

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50>

УДК 658.15:005.915

**Кладницька Тетяна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4216-6431>

**Артімонова Ірина Вікторівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1054-1356>

**Кеменяш Ірина Григорівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5125-7101>

**Свиноус Надія Іванівна**

доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3640-0519>

**Tetiana Kladnytska**

University of Economics and Entrepreneurship

**Iryna Artimonova**

Bila Tserkva National Agrarian University

**Iryna Kemenyash, Nadiia Svinous**

University of Economics and Entrepreneurship

**РОЛЬ І МІСЦЕ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ  
В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИХ КОРПОРАЦІЙ****THE ROLE AND PLACE OF FINANCIAL CONTROLLING  
IN THE MANAGEMENT OF FINANCIAL CORPORATIONS.**

**Анотація.** *Мета.* На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення функціональності фінансового контролінгу в діяльності фінансових корпорацій. *Методика дослідження.* Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові та специфічні методи. При дослідженні економічної сутності фінансового контролінгу використано методи теоретичного узагальнення, групування й порівняння. Врахування впливу різних чинників на вибір інструментів фінансового контролінгу витрат виявлені за допомогою методу порівняльного аналізу і синтезу. *Результати.* Доведено, що для успішного впровадження системи контролінгу на фінансових корпорацій необхідно створити систему збирання фактичної управлінської інформації, чітку організаційну та фінансову структуру, що функціонує систему бюджетування, а також розробити сучасні методики оцінки ефективності діяльності підприємства. Присутність цих елементів гарантує ефективне функціонування системи контролінгу. *Наукова новизна.* Обґрунтовано, щодо використання в якості інструмента фінансового контролінгу аналіз потоків платежів, так званий, Cash-Flow-аналіз; аналіз працюючого капіталу; фінансова «павутина», за допомогою якої наочно на графіку можна побачити зв'язок між різними цілями фінансового контролінгу; баланс руху фінансових ресурсів, що враховують походження цих коштів та їх використання, та фінансовий план, який є документом, що характеризує спосіб досягнення фінансових цілей компанії та пов'язує її доходи та витрати. *Практична значущість.* Практичний досвід показує, що впровадження в управління фінансових корпорацій системи контролінгу дозволяє створити важливу конкурентну перевагу для розвитку їх діяльності (розширення ринків збуту, покращення якості продукції), збереження зайнятих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності економічного середовища, а також підтримувати сталий розвиток фінансових корпорацій у довгостроковому періоді.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг, фінансова корпорація, управління, контроль, аналіз.

**Summary. Goal.** Based on the generalization of research by scientists, to offer practical recommendations for improving the functionality of financial controlling in the activities of financial corporations. *Research methodology.* General scientific and specific methods were used to solve the tasks. The methods of theoretical generalization, grouping, and comparison were used in the study of the economic essence of financial controlling. Taking into account the impact of various factors on the choice of tools for financial cost control was revealed using the method of comparative analysis and synthesis. *The results.* It has been proven that for the successful implementation of the controlling system at financial corporations, it is necessary to create a system for collecting actual management information, a clear organizational and financial structure that functions as a budgeting system, and also to develop modern methods of evaluating the efficiency of the enterprise. The presence of these elements guarantees the effective functioning of the controlling system. *Scientific novelty.* Reasonable, regarding the use of the analysis of payment flows, the so-called Cash-Flow-analysis, as a financial controlling tool; analysis of working capital; financial "web", with the help of which you can clearly see on the graph the connection between the various goals of financial controlling; the balance sheet of the movement of financial resources, which takes into account the origin of these funds and their use, and the financial plan, which is a document that characterizes the way to achieve the company's financial goals and relates its income and expenses. *Practical significance.* Practical experience shows that the implementation of a controlling system in the management of financial corporations allows to create an important competitive advantage for the development of their activities (expansion of sales markets, improvement of product quality), preservation of occupied positions on the market and increase of competitiveness in conditions of instability of the economic environment, as well as to support sustainable development financial corporations in the long term.

**Keywords:** financial controlling, financial corporation, management, control, analysis.

**Постановка проблеми.** Порівняно недавно сформувався один із інструментів управління в вітчизняній практиці – контролінг. Причинами, що призвели до появи цієї концепції та моделі управління фінансово-господарською діяльністю організації, стали сучасні реалії вітчизняної ринкової економіки: конкуренція, необхідність роботи з великими потоками інформації різного рівня та структури, наявність широкого вибору можливих варіантів вирішення проблеми дефіциту фінансових ресурсів. Дані причини послужили передумовами запровадження нової організаційно-економічної технології управління діяльністю, заснованої на переході від традиційного управління за фактом до процесного управління внутрішнім середовищем організації, та які характеризують:

- необхідність прозорості в адмініструванні фінансових потоків суб'єкта господарювання;
- запровадження конкурентних форм розрахунків із споживачами за послуги відповідно до кінцевого результату;
- збільшення самостійності структурних підрозділів та окремих осіб в організації у питаннях витрачання коштів та отримання доходів;
- персоналізований облік витрат від діяльності;
- ведення діяльності відповідно до світових стандартів якості;
- реструктуризацію та реінжиніринг діяльності організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем функціонування фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання займалися як закордонні, так і українські економісти: І.О. Бланк, О.Д. Годес, І.О. Григораш, Р.П. Задорожна, С.В. Івахненко, Т.В. Калайтан, А.М. Карминський, Л.Г. Ліпич, О.О. Терещенко, М.С. Пушкар, С.М. Петренко, О.В. Арев'єва, І.І. Цигилик, Н.П. Шульга та ін. Однак, незважа-

ючи на широке дослідження функцій контролінгу на підприємстві, аспекти, що стосуються фінансового контролінгу як підсистеми управління підприємством, в умовах прояву деструктивних явищ в суспільно-політичному житті країни, що викликані військовою агресією росії проти нашої держави недостатньо досліджені.

**Мета статті.** На основі узагальнення досліджень науковців запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення функціональності фінансового контролінгу в діяльності фінансових корпорацій.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток ринку та ринкових механізмів диктують необхідність реформування та розвитку системи організації управління та фінансової діяльності. Однак, для адміністрації та персоналу організації вирішення завдань підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності послуг на основі досягнень науки та техніки, використання нових форм господарювання та управління неминуче пов'язане з пошуком рівноваги між якістю послуги та продукції, з одного боку, та досягненням фінансових цілей раціонального використання ресурсів, з іншого.

Контролінг, у разі, послужив досягненню цілей прийняття ефективних управлінських рішень у межах фінансового управління організації. Це стало можливим у результаті використання основних механізмів управління ним фінансово-господарською діяльністю організацією, зокрема для реалізації завдань планування, побудови системи управління витратами, системи контролю та координації управлінської діяльності, функціонування систем управлінського обліку, бюджетування тощо. Таким чином, з'являється нагальна необхідність у дослідженні основних елементів системи контролінгу і знаходженні можливостей його впровадження на підприємстві, так як здатність

успішного вирішення ним низки завдань фінансово-господарської діяльності організації визначає високу ефективність функціонування системи контролінгу. Тому вивчення даних питань представляє певний інтерес, отже, є актуальними для наукового дослідження, і формує тему цієї роботи.

Існує ряд концепцій, які точніше дають нам розуміння суті системи контролінгу. Перша концепція, розроблена Х.Ю. Купером і Е. Хайненом, орієнтована управління витратами з допомогою інформаційних технологій і залишалася домінуючою досить тривалий час [1]. Друга концепція (автори Т. Райхман та Е. Шеффер) орієнтована на збір інформації для планування, управління та оцінки [2]. Третя концепція (Д. Хан, П. Хорват, І. Вебер, Д. Шнайдер) ґрунтується на плануванні та контролі як основних функціях контролінгу. І. Вебер і Д. Шнайдер у рамках четвертої концепції приділили велику увагу координації планування та контролю та зворотного зв'язку. П'ята концепція наголошує на системоутворюючу роль контролінгу в діяльності підприємства (А. Дейлі, Е. Майер). Шоста концепція (Г. Піч та Е. Шерм) орієнтована на підготовку прийняття управлінських рішень та координацію процесу прийняття [3].

Фінансовий контролінг – це система, що забезпечує зосередження контрольних дій на основних напрямках фінансової діяльності, виявлення фактичних відхилень результатів від запланованих, прийняття управлінських рішень, що нормалізують роботу суб'єкта господарювання. Саме контролінг є постачальником необхідних інформаційних даних для керівництва підприємства. Незалежно від обраного методу управління в будь-якій компанії застосовуються такі елементи контролінгу, як планування, постановка цілей, контроль за виконанням, а також прийняття рішень [4].

Як завдання фінансового контролінгу виступає підтримка ліквідності, яка позначає, що підприємство у будь-який момент буде готове до виплати зборгованостей. Постійна платоспроможність здійснюється разом із досягненням необхідного рівня рентабельності.

Звернемося до функцій контролінгу. Вони наступні:

- вимірювання граничного відхилення реальних результатів фінансової діяльності від запланованих;
- спостереження за процесом реалізації фінансових завдань, які були встановлені системою планових нормативів та показників;
- розробка управлінських рішень щодо покращення виробничо-господарської діяльності, що відповідають певним цілям;
- коригування окремих показників та цілей економічного розвитку, необхідність яких з'явилася у зв'язку зі зміною кон'юнктури фінансового ринку та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання;

– прогнозування за розмірами відхилень можливих погіршень фінансового становища та значного зниження темпів розвитку.

Таким чином, фінансовий контролінг здійснює не тільки внутрішній контроль фінансових операцій, а й координує взаємозв'язки між створенням інформаційної бази, фінансовим плануванням, фінансовим аналізом та внутрішнім фінансовим контролем.

Найбільш ефективним засобом для вирішення передбачуваних завдань контролінгу є класифікація витрат під час прийняття певного рішення управлінець повинен прогнозувати можливі наслідки [5]. Процес класифікації витрат полягає у розподілі їх на групи, результатом якого буде спрощений облік коштів. Основною метою класифікації витрат є виділення із загальної маси найбільш релевантних частин.

Фінансовий контролінг має низку інструментів, за допомогою яких компанія може досягти поставлених перед нею цілей. Це насамперед коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності компанії. Це тимчасові порівняння балансів і схема показників, заснована на розбитті позицій у балансі компанії та звіту про фінансові результати [6]. Крім того, як свої інструменти фінансовий контролінг може використовувати аналіз потоків платежів, так званий, Cash-Flow-аналіз; аналіз працюючого капіталу; фінансова «павутина», за допомогою якої наочно на графіку можна побачити зв'язок між різними цілями фінансового контролінгу; баланс руху фінансових ресурсів, що враховують походження цих коштів та їх використання, та фінансовий план, який є документом, що характеризує спосіб досягнення фінансових цілей компанії та пов'язує її доходи та витрати. Слід зазначити, що в процесі фінансового планування визначаються фінансові цілі компанії, встановлюється ступінь відповідності цих цілей поточному фінансовому стану компанії та формується послідовність дій щодо досягнення поставлених цілей [7].

В суб'єкті підприємницької діяльності необхідний фінансовий контроль, якщо: керівництво підприємства та його працівники погано представляють організаційну та фінансову структури; є суперечності у багатоступінчастій системі підпорядкування; відсутні чітко визначені галузі та рівні компетенції та відповідальності керівників; окремі підрозділи перевантажені.

За впровадження контролінгу часто виникають проблеми. Цілком недоцільно впроваджувати систему контролінгу, якщо керівництво підприємства не прислухається до думки фінансових контролерів і робить відповідні висновки зі звітів. Авторитарне керівництво суб'єктів господарювання передбачає, що самостійно справиться зі своїми проблемами без сторонньої допомоги. Середня

ланка з побоюванням та нехтуванням відноситься до системи фінансового контролінгу. Першою типовою помилкою можна назвати нерозуміння сутності контролінгу. Насамперед, не варто помилково називати простого бухгалтера контролером. Керівник і персонал повинні розуміти, що таке контролінг та які його цілі.

Якщо співробітники не зрозуміють мети впровадження контролю, це відділ у підприємстві буде створено даремно. Тому одним із важливих завдань менеджерів є освітня діяльність, спрямована на розширення знань співробітників. Концептуальна помилка виникає при організації системи контролінгу, якщо контролеру необхідно «вказувати керівникам на помилки».

Підхід до управління фінансами на основі фінансового контролінгу є найбільш перспективним інструментом фінансової діагностики та оцінки результатів досягнення фінансових цілей компанії.

Використання фінансового контролінгу часто не приносить очікуваних результатів.

Система контролінгу має охоплювати всі економічні процеси підприємства та всі сторони його діяльності. Як мінімум, така система повинна мати три блоки: «виробництво», «витрати», «результати». Кожен із них реалізується через підсистеми контролінгу. Контролінг виробництва може мати підсистеми «забезпечення виробництва економічними ресурсами та оптимізація їх використання». Об'єктами контролінгу у цій підсистемі можуть бути: запаси, нормативи витрати матеріальних ресурсів, трудовий персонал та основні фонди підприємства. Підсистема «витрати» має забезпечити мінімізацію витрат. Об'єктами контролінгу в цій підсистемі є витрати на всіх напрямках їх класифікації та собівартість продукції [8].

Метою підсистеми «результати» є максимізація рентабельності діяльності та забезпечення сталого фінансового стану. Реалізація мети підсистеми «результати» забезпечується через фінансовий контролінг. Об'єктами управління фінансового контролінгу

є: прибуток, податки, грошові потоки, платоспроможність, ліквідність та фінансова стійкість.

Сучасні методики оцінки ефективності діяльності підприємств прийшли із країн Європи та Америки. На великих вітчизняних підприємствах ці методи використовуються трохи більше десяти років, натомість світова практика застосування методик аналізу налічує кілька десятиліть. У практиці зарубіжних корпорацій найбільше використовуються показники EBITDA, EBIT та EPS. Це й не дивно, адже саме вони демонструють ефективність діяльності підприємства та якість управління його майном.

Як свідчить зарубіжна практика, ті підприємства, які використовують сучасні методики аналізу, мають більше можливостей для оптимізації своєї діяльності, ніж при використанні традиційних методів [9]. Використання сучасних методик аналізу відкриває нові перспективи перед вітчизняними підприємствами, надає більше можливостей щодо оптимізації їх діяльності та тим самим підвищує рівень їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

**Висновки.** Вважаємо, що для успішного впровадження системи контролінгу на фінансових корпораціях необхідно створити систему збирання фактичної управлінської інформації, чітку організаційну та фінансову структуру, що функціонує систему бюджетування, а також розробити сучасні методики оцінки ефективності діяльності підприємства. Присутність цих елементів гарантує ефективне функціонування системи контролінгу.

Практичний досвід показує, що впровадження в управління фінансових корпорацій системи контролінгу дозволяє створити важливу конкурентну перевагу для розвитку їх діяльності (розширення ринків збуту, покращення якості продукції), збереження зайнятих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності економічного середовища, а також підтримувати сталий розвиток фінансових корпорацій у довгостроковому періоді.

### Список використаних джерел:

1. Гужавіна І.В., Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11–14.
2. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування й розвиток. *Схід*. 2016. № 5 (145). С. 11–15.
3. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (32). С. 291–300.
4. Демчук Н.І., Ткаченко Г.А. Фінансовий контролінг як ключовий елемент в забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 155–162.
5. Корбутяк А.Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 39. С. 56–63.
6. Пінті А. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. № 3 (95). С. 54–58.
7. Васильєва Т., Рябенков О. Фінансовий контролінг як інструмент управління економічними процесами на підприємстві. *Вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 1. С. 84–90.

8. Коваль Н.О. Особливості стратегічного фінансового контролінгу в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 52–57.
9. Криленко В., Данік Н., Кольченко С. Фінансовий контролінг як прогресивна форма внутрішнього контролю підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2 (66). С. 267–269.

### References:

1. Guzhavina I., Seomkina T., Zgurska O. (2020) Finansovy kontrolinh u systemi upravlinnia torhovelnyim pidpryemstvom [Financial controlling in the trading enterprise management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 12, pp. 11–14. (in Ukrainian)
2. Klokar, O. (2016) Sotsialnoekonomichna sutnist finan sovoho kontrolinhu ta yoho efektyvne formuvannia y rozvytok [Socioeconomic essence of financial controlling and its effective formation and development]. *SkhID – East*, no. 5 (145), pp. 11–15. (in Ukrainian)
3. Kalchenko, O. (2023) Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na promyslovykh pidpryemstvakh [Conceptual principles of financial controlling at industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 4 (32), pp. 291–300. (in Ukrainian)
4. Demchuk, N., Tkachenko, G. (2019) Finansovy kontrolinh yak kliuchovyi element v zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Financial controlling as a key element in ensuring the economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, no. 1, pp. 155–162. (in Ukrainian)
5. Korbutyak, A., Shevchuk, Yu. (2021) Finansovy kontrolinh yak skladova upravlinnia finansamy pidpryemstva [Financial controlling as a component of enterprise financial management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 39, pp. 56–63. (in Ukrainian)
6. Pinti, A. (2023) Potentsial rozvytku finansovoho kontrolinhu na ahrarykh pidpryemstvakh [The potential for the development of financial controlling at agricultural enterprises]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, no. 3 (95), pp. 54–58. (in Ukrainian)
7. Vasylieva, T., Ryabekov, O. (2014) Finansovy kontrolinh yak instrument upravlinnia ekonomichnymy protsesamy na pidpryemstvi [Financial controlling as a tool for managing economic processes at the enterprise]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, no. 1, pp. 84–90. (in Ukrainian)
8. Koval, N. (2022) Osoblyvosti stratehichnoho finansovoho kontrolinhu v suchasnykh umovakh [Peculiarities of strategic financial controlling in modern conditions]. *Modern Economics*, no. 31, pp. 52–57. (in Ukrainian)
9. Krylenko, V., Danik, N., Kolchenko, S. (2019) Finansovy kontrolinh yak prohresyvena forma vnurishnoho kontroliu pidpryemstva [Financial controlling as a progressive form of internal control of the enterprise]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, no. 2 (66), pp. 267–269. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024