

УДК 658.15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2019-6.38>

Чолій Л.О.

аспірант кафедри фінансів,

Київський національний торговельно-економічний університет

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

*У статті визначено основні причини та необхідність впровадження фінансового контролінгу у держаному секторі економіки та визначено, що задля прийняття вчасних та ефективних управлінських рішень необхідно використовувати інструменти фінансового контролінгу на державних підприємствах. Розмежовано інструменти оперативного та стратегічного фінансового контролінгу, визначено основні з них та охарактеризовано. Виділено основні методи стратегічного фінансового контролінгу: система розподілу непрямих витрат, політика відкритої звітності, принцип зраї, збалансована система показників, стандарт якості шість сигма, стратегічні карти, теорія обмежень та окреслено їх переваги та недоліки, які дозволять вчасно коригувати діяльність підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності. Визначено необхідність використання інструментів фінансового контролінгу у системі управління державними підприємствами та їх призначення.*

*Ключові слова:* фінансовий контролінг, державні підприємства, фінанси, збалансована система показників, інструменти, методи.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА  
В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

Чолий Л.О.

*В статье определены основные причины и необходимость внедрения контроллинга в государственной секторе экономики и определено, что для принятия своевременных и эффективных управленческих решений необходимо использовать инструменты финансового контроллинга на государственных предприятиях. Разграничены инструменты оперативного и стратегического финансового контроллинга, определены основные из них и охарактеризованы. Выделены основные методы стратегического контроллинга: система распределения косвенных расходов, политика открытой отчетности, принцип стаи, сбалансированная система показателей, стандарт качества шесть сигма, стратегические карты, теория ограничений и обозначены их преимущества и недостатки, которые позволяют вовремя корректировать деятельность предприятия в процессе его производственно-хозяйственной деятельности. Определена необходимость использования инструментов контроллинга в системе управления государственными предприятиями и их назначения.*

*Ключевые слова:* финансовый контроллинг, государственные предприятия, финансы, сбалансированная система показателей, инструменты, методы.

METHODICAL INSTRUMENTS OF FINANCIAL CONTROLLING  
IN THE PUBLIC SECTOR OF ECONOMY

Cholii Lina

*The article is devoted to research of control system of financial relations of the enterprise in the context of controlling, ensuring efficiency in the use of financial instruments of crisis management. Market methods of enterprise management require new approaches, based on principles of efficiency. The article identifies the main reasons and the need to introduce financial control in the public sector of the economy. It is determined that in order to make timely and effective management decisions, it is necessary to use financial controlling tools at state-owned enterprises. The article shows the role of controlling, which in a crisis acts as a pivot around which unite all the key elements of the organization and management of the modern enterprise. Financial controlling creates the conditions for effective search of reserves, identification and elimination of existing deficiencies, which provide both strategic and tactical development of the enterprise. Instruments of operational and strategic financial control are separated, the main ones are defined and characterized. The basic methods of strategic financial control are highlighted: indirect cost allocation system, open reporting policy, principle of flock, balanced scorecard, quality standard six sigma, strategic maps, constraint theory, and outline their advantages and disadvantages that will allow timely adjustment of the enterprise in the process of its production. -business activity. The necessity to use financial controlling tools in the system of management of state-owned enterprises and their purpose is determined. The main problems encountered by domestic enterprises during the organization and implementation of the system of financial control are outlined, and a number of issues that impede the implementation of financial control in the system of management of a state-owned enterprise are outlined. The results of the study showed that the methods of financial controlling are reflected in a set of specific instruments that allow practically realizing the purpose of controlling, they should be correlated and not contradictory. The use of operational financial controlling tools should be consistent with strategic financial controlling tools.*

*Keywords:* financial controlling, state-owned enterprises, finance, balanced scorecard, tools, methods.

**Постановка проблеми.** Нинішні ринкові умови, у яких функціонують державні підприємства, передбачають їх мобільність та активність, вони повинні працювати так, щоб відповідати вимогам стейкхолдерів і бути висококонкурентоспроможними, тим самим завоюючи нові ринки. Напруженість умов господарювання вимагає від керівництва державних підприємств постійної готовності до змін зовнішнього середовища, у якому вони функціонують.

Для того, щоб вчасно і адекватно відреагувати на різноманітні зовнішні, а отже, і на внутрішні фактори впливу, потрібно максимально ефективно налагодити систему управління державними підприємствами. Важливим для таких цілей є застосування різноманітних методів управління. Особливу увагу заслуговує концепція фінансового контролінгу, яка слугує інструментом оцінювання і збирання необхідної інформації про стан діяльності підприємства, потрібної менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень, що у результаті дозволяє зменшити рівень ризиковості прийнятих рішень, адже зменшує рівень невизначе-

ності під час їхнього прийняття завдяки отриманій інформації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань фінансового контролінгу та його інструментарію займалися такі дослідники: Е. Ананькіна, С. Данилочкін, Н. Данилочкіна, А. Загородній, А. Карминський, Е. Майер, Р. Манн, І. Мозіль, Н. Оленєв, С. Петренко, Г. Піч, А. Примак, І. Стефанюк, О. Терещенко, О. Русановська [4], С. Фалько [5], Д. Хан, П. Хорват та ін.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад фінансового контролінгу та розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів фінансового контролінгу у практичну діяльність державних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державні підприємства стикаються у своїй діяльності з низкою проблем: недосконала система управління, незадовільні фінансові результати, низька прозорість діяльності.

Через недостатню якість механізмів контролю та незадовільний рівень прозорості, діяльність держав-

них підприємств є джерелом корупційних ризиків та збитків держави. Основною метою впровадження фінансового контролінгу є підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки. Система фінансового контролінгу функціонує на підприємстві шляхом використання сукупності методів та інструментів.

Методи фінансового контролінгу – це сукупність способів та процедур, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та мети діяльності підприємства. Інструменти фінансового контролінгу – це сукупність конкретних дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених завдань. Виходячи з поставленої мети, цілей та завдань визначають, які інструменти фінансового контролінгу буде доцільно використовувати на підприємствах державного сектору. Ефективність діяльності суб'єктів державного сектору економіки залежить від правильного вибору найбільш придатних до застосування інструментів фінансового контролінгу.

Різноманітність інструментарію фінансового контролінгу пов'язана з тим, що його використовують у різних галузях діяльності, а саме: менеджмент, логістика, фінанси. Велика кількість інструментів фінансового контролінгу, викликана тим, що вони застосовуються на відповідному етапі та висвітлюють напрям діяльності. Сукупність інструментів фінансового контролінгу на державних підприємствах може змінюватися залежно від галузевої спрямованості, структури управління та підпорядкованості, а також від масштабів таких підприємств.

Сидоренко Е.В. у своїх дослідженнях наводить класифікацію інструментів контролінгу за ознакою управлінської ієрархії та за терміном планування діяльності підприємства. Тобто, автор пропонує класифікувати інструменти фінансового контролінгу на інструменти оперативного та стратегічного фінансового контролінгу [3].

Фалько С.Г. виділяє базові інструменти контролінгу: планування і бюджетування, облік, звітність, система показників, інвестиційні розрахунки, аналіз відхилень [5].

Дослідивши напрацювання Карцевої В.В., можна зробити висновок, що автор пропонує класифікувати інструменти контролінгу виходячи з функцій управління: планування, облік, моніторинг, контроль та рівнями користувачів управлінської інформації [2].

В роботі Фольмута Х.Й. в основу класифікації покладено поділ інструментів контролінгу в залежності від періоду дії – стратегічний і оперативний, причому спочатку дається детальне дослідження оперативних, а потім стратегічних інструментів [6].

Фінансовий контролінг використовує специфічний інструментарій. Більшість авторів, що досліджують інструменти фінансового контролінгу підтримують думку щодо їх поділу на інструменти стратегічного та оперативного фінансового контролінгу. Узагальнивши результати досліджень пропонуємо такий поділ інструментів фінансового контролінгу на державних підприємствах (рис. 1).

Діяльність оперативного фінансового контролінгу повинна бути узгоджена з цілями стратегічного. Нині вирізняють велику кількість інструментів стратегічного контролінгу. Доцільно звернути увагу на основні з них (див. рис 2).



Рис. 1. Інструменти фінансового контролінгу в державному секторі економіки



Рис. 2. Інструменти стратегічного фінансового контролінгу в державному секторі економіки

1. Збалансована система показників – розробниками даного інструменту є Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. Його суть полягає у тому, що на підприємстві має бути розроблена система показників, які характеризують діяльність підприємства та враховують усі аспекти його діяльності. Дана система має містити фінансові та нефінансові показники. Використання даного інструменту на підприємствах державного сектору дозволить проаналізувати місце підприємства на ринку, ліквідність та платоспроможність підприємства, виявити проблемні місця, резерви підвищення продуктивності та рентабельності підприємства державного сектору економіки.

Одним із основних завдань фінансового контролінгу є створення системи інформаційного забезпечення державних підприємств. Застосування збалансованої системи показників дозволить збільшити обсяг необхідної інформації для системи управління на державних підприємствах. Для підвищення ефективності на державних підприємствах визначають основні показники діяльності, які узгоджуються з цілями підприємства, досягнення їх є основою для реалізації усіх управлінських функцій та здійснення бізнес-процесів.

2. Система розподілу непрямих витрат – суть даного інструменту фінансового контролінгу полягає в тому, що усю діяльність підприємства розглядають як сукупність бізнес-процесів, які включають в себе набір операцій, між якими встановлюють причинно-наслідкові зв'язки та відповідальних виконавців. На основі даного поділу визначають розмір та носіїв непрямих витрат.

Використання даного інструменту на державних підприємствах надасть можливість зменшити величину непрямих витрат. Велика частка державних підприємств є збитковими, передусім це пов'язано з низьким рівнем управління витратами підприємства. Використання даного інструменту фінансового контролінгу дозволить встановити адресність здійснених витрат, а також відповідальних осіб, на яких покладається здійснення цих витрат. Використовуючи даний інструмент, контролер зможе вчасно виявити проблемні місця на будь-якому рівні управління, так як усю діяльність державного підприємства поділяють на дрібні бізнес-процеси та визначають носіїв витрат.

3. Теорія обмежень – суть даного інструменту фінансового контролінгу полягає в тому, щоб визначити фактори, які стримують розвиток підприємства. Даний інструмент базується на визначенні таких показників: матеріальні витрати, операційні витрати та «вузьке місце» (пропускна здатність).

Головним завданням діяльності підприємства є зменшення витрат та збільшення пропускної здатності, що

приведе до підвищення інвестиційної привабливості та платоспроможності підприємства. Відповідно до методики застосування даного інструменту, на усі фактори, що стримують розвиток підприємства необхідно поставити обмеження. Усі обмеження, пов'язані з діяльністю підприємства, поділяють на фізичні та управлінські. Фізичні обмеження включають чинники, які пов'язані з операційною діяльністю та знижують продуктивність діяльності. Управлінські обмеження пов'язані з людським фактором та усуненням внутрішньокорпоративних конфліктів. Управлінські обмеження становлять більшу питому вагу ніж фізичні обмеження.

У наш час дуже стрімко розвивається ринок інновацій, однак впровадження їх на підприємствах державного сектору економіки є проблемним. Окрім того, що їх впровадження дороге коштує, виникає опір з боку управлінського персоналу, вони не бажають використовувати інноваційні продукти, працюючи і використовуючи застарілі як технології виробництва так і методи обробки та контролю даних. Це в свою чергу впливає на зниження рентабельності та прибутковості підприємств. Усунення управлінських обмежень є одним із пріоритетних завдань впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах державного сектору економіки.

4. Стратегічні карти – суть даного методу фінансового контролінгу полягає у представленні стратегії розвитку підприємства у схематичному вигляді. Даний інструмент у своїй основі містить збалансовану систему показників.

5. Політика відкритої звітності – даний інструмент фінансового контролінгу передбачає побудову розгалуженої системи цілей підприємства, відповідно до якої кожен працівник приймає участь в управлінні підприємством та чітко виконує усі поставлені завдання і несе відповідальність за їх здійснення.

Підприємства державного сектору економіки мають функціонувати як єдиний організм, кожен працівник має виконувати свої обов'язки та нести за них відповідальність. Фінансовий контролінг має забезпечити координацію структурних підрозділів та зворотній зв'язок між ними.

Використання даного інструменту фінансового контролінгу на державних підприємствах дозволить забезпечити ефективне управління, що спрямоване на формування мережі відносин між зацікавленими сторонами шляхом урахування їх очікувань і цілей. Задоволення інтересів стейкхолдерів має базуватися на принципі «співпричетності», який передбачає охоплення всіх зацікавлених сторін, які сприятимуть

досягненню цілей та спрямовані на розвиток підприємств державного сектору економіки.

6. Принцип зграї – суть даного інструменту фінансового контролю полягає в тому, що основну увагу засереджують на працівниках підприємства, визначаючи певний алгоритм їх поведінки. Використання даного інструменту фінансового контролю на державних підприємствах дозволить забезпечити координацію дій усіх працівників, а також розробити детальний алгоритм діяльності підприємства, призначити відповідальних осіб за виконання визначених бізнес-процесів.

7. Стандарт якості шість сигма – суть даного інструменту полягає в тому, що підприємство постійно прагне підвищувати рівень якості виготовленої продукції, при цьому зменшуючи рівень витрат та величину дефектів до мінімальної кількості. Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

На підприємствах державного сектору економіки використання даного інструменту дозволить здійснити системний аналіз усього технологічного циклу виробництва продукції, знайти слабкі місця, через які можуть виникати дефекти. Він дозволить підвищити якість продукції, виготовленої державними підприємствами, її конкурентоспроможність, а також гарантувати задоволеність потреб та інтересів стейкхолдерів.

Звісно, перелік інструментів контролю не є вичерпним, тому він постійно доповнюється та розширюється в наукових публікаціях вчених економістів, шляхом розгляду класичних чи виключно сучасних, чи лише найефективніших інструментів контролю, або розгляду контролю в якості інструменту управління підприємством чи окремих його об'єктів.

**Висновки з проведеного дослідження.** У результаті проведеного дослідження було визначено сутність методів та інструментів фінансового контролю. Методи фінансового контролю – це сукупність дій, які спрямовані на збір та обробку інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства.

Інструменти фінансового контролю – це дії, які спрямовані на вирішення конкретних завдань, які виникають в ході операційної діяльності підприємств, установ чи організацій та спрямовані на усунення проблемних ділянок. Методи та інструменти фінансового контролю повинні співвідноситись та не суперечити один одному.

Було визначено основні методи фінансового контролю, а також основні класифікаційні ознаки, за якими здійснюється розподіл інструментів фінансового контролю. Ми поділяємо думку більшості дослідників, щодо розподілу інструментів фінансового контролю за часовою ознакою на інструменти оперативного та стратегічного контролю. Використання оперативних інструментів фінансового контролю повинна бути узгоджена з інструментами стратегічного фінансового контролю.

1. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга. *Научный журнал КубГАУ*. 2011. № 67(03). С. 1–19.

2. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролю на підприємстві: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2010. № 1. С. 118–127.

3. Сидоренко Е.В., Ленкова О.В., Акаев К.Б., Горячкина Н.А. Методический инструментарий контроллинга затрат. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/116-12404>

4. Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролю на підприємстві. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VNULPM\\_2013\\_769\\_17.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_769_17.pdf) (дата звернення: 12.12.2019).

5. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. Москва: Финансы и статистика, 2008. 272 с.

6. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоленковой. Москва: Финансы и статистика, 2003. 288 с.

1. Batalov D.A., Ryibyantseva M.S. (2011) *Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga*. *Nauchnyy zhurnal KubGAU*, vol. 67, no. 3, pp. 1–19.

2. Kartseva V.V. (2010) *Systematyzatsiia instrumentarii kontrolinhu na pidpriemstvi: teoretychnyi aspekt*. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, vol. 1, pp. 118–127.

3. Sidorenko E.V., Lenkova O.V., Akaev K.B., Goryachkina N.A. (2014). *Metodicheskyy instrumentariy kontrollinga zatrat*. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, no. 2. URL: <http://www.science-education.ru/116-12404>

4. Rusanovska O.A. *Instrumenty ta metody stratehichnoho kontrolinhu na pidpriemstvi*. Available at: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/VNULPM\\_2013\\_769\\_17.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VNULPM_2013_769_17.pdf) (accessed: 12 Desember 2019).

5. Falko S.G. (2008) *Kontrolling dlya rukovoditeley i spetsialistov*. [Controlling for managers and professionals]. Moscow: *Finansy i statistika*. (in Russian)

6. Folmut H.Y. (2003) *Instrumenty kontrollinga ot A do Ya* [Controlling-instrumente Von a-z]. Moscow: *Finansy i statistika*. (in Russian)

E-mail: [gyluk\\_lina@ukr.net](mailto:gyluk_lina@ukr.net)