

УДК 336.717.18:658.15

**Бабенко О. В.**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ФОРМУВАННЯМ ТА РУХОМ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах економічної і політичної нестабільності, бізнесу, збільшенні фінансових ризиків та посиленні конкуренції найбільшого значення здобуває підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємств. У цей час більшість великих вітчизняних підприємств, що мали налагоджену систему фінансового менеджменту, виявилися нездатні адекватно реагувати на постійні динамічні зміни умов зовнішнього середовища, пов'язані з економічною нестабільністю у світі.

Вирішення цієї проблеми неможливе без глибоких досліджень економічних механізмів контролю за фінансовими ресурсами підприємства, та в частоті за його грошовими потоками. Таким чином, існує нагальна потреба в розробці сучасної системи контролю грошових потоків, підвищенні наукової обґрунтованості прийняття фінансових рішень в умовах нестабільності та ризику, розробці системи аналітичних і модельних засобів управління коштами.

Проблеми визначення сутності контролю розглянуто в працях зарубіжних і вітчизняних вчених: А Дайле [1], П. Хорвата [2], Д. Хана [3], К. Друрі [4], О. Дідова [5], С. Данілочкіна [6], О. Кармінського [7], Л. Малишевої [8], М. Пушкаря [9], Бланк И. А. [10], Савчук В. П. [11], Калюга Є. В. [12], Ирвин Д. [13].

Однак інтерпретація концепції контролю авторами має певні відмінності, що зумовлено рівнем економічного розвитку. В літературі зустрічаються суперечливі погляди на сутність контролю, його основні цілі, завдання функції, принципи та інструменти.

Аналіз наукових праць, присвячених цій проблемі, свідчать про відсутність комплексно-цільового підходу в дослідженні можливостей контролю, що приводить до відсутності чітких рекомендацій формування цілісних концептуальних основ фінансового контролю та контролю за грошовими потоками зокрема.

Мета дослідження – проаналізувати теоретичні підходи до контролю за грошовими потоками, надати основні характеристики складових системи контролю за грошовими потоками промислового підприємства.

У складі механізмів управління грошовими потоками важлива роль відводиться системам і методам їх внутрішнього контролю [10, 12, 14, 15]. У зв'язку з тим, що основна увага в економічній літературі обернена на проблеми управління грошовими потоками підприємства, то і основний акцент в даних роботах зроблений на контролі за величиною цього вигляду потоків. Необхідно відзначити, що контроль за величиною і напрямом руху грошових потоків в основному розглядається авторами, що займаються проблемами бюджетування на підприємстві [11, 16, 17, 18]

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити п'ять основних концепцій контролю:

– концепція, що орієнтована на систему управлінського обліку (30-ті рр. 20 ст.). Контроль розглядається як інструмент вдосконалення системи документообігу, орієнтований на управління витратами з використанням інформаційних технологій;

– концепція, що орієнтована на управлінську інформаційну систему (80-ті рр. 20 ст.). Прихильники даної концепції розуміють під контролем інформаційну підтримку процесу прийняття рішень;

– концепція, що орієнтована на систему управління (з акцентом на планування і контроль та з акцентом на координацію) (90-ті рр. 20 ст.). Основним завданням контролю є сприяння досягненню цілей підприємств шляхом інформаційного забезпечення процесу планування, моніторингу діяльності, системної організації і координації;

– концепція, що орієнтована на процес прийняття управлінських рішень (2000-ні рр.). Під основною функцією контролю розуміють підтримку прийняття управлінських рішень, коли контроль не лише координує цей процес, але й пропонує власну методологію та методику.

И. А. Бланк, А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко внутрішній фінансовий контроль (або ж контроль грошових потоків) визначають як здійснюваний підприємством процес перевірки виконання всіх управлінських рішень в області їх формування і використання з метою реалізації розробленої фінансової стратегії, намічених показників поточних і оперативних планів щоб уникнути виникнення кризисних ситуацій, які можуть привести до банкрутства підприємства [10, 14, 19].

Контроль за величиною і рухом грошових потоків І. А. Бланк, Д. Хан, Д. Ірвін пропонують вести за допомогою системи контролінга. Під контролінгом грошових потоків доцільно розуміти фінансову діяльність, яка забезпечує безперервний процес оперативного планування і поточного контролю за рухом грошових коштів на основі чітко регламентованої взаємодії структурних підрозділів між собою з метою забезпечення фінансової рівноваги та стабільної платоспроможності суб'єкта господарювання [20].

Об'єктом контролю грошових потоків – виступають самі грошові потоки і управлінські рішення по основних напрямках їх формування і використання на підприємстві [10, 14, 19]. Системи внутрішнього контролю створюються на підприємстві за лінійним і функціональним принципом або одночасно поєднують в собі обидва ці принципи. У основі цих систем лежить розділення контрольних обов'язків окремих служб і їх менеджерів. [10, 14]. Отже, суб'єктами контролю виступають центри фінансової відповідальності [2, 19, 21].

Система внутрішнього контролю, як самостійна і повноцінна система управління, має власні цілі, завдання, функції та принципи.

Метою контролю грошових потоків полягає у забезпеченні ефективного функціонуванні підприємства в умовах динамічного середовища шляхом впровадження мір, спрямованих на досягнення фінансової рівноваги та стабільної платоспроможності.

Мета досягається реалізацією завдань системи контролю за грошовими потоками:

- забезпечення формування оптимального об'єму, структури і вигляду грошових потоків;
- оптимізація і синхронізація руху грошових потоків;
- максимізація чистого грошового потоку, що забезпечує задані темпи економічного розвитку підприємства;
- забезпечення мінімізації втрат вартості фінансових ресурсів в процесі їх використання;
- забезпечення платоспроможності і постійного високого рівня фінансової стійкості підприємстві в процесі його розвитку.

Основними функціями контролінга грошових потоків є [10, 14]:

- спостереження за ходом реалізації завдань по їх формуванню і використанню, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір міри відхилення фактичних результатів використання грошових потоків від передбачених;
- діагностування по розмірах відхилень серйозних порушень в планованому використанні грошових потоків підприємства і пов'язаного з цим зниження темпів його економічного розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень по нормалізації використання грошових потоків підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коректування при необхідності окремих цілей і показників використання грошових потоків у зв'язку із зміною зовнішнього економічного середовища, кон'юнктура фінансового і товарного ринків і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Реалізація завдань системи контролю за грошовими потоками ґрунтується на чотирьох принципах: рух та гальмування, своєчасність, стратегічна свідомість, документування [21, 22].

Принцип руху та гальмування тісно пов'язаний з процесами впровадження інновацій на підприємстві для забезпечення його розвитку.

Принцип своєчасності полягає в оперативному реагуванні на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства, врахуванні шансів і ризиків, які виникають.

Принцип стратегічної свідомості спрямований на забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Принцип документування є створення умов для перевірки чи дотримувалися мети, завдань системи контролю.

В. П. Савчук розглядає чотири підходи до здійснення процесу контролю за грошовими потоками підприємства [2]:

- аналіз відхилень, орієнтований на коректування подальших планів;
- аналіз відхилень, орієнтований подальші управлінські рішення;
- аналіз відхилень в умовах невизначеності;
- стратегічний підхід до аналізу відхилень.

Використовуючи градацію, запропоновану В. П. Савчуком, можна зробити висновок, що І. А. Бланк в своїх роботах розглядає лише перших два підходи. Необхідно відзначити, що він не розділяє їх на два окремих, а розглядає як один, суть якого полягає в:

– створенні системи показників контролю грошових потоків, які ранжируються за значимістю;

– встановленні кількісних стандартів (у абсолютних і відносних величинах) по кожному з показників контролю грошових потоків;

– створенні системи моніторингу грошових потоків – механізму постійного спостереження за контрольованими показниками системи управління грошовими потоками підприємства, що дозволяє визначати розміри відхилень фактичних результатів від передбачених, і виявляти причини цих відхилень;

– формуванні системи алгоритмів дій з усунення відхилень: «нічого не робити», «усунути відхилення», «змінити систему планових і нормативних показників».

В. П. Савчук ділить підходи до системи контролю на чотири види за наступним принципом [16]:

– при простому аналізі відхилень рішення про необхідність виробляти коректування планових показників виробляється на підставі відхилення фактичного сумарного грошового потоку від планового;

– при аналізі відхилень, орієнтований на подальші управлінські рішення, передбачається детальніший факторний аналіз виявлення різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. По суті виробляється декомпозиція впливу всіх, разом узятих, відхилень на величину підсумкового грошового потоку;

– при аналізі відхилень в умовах невизначеності всі параметри бізнесу визнаються за своєю суттю невизначеними значеннями і задаються не у вигляді певних чисел, а у вигляді інтервалів невизначеності. Контроль за грошовими потоками здійснюється таким чином. Якщо фактичне значення результуючого параметра попало в інтервал невизначеності, отриманий в результаті імітаційного моделювання, то виконання плану вважається успішним. Інакше необхідно виробити додатковий аналіз, направлений на зменшення невизначеності параметрів;

– при стратегічному підході до аналізу відхилень – оцінка результатів діяльності підприємства, зокрема виконань плану руху грошових потоків, повинна здійснюватися з врахуванням стратегії, якою слідує підприємство. Даний підхід не передбачає яку-небудь обчислювальну технологію контролю. Він встановлює відправну точку процедури контролю, тобто, проаналізувавши стратегію підприємства, вибирається відповідна цій стратегії обчислювальна процедура контролю.

Обмеження процесу контролю за використанням грошових коштів лише методами контролінга недостатньо. Оскільки внутрішній контроль є одним з важелів управління, та побудова і впровадження на підприємстві ефективної системи контролю грошових потоків дозволить істотно підвищити ефективності всього процесу управління його господарською діяльністю [10, 14].

## ВІСНОВКИ

Контроль є об'єктивно необхідною складовою процесу управління підприємством. Необхідність подальшого розвитку теоретичних основ системи внутрішнього контролю за грошовими потоками обумовлено зростанням конкуренції і ризику втрати підприємством платоспроможності. Дослідженням систем внутрішнього контролю за величиною і напрямом руху грошових потоків підприємства займаються економісти, що вивчають проблеми бюджетування на підприємстві. Тому і пропонують вести його з допомогою контролінга, з метою виявлення відхилень фактичних показників від планових для подальшого впливу на ключові чинники нормалізації діяльності підприємства. Але обмеження процесу контролю за використанням грошових коштів лише методами контролінга недостатньо. Побудова ефективної системи внутрішнього контролю за рухом грошових потоків сприятиме якісним змінам в їх управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дайле А. Практика контролінга : пер с нем. / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альфа Бизнес Букс, 2008. – 269 с.
3. Хан Д. Планирование и контроль : концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет / К. Друри. – М. : Юнита-Дана, 2007. – 1424 с.
5. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием : учеб. пособ. / О. А. Дедов. – М. : Альфа Бизнес Букс, 2008. – 248 с.
6. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкина и др.]; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 297 с.
7. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
8. Мальшева Л. Контроллинг на предприятии / Л. Мальшева // Открытые системы. – 2005. – № 1–2. – С. 68–78.
9. Пушкар М. С. Контролинг : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
10. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т 2. – 512 с.
11. Савчук В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.
12. Калюга С. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління : монографія / С. В. Калюга. – К. : Ельга; Ника-Центр, 2002. – 360 с.
13. Ирвин Д. Финансовый контроль / Д. Ирвин ; пер. с англ. ; под ред. И. И. Елисеевой. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
14. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Ельга, 2002. – 736 с.
15. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 1168 с.
16. Сухорукова Л. Н. Бюджетирование деятельности ОАО «Каустик» [Электронный ресурс] / Л. Н. Сухорукова. – Режим доступа : [http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book\\_31/intro.shtml](http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book_31/intro.shtml).
17. Фомин П. А. Основные пути повышения экономической устойчивости предприятий как основа стабилизации финансовой системы государства [Электронный ресурс] / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов. – Режим доступа : [http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book\\_10/intro.shtml](http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book_10/intro.shtml).
18. Фомин П. А. Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс] / П. А. Фомин. – Режим доступа : [http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book\\_12/intro.shtml](http://www.cis2000.ru/publish/artikles/book_12/intro.shtml).
19. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – К. : Знання, 2000. – 587 с.
20. Гриценко Л. Л. Контролінг грошових потоків підприємств / Л. Л. Гриценко, І. М. Боярко, В. В. Роєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 3. – С. 148–154.
21. Григораши І. А. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. А. Григораши // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 96–107.
22. Попова Л. В. Контроллинг : учеб. пособ. / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 192 с.