

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.97](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.97)

УДК 631.1

*С. В. Адонін,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID ID: 0000-0002-7083-7653  
Ю. М. Калашнікова,  
магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID ID: 0000-0002-3362-0885*

## **ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*S. Adonin,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Oles Honchar Dnipro National University  
Yu. Kalashnikova,  
Master's of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Oles Honchar Dnipro National University*

### **FINANCIAL CONTROLLING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

*У статті представлені теоретичні засади щодо фінансового контролінгу, проведено зв'язок з фінансовим плануванням на підприємстві. Також визначено види фінансового контролінгу та їх характеристика, запропоновано напрями удосконалення системи фінансового контролінгу. На сьогодні запровадження контролінгу на підприємстві є дуже актуальною темою. Оскільки саме контролінг безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Впровадження системи контролінгу забезпечує ефективне функціонування підприємства в нестійких економічних умовах та постійних змінах зовнішнього середовища. Особлива відповідальність перед керівниками підприємства, так як він правильності прийняття управлінських рішень залежить майбутнє підприємства. Проаналізувавши безліч визначень, дійшли до висновку, що під контролінгом розуміють комплексну систему, яка поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації про діяльність підприємства з метою управління, запобігання можливих ризиків та прийняття якісних управлінських рішень. Фінансовий контролінг сприяє досягненню фінансових цілей, з його допомогою можна зробити аналіз розбіжностей між фактичними та прогнозованими результатами, коригувати напрямок розвитку підприємства відповідно до цілей та задач, поставлених керівництвом. Систему фінансового контролінгу слід розцінювати як складовий елемент планування на підприємстві загалом, використовуючи один і той же підхід методів та інструментів. Служба контролінгу перш за все має сформулювати взаємозв'язок контролінгу з усіма функціями, ретельно контролювати витрати підприємства, так як вони є основним об'єктом управління, пропонувати ефективні напрями покращення фінансового становища. Особливістю служби є те, що вона може формувати пропозиції щодо ухвалення правильних управлінських рішень. Кожне*

*підприємство самостійно формує службу контролінгу, визначає склад та структуру. На сьогоднішній день служба контролінгу ще не повною мірою запроваджується в Україні. Тому вкрай важливою є правильна організація та налаштування системи фінансового контролінгу.*

*The article presents the theoretical foundations of financial controlling, the connection with financial planning in the enterprise. The types of financial controlling and their characteristics are also determined, the directions of improvement of the financial controlling system are offered. Today, the introduction of controlling in the enterprise is a very important topic. Because it is controlling that directly affects the activities of the enterprise. The introduction of a controlling system ensures the effective functioning of the enterprise in unstable economic conditions and constant changes in the external environment. Special responsibility to the leaders of the enterprise, as it is the correctness of management decisions depends on the future of the enterprise. After analyzing many definitions, we came to the conclusion that controlling is a comprehensive system that combines the search, collection and systematization of the necessary information about the company's activities to manage, prevent potential risks and make quality management decisions. Financial controlling contributes to the achievement of financial goals, with its help you can analyze the differences between actual and projected results, adjust the direction of development of the enterprise in accordance with the goals and objectives set by management. The system of financial controlling should be regarded as an integral part of planning in the enterprise as a whole, using the same approach of methods and tools. The controlling service should first of all form the relationship of controlling with all functions, carefully control the costs of the enterprise, as they are the main object of management, to offer effective ways to improve the financial situation. The peculiarity of the service is that it can form proposals for making the right management decisions. Each company independently forms a controlling service, determines the composition and structure. To date, the controlling service is not yet fully implemented in Ukraine. Therefore, it is extremely important to properly organize and configure the financial controlling system.*

**Ключові слова:** *фінансовий контролінг, підприємство, ефективність, стратегія, фінансове планування, фінансова криза, банкрутство.*

**Key words:** *financial controlling, enterprise, efficiency, strategy, financial planning, financial crisis, bankruptcy.*

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах виникнення кризових ситуацій на підприємстві спричинене низьким рівнем розвитку менеджменту внаслідок низької обізнаності працівників та самого керівництва. Великий вплив також має світова криза, що спричинена пандемією COVID-19. Відсутність реагування керівників на проблеми зазвичай призводить до банкрутства у майбутньому. Підприємствам у даній ситуації доводиться пристосуватися до кризових умов та шукати нові напрями покращення фінансового стану. Таким інструментом, що дозволить заздалегідь передбачити негативні економічні процеси, є контролінг.

За допомогою ефективного фінансового контролінгу підприємства зможуть пристосуватися до мінливого економічного середовища, підвищити рівень ліквідності, прибутковості, ділової активності, фінансової стійкості, запобігти виникненню фінансових проблем, ризиків. Проте систему фінансового контролінгу слід періодично оновлювати та покращувати.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання, що стосуються фінансового контролінгу на підприємстві дуже важливі та потребують ретельного вивчення. Ним присвячені праці І.О. Бондара, К.О. Варфоломеєвої, І.В. Басанцова, А.Ю. Скліяра, Г.О. Партиана, О.М. Савицької, О.О. Терещенко, А.В. Криворотько, А.В. Дмитренка, І.Є. Давидовича, С.М. Петренка та ін. Проте не зважаючи на вагомий внесок даних науковців, окремі питання все ще залишаються недостатньо вивченими.

**Формулювання цілей статті.** Мета полягає у дослідженні теоретичних засад стосовно системи фінансового контролінгу на підприємстві, його видів та визначенні напрямів удосконалення системи фінансового контролінгу.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день застосування контролінгу на підприємстві допомагає керівникам та акціонерам володіти неохідною інформацією. Контролінг є відносно новим явищем у сучасному управлінні, що виводить менеджмент на новий рівень шляхом координації, інтеграції та спрямування діяльності підрозділів та служб на прийняття ефективних управлінських рішень з метою досягнення стратегічних цілей.

Згідно з дослідженнями щодо визначення поняття «контролінг», можна сказати, що єдиного визначення не існує. Проаналізувавши безліч визначень, дійшли до висновку, що під контролінгом розуміють комплексну систему, яка поєднує пошук, збір та систематизацію необхідної інформації про діяльність підприємства з метою управління, запобігання можливих ризиків та прийняття якісних управлінських рішень.

Головними принципами системи контролінгу є наступні (рис. 1).



**Рис. 1. Головні принципи системи контролінгу на підприємстві**

*Джерело: розроблено авторами*

Згідно з наведеними принципами, можна виділити основні цілі фінансового контролінгу. Вони полягають у: забезпеченні достатнього рівня ліквідності, збереженні платоспроможності в довгостроковій перспективі, досягненні оптимального рівня рентабельності.

Кожне підприємство самостійно обирає, як організувати контролінг: створювати окремі постійні відділи контролінгу або сформувати тимчасову групу, метою діяльності якої буде виконання функцій контролінгу.

Фінансовий контролінг сприяє досягненню фінансових цілей, з його допомогою можна зробити аналіз розбіжностей між фактичними та прогнозованими результатами, коригувати напрямок розвитку підприємства відповідно до цілей та задач, поставлених керівництвом. За цільовим спрямуванням фінансовий контролінг буває операційний та стратегічний. Операційний контролінг пов'язаний з досягненням цілей у короткостроковій перспективі, які зазвичай визначаються протягом процесу розроблення стратегічного плану. При проведенні даного виду фінансового контролінгу, особлива увага надається статтям «доходи» і «витрати» та звіту про рух грошових коштів. Стратегічний фінансовий контролінг характеризується досягненням довгострокових цілей, забезпечуючи при цьому ефективність діяльності підприємства. Він базується на вивченні ризиків, розробленні перспектив, виявленні сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання.

Для більш зрозумілого роз'яснення щодо видів фінансового контролінгу, зобразимо основні їх задачі в табл. 1.

**Таблиця 1.**

**Основні задачі операційного та стратегічного фінансового контролінгу підприємства**

Операційний контролінг	Стратегічний контролінг
Забезпечення оптимального рівня рентабельності та ліквідності підприємства	Визначення довгострокових цілей діяльності підприємства
Мінімізація ризиків у збуті та, відповідно, у виробництві, ефективність використання ресурсів	Розробка стратегії покращення діяльності підприємства за рахунок припущень щодо поточної діяльності
Досягнення короткострокових цілей	Оцінка виконання поставлених завдань за рахунок аналізу фінансових показників
Здійснення операційного управління на основі аналізу фінансових показників	Аналіз розбіжностей в планах сформованої стратегії
Аналіз планових показників	Оцінювання інвестиційних проєктів
Управління грошовими потоками та контроль за поточним фінансовим становищем	Пропозиції за новими напрямками діяльності

*Джерело: [7]*

Отже, фінансовий контролінг зосереджений на оптимізації фінансових результатів підприємства за достатнього рівня ліквідності, стійкості та платоспроможності.

На сьогодні є безліч методів фінансового контролінгу, які полегчують процес контролю на підприємстві. Серед них: CVP-аналіз, SWOT-аналіз, вартісний аналіз, бенчмаркінг, коефіцієнтний аналіз, система раннього реагування. При здійсненні операційного контролінгу зазвичай використовують коефіцієнтний аналіз, а при стратегічному – надають перевагу аналізу SWOT.

Одним з ключових способів збільшення ефективності фінансового управління в компанії вважається вдосконалення внутрішньофірмового фінансового планування і контролінгу. Фінансовий контролінг здійснюється у вигляді організованого адміністрацією компанії процесу перевірки виконання абсолютно всіх управлінських рішень у фінансовій сфері з метою реалізації фінансової стратегії і тактики та запобігання кризових ситуацій, що призводять до банкрутства [6].

Головними завданнями аналізу фінансового стану вважається своєчасне виявлення відхилень реальних підсумків фінансової діяльності від передбачуваних, які породжують зниження її ефективності та викриття факторів, що призвели до таких відхилень, і розробка пропозицій щодо корегування певних аспектів фінансової діяльності з метою нормалізації та підвищення ефективності.

Без результативної системи контролінгу неможливо гарантувати виконання планів. Процес контролінгу дає можливість своєчасно виявляти проблеми, швидко реагувати на непередбачені події і вводити відповідні поправки в адміністративні рішення з метою ліквідації відхилень.

Фінансовий контролінг на підприємстві виконується із застосуванням засобів оперативного фінансового планування. Процес оперативного фінансового планування необхідно здійснювати на підприємстві для того, щоб контролювати фактичне надходження грошових коштів на поточний рахунок і витрачання коштів в ході господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану. Систему фінансового контролінгу слід розцінювати як складовий елемент планування на підприємстві загалом, використовуючи один і той же підхід методів та інструментів.

Фінансове планування виступає процесом створення системи фінансових і планових показників забезпечення організації фінансовими ресурсами та збільшення продуктивності її фінансової діяльності в перспективі. В процесі фінансового планування виявляється загальна сума необхідних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності і можливості одержання цих коштів [9].

Роль фінансового планування виявляється у встановленні загальної потреби компанії в такій кількості фінансових ресурсів, яка могла б забезпечити фінансування розширення виробництва, виконання фінансово-кредитних зобов'язань перед бюджетом, банками і т.д., вирішення соціальних питань і матеріального стимулювання співробітників компанії. Фінансове планування допомагає попередити наднормативні та надпланові витрати товарно-матеріальних цінностей і фінансових ресурсів як по одиничним видам діяльності, так і взагалі по підприємству.

Процедура фінансового планування неодмінно містить в собі такі етапи, як дослідження реального фінансового стану підприємства, моделювання майбутніх значень планових показників, пряме складання планів і розробка методики внесення поправок у процес здійснення планів.

Впровадження концепції фінансового планування на підприємстві має за мету не тільки формування і затвердження фінансових планів, а й нагляд за їх виконанням та внесення необхідних змін в ході їх реалізації.

Система фінансового планування і фінансовий контролінг на підприємстві, перебуваючи у вигляді двох різних функцій управління, безпосередньо поєднані між собою. Контролінг неможливо здійснити, не маючи плану або мети, а відсутність оцінки рівня виконання планів призводить до безглуздості самого планування. Процедура планування крім планування основних показників діяльності підприємства, містить в собі функції контролю, такі як спостереження за виконанням плану і виявлення відхилень. Планування складається з опису завдань, зазначення можливих результатів та шляхів їх досягнення. Контролінг передбачає перевірку виконаних операцій, сприяє розкриттю і зменшенню ступеня ризиків. Згідно з підсумками процедур фінансового контролінгу відбувається удосконалення системи фінансового планування в компанії.

Практики міжнародних організацій показують, що для того, щоб фінансовий план перетворився на ефективний засіб управління, його необхідно контролювати в теперішній період часу на основі реальної інформації, одержуваної з управлінського обліку. Проведення фінансового контролінгу на підприємстві цілком залежить від точності складання документів та загалом системи документообігу.

Такий сильний взаємозв'язок між фінансовим плануванням й фінансовим контролінгом вказує на те, що для ефективного функціонування єдиної системи необхідно чітко встановити стратегію, цілі та задачі розвитку підприємства.

У сучасних умовах ведення діяльності процес запровадження системи фінансового контролінгу поділяється на дві фази: організаційну та експлуатаційну. Причинами застосування фінансового контролінгу на підприємстві є створення масштабного проекту, важливих дрібних проектів та розробка програми реального інвестування [5].

Оскільки основною метою фінансового контролінгу є забезпечення стійкого та стабільного розвитку підприємства, тому всі управлінські заходи мають бути спрямовані на максимізацію прибутку за мінімальних витрат та усунення фінансових ризиків. Інформацію, що необхідна керівнику для регулювання діяльності підприємства, збирає та надає служба контролінгу. Особливістю служби є те, що вона може формувати пропозиції щодо ухвалення правильних управлінських рішень.

Кожне підприємство самостійно формує службу контролінгу, визначає склад та структуру. Стандартний та найбільш раціональний склад служби контролінгу представлений на рис. 2.



**Рис. 2. Склад служби фінансового контролінгу на підприємстві**  
*Джерело: розроблено авторами на основі [7]*

Таким чином, всі з перелічених фіхівців, що входять до служби фінансового контролінгу, мають свої певні обов'язки та навички, якими мають володіти. Головна мета фінансового контролера – формувати та підтримувати інформаційні потоки підприємства, контролювати діяльність підрозділів та проводити аудиторські перевірки.

Служба контролінгу перш за все має сформувати взаємозв'язок контролінгу з усіма функціями, ретельно контролювати витрати підприємства, так як вони є основним об'єктом управління, пропонувати ефективні напрями покращення фінансового становища [4].

Щоб у повному обсязі виконувати свої зобов'язання, служба контролінгу застосовує такі методи: проведення анкетування, опитування, факторний аналіз та ін. Важливим етапом є діагностика, яка зосереджена на реагуванні та попередженні несприятливих подій. Вона здійснюється на різних етапах появи фінансової кризи на підприємстві. З метою швидкого виявлення кризи застосовують метод швидкого реагування, який спрямований на проведення сукупності заходів для уникнення кризи, та, згодом, і банкрутства підприємства.

Проте, на сьогоднішній день служба контролінгу ще не повною мірою запроваджується в Україні. Тому вкрай важливою є правильна організація та налаштування системи фінансового контролінгу.

Розглянемо на прикладі ПрАТ «Київстар» можливість запровадження фінансового контролінгу. Як відомо, дане підприємство є лідером серед мобільних операторів в Україні. Особливо популярні послуги з доступу до Інтернету, а також телефонні послуги, якими користуються понад 25 млн. абонентів. Тому даному підприємству слід впровадити систему фінансового контролінгу для підвищення ефективності діяльності, збереження репутації та запобігання можливих збитків, поліпшення оперативності та якості управлінських рішень.

Багато підприємств стикаються з недосконалістю системи фінансового контролінгу, тому для її покращення пропонуємо вжити таких заходів:

- прискорити подання інформації керівництву та прийняття рішень;
- зробити дані більш прозорими та достовірними;
- застосовувати новітні технології;
- аналізувати та удосконалювати методики проведення контролю та ін.

**Висновки.** Фінансовий контролінг – це система, що включає методи обліку, аналізу, планування та контролю, вона спрямована на досягнення мети підприємства, забезпечує ефективне управління підрозділами та підприємством в цілому.

В сучасних умовах фінансовий контролінг є пріоритетним в системі управління суб'єктами господарювання. Створення та основні напрями вдосконалення контролінгу пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Дуже важливим є правильно організувати фінансовий контролінг, щоб запобігти появі фінансових криз. Все більша кількість підприємств в Україні застосовує фінансовий контролінг, проте не всім вдається успішно його запровадження.

#### **Список використаних джерел.**

1. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.
2. Гужавіна І. В., Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Фінансовий контролінг у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 11-14.
3. Загорудько В. Л., Давиденко О. Р., Смаль О. В. Дослідження перспектив впровадження контролінгу на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5(05). С. 120-123.
4. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 20.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.
5. Прокопенко Л. В. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Причорноморські*

*економічні студії*. 2019. № 39-2. С. 17-20.

6. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 344 с.

7. Сабліна Н. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 161 с.

8. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу. *Фінанси України*. 2015. № 2. С. 146–153.

9. Тешева Л. В., Хохлов, М. П., Петрова, І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314-320.

10. Ткаченко В. В., Дзядик Х. В. Контролінг фінансового циклу в системі антикризового фінансового управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 296-301. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-cycle-controlling-in-the/> (дата звернення 20.02.2022). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-46).

11. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. Контролінг в системі управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.

#### References.

1. Hryhorash, I.O. (2017), “Controlling as a modern enterprise management system”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 11, no. 113, pp. 96-107.

2. Huzhavina, I.V. Somkina, T.V. and Zghurska, O.M. (2020), “Financial controlling in the management system of a commercial enterprise”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 11-14.

3. Zahorudko, V.L. Davydenko, O.R. and Smal, O.V. (2016), “Research of prospects of introduction of controlling at the enterprises of Ukraine”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 5, no. 05, pp. 120-123.

4. Kaplina, A.I. (2021), “Controlling in the system of effective enterprise management”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (Accessed 20 February 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.70.

5. Prokopenko, L.V. (2019), “Controlling as a tool for enterprise management”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 39-2, pp. 17-20.

6. Ptashchenko, L.O. and Serzhanov, V.V. (2016), *Finansovi kontrolinh* [Financial controlling], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

7. Sablina, N.V. (2019), *Finansovi kontrolinh* [Financial controlling], Kyiv, Ukraine.

8. Stefaniuk, I.B. (2015), “The concept, nature and causes of controlling”, *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 146-153.

9. Tiesheva, L.V. Khokhlov, M. P. and Petrova, I. M. (2018), “The role of financial planning in modern business conditions”, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 23, pp. 314-320.

10. Tkachenko, V.V. and Dziadyk, Kh.V. (2020), “Controlling the financial cycle in the system of crisis financial management of the enterprise”, *Modern Economics*, vol. 20, available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-cycle-controlling-in-the/> (Accessed 20 February 2022). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-46).

11. Tsyhylyk, I.I. Mozil, O.I. and Kiridiakina, N.V. (2015), “Controlling in the management system”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 117-123.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2022 р.*