

МІСЦЕ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

© Гладкова О. В., 2018

Розглянуто існуючі вітчизняні та іноземні точки зору до визначення поняття “фінансовий контролінг”, запропоновано його трактування з урахуванням особливостей логістичних процесів як систему дій, спрямованих на підтримку, чи стабілізацію фінансового стану логістичної системи шляхом планування та оцінки її фінансових потоків, та прийняття відповідних рішень відносно їх оптимізації. В роботі визначено зміст та алгоритм формування системи фінансового контролінгу для управління фінансовими потоками в логістичних системах, запропоновано узагальнений механізм його реалізації.

Ключові слова: фінансові потоки, логістичні системи, фінансовий контролінг, фінансові показники.

LOCATION OF FINANCIAL CONTROLLING IN FINANCIAL FLOWS' MANAGEMENT OF LOGISTICS SYSTEMS

© Gladkova O. V., 2018

Development of modern economy in the context of worldwide globalization processes promotes the active expansion of logistics, both as separately taken direction of activity of business entity and as logistic systems, on the whole. The applied character of the logistic systems, which is provided with the proper financial streams, allows solving tasks, related to the production, distribution and after-sales services. In turn, process of optimization of the proper financial streams, planning of logistic streams, taking into account the value of money in time and current and prognosis level of inflation, needs permanent control from the side of managers and financial service of company.

It is noted by the author that in modern science much attention is paid the features of functioning of the logistic systems, approaches to forming the system of financial controlling, its components and implementation phases. However, the given points more carry general character and does not touch problems of the applied character, which arise up in the process of management financial streams in the logistic systems, and expedience of the use, in this process of financial controlling.

Due to it, in the article are considered the existent domestic and foreign points of view to define the concept of “financial controlling”. Taking into account the features of activity of the logistic system it is offered its determination as system of actions, directed on support or stabilizing the financial state of the logistic system by planning and estimation of it financial streams, and acceptance of the proper decisions, in relation to their optimization.

It is proved that realization of financial controlling in a management of financial streams should be based on such key aspects, as: functional, organizationally-managerial and instrumental-methodical. Coming from them, in the work are characterized the proper actions of forming the system of financial controlling to which were taken: determination of object of financial controlling; characterization of kinds and spheres of the use of financial controlling; forming the system of priority financial indexes which are controlled; development of the

system of quantitative standards of control; construction of the system of the financial monitoring of indexes which join in financial controlling; development of algorithm of actions for elimination of deviations.

The author presents the algorithm of the formation a financial controlling system in the management of financial streams in the logistics system, which provides details of each of the specified actions. The emphasis was placed on what result should be got in the same time. Also, based on this algorithm, the general mechanism for the implementation of financial controlling in the management of financial streams of logistics systems is presented and emphasizes that all actions should be based on operational financial information, namely the current financial plan, budgets and payment calendar.

The result of subsequent researches should become suggestions in relation to creation of the system which will be instrumental in the increase of efficiency of forming and use of financial streams of the logistic system and will allow foreseeing the results of its activity.

Keywords: financial flows, logistic systems, financial controlling, financial indicators.

Постановка проблеми. Розвиток сучасної економіки в контексті світових глобалізаційних процесів сприяє активному розвитку логістики, як окремо взятого напрямку діяльності суб'єкта підприємництва, так і логістичних систем в цілому. На перший план виходять питання забезпечення конкурентоспроможних позицій вітчизняних виробників, їх спроможності створювати та реалізовувати свою продукцію відповідно до встановлених вимог та міжнародних стандартів, що надаються до якості, ціни та сервісному обслуговуванню. Саме прикладний характер логістичних систем, забезпечений відповідними фінансовими потоками, дозволяє розв'язати задачі, пов'язані із виробництвом, дистрибуцією та післяпродажним обслуговуванням продукції.

Свою чергу, процес оптимізації відповідних фінансових потоків, планування логістичних потоків з урахуванням вартості грошей у часі та поточного чи прогнозного рівня інфляції, потребує постійного контролю з боку керівництва та фінансової служби компанії.

Отже, питання подальшого впровадження фінансового контролінгу в процес управління фінансовими потоками в логістичних системах є актуальними і на даний час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні концепції функціонування логістичних систем, формування системи фінансового контролінгу на вітчизняних та іноземних підприємствах знайшли своє відображення в роботах провідних українських та зарубіжних вчених-економістів, серед яких слід виділити Н.В. Волкову, С.В. Івахненко та О.В. Мелих, В.Н. Кабанова, Л.О. Коваленко та Л.М. Ремньову, Є. В. Крикавського, О.В. Посилкіну, М.І. Татарчука, О.О. Терещенка, Ф. Фрайберга, Д. Хан, Г. Хунгенберга та ін.. В них представлені особливості функціонування логістичних систем, підходи до формування системи фінансового контролінгу, розкриті її складові та етапи реалізації. Проте, надані положення все більше носять загальний характер і не торкаються проблем прикладного характеру, що виникають в процесі управління фінансовими потоками в логістичних системах, і доцільності використання в даному процесі фінансового контролінгу.

Цілі статті. Метою даної статті є визначення сутності та ролі фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками, а також розробка його механізму для логістичних систем.

Виклад основного матеріалу. Дослідження сутності та складових фінансового контролінгу дозволили встановити, що в сучасній економічній теорії не існує єдиної думки щодо його визначення. В табл. 1. наведені різноманітні точки зору на його зміст.

Виходячи з цих та інших підходів до визначення поняття “фінансовий контролінг”, вважаємо, що, з урахуванням особливостей логістичних систем, під ним слід розуміти систему дій, спрямованих на підтримку, чи стабілізацію фінансового стану логістичної системи шляхом планування та оцінки її фінансових потоків, та прийняття відповідних рішень відносно їх

оптимізації. При цьому об'єктом фінансового контролінгу виступатимуть фінансові потоки і структура капіталу даної системи.

Таблиця 1

Сучасні підходи до визначення поняття “фінансовий контролінг”

Автор	Визначення
1	2
Ф. Фрайберг [10]	Фінансовий контролінг – це підсистема контролінгу підприємства, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансової рівноваги суб'єкта господарювання, максимізація вартості капіталу та отримання прибутків.
Д. Хан, Г. Хунгенберг [11]	Фінансовий контролінг – це контролінг, спрямований на реалізацію головної монетарної цілі компанії – оптимізацію фінансових результатів через максимізацію прибутку і вартості капіталу при збереженні стабільної ліквідності та платоспроможності підприємства.
М.І. Татарчук [7]	Фінансовий контролінг – це контролююча система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечать нормалізацію цих показників
О.О. Терещенко [8]	Фінансовий контролінг – це саморегулююча система, що включає в себе інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг, і метою використання якої є функціональна підтримка фінансового менеджменту підприємства
Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова [3]	Фінансовий контролінг – це саморегульована система методів і інструментів, спрямована на функціональну підтримку фінансового менеджменту на підприємстві шляхом концентрації контролюючих дій за основними напрямками управління його фінансами, виявлення відхилень фактичних значень контрольних показників від нормативних (планових) і вжиття оперативних заходів для нормалізації процесу управління фінансами
С.В. Івахненкова, О.В. Мелих [1]	Фінансовий контролінг – це інтегрована підсистема прийняття управлінських рішень щодо пріоритетних напрямків фінансової діяльності підприємства, яка базується на комплексному аналізі даних бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та передбачає узгодження фінансових аспектів функціонування усіх підрозділів підприємства
В.Н. Кабанов, Н.В. Волкова [2]	Фінансовий контролінг – це підсистема контролінга, метою якої є забезпечення ліквідності (фінансової рівноваги) фірми на конкурентному ринку.
О.А. Кузакова [4]	Фінансовий контролінг уявляє собою підсистему контролінгу, що здійснює орієнтоване на результат управління фінансами підприємства за допомогою використання методів та інструментів фінансового менеджменту та забезпечення безперервності потоку внутрішньої та зовнішньої інформації для прийняття управлінських рішень

Для подальшого впровадження фінансового контролінгу в діяльність логістичних систем вважаємо за доцільне звертати увагу на такі ключові аспекти його організації, як:

1. Функціональний, що включає в себе формування цілей, функцій та завдань фінансового контролінгу.
2. Організаційно-управлінський, який полягає у формуванні структури служби фінансового контролінгу.
3. Інструментально-методичний, що включає сукупність відповідних методів, моделей, інструментів та процедур його реалізації.

Отже, формування системи фінансового контролінгу на підприємстві передбачає розробку блоків і визначення послідовності етапів реалізації даної системи з урахування вищезначених аспектів.

З урахуванням існуючого досвіду [5, 6, 9], пропонуємо послідовність дій з формування системи фінансового контролінгу для управління фінансовими потоками в логістичній системі представити наступним чином: в агрофірмі, орієнтованої на моніторинг і контроль результатів її діяльності, можна представити наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Дії та зміст формування системи фінансового контролінгу для управління фінансовими потоками в логістичних системах

Дія	Назва дії	Зміст дії
1	2	3
1	Визначення об'єкту фінансового контролінгу	Визначення планованих показників ліквідності грошових потоків та фінансової стійкості логістичної системи
2	Характеристика видів і сфер використання фінансового контролінгу	Види: стратегічний, тактичний, оперативний. Сфери: фінансова стратегія, поточні фінансові плани, бюджетування
3	Формування системи пріоритетних фінансових показників, що контролюються	Ранжування контрольованих показників за значимістю: пріоритети першого, другого, третього порядків тощо
4	Розробка системи кількісних стандартів контролю	Розробка стратегічних фінансових нормативів; показників поточного фінансового плану та платіжного календарю; дотримання системи норм та стандартів логістичної системи
5	Побудова системи фінансового моніторингу показників, що включаються до фінансового контролінгу	– система абсолютних показників, що характеризує фінансові потоки; – система відносних показників, що характеризує фінансові потоки; – фінансова звітність; – встановлення контрольних періодів; – визначення максимально допустимих розмірів відхилень фактичних показників від встановлених нормативів та виявлення основних причин можливих відхилень
6	Розробка алгоритму дій по усуненню відхилень	Визначення відхилень (позитивних чи негативних) та відповідних дій (нічого не робити, змінити систему планових показників чи усунути відхилення, що склались за період аналізу)

Передумовою для ефективної реалізації системи фінансового контролінгу в управління фінансовими потоками є обґрунтування і прийняття рішення щодо даних заходів. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики впровадження контролінгу показує, що сприятливим моментом для початку побудови системи фінансового контролінгу є поява слабких сигналів можливих фінансових ризиків для перспективного успішного функціонування логістичної системи, істотне зниження фінансових показників її діяльності. Рішення про впровадження повинно бути зваженим і обґрунтованим. В обґрунтуванні цього рішення можна виділити три компоненти:

- наявність в системі економічних, фінансових та управлінських проблем, які обумовлюють впровадження фінансового контролінгу;
- наявність обґрунтованих розрахунків щодо ефективності впровадження фінансового контролінгу;
- наявність підтверджень доречності та своєчасності впровадження контролінгу.

В основному, з фінансової точки зору, такими сигналами в логістичних системах є скороченні грошових надходжень, зростання вихідних грошових потоків, динамічне зниження показника чистого грошового потоку, зростання дебіторської заборгованості, зниження ліквідності грошового потоку тощо. Вразі виявлення даних погіршень посилення фінансового контролінгу в даній системі є першочерговим.

Відповідно до табл. 1, алгоритм формування системи фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками в логістичній системі виглядатиме наступним чином:

1. Визначення об'єкту фінансового контролінгу. Це загальна вимога щодо побудови будь-яких видів контролінгу з позиції його цільової орієнтації. В даному випадку, об'єктом фінансового контролінгу в логістичних системах будуть виступати їх вхідні та вихідні грошові потоки;

2. Характеристика видів і сфер використання фінансового контролінгу. Відповідно до концепції побудови загальної системи фінансового контролінгу, він поділяється на такі основні види: стратегічний фінансовий контролінг, поточний фінансовий контролінг та оперативний фінансовий контролінг. Кожному з перерахованих видів повинна відповідати певна його сфера і періодичність здійснення його функцій. Наприклад, через існування проблем з управління фінансовими потоками першочерговим є саме оперативний фінансовий контролінг, хоча питання стратегічного фінансового контролінгу повинні бути також враховані під час розробки загального його механізму.

3. Формування системи пріоритетних фінансових показників, що контролюються. Вся система фінансових показників, що входять в сферу кожного виду фінансового контролінгу, має бути ранжована за значимістю. У процесі такого ранжування спочатку в систему пріоритетів першого рівня відбираються найбільш важливі з контрольованих фінансових. Після цього формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня. Аналогічним чином створюється система пріоритетів третього і наступних рівнів. Вважаємо, що одним із таких пріоритетів для логістичної системи може стати побудова системи збалансованих показників, складовою частиною якої є "Фінанси" і фінансові потоки.

4. Розробка системи кількісних стандартів контролю. Після того, як визначено і ранжовано перелік фінансових показників, що підпадають під контроль, виникає необхідність встановлення кількісних стандартів по кожному з них. Такі стандарти можуть встановлюватись як в абсолютних, так і у відносних показниках. Так, стандартами можуть виступати цільові стратегічні нормативи, що будуть визначені під час розробки фінансової стратегії розвитку логістичної фірми системи, показники поточних фінансового плану, бюджетів і платіжного календарю система розроблених норм і нормативів, що використовуються в логістичних системах тощо.

5. Побудова системи фінансового моніторингу показників, що включаються до фінансового контролінгу. Вважаємо, що такою системою виступає система збалансованих показників, особливо її складова "Фінанси". Система фінансового моніторингу представляє собою розроблений механізм постійного спостереження за даними показниками, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень. Дана система моніторингу контролю фінансових показників охоплює наступні основні етапи:

- побудову системи інформативних звітних показників за кожним видом фінансового контролінгу;
- формування системи узагальнюючих (аналітичних) фінансових показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю;
- встановлення контрольних періодів за кожним видом фінансового контролінгу і за кожною групою контрольованих показників (тижневі, місячні, квартальні, річні тощо);
- визначення розмірів відхилень фактичних результатів фінансових показників, що контролюються, від встановлених стандартів (позитивне відхилення, негативне "допустиме" відхилення, негативне "критичне" відхилення);
- виявлення основних причин відхилень фактичних результатів фінансових показників, що контролюються, від встановлених стандартів (по системі в цілому і за окремими її складовими).

Вважаємо, що розроблена система фінансового моніторингу повинна корегуватись із змінами цілей фінансового контролінгу і системою показників поточних фінансових планів і бюджетів.

6. Розробка алгоритму дій по усуненню відхилень. Принципова система дій керівництва логістичної системи полягає в тому, щоб проаналізувати фінансову ситуацію і обрати один з трьох алгоритмів: нічого не робити, усунути відхилення, чи змінити систему планових або нормативних показників.

Враховуючи все вищезначене, вважаємо, що у загальному виді механізм фінансового контролінгу для управління фінансовими потоками в логістичних системах (рисунок).



Механізм фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах

На нашу думку, дана структура відображає системний підхід до розгляду фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками в логістичних системах, визначає взаємозв'язки і взаємозалежність елементів і блоків даного механізму і дозволяє прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації грошових потоків суб'єкта аналізу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що під фінансовим контролінгом в логістичних системах слід розуміти систему дій, спрямованих на підтримку, чи стабілізацію фінансового стану логістичної системи шляхом планування та оцінки її фінансових потоків, та прийняття відповідних рішень відносно їх оптимізації.

Реалізація фінансового контролінгу в управлінні фінансовими потоками передбачає послідовне виконання відповідних дій, а саме: визначення об'єкту фінансового контролінгу; характеристика видів і сфер використання фінансового контролінгу; формування системи пріоритетних фінансових показників, що контролюються; розробка системи кількісних стандартів контролю; побудова системи фінансового моніторингу показників, що включаються до фінансового контролінгу; розробка алгоритму дій по усуненню відхилень.

Результатом подальших досліджень повинні стати пропозиції щодо створення системи, яка сприятиме підвищенню ефективності формування і використання фінансових потоків в логістичній системі і дозволить передбачити результати її діяльності.

1. Івахненко С.В. *Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології*. К.: Знання, 2009. 319 с. 2. Кабанов В.Н., Волкова Н.В. *Практическая методология финансового контроллинга*.

URL: www.auditfin.com/fin/2012/4/2012_IV_09_03.pdf. 3. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: Знання, 2005. 486 с. 4. Кузакова О.А. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятиях. : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.10 Финансы, денежное обращение и кредит. М., 2010. 20 с. 5. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 804 с. 6. Посилкіна О.В., Сагайдак-Нікітюк Р.В. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія. Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2011. 772 с. 7. Татарчук М.І. Корпоративні інформаційні системи: К.: КНЕУ, 2005. 291 с. 8. Терещенко О.О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу. Фінанси України. 2011. № 2. С. 117-126. 9. Уланова Ж.Ю. Формирование системы финансового контроллинга на предприятии URL: www.cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii. 10. Фрайберг Ф. Финансовый контролинг. Концепция финансовой стабильности фирмы. URL: <http://krutov.viperson.ru/uploads/attachment/file/124612/fm946025.txt>. 11. Хан Д. Пук: Планирование и контроль. Ядро контроллинга. М.: Финансы и статистика, 2008. 815 с.

1. Ivakhnenkov S.V. (2009) *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnolohii*. K.: Znannia. 2. Kabanov V.N., Volkova N.V. *Praktycheskaia metodolohiia fynansovoho kontrollynha*. Retrieved from www.auditfin.com/fin/2012/4/2012_IV_09_03.pdf. 3. Kovalenko L.O., Remnova L.M. (2005) *Finansovyi menedzhment*. [2-he vyd., pererob. i dop.]. K.: Znannia. 4. uzakova O.A. (2010) *Formyrovanye mekhanyzma fynansovoho kontrollynha na predpriyatiakh*. : avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.00.10 Fynansy, denezhnoe obrashchenye y kredit. M. 5. Krykavskyy Ye., Pokhylchenko O., Fertch M. (2017) *Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok*. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 6. Posilkina O.V., Sagaidak-Nikitiuk R.V. (2011) *Lohistychnyi menedzhment farmatsevtichnoho vyrobnytstva: monohrafiia*. Kh.: Vyd-vo NFaU: Zoloti storinky. 7. Tatarchuk M.I. (2005) *Korporatyvni informatsiini systemy*: K.: KNEU. 8. Tereshchenko O.O. (2011) *Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku finansovoho kontrolinhu*. *Finansy Ukrainy*.2. 117-126. 9. Ulanova Zh.Yu. *Formyrovanye systemy fynansovoho kontrollynha na predpriyatyy*. Retrieved from www.cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-finansovogo-kontrollinga-na-predpriyatii. 10. Fraiberh F. *Fynansovyi kontrollynh. Kontseptsiya fynansovoi stabylnosty fyrmi*. Retrieved from <http://krutov.viperson.ru/uploads/attachment/file/124612/fm946025.txt>. 11. Khan D. (2008) *PyK: Planyrovanye y kontrol. Yadro kontrollynha*. M.: Fynansy y statystyka.