

УДК 658.15

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ ФИНАНСОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Анисимова О. Н., д.э.н., зав. каф. экономической теории, ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет»

Анисимова О. Н. Использование контроллинга для корректировки финансовой составляющей в рамках стратегического управления предприятием.

В статье рассмотрены особенности стратегического управления и место контроллинга в управлении финансовыми показателями. Для внедрения контроллинга необходимо сформировать контролируемые величины для измерения и оценки потенциала предприятия, установить нормативные величины, определить фактические значения контролируемых величин, сопоставить фактические показатели с плановыми; фиксировать отклонения от стратегических целей и анализировать причины; выявить требуемые корректирующие мероприятия для управления отклонениями от стратегического курса. Дана краткая характеристика стратегического финансового контроллинга. Выделены монетарные и немонетарные цели для корректировки финансовой составляющей в рамках стратегического управления предприятием. Показаны преимущества контроллинга.

Anisimova O. Using corrections for controlling the financial component in the strategic management of the enterprise

The peculiarities of strategic management and controlling place in the management of financial performance. For controlling introduction is necessary to generate controlled quantities to measure and assess the potential of the enterprise, to establish normative values to determine the actual values of the controlled variables, to compare actual performance with planned; fix deviations from the strategic objectives and to analyze the reasons, identify the required corrective measures to control the deviations from the strategic course. The brief characteristic of strategic financial controlling. Allocated monetary and non-monetary goals for corrections financial component in the strategic management of the enterprise. The advantages of controlling.

Анісімова О. М. Використання контролінгу для коригування фінансової складової в рамках стратегічного управління підприємством.

У статті розглянуто особливості стратегічного управління і місце контролінгу в управлінні фінансовими показниками. Для впровадження контролінгу необхідно сформувати контрольовані величини для вимірювання та оцінки потенціалу підприємства, встановити нормативні величини, визначити фактичні значення контрольованих величин, зіставити фактичні показники з плановими; фіксувати відхилення від стратегічних цілей і аналізувати причини; виявити необхідні коригувальні заходи для управління відхиленнями від стратегічного курсу. Дана коротка характеристика стратегічного фінансового контролінгу. Виділено монетарні і немонетарні цілі для коригування фінансової складової в рамках стратегічного управління підприємством. Показано переваги контролінгу.

Постановка проблемы. Использование контроллинга для ориентации процесса управления предприятием на достижение стратегических целей в Украине вызвано экономическими и политическими причинами. В современной экономике существуют тенденции: усложнение структуры внешней среды организации; ускорение темпов изменения параметров внешней среды; и особенно возросло влияние фактора, который характеризует неопределенность параметров внешней среды во времени. Эти факторы в совокупности вызывают усложнение управления организациями, в особенности

диверсифицированными - концернами и конгломератами, поэтому целесообразно использовать контроллинг.

Анализ последних исследований. Контроллинг как инструментальный широко используется в научных исследованиях, так Румянцев Н. В исследовал модели промышленной логистики в системе контроллинга предприятия, Головкова Л. С. организационно-экономический механизм планирования деятельности предприятия на основе контроллинга, Гладких Н. И. разработал контроллинговый механизм в системе управления предприятием, Зеленский М. С. занимается внедрением системы контроллинга на предприятии, Анискин Ю. П. соединил планирование и контроллинг. Общие вопросы контроллинга рассматривали в своих исследованиях Р. Манн, Д. Хан, И. Ф. Елфимова, В. А. Чиканова, А. С. Муратов, П. В. Лебедев, Х. Й. Фольмут.

Цель статьи: проведение анализа проблем и ошибок при использовании контроллинга для корректировки финансовой составляющей в рамках стратегического управления предприятием

Основной материал. Контроллинг является инструментом управления, который базируется на целенаправленном сборе информации, ее обработке и предназначен для своевременного реагирования, т.е. принятия решений и управления предприятием. [3] Предметом изучения контроллинга является процесс управления предприятием, включающий в себя установление целей, формирования стратегий, разработку стратегических и оперативных планов и бюджетов, мониторинг текущих событий, контроль и анализ отклонений фактических результатов от намеченных целей.

При зарождении контроллинга предполагалось, что сферой исследования будет объединенный спектр задач бухгалтерского учета и финансов, причем роль контроллера выполнял главный бухгалтер. С развитием этого направления сфера компетенций контроллера постепенно распространялась на маркетинг, снабжение, производство, увеличивался спектр задач: финансовый контроль, оптимизация использования финансовых средств, анализ достижения конечных целей, анализ результатов деятельности предприятия. В общем смысле контроллинг это инструмент для достижения основной цели предприятия – получение максимума прибыли. В классическом смысле система контроллинга была впервые описана и применена как система поддержки управленческих решений на предприятиях в США в конце XIX – в начале XX столетия, поэтому термин контроллер-руководитель службы контроллинга происходит от английского «controlling». [5] В настоящее время службы контроллинга функционируют практически на всех крупных предприятиях и подразумевает под собой саморегулирующую систему методов и инструментов, которая направлена на функциональную поддержку менеджмента предприятия и включает информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг.

Существует несколько подходов к определению места контроллинга в организационной структуре предприятия. Главное различие между ними состоит в характере подчиненности службы контроллинга: непосредственно директору предприятия или финансовому директору. Учитывая круг функций и задач, которые выполняет контроллинг, по нашему мнению, отдел контроллинга должен быть включен в структуру финансово-экономических служб предприятия, которые подчиняются финансовому директору. В Европе финансовый директор это руководитель финансово-экономического отдела, в компетенции которого находятся финансы, бухгалтерия, производственный учет и калькулирование, выполняет одновременно функции контроллера и финансиста. На американских фирмах эти функции чаще всего разделены.

Под стратегическим финансовым контроллингом понимают комплекс функциональных задач, инструментов и методов долгосрочного (три и более лет) управление финансами, стоимостью и рисками. Временной горизонт стратегического контроллинга неограничен. Финансовые службы предприятия концентрируют внимание на определение стратегических направлений деятельности предприятия, стратегических

факторов успеха, стратегических целей. На этой основе разрабатывают финансовую стратегию предприятия. Для эффективности использования системы контроллинга внедряют систему раннего предупреждения и реагирования, т.е. проводят предварительный анализ шансов и рисков, выявляют сильные и слабые стороны предприятия. При формировании системы контроллинга необходимо постоянно варьировать размером горизонтов планирования (в зависимости от ситуации на внешних рынках, внутренних рынках, политической ситуации и пр.). Инструментами стратегического финансового контроллинга являются долгосрочное финансовое планирование: планирование прибылей и убытков, *Cash-flow*, баланса, основных финансовых показателей, долгосрочное управление стоимостью предприятия и прибылями его собственников, обеспечение интеграции долгосрочных стратегических целей и оперативных задач, которые ставятся перед отдельными работниками и структурными подразделениями.

Важнейшей задачей стратегического контроллинга является обеспечение жизнеспособности предприятия в долгосрочной перспективе на основе управления существующим потенциалом и создание дополнительных факторов успеха. Имеющийся у предприятия потенциал развития определяется такими основными факторами: финансовое обеспечение и возможность привлечения дополнительного капитала; наличие квалифицированного персонала; наличие надежных и дешевых источников снабжения сырьем и материалами; наличие рынков сбыта продукции; производственный потенциал; эффективная организационная структура; высокое качество менеджмента.

К основным инструментам стратегического контроллинга относят: анализ сильных и слабых сторон, построение стратегического баланса, портфельный анализ, организационный анализ, функционально-стоимостный анализ, модель жизненного цикла, система раннего предупреждения и реагирования, дискриминантный анализ, анализ *Shareholder-value*, *Balanced-Scorecard*, бенчмаркинг и ряд других.

Практика показывает, что успешная финансово-хозяйственная деятельность предприятия зависит приблизительно на 70% от стратегической направленности, почти на 20% – от эффективности оперативного управления и почти на 10% от качества выполнения текущих задач. Эффективность стратегии определяется величиной разрыва между стратегическими целями и реальными возможностями предприятия.

Важнейшей формой проявления стратегического финансового контроллинга является система стратегического (долгосрочного) планирования. Стратегический план должен учитывать результаты анализа сильных и слабых сторон предприятия, требования партнеров по рынку и интересы собственников. Разработка стратегического плана это - результат общих дискуссий руководства и ведущих менеджеров предприятия. Контроллер при этом играет активизирующую роль и выступает инициатором и синтезатором процесса. [7] В плане фиксируются цели, которые предприятие стремится достичь в долгосрочном периоде. Эти цели могут иметь немонетарный (качественные цели) или монетарный вид. К немонетарным целям относят повышение кредитоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия; усовершенствование системы финансовых отношений предприятия: с банками, поставщиками, потребителями, налоговыми органами и т.п.; улучшение репутации предприятия как надежного финансового партнера; соблюдение правил финансирования предприятия. [2]

Монетарные цели более широки, подразделяются в зависимости от ориентации:

на прибыль и рентабельность (достижение определенных темпов роста прибыли, достижение определенного уровня реализации, достижение определенного уровня рентабельности активов, достижение определенного уровня рентабельности собственного капитала, достижение определенного уровня чистой прибыли, достижение определенного уровня рентабельности продаж); на *Cash-flow* (достижение определенного уровня операционного *Cash-flow*: обеспечение необходимого в отдельных периодах FCF, обеспечение определенное соотношение *Cash-flow* и собственного капитала, достижение

определенного уровня чистой *Cash-flow* маржи, обеспечение определенного уровня *Cash-flow*, приведенного к настоящей стоимости); на ликвидность (соблюдение критериев финансового равновесия, достижение определенного уровня рабочего капитала и показателя покрытия, обеспечение стабильной платежеспособности, формирование определенного стабильного объема ликвидных резервов); на рост стоимости предприятия и корпоративных прав (достижение определенного уровня балансовой стоимости активов предприятия, достижение определенного уровня собственного капитала, обеспечение определенного объема скрытых резервов, обеспечение определенного уровня рыночной стоимости корпоративных прав, обеспечение определенного уровня дивидендов) [7]

Контроллинг находится на пересечении учета, информационного обеспечения и контроля, он объединяет эти функции, интегрирует и координирует их, однако не способен полностью заменить управления, а выступает лишь как инновация в управленческой деятельности менеджеров [1]. Одним из ключевых аспектов системы управления финансовой составляющей на предприятии является оценка результатов финансового положения. И, соответственно, степень изменения состояния предприятия после внедрения соответствующих процессов контроллинга, которые дают возможность оценить степень достижения поставленных целей. Специфической особенностью контроллинга является его способность дать на основе аналитического заключения рекомендации для достижения цели. Контроллинг не отвечает за составление бюджетов и ведения учета, он направлен на выявление отклонений, и позволяет давать оперативные рекомендации по исправлению ситуации.

Контроллинг оказывает содействие повышению качества управления и ориентирован на перспективное развитие предприятия, основной целью которого является ориентация управленческого процесса на максимизацию прибыли при минимизации риска и сохранение ликвидности и платежеспособности предприятия. Наряду с этим контроллинг позволяет не только предвидеть результаты деятельности и спланировать деятельность предприятия, но и своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия обоснованных управленческих решений.

Список использованной литературы:

1. Азаренков Г. Ф. Возможности контроллингу в системе управления инновационным развитием предприятия / Г. Ф. Азаренков, О. Г. Зима, О. В. Писарчук // Проблемы экономики. - 2010. - № 4. - С. 74-78.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. - К.: Ника Центр, 1999. - 528 с.
3. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / Редкол. С. В. Мочерний та ін. - К.: Видавничий цент «Академія», 2000. - 864 с.
4. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер; пер. Ю. Г. Жуков; ред. В. Б. Ивашкевич. - 2-изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 302 с.
5. Накарякова В. Роль контроллинга в системе стратегического управления современным предприятием / В. Накарякова. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://conferences.neasmo.org.ua/node/2759>
6. Пестрецова-Блоцкая О. Организация контроллинга на украинских предприятиях / О. Пестрецова-Блоцкая. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/682/>
7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 554 с.
8. Филиппова И. Г. Контроллінг як технологія управління організацією: навч. посіб. / И. Г. Филиппова, В. Г. Сумцов, Г. С. Балахнін; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. - 240 с.

Ключові слова: контроллінг, стратегічне управління, фінанси, підприємство.

Ключевые слова: контроллинг, стратегическое управление, финансы, предприятие.

Keywords: controlling, strategic management, finance, enterprise