

## Платформа III

# Інноваційний ресурс фінансового контролінгу у забезпеченні сталого розвитку корпорацій

УДК 336.663:336.671:658.51

*Бабяк Н.Д.,*

*к.е.н, професор кафедри корпоративних фінансів і контролінгу*

*ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

### Інтегроване управління сегментами операційного контролінгу в системі корпоративних фінансів

Сучасний етап розвитку ринкових процесів у надзвичайно нестабільний кризовий період, в якому нині перебуває економіка України, вимагають від господарюючих суб'єктів рішучих, а іноді й кардинальних змін в управлінні операційною діяльністю компаній. Вже на протязі останніх 15-20 років пильна увага вітчизняних економістів, як практиків, так і науковців, прикута до зарубіжного досвіду контролінгової моделі управління бізнесом.

В науково-практичній літературі вітчизняних авторів можна знайти низку досліджень, присвячених сутності контролінгу, його функціям, ролі, інструментарію тощо. Сучасна теорія і практика контролінгу виробила багато різноманітних видів, типів, підсистем контролінгу. Проте найважливіше місце в системі контролінгу традиційно належить фінансовому контролінгу. На наш погляд, він становить серцевину контролінгової бізнес-моделі, оскільки саме в сферу його компетентності потрапляють питання забезпечення фінансово-економічного благополуччя підприємства і власників компанії.

Дослідження літературних джерел дає підстави стверджувати, що автори, називаючи і розкриваючи зміст різних підсистем контролінгу, не виділяють при цьому жодних класифікаційних ознак. Можна вважати новаторською в цьому зв'язку працю О.Б. Гребця [1], в якій автор здійснив спробу систематизувати різні підходи до класифікації елементів контролінгу, згрупувавши їх за окремими ознаками: цілеспрямованістю; за пріоритетами й орієнтацією

концепції; за рівнем змістовності; за організаційним рівнем; за об'єктами; за функціональним принципом за напрямками діяльності.

Гребець О.Б. наводить майже 30 підсистем або видів контролінгу, проте в даній класифікації не згадується про такий важливий елемент контролінгу як операційний контролінг.

Роль і значення операційного контролінгу в системі корпоративного фінансового управління ніяким чином не можна применшувати. Адже саме в рамках операційної діяльності генерується основний фінансовий результат компанії, який може гарантувати довготривалий і успішний розвиток підприємства. В російсько та україномовній літературі сам термін «операційний контролінг» майже не згадується. Його зазвичай називають виробничим контролінгом (хоча край не можна погодитися з таким ототожненням) або ж плутають з оперативним контролінгом (переважно через двозначність прикметника *operative*).

Враховуючи роль і місце операційного контролінгу в системі управління корпоративними фінансами, на наш погляд, порядок його впровадження на підприємстві і орієнтовне наповнення його функціоналу може бути таким:

I. Опис і оптимізація бізнес-процесів компанії (можливості їх реінжинірингу та автоматизації)

II. Організація управлінського обліку (план рахунків, облікова політика, фінансова структура, кост драйвери ланцюжка створення вартості)

III. Побудова системи управління витратами (розподіл та поведінка витрат, методи оптимізації витрат, операційний аналіз)

IV. Розробка регламенту та форм складання операційних бюджетів (бюджет закупівель, бюджет виробництва, бюджет продаж, бюджет виробничих витрат, бюджет комерційних та адміністративних витрат)

IV. Розробка форматів внутрішньої звітності (звіти про ефективність діяльності структурних підрозділів, звіти про виконання операційних бюджетів).

Слід відзначити, що останнім часом в теорії і практиці сучасних корпоративних фінансів з'являється велика кількість інструментів, спрямованих

на вирішення вузьких функціональних задач в рамках окремо взятого сегмента. Такі конкретні задачі виникають як результат проекції загальних функцій контролінгу на специфіку тієї чи іншої області управління. Дані обставини створюють проблему вибору й взаємної ув'язки різноманітних функціональних областей (сегментів) контролінгу в рамках конкретного підприємства, що є одним з головних стримуючих факторів його впровадження [2, с.26].

Одним з основних напрямків розвитку системи операційного контролінгу є виокремлення в його складі логічно послідовних підсистем (сегментів), які складають виробничий цикл діяльності підприємства: контролінг ресурсів (виробничих запасів, робочого капіталу), контролінг процесів (реінжиніринг, автоматизація бізнес-процесів, процесно-орієнтоване управління витратами) і контролінг результатів (результативність і ефективність операційної діяльності).

Контролінг ресурсів можна визначити як самостійний сегмент системи операційного контролінгу, який реалізує функції інформаційно-аналітичної й методичної підтримки менеджменту у сфері стратегічного й оперативного управління ресурсами, які є в наявності у підприємства і формують вхід до операційного циклу його діяльності.

Контролінг процесів реалізує функції інформаційно-аналітичної й координаційної підтримки менеджменту в сфері управління бізнес-процесами підприємства.

Контролінг результатів являє собою самостійний сегмент операційного контролінгу, який реалізує функції контролю, інформаційно-аналітичної й методичної підтримки менеджменту при оцінці й інтерпретації результатів, які формують вихід операційного циклу діяльності підприємства. Контролінг результатів передбачає регулярне відстеження й виявлення динаміки кінцевих показників результативності досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.

Виходячи з цього, інтеграція між окремими сегментами операційного контролінгу не заперечує їх функціональної відособленості. Вона є лише можливим способом удосконалення й впорядкування системи управління

корпоративними фінансами і операційного контролінгу й спрямована на подолання недоліків його організації й поглиблення взаємозв'язків та взаємозалежностей між окремими його сегментами.

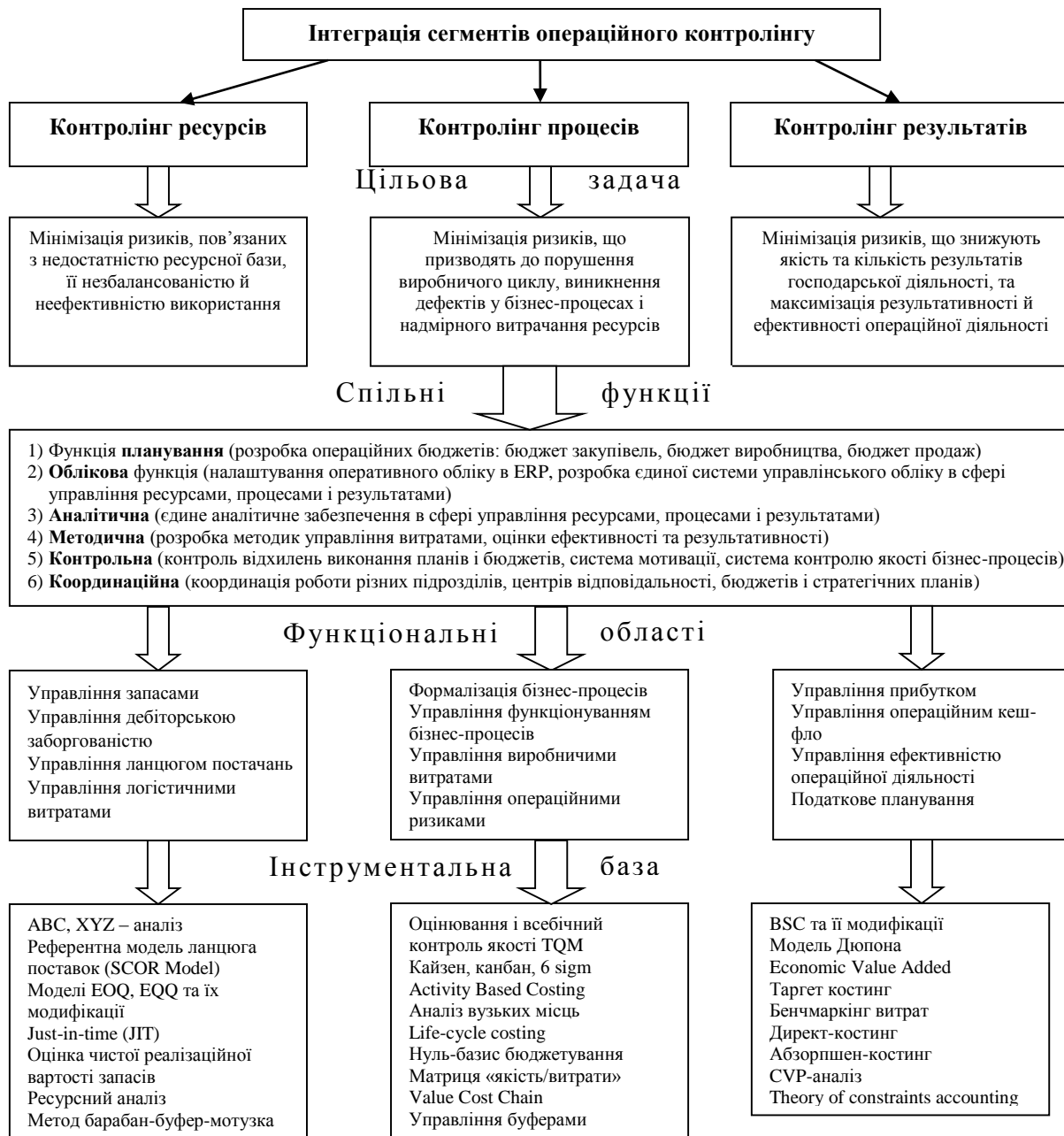


Рис. 1. Інтегроване управління складовими елементами операційного контролінгу в системі корпоративних фінансів\*

\*Складено автором на підставі джерел [2; 3; 4]

Існує думка, що інтеграція в системі контролінгу являє собою процес об'єднання й взаємної ув'язки цілей, задач, функцій, інструментів, методик

окремих підсистем контролінгу в єдиний комплекс на основі стійких зв'язків інформаційного обміну [2, с. 27].

Логічна структура контролінгу операційної діяльності з точки зору процесного підходу може бути представлена у вигляді трьох взаємопов'язаних сегментів, інтегрованих в рамках однієї загальної системи й функціонуючих за такими напрямками: управління ресурсами, процесами та результатами (Рис. 1).

Застосування даного підходу дозволяє розкрити причинно-наслідковий зв'язок між окремими підсистемами операційного та фінансового контролінгу, в частині їх інформаційного обміну, тим самим перерозподіляючи функціональні задачі контролінгу в рамках означених сегментів.

Таким чином, для того, щоб підвищити якість управління корпоративними фінансами, необхідні формалізовані підходи, які б дозволяли здійснити пошук, побудову й оцінку інтеграційних зв'язків між окремими сегментами операційного й фінансового контролінгу, що, в свою чергу, чинило б позитивний вплив на підсумкову результативність діяльності та вартість підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гребець О.Б. Контролінг на промислових підприємствах: класифікаційний підхід / О.Б. Гребець // [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110225/ek1\\_grebec.php](http://www.confcontact.com/20110225/ek1_grebec.php)
2. Гусева И.Б. Интегрированное управление ресурсами, процессами и результатами в системе контроллинга / И.Б. Гусева, Т.В. Калугина // Контроллинг. – 2011. – № 1. – С.26-33.
3. Буратчук Н.Ю. Фінансовий контролінг в управлінні робочим капіталом торговельних мереж [Текст] / автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Буратчук Наталія Юріївна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2015. - 19 с.
4. Паскалова А.Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 /Паскалова Анна Георгіївна; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2016.-20с.