

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Пінті А. В.**, аспірантка кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: pintianastasiia@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2432-6550

***Анотація.** У роботі представлено теоретичні основи фінансового контролінгу у системі фінансового менеджменту підприємства. Метою дослідження є висвітлення теоретичних основ фінансового контролінгу на підприємстві, визначення ролі та місця фінансового контролінгу у системі фінансового менеджменту, виявлення основних факторів, що здійснюють вплив на формування фінансового контролінгу на підприємстві. Надано визначення терміну «контролінг» як механізму управління підприємствами з метою підвищення прибутку. Обґрунтовано актуальність цього інструменту управління, що дозволяє компанії надійно орієнтуватися в ринкових відносинах, чого не забезпечували раніше застосовувані системи планування та обліку. У статті наведено еволюцію основних етапів формування концепції системного управління на основі впровадження контролінгу на підприємстві. Висвітлено основні фактори, що можуть впливати на ефективність реалізації управління підприємством. Представлено чинники, які здійснюють вплив на впровадження контролінгу на підприємстві.*

***Ключові слова:** фінансовий контролінг, управління підприємством, фінансовий менеджмент, контроль.*

## THEORETICAL PRINCIPLES OF FORMATION OF FINANCIAL CONTROL AT THE ENTERPRISE

**Pinti Anastasiia**, postgraduate student of the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: pintianastasiia@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-2432-6550

***Abstract.** The paper presents the theoretical foundations of the formation of controlling at the enterprise. The definition of the term "controlling" as a mechanism of enterprise management in order to increase profit is provided. The work uses such methods as: analysis and evaluation, comparison, indexation and deduction, graphic method. The relevance of this management tool is determined, which allows the company to reliably navigate market relations compared to the previously available planning and accounting systems. The existing variety of definitions and views suggests that controlling is a dynamic field that develops in the direction of the theory and practice of organization management. It was established that during the practical implementation of the management system and its tools, a number of factors may arise that can lead to the effective implementation of the management system. It was noted that the constant development of economic relations and socio-economic systems also determines the development of approaches to understanding the company's effectiveness. The article describes the evolution of the main stages of the formation of the concept of system management based on the implementation of controlling at the enterprise. The main factors that can affect the effectiveness of the implementation of enterprise management are given. The factors influencing the formation of the strategy for the implementation of controlling at the enterprise are presented. The practical significance of this article lies in the fact that the implementation of a modern concept of financial management based on controlling can help the enterprise achieve the tasks and goals set by it, ensure compliance with the formed strategies and determines the effectiveness of operational and tactical plans for enterprise management.*

***Keywords:** financial controlling, enterprise management, financial management, control.*

**JEL Classification: D800; D810; D890.**

**Постановка задачі.** Підприємства, функціонуючи у достатньо несприятливих сьогоденних реаліях, потребують особливої реорганізації економічних процесів та ефективної побудови системи фінансового менеджменту з метою забезпечити можливість впливу на динаміку розвитку суб'єкта господарювання. Одним із інструментів управління підприємством, його фінансовим станом і платоспроможністю є фінансовий контролінг. Завдяки контролінгу забезпечується можливість надавати точну та своєчасну інформацію користувачам, що створює умови для прийняття раціональних управлінських рішень, виникає можливість діагностувати фінансово-майновий стан підприємства, відстежуються фінансові ризики та загалом формується ефективне стратегічне фінансове управління.

Визначення теоретичних засад фінансового контролінгу має бути спрямовано на отримання

вичерпної інформації про процеси управління фінансовими ресурсами, виявлення можливих порушень та подальше прийняття раціональних управлінських рішень.

Фінансовий контролінг має бути побудований на підприємстві так, щоб забезпечувалась спрямованість на запобігання банкрутства підприємства та мінімізацію впливу можливих кризових ситуацій.

Саме тому основою фінансового контролінгу на підприємстві має бути порівняння планових та фактичних показників, виявлення відхилень між ними, встановлення причин цих відхилень з метою розробки рекомендацій щодо їх усунення та відновлення нормальної діяльності. Теоретичні засади фінансового контролінгу дозволяють виявити сутність, значення та його місце у фінансовому менеджменті підприємства, оцінити вплив чинників на ефективність побудови контролінгу суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методичним основам фінансового контролінгу в управлінні підприємством присвячені роботи багатьох вчених-економістів, серед яких можна виділити наступних: Н. Д. Бабяк [9], Д. С. Букресва [1], І. В. Гужавіна [7], М. В. Гунченко [10], А. В. Дмитренко [3], О. М. Згурська [7], І. А. Маркіна [10], Л. В. Прокопенко [8], І. В. Радзівіло [4], О. В. Рибак [2], І. В. Сіліна [4], Т. В. Сьомкіна [7], О. М. Таран [10], О. О. Терещенко [9]. Для цього питання про теоретичні засади формування фінансового контролінгу на підприємстві як ефективного напрямку фінансового менеджменту можна відзначити достатній рівень дослідженості та розробленості. Під впливом нових сучасних економічних тенденцій процеси фінансового контролінгу потребують переосмислення та адаптування до навколишнього середовища.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте у наявних сучасних літературних джерелах представлено лише загальні теоретичні основи контролінгу на підприємстві, а сьогоднішні реалії потребують встановлення основних функцій, що мають бути покладені на контролера, та виявлення факторів, які мають можливість впливати на рівень ефективності реалізації системи управління підприємством.

**Мета дослідження** є висвітлення теоретичних основ фінансового контролінгу на підприємстві, визначення ролі та місця фінансового контролінгу у системі фінансового менеджменту, виявлення основних факторів, що здійснюють вплив на формування фінансового контролінгу на підприємстві.

**Основний матеріал.** Сучасне майстерство господарювання полягає у вмінні прогнозувати економічну та ринкову ситуацію, формувати оптимальне співвідношення між витратами і прибутком, тим самим забезпечуючи досягнення запланованих цілей і отримання бажаного результату.

Контролінг є механізмом такої майстерності, розробкою та вдосконаленням якого займається значна кількість фахівців. Актуальність контролінгу як інструменту управління обумовлена тим, що він дозволяє компанії надійно орієнтуватися в ринкових відносинах, чого не забезпечували раніше застосовувані системи планування та обліку.

Розвиток ринкової економіки, на думку багатьох експертів, пов'язаний із виникненням такого явища, як контроль [1, с. 35]. З розвитком техніки і технологій організація виробництва підприємств стає все більш наукомісткою. Ця тенденція пов'язана не тільки з новітніми технологічними секторами, але й з іншими секторами, де найбільша частина коштів вкладається саме у технології.

У сучасному економічному середовищі досить швидко відбувається процес об'єднання традиційних методів планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання в єдину систему збору, акумуляції, перетворення та зберігання інформації, на основі даних якої приймаються у подальшому управлінські рішення. Ця система і називається контролінгом. Слово «контролінг» походить від англійського «to control» – контролювати, управляти [2, с. 169].

Аналіз науково-методичної та навчальної літератури дозволяє сформулювати твердження про відсутність нині однозначного та універсального визначення поняття «контроль».

Контролінг є системою, що орієнтована на досягнення фінансових результатів, і є сферою діяльності, яка включає збір та обробку інформації в процесі розробки, координації та контролю за реалізацією основних цілей підприємства [3, с. 56].

Контроль у широкому сенсі можна визначити як систему забезпечення виживання суб'єкта господарювання у двох аспектах: у короткостроковий період, який пов'язаний з максимізацією чистого доходу, і у довгостроковий період, метою якого є підтримка ефективної взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства [4].

Варто зазначити, що більшість авторів трактують контролінг як сучасне поняття управління підприємством [5, с. 103]. Існуюча різноманітність визначень і поглядів свідчить про те, що

контролінг є динамічною сферою, яка розвивається у напрямку теорії та практики управління компанією. Визначення контролінгу часто передбачає філософську, функціональну, наукову та організаційну складові.

Впроваджуючи контролінг у фінансовий менеджмент, управлінці підприємств мають керуватися раціональним використанням ресурсів і стратегічним розвитком підприємства у майбутньому.

Більшість провідних світових компаній, які успішно досягли власних цілей, завжди використовували контроль як інструмент управління, проте, можливо, вони навіть і не використовували цей термін, але враховували динамічні зміни зовнішнього середовища та ймовірні сценарії розвитку майбутнього підприємства.

Контролінг призначений для попередження і прогнозування виникнення кризових ситуацій. Аналіз управління як важливої складової сучасної системи управління, вивчення історії походження та основних етапів його формування, генезис теорії систем управління, які представлені у таблиці, важливі для розуміння сучасної сутності цього терміну.

Таблиця 1

Еволюція концепції контролінгу на підприємстві

Етапи розвитку концепції	Вектори розвитку концепції	Основні завдання відповідно до концепції
30-ті роки XX ст.	Система обліку	Централізація і переорієнтація у майбутнє системи обліку, яка концентрується на реєстрації фактичної інформації попередніх періодів
70-80-ті роки XX ст.	Управлінська інформаційна система	Створення загальної інформаційної системи управління, розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація, функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
90-ті роки XX ст. – початок XXI ст.	Система управління (планування, контроль, координація і розробка стратегії)	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи управління, забезпечення життєдіяльності підприємства у довгостроковій перспективі

*Джерело: складено автором за матеріалами [6, с. 240-245; 7, с. 12-13]*

Контролінг може бути представлений і як сервісна функція. Головні особливості цієї функції полягають у досягненні ефективності топ-менеджерів, менеджерів і спеціалістів функціональних відділень підприємства. Аналізуючи поточну практику фінансового менеджменту підприємства, доцільно зазначити, що є контролер та постачальник інформації для менеджерів.

Щодо організаційної сторони, то контролінг є структурним елементом підприємства – ланцюгом, відділом або сервісом, що виконує функції контролінгу, і які керуються внутрішньою документацією підприємства.

Контролінг як наука займається теорією вимірювання ресурсів, виробничими результатами підприємства, а також його процесами. Якщо вимірювання не є точними, об'єктивними, одноманітними та порівнянними, то контроль, аналіз і планування стають безпідставними та невинуватими.

Діяльність будь-якої компанії завжди буде спрямована на досягнення конкретних цілей. Для того, щоб не відходити від призначеного курсу, необхідний безперервний моніторинг процесу реалізації розроблених програм. Нині традиційна система управління є одним із найважливіших інструментів управління.

Рекомендується звертатися до зарубіжного досвіду з наділення функціями контролерів:

так, у 1931 р. засновано інститут «Controller's Institute of America» як професійну організацію контролерів, у Німеччині ж виникає інститут контролерів з питань освіти у сфері планування та обліку. Після 1950 р. розпочинається підйом економіки у Німеччині та країнах Європи [8, с. 19].

Розвиток малого та середнього бізнесу і по сьогоднішній день є основою добробуту економіки, а необхідність в його розвитку слугувала стимулом для впровадження контролінгу і на підприємствах цього типу. Рішення цієї задачі вимагало від керівництва невеликих компаній вкладати значні інвестиції у розробку сучасних систем і методів ефективного управління.

З активним розвитком технологій комп'ютерної техніки і формується інструментарій контролю. Виникають програми контролінгу, такі як «ABC», «1С», «JIT», «Кайзен» та ін. [9, с. 305].

Історичні етапи контролю за розвитком охоплюють досить тривалий період, протягом якого ця сфера діяльності розвивалася разом із соціально-економічним розвитком суспільства.

Методологія контролінгу має досить велике значення у будь-якій галузі, оскільки всі операції та дії повинні практично здійснюватися відповідно до визначених правил, інструкцій і стандартів. Однак впровадження будь-якого нововведення супроводжується появою ступеня обмеженого ризику, який може мати як позитивні, так і негативні сторони.

Постійно мінливі економічні умови сучасних підприємств впливають на зміну потоку управлінських рішень. І як зазначається, прийняті рішення щодо реалізації всіх етапів управління, таких як планування, організація, контроль, аналіз, мотивація, належать контролінгу, який надає інформаційну і консультативну підтримку менеджменту. Водночас неможливо представити створення ефективно функціонуючої системи контролю без використання інформаційних технологій, які підтримують такі інструменти.

Відповідно до ефективності контролінгу на підприємстві, доцільно було б її визначати так. По-перше, це може бути зовнішня ефективність, що характеризується рівнем досягнення поставлених перед підприємством цілей, пов'язаних із зовнішніми факторами. По-друге, це вплив на компанію (наприклад, динаміка ринкового середовища, зміни нормативного регулювання та ін.). І по-третє, це внутрішня ефективність, яка характеризується результативністю певних внутрішніх процесів організації, станом функціонування внутрішньої системи компанії.

Важливим є виявлення та попередження основних факторів, які чинять вплив на ефективність формування фінансового контролінгу на підприємстві, серед яких варто виокремити: якість керівних рішень, особисті та професійні якості менеджера, рівень корпоративної культури, якість та інноваційність продукції та ін. Як стає помітним, наведені фактори належать до мікроекономічного рівня впливу, адже на них можна впливати та корегувати рівень їхнього впливу.

Під впливом різноманітних ендогенних та екзогенних факторів формування фінансового контролінгу може відзначатися статичною ефективністю, що відображає результативність діяльності компанії на нетривалому часовому проміжку в рамках реалізації оперативних і тактичних цілей; та динамічною ефективністю, що відображає результативність діяльності компанії у довгостроковому часовому горизонті.

Роль та місце фінансового контролінгу у системі фінансового менеджменту особливо яскраво спостерігається в залежності від критерія змісту: так, наприклад, економічна ефективність фінансового контролінгу характеризується економічною результативністю діяльності, тобто рівень природних або кількісних показників (доходів, прибутків тощо) на визначені одиниці витрат; технологічна ефективність визначає рівень інтенсивності та оптимальності використання існуючих ресурсів при виробництві продукції або послуг у рамках поставлених виробничих цілей; соціальна ефективність характеризується ступенем задоволеності працівників з урахуванням їхнього добробуту, умов праці і т. д.

Необхідно зазначити, що постійний розвиток економічних відносин і соціально-економічних систем обумовлює також і розвиток підходів до розуміння ефективності фінансового контролінгу компанії.

Наприклад, в останні роки з розширенням діяльності транснаціональних компаній отримано поширений синергетичний підхід, який стверджує, що система може залишатися ефективною навіть за неефективності одного чи кількох її елементів, за умови відсутності тенденції збільшення таких елементів [10, с. 98].

Заключним етапом визначення ефективності фінансового контролінгу на підприємстві є безпосереднє впровадження організаційних змін з наступним аналізом і оцінкою досягнутих

результатів.

Під час проведення організаційних змін можливі відхилення та невідповідність прогнозу у випадку, якщо не будуть враховані наступні фактори. Так, у процесі перетворення деякі значення цінності можуть бути як придбані, так і втрачені. Крім того, підприємство має бути готове до функціонування у перетвореному стані та здатне реалізувати необхідні для цього заходи. Притаманним для підприємства має бути встановлення кількості, масштабу та послідовності організаційних змін, забезпечення можливості корекції очікуваних результатів організаційних змін. А завдяки бажанню, ініціативі та компетентності співробітників у проведенні перетворень забезпечується можливість адаптації корпоративної культури до очікуваних результатів та ін.

Проте, в умовах реалізації системи фінансового контролінгу може виникнути ряд факторів, які можуть призвести і до неефективної реалізації системи управління. Серед них доцільно виокремити помилки встановлення цілей, історичні, організаційні, психологічні та методологічні фактори, що чинять вплив на ефективну побудову фінансового контролінгу на підприємстві.

Для фінансового контролінгу має бути актуальним здійснення оцінки готовності керівників делегувати оперативні рішення спочатку на рівні середнього керівництва, оскільки існує ризик того, що контроль може залишатися лише аналітичною системою підтримки прийняття рішень на рівні «менеджер-контролер», хоча він має бути логічно інтегрований у процеси бізнес-циклу компанії.

**Висновки.** Отже, формування системи фінансового контролю для підприємств дозволить, по-перше, підвищити рівень керованості бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень, по-друге, це допоможе більш ефективно контролювати діяльність компаній та управління витратами,

по-третє, це істотно підвищує доходність компаній, забезпечує контроль ризиків та їх зниження для підвищення інвестиційної привабливості бізнесу.

Під час формування фінансового контролінгу на підприємстві важливо орієнтуватися на кількісні показники та стандарти контролера, що дозволить значно збільшити його ефективність. Навіть для якісних стандартів діяльності контролера важливо відшукати певні кількісні показники, які можуть відбивати їх. Інакше це може негативно позначитися на аналізі та контролі фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, фінансовий контролінг дозволяє забезпечити концентрацію контрольних дій на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, виявляти відхилення від її планових показників та приймати ефективні управлінські рішення для усунення таких відхилень і нормалізації фінансової діяльності.

Встановлення основ формування фінансового контролінгу на підприємстві дозволяє забезпечити ефективний рівень побудови фінансового контролінгу, генерує можливість мінімізувати рівень дії факторів, які негативно впливають на роботу суб'єкта господарювання.

### Список літератури

1. Букреева Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія. Дніпро: НГУ, 2017. 177 с.
2. Рибак О. В. Методи контролінгу в системі інструментарного аналізу організаційного середовища підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2013. №1. С. 168-173.
3. Дмитренко А. В. Теоретико-методологічні засади та прагматика організації фінансового контролінгу спільної діяльності у сфері бізнесу: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 354 с.
4. Радзівіло І. В., Сіліна І. В. Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_46) (дата звернення 20.10.2022).
5. Стабілізація фінансово-економічної системи України: новітні моделі та перспективи розвитку: монографія / за заг. ред. О. М. Гончаренко, О. С. Світличної. Одеса: Атлант, 2017. 271 с.
6. Розвиток фінансового ринку України в умовах європейської інтеграції: проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. В. Г. Баранової, О. М. Гончаренко. Харків: Діса плюс, 2019. 370 с.
7. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі

- управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 11-14.
8. Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №39-2. С. 17-20.
9. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 407 с.
10. Маркіна І. А., Таран О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

### References

1. Bukreieva, D. S. (2017). *Kontrolinh - mekhanizm efektyvnoho upravlinnia pidpryemstvom*. Dnipro: NHU. [In Ukrainian].
2. Rybak, O. V. (2013). Controlling methods in the system of instrumental analysis of the enterprise's organizational environment. *Rehional'na biznes-ekonomika ta upravlinnia*, 1, 168-173. [In Ukrainian].
3. Dmytrenko, A. V. (2019). *Teoretyko-metodolohichni zasady ta prahmatyka orhanizatsii finansovoho kontrolinhu spil'noi diial'nosti u sferi biznesu*. Chernihiv: ChNTU. [In Ukrainian].
4. Radzivilo, I. V. & Silina, I. V. (2015). Conceptual principles of financial controlling at the enterprise. *Efektyvna ekonomika*, 11. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_46) [In Ukrainian].
5. Honcharenko, O. M. & Svitlychna, O. S. (2017). *Stabilizatsiia finansovo-ekonomichnoi systemy Ukrainy: novitni modeli ta perspektyvy rozvytku*. Odesa: Atlant. [In Ukrainian].
6. Baranova, V. H. & Honcharenko, O. M. (2019). *Rozvytok finansovoho rynku Ukrainy v umovakh ievropejs'koi intehratsii: problemy ta perspektyvy*. Kharkiv: Disa plus. [In Ukrainian].
7. Huzhavina, I. V., S'omkina, T. V. & Zghurs'ka, O. M. (2020). Financial controlling in the trading enterprise management system. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 11-14. [In Ukrainian].
8. Prokopenko, L. V. (2019). Controlling as an enterprise management tool. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, 39-2, 17-20. [In Ukrainian].
9. Tereschenko, O. O. & Babiak, N. D. (2013). *Finansovyj kontrolinh*. Kyiv: KNEU. [In Ukrainian].
10. Markina, I. A., Taran, O. M. & Hunchenko, M. V. (2013). *Kontrolinh dlia menedzheriv*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.11.2022

Прийнята до публікації 10.11.2022