

А. А. Дякон,  
к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Європейський університет

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто методичні підходи щодо формування стратегічного фінансового контролінгу підприємства. Обґрунтована доцільність і необхідність довгострокового фінансового планування та стратегічного управління підприємством на основі удосконалення процесу формування та реалізації фінансової стратегії.*

*The article considers the methodological approaches to the formation of strategic financial controlling enterprise. It was expediency and necessity of long-term financial planning and strategic management on the basis of improving the development and implementation of financial strategy.*

*Ключові слова: фінансовий контролінг, стратегії, ринок, підприємство, управління фінансами, менеджмент.*

### ВСТУП

Фінансові проблеми, що виникають у суб'єктів господарювання, часто зумовлені відсутністю в керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів і нерозумінням місії підприємства. Як наслідок, у підприємства виникають труднощі 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 фінансового контролінгу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Суттєвим внеском на етапі становлення і розвитку фінансового контролінгу як концепції планування, координації, контролю і консалтингу стали роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Ансоффа І., Блауберга І., Манна Р., Майєра Е., Мескона М.Х., Петренка С., Петрова П., Пушкар М.С., Хана Д., Файоля А., Берра Х., Лазарева Е., Кіндрацької Г., Козырева А. та інших.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Метою даної статті є узагальнення сучасного досвіду та розробка рекомендацій щодо впроваджен-

ня стратегічного фінансового контролінгу, що надасть можливість підвищити якість управління фінансовою діяльністю та успішно використовувати стратегії фінансового розвитку підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Під стратегічним фінансовим контролінгом розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений. У рамках стратегічного контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні основних завдань [1]:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;
- впровадження дієвої системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;
- довгострокове фінансове планування: планування прибутків і збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю підприєм-

ства та прибутками його власників;

— забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей і оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного фінансового контролінгу є забезпечення життєдіяльності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Найвний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних і дешевих джерел сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

Впроваджувати систему стратегічного фінансового контролінгу необхідне при виникненні таких проблем [2]:

1) зниження керованості компанією (особливо гостро може відчуватися в холдингах при значній географічній віддаленості підприємств);

2) постійне відхилення від прийнятої стратегії, отримання результату, відсуває досягнення цілей на невизначений час;

3) реалізація нерелевантних, занадто ризикованих інвестиційних проектів, що відволікають грошові кошти від більш стратегічно значимих проектів;

4) слабка контрольованість фінансових потоків, невиконання бюджетів;

5) збільшення операційного ризику (розрахувати досить складно при відсутності явних втрат, але можна провести якісний аналіз).

Стратегічний фінансовий контролінг повинен забезпечувати керівництво підприємства й інших користувачів вагомою інформацією про стратегію підприємства та її зміни.

Стратегічні зміни являють собою комплекс заходів, спрямованих на перетворення всіх основних систем управління фінансовою діяльністю до рівня, що забезпечує повну можливість реалізації передбаченої стратегії фінансового розвитку підприємства.

Масштаби стратегічних змін фінансової діяльності підприємства залежать від досягнутого рівня організації цієї діяльності й фінансових відносин з партнерами, характеру джерел і глибини інформаційної бази прийняття управлінських фінансових рішень, ступеня інноваційності основних фінансових операцій і використовуваних фінансових інструментів, рівня організаційної культури фінансових менеджерів й інших внутрішніх організаційних параметрів.

Підвищення якості управління фінансовою діяльністю в процесі фінансового розвитку підприємства повинне передбачати ефективне впровадження сучасних наукових досягнень у цій сфері діяльності і, у першу чергу, забезпечувати вибір відповідних фінансових інструментів здійснення операцій на фінансовому ринку.

Фінансові інструменти являють собою різноманітні фінансові оборотні документи, що мають грошову вартість, за допомогою яких здійснюються операції на фінансовому ринку.

Оснву фінансових технологій становлять різноманітні види угод та операцій, здійснюваних підприємством на організованому й неорганізованому фінансовому ринку. У процесі розробки стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства основним завданням у цьому пи-

танні є розширення використання сучасних видів угод і операцій на фінансовому ринку й підвищення їхньої ефективності.

Під угодами підприємства на фінансовому ринку розуміються його взаємопогоджувані дії з іншими зацікавленими господарюючими суб'єктами, спрямовані на встановлення, припинення або зміну їхніх прав і обов'язків відносно фінансових інструментів, що обертаються на різних сегментах цього ринку [3].

Угоди, здійснювані підприємством на організованому й неорганізованому фінансовому ринку, характеризуються більшою розмаїтістю видів і класифікуються.

Успішне здійснення стратегічного фінансового розвитку підприємства багато в чому визначається ефективністю організаційного забезпечення фінансової діяльності.

Система організаційного забезпечення фінансової діяльності являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх функціональних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку, прийняття й реалізацію стратегічних фінансових рішень і чітку відповідальність за результати цих рішень.

Формовану в структурі управління підприємством систему зв'язків між різними ланками апарату управління підрозділяють на горизонтальні й вертикальні зв'язки. Горизонтальні зв'язки будуються як однорівневі, а вертикальні — як багаторівневі, що забезпечують ієрархічність керування.

У складі основних напрямів підвищення якості стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства важливе місце належить формуванню, підтримці й розвитку організаційної культури фінансових менеджерів.

Організаційна культура (корпоративна культура, культура підприємства) являє собою систему загальних для всіх співробітників найбільш важливих норм і цінностей у їхньому органічному взаємозв'язку, що визначає орієнтири їхнього поведіння й дій, які забезпечують їх цільову внутрішню інтеграцію й ефективну адаптацію до змін факторів зовнішнього середовища.

Сучасна концепція організаційної культури, розглянута у світлі парадигми стратегічного менеджменту, трактує її як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі функціональні служби підприємства й окремих його співробітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу персоналу на пошук найбільш ефективних шляхів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Важливим аспектом сучасної концепції організаційної культури є те, що вона може формуватися на підприємстві в підрозділі на ряд культур або субкультур. У рамках одного підприємства організаційні субкультури можуть бути побудовані по функціональній, регіональній, ієрархічній та інших ознаках. Однією з таких субкультур може виступати фінансова організаційна субкультура, що відбиває специфіку управління фінансовою діяльністю підприємства [4].

Необхідно також звернути увагу, що управління грошовими активами або залишком коштів та їхніх еквівалентів, що постійно перебуває в розпорядженні підприємства, становить невід'ємну частину функцій загального управління оборотними активами. Розмір залишку грошових активів, яким оперує підприємство в процесі господарської діяльності, визначає рівень його абсолютної платоспроможності (готовність підприємства негайно розрахуватися по всіх своїх невідкладних фінансових зобов'язаннях), впливає на розмір капіталу, інвестованого в оборотні активи, а також певною мірою характе-

ризує його інвестиційні можливості (інвестиційний потенціал здійснення підприємством короткострокових фінансових інвестицій).

Формування підприємством грошових авуарів зумовлене рядом причин, які покладені в основу відповідної класифікації залишків його грошових активів

Сучасний етап економічного розвитку країни характеризується значним уповільненням платіжного обороту, що викликає ріст дебіторської заборгованості на підприємствах. Тому важливим завданням стратегічного фінансового менеджменту є ефективне управління дебіторською заборгованістю, спрямоване на оптимізацію загального її розміру й забезпечення своєчасної інкасації боргу.

В останні роки в системі стратегічного фінансового управління підприємством все більша увага приділяється питанням організації грошових потоків, що чинять істотний вплив на кінцеві результати його господарської діяльності.

Грошовий потік підприємства являє собою сукупність розподілених по окремих інтервалах розглянутого періоду часу надходжень і виплат коштів, що генеруються його господарською діяльністю, рух яких пов'язане з факторами часу, ризику й ліквідності.

У процесі стратегічного фінансового управління підприємством його грошові потоки класифікуються за різними ознаками. В арсеналі стратегічних методів забезпечення фінансового розвитку підприємства важливу роль відіграє управління структурою капіталу.

Структура капіталу являє собою співвідношення всіх форм власних і позикових фінансових ресурсів, використовуваних підприємством у процесі своєї господарської діяльності для фінансування активів.

Процес управління структурою капіталу вимагає обліку особливостей використання підприємством як власного, так і позикового капіталу.

Оптимізація структури капіталу є однією з найбільш важливих і складних завдань, розв'язуваних у процесі стратегічного фінансового управління підприємством. Оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і позикових засобів, при якому забезпечується найбільш ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності й коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізується його ринкова вартість [5].

Основним внутрішнім джерелом забезпечення росту власного капіталу підприємства виступає прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства. Його розмір значною мірою залежить від здійснюваної підприємством дивідендної політики.

Головною умовою забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку виступає достатній рівень генерування прибутку від господарської діяльності. Основу валового прибутку підприємства становить його операційний прибуток. Тому управління формуванням прибутку підприємства розглядається, в першу чергу, як процес формування прибутку від реалізації його продукції та є основою формування фінансового контролю підприємства.

Механізм управління формуванням операційного прибутку будується з урахуванням тісного взаємозв'язку цього показника з обсягом реалізації продукції, доходів і витрат підприємства. Система цього взаємозв'язку, що одержала назву "Взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації й прибутку", дозволяє виділити роль окремих факторів у формуванні операційного прибутку й забезпечити ефективне управління операційною діяльністю підприємства.

Механізм цієї системи передбачає послідовне формування маржинального, валового й чистого прибутку підприємства.

В умовах стійкого економічного розвитку підприємства управління його реальними інвестиціями має ряд обмежень, що залежать від цілей фінансового стратегічного розвитку [6]. Управління проектами — це сучасна системна методологія здійснення всіх процесів розробки й реалізації інвестиційного проекту будь-якого виду протягом усього його життєвого циклу, що забезпечує ефективне досягнення його цілей.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний фінансовий контролінг повинен орієнтуватись на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст і основні завдання. Головною метою стратегічного фінансового контролю є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Отже, необхідно спрямовувати систему стратегічного фінансового контролю на реалізацію розробленої фінансової стратегії. Водночас, щоб бути ефективним, фінансовий контролінг повинен мати стратегічний характер, тобто відображати основні пріоритети фінансового розвитку. Саме тому розроблені рекомендації щодо формування та реалізації фінансової стратегії дають можливість більш ефективно, при їх впровадженні в діяльність підприємства, здійснювати стратегічне фінансове планування діяльності підприємства в умовах стрімкого розвитку економіки країни.

## Література:

1. Петренко С.Н. Контролінг [учеб. пособ.] / С.Н. Петренко. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. — 328 с.
2. Лазарева Е.Г. Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. — 2005. — № 6. — 144 с.
3. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: [навч. посібник] / Г.І. Кіндрацька. — Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. — 226 с.
4. Блауберг И.В., Юдин Г.Э. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Г.Э.Юдин. — М.: Мысль, 1973. — 270 с.
5. Козырев А.А. Информационные технологии в экономике и управлении: [учебник]. — СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. — 360 с.
6. Берр Х. Контролінг в сфере исследований и разработок. — Режим доступа: [www.pw-innovations.ru](http://www.pw-innovations.ru) — Назва з екрану.
7. Петров П.А. Формирование единой методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия / П.А. Петров // Научный вестник УрАГС. — 2011. — № 3(16). — С. 128—137.
8. Пушкар М.С. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: [монографія] / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
9. Одноволик В.І. Контролінг — сучасна концепція забезпечення стабільного розвитку підприємства / В.І. Одноволик // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 6. — С. 127—130.
10. Бердников В.В. Использование аналитических приемов и методов в стратегическом контроллинге / В.В. Бердников // Аудит и Финансовый анализ. — 2008. — № 4. — С. 10.

Стаття надійшла до редакції 08.06.2012 р.