

УДК 336.64

М. В. Ніколайчук,
фінансовий аналітик ТОВ «Агрохолдинг «Авангард»

КОНТРОЛІНГ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. Досліджено контролінг ризиків як складову системи внутрішнього контролю. Систематизовано погляди на сутність контролінгу ризиків. Визначено передумови розвитку контролінгу ризиків на підприємствах, його мету і завдання на сучасному етапі. Досліджено взаємозв'язок ризик-менеджменту та контролінгу ризиків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система контролінгу на підприємстві, контролінг ризиків, фінансовий менеджмент, інтеграція ефективних управлінських рішень.

АННОТАЦИЯ. Исследовано контролинг рисков как составляющую системы эффективного внутреннего контроля. Систематизированно подходы к определению сущности контролинга рисков. Определены предпосылки развития контролинга рисков на предприятиях, его цель и задачи на современном этапе. Исследовано взаимосвязь риск-менеджмента и контролинга рисков.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система контролинга на предприятии, контролинг рисков, финансовый менеджмент, интеграция эффективных управленческих решений.

ANNOTATION. This article is considers risk-controlling as a part of the system of effective internal control of enterprise's activity. Systematized approaches to meaning of risk-controlling. Were defined premises of development risk-controlling of enterprises, its mission and objectives in our days; discovered relationship between risk-management and risk-controlling.

KEYWORDS: a system of controlling of enterprise, risk-controlling, financial management, integration of effective managerial solutions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прискорення динаміки змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів функціонування підприємства, їх безперервне ускладнення, а також невисокий рівень прогнозованості результатів розвитку бізнесу вимагає від менеджменту прийняття стратегічних і тактичних рішень в умовах невизначеності. В сучасних умовах світових економічних потрясінь розробка антикризових заходів повинна передбачати наявність альтернатив, чутливість їх вибору до зміни економічної ситуації, а також здійснюватися з урахуванням наслідків впливу таких рішень на майбутнє підприємства. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність застосування таких інструментів фінансового управління, які дозволять відстежувати потенційні ризики зовнішнього середовища та діяльності підприємства. При цьому врахування ризик-факторів в управлінні підприємством не повинно бути виключно стратегічно-орієнтованим — максимальна ефективність досягається при одночасному його запровадженні в оперативному менеджменті.

Дослідження, проведені в сфері аналізу результатів запровадження класичного ризик-менеджменту в західних компаніях впродовж останнього десятиліття, довели його відносно низьку ефективність, зумовлену, перед усім, недостатньо повною інтеграцією останнього в загальну систему фінансового управління підприємством.

Таким чином, підвищення ефективності як усієї системи фінансового менеджменту підприємства, так і підсистеми управління ризиками зокрема, повинно базуватися на усвідомленні та реалізації необхідності розробки та впровадження теоретичних і методичних підходів процесу інтеграції врахування ризик-факторів у систему фінансового управління компанією на стратегічному та оперативному рівнях. Це, в свою чергу, обґрунтовує актуальність дослідження контролінгу ризиків.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання інтеграції елементів контролю ризиків у систему стратегічного та оперативного фінансового менеджменту у вітчизняній спеціальній літературі розглянуто вибірково, що не дає єдиного, чіткого та детально опрацьованого розуміння

системи внаслідок відносної новизни даної тематики та недостатності практичного досвіду у вітчизняних підприємств порівняно із закордонними компаніями.

Серед російських та вітчизняних досліджень по теорії загального ризик-менеджменту найвагомішими є роботи Д. С. Гончарова, В. С. Ступакова, Ф. Н. Филиної та ін. Суттєвий внесок у розвиток теорії загального контролінгу здійснили такі науковці, як Н. Г. Данілочкіна, О. О. Терещенко, С. Г. Фалько та Ю. П. Яковлев. Питання управління ризиками безпосередньо нефінансових підприємств досліджено в роботах І. О. Бланка, В. В. Бочарова, В. В. Іванова, В. В. Ковальова, І. П. Скобелевої та О. С. Стоянової. Однак для вітчизняної економічної науки тематика контролінгу ризиків є порівняно новою та лише частково проаналізованою у фундаментальних дослідженнях. Помітними науковими працями по контролінгу ризиків є роботи Г. М. Шахдінарова. Тематику контролінгу ризиків, її теоретичні та практичні аспекти, фундаментально проаналізовано переважно в західній німецькомовній літературі, передусім, у роботах таких авторів, як Н. Braun, M. Diedrichs, G. Gebhardt, C. Homburg, P. Horvath, J. Kimmig, E. Mann, J. H. Meyer, T. Reichmann, P. Winter та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Зазначені автори, однак, не дійшли консенсусу в розумінні сутності поняття «контролінг ризиків». Відрізняються їх погляди і щодо концепції інтеграції системи контролінгу ризиків у систему стратегічного управління. Таким чином, недостатня опрацьованість тематики та об'єктивні потреби функціонування сучасних підприємств визначають необхідність цього дослідження.

Основними **завданнями** при цьому є :

- систематизація існуючих трактувань відносно нового поняття «контролінг ризиків»;
- розробка та обґрунтування власної концепції щодо змісту цієї категорії;
- визначення передумов розвитку контролінгу ризиків на підприємствах, його мети і завдань на сучасному етапі;
- дослідження взаємозв'язку систем ризик-менеджменту та контролінгу ризиків на вітчизняному підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У системі управління бізнесом контролінг є концепцією, спрямованою

забезпечити підтримку збалансованості економіки підприємства та ефективного розвитку (через формування об'єктивної інформації щодо фінансових результатів та витрат) з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Він сприяє досягненню прогностичних результатів діяльності та підтримує ефективний зворотній зв'язок, інтегруючи та спрямовуючи функціонал усіх підрозділів підприємства на досягнення стратегічних завдань.

Проблематиці системи контролінгу на підприємстві присвячені праці не лише зарубіжних спеціалістів — останнім часом у вітчизняній науковій літературі спостерігається чітка тенденція посилення уваги до цього аспекту ефективного управління. Основоположним аспектом будь-якого дослідження в цьому напрямку є визначення сутності поняття «контролінг».

Е. Майєр розуміє контролінг як систему забезпечення діяльності підприємства у двох аспектах: у короткотерміновому (оптимізація прибутку) і в довготерміновому (зберігання та підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків певного підприємства із зовнішнім середовищем — природною, соціальною, господарською сферами) [1, с. 18]. Р. Манн характеризує контролінг як систему регулювання витрат і результатів діяльності, що допомагає в досягненні мети підприємства та дає змогу уникнути несподіванок (коли економіці підприємства загрожує небезпека), що потребує гарантії заходів для протидії [1, с. 19]. П. Хорват визначає контролінг як підсистему управління, покликану координувати планування, контроль та інформаційне забезпечення з метою підтримки менеджменту компанії в процесі прийняття рішень [2, с. 27]. З погляду Е. Л. Попченко, «контролінг — це новітня концепція ефективного управління підприємства для забезпечення його довготермінового існування на ринку» [3, с. 20]. А. М. Кармінський, А. Г. Приймак, С. Г. Фалько розглядають контролінг, як нову концепцію системного управління, породжену практикою сучасного менеджменту [4, с. 5]. Ю. П. Яковлев убачає майбутнє контролінгу в розвитку інформаційних технологій [5, с. 7]. Міжнародна асоціація контролерів визначає контролінг як системну складову бізнесу, яка «здійснює супровідний виробничий сервіс для керівництва з орієнтованому на досягнення цілей плануванню та управлінню» [6].

Усі автори по-різному трактують термін «контролінг», тому в літературних джерелах досі не сформовано єдиного погляду

щодо визначення його сутності. Однією з центральних складових загальної системи фінансового контролінгу на підприємстві є контролінг ризиків.

Сам термін «контролінг ризиків» указує на те, що ця компонента фінансового управління займає проміжне положення між безпосередньо контролінгом та системою ризик-менеджменту на підприємстві.

Тематика контролінгу ризиків найбільш інтенсивно та детально розробляється переважно німецькими авторами, в той час як у вітчизняній науковій літературі сутність цього поняття майже не досліджено.

Аналіз науково-практичної літератури з питань контролінгу ризиків [2, 7, 8] дозволяє виділити такі підходи до інтерпретації його сутності :

— управління, зорієнтоване на контролінг (управління ризикам здійснюється загальною системою контролінгу підприємства);

— контролінг ризиків як складова системи контролю на підприємстві [9];

— контролінг ризиків як компонента системи ризик-менеджменту (методологічне забезпечення реалізації задач управління ризиками);

— виділення контролінгу ризиків як рівноправної складової системи управління (новітній погляд на посилення ролі контролінгу ризиків в інформаційному забезпеченні ефективних управлінських рішень).

Посилення ролі контролінгу ризиків, на наш погляд, є природною реакцією апарату управління підприємством на недостатню результативність класичного ризик-менеджменту. Таким чином, визначаючи сутність контролінгу ризиків, необхідно максимально враховувати практичний досвід та існуючі стратегії організації функціонування підприємств. Водночас беззаперечною є роль контролінгу ризиків як зв'язуючої ланки між системами ризик-менеджменту та управління на підприємстві.

Проведений автором критичний аналіз спеціальної літератури з цього напрямку дозволяє сформулювати власну концепцію контролінгу ризиків, спираючись на ідею розмежування сфер контролінгу ризиків та ризик-менеджменту (подібно розподілу сфер загального контролінгу та менеджменту в працях одного з провідних дослідників тематики контролінгу — П. Хорвата [2, с.

27]), а також запропонувати схему взаємодії зазначених компонент ефективного управління підприємством.

Пропонується розглядати контролінг ризиків як підсистему загального контролінгу на підприємстві, яка динамічно саморозвивається і ключовою метою якої є інформаційне забезпечення менеджменту компанії оперативними даними щодо ризиків, координація процесів планування та контролю ризиків, а також підтримка керівництва в процесі прийняття управлінських рішень у цілому.

До основних передумов виникнення та розвитку контролінгу ризиків на сучасному етапі можна віднести такі:

- нестабільність зовнішніх (кризові явища в економіці та її глобалізація, посилення конкурентної боротьби на ринках, політичні зрушення загальнодержавного масштабу) та внутрішніх (оптимізація виробництва, платіжна дисципліна партнерів, доступність рентабельних джерел зовнішнього фінансування) факторів діяльності підприємства;

- безперервна оптимізація систем інформаційного забезпечення;

- актуальність проблем безперервного вдосконалення систем управління та широкого застосування практики сценарного планування/моделювання результатів реалізації управлінських рішень.

Мета і задачі контролінгу ризиків в основі своїй визначаються системою фінансового контролінгу підприємства. Основна мета полягає в забезпеченні ефективної та безперервної підтримки апарату управління в процесі прийняття орієнтованих на мінімізацію ризиків рішень.

Реалізація зазначеної мети забезпечується виконанням наступних завдань:

- первинне визначення, аналіз та оцінка ризиків;
- розробка методичного забезпечення системи ризик-менеджменту, органічно пов'язаного із контролінгом ризиків, у т. ч., форматів звітності по ризикам;

- оптимізація системи з метою своєчасного виявлення, усестороннього аналізу та комплексної оцінки ризиків підприємства;

- систематична підготовка звітності про стан ключових ризиків та її регламентоване подання суб'єктам прийняття рішення;

- планування динаміки ризик-факторів, вибір аналітичних показників, які характеризують рівень ризиків, встановлення цільових значень для останніх;
- контроль ризиків;
- системна координація всіх фаз процесу управління ризиками;
- інформаційна підтримка менеджменту з питань ризиків компанії.

У цілому, конкретні задачі контролінгу ризиків реалізуються через ефективну координацію функцій планування та контролю ризиків, а також інформаційного забезпечення менеджменту у процесі управління ризиками. Компонента контролінгу ризиків, опрацьовуючи за допомогою специфічного методичного апарату інформаційну базу загальної системи контролінгу підприємства, формує основу управління ризиками.

Ефективний контролінг ризиків, як підсистема управління економічними процесами [10], має містити наступні елементи:

1. Інформація щодо фактичного стану справ (у т.ч., дані щодо ризиків у ретроспективі за останні три роки (періоди) діяльності підприємства).

2. Формулювання завдань підприємства, пов'язаних із ризиками. Реалістичність мети базується на виявленні та врахуванні основної тенденції трьох попередніх періодів, тобто очікування повинні відповідати реаліям розвитку в минулому. Контролінг ризиків, як і загальна система контролінгу в цілому, не забезпечують моментальну позитивну зміну загальної тенденції в діяльності та розвитку підприємства — перші результати стосуються коротко- та середньотермінових перспектив. Шляхом якісного зіставлення фактичних результатів періоду із плановими (завданнями функціонування підприємства та метою в цілому) усвідомлюється потреба в додатковій інформації щодо причин відхилень.

3. Безперервне накопичення, оновлення та опрацювання інформації щодо ризиків функціонування бізнесу з метою формування бази для прийняття управлінських рішень оптимізаційного характеру [11, с. 37], спрямованих на мінімізацію розбіжності фактичного стану справ із основною метою підприємства.

4. Підготовка допоміжних засобів, необхідних для управління підприємством. Важливим при цьому є дослідження якомога більшої кількості реальних способів досягнення мети, тобто визначення рівнів досягнення при плануванні.

5. Деталізоване планування. Спираючись на огляд можливих тенденцій і заходів, сформульованих і досліджених на фазі пошуку і стимулювання, фаза планування передбачає кількісне визначення параметрів мети. Реалістичність планування є передумовою досягнення поставленої мети. Якщо в процесі деталізованого планування виявляється, що не все передбачене може бути реалізовано, необхідно переглянути або заплановані заходи забезпечення заданої мети, або завдання, поставлені перед підприємством. Оптимальність управління досягається шляхом систематичного погодження мети із планом. За їх відповідності планування здійснюється і контролюється в межах супутньої постійної перевірки.

6. Систематичний контроль шляхом постійного спостереження за виконанням планів та процесом досягнення цілей підприємства в цілому, базуючись на аналізі фактичних результатів (порівняння фактичних параметрів з плановими, виявлення причин відхилень). Систематична перевірка за своєю суттю є допоміжним інструментом, який дає можливість якомога раніше виявити відхилення (тобто на ранніх стадіях їх виникнення).

Вирішальний момент контролінгу — аналіз відхилень — можна забезпечити лише за наявності достовірних даних про їх існування, тобто після виявлення відхилення між плановими та фактичними результатами.

Аналіз відхилень — перевірка реальності планування [11, с. 44]. Він передбачає деталізоване комплексне вивчення причин виникнення відхилень з метою оптимізації планування і здійснення корегуючих (або навіть попереджуючих) заходів. Аналіз відхилень ілюструє також рівень досягнення поставленої мети. Оптимальною для підприємства є тенденція до зменшення кількості відхилень від планових параметрів у міру нагромадження досвіду в плануванні та постійного проведення оптимізаційних заходів. У кінці аналітичного періоду дані щодо фактичного стану справ та результати виконаного аналізу відхилень є основою для деталізованого планування на наступний період у рамках раніше сформульованої мети, або створюють базу для визначення нової мети та з'ясування розбіжностей із нею.

Роль контролінгу ризиків, як підсистеми фінансового управління підприємством, полягає, перш за все, у підтримці та наданні допомоги керівнику. Спираючись на дані обліку, як

джерело інформації, спеціалісти з контролінгу вивчають явища і процеси, що відбуваються в компанії, виявляють слабкі місця, порівнюють фактичні параметри із запланованими, виконують аналіз причин відхилень, пропонують обґрунтовані заходи, спрямовані покращити стан справ на підприємстві та створити передумови ефективного розвитку.

Отже, контролінг ризиків являє собою підсистему управління, яка, по-перше, організовує та підтримує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази і процесами фінансового аналізу та планування ризиків; по-друге, координує діяльність з контролю по найбільш пріоритетними напрямкам управління ризиками підприємства; по-третє, забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових показників такого управління та прийняття оперативних рішень оптимізаційного характеру.

Взаємозв'язки ризик-менеджменту та контролінгу ризиків представлені у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1).

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Можна зробити висновок, що процеси, зумовлені функціонуванням систем контролінгу ризиків та ризик-менеджменту, безпосередньо впливають один на одного: побудова системи контролінгу ризиків визначається вимогами ризик-менеджменту підприємства, а сам контролінг ризиків оптимізує роботу апарату управління через методичне забезпечення (розробку методик, регламентів та інструментів) та організацію ефективного планування і контролю управління ризиками. Контролінг ризиків концентрується на координації відповідних функцій усередині субсистем управління та між окремими субсистемами управління для забезпечення управлінських рішень, орієнтованих на мінімізацію ризиків. Завдяки контролінгу ризиків система ризик-менеджменту стає дієвим інструментом управління бізнесом.

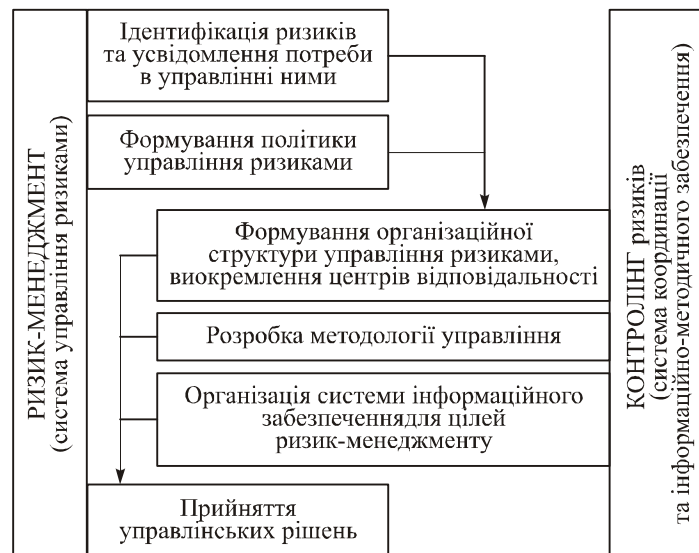


Рис. 1. Взаємозв'язок ризик-менеджменту та контролінгу ризиків

З іншого боку, використання інформації щодо ризиків у системі загального контролінгу підприємства (при аналізі та плануванні) забезпечує процес прийняття рішень, як стратегічних, так і оперативних даних, щодо потенційних загроз зниження ефективності останніх. Це, в свою чергу, підвищує рівень якості фінансового управління підприємством.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є, передусім:

- розробка методичних рекомендацій по впровадженню та реалізації комплексу контролінгу ризиків на підприємстві;

- виявлення та аналіз можливостей обліку (на основі контролінгу ризиків) ризик-факторів у системі оперативного фінансового менеджменту;

- обґрунтування пропозицій щодо інтеграції контролінгу ризиків у систему оперативного та стратегічного планування на підприємстві.

Література

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью. — М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2004. — 301 с.
 2. Horvath P. Controlling / P. Horvath. — München : Vahlen, 1979. — S. 27
 3. Попченко Е. Л., Ермаков Н. Б. Бизнес-контроллинг. — М. : Альфа-Пресс, 2006. — 288 с.
 4. Карминский А. М., Оленев Н. И., Примаков А. Г., Фалько С. Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 256 с.
 5. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. — К. : Центр навч. літ-ри, 2006. — 318 с.
 6. Материалы 12-й симпозиума по контроллингу (27.11.06). — М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана.
 7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
 8. Reichmann Th. Risikohaftung, Risikomanagement und Risiko-Controlling. In; Controlling.18.IG.,Heft 7. — S.339.
 9. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) / Bonn, 1998. — Режим доступа: www.sicherheitsforum-bw.de/x_loads/KonTraG.pdf
 10. Деменина О. М. Ретроспективний та перспективний аспект концепцій контролінгу // Маркетинг в Україні. — 2002. — № 4(14). — С. 55—58.
 11. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К. : Вид. центр КНЕУ, 2004. — 412 с.
- Статтю подано до редакції 22.06.10 р.

УДК 338.124.4

С. О. Силантьєв, канд. техн. наук,
Л. О. Козлюк, магістрантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ І ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

АНОТАЦІЯ. У статті розроблено оригінальний алгоритм ідентифікації фінансової кризи за допомогою кластерного аналізу та створено комплексну шкалу рейтингування банків на класи за рівнем платоспроможності.