ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Поняття та види грошових потоків підприємства.

2. Розрахунки грошових потоків підприємства.

3. Системи контролю за грошовими потоками.

1. **Поняття та види грошових потоків підприємства**

Грошові кошти є одним з вагомих факторів, що визначають фінансове по­ложення підприємства, його життєдіяльність. Від ефективного управління гро­шовими коштами залежить безперебійний процес проведення запланованої гос­подарської діяльності підприємства, а збої в організації грошових потоків зумо­влюють до неможливості їх продовження.

Поняття грошових коштів тісно пов’язане з поняттям грошових потоків. Але ототожнення даних економічних категорій є помилковим, так як грошові потоки відображають рух коштів при здійсненні господарських операцій, тобто процес отримання та витрачання грошей, а грошові кошти − це доходи і надхо­дження, що акумулюються в грошовій формі на рахунках підприємств. Активи грошові − це сума коштів, які перебувають у розпорядженні підприємства на певну дату і є його активами у формі готових засобів оплати (тобто у формі аб­солютної ліквідності). В умовах ринкової економіки грошові кошти є найбільш обмеженим ресурсом у здійсненні фінансово-господарської діяльності підпри­ємства. Адже успіх підприємства визначається спроможністю керівництва мобілізувати наявні вільні кошти і ефективно їх використовувати у господарської діяльності підприємства.

Грошовий потік − це надходження (доданий грошовий потік) і витрачання (від’ємний грошовий потік) коштів у процесі здійснення го­сподарської діяльності підприємства.

Грошовий потік підприємства − це рух коштів при здійсненні господарських операцій, тобто процес отримання та витрачання грошей у безготівковій чи готівковій формах. Різниця між сумою припливу і відтоку коштів за певний період нази­вається чистим грошовим потоком. Чи­стий грошовий потік - це показник, який характеризує обсяг формування влас­них фінансових ресурсів підприємства за рахунок внутрішніх резервів (чи ефект інвестування у вигляді суми капіталу, що повертається інвесторові)

Грошові потоки підприємства − це сукупність розподілених у часі надходжень та виплат грошових коштів, що формуються в ході господарської діяльності.

Швидкість обігу грошей − це показник того, наскіль­ки швидко відбувається перехід грошей від одного суб’єкта грошових відносин до іншого в обслуговуванні економічних операцій за певний період. Швидкість обігу грошей показує, скільки разів у середньому за рік (за період) певна гро­шова одиниця витрачається на купівлю товарів і послуг.

Управління грошови­ми потоками є одним з найважливіших елементів в діяльності фінансового ме­неджера і полягає в: обліку руху коштів; аналізі грошових потоків за даними бухгалтерської звітності; оцінці впливу грошових потоків на фінансову стій­кість підприємства; визначенні резерву готівки для підтримки нормальної пла­тоспроможності; прогнозуванні майбутніх грошових потоків.

За видами витрачання коштів підприємством вирізняють такі вихідні грошові потоки, як:

* оплата рахунків постачальників;
* погашення кредиторської заборгованості;
* нарахування та виплата заробітної плати;
* сплата податків, збо­рів та інших обов’язкових платежів;
* погашення банківських кредитів;
* виплата відсотків за позиками;
* виплата страхових премій за договорами страхування;
* викуп облігацій підприємства;
* придбання необоротних активів (основних засо­бів, нематеріальних активів);
* здійснення фінансових інвестицій, роялті (винаго­рода за використання або за надання права на використання) об’єкта права інте­лектуальної власності;
* виплата грошових дивідендів;
* викуп корпоративних прав;
* інші грошові витрати.

Концепція трактування сутності та класифікації внутрішніх джерел фінансування, з позицій руху грошових коштів, застосовує показник Cash-flow (чистий грошовий потік). Наявність достатньої величини операційного Cash-flow дає можливість підприємству фі­нансувати інвестиції за рахунок внутрішніх фінансових ресурсів, своєчасно ви­конувати фінансові зобов’язання, забезпечувати виплату дивідендів.

Основними складовими успіху ефективного управління грошовими кошта­ми є: формування залишків грошових коштів у необхідних розмірах з ураху­ванням їх резерву; покращення оперативного управління особливо з точки зору збалансованості надходжень і витрат грошових коштів; контроль за виконан­ням фінансових планів за місяць і квартал у частині витрат грошових коштів підприємства.

Ефективність управління грошовими потоками визна­чається впливом цього процесу на платоспроможність підприємства, швидкість обороту обігового капіталу, обсяги залучених коштів та кредиторську заборго­ваність, а в кінцевому результаті на рентабельність підприємства та його конку­рентні позиції. Практична реалізація складових управління грошовими потока­ми дає змогу певною мірою знайти компроміс між необхідністю підтримувати певний обсяг грошових коштів для забезпечення ліквідності підприємства і ба­жанням інвестування тимчасово вільних коштів для забезпечення їх дохідності

Етапи управління грошовими потоками підприємства нами наведено на рис. .1.



Рисунок 1. Етапи управління грошовими потоками підприємства

Будь-яке підприємство спираючись на управління грошовими потоками, повин­но враховувати дві обставини, які включають одна одну. Це підтримання пото­чної платоспроможності додаткового прибутку від інвестування тимчасово ві­льних грошових коштів. Одним із основних завдань управління грошовими ак­тивами є оптимізація сукупного їх залишку з метою забезпечення рентабельно­сті та ефективності використання.

Управління грошовими потоками підприємства − одна із головних функцій фінансового менеджменту, реалізація якої спрямована на синхронізацію і вирівнювання грошових надходжень і ви­трат та підтримання платоспроможності підприємства.

Таким чином, основною метою управління грошовими потоками підпри­ємства в процесі його фінансово-господарської діяльності є раціональне форму­вання і використання грошових потоків, яке сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу та збалансуванні фінансово-господарської ді­яльності підприємства.

1. **Розрахунки грошових потоків підприємства**

Грошові кошти відносяться до високоліквідних активів банку. Грошові кошти та їх еквіваленти не беруть безпосередньої участі в забезпеченні вироб­ничого циклу, а служать для забезпечення негайних зобов’язань підприємства. Проте, розмір цих активів також потребує відповідного нормування.

Грошові кошти − це готівкові та безготівкові кошти на кореспондентських рахунках в банківських установах, які використовуються для здійснення поточних опера­цій.

Найбільш розповсюдженими моделями для визначення оптимальних роз­мірів грошових коштів на рахунку вважають модель Баумоля та модель Міллера-Орра. Модель Баумоля дає можливість аналітично виразити залежність між залишком грошових коштів та витратами на його утримання.

Мо­дель Баумоля − це алгоритм, що дозволяє оптимізувати величину грошових ак­тивів підприємства залежно від обсягів його платіжного обороту. Всі кошти надходять від реалізації товарів та послуг, і відразу підприємство може їх використовувати в короткострокові цінні папери. Якщо запас грошових активів закінчується, тоді підприємство продає частину цінних паперів і тим самим поповнює запас грошових коштів до початкової величини.



де: С - оптимальна сума грошових коштів на рахунку; F - витрати по конвертації грошових коштів на цінні папери; Т - середня сума потреби в гро­шових коштах протягом періоду (рік, квартал, місяць); r - дохідність коротко­строкових цінних паперів.

Середній запас грошових коштів складає С/2, а зага­льна кількість угод по конвертації цінних паперів в грошові кошти дорівнює:



Загальні витрати по реалізації такої політики управління грошовими ко­штами складуть:



Перший доданок в цій формулі представляє собою прямі витрати, другий − втрачена вигода від зберігання коштів на поточному рахунку замість того, щоб інвертувати їх у цінні папери.

Модель Баумоля використовується у випадку, коли у зв’язку з невизначе­ністю майбутніх платежів важко розробити детальний план надходження і ви­трат грошових коштів. Згідно з цією моделлю поповнення грошових коштів шляхом конвертації високоліквідних цінних паперів потрібно здійснювати в той момент, коли повністю використано запаси грошових коштів.

Модель Міллера-Орра розроблена М. Міллером і Д. Орром у 1966 році і передбачає таку логіку дій фінансового менеджера: залишок грошових коштів на поточному рахунку хаотично змінюється доти, доки не досягне верхньої ме­жі. Як тільки це відбудеться, підприємство починає купувати достатню кіль­кість короткострокових цінних паперів з метою повернути запас грошових кош­тів до визначеного нормального рівня (точки повернення).

Модель Міллера-Орра є більш прийнятною з практичного погляду, оскі­льки враховує непередбачені коливання залишку грошових коштів на рахунку, що є характерним для підприємств, які не можуть точно спрогнозувати щоден­ний рівень надходжень та витрат.

 Модель Міллера-Орра - це алгоритм, що лежить в основі дюпонівської системи інтегрально­го аналізу ефективності використання капіталу підприємства, розроблена фір­мою „Дюпон” (США), згідно з якою коефіцієнт рентабельності використання активів є добутком окремих часткових фінансових коефіцієнтів.

Отже, дюпонівська система інтегрального аналізу ефективності викорис­тання капіталу підприємства, передбачає розкладення показника „коефіцієнт рентабельності власного капіталу” на ряд фінансових коефіцієнтів його форму­вання.

При побудові моделі Міллера-Орра використовується процес Бернулі - стохастичний (випадковий) процес, в якому надходження і витрачання грошей від періоду до періоду є незалежними випадковими подіями. Залишок коштів на рахунку хаотично змінюється до тих пір, поки не досягає верхньої межі. Як тільки це відбувається, підприємство починає купувати достатню кількість цін­них паперів з метою повернути запас грошових коштів до нормального рівня. Якщо запас грошових коштів досягає нижньої межі, то підприємство продає цінні папери і поповнює запас грошових коштів до нормальної межі.



де: S - розмір варіації залишку грошових коштів на поточному рахунку; F - витрати по конвертації грошових коштів в цінні папери; V - варіація щоденного надходження коштів, яка розраховується на підс­таві статистичних даних; r - щоденна дохідність короткострокових цінних паперів.



де: Zh - верхня межа грошових коштів на поточному рахунку; Zl - нижня межа грошових коштів на рахунку.

Вихідні положення моделі Міллера-Орра передбачають наявність визна­ченого страхового запасу та певну нерівномірність у надходженні та витрачанні грошових коштів, а відповідно і залишку грошових активів. Мінімальна межа формування залишку грошових активів приймається на рівні страхового залиш­ку, а максимальний - на рівні трьохкратного розміру страхового залишку.

Якщо запас грошових коштів досягає нижньої межі, у такому випадку ви­падку підприємство продає цінні папери і у такий спосіб поповнює запас гро­шових коштів (до нормального рівня). Реалізація моделі здійснюється в такі на­ступні етапи: встановлюється мінімальна величина грошових коштів, яку доці­льно постійно мати на поточному рахунку; за статистичними даними визнача­ється варіація щоденного надходження коштів на поточний рахунок; визнача­ються витрати на конвертацію грошових коштів у цінні папери і витрати, які пов’язані зі зберіганням грошових коштів на поточному рахунку, або рівень втрати альтернативних доходів від зберігання грошових коштів; визначається розмах варіації залишку грошових коштів на поточному рахунку або діапазон коливань між мінімальним і максимальним значенням. З цією метою застосо­вують наступну формулу:



де: S - діапазон коливань суми залишку грошових коштів між мінімаль­ними і максимальними значеннями; о - дисперсія щоденного обсягу грошового обороту (квадрат середньоквадратичного відхилення).

Управління грошовими потоками підприємства нерозривно пов’язано із стратегією самофі­нансування, що є найкращою в сучасній фінансово-господарській діяльності підприємства. Грошові потоки від активів підприємства повинні дорівнювати сумі грошових потоків кредиторів, плюс грошові потоки акціонерам або влас­никам підприємства.



Ця формула представляє собою тотожність грошових потоків і свідчить про те, що грошові потоки від активів підприємства дорівнюють коштам, ви­плаченим постачальникам капіталу підприємства.

Поточна вартість грошових потоків визначають за формулою:



де: t - період виникнення витрат і надходжень; n - число тимчасових інтервалів; r - ставка дисконтування.

Якщо ТС > 0, то угода ефективна. Якщо ТС < 0, то угода не ефективна. Після вибору ставки дисконтування визначаємо коефіцієнт дисконтування.



де: KD - коефіцієнт дисконтування.

Поточне управління грошовими коштами передбачає використання пото­чних заходів, спрямованих на оптимізацію цих коштів через вплив на фінансо­вий цикл підприємства.



де: FS - тривалість фінансового циклу; BS - виробничий цикл; DOS - період обороту дебіторської заборгованості; KOS - період обороту кредиторської заборгованості.

Собівартість реалізованої продукції = собівартості залишків готової продукції на початок періоду + собівартість залишків

Для розгляду питання руху грошових коштів використовують прямий і непрямий методи обліку грошових потоків підприємства. Ці методи розрізня­ються між собою повнотою уявлення даних про грошові потоки підприємства, початковою інформацією для розробки звітності та іншими параметрами. Ре­зультати розрахунку суми чистого грошового потоку (ЧГП) по операційній, ін­вестиційній і фінансовій діяльностях дозволяють визначити загальний його розмір по підприємству в звітному періоді.

Цей показник розраховується за формулою:



де: ЧГПп - загальна сума чистого грошового потоку підприємства за пе­ріод, що розглядається, тис. грн; ЧГПо - сума чистого грошового потоку підприємства по операційній ді­яльності, тис. грн; ЧГПі - сума чистого грошового потоку підприємства по інвестиційній ді­яльності, тис. грн; ЧГПф - сума чистого грошового потоку підприємства по фінансовій дія­льності, тис. грн.

По інвестиційній діяльності сума чистого грошового потоку в узагальне­ному вигляді розраховується як різниця між сумою реалізації окремих видів не­оборотних активів, так і фінансових інвестицій і сумою їх придбання в звітному періоді. По фінансовій діяльності сума чистого грошового потоку визначається як різниця між сумою фінансових ресурсів, залучених із зовнішніх джерел, і сумою основного боргу, а також дивідендів (відсотків), виплачених власникам підприємства.



де: Роз, Рна, Рдфі - сума реалізації основних засобів, що вибули, немате­ріальних активів, довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю підприємства; Рва - сума повторної реалізації викуплених власних акцій; Дп - сума дивідендів, одержаних підприємством по довгостроковим фі­нансовим інструментам інвестиційного портфелю; Поз, Пна - сума придбаних основних засобів і нематеріальних активів; АНКБ - сума приросту незавершеного капітального будівництва; Пдфі - сума придбаних довгострокових фінансових інструментів інвести­ційного портфелю; Ва - сума викуплених власних акцій підприємства; Двк - сума додатково залучених зовнішніх джерел власного (акціонерно­го) чи пайового капіталу; Ддк - сума додаткових довгострокових кредитів і позик; Дкк - сума додатково залучених короткострокових кредитів і позик; БЦФ - сума коштів від безоплатного цільового фінансування; Вобд - виплати основного боргу по довгостроковим кредитам; Вобк - виплати основного боргу по короткостроковим кредитам і пози­кам; Дза - сума дивідендів, виплачених акціонерам на вкладений капітал.

Основним джерелом грошових надходжень підприємства є виручка від реалізації продукції (робіт, послуг). Прогноз грошових надходжень від реаліза­ції продукції охоплює: визначення попиту та можливих обсягів продажу проду­кції (розробка асортиментної політики); обґрунтування рівня цін, що забезпе­чить реалізацію та рентабельність продукції (розробка стратегії ціноутворення); обґрунтування плану виробництва продукції, визначення необхідного обсягу трудових і матеріальних ресурсів, виробничих потужностей (розробки корпора- тичної стратегії); розрахунки грошових надходжень від реалізації продукції. Обяг продажу продукції визначають за формулою:



де: РП - плановий обсяг реалізації продукції: ЗПп і ЗПк - сума запасів не­реалізованої та реалізованої продукції на початок і кінець планового періоду; ТП - загальний обсяг продажу товарної продукції в плановому періоді.

Всі складові величини обсягу продажу продукції для вирахування виручки оцінюються в цінах: залишки на початок планового періоду - в діючих цінах періоду, який передує плановому; товарний випуск продукції та залишок на кі­нець планового періоду - в цінах планового періоду.

Для цього застосовують наступні формули для розрахунку:



де: КЗп - кількість залишків нереалізованого і реалізованого товару на початок планового періоду; КЗк - кількість залишків нереалізованого і реалізо­ваного товару на кінець планового періоду; Ц - оптова ціна за одиницю виробу у періоді, який передував плановому; Цпл - планова оптова ціна за одиницю то­вару; Об - обсяг реалізації товару в плановому періоді.

До основних факторів, що визначають зміну вартості грошей у часі від­носять: інфляції (інфляційні процеси знецінюють отриманий в майбутньому прибуток); ризик (невизначеність зменшує вартість грошей, яку можна отрима­ти в майбутньому періоді); ліквідність (норма прибутку, яку інвестор отримає в майбутньому - як компенсацію за втрату ліквідності, є винагородою).

Дисконтування - процес визначення сучасної, приведеної до теперішньо­го часу величини нарощеної суми капіталу, тобто процес вираження майбутніх вартісних характеристик у вигляді еквівалентних їм у теперішній час вартісних величин.

Компаундування - це процес визначення величини нарощеної або майбу­тньої суми капіталу.

Майбутня вартість грошей ( FV ) - та сума, на яку мають змінитись че­рез визначений час кошти, які вкладені в теперішній час під відповідний відсо­ток. Теперішня (поточна, приведена) вартість грошей ( PV ) - це сума майбут­ніх грошових надходжень, приведених до сучасного моменту, з урахуванням відсоткової ставки.

Коефіцієнт нарощування (компаундування) - це майбутня вартість однієї грошової одиниці, залишеної на рахунку під відсоткову ставку на певний пері­од, вказує у скільки разів виріс первісний капітал протягом даного періоду.

Коефіцієнт дисконтування (приведення) - це поточна вартість однієї грошової одиниці за певний період часу, приведена з урахуванням визначеного відсотку за кожний такий період, а також вказує у скільки разів зменшиться майбутня сума капіталу.

Майбутня вартість - це вартість капіталу через певний період часу з ура­хуванням певної процентної ставки. Майбутню вартість розраховують за фор­мулою складного процента:



де: Sn - майбутня вартість, Co - початкова сума капіталу, k - відсоткова ставка за період, n - кількість періодів.

В нинішніх ринкових умовах головним регулятором виробництва виступає прибуток на весь авансований протягом певного періоду власний або позиковий капітал. В умовах ринкової економіки суб’єкти підприємницької діяльності на­ділені правом самостійного визначення ціни на продукцію, яку вони виробля­ють. Наявність цього права зумовлює виникнення цінової конкуренції між то­варовиробниками. Кожен з них намагається продати власний вироблений то­вар, зберегти, а за можливості й розширити свою нішу на ринку і тим самим зміцнити на ньому своє становище.

Ціна за цією концепцією матиме такий вигляд:



де: Ц- ціна 1 т продукції, грн; Сп - нормативна по галузі собівартість 1 т продукції, грн; Нс - середня норма прибутку в галузях, %; Овф - середньорічна вартість авансованого капіталу в основних виробни­чих фондах на 1 т продукції, грн; О - оборотні кошти на рівні собівартості 1 т продукції (без амортизації), грн; К - період обігу авансованих у поточні затрати оборотних коштів, років.

Отже, найбільш адекватним у цьому випадку видається застосування роз­рахунку ціни за загальновідомою „ціною виробництва”, що базується на засто­суванні норми прибутку, на основі якої визначають економічно обґрунтовану масу прибутку.

Норма прибутку - це виражене у відсотках відношення прибутку, одержа­ного за певний період часу (звичайно за рік), до вкладеного капіталу, що забез­печив його одержання.

Вважаємо, що кожне підприємство може розробити власну політику та стратегію у ціноутворенні і досягти максимальної ефективності виробництва. Зміна ціни відбувається під дією низки ціноутворювальних факторів.

У ринковій економіці найважливішими серед них є: суспільна ціна вироб­ництва, співвідношення попиту й пропозиції, темпи інфляції і купівельна спроможність грошей, ступінь державного адміністративного й економічного регулювання цін, стан цінової та нецінової конкуренції, ступінь монополізації виробництва на ринку.

Таким чином, система ціноутворення передбачає ефективне формування ціни при плановій собівартості та визначеному прибутку, яка повинна покрива­ти всі витрати підприємств.

Адже тільки правильно визначена ціна дасть можливість товаровиробнику бути конкурентоспроможним як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках і мати постійну фінансову стабільність.

Грошовий потік найбільш ліквідний із оборотних активів підприємства. Грошові кошти - це основний вид фінансових активів, які представляють со­бою кошти в національній чи іноземній валюті, платіжні та грошові документи, а також цінні папери, які можна легко реалізувати.

Отже, правильне управління грошовими коштами - це одна з найбільш важливих задач фінансового менеджменту.

Таким чином, управління грошовими потоками дозволяє підприємству ефективно визначити обсяг ліквідних коштів, здійснити оцінку притоку і відто­ку грошових коштів які емітуються у відповідній циркулюючій системі, ритмі­чності здійснення операційного циклу підприємства.

**3. Системи контролю за грошовими потоками**

Система контролю за грошовими потоками є одним із важливих компо­нентів в організаційній структурі підприємства. Адже від ефективної системи контролю здійснюється відповідний внутрішній контроль за грошовими акти­вами підприємства.

Внутрішній контроль грошових активів являє собою організований підп­риємством процес перевірки виконання всіх управлінських рішень в області їх­нього формування з метою реалізації розробленої політики їхнього розвитку, намічених показників та поточних і оперативних планів. В останні роки в країнах з розвиненою економікою на практиці набула подальшого розви­тку нова прогресивна система фінансового контролю, яка застосовується в бізнес-структурах і називається контролінгом.

На сучасному етапі розвитку науки з управління підприємством контролінг розглядається як спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка включає планування, інформаційне забезпечення, контроль, координацію та внутрішній аудит.

В загальному розумінні контролінг є виразом іншомовного погодження від англійського ,,to control ” сутність якого управління, контроль, спостере­ження. Як елемент системи управління він був запроваджений на підприємствах США в кінці XIX століття.

Досягнення поставленої мети фінансового контролінгу пов’язано з вирі­шенням ряду поточних завдань на тих, чи інших напрямках управління діяльні­стю підприємством (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрямки концентрації фінансового контролінгу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Функціональні блоки | Концентрація завдань |
| Оперативність і якість управління | Координація інформаційного забезпечення. Вдосконалення якості планування. |
| Фінансова спроможність | Організація планування соціально-економічного розвитку. Координа­ція розробки фінансової стратегії підприємства. |
| Фінансове прогнозування та планування | Розробка і вдосконалення методів планування і прогнозування. Здійс­нення процесу планування. Розробка і забезпечення бюджетування. |
| Внутрішній облік і контроль | Забезпечення управлінського обліку і державної звітності. Аналіз фі­нансово-господарської діяльності. Розробка заходів за нейтралізації ризиків та недоліків. Звітність про виконання бюджетів, пропозиції щодо вдосконалення діяльності. |
| Методичне забезпечення діяльності підприємства | Розробка рекомендацій, інструкцій, методичних вказівок для структу­рних підрозділів. Здійснення консультативного забезпечення щодо фі­нансування, планування, інновацій тощо. |
| Внутрішній аудит і ревізія | Контроль за дотриманням фінансової дисципліни, документообігу, службових повноважень. Проведення внутрішніх перевірок і ревізій. Заходи із забезпечення збереження власності. |

В основному його роль, як фінансового контролінгу, використовувалась у складі методів фінансового менеджменту.

Пізніше його функції і компетенція розширились, набули ознак системи методів і інструментів управління.

В другій половині XX століття контролінг почав стабільно функціонувати на підприємствах країн з найбільшим розвитком економіки.

На сучасному етапі розвитку науки з управління підприємством контро- лінг розглядається як спеціальна саморегулююча система методів та інструмен­тів яка включає планування, інформаційне забезпечення, контроль, координа­цію та внутрішній аудит.

Особливість контролінгу в тому, що ця служба не приймає рішення, а здійснює їх підготовку, підтримку і контроль за виконанням.

Для того, щоб менеджмент був раціональний спочатку служба контролін- гу опрацює відповідну інформацію, яка у формі належних документів (звіти, прогнози тощо) подається зацікавленим споживачам.

В залежності від напрямків концентрації контролінг розрізняють за вида­ми, одним з яких є фінансовий контролінг.

Вид і місце контролінгу в організаційній структурі підприємства в основ­ному характеризується його підпорядкованістю.

Служба контролінгу може бути підпорядкована керівнику підприємства чи фінансовому директору.