

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

- 1. Концепції контролінгу в теорії і практиці (різні наукові погляди і школи).**
- 2. Фінансовий контролінг у «вузькому» та «широкому» розумінні.**
- 3. Необхідність фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах і чинники, що перешкоджають його впровадженню.**

ПИТАННЯ 1.

У сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства є три концепції поліпшення організації та здійснення фінансового контролінгу.

Таблиця 1

КОНЦЕПЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

№ п/п	НАЗВА КОНЦЕПЦІЇ	ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦІЇ
1	Концепція функції контролю	Контроль пріоритетних напрямів діяльності суб'єкта господарювання
2	Концепція інформаційної функції	Інформаційна підтримка процесу планування та контролю
3	Концепція функції координації	Координація різних підсистем управління

Однією з перших є концепція, за якої фінансовий контролінг зорієнтований на функцію контролю.

У працях американського економіста Р. Хілтона обґрунтовується концепція контролінгу, яка сконцентрована переважно на функції контролю. Учений розглядає контроль як одне з багатьох (хоча й пріоритетних) завдань контролінгу, тоді як багато вітчизняних економістів фактично ототожнюють контролінг з контролем.

Подібний підхід у трактуванні контролінгу застосував І. Бланк та обґрунтував, що фінансовий контролінг — контролююча система, яка забезпечує концентрацію контрольних процедур на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності підприємства. Функція контролю також є пріоритетною в китайській практиці організації контролінгу. Основними інструментами контролю при цьому є аналіз відхилень та аналіз вибіркової сукупності.

Другою сучасною концепцією фінансового контролінгу є те, що він виконує інформаційну функцію. Умовно ця концепція охоплює згадані вище обліково-аналітичну та реєстраційну функції.

Система контролінгу має бути зорієнтована насамперед на інформаційну підтримку процесу планування та контролю. Зміст концепції полягає в тому, що контролінг є елементом системи інформаційного забезпечення підприємства та зорієнтований на збір, обробку та перевірку інформації для прийняття управлінських рішень.

На думку відомого німецького фахівця з контролінгу К. Серфінга, контролінг – система інформаційного забезпечення управлінських рішень на основі планування, контролю, аналізу та розроблення альтернативних заходів з управління виробничо-господарськими процесами на підприємстві.

Згідно з цією концепцією запровадження служби контролінгу на підприємствах та в організаціях зумовлене передусім необхідністю зменшення інформаційної асиметрії між менеджментом та об'єктами управління фінансами.

Концепції контролінгу:

1. *Реєстраційна концепція (виникла на початку XX ст. й активно розвивалася до 30-х років).* Завдання контролера зводилися до реєстрації інформації та надання її керівництву у вигляді звітів.

2. *Обліково-аналітична концепція (почала формуватися під час економічної кризи 30-х років).* Контролери починають аналізувати ефективність підприємства, продукції, підрозділів.

3. *Концепція внутрішньофірмової інтеграції (формувалася в 70-ті роки одночасно з розвитком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва).* Дана концепція розкриває головні завдання, які постали в цей час перед контролерами, а саме — розроблення й інтегрування бюджетів і планів. Це було пов'язано з тим, що великі підприємства за допомогою системи бюджетування намагалися інтегрувати виробництво, постачання, збут, оптимізуючи витрати.

4. *Координаційно-навігаційна концепція (активне становлення розпочалося наприкінці 80-х — на початку 90-х років).* Вона передбачає допомогу менеджменту в розробленні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі запровадження й узгодження показників стратегічного та оперативного рівнів з погляду досягнення результату.

5. *Концепція стратегічної навігації (лише формується і широкого застосування ще не набула)* — постановка й розв'язання завдань інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного менеджменту. Згідно з цією концепцією контролер стає консультантом керівництва в контролі за дотриманням стратегічних цілей, він здійснює інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного менеджменту, а оперативні завдання мають вирішуватися в автоматизованому порядку.

6. *Концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління.* Вона передбачає, що контролінг, як і підприємство в цілому, при визначенні стратегічних та оперативних цілей, оцінюванні отриманих результатів має зважати на інтереси третіх осіб, якими є держава, інвестори, кредитори, соціальні та екологічні інститути, місцева спільнота. Тобто значно більшої ваги набувають зовнішні чинники.

У цьому контексті варто зазначити, що у зв'язку з появою вартісності процесно-орієнтованих концепцій управління підприємством змінюється зміст і значення системи управління фінансами. Ця система перетворюється в інтегровану в інші управлінські аспекти (маркетингу, системи якості, обліку і контролінгу, управління персоналом) модель знань, навиків, умінь, досвіду, корпоративної культури, оптимальних рішень і поведінки в тих чи інших ситуаціях, яка змінюється в часі на вимогу розвитку в режимі безперервного вдосконалення.

При цьому найбільш значимим та відповідальним модулем у фінансовому управлінні була й залишається підсистема фінансового контролінгу.

Й. Вебер убачав сутність фінансового контролінгу в «координації системи управління». Потреба в цьому зумовлюється поділом системи управління на складові: організація, система планування та контролю, інформаційна система, система управління персоналом, система цілей та принципів управління. Однак, як вважав учений, не можна ставити знак рівності між фінансовим контролінгом як функцією координації та системою управління.

Вивчення відповідної літератури свідчить про те, що серед представників різних наукових шкіл немає єдності щодо трактування цілей, сутності та функцій контролінгу. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, одна й та сама дефініція досить часто окремими авторами трактується по-різному, а з другого – один і той самий функціональний інструментарій має різні назви. Аналіз найбільш цитованих американських, західноєвропейських, українських та російських видань дає можливість зробити висновок, що комплекс функцій, спрямованих на інформаційну підтримку менеджменту (фінансового менеджменту) підприємства, різними авторами позначається як «контролінг (controlling)», «управлінський облік (managerial accounting)» або «управлінський контроль (management control)».

Відомі представники **німецької економічної школи** (Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П. Хорват, К. Штайнле та інші) під поняттям «контролінг» здебільшого розуміють систему координації планування та контролю або інформаційної підтримки менеджменту.

Найавторитетнішими представниками **американської школи контролінгу** (управлінського обліку) вважаються Р. Ентоні, К. Друрі, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен. На відміну від німецьких колег у своїх

працях вони оперують здебільшого поняттями «управлінський облік» та «управлінський контроль». Як синонім до зазначених термінів інколи вживається також поняття «контролінг». Вони відстоюють позицію, за якою інформаційне забезпечення менеджменту, планування та контроль є компетенцією управлінського обліку.

В основу ідеї контролінгу, що ґрунтується на пріоритетності функції координації, покладена інтерпретація контролінгу як самостійної підсистеми управління. Ця підсистема спрямована на системоутворювальну та системоінтегровальну координацію: усередині підсистеми управління та між окремими її підсистемами з урахуванням особливостей системи господарювання; на підтримку менеджменту для виконання специфічних завдань координації з урахуванням поставлених цілей. Крім цього, учений розглядає фінансовий контролінг як підсистему управління, яка виконує «орієнтовану на досягнення результату» функцію координації всередині системи управління. Тобто він має на увазі, у першу чергу, координацію планування та контролю, а також інформаційне забезпечення.

Термін «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, контроль. Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах США наприкінці XIX — початку XX ст. У 1931 р. був заснований Американський інститут контролінгу («*Controller's Institute of America*»), який у 1962 р. був перейменований в Інститут фінансового управління («*Financial Executive Institute (FEI)*»). У лютому 1934 р. вперше вийшов у світ журнал «Контролер» («*The Controller*»), який сьогодні видається під назвою «Фінансовий керівник» («*The Financial Executive*»).

Після Другої світової війни контролінг прийшов до Європи. Лідером серед країн Європи з розроблення системи контролінгу стала Німеччина. Були створені спеціальні наукові дослідницькі центри та професійні об'єднання, які розробили наукову базу для системи контролінгу (Академія контролерів). **Сьогодні провідними залишаються дві школи контролінгу (управлінського обліку): американська та німецька.**

Найчастіше вчені виділяють такі функції фінансового контролінгу на виробничому підприємстві:

- координація;
- фінансова стратегія;
- планування та бюджетування;
- бюджетний контроль;
- внутрішній консалтинг;
- методологічне забезпечення;
- внутрішній аудит;
- ревізія;

- прогнозування;
- фінансовий аналіз;
- фінансовий контроль;
- оцінка ризиків;
- система раннього попередження;
- аналіз фінансових відхилень;
- нагляд за виконанням фінансових завдань, які регулює система фінансових норм і показників;
- діагностика серйозних відхилень показників фінансового стану підприємства і суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень для нормалізації фінансової діяльності компанії;
- коригування певних показників внаслідок зміни зовнішнього фінансового оточення, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства;
- отримання фінансових ресурсів, управління ними та їх використання.

Таким чином, **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ** не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю фінансової діяльності й фінансових операцій, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на промисловому підприємстві.

Таким чином, фінансовий контролінг слід визначити як підсистему контролінгу, яка базується на фінансових показниках.

Відповідно **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ** – це сукупність функцій для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства: ліквідності та платоспроможності. Фінансовий контролінг – це багатофункціональна підсистема забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень, яка базується на використанні методів фінансового аналізу та фінансового планування, фінансового контролю, своєчасності, простоті та гнучкості побудови системи фінансового контролінгу.

Таким чином, головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й у забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством. Вважаємо, для систематизації та узагальнення всіх вищенаведених концепцій, принципів, функцій, доцільно запропонувати наступні етапи впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, оскільки система управління підприємства має відповідати умовам сьогодення.

Історичні чинники, що вплинули на розвиток контролінгу:

1. *Епоха «ринку продавця»*, яка породила функціональний менеджмент та управлінський облік. У ці часи контролер був рахівником, який виконував облікові функції і підпорядковувався менеджеру нижчої або середньої ланки.

2. *Епоха «ринку покупця»* обумовила появу стратегічного, фінансового й процесного менеджменту, а також інжиніринг організаційної структури підприємства. Контролер став плановиком-розпорядником командної роботи управлінців і підпорядковується одному з директорів (топ-менеджеру) компанії.

3. *Глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення* вплинула на появу такого виду менеджменту, як «управлінський аутсорсинг». Контролер перетворюється у внутрішнього консультанта з питань економіки підприємства, відносно незалежного, і може дистанціюватися від решти команди управлінців.

4. *Глобалізація фінансових ринків* висунула на перший план «якісне управління» (не «управління якістю») й «управління вартістю для акціонерів». За таких умов контролер перетворюється в технолога з менеджменту і повертається в управлінську команду повноцінним топ-менеджером.

ПИТАННЯ 2.

Існують різні підходи до трактування сутності фінансового контролінгу як суспільної категорії. Так, більшість науковців під означеною категорією розуміють систему фінансового управління розвитком суб'єктів підприємницької діяльності в напрямку прогнозування й планування механізмів та інструментів досягнення стійкого фінансового стану.

Впровадження контролінгу на підприємствах та організаціях показав, що види контролінгу можна класифікувати не тільки за принципом обхвату (стратегічний і оперативний), але і за напрямками діяльності – фінансовий контролінг, контролінг маркетингу, логістики, інвестицій, інноваційних процесів, контролінг персоналу тощо.

Одним з центральних його напрямів у загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, виділяється фінансовий контролінг.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від

передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Водночас **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ** можна інтерпретувати як систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії.

Деякі науковці визначають фінансовий контролінг як філософію менеджменту, стверджуючи, що це мистецтво управління (система управління), спрямоване на визначення майбутнього фінансового достатку підприємства і шляхів його досягнення.

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ не меншою мірою орієнтований також на поточну діяльність підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності прийняття оперативних управлінських рішень. При цьому фінансовий контролінг набуває дедалі більшого значення для поточного управління підприємством, що зумовлено стрімкими змінами умов діяльності як самого підприємства, так і їхніх клієнтів. У таких умовах доцільно вести мову про запровадження фінансового контролінгу, який дасть змогу максимально швидко приймати типові управлінські рішення в онлайн режимі. Це передбачає наявність відповідного програмного забезпечення та розробку спеціальних скорингових методик контролінгу.

У літературних джерелах інколи виділяють фінансовий контролінг як окремий, **вузький сектор контролінгу**. Головне завдання фінансового контролінгу як частини загального контролінгу на підприємстві є забезпечення ліквідності компанії. Головними інструментами фінансового контролінгу, є фінансове планування та фінансовий контроль у розумінні контролю складання та виконання планів.

У вітчизняній теорії і практиці використовується здебільшого широке трактування фінансового менеджменту, фінансової діяльності та фінансового контролінгу.

Так, **фінансовий менеджмент** трактується як процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обороту його грошових коштів. До фінансового менеджменту при цьому відносять широкий спектр завдань, які виходять за межі управління фінансуванням і пов'язані з управлінням прибутку, оборотними та необоротними активами, ризик-менеджментом.

Фінансова діяльність суб'єктів господарювання у широкому розумінні включає увесь комплекс функціональних завдань, здійснюваних фінансовими службами підприємства, пов'язаних із фінансуванням, інвестиційною діяльністю та фінансово-аналітичним і розрахунковим забезпеченням операційної діяльності суб'єкта господарювання.

Детальніший розгляд об'єктів контролінгу дає можливість зробити висновок, що контролінг як такий є підсистемою фінансового управління і забезпечує керівництво підприємства інформацією для прийняття переважно фінансових рішень. Адже пріоритетами контролінгу є стратегічне управління витратами, стратегічне й оперативне планування, фінансова діагностика, управління ризиками, внутрішній контроль, фінансова комунікація, які в сукупності спрямовані на підвищення вартості компанії. Отже, фінансовий контролінг у широкому розумінні включає переважну більшість функцій і завдань, що належать до контролінгу загалом. Цей висновок підтверджує і практика, оскільки на більшості підприємств запроваджено посади саме фінансових контролерів, до компетенції яких належить коло завдань, притаманних контролінгу загалом.

***Фінансовий контролінг у широкому розумінні** — це система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестування, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення вартості компанії.*

ПИТАННЯ 3.

З теоретичного погляду проблематика прийняття фінансових рішень зумовлена двома основними обставинами:

1. Асиметричним розподілом інформації. Наприклад, менеджери децентралізованих підрозділів завжди мають переваги в інформаційному забезпеченні порівняно з центральним апаратом управління; посадові особи підприємства-емітента цінних паперів краще поінформовані про перспективи зростання вартості, ніж сторонні учасники ринку капіталів; підприємство, яке хоче отримати кредит, володіє більш повною інформацією щодо спроможності повернути кредит, ніж кредитор тощо.

2. Конфліктом цілей, що пояснюється суб'єктивними перевагами учасників фінансових відносин та особливостями договорів між ними. Наприклад, менеджери лінійних підрозділів прагнуть отримати максимум ресурсів на вході та витратити мінімум зусиль на виході. Натомість центральний апарат управління стикається з

проблемою розподілу обмежених ресурсів між окремими секторами та низькою ефективністю їх використання.

У зв'язку з недостатнім інформаційним забезпеченням та наявністю конфліктів інтересів ефективність окремих підсистем управління, таких як планування, контроль, управління персоналом тощо, на багатьох підприємствах залишається досить низькою. Фінансовий контролінг завжди доцільно запроваджувати там, де управління перебуває в кризовому стані, а результати фінансово-господарської діяльності не відповідають очікуванням інвесторів.

ОСНОВНІ НЕДОЛІКИ ОКРЕМИХ ПІДСИСТЕМ УПРАВЛІННЯ, ЩО ЗУМОВЛЮЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛІНГУ

Підсистемі «планування» на вітчизняних підприємствах притаманні такі недоліки:

- відсутність стратегічного планування або ж неузгодженість показників оперативних планів зі стратегічними орієнтирами;
- планування здійснюється за принципом «від досягнутого»;
- відсутнє планування цілей компанії, напрямів діяльності і підрозділів або ці цілі не відбиваються в планових документах;
- недосконала система оціночних показників;
- недоліки в організації бюджетування;
- відсутня або неправильно розподілена відповідальність за складання і виконання планів;
- оперативні плани дуже слабо узгоджені між собою та зі стратегічними орієнтирами;
- конфлікти інтересів, які проявляються на стадії складання та виконання планів.

Для внутрішнього контролю характерними є такі недоліки:

- відсутність контролю виконання внутрішніх розпоряджень і документів;
- недосконалість бюджетного контролю;
- неефективність контролю дієздатності ризик-менеджменту.

Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення має такі недоліки:

- основна увага приділяється аналізу бухгалтерської інформації;
- не здійснюється аналіз ефективності діяльності центрів відповідальності;
- керівництву компанії надходить надлишкова аналітична інформація, як правило, у вигляді великих звітів;
- аналітична інформація, надана керівництву, має низьку цінність для прийняття рішень;

- недосконалість методик обліку витрат і результатів;
- відсутній облік витрат за носіями, місцями виникнення і центрами відповідальності;
- некоректний облік витрат у розрізі окремих продуктів;
- відсутній облік результатів діяльності центрів відповідальності.

Систему інформаційних потоків вітчизняних підприємств також не можна вважати досконалою, оскільки часто можна спостерігати:

- дублювання тієї чи іншої інформації;
- дефіцит суттєвої інформації;
- відсутність однозначного розподілу відповідальності за документи;
- несвоєчасність надання інформації;
- інформація може не доходити до адресата;
- отримана інформація не є вичерпною і часто потребує певних уточнень.

На основі систематизації перелічених вище чинників, можна узагальнено назвати **основні причини виділення контролінгу як окремого напрямку економічної роботи на вітчизняних і зарубіжних підприємствах:**

- 1) недостатня скоординованість дій управлінських підрозділів;
- 2) недостатня інформаційна забезпеченість процесу управління;
- 3) недостатня пристосованість керівників до читання і трактування облікових даних;
- 4) недостатня кваліфікація менеджерів у питанні вибору інструментів аналізу, планування, контролю і регулювання;
- 5) недосконала організаційно-функціональна структура, що не відповідає потребам бізнесу.

Отже, нагальною є потреба в координаційній, організаційній, інформаційній і методичній підтримці процесу управління. Саме необхідністю вирішення окресленої вище проблематики зумовлено впровадження систем контролінгу на підприємствах.

Складність упровадження на вітчизняних підприємствах системи фінансового контролінгу пов'язана з низкою таких обставин:

- необхідність внесення організаційних змін у практику роботи підприємства, що вже склалася;
- обов'язкове інтенсивне впровадження сучасних інформаційних технологій, що потребує значних фінансових витрат;

- неоднозначність визначення функціональної області контролінгу/фінансового контролінгу в межах підприємства;
- недостатній досвід практичної реалізації подібних заходів на українських підприємствах;
- відсутність повноцінної системи підготовки відповідних спеціалістів у системі економічної освіти України;
- необхідність ведення довгострокової цільової роботи з даного напрямку.

Як показує практика, запровадження контролінгу на підприємствах супроводжується численними проблемами.

До основних груп чинників, які перешкоджають успішній організації контролінгу на підприємстві, можна також віднести:

- історичні, зумовлені поглядами на ведення бізнесу, непрозорістю, не завжди достатніми економічними знаннями менеджерів;
- психологічні, пов'язані зі скептичними поглядами керівництва на запровадження фінансового контролінгу, результати якого помітні не одразу, а запровадження досить дороге і тривале;
- організаційні, зумовлені відсутністю досвіду формулювання бажаних результатів від впровадження фінансового контролінгу, складністю залучення кваліфікованих працівників до цього процесу;
- методичні, які виникають внаслідок ігнорування потрібної реструктуризації бізнесу, невдалого виділення на підприємстві центрів відповідальності, вибору неадекватних принципів трансфертного ціноутворення, насадження деструктивних мотиваційних моделей, ігнорування потреби створення пакету корпоративних стандартів контролінгу.

Можна відмітити, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).