

УДК 658.012.7

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ КОНРОЛІНГУ

ГОЛОВКО Олена Григорівна,

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: elena.golovko13@gmail.com

ПАЩЕНКО Тетяна Сергіївна,

магістр
Харківського навчально-наукового інституту
ДВНЗ «Університет банківської справи»
e-mail: tatianapashchenko14@gmail.com

Анотація. Розглядається система фінансового контролінгу на підприємстві як концепція успішного управління фінансами. Проаналізовано підходи до визначення сутності дефініції «фінансовий контролінг», визначено завдання фінансового контролінгу. Зазначено основні переваги і недоліки впровадження контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств. Розглянуто етапи впровадження системи контролінгу в діяльність підприємства, охарактеризовано кожний з етапів. Обґрунтовано доцільність упровадження контролінгу на підприємстві.

Проведено моніторинг фінансового стану ПАТ «ХМЗ «Світло Шахтаря», використано спеціальні методи фінансового контролінгу. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні/слабкі сторони, а також можливості/загрози для подальшого розвитку ПАТ «ХМЗ «Світло Шахтаря». Використовуючи ABC-аналіз, доведено важливість певних груп витрат.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, фінансовий стан, завдання фінансового контролінгу, впровадження контролінгу, ABC-аналіз, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. У ринкових умовах успішна діяльність підприємства неможлива без постійного моніторингу динаміки зовнішнього середовища, адаптації цілей діяльності, внутрішнього середовища підприємства. Науково-технічний прогрес, ускладнення технологій виробництва, невизначеність, динамічність

Аннотация. Рассматривается система контроллинга на предприятии как концепция успешного управления финансами. Проанализированы подходы к определению сущности дефиниции «финансовый контроллинг», определены задачи контроллинга. Указаны основные преимущества и недостатки его внедрения в деятельность украинских предприятий. Рассмотрены этапы внедрения системы контроллинга в деятельность предприятия, охарактеризованы каждый из них. Обоснована необходимость внедрения контроллинга на предприятие.

Проанализировано финансовое состояние ПАТ «ХМЗ «Свет Шахтера», использованы специальные методы финансового контроллинга. С помощью SWOT-анализа выявлены сильные/слабые стороны, а также возможности/угрозы для дальнейшего развития ПАТ «ХМЗ «Свет Шахтера». Используя ABC-анализ, доказано важность определённых групп расходов.

Ключевые слова: контроллинг, финансовый контроллинг, финансовое состояние, задачи финансового контроллинга, внедрение контроллинга, ABC-анализ, SWOT-анализ.

розвитку зовнішнього середовища організації, ускладнення внутрішньої структури привели до збільшення обсягів інформації, яка використовується при ухваленні управлінського рішення. За таких умов стає неможливим провадження ефективного управління без застосування контролінгу, який виконує роль посередника

між керівником, що ухвалює управлінські рішення, і джерелами інформації, як внутрішніми, так і зовнішніми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу дослідженню фінансового контролінгу приділили у своїх працях такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як: Т. А. Говорушко, В. Б. Дзьоба, А. Г. Загородній, Л. Г. Ліпич, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, В. В. Папп, С. В. Приймак, І. Б. Стефанюк, О. О. Терещенко, І. І. Циглик та інші.

Виділення нерозв'язаних раніше частин проблеми. У публікаціях повністю не розкрито сутність поняття «контролінг», недостатньо висвітлено проблему можливості впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах, що обумовлює актуальність дослідження.

Мета статті. Вивчення сутності поняття «контролінг» і впровадження системи контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Управління підприємством у сучасних умовах припускає комплексний підхід до розв'язання проблем ефективного функціонування, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Ринкова економіка вимагає від суб'єктів господарювання вдосконалення бізнес-процесів,

орієнтації на розв'язання перспективних проблем, що вимагає постійного прогресу: розроблення і впровадження нових продуктів, технологій, обладнання, методів організації виробництва тощо. Проте варто також надавати серйозну увагу іншим питанням, що лежать, зокрема, у сфері фінансового управління.

До основних завдань фінансового управління підприємством зараховують передусім підтримку рентабельності і забезпечення платоспроможності. І саме такі завдання належать фінансовому контролінгу.

Щодо визначення поняття «контролінг», то найвідомішим є визначення О. Терещенка, який зазначає, що «фінансовий контролінг являє собою функціональний блок фінансового менеджменту, організований у формі спеціальної саморегулюючої системи методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг» [1, с. 235].

Запропоновані різними вченими визначення терміна «контролінг» можна групувати за типом використаного підходу: системного чи процесного (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування змісту дефініції «контролінг»

Автор	Визначення
<i>Процесний підхід</i>	
Загородній А. Г. [2]	Функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформативної функції для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.
Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. [3]	Сукупність методів та процедур, які покликані забезпечити методичну і організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, організування, мотивування, регулювання та контроль.
<i>Системний підхід</i>	
Циглик І. І. [4]	Система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства чи регіону в цілому. Це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.
Приймак С. В. [5]	система інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту.

Примітка. Сформовано за [2—5].

Отже, під контролінгом ми розуміємо концепцію інформаційної й консультаційної діяльності, що забезпечує виживання підприємства на етапах стратегічного й тактичного управлін-

ня, а також передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики підприємства.

Метою фінансового контролінгу є оптимізація результатів фінансової діяльності підприємства через забезпечення оптимального рівня ліквідності, підтримки платоспроможності в довгостроковому періоді, забезпечення рентабельності, максимізацію прибутку і зростання вартості капіталу. Із визначень фінансового контролінгу випливають його завдання. Основними завданнями фінансового контролінгу є: облік витрат, планування витрат, інформаційне забезпечення, контроль за витратами, виявлення відхилень у реалізації планових завдань щодо формування витрат підприємства і розроблення рекомендацій для керівництва щодо ліквідації негативних відхилень.

Таким чином, фінансовий контролінг функціонує як ефективна координаційна система, яка забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем на підприємстві, забезпечуючи контроль фінансової діяльності і фінансових операцій.

Необхідність упровадження контролінгу на підприємстві зумовлена такими причинами: погіршення економічних показників; поява нових цілей в умовах функціонування, що склалися; відсутність узгодження цілей; застарілі методи планування, калькуляції та аналізу, що не задовольняють менеджмент підприємства; відсутність методик обліку та аналізу, невідповідність

вимогам як основа для моніторингу діяльності та ухвалення управлінських рішень; дублювання або відсутність деяких функцій, наявність конфліктних ситуацій при їх виконанні [6, с. 52].

Упровадження контролінгу має низку певних переваг, основні з яких: підвищення якості аналітичної роботи, оскільки нею займаються спеціалісти; підвищення якості обігу інформації між окремими відділами, зростання її прозорості, що забезпечує збільшення контролю за діяльністю всіх структурних підрозділів компанії; комп'ютеризація процесу обробки, зберігання та аналізу різної інформації; підвищення якості аналізу зовнішнього середовища функціонування компанії та виявлення ймовірності настання ризиків, що негативно можуть впливати на її діяльність.

Використання контролінгу принесе підприємству також негативні фактори: зростання витрат на організацію і створення нового відділу, а також подальше його утримання; можливість виникнення конфліктних ситуацій між відділом контролінгу та іншими підрозділами з питань вчасного подання інформації, правильного їх опрацювання; необхідність формування системи дієвого контролю за діяльністю самого відділу контролінгу з метою мінімізувати можливі різні зловживання з боку працівників цієї служби [7, с. 154].

Упровадження контролінгу на підприємстві може відбуватись у трьох напрямках (рис. 1).



Рис. 1. Етапи впровадження контролінгу на підприємстві

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [8].

На першому етапі пропонуємо розробити лише окремі питання, які належать до компетенції служб контролінгу. До цих питань належать:

збір і подання необхідної інформації керівникам вищої ланки управління стосовно виконання ухваленого бюджету, наявності фінансових,

трудовах і матеріальних ресурсів, потенційної можливості підприємства в завоюванні ринків збуту, його місця серед конкурентів тощо.

На другому етапі на основі планово-економічного відділу може бути створено окрему групу працівників, які, окрім основних своїх обов'язків, будуть виконувати обов'язки контролерів за додаткову оплату. Делегування зобов'язань контролінгу може бути покладено і на працівників інших економічних служб.

На третьому етапі можливе створення цілої експертної групи, яка буде займатися питаннями контролінгу. Оскільки обов'язки, які вони будуть виконувати, перевищують ті, що вони виконували раніше, і мають елемент творчого підходу до їх виконання, то й оплата їхньої праці повинна бути вищою. Експертна група розробляє план діяльності й упровадження контролінгу на підприємстві, розподіляє зобов'язання між її виконавцями, розробляє план інформаційних потоків, її склад, стежить за виконанням бюджету та досягненням поставленої мети підприємства тощо.

Таким чином, використовуючи фінансовий контролінг, можна розпочати розв'язання таких проблем, як: неконтрольована дебіторська заборгованість; низька платіжна дисципліна структурних підрозділів; відсутність або слабке управління витратами: недостатнє розуміння структури, причин їх виникнення, економічної виправданості; брак оборотних коштів; низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділів і компанії загалом (розрахунки, наявність фінансових ресурсів тощо); сплата необґрунтовано високих податків; недосконалість (з погляду розв'язання управлінських завдань) системи внутрішньої фінансової звітності [9, с. 32].

Аналізуючи проблеми, які розв'язує система фінансового контролінгу, в Україні очевидна необхідність розвитку контролінгу і його впрова-

дження в діяльність підприємства як самостійної складової системи управління, що є чинником підвищення рівня економічної ефективності комплексу напрямів діяльності підприємства.

На сучасному етапі розвитку підприємства спостерігається кризове становище. Інструментом поліпшення фінансово-господарської діяльності має стати введення нової складової в систему управління — контролінгу.

Для встановлення причин кризового становища потрібно провести оцінку фінансового стану суб'єкта господарювання. Такий аналіз допускає поетапну оцінку різних фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання: структури власних коштів, дебіторської і кредиторської заборгованості, структури активів, оборотних коштів, прибутковості і т. д.

Базою дослідження обрано публічне акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря»» (далі — ПАТ «Світло Шахтаря») — одне з найстаріших машинобудівних підприємств вугільної галузі, основною продукцією якого є вибійні скребкові конвеєри, скребкові перевантажувачі, шахтні дробарки, середні і легкі скребкові конвеєри для проходки і роботи в допоміжних виробках, запобіжні гідравлічні муфти, вибухобезпечні головні акумуляторні світильники, у тому числі оснащені метансигналізаторами, фари для електровозів і навантажувальних машин, товари народного споживання [12].

Щодо фінансово-економічних показників діяльності, то починаючи з 2015 року фінансовий результат діяльності підприємства — збиток.

Під час аналізу показників ліквідності виявлено відхилення від норми коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності, тобто в підприємства недостатньо грошових коштів для того, щоб найближчим часом погасити свої зобов'язання (табл. 2).

Таблиця 2

Показники ліквідності ПАТ «Світло Шахтаря» за 2013—2017 рр.

Показник	Рік					Нормативне значення
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,025	0,001	0,001	0,0004	0,2-0,3
Коефіцієнт покриття	4,453	3,028	2,099	1,839	1,702	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,761	2,590	1,750	1,535	1,401	0,6—0,8
Чистий оборотний капітал	489 616	580 179	585 208	591 491	537 338	

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

Таким чином, для захисту від можливих негативних ризиків ПАТ «Світло Шахтаря» має збільшувати обсяги ліквідних активів і проводити виважену політику щодо залучення зобов'язань.

Для характеристики фінансової стабільності підприємства проаналізуємо показники фінансової стійкості (табл. 3). За даними табл. 3 бачимо, що значення майже всіх показників входять в інтервали нормативного значення. Слід

звернути увагу, що протягом 2013—2016 років значення зменшуються. Бачимо, що частина оборотних активів, які фінансується власним капіталом, зменшується. Підприємство стає все більш залежним від зовнішніх джерел фінансування (зростає коефіцієнт фінансування), а також бачимо, що підприємство на дослідженому етапі фінансово стійке, але загалом рівень платоспроможності та кредитоспроможності знижується.

Таблиця 3

Показники фінансової стійкості ПАТ «Світло Шахтаря» за 2013—2017 рр.

Показник	Рік					Нормативне значення
	2013	2014	2015	2016	2017	
Коефіцієнт автономії	0,799	0,796	0,597	0,523	0,483	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,831	0,734	0,621			0,7—0,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,731	0,645	0,495	0,456	0,412	↑
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,567	0,531	0,417	0,738	0,727	> 0
Коефіцієнт фінансування	0,206	0,367	0,634	0,912	1,068	< 1

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

Усі показники ділової активності підприємства згідно з нормативами повинні мати тенденцію до зростання їхніх фактичних значень. Згідно з розрахунками (рис. 2) майже всі коефіцієнти мають додатне значення і після 2015 року

зростають, окрім коефіцієнта оборотності матеріальних запасів. Причиною цього може бути зменшення обсягів продажів, зниження попиту на продукцію підприємства. Тобто товари залежуються на складах і зростає обсяг НЗВ.

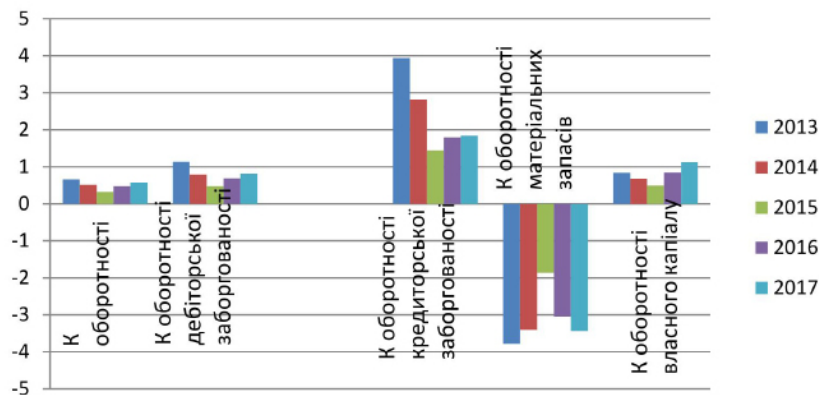


Рис. 2. Динаміка показників ділової активності ПАТ «Світло Шахтаря» за 2013—2017 рр.

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

Найважливішими показниками для оцінки фінансового стану підприємства є показники рентабельності (рис. 3).

Як бачимо з розрахованих показників, ні активи, ні власний капітал не використовувалися

2016 року ефективно, як і діяльність загалом. Сума валового прибутку, що припадає на 100 грн витрат, понесених задля її отримання, становить 0,505 грн. Цей показник (2016 р.) зменшився утричі в порівнянні з 2015 роком.

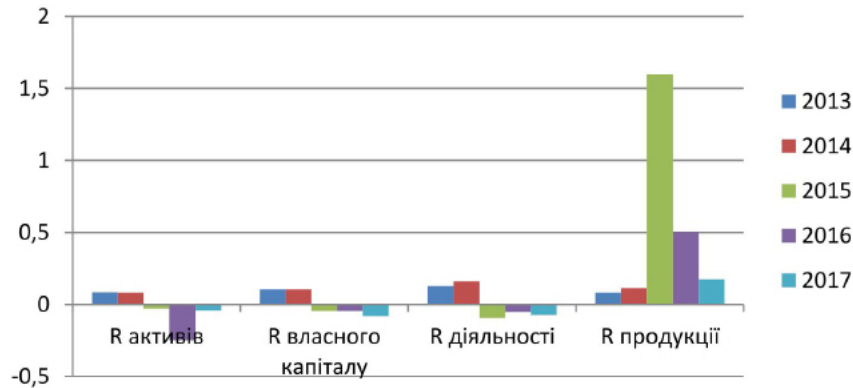


Рис. 3. Показники аналізу рентабельності ПАТ «Світло Шахтаря» за 2013—2017 рр.

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

Систематичний аналіз фінансового стану підприємства, його ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності потрібний ще й тому, що дохідність будь-якого підприємства і величина його прибутку багато в чому залежать від його платоспроможності.

Фінансовий аналіз сприяє оптимізації забезпечення фінансових ресурсів, їх формування і використання, удосконалення поточного та довготермінового планування діяльності, а отже, є

основою для управління фінансами підприємства і для роботи контролерів. Для аналізу фінансової ситуації недостатньо лише використовувати загальні коефіцієнти; доцільно використати спеціальні методи контролінгу (наприклад, SWOT-аналіз та ABC-аналіз витрат).

За допомогою SWOT-аналізу ми виявили сильні/слабкі сторони, а також можливості/загрози для подальшого розвитку ПАТ «Світло Шахтаря» (табл. 4).

Таблиця 4

SWOT-аналіз ПАТ «Світло Шахтаря» за 2017 рік

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Багаторічний досвід роботи на ринку (23 роки) 2. Має сертифікат ISO 9001:2001 3. Широкий асортимент товарів	1. Висока собівартість продукції 2. Слабкий фінансовий потенціал підприємства 3. Основні ринки збуту — країни СНД 4. Високий рівень зношеності основних засобів
Можливості	Загрози
1. Скорочення термінів виробництва продукції 2. Розробка власних антикризових заходів	1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Інфляційні очікування 3. Здорожчання ресурсів для виробництва 4. Скорочення попиту на продукцію 5. Нестабільність грошової одиниці

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

За даними проведеного ABC-аналізу найбільшу увагу ПАТ «Світло Шахтаря» має акцен-

тувати на адміністративні витрати і витрати на збут (табл. 5).

Таблиця 5

ABC-аналіз витрат ПАТ «Світло Шахтаря» за 2017 рік

Найменування	Значення, тис. грн	Питома вага	Накопичена питома вага	Група
Адміністративні витрати	62 756	37,219398	37,2193985	A
Витрати на збут	16 033	9,5088695	46,728268	A

Найменування	Значення, тис. грн	Питома вага	Накопичена питома вага	Група
Інші операційні витрати	87 181	51,705405	98,4336728	С
Фінансові витрати	2 641	1,5663272	100	С
Разом	168 611	100		

Примітка. Розроблено з використанням матеріалів [12].

Таким чином, для ПАТ «Світло Шахтаря» 2017 року найбільш важливими є витрати категорії А (адміністративні та витрати на збут).

В Україні в умовах становлення ринкової економіки багато підприємств зіштовхнулися з проблемами неплатоспроможності, низької ліквідності, збиткової діяльності, а також невизначеністю політичних, економічних і соціальних факторів. Першочерговим завданням для вітчизняних підприємств стає фінансове оздоровлення, яке запобігатиме їхньому банкрутству.

Висновки. На підставі проведеного теоретичного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних науковців було проаналізовано сутність та завдання фінансового контролінгу.

За результатами проведеного аналізу фінансового стану і стійкості ПАТ «Світло Шахтаря» було визначено необхідність впровадження системи фінансового контролінгу на всіх підприємствах як напрям в управлінні, здатний забезпечити ефективність розвитку кожного підприємства.

Список використаних джерел

1. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. — Київ : КНЕУ, 2003. — 554 с.
2. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. — 4-те вид., випр. і доповн. — Київ : «Знання», 2002. — 566 с.
3. Ліпич Л. Г. Контролінг в системі антикризового управління [Електронний ресурс] / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич. — 2012. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_722/72.pdf.
4. Циглик І. І. Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / І. І. Циглик, І. О. Мозіль, Н. В. Кідрякова // Економіка. Фінанси. Право. — 2004. — № 4. — С. 408—411.
5. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 [Електронний ресурс]. — 2007. — Режим доступу : http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe.
6. Говорушко Т. А. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні / Т. А. Говорушко, Д. О. Кроніковський // Економічний часопис — XXI. — 2011. — № 12. — С. 51—53.
7. Шкарлет С. М. Особливості створення служби контролінгу у страхових компаніях / С. М. Шкарлет, М. В. Дубина, М. В. Тунік // Науковий вісник Полісся. — 2016. — № 3. — С. 150—161.
8. Папп В. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства / В. В. Папп, Н. В. Бошота // Молодий вчений. — 2014. — № 11. — С. 90—92.
9. Дзьоба В. Б. Теоретико-методологічна база побудови і використання системи контролінгу / В. Б. Дзьоба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 767. — С. 31—34.
10. Стефанюк І. Б. Зарубіжний досвід запровадження контролінгу в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / І. Б. Стефанюк // Наукові праці НДФІ. — 2005. — № 4. — С. 214—224. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2005_4_26.
11. Матвієнко-Біляева Г. Л. Контролінг виробничої діяльності сучасних підприємств [Електронний ресурс] / Г. Л. Матвієнко-Біляева // Управління розвитком. — 2015. — № 4. — С. 75—79.
12. Офіційний сайт ПАТ «Світло Шахтаря» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.shaht.kharkov.ua/files/index_1.html.