



УДК 338.242.2

**FINANCIAL CONTROLLING AS AN EFFECTIVE MECHANISM
FORMING STRATEGIC SOLUTIONS OF ENTERPRISES
ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ
СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Dem'yanenko O.M./Дем'яненко О.М.

ORCID: 0000-0002-4734-4244

National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kiev Politechnic Institute»,
Kiev, prospect Peremogy 37, 03056

Національний технічний університет України «Київський Політехнічний Інститут ім. Ігоря
Сікорського», Київ, проспект Перемоги 37, 03056

Анотація. В роботі розглядаються основні елементи побудови ефективного механізму формування стратегічних рішень на підприємстві. Досліджено контролінг як систему управління кінцевими результатами запланованих на підприємстві заходів. Розглянуто фінансовий контролінг поряд з іншими видами контролінгу. Визначено функції, завдання, принципи та основні етапи побудови системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Ключеві слова: фінансова стратегія, контролінг, управління, ефективність, конкурентоспроможність, фінансова діяльність, механізм, управління.

Вступ.

Необхідною умовою успішного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі є розроблена фінансова стратегія, яка являє собою детально опрацьовану концепцію ефективного залучення і використання фінансових ресурсів, та спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Основний текст

В системі основних функцій стратегічного фінансового менеджменту важлива роль належить проведенню контролю реалізації розробленої фінансової стратегії.

Стратегічний фінансовий контроль - це організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх стратегічних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії [2].

Стратегічний фінансовий контроль в найповнішій його формі здійснюється на основі впровадження на підприємстві ефективної комплексної системи управління, яка має назву контролінг.

Контролінг - це система управління досягненням кінцевих результатів діяльності підприємства. Контролінг дозволяє встановити контроль за досягненням як стратегічної (довгострокової), так і оперативної (тактичної, поточної) мети підприємства. Відповідно до мети формуються два напрями контролінгу: стратегічний контролінг та оперативний контролінг.

Сутність оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного управління поточною метою підприємства, яка може бути визначена як прибутковість і ліквідність.

Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживання підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, який може бути



охарактеризований як шанси і ризики [5].

Основне призначення контролінгу полягає в орієнтації системи управління підприємством на досягнення поставленої мети. Контролінг при цьому являє собою складну конструкцію, об'єднуючи в собі різні елементи функцій управління і використовуючи їх у вирішенні задач оперативного і стратегічного характеру [1].

В загальній системі контролінгу, організованого на підприємстві, одним з центральних його блоків виділяється фінансовий контролінг.

Однією з основних цілей фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг вирішує цілий ряд функціональних завдань.

Фінансовий контролінг є регулятивною системою управління, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням, внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства та своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачуваних, а також прийняття оперативних управлінських рішень, направлених на нормалізацію фінансової діяльності підприємства [3].

Як видно з визначення, фінансовий контролінг не обмежується рамками тільки внутрішнього фінансового контролю, а служить дієвим механізмом формування, реалізації і корегування всіх основних стратегічних рішень у сфері фінансового менеджменту.

Серед функцій фінансового контролінгу основними є: спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою стратегічних фінансових нормативів; вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених стратегією; діагностування по розмірам відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і значного зниження темпів його фінансового розвитку; розробка оперативних управлінських рішень стосовно нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і цільових нормативів; коректування при необхідності окремих стратегічних цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Побудова системи фінансового контролінгу на підприємстві базується на певних принципах, основними з яких є: направленість системи фінансового контролінгу на реалізацію розробленої фінансової стратегії підприємства; багатофункціональність фінансового контролінгу; орієнтованість фінансового контролінгу на кількісні стандарти; відповідність методів фінансового контролінгу специфіці методів фінансового аналізу і фінансового планування; своєчасність операцій контролінгу; гнучкість побудови контролінгу; простота побудови контролінгу; економічність контролінгу.



З врахуванням перерахованих принципів варто зробити висновок, що фінансовий контролінг на підприємстві повинен будуватися за наступними основними етапами: визначення об'єкту контролінгу, формування системи пріоритетів контрольованих стратегічних показників; розроблення системи кількісних стандартів контролю; побудова системи моніторингу показників, які включаються у фінансовий контролінг; формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень.

Система контролінгу підсилює вартісні орієнтири керівництва підприємством шляхом розподілу сфер діяльності підприємства на центри відповідальності у вигляді центрів прибутковості, центрів затрат та центрів інвестицій; аналізу відділом маркетингу конкурентоспроможності та місця підприємства на ринку, постійного збору ринкової інформації; циклічно завершеного циклу планування, який включає оперативне бюджетування — помісячне, поквартальне, річне; інвестиційне, середньострокове та стратегічне планування; оперативного аналізу відхилень від виконання бюджетів; розрахунку та розгляду вартісних показників [2].

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності не завантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, стає наявною дебіторська заборгованість, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу [4].

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань, як визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства; визначення стратегічних факторів успіху; визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства; впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін); визначення горизонтів планування; довгострокове фінансове планування; довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників; забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами [5].

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху.

Висновки.

В сьогоденні ринкових умовах для забезпечення прибутковості і рентабельності підприємства, для стабільності його діяльності та можливостей розвитку в довгостроковій перспективі необхідно детально розробити фінансову стратегію підприємства, ефективна реалізація якої допоможе



підприємству підвищити свою фінансову стійкість, платоспроможність та інвестиційну привабливість.

Процес розробки фінансової стратегії має складатися з ряду взаємозв'язаних етапів. Останнім етапом розробки і реалізації фінансової стратегії є фінансовий контролінг, основне завдання якого полягає в забезпеченні відповідності прийнятих положень фінансової стратегії з тими положеннями, що реально можуть бути реалізовані, виявлення в розробленій стратегії можливих помилок і недоліків та забезпечення досягнення поставлених цілей.

Фінансовий контролінг є одним з етапів, що мають надзвичайно великий вплив на формування етапів фінансової стратегії підприємства. Без ефективно розробленої системи фінансового контролінгу неможливо розробити і реалізувати з максимальним ефектом фінансову стратегію підприємства, оскільки в рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля підприємства концентруються на виконанні таких основних завдань, як визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства, стратегічних факторів його успіху, стратегічних цілей підприємства і розробка його фінансової стратегії.

Література:

1. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства // Вісник. – 2010. – № 1 (11). – С. 46 – 50.
2. Зоріна О. А. Проблематика трактування контролінгу. // Статистика України. – 2011. – № 1. – С. 40 – 44.
3. Коковіхіна О. О. Необхідність фінансового контролінгу як системи ефективного управління діяльністю підприємства залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 196 – 199.
4. Одноволик В. І. Контролінг – сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 127 – 130.
5. Терещенко О. О., Стащук Д. М., Савчук Д. Г. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу») // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117 – 126.

References:

1. Zadorozhna, R. P. (2010), "Controlling as a concept of management enterprise financial and economic activities, *Visnyk*, vol. 1, pp. 46 – 50.
2. Zorina, O. A. (2011), "Problems of controlling interpretation", *Staty`sty`ka Ukrayiny`*, vol. 1, pp. 40 – 44.
3. Kokovixina, O. O. (2012), "Need of financial controlling as a systems of effective management of activities of the railway transport enterprise", *Visnyk ekonomiky` transportu i promy`slovosti*, vol. 38, pp. 196 – 199.
4. Odnovoly`k, V. I. (2009), *Controlling – the modern concept of ensuring stable development of enterprise, Aktual`ni problemy` ekonomiki*, vol. 6, pp. 127 – 130.



5. Tereshhenko, O. O., Stashhuk, D. M. and Savchuk, D. G. (2011), *The current state and perspective of financial controlling development (to results of the Ukrainian-Russian "round table")*, *Finansy` Ukrayiny`*, vol. 2, pp. 117 – 126.

Abstract. *The paper considers the main elements of building an effective mechanism for the formation of strategic decisions in the enterprise. The concept of financial control and its influence on implementation of strategic decisions at the enterprise are considered. Controlling is investigated as the system of management of the final results of the measures planned at the enterprise. The financial controlling along with other kinds of controlling is considered. The functions, tasks, principles and main stages of construction of financial control system at the enterprise are determined. The place of financial controlling in the general system of enterprise management is considered.*

Key words: *financial strategy, controlling, management, efficiency, competitiveness, financial activity, mechanism, management.*

Статья отправлена: 04.06.2018 г.

© Дем'яненко О.М.