

ТЕМА 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ЯК НАУКОВОГО НАПРЯМУ

1. Місія, завдання та функції фінансового контролінгу.
2. Підсистеми фінансового контролінгу.
3. Стратегічний та оперативний контролінг у системі фінансового управління.

ПИТАННЯ 1.

МІСІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ (ФК) – організовувати й супроводжувати процес постановки цілей, планування й управління, сприяючи у такий спосіб досягненню цілей підприємства.

Функції ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ **(перший варіант поглядів науковців на класифікацію функцій)**

1. **Функція координації.** Особливої ваги функція координації набуває у процесі планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Виконуючи функцію координації, фінансовий контролінг має забезпечити узгодження:

- дерева цілей із наявними в підприємства фінансовими ресурсами;
- довгострокових планів із визначеними цілями та фінансовою стратегією розвитку підприємства;
- оперативного планування зі стратегічними орієнтирами;
- окремих бюджетів підприємства і зведення їх у єдиний план;
- функцій внутрішнього контролю та планування;
- системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які постають під час аналізу та планування;
- організаційної структури підприємства з виробничими потребами.

2. **Аналітична функція** фінансового контролінгу полягає в розробленні форм аналітичних звітів, що надаються керівництву, визначенні основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства та ступеня впливу різних чинників на розмір кінцевого результату.

3. **Організаційна функція** фінансового контролінгу виявляється у:

- розробленні та вдосконаленні фінансової структури підприємства при виокремленні центрів фінансової відповідальності та визначенні відповідальних осіб;
- розробленні й удосконаленні регламенту планування й бюджетування, а також у доведенні цього регламенту до відповідальних осіб;

- постановці управлінського обліку, упровадженні методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності, продуктами, проектами тощо;
- розробленні й удосконаленні регламенту внутрішньої звітності (*хто, кому і коли* повинен складати і надавати управлінські звіти);
- організації й проведенні у визначені терміни контрольних процедур із виявлення відхилень;
- організації аналітичної роботи в підрозділах компанії, а також у її філіях та дочірніх підприємствах.

4. Консультаційно-методична функція фінансового контролінгу реалізується в процесі надання консультаційної підтримки топ-менеджменту при формуванні стратегії, визначенні цільових показників, складанні бюджетів, при розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та роботи окремих його підрозділів, при удосконаленні систем мотивації й визначенні персональної відповідальності працівників за результати роботи.

5. Інформаційна функція фінансового контролінгу полягає у здійсненні внутрішньої та зовнішньої фінансової комунікації, виходячи з цілей діяльності підприємства, організаційної структури й поточних і можливих потреб.

6. Контрольна функція фінансового контролінгу виявляється в процесі здійснення контролю за досягненням цілей і прогнозів підприємства, реалізація контролю в процесі складання і виконання планів і бюджетів, розрахунок відхилень фактичних значень показників від планових, цільових і бажаних (бюджетний контроль), контроль існуючих на підприємстві внутрішніх і зовнішніх обмежень і ризиків діяльності.

(другий варіант поглядів науковців на класифікацію функцій)

Згідно цим науковим поглядам, функції контролінгу визначаються метою створення системи контролінгу.

У цьому випадку вони поділяються НА ОСНОВНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ.

ДО ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ НАЛЕЖАТЬ ТАКІ:

- *планування процесів господарської діяльності* (логістика, виробництво, збут, інвестування). Для процесу планування створюється нормативно-довідкова база, визначаються обсяг і структура необхідної інформації, розробляються методики складання планів за часом та змістом;
- *облік показників контролінгу на основі методів і критеріїв оцінки діяльності підприємства та його структурних підрозділів*. Для цього визначаються потреби системи управління в необхідній

інформації, розробляється система показників контролінгу та звітні форми для збору та обробки даних;

- *аналіз тенденцій, відхилень від прогнозованих показників.* Для аналізу визначаються контрольовані показники за часом та змістом, знаходяться відхилення методом порівняння фактичних та прогнозованих даних, фактори впливу на відхилення, дається оцінка та інтерпретація відхилень, систематизуються дані з метою виявлення позитивних і негативних тенденцій у роботі підприємства.

ДО СПЕЦІАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ НАЛЕЖАТЬ ТАКІ:

- *інформаційно-аналітичне забезпечення*, метою якого є розробка інформаційної системи, стандартизація документів і реєстрів обліку, комунікаційних зв'язків, організація збору і обробки даних контролінгу. Розробка інструментарію для планування, контролю, аналізу та прийняття рішень, забезпечення менеджерів інформацією (обсяг, зміст, форми, строки, час подання);
- *моніторинг зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство.* До цієї функції входить збір і аналіз даних про ринки (сировини, праці, капіталу, товару), кон'юнктура ринку, конкурентів, ціни, формування досьє на конкурентів, огляди розвитку галузей, участь у виставках та ярмарках тощо.

Функції контролінгу реалізуються завжди в реальних умовах діяльності підприємства, тому ступінь їх прояву та ефективність використання залежить від таких факторів, як:

- масштаб організації;
- фінансовий стан;
- розуміння керівництвом важливості та корисності функцій контролінгу;
- рівень диверсифікації виробництва;
- види діяльності;
- кваліфікація управлінського персоналу;
- рівень економічної роботи;
- місії, філософії бізнесу;
- загальної культури персоналу;
- інших факторів.

Інтегральною функцією контролінгу є координація зусиль кожного підрозділу підприємства і відділу управлінської системи на досягнення цілей, які ставить перед собою підприємство у виробничій, фінансовій та управлінській діяльності. Для цього потрібні:

- координація зусиль менеджерів різних рівнів на досягнення загальної мети;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;

- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи для управління підприємством.

Необхідність створення системи контролінгу обумовлена підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, що в свою чергу вимагає:

- посилення уваги до прогнозування майбутнього стану об'єктів;
- прискорення реакції суб'єктів управління на зміни у діяльності підприємства, що досягається на основі відстеження відхилень від довгострокових планів за допомогою певного набору показників і виявлення тенденцій;
- розробки та постійного коригування стратегічних прогнозів і планів розвитку підприємства.

Завдання ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ:

- забезпечує прозорість результатів, фінансів, процесів і стратегій, сприяючи досягненню вищої ефективності;
- координує підцілі й підплани в межах єдиного цілого й організовує систему внутрішньофірмової звітності;
- організовує процес постановки цілей, планування й управління для орієнтації співробітників, які приймають рішення, на цілі компанії;
- забезпечує збір необхідних даних та інформації;
- створює й обслуговує контролінгові системи.

Основні завдання контролінгу полягають в тому, щоб реалізувати головну мету, принципи та функції на практиці.

В галузі планування завдання контролінгу формулюють таким чином:

- створення нормативної бази для прогнозування розвитку фірми;
- сприяння розробникам стратегічних планів у визначенні цілей організації та напрямків розвитку;
- координація робіт з планування і складання бюджетів;
- участь у визначенні кількісних і якісних параметрів роботи підприємства на стратегічний період;
- узгодження проміжних цілей і планів та складання загальних стратегічних планів.

У галузі обліку завдання контролінгу вимагають:

- створення сучасної системи інформаційного забезпечення та звітності задіяних у стратегічному процесі управління відповідальних осіб;
- визначення специфічних потреб менеджерів у необхідній інформації та звітності;
- періодичного подання інформації щодо відхилень фактичних значень показників від планових;

- подання керівництву підприємства звітів з поясненням факторів, що спричинили відхилення;
- аналіз відхилень та обговорення із зацікавленими особами.

В галузі інформаційно-аналітичного контролінгу необхідно:

- розробити архітектуру інформаційної структури;
- відібрати показники, носії інформації та канали їх передачі;
- визначити контрольні точки господарської та фінансової діяльності;
- скласти схему збору і систематизації найбільш значимих даних для прийняття рішень;
- розробити інструментарій для планування, обліку, контролю, аналізу і прийняття рішень;
- консультувати, менеджерів з питань функціонування системи контролінгу.

До КАТАЛОГУ функцій та завдань фінансового контролера на підприємстві слід віднести такі (табл. 1).

Таблиця 1

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

ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТНІ ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Фінансовий менеджмент	Фінансовий контролінг
Забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів у відповідному фінансовому періоді	Моніторинг умов залучення фінансових ресурсів
Ефективне використання сформованого обсягу фінансових ресурсів	Розподіл і використання ресурсів у відповідності з реальними потребами
Оптимізація грошових потоків підприємства	Визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків
Забезпечення максимізації прибутку	Створення центрів відповідальності і здійснення діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства
Зниження рівня ризику	Створення інтегрованої системи управління ризиками
Підтримка фінансової рівноваги	Використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства

ПИТАННЯ 2.

Сучасний фінансовий контролінг є дуже складною системою і координує, крім фінансів, менеджмент, персонал, маркетинг, логістику та практично всі бізнес-процеси підприємства. При цьому, охоплюючи всі функціональні блоки підприємства, фінансовий контролінг інтегрує діяльність різних підрозділів для досягнення оперативних (тактичних) і стратегічних фінансових цілей.

Слід зазначити, що запровадження високорезультативної системи фінансового контролінгу на вітчизняних підприємствах доцільно починати з розробки (перегляду) стратегії і тактики фінансової політики. Далі доцільно формувати стратегічну та оперативну складові системи фінансового контролінгу. І нарешті, потрібно постійно вносити суттєві організаційні зміни у практику діяльності підприємств в контексті визначення структури служби фінансового контролінгу і її місця в загальній системі управління підприємством.

Пріоритетними завданнями при розробленні фінансової політики підприємств є розв'язання таких стратегічних завдань:

- досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємства для власників, інвесторів, кредиторів;
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства; створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів.

На вирішення зазначених завдань, в свою чергу, і повинна бути спрямована система фінансового контролінгу, основними об'єктами регулювання якої є:

- фінансові потоки підприємства,
- витрати,
- ризики,
- інвестиційні проекти,
- персонал,
- господарські процеси, що зумовлює виділення певних видів (або підсистем) фінансового контролінгу.

Таблиця 1

ПІДСИСТЕМИ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Підсистеми фінансового контролінгу	Об'єкти	Аналітичний інструментарій
Підсистема стратегічного контролінгу		
Контролінг ризиків	Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства, фінансові та операційні ризики діяльності	SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв; метод аналогій; метод Монте-Карло; експертний метод
Інвестиційний контролінг	Інвестиційні проекти	Статичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків; дискримінантний аналіз; аналіз життєвого циклу продукту; аналіз відхилень; сценарії та математичні моделі
Контролінг витрат	Структура витрат підприємства	Облік за центрами витрат; розподіл витрат за об'єктами; стандарт-кост; директ-кост; таргет-костинг; кайзен-костинг (зниження витрат до певного цільового рівня); калькулювання на основі діяльності; диференційний аналіз витрат; CVP-аналіз і маржинальний аналіз; методи економіко-математичного

		моделювання витрат; аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту; бенчмаркінг
Підсистема оперативного контролінгу		
Контролінг фінансів	Фінансові ресурси, ліквідність і платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність	Методи фінансової діагностики; аналіз відхилень; аналіз структурних зрушень; факторний аналіз
Контролінг поведінки персоналу	Персонал, система мотивації, продуктивність праці	Показники оцінки ефективності діяльності персоналу та системи мотивації
Контролінг логістичних систем	Інформаційні та фінансові потоки, що супроводжують рух матеріальних потоків підприємства	Аналіз ланцюга формування вартості продукції; оцінювання і всебічний контроль якості; система постійного вдосконалення (кайзен); аналіз оптимального розміру замовлень; планування завантаження потужностей та збуту

Тобто виділяють наступні підсистеми ФК:

1. Контролінг фінансів.
2. Контролінг логістичних систем.
3. Контролінг поведінки.
4. Контролінг витрат.
5. Контролінг ризиків.
6. Інвестиційний контролінг.

Перші три підсистеми відносяться до оперативного ФК, останні три до стратегічного ФК. Розглянемо підсистеми детальніше.

Під **контролінгом фінансів** мається на увазі фінансовий контролінг у вузькому розумінні. На відміну від фінансового контролінгу, який спрямований на інформаційну підтримку та координацію фінансових рішень у цілому, контролінг фінансів включає систему координації та інформаційної підтримки фінансового планування, оперативного фінансового контролю та забезпечення ліквідності.

Контролінг ризиків є ще однією необхідною підсистемою фінансового контролінгу на підприємстві. Безперервне виявлення й визначення кількісних значень ризиків, побудова системи контролю й управління важливі не лише для фінансових, а й для всіх інших типів ризиків (операційні, комерційні, технологічні та ін.).

Контролінг поведінки спрямований на підбір адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності менеджменту всіх рівнів, а також розроблення дієвих систем мотивації з метою спрямування діяльності окремих індивідуумів на досягнення цілей підприємства.

Контролінг витрат дає можливість: ефективно управляти витратами для забезпечення конкурентоспроможності продукції через цілеспрямоване зниження її собівартості на етапах планування та виробництва, а звідси і реалізаційних цін; забезпечувати безперервне економічне зростання підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах через покращення життєвого циклу продукції; надавати об'єктивну інформацію для складання бюджетів підприємства; приймати ефективні управлінські рішення.

Інвестиційний контролінг являє собою інтеграцію інвестиційної діяльності та контролінгу і спрямований на: оптимізацію інвестиційних витрат; максимізацію прибутку та зростання рентабельності підприємства за рахунок експлуатації інвестиційних об'єктів, зокрема інноваційного спрямування; збільшення тривалості життєвого циклу підприємства за рахунок підвищення його конкурентоспроможності та швидкої реакції на тенденції розвитку ринку. Метою інвестиційного контролінгу є досягнення оптимального співвідношення між мінімізацією істотних інвестиційних витрат і максимальним рівнем дохідності в результаті їх реалізації.

Метою **логістичного контролінгу** є координація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, а також оптимізація фінансових ресурсів, що використовуються для забезпечення логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2

УЗАГАЛЬНЮЮЧІ ІНСТРУМЕНТИ ОКРЕМИХ ПІДСИСТЕМ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ (аналогічний підхід)

Підсистема фінансового контролінгу	Об'єкт	Інструменти
Контролінг витрат	Витрати	облік за центрами витрат; розподіл витрат за об'єктами; стандарт-кост (нормативний облік); директ-костинг; калькулювання на основі діяльності; диференційний аналіз витрат; маржинальний аналіз; аналіз чутливості; методи економіко-математичного моделювання витрат; аналіз і калькуляція життєвого циклу продукту; бенчмаркінг; функціонально-вартісний аналіз; бюджетування витрат.
Контролінг фінансів	Фінансові ресурси. Ліквідність. Рентабельність. Вартість	методи оперативної та стратегічної фінансової діагностики; планування з використанням BSC; аналіз відхилень; бюджетування на основі діяльності; бюджетування з нуля; цільове бюджетування; гнучке планування, ковзне бюджетування; економетричні методи.

Контролінг ризиків	Фінансові та операційні ризики діяльності	SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв; бенчмаркінг; метод аналогій; метод Монте-Карло; аналіз сценаріїв; експертний метод.
Інвестиційний контролінг	Інвестиційні проекти	статичні та динамічні методи інвестиційних розрахунків; дискримінантний аналіз; аналіз життєвого циклу продукту; аналіз відхилень; сценарії та математичні моделі.
Контролінг логістичних систем	Інформаційні та фінансові потоки, що супроводжують рух матеріальних потоків підприємства	аналіз ланцюжка вартості; оцінювання і всебічний контроль якості; система постійного вдосконалення; ABC, XYZ-аналіз; аналіз оптимального розміру замовлень (EOQ); планування завантаження потужностей; аналіз вузьких місць.
Контролінг поведінки	Персонал. Система матеріального стимулювання персоналу. Ефективність персоналу, Підрозділів.	управління за центрами відповідальності; показники оцінки ефективності діяльності; системи мотивації.

На практиці завжди існує тісний взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання завжди домінує питання оперативної здійсненності або навпаки – оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при зневазі стратегічної постановки питання. Цей взаємозв'язок завжди носить фундаментальний характер.

Одним із факторів, який перешкоджає повноцінному функціонуванню підсистем фінансового контролінгу та швидкому реагуванню на запровадження інноваційних інструментів фінансового контролінгу, виступає відсутність служби фінансового контролінгу на підприємстві та регламентації її діяльності. Окремі її завдання виконуються тією чи іншою мірою різними посадовими особами підприємства, повноваження яких в цій сфері не мають чіткого окреслення. Тому доцільним є врахування досвіду і досягнення провідних підприємств України і світу. Існує кілька відомих підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства.

Головна різниця між ними полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору (директору з економіки). Найпоширенішими варіантами організаційного підпорядкування служб фінансового контролінгу є:

1) створення такої служби в складі фінансово-економічного блоку і підпорядкування заступнику генерального директора з економіки та фінансів (або фінансовому директору);

2) служба фінансового контролінгу є самостійним підрозділом, який, у свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору підприємства;

3) створення окремих аналітичних структур у межах функціональних сфер діяльності підприємства, які найчастіше підпорядковані фінансовому директору.

У світовій практиці перший варіант застосовується в США, де контролінгові функції здійснюються бухгалтерією та фінансовою службою. В американській практиці контролер – це менеджер департаменту бухгалтерського обліку, який разом з казначеєм підпорядковується фінансовому директору. Для європейського фінансового контролінгу характерна більш глибока спеціалізація.

Загальну результативність системи фінансового контролінгу на підприємстві можливо оцінити за допомогою дослідження ключових показників та характеристик діяльності підприємства через механізм поглибленого аналізу зазначеної системи (табл. 3).

Таблиця 3

Механізм проведення поглибленого аналізу функціонування системи фінансового контролінгу на підприємстві

I. Формування аналітичної групи та інформаційного і програмного забезпечення для проведення аналізу системи фінансового контролінгу на підприємстві		
II. Проведення процедури поглибленого аналізу функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві		
Етапи та елементи аналізу	Перелік аналітичних дій	
Попередній скринінг підприємства	Проведення інтерв'ю з топ-менеджментом підприємства, анкетування ключових співробітників підприємства	
1. Аналіз бізнес-моделі підприємства	Аналіз цілей та напрямів діяльності підприємства з відображенням основних проблем. Які виникають при її організації, а також її слабких та сильних сторін	
2. Оцінка стратегічної позиції та перспектив розвитку підприємства	Аудит основної стратегії підприємства, аналіз поточного стану основних функціональних компонентів стратегії підприємства і їх відповідності загальній стратегії, виявлення перспективних можливостей та загроз діяльності підприємства	
3. Діагностика фінансового стану підприємства	Оцінювання структури і динаміки майна підприємства, складу і ефективності використання основних і оборотних активів, аналіз фінансової стійкості. Платоспроможності та ліквідності підприємства, дослідження рівня і структури собівартості кінцевої продукції та динаміки прибутку і рентабельності, оцінка ймовірності банкрутства	
4. Аналіз наявної системи управління на підприємстві	організаційні структури підприємства	Аналіз особливостей і типу організаційної структури; аналіз розподілу відповідальності; аналіз організації виконання робіт
	стилю керівництва	Експертне оцінювання існуючих методів управління; аналіз системи мотивації на підприємстві та дієвості мотиваційних інструментів
	інформаційних потоків та технологій, що підтримують процес управління	Аналіз взаємодії функціональних підрозділів та інформаційних потоків між ними; аналіз документообігу між підрозділами; аналіз рівня амортизації процесів обліку, аналізу, планування і контролю

5.Аудит структури і якості кадрів, ефективності діяльності персоналу	Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства та його мотивація	Аналіз кадрової структури підприємства (чисельність, професійний і посадовий оклад співробітника, динаміка прийому на роботу, посадового зростання, звільнення; індивідуальні цінності та очікування; відповідальність за результати професійної діяльності
III. Складання зведеної матриці результатів поглибленого аналізу системи функціонування фінансового контролінгу на підприємстві		
IV. Підсумкова інтерпретація отриманих результатів та формулювання загальних висновків і рекомендацій з приводу підвищення ефективності функціонування системи фінансового контролінгу		

Головною метою такого аналізу є встановлення факту: чи вдається менеджменту підприємства та службі фінансового контролінгу трансформувати стратегічні цілі в чіткий план оперативної діяльності підрозділів і ключових працівників, а також оцінювати результати їх діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою підтримання на високому рівні найважливіших фінансових показників.

Необхідно додати, що наведена в таблиці 3 процедура проведення поглибленого аналізу функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві передбачає використання показників комплексної оцінки діяльності підприємства за такими напрямками:

- 1) ринкові показники, що віддзеркалюють взаємини з клієнтами і замовниками, положення підприємства на ринку;
- 2) показники внутрішніх процесів, які характеризують ефективність використання основних засобів, рівень техніки і технологій, специфіку управління підприємством та особливості розробки стратегії його діяльності;
- 3) фінансові показники;
- 4) показники діяльності персоналу, що характеризують працівників підприємства, їх здібності та дисциплінованість.

З вищезазначеного випливає, що наявний у підприємства потенціал розвитку визначається сукупністю факторів, а саме: особливостями організації діяльності підприємства, його конкурентоспроможністю та стратегією розвитку; виробничим потенціалом підприємства; станом фінансових показників діяльності підприємства і її фінансового забезпечення; ефективною організаційною структурою, високою якістю менеджменту і наявністю кваліфікованого персоналу.

Відповідно, організаційна модернізація системи фінансового контролінгу на підприємстві має охоплювати такі основні напрями:

- 1) визначення в рамках сформованої фінансової політики підприємства стратегічних цілей і способів їх досягнення;
- 2) побудова системи стратегічного планування та прогнозування з урахуванням оптимального поєднання інтересів власників, менеджерів і працівників підприємства;
- 3) формування складу служби фінансового контролінгу, визначення її місця в ієрархії управління підприємством і характеру

взаємодії з іншими службами, затвердження положення про її діяльність й посадових інструкцій її співробітників;

4) розробка основних методів збору необхідної інформації, форм, строків її надання та обробки, створення формалізованої системи документообігу;

5) виділення системи показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та моніторингу результативності діяльності персоналу (KPI);

6) вибір методик обліку та аналізу необхідного спектру показників діяльності підприємства, розробка складу, змісту і формату звітності для служби фінансового контролінгу;

7) вибір програмного продукту для інформаційної та аналітичної підтримки оперативного і стратегічного фінансового контролінгу, автоматизація роботи служби фінансового контролінгу;

8) введення в дію механізмів контролю виконання поставлених стратегічних цілей і завдань підприємства;

9) визначення проблемних ситуацій, що вимагають коригуючих дій;

10) своєчасне запровадження новітніх інструментів фінансового контролінгу й постійне вдосконалення існуючої моделі системи фінансового контролінгу.

Роль системи фінансового контролінгу в управлінні підприємством полягає в орієнтації на обов'язкове досягнення поставлених цілей, серед яких головна – стійкий фінансовий стан.

Фінансовий контролінг є складною конструкцією, яка об'єднує в собі різні елементи функцій управління і використовує їх в рішенні задач оперативного та стратегічного характеру; контролінг повинен забезпечувати синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства перед прийняттям рішень у теперішньому часі й майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення фінансових проблем, що постають перед ним; тільки обгрунтована організаційна модернізація системи фінансового контролінгу дозволить повноцінно використовувати потенціал контролінгу та своєчасно освоювати його інноваційний інструментарій.

Остання має вирішувати наступні головні завдання: підвищення якості і достовірності діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, обов'язкове прогнозування його майбутнього фінансового стану; регулярний перегляд етапів, термінів, конкретних завдань, що мають бути виконані в рамках системи фінансового контролінгу; оцінювання вартості та економічного ефекту від запровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві.

ПИТАННЯ 3.

Залежно від цілей, виконуваних функцій та інструментарію фінансовий контролінг поділяють на **стратегічний та оперативний**.

Стратегічний контролінг – це комплекс функціональних завдань, інструментів і методів з координації стратегічного планування та контролю для забезпечення довгострокового управління фінансами, вартістю та ризиками. Часовий горизонт стратегічного контролінгу є необмеженим.

Завдання стратегічного контролінгу:

- обґрунтування стратегічних напрямів діяльності підприємства та виявлення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей та розроблення фінансової стратегії підприємства;
- постановка та підтримання на належному рівні системи ризик - менеджменту;
- довгострокове фінансове планування;
- довгострокове управління вартістю підприємства;
- стратегічне управління витратами;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Фінансова стратегія, цільові орієнтири, концептуальні заходи та ресурси, визначені в рамках стратегічного контролінгу, є базою оперативного фінансового контролінгу.

Мета оперативного фінансового контролінгу – підтримка системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства, які мають корелювати з кількісними та якісними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу.

На відміну від стратегічного контролінгу, який зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін, оперативний фінансовий контролінг має спиратися на дослідження таких співвідношень, як «доходи – витрати» та «грошові надходження – грошові видатки».

Таблиця 4

РОЗМЕЖУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ

Ознака	Стратегічний контролінг	Оперативний контролінг
Об'єкт	Вартість підприємства	Доходи, витрати, прибуток підприємства
Орієнтація	Адаптація підприємства до факторів зовнішнього середовища	Забезпечення економічності бізнес - процесів на підприємстві
Рівень планування	Стратегічне планування	Тактичне та оперативне планування, бюджетування
Акценти	Шанси/ризики Сильні/слабкі сторони	Доходи/витрати. Грошові надходження/ видатки
Цільові величини	Забезпечення життєздатності, конкурентоспроможності потенціалу розвитку, вартість підприємства	Кількісні показники прибутку, Cash flow, ліквідності
Інструменти	Система збалансованих показників, таргет - костинг, метод ABC, трансфертні ціни, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, аналіз життєвого циклу продукту, побудова дерева цілей, GAP-аналіз, PIMS-аналіз	Бюджетування, бюджетний контроль, фінансовий аналіз, репортинг, CVP-аналіз, директ-костинг