

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### FEATURES OF FORMATION OF THE RISK CONTROL SYSTEM AT ENTERPRISES

*У статті досліджено, що фінансовий менеджмент сьогодні потребує серйозної підтримки щодо контролю, координації та інформаційного забезпечення. Визначено, що зусилля фінансового контролінгу повинні бути спрямовані на всеохоплюючу підтримку фінансового менеджменту, зокрема ризик-менеджменту. Проаналізовано, що для визначення позиції підприємства малого бізнесу в ринковій конкуренції використовують різні методи, зокрема SWOT-аналіз, матрицю Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером. Визначено, що побудова ефективної системи контролінгу ризику дасть змогу не лише ефективно мінімізувати ризики, але й використовувати ризики для отримання додаткового прибутку в майбутньому.*

**Ключові слова:** фінансовий ризик-контролінг, оперативний контролінг, система контролю, контрольне середовище, процедури контролю.

*В статье исследовано, что финансовый менеджмент сегодня нуждается в серьезной поддержке касательно контроля, координации и информационного обеспечения. Определено, что усилия финансового контроллинга должны быть направлены на всеобъемлющую поддержку финансового менеджмента, в частности риск-менеджмента. Проанализировано, что*

*для определения позиции предприятия малого бизнеса в рыночной конкуренции используют разные методы, в частности SWOT-анализ, матрицу Мак-Кинси, конкурентный анализ по Портеру. Определено, что построение эффективной системы контроллинга риска позволит не только эффективно минимизировать риски, но и использовать риски для получения дополнительного дохода в будущем.*

**Ключевые слова:** финансовый риск-контролинг, оперативный контролинг, система контроля, контрольная среда, процедуры контроля.

*The article studies that financial management today needs serious support in the field of control, coordination and information provision. It is determined that the efforts of financial control should be directed to comprehensive support of financial management, including risk management. It is analyzed that for the definition of the position of a small business enterprise in a market competition different methods are used: SWOT-analysis, matrix McKinsey, competitive analysis by Porter. It is suggested that building an effective system of risk control will not only effectively minimize risks but also use risks to generate additional income in the future.*

**Key words:** financial risk control, operational control, control system, control environment, control procedures.

УДК 331:658

**Алескерова Ю.В.**

д.е.н.

Вінницький національний аграрний університет

**Терещук І.О.**

студент

Вінницький національний аграрний університет

**Постановка проблеми.** Бурхливий розвиток науково-технічного прогресу вивів світову економіку на межу постіндустріального суспільства, в умовах чого значно посилився вплив невизначеності на фінансово-господарську діяльність підприємств. Динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища змушує суб'єктів господарювання ретельніше підходити до управління ризиками, підвищувати оперативність прийняття рішень та шукати нові підходи до своєчасного виявлення впливу ризиків на основні показники діяльності підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сутність фінансового контролінгу вивчали такі представники економічної думки, як Ю. Алескерова, Ю. Ставська, Л. Гуцаленко, С. Качуровський, М. Коцупатрий, У. Гуцаленко, А. Ужва. Незважаючи на ґрунтовні дослідження цих вчених, сьогодні залишається досить багато невирішених питань, таких як проблеми термінології, визначення принципів функціонування та структури фінансового контролінгу, його ролі в системі управління сучасним підприємством. Ситуація, що склалась у цьому напрямі дослідження, підкреслює актуальність проблеми, вимагає більш поглибленого вивчення якісних аспектів фінансового контролінгу, які б могли бути корисними для практиків та науковців.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття низки проблем, що є характерними під час впровадження фінансового контролінгу в сучасні умови суб'єктів господарювання.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

В епоху постіндустріальної економіки, стрімкої глобалізації та інтернаціоналізації корпорацій великого значення набуває ефективне корпоративне управління. Сьогодні, в період становлення корпоративної культури в Україні, постала потреба ефективного впровадження нових управлінських інструментів, але таке впровадження має бути стовідсотково адаптованим під вітчизняні умови. Фінансовий менеджмент сьогодні потребує серйозної підтримки щодо контролю, координації та інформаційного забезпечення.

Контролінг – це сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує та об'єднує спроби різних служб та підрозділів для досягнення поставленої мети. Контролінг в системі управління посідає особливе місце та здійснює інформаційне забезпечення прийняття рішень для оптимального використання наявних можливостей та ресурсів, належного оцінювання позитивного та негативного в діяльності підприємства, а також запобігання та уникнення банкрутства й кризових ситуацій [2; 3].

Розглянемо причини, що зумовлюють необхідність впровадження контролінгу на підприємстві:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

- система менеджменту вимагає наявності ефективного механізму внутрішньої комунікації;

- доцільність побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління.

Фінансовий контролінг включає більшість завдань, які належать до контролінгу загалом. Зусилля фінансового контролінгу повинні бути спрямовані на всеохоплюючу підтримку фінансового менеджменту, зокрема ризик-менеджменту. Фінансовий ризик-контролінг – це управляюча система, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим ризик-аналізом, фінансовим ризик-плануванням та внутрішнім ризик-контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних його результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на його нормалізацію [1; 4].

Досліджуючи контролінг фінансових ризиків, можемо сказати, що він є одним з центральних блоків системи контролінгу на підприємстві, який є регулюючою управлінською підсистемою, створеною задля надання інформаційно-аналітичної підтримки, координації, аналізу, планування та контролю ризиків. Ця підсистема забезпечує підтримку дій ризик-менеджменту на пріоритетних напрямках управління фінансовими ризиками (оперативний контролінг ризиків) та своєчасне виявлення нових ризиків і можливостей задля надання відповідних рекомендацій керівництву (стратегічний контролінг ризиків).

У цьому контексті впровадження контролінгу фінансових ризиків на підприємстві дасть змогу істотно підвищити ефективність усього процесу управління фінансовим ризиком на підприємствах реального сектору економіки та забезпечити стабільне зростання показників фінансової діяльності

підприємства й багатства його власників, а також максимально сприятиме недопущенню фінансової кризи на підприємстві та можливості його банкрутства [2; 5].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» організація внутрішньогосподарського контролю покладається на керівника підприємства.

Звичайно, контроль як функція менеджменту є спеціалізованим різновидом управлінської діяльності, зміст якої полягає в одержанні інформації від функцій цілепокладання та нормування й обліку, зіставленні одержаної інформації та переданні наслідків порівняння для виконання функції регулювання. Дослідження управлінської сутності контролю дає змогу абстрагувати його від інших функцій менеджменту та розглядати автономним чином як систему, що є множиною елементів, які перебувають у відношеннях та зв'язках один з одним, утворюючи певну цілісність [7; 8].

Досліджуючи систему контролю ризиків, можемо сказати, що вона включає контрольне середовище та процедури контролю. Контрольне середовище охоплює загальне ставлення, усвідомленість та дії керівництва щодо системи внутрішнього контролю та її важливості для ефективного господарювання.

Під час аналізування системи контролю ризиків слід звернути увагу на такі питання (чинники контрольного середовища), як діяльність вищого органу управління суб'єктом (ради директорів, інших органів); філософія, політика керівництва та стиль його роботи; організаційна структура управління суб'єктом; методи наділення повноваженнями та відповідальністю; система контролю з боку керівництва, зокрема служба внутрішнього контролю (внутрішнього аудиту), кадрова політика, а також розподіл обов'язків (табл. 1) [9; 10].

Для визначення ключових моментів під час здійснення розрахунків підприємств малого бізнесу, таких як контроль надходжень виручки за виконані роботи (послуги) та погашення дебіторської заборгованості, необхідно постійно застосовувати методіку використання такого інструмента оперативного контролінгу, як ABC-аналіз (табл. 2).

Таблиця 1

### Основні національні стандарти та рекомендації з управління ризиками

№	Назва	Рік останньої редакції	Країна-розробник	Характеристика
1	AS/NZS 4360	2004 р.	Австралія та Нова Зеландія	Стандарт «Ризик-менеджмент»
2	CSA Q 850	1997 р.	Канада	Рекомендації з прийняття рішень в умовах ризику
3	JIS Q 2001	2001 р.	Японія	Рекомендації з розробки та імплементації системи ризик-менеджменту
4	ГОСТ Р 51897	2002 р.	Росія	Менеджмент ризику; терміни та визначення
5	BS 31100	2008 р.	Велика Британія	Збірка практик з ризик-менеджменту
6	ONR 49000	2010 р.	Австрія	Управління ризиками

Джерело: сформовано за результатами дослідження

Таблиця 2

**Фінансові результати до оподаткування всіх підприємств України за 2010–2017 рр.**

Рік	Фінансовий результат (сальдо), млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		фінансовий результат (збиток), млн. грн.
		відсотки до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (прибуток), млн. грн.	відсотки до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (збиток), млн. грн.	
2010	54 405,7	59,0	189 640,8	41,0	135 235,1	(153 674,6)
2011	118 605,6	65,1	255 545,9	34,9	136 940,3	(150 516,2)
2012	75 670,2	64,5	248 035,9	35,5	172 365,7	(176 053,8)
2013	11 335,7	65,9	209 864,5	34,1	198 528,8	(204 889,4)
2014	-564 376,8	66,3	233 624,7	33,7	798 001,5	(509 662,4)
2015	-348 471,7	73,7	387 652,3	26,3	736 124,0	(815 302,1)
2016	69 887,8	73,4	443 012,1	26,6	373 124,3	
2017	236 952,1	72,8	593 168,2	27,2	356 216,1	

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

2014 та 2015 роки для вітчизняних підприємств стали збитковими. В таких умовах вітчизняним підприємствам потрібно переорієнтуватись та перебудувувати свої бізнес-процеси, серед яких вкрай важливу роль відіграє ризик-менеджмент (рис. 1).

Для визначення позиції підприємства малого бізнесу в ринковій конкуренції використовують різні методи, зокрема SWOT-аналіз, матрицю Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером. Під час використання цих методів враховуються фактори та умови, які притаманні підприємствам малого бізнесу (табл. 3) [4; 7].

За допомогою SWOT-аналізу в системі фінансового контролінгу можна визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства в умовах фінансової кризи та економічного спаду, а також виявити ті проблеми, які стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства [7].

Нині існує проблема невідомості системи контролінгу, яка вказує на нездатність інструментів

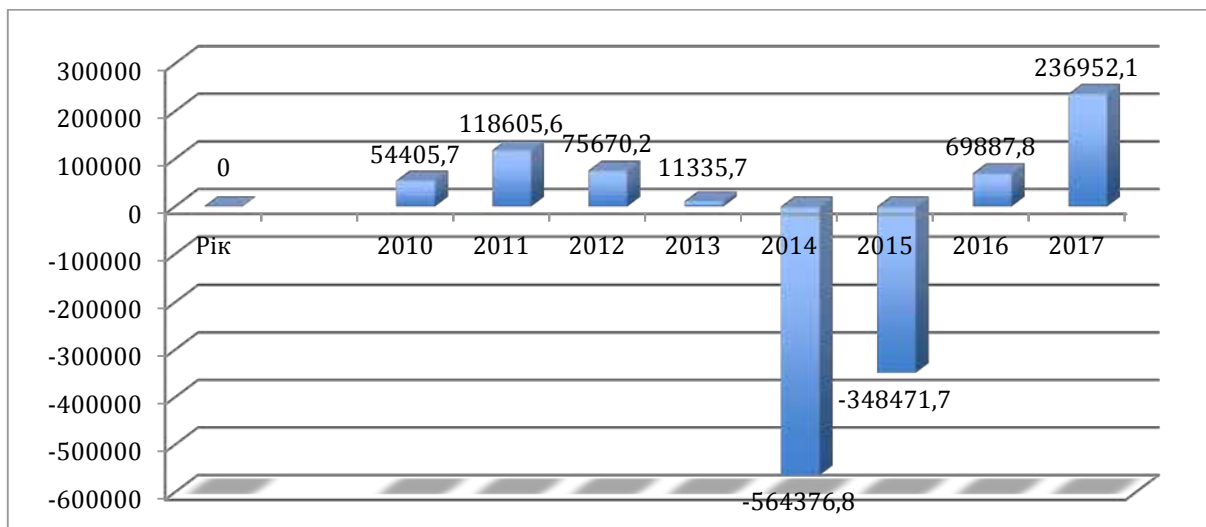
контролінгу впоратися з поставленими завданнями, тому для уникнення небажаних результатів керівництву підприємств доцільно звернути увагу на способи вдосконалення системи фінансового контролінгу:

1) скорочення часу подання інформації та прийняття рішень (підприємству слід перейти на щомісячне зіставлення запланованих та фактичних показників діяльності, а також вести окремий облік стану речей на підприємстві для того, щоби була можливість щодня приймати необхідні рішення на підставі поточного стану речей);

2) прозорість та достовірність даних (використовується для того, щоби система фінансового контролінгу вдосконалювалась; цифрові дані повинні відповідати реальності);

3) упровадження інформаційних технологій.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, будучи однією з найсучасніших та найефективніших систем управління підприємством, контролінг



**Рис. 1. Фінансовий результат (сальдо) підприємств України за 2010–2017 рр., млн. грн.**

Джерело: сформовано на основі джерела [6]

Порівняльна характеристика основних світових стандартів управління ризиками

Характеристика	Стандарт			
	фінансовий ризик-менеджмент (FRM)		підприємницький ризик-менеджмент (ERM)	
	Solvency	Basel	COSO ERM	FERMA RMS
Головна мета	Забезпечення мінімально допустимої маржі та ліквідності	Забезпечення мінімального регуляторного капіталу	Контроль за достовірністю звітності та дотриманням законодавства	Побудова дієвої системи управління ризиками
Пріоритетна група ризиків	Фінансові	Фінансові	Бізнес- процесів	Бізнес-процесів
Спосіб управління ризиками	Сценарне планування, стрес-тестування	Лімітування, стрес-тестування	Моніторинг та контроль процесів управління ризиками	Переважно стратегічне
Сфера застосування	Страхова	Банківська	Будь-яка	Будь-яка
Обов'язковість впровадження	Так	Так	Так	Ні
Потреба в інформаційній підтримці	Так	Так	Так	Так
Необхідність моніторингу та контролю	Так	Так	Так	Так

Джерело: сформовано за результатами дослідження

відіграє важливу роль у системі управління підприємством. Він є відособленою системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних методів обліку, аналізу, планування, контролю та координації в єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством.

Крім того, фінансовий ризик підприємства пов'язаний з його господарською діяльністю та супроводжує кожне фінансове рішення. Характерними рисами фінансового ризику є значно вищий рівень невизначеності порівняно з іншими господарськими ризиками та тенденція до постійного ускладнення. До того ж ефективність концепції управління ризиками на підприємстві впливає на ймовірність банкрутства підприємства.

Побудова ефективної системи контролінгу ризику дасть змогу не лише ефективно мінімізувати ризики, але й використовувати їх для отримання додаткового прибутку в майбутньому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адирова Т. Концепція управління витратами виробничих підприємств на основі функціональних складових контролінгу. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 5. Т. 1. С. 192–196.
2. Алескерова Ю., Ременюк А. Управління фінансовими ресурсами державних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30. Ч. 2. С. 45–47.
3. Алескерова Ю. Фіскальний механізм соціально-економічної сфери як складова частина фінансового механізму держави. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 3. С. 91–94.

4. Алескерова Ю., Шиманська О. Фінансовий контролінг на підприємствах малого бізнесу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(12). С. 52–57.

5. Гуцаленко Л. Контролінг прибутку в адаптивній обліковій системі. Збірник наукових праць ЛНТУ. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7(25). Ч. 1. С. 401–408.

6. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Качуровський С. ABC-XYZ-аналіз як один з інструментів контролінгу на підприємствах АПК. Бізнес-Інформ. 2017. № 7. С. 160–166.

8. Коцупатрий М., Гуцаленко У. Сутність та місце контролінгу в управлінні підприємством. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 5. Т. 2. С. 226 с.

9. Ставська Ю. Контролінг витрат на якість продукції. Стандартизація Сертифікація Якість. 2008. № 6. С. 48–52.

10. Ужва А. Розвиток інвестиційного контролінгу на сільськогосподарських підприємствах. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2010. Вип. 5. Т. 2. С. 91–93.

#### REFERENCES:

1. Adyrova T. Kontseptsiia upravlinnia vytratamy vyrobnykh pidpriemstva na osnovi funktsionalnykh skladovykh kontrolinhu. – Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky. Vypusk 5. Tom 1. 2010. S. 192–196.
2. Aleskerova Yu., Remeniuk A. Upravlinnia finansovymy resursamy derzhavnykh pidpriemstv. – Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vyp. 30. Ch. 2. S. 45–47.
3. Aleskerova Yu. Fiskalni mekhanizm sotsialno-ekonomichnoi sfery yak skladova chastyna finansovoho mekh-



anizmu derzhavy. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/15379.pdf>.

4. Aleskerova Yu., Shymanska O. Finansovyi kontrolinh na pidpriemstvakh maloho biznesu. Ekonomichni visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii. Vypusk 6(12). 2017. S. 52–57.

5. Hutsalenko L. Kontrolinh prybutku v adaptyvni oblikovii systemi. – Zbirnyk naukovykh prats LNTU. Ekonomichni nauky. Seriia "Oblik i finansy". Vypusk 7(25). Ch. 1. 2010. S. 401–408.

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsijntj sait. – [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

7. Kachurovskiy S. ABC-XYZ-analiz yak odyn z instrumentiv kontrolinhu na pidpriemstvakh APK. Biznes-Infom. № 7. 2017. S. 160–166.

8. Kotsupatryi M., Hutsalenko U. Sutnist ta mistse kontrolinhu v upravlinni pidpriemstvom. Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriia: Ekonomichni nauky. – 2010. Vypusk 5, tom 2. 226 s.

9. Stavs'ka Yu. Kontrolinh vytrat na yakist produktsii. Standartyzatsiia Sertyfikatsiia Yakist. № 6. 2008. S. 48–52.

10. Uzhva A. Rozvytok investytsiinoho kontrolinhu na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Seriia: Ekonomichni nauky. Vypusk 5. Tom 2. 2010. S. 91–93.

**Aleskerova Yu.V.**

Doctor of Economic Sciences

Vinnytsia National Agrarian University

**Tereshchuk I.O.**

Student

Vinnytsia National Agrarian University

## FEATURES OF FORMATION OF THE RISK CONTROL SYSTEM AT ENTERPRISES

It was investigated that the dynamism of the external and internal environment forces business entities to approach risk management more rigorously, to increase the efficiency of decision-making and to search for new approaches to timely detection of the impact of risks on the main indicators of enterprises.

It is determined that today in the period of the establishment of corporate culture in Ukraine there was a need for effective introduction of new management tools, but such implementation should be fully adapted to domestic conditions. It is emphasized that financial management today needs serious support in the field of control, coordination and information provision.

It has been outlined that controlling is a modern concept of enterprise management, which coordinates and unites attempts of various services and units to achieve the goal. It was emphasized that controlling in the management system occupies a special place and provides informational support for decision making for optimal use of available opportunities and resources, proper assessment of positive and negative in the enterprise, as well as prevention and avoidance of bankruptcy and crisis situations.

It is analyzed that by investigating financial risk control it can be said that this is one of the central blocks of the controlling system at the enterprise, which is a regulatory management subsystem designed to provide information, analytical support, coordination, analysis, planning and risk control. It has been proven that this subsystem provides support for risk management activities in the priority areas of financial risk management (operational risk control) and timely detection of new risks and opportunities to provide appropriate guidance to management (strategic risk control).

It has been characterized that in the analysis of the risk control system, attention should be paid to the following issues (factors of the control environment): the activity of the supreme body of the entity's management (board of directors, other bodies); philosophy, policy of leadership and style of his work; organizational structure of the entity's management; methods of empowerment and responsibility; management system, including internal control service (internal audit), personnel policy, and division of responsibilities.

It has been outlined that various methods are used to determine the position of a small business enterprise in market competition: SWOT-analysis, McKinsey matrix, Porter's competitive analysis. It is determined that using these methods takes into account the factors and conditions that are inherent to small business enterprises.

It is concluded that, as one of the most modern and effective enterprise management systems, controlling plays an important role in the enterprise management system. It is determined that it is a separate system, the economic essence of which is in the dynamic process of transformation and integration of existing methods of accounting, analysis, planning, control and coordination into a single system of obtaining, processing information for making on its basis management decisions, focused on the achievement of all tasks, facing the enterprise.

It is emphasized that financial risk of an enterprise is connected with its economic activity and accompanies every financial decision. Characteristic features of financial risk are significantly higher level of uncertainty in comparison with other economic risks and the tendency to constant complication.

It is determined that the effectiveness of the concept of risk management in an enterprise affects the likelihood of bankruptcy of the enterprise. Building an effective risk-control system will not only effectively minimize risks, but also use risks to generate additional profits in the future.