

ТЕХНОЛОГІЇ КОНТРОЛІНГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. В. РЯБЕНКОВ

(Сумський державний університет)

Анотація. Досліджені методи фінансового контролінгу та розкрито їх значення у контексті реалізації фінансової стратегії на підприємстві. Обґрунтовано доцільність застосування специфічних методів у системах оперативного та стратегічного фінансового контролінгу.

Ключові слова: фінансовий контролінг, методи контролінгу, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

З огляду на розвиток глобалізаційних та інтеграційних процесів виникає необхідність удосконалити та оптимізувати діяльність господарюючого суб'єкта з метою збереження вже існуючих і отримання нових конкурентних переваг. Однією із основних передумов ефективного функціонування підприємства є створення і налагодження організаційної структури, результативність якої забезпечується належним чином організованою системою менеджменту. Важливу роль у сфері управління підприємством покладено на департаменти, що займаються стратегічним і оперативним плануванням, обліком, внутрішнім контролем, оскільки від результатів їх функціонування залежить рентабельність суб'єкта господарювання. Необхідно відмітити, що низка як закордонних, так і вітчизняних науковців у своїх дослідженнях розкривають важливість і необхідність створення на підприємстві служби (відділу, департаменту) фінансового контролінгу, яка, власне, й інтегрує в собі найважливіші управлінські функції (планування, аналіз, облік, контроль). Створення саме єдиного департаменту, який здійснює координацію реалізації зазначених функцій, є надзвичайно ефективним, оскільки саме інтеграція дозволяє синхронізувати окремі етапи фінансової роботи, а також значно скоротити час на прийняття управлінських рішень з одночасним зростанням їх ефективності, оскільки уповноважена особа володіє більш повною картиною, а тому

її рішення є більш об'єктивними та науково обґрунтованими.

Однак справедливо відмітити, що фінансовий контролінг є досить новим поняттям у вітчизняній економічній теорії та практиці, а тому виникає необхідність його ґрунтовного та комплексного дослідження. Варто також зауважити, що у сфері ідентифікації змісту зазначеного поняття науковці дійшли певного консенсусу. Так, у загальному вигляді доцільно розглядати фінансовий контролінг як функціональну систему підтримки фінансового менеджменту, яка передбачає комплексне використання методик та інструментів бюджетування, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення та ризик-менеджменту для оцінки загального фінансового стану підприємства, вчасного виявлення відхилень від запланованих показників і оперативного реагування на вплив негативних факторів і їх своєчасну нейтралізацію з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту [6]. Однак недостатньо дослідженими залишаються методи фінансового контролінгу, а також виникає необхідність їх класифікації з урахуванням специфіки використання, що й обумовлює актуальність обраної теми.

Дослідженням різноманітних аспектів фінансового контролінгу займалися такі науковці: О. М. Кармінський, Н. І. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько [1], О. В. Мелих [2], Н. В. Розумна [5], І. А. Шапіро [7], З. Є. Шершньова [8] та ін., однак необхідно

додатково конкретувати сутність окремих методів фінансового контролінгу, виявити й охарактеризувати нові інструменти фінансового контролінгу, які ще не поширились на теренах нашої держави.

Метою статті є всебічне дослідження та систематизація методів фінансового контролінгу, визначення їх сутності та значення у процесі стратегічного фінансового управління.

Як механізм фінансового менеджменту підприємства фінансовий контролінг являє собою систему, що складається з двох елементів – стратегічного та оперативного контролінгу.

В основу виокремлення цих видів покладено часовий критерій. Так, стратегічний фінансовий контролінг передбачає постановку цілей діяльності на термін від трьох років, використання інструментів комплексного управління, що забезпечують довгостроковий ефект. Метою оперативного контролінгу є реалізація поточних завдань у діяльності підприємства, забезпечення досягнення планового рівня конкретних показників.

Порівняльна характеристика оперативного та стратегічного контролінгу за ключовими ознаками наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика оперативного та стратегічного контролінгу

Ознаки	Стратегічний	Оперативний
Орієнтація	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства	Економічна ефективність і рентабельність діяльності підприємства
Рівень управління	Стратегічний	Тактичний та оперативний
Цілі	Забезпечення стабільності і зростання, проведення антикризової політики та підтримання потенціалу успіху	Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства
Головні завдання	<ul style="list-style-type: none"> • участь у встановленні кількісних і якісних цілей підприємства; • відповідальність за якість стратегічного планування; • розробка альтернативних стратегій; • визначення критичних зовнішніх та внутрішніх умов, які покладено в основу стратегічних планів; • пошук слабких місць; • визначення слабких підконтрольних показників відповідно до стратегічних цілей; • порівняння планових (нормативних) і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень; • аналіз економічної ефективності інноваційно-інвестиційних проектів 	<ul style="list-style-type: none"> • управління процесом планування та бюджетування (поточне та оперативне планування); • визначення вузьких і пошук слабких місць у ході тактичного планування; • визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей; • порівняння планових (нормативних) і фактичних показників підконтрольних результатів і витрат з метою виявлення причин і наслідків відхилень; • аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів; • мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [1].

Практичне застосування як стратегічного, так і оперативного фінансового контролінгу на підприємстві базується на використанні набору методів. Методи, якими оперує фінансовий контролінг, розділяють на три групи: загальнонаукові, загальноекономічні та специфічні.

До групи загальнонаукових методів належать аналіз, синтез, дедукція, індукція, порівняння, моделювання тощо. Серед загаль-

ноекономічних методів, які використовують у системі фінансового контролінгу, слід відзначити аналіз коефіцієнтів, трендовий аналіз, управлінські методи (метод EVA, CVP-аналіз, ABM-аналіз). Що стосується специфічних методів фінансового контролінгу, то їх використання залежить від виду контролінгу.

У системі як стратегічного, так і оперативного управління фінансами застосовуються

загальнонаукові, загальноекономічні методи, однак не менш важливе значення мають і специфічні методи фінансового контролінгу. Складність застосування специфічних методів обумовлена тим, що вони мають досить вузький спектр реалізації і, зазвичай, спрямовані на управління окремим етапом або взагалі процесом у рамках фінансової роботи. Однак, незважаючи на вузьку спеціалізацію, вони потребують від їх виконавця серйозних навичок і вмінь. Варто також зауважити, що ефективність використання специфічних методів фінансового контролінгу значною мірою визначається повнотою розуміння природи та механізму реалізації кожного конкретного методу, що і зумовлює необхідність концентрації уваги на проблемі дослідження сутності та ключових характеристик базових специфічних методів фінансового контролінгу.

Основними класичними специфічними методами фінансового контролінгу є: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, MRP, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат тощо.

Поширеним методом фінансового контролінгу є ABC-аналіз (Activity Based Costing), який передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхів зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою у загальній структурі та диференціацію методів управління ними. Найбільш часто цей метод застосовується для оптимізації витрат на сировину й матеріали, що зумовлено превалюванням їх вартості у складі собівартості продукції підприємств. За аналогією до ABC-аналізу на практиці застосовується XYZ-аналіз оптимізації запасів, у ході використання якого розподіл сировини на групи здійснюється залежно від рівномірності її споживання. Сьогодні реалізація зазначеного методу відбувається за допомогою комп'ютерних програм, прикладом яких може слугувати SAP ERP. За допомогою ABC-аналізу з'ясовується вартість окремих циклів виробництва, забезпечується зростання їх продуктивності та зниження тривалості, тому цей метод можна зарахувати до інструментарію оперативного контролінгу [2].

Крім ABC-аналізу, до основних методів управління витратами можна зараховують такі:

- стандарт-костинг полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними із метою уникнення виникнення невиправданих витрат; у загальному вигляді процедуру стандарт-костингу можна подати у вигляді такого алгоритму: попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат і відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм;

- таргет-костинг – метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу з урахуванням попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги;

- бенчмаркінг витрат – спосіб оцінки стратегій і цілей роботи підприємства порівняно з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку; перевагами бенчмаркінгу витрат є відсутність потреби у створенні власних способів зменшення витрат і вдосконалення процесів діяльності підприємства, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх у зменшенні витрат іншим підприємствам [7].

Важливе місце в оперативному фінансовому контролінзі посідає також автоматизований метод MRP II (Manufacturing Resource Planning), який було розроблено в США. Метою використання стандарту планування ресурсів MRP II є оптимізація потоку матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою мінімізації собівартості виробничого циклу. Наразі це система складається близько із 16 груп функцій, що стосуються різних етапів виробництва, починаючи з моменту планування продажів і закінчуючи оцінкою результатів діяльності, і дозволяє у режимі реального часу коригувати обсяги виробництва порівняно з плановими показниками у зв'язку з коливаннями замовлень [3].

До методів, пов'язаних із управлінням запасами, також зараховують концепцію «точ-

но в строк» (JIT, just in time), яка передбачає синхронізацію процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга в них потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем. Мета концепції «точно в строк» – мінімізація витрат, пов'язаних зі створенням запасів [5].

Портфельний аналіз розглядається як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства оцінити господарську діяльність і прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності інвестування у найбільш прибуткові чи перспективні її напрями, а також скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Варто зазначити, що портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції. У процесі аналізу окремі групи продукції розглядають як відповідні стратегічні бізнес-одиниці, причому кожну з них оцінюють щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

Під час аналізу використовують дві широкі відомі в теорії та практиці портфельні матриці: портфель «зростання ринку – частка ринку» (матриця Бостонської консалтингової групи); портфель «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (матриця Мак-Кінсі). Варто зазначити, що на підставі результатів портфельного аналізу приймаються рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи дезінвестиції, а також визначається стратегія управління ризиками за кожною зі стратегічних бізнес-одиниць [8].

Результати проведеного дослідження свідчать про важливе місце фінансового контролю в діяльності підприємства. Проаналізувавши методи, які можна використовувати в системах оперативного та стратегічного фінансового контролю, відзначимо особливе місце саме специфічних методів, застосування яких покликано на реалізацію конкретних завдань фінансового контролю. Найбільш поширеними серед специфічних методів фінансового контролю, що використовуються на

сучасному етапі розвитку економіки, є ABC-аналіз, XYZ-аналіз, стандарт-костинг, MRP-аналіз, бенчмаркінг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические аспекты построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
2. Мелих О. В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Мелих. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_657/42.pdf. – Назва з екрана.
3. Планування ресурсів виробництва. MRP II (Manufacturing Resource Planning) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ims/ims002.html>. – Назва з екрана.
4. Рибак О. В. Теоретико-методологічні аспекти застосування контролінгу в діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Рибак // Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/280/20.1.pdf?sequence=1>. – Назва з екрана.
5. Розумна Н. В. Актуальні питання маркетингу закупівель, планування потреби матеріальних ресурсів промислового підприємства / Н. В. Розумна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 131–138.
6. Рябенков О. В. Особливості організації системи фінансового контролінгу на промисловому підприємстві в умовах підвищення ризиковості його діяльності / О. В. Рябенков // Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 11–12. – С. 38–43.
7. Шапіро І. А. Характеристика основних підходів до формування системи управління витратами промислових підприємств / І. А. Шапіро // Європейський вектор економічного розвитку. – 2011. – № 1 (10). – С. 263–270.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

А. В. Рябенков (Сумской государственной университет). **Технологии контроллинга реализации финансовой стратегии на предприятии.**

Аннотация. Исследованы методы финансового контроллинга и раскрыто их значение в контексте реализации финансовой стратегии на предприятии. Обоснована целесообразность применения специфических методов в системах оперативного и стратегического контроллинга.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, методы контроллинга, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг.

O. V. Ryabekov (Sumy State University). **Controlling technologies of enterprise' financial strategy realization.**

Summary. Methods of financial controlling is researched in the article and its essence in the context of enterprise' financial strategy realization is mentioned. Implementation of specific operative and strategic controlling methods is substantiated.

Keywords: financial controlling, controlling methods, strategic controlling, operative controlling.