах фінансової кризи та економічного спаду, а також виявити ті проблеми, які стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства.

Серед основних способів удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємствах можна виділити: скорочення часу подання інформації та прийняття рішень, прозорість і достовірність даних, використання новітніх технологій, стратегічне планування, організація служби контролінгу.

Подано механізм застосування моделі зрілості контролінгу на підприємстві.

Для ефективності фінансового контролінгу необхідно оцінювати його якість і удосконалювати інструменти і методик. Оцінювання ефективності контролінгу можна проводити за шістьма вимірами: «Етичність контролера», «Компетентність контролера», «Мотивація контролера», «Інформаційне забезпечення контролінгу», «Організація контролінгу», «Функціональність контролінгу». Розглянуто рівні зрілості контролінгу на підприємстві за організаційними та фаховими напрямками контролерів. За кожним виміром виділено основні напрями, за якими здійснюється оцінка. Результатом є створення анкети, за якою проводиться анкетування власників і менеджерів усіх рівнів управління підприємства, далі отримана інформація узагальнюється та підраховується відповідний рівень зрілості контролінгу за кожним напрямом згідно із запропонованою шкалою.

Серед основних рівнів зрілості контролінгу запропоновано виокремити такі: незадовільний, задовільний, помірний, високий. Результативною оцінкою ефективності функціонування контролінгу на підприємстві є розрахунок рівня зрілості шляхом визначення суми балів за всіма вимірами.

Ключові слова: фінансовий контролінг, оцінка, ефективність, зрілість контролінгу, SWOT-аналіз, рівні зрілості.

Для стабільного розвитку підприємства необхідно введення такої системи, которая бы гарантировала высокие экономические результаты. Одним из действенных направлений совершенствования системы управления является внедрение контроллинга, что позволяет охватить все сферы деятельности предприятия.

Основной целью осуществления финансового контроллинга субъектами хозяйствования является: формирование стратегий и приоритетов развития, анализ и контроль текущей деятельности, формирование оперативных и перспективных планов, прогнозов, смет и бюджетов, аналитическое исследование причин отклонений фактических результатов.

Представлен механизм применения модели зрелости контроллинга на предприятии.

Среди основных уровней зрелости контроллинга предложено выделить: неудовлетворительный, удовлетворительный, умеренный, высокий. Результативной оценкой эффективности функционирования контроллинга на предприятии является расчет уровня зрелости путем определения суммы баллов по всем измерениям.

Ключевые слова: *финансовый контроллинг, оценка, эффективность, зрелость контроллинга, SWOT-анализ, уровни зрелости.*

Постановка проблеми. Дуже часто низький рівень розвитку менеджменту стає причиною виникнення кризових ситуацій на підприємствах, оскільки некваліфіковані та помилкові дії керівництва можуть призвести до банкрутства. Контролінг є саме тим інструментом, що дозволяє передбачити всі можливі несприятливі економічні ситуації та уникнути їх.

Фінансовий контролінг використовується підприємством для отримання необхідної інформації, на основі якої будуть у подальшому прийматися управлінські рішення. Тому коли вже на підприємстві діє налагоджена система контролінгу, її постійно необхідно моніторити й удосконалювати.

Враховуючи вищевикладене, питання щодо розробки механізму, який дозволить оцінити ефективність фінансового контролінгу на підприємстві, не може розглядатися без детального аналізу проблем та окреслення можливих перспектив їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сутності, методів та необхідності фінансового контролінгу дедалі частіше привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. І.В. Радзівіло [1] визначає необхідність удосконалення процесів управління власною фінансово-економічною діяльністю та впровадження новацій у механізми менеджменту на підприємствах з акцентом на вдосконаленні системи фінансового менеджменту за рахунок розробки та впровадження фінансового контролінгу. Автор виявляє проблеми практичного та теоретичного характеру на шляху впровадження фінансового контролінгу на українських суб'єктах підприємницької діяльності і обґрунтовує необхідність розробки концептуальних засад фінансового контролінгу на підприємстві. С.В. Приймак [2] присвячує дослідження діагностиці фінансового стану підприємства в системі контролінгу, в якому аналізує теоретико-методичні аспекти фінансової діагностики підприємств як складової системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, визначає функціональні особливості контролінгу та роль фінансової діагностики у зменшенні інформаційної асиметрії, пропонує адекватні методи оцінки якості моделей фінансової діагностики, визначає перспективи та особливості запровадження вартісного підходу до фінансової діагностики підприємств. В.Б. Дзьоба [3] розглядає основні етапи організації системи фінансового контролінгу на підприємстві, визначає фінансовий контролінг, проблеми організації управління фінансами підприємства, використання системи фінансового контролінгу на підприємстві. О.М. Савицька та А.Ю. Скляр [4] визначають актуальність формування концепції антикризового фінансового контролінгу на підприємстві в контексті розвитку інформаційної економіки, яка передбачає необхідність формування візії компанії в умовах трансформаційних змін у системі її управління, формують програму впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та інтеграції інформаційних потоків на підприємстві з метою оперативного реагування на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. О.О. Коковіхіна [5] досліджує та обґрунтовує можливості застосування фінансового моделювання як методу фінансо-

вого контролінгу в системі управління підприємствами залізничного транспорту. М.В. Тарасюк [6] розглядає методологічні основи контролінгу та розробляє практичні рекомендації щодо його впровадження в управління торговельними мережами.

Проте потребує уваги дослідження механізм проведення оцінки якості фінансового контролінгу.

Метою статті є дослідження мети і завдань фінансового контролінгу, інструментів його проведення, визначення способів удосконалення системи фінансового контролінгу на підприємствах, запропонувати модель визначення якості фінансового контролінгу і як результат, запропонувати підсумкову шкалу, яка дозволить оцінити ефективність існуючої системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні використання контролінгу на підприємстві є тим засобом, який дозволяє керівництву й акціонерам отримати необхідну інформацію. Прийняття управлінських рішень користувачами фінансової інформації відбувається шляхом інтеграції процесів її збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації.

Метою здійснення фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання можна вважати формування стратегій та пріоритетів розвитку, аналіз та контроль поточної діяльності, формування оперативних та перспективних планів, прогнозів, кошторисів і бюджетів, аналітичне дослідження причин відхилень фактичних результатів.

Основними цілями фінансового контролінгу можуть бути:

- забезпечення оптимального рівня ліквідності;
- підтримка платоспроможності в довгостроковому періоді;
- забезпечення рентабельності.

Підприємство може одним з основних завдань контролінгу вважати забезпечення належного рівня рентабельності при збереженні його ліквідності. Тому спеціалістам з контролінгу необхідно визначати, чи існує залежність між показниками поточної ліквідності та рентабельності власного капіталу.

Підприємства можуть організовувати контролінг по-різному: виокремлювати відділ контролінгу, групу у складі фінансового відділу або створювати тимчасову групу, яка буде виконувати функції контролінгу. Частіше підприємства не виділяють окремі відділи контролінгу, а функції покладають на працівників фінансово відділу, які просто використовують інструменти фінансового контролінгу.

Одним з дійових інструментів фінансового контролінгу є досить популярний та ефективний метод – SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє визначити:

- сильні сторони як переваги будь-якого підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- слабкі сторони як недоліки підприємства серед інших господарських суб'єктів;
- можливості – фактори зовнішнього середовища, використання яких позитивно впливатиме на діяльність підприємства;
- загрози – фактори зовнішнього середовища, які можуть погіршити діяльність підприємства [7].

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

На сьогодні існує проблема неефективності системи контролінгу, яка вказує на нездатність за допомогою існуючих інструментів контролінгу впоратися з поставленими завданнями. Тому для уникнення небажаних результатів пропонуємо керівництву підприємств звертати увагу на способи вдосконалення системи фінансового контролінгу (табл. 1).

**Способи вдосконалення системи фінансового контролінгу
на підприємствах**

Спосіб	Характеристика
Скорочення часу подання інформації та прийняття рішень	Підприємству слід перейти на щомісячне порівняння запланованих і фактичних показників діяльності, а також вести окремий облік стану справ на підприємстві для того, щоб була можливість щодня приймати необхідні рішення, виходячи з поточного стану справ
Прозорість і достовірність даних	Для того, щоб система фінансового контролінгу вдосконалювалася, необхідно, щоб цифрові дані відповідали дійсності
Використання новітніх технологій	Запровадження нової інформаційної системи, яка б мала модуль «фінансовий контролінг», що сприятиме наданню інформації – від планування бізнесу до аналізу результатів діяльності
Стратегічне планування	Упровадження стратегічного контролінгу, який на основі планування дасть можливість прогнозувати різні явища і процеси
Організація служби контролінгу	Це може бути окрема людина у фінансовому відділі, яка буде виконувати функції контролера, що користуватиметься методологією фінансового контролінгу

Отже, бачимо, що контролінг є важливим компонентом у цілісній системі управління підприємством, оскільки є його ефективним інструментом. Він є окремою системою, що з економічної точки зору розглядається як динамічний процес перетворення та трансформації наявних методів, аналізу, обліку, планування, бюджетування та контролю в єдину систему отримання, опрацювання інформації для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством.

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

Для того щоб фінансовий контролінг був ефективним, необхідно постійно моніторити його якість і удосконалювати інструменти і методику.

Тому пропонуємо застосовувати модель зрілості контролінгу, базовану на анкетуванні власників і менеджерів усіх рівнів управління. Оцінювання ефективності контролінгу пропонується проводити за шістьма вимірами («Етичність контролера», «Компетентність контролера», «Мотивація контролера», «Інформаційне забезпечення контролінгу», «Організація контролінгу», «Функціональність контролінгу» [8]) з використанням параметрів оцінювання за такою шкалою: контролінг не здійснюється – 0 балів, контролінг здійснюється частково – 5 балів, контролінг здійснюється максимально ефективно – 10 балів. Керівництво розробляє анкету, що складається з питань за кожним рівнем зрілості. У табл. 2 подано приблизний перелік напрямів, за якими проводиться оцінка етичності, компетентності і мотивації контролера.

Таблиця 2

**Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві
за напрямками фаховості контролерів**

Етичність контролерів	Компетентність контролерів	Мотивація контролерів
Переконливість і зрозумілість	Своєчасність виконання розпоряджень	Межі прогнозованого рівня витрат
Повага контролера	Фаховість наданих консультацій	Витрати на утримання одного контролера
Поведінка під час дискусії	Сприяння впровадженню інноваційних методів управління	Зростання продуктивності праці контролера
Комерційна таємниця	Підвищення кваліфікації контролером	Щомісячна або періодична мотивація
Об'єктивність до співробітників	Постійне навчання	Легальність заробітної плати
Уникнення внутрішніх корпоративних конфліктів	Атестація контролерів	Організація програм навчання та підвищення кваліфікації контролерів
Визнання помилок	Достатність досвіду практичної роботи	Чи беруть контролери участь у прибутках підприємства?

У табл. 3 подано приблизний перелік напрямів, за якими проводиться оцінка інформаційного забезпечення контролінгу, організації контролінгу і функціональності контролінгу.

Таблиця 3

**Оцінювання рівня зрілості контролінгу на підприємстві
за організаційними напрямками контролінгу**

Інформаційне забезпечення контролінгу	Організація контролінгу	Функціональність контролінгу
Моніторинг зовнішнього середовища підприємства	Положення про організацію діяльності служби контролінгу	Регламент планування і бюджетування
Цілісна система управлінського обліку	Посадові інструкції контролерів	Методики діагностики та аналізу відхилень показників фінансово-господарської діяльності підприємства
Стан автоматизації роботи служби контролінгу	Регламенти основних і допоміжних бізнес-процесів	Консультаційна допомога керівникам усіх структурних підрозділів підприємства
Задовільність управлінсько-облікової інформаційної системи	Порядок і методика контролінгу	Узгодженість цільових показників, планів і бюджетів
Стан оновлення програмного забезпечення	Порядок і методика оцінки ефективності контролінгу	Альтернативні варіанти управлінських рішень

Анкетування проводиться серед власників і менеджерів усіх рівнів управління підприємства, далі отримана інформація узагальнюється та підраховується відповідний рівень зрілості контролінгу за кожним напрямом згідно зі шкалою (табл. 4).

Шкала визначення рівнів зрілості контролінгу

Рівень зрілості контролінгу	Шкала оцінювання, бали
Незадовільний	0–25
Задовільний	26–50
Помірний	51–75
Високий	76–100

Оцінку ефективності функціонування контролінгу на підприємстві пропонуємо розраховувати шляхом визначення суми балів за всіма вимірами:

$$M = \sum_{i=1}^6 a_i, \quad (1)$$

де M – рівень зрілості контролінгу;

a_i – кількість балів за i -м виміром.

Рівень розвитку контролінгу на підприємстві пропонується визначати шляхом зіставлення розрахованого рівня зрілості контролінгу з такою шкалою:

- від 0 до 200 балів – низький рівень;
- від 201 до 400 балів – середній рівень;
- від 401 до 600 балів – високий рівень [8].

Як цільове значення ефективності функціонування контролінгу на підприємстві пропонуємо використовувати зростання рівня зрілості контролінгу за всіма вимірами та доведення його до максимального рівня (600 балів) [8].

Висновки. Фінансовий контролінг являє собою цілісну систему методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту на підприємстві для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів. Одним з дійових інструментів фінансового контролінгу, що використовується у практиці підприємств, є метод SWOT-аналізу, що дає можливість підприємству визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також можливості та загрози. Цей метод є доволі простим і зручним у використанні.

Основними способами вдосконалення системи фінансового контролінгу визначено: скорочення часу подання інформації та прийняття рішень, прозорість і достовірність даних, використання новітніх технологій, стратегічне планування, організація служби контролінгу.

Для того щоб фінансовий контролінг був ефективним, підприємствам необхідно постійно аналізувати методики його проведення, оцінювати якість існуючої системи контролінгу та за необхідності постійно удосконалювати інструменти і методику. Тому запропоновано застосовувати модель зрілості контролінгу, в основі якої лежить анкетування власників і менеджерів усіх рівнів управління. Результати опитування дадуть можливість підрахувати бальні оцінки і визначити рівень зрілості контролінгу. Можливі чотири варіанти рівня зрілості: незадовільний, задовільний, помірний і високий.

Запропонований підхід до розрахунку й оцінки ефективності функціонування контролінгу допоможе керівництву підприємства визначити й оцінювати ефективність контролінгу і встановлювати рівень розвитку контролінгу за напрямками, вчасно виявляти слабкі й сильні сторони контролінгу на підприємстві.

Список використаної літератури

1. Радзівіло І.В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві [Електронний ресурс] / І.В. Радзівіло, І.В. Сіліна // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_46

2. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 [Електронний ресурс] / С.В. Приймак. – К., 2007. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
3. Дзьоба В.Б. Вдосконалення управління на підприємствах машинобудівної промисловості з використанням інструментів контролінгу [Електронний ресурс] / В.Б. Дзьоба. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/vdoskonalennya-upravlinnya-na-pidpriemstvah-mashinobudivnoyi-promislovosti-z-vikoristannyam-instrumentiv-kontrolingu>
4. Савицька О.М. Передумови формування концепції антикризового фінансового контролінгу на підприємстві в контексті розвитку інформаційної економіки [Електронний ресурс] / О.М. Савицька, А.Ю. Скляр. – Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/18367/1/38Savytska.pdf>
5. Коковіхіна О.О. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту [Електронний ресурс] / О.О. Коковіхіна. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/15229339>
6. Тарасюк М.В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М.В. Тарасюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.
7. Череп А.В. SWOT-аналіз діяльності малого підприємництва у період економічної кризи [Електронний ресурс] / А.В. Череп, І.Ю. Нагасць. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/cherep.htm
8. Червякова В.В. Оцінювання ефективності контролінгу на підприємствах автосервісу на основі моделі зрілості / В.В. Червякова // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. – 2013. – Вип. 12. – С. 343–353. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2013_12_41