

Т. В. Паєнтко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, trpayentko109@gmail.com

В. М. Федосов

доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри фінансів ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", Київ, Україна, finance_kneu@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

Анотація. Ця стаття є першою в циклі публікацій, присвячених феномену контролінгу як філософії управління фінансами. Друга стаття розкриватиме особливості організації фінансового контролінгу на мікрорівні, третя – його специфіку та необхідність запровадження на макрорівні. У пропонованій статті висвітлено ключові аспекти застосування контролінгу та досліджено його основні концепції, а саме: облікову, управлінську, технологічну, координаційну, системно-управлінську, інформаційну. Обґрунтовано, що фінансовий контролінг є системою підтримки прийняття рішень та їх виконання. Перевагами його застосування є насамперед ефективніша диверсифікація ризиків, наочність, створення можливостей для інновацій, чіткіші вимоги й критерії до управління, поліпшена здатність виявляти ризики та слабкі місця. Організація й функціонування фінансового контролінгу передбачають дотримання таких принципів: постійності та стійкості, своєчасності й гнучкості, стратегічного мислення, документування, відкритості та прозорості, підзвітності й відповідальності. Визначено, що традиційними функціями контролінгу виступають: планування, облік, аналіз і контроль, а специфічними – інформаційна, технологічна, моніторингова, мотиваційна. Обґрунтовано основні етапи організації та функціонування фінансового контролінгу.

Ключові слова: контролінг, фінансовий контролінг, концепція, принципи, транспарентність, управління, функція.

Рис. 3. Табл. 2. Літ. 29.

Tetiana Paientko

Dr. Sc. (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, trpayentko109@gmail.com

Viktor Fedosov

Dr. Sc. (Economics), Professor, Emeritus of Science and Technology of Ukraine, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, finance_kneu@ukr.net

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FINANCIAL CONTROLLING

Abstract. This article is the first of three foundational articles examining the phenomenon of controlling as a philosophy of financial management. The second article will focus on the peculiarities of the financial controlling organization at the micro level, the third will be about the features and the need for the introduction of financial control at the macro level. The term "controlling" is relatively new in the dictionary of Ukrainian economists, and this novelty causes an ambiguity of approaches when determining its essence, scope,

functions, tasks, tools, and ideology. The purpose of the article is to identify the essence of financial controlling at the present stage of Ukrainian economic development, to systematize the main areas of its manifestation, to clarify the functions and principles of controlling, and to determine the peculiarities of its application in financial management at micro and macro levels. The article reveals the main aspects of the controlling application and explores its main concepts. The main concepts of controlling include accounting, management, technology, coordination, system management, and information. It is substantiated that financial controlling is a system of decision-making and implementation. The main benefits of financial controlling use are better diversification of risks, visibility, creation of opportunities for innovation, more clearly defined requirements and criteria for management, and improved ability to identify risks and weaknesses. The organization and functioning of financial controlling requires compliance with the following principles: continuity and sustainability, timeliness and flexibility, strategic thinking, documenting, openness and transparency, accountability and responsibility. It is determined that traditional controlling functions are planning, accounting, analysis and control. They should be completed by specific functions such as informational, technological, monitoring, and motivational. The use of controlling at the micro and macro levels differs by many characteristics, however, at both levels controlling allows to some extent the avoidance of accidents in management or prompt responses to dangers that threaten the managed systems. The main stages of the organization and functioning of financial control are the establishment of control standards, assessment of current achievements, analysis of deviations, and the implementation of corrective measures.

Keywords: controlling, financial controlling, concept, principles, transparency, management, function.

JEL classification: D73, D79, M40.

Т. В. Паентко

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов ГВУЗ “Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана”, Киев, Украина

В. М. Федосов

доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки и техники Украины, заведующий кафедрой финансов ГВУЗ “Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана”, Киев, Украина

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЛИНГА

Аннотация. Эта статья является первой в цикле публикаций, посвященных феномену контроллинга как философии управления финансами. Вторая статья будет раскрывать особенности организации финансового контроллинга на микроуровне, третья – его специфику и необходимость внедрения на макроуровне. В предлагаемой статье освещены ключевые аспекты применения контроллинга и исследованы его основные концепции, а именно: учетная, управленческая, технологическая, координационная, системно-управленческая, информационная. Обосновано, что финансовый контроллинг представляет собой систему поддержки принятия решений и их выполнения. Преимуществами его применения являются прежде всего более эффективная диверсификация рисков, наглядность, создание возможностей для инноваций, более четкие требования и критерии к управлению, улучшенная способность выявлять риски и слабые места. Организация и функционирование финансового контроллинга предполагают соблюдение следующих принципов: постоянства и устойчивости, своевременности и гибкости, стратегического

мышления, документирования, открытости и прозрачности, подотчетности и ответственности. Определено, что традиционными функциями контроллинга выступают: планирование, учет, анализ и контроль, а специфическими – информационная, технологическая, мониторинговая, мотивационная. Обоснованы основные этапы организации и функционирования финансового контроллинга.

Ключевые слова: контроллинг, финансовый контроллинг, концепция, принципы, транспарентность, управление, функция.

Поняття “контролінг” порівняно недавно увійшло до словника вітчизняних економістів, а “фінансовий контролінг” узагалі є новим, що зумовлює неоднозначність підходів до з'ясування його сутності, сфери, функцій, завдань, інструментів та ідеології загалом. Розвиток контролінгу як технології управління бізнес-процесами розпочався в 1930-х роках у США у відповідь на виклики Великої депресії. Відтоді він зазнав істотних трансформацій, і наразі є ключовим фактором успіху в німецькомовних країнах. Водночас у більшості інших країн його сутність залишається невизначеною. Зважаючи на різновекторні зміни контролінгових технологій, немає єдиного підходу не лише до сутності контролінгу, а й до його видів, функцій, принципів, завдань, сфери застосування тощо.

Ще однією проблемою, характерною для країн пострадянського простору, є тлумачення контролінгу як однієї із функцій фінансового менеджменту, обмеження сфери застосування контролінгу виключно виробничими підприємствами [1; 2]. Такі суперечності обумовлені як недостатнім теоретичним базисом розвитку контролінгу в Україні, так і нетривалою практикою його застосування. Отже, є потреба в глибшому розкритті доробку зарубіжних учених із окресленої тематики, а також у висвітленні практичних аспектів застосування контролінгових технологій в Україні.

Чимало фундаментальних праць із питань сутності контролінгу, його ознак, принципів, функцій належать німецьким ученим, зокрема Т. Райхманну [3], Г. Меншу [4]. У другій половині XX ст. – на початку XXI ст. інтерес до застосування контролінгових технологій, особливо в управлінні фінансами, помітно зріс [4] у зв'язку з необхідністю зміни підходів до управління керованими системами в умовах мінливості зовнішнього середовища. Після кризи 2008 р. постала потреба в застосуванні контролінгу не тільки у виробничому, а й у фінансовому секторах, змінився фокус застосування контролінгових технологій у фінансовому секторі: з управління виключно фінансовими потоками він перемістився у сферу координації фінансових та інформаційних потоків, управління ними на засадах ефективності. На наш погляд, такі зміни відбуватимуться й надалі, а сфера контролінгу розширюватиметься.

Вітчизняні вчені досліджують контролінг переважно як інструмент управління бізнесом [1; 5; 6], інтегровану систему обліку [7] та інструмент управління фінансами корпорацій [8]. Частина їхніх праць присвячена його прикладним аспектам. Так, І. Б. Гусева досліджує інструментальну базу конт-

ролінгу [9], С. В. Івахненко і О. В. Мелих визначають особливості фінансового контролінгу [10], С. Б. Ільїна й Т. С. Журба вивчають особливості контролінгу на підприємствах харчової промисловості [1], М. С. Пушкар досліджує контролінг як підсистему стратегічного менеджменту [2], О. О. Терещенко розглядає концепцію фінансового контролінгу [11]. Поступово розширюється поле досліджень, у результаті чого контролінг втрачає ознаки обліково-управлінської системи та набуває вигляду окремої концепції управління.

Західні економісти останньої чверті ХХ ст. – початку ХХІ ст. дедалі більше зосереджуються на можливості застосування контролінгу як нової філософії управління на макрорівні. Так, Р. МакАдам, С. Хазлетт і К. Кейсі вивчають проблеми управління в публічному секторі та шляхи їх розв'язання із використанням елементів контролінгу [12]. Е. Берман і К. Вонг досліджують аспекти застосування контролінгового інструментарію в системі публічного менеджменту, а саме в контексті реформ місцевого самоврядування [13].

З огляду на різноплановість досліджень сутності контролінгу, недостатню обґрунтованість його ролі на сучасному етапі розвитку економіки, труднощі з ідентифікацією функцій і завдань, визначенням принципів, особливостей організації контролінгу, окреслена проблематика потребує поглиблених досліджень. Метою статті є ідентифікація сутності фінансового контролінгу на сучасному етапі розвитку економіки, систематизація основних сфер його прояву, уточнення функцій і принципів контролінгу, визначення особливостей його застосування в управлінні фінансами на мікро- й макрорівнях.

Ключові концепції контролінгу

Термін “контролінг” уведений у обіг А. Дейлом [14; 15], однак його загальноприйнятого визначення досі не сформульовано. Відмінності в тлумаченні його сутності простежуються в підходах англо-американської й німецької шкіл. Головною характерною рисою контролінгу в англо-американській школі є прикладний характер, який наближає його концепцію до управлінського обліку. Зазначене пояснюється тим, що в період виникнення контролінгу у США основними завданнями контролерів були мінімізація витрат і недопущення непродуктивного використання ресурсів. Еволюція контролінгу в німецькій школі прослідковується від визначення його як інформаційного забезпечення, орієнтованого на результативність управління підприємством, до міжфункціональної концепції управління, метою котрої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [16].

Контролінг органічно поєднує в собі різні аспекти облікової, аналітичної, контрольної діяльності, спрямованої на досягнення визначених цілей за оптимального використання ресурсів. Ця особливість контролінгу обумовила його розвиток у чотирьох основних напрямках: як філософії бізнесу,

як інструменту, як системи управління та як галузі знань (табл. 1). Філософією управління бізнесу контролінг давно визнано в Німеччині, Австрії та Швейцарії, де управління без контролінгових підходів практично не можливе. Як інструмент управління він розглядається англо-американською школою, котра відводить контролінгу не системну роль, як німецька школа, а локальну. Як система управління контролінг застосовується вже не лише на мікро-, а й на макрорівні. Системність означає, що він охоплює не один вид управлінської діяльності, а є підґрунтям, котре координує процес управління на засадах найвищої ефективності. Поступово контролінг перетворився на окрему галузь знань, на користь чого свідчать численні наукові праці з окресленої проблематики, а також запровадження в універ-

Таблиця 1. Основні аспекти застосування контролінгу

Ознака	Філософія бізнесу	Інструмент	Система управління	Галузь знань
Основна ідея	Стиль мислення менеджерів, спрямований на ефективне використання ресурсів і сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі	Орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної й методичної підтримки менеджерів у процесі планування, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень	Оптимізація розв'язання проблеми обмеженості ресурсів – безмежності потреб	Поєднує в собі знання з: менеджменту, економіки, фінансів, обліку та аудиту, економічного і стратегічного аналізу, маркетингу, ризик-менеджменту та антикризового управління, економетрії, математичного моделювання, публічного адміністрування
Пріоритети	Підвищення ефективності бізнесу в довгостроковій перспективі	Оптимізація управління та мотивація виконавців завдань до підвищення ефективності роботи	Побудова такої системи прийняття рішень та їх виконання, що збалансовуватиме інтереси всіх учасників процесу	Розроблення технології інтеграції управлінських рішень та їх утілення в життя
	Побудова дієвої системи прийняття рішень	Розроблення оптимальних рішень у частині підвищення рентабельності та зниження ризиків	Об'єднання й узгодження всіх категорій бізнес-процесів, центрів відповідальності, системи бюджетування та планування, стратегічного управління	Приріст наукових знань у сфері вартісно-орієнтованого управління
	Розроблення технологій оптимального розв'язання управлінських завдань	Оптимізація управління інформаційними, фінансовими й товарними потоками		

Складено авторами.

ситетах дисциплін “Контролінг”, “Фінансовий контролінг”, відкриття магістерських програм, створення у 2010 р. у КНЕУ інституту фінансового контролінгу.

У своєму розвитку контролінг пройшов кілька важливих етапів, на кожному з яких його концепція доповнювалась і вдосконалювалась (табл. 2) [17–22]. Перший етап розвитку контролінгу припадає на період Великої депресії. Саме тоді виникла потреба в оперативному реагуванні на виклики кризи, якісно новому підході до управління витратами, розробленні антикризових програм. У цей період формується англо-американська школа контролінгу, котра на той час була близька за своїми функціями до управлінського обліку та орієнтована на досягнення успішного розвитку компанії на основі управління витратами [23, с. 741].

Становлення менеджменту як науки в 1950–70-х роках розширює межі контролінгу до рівня системи управління, а також його завдання – від обліково-аналітичних до планово-прогностичних і координаційних. У 1970–90-х роках розвиток комп’ютерних технологій сприяв трансформації контролінгу в управлінську інформаційну систему, націлену на розв’язання завдань координації та оптимізації інформаційних потоків, контроль і аналіз відхилень, пошук їх причин та прийняття відповідних управлінських рішень.

У другій половині XX ст. остаточно формується німецька концепція контролінгу, головна ідея котрої полягає в максимізації вигоди (прибутку) за якомога ефективнішого використання ресурсів. У зв’язку з цим у 1990-х роках актуалізується питання організації управлінського обліку. Формується нова концепція контролінгу, що поєднує в собі функції управлінського обліку й менеджменту та орієнтується на моніторинг відхилень результатів діяльності керованої системи порівняно із запланованими. Відповідно до цієї концепції, контролінг повинен забезпечити зв’язок між плануванням і результатами, фокусуючи увагу на відхиленнях та причинах їх виникнення.

На початку XXI ст. з’являється системно-управлінська концепція контролінгу, в основу якої покладена ідея функціонування контролінгу як метасистеми управління, що поєднує планування, бюджетування, систематизацію та аналіз даних, контроль і аналіз відхилень. Однак ця концепція не повною мірою враховує збільшення ролі інформації, підвищення її якості й відкритості для користувачів. Саме цей аспект обумовлює перетворення контролінгу з метасистеми управління на систему прийняття рішень і підтримки їх виконання. Ефективність такої системи залежить від якості вихідної інформації, її транспарентності, підзвітності осіб, відповідальних за прийняття ключових рішень.

Концепція контролінгу, націлена на облікову систему, виникла однією з перших, проте її головна ідея полягала в організації чіткого обліку та контролю витрат, тимчасом як пізніші концепції вже спрямовувалися на розроблення цілісних систем управління. До фінансового контролінгу концепцію, орієнтовану на облікову систему, застосовувати недоцільно, оскільки він

Таблиця 2. Основні концепції контролінгу

Характеристики	Облікова	Управлінська	Технологічна	Координаційна	Системно-управлінська	Інформаційна*
Період виникнення	1930-і роки	1950–70-і роки	1970–90-і роки	1990-і роки	Початок ХХІ ст.	Початок ХХІ ст.
Основа	Система обліку	Система управління	Управлінська інформаційна система	Обліково-управлінська система	Метасистема управління	Система підтримки прийняття рішень та їх виконання
Ключові завдання	Переорієнтація системи обліку на майбутнє, використання облікової інформації для розроблення стратегій сталого розвитку	Прогнозування та планування, координація системи управління	Моніторинг і аналіз, контроль відхилень, розроблення єдиної інформаційної системи координації й оптимізації інформаційних потоків	Координація функцій менеджменту, забезпечення зворотного зв'язку між плануванням і аналізом результатів	Планування, бюджетування, систематизація та аналіз даних, контроль і аналіз відхилень	Інформаційно-аналітична й методична підтримка прийняття рішень, управління ризиками
Представники	Фінансисти компанії "General Electric Company", "Controllershship Foundation"	Д. Шнайдер, Р. Манн	Т. Райхман, Д. Хан, Ч. Хонгрен	Х. Кюппер, Ю. Вебер, А. Кармінський	Х. Штайнмайр, Г. Піч, А. Шерм	Х. Кюппер, А. Цюнд

* Авторська пропозиція.

Складено за: Стефанюк І. Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку. *Фінансовий контроль*. 2004. № 6 (23). С. 35–41; Контролінг від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова та ін. Харків : ВА "ІНЖЕК", 2006. 200 с.; Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, А. Г. Головача, М. А. Лукашевича ; пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.; Weber J. Einführung in das Controlling. 7 Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1998. 410 s.; Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60. 1990. S. 281-293; Zeigenbein K. Controlling. 4 Aufl. Ludwigshafen : Kiehl, 1992. 456 s.

націлений на виконання не тільки облікової функції. В його основі має бути концепція, орієнтована на систему управління, що передбачає дослідження елементів контролінгу у функціональній єдності та взаємозв'язку. Оскільки в сучасному суспільстві інформація перетворилася на потужний ресурс, фінансовий контролінг поступово стає цілісною системою підтримки прийняття рішень у сфері управління фінансами. На відміну від контролінгу – управлінської системи, контролінг як система підтримки прийняття рішень передбачає інтеграцію управлінської системи й системи управління базами даних, що дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень в умовах багатокритеріальності.

В Україні інтерес до контролінгу зародився на початку 1990-х років у зв'язку з ринковими трансформаціями. Становлення його теоретичних засад відбувалося під впливом зарубіжної економічної літератури [24, с. 23]. Аналіз сучасних публікацій в Україні, присвячених проблемам контролінгу, засвідчив істотні розбіжності в розумінні самої його ідеї вітчизняними вченими. На наш погляд, ці розбіжності пов'язані як із неповнотою дослідження історії контролінгу (через зосередження уваги лише на одному етапі його розвитку), так і з проблемами перекладу терміна “controlling”. Наприклад, прямий переклад із німецької означає “управлінський облік”, “контроль рахунків” або “контроль витрат”, що відображає сутність перших концепцій контролінгу, а з англійської не дає коректного варіанта, оскільки “controlling” є формою герундія від дієслова “to control” та, по-перше, завжди вимагає наявності після себе об'єкта (controlling expenditure, revenue, tax evasion та ін.), по-друге, це дієслово має багатозначний переклад – “управляти”, “контролювати”, “перевіряти”, “наглядати”, “регулювати” [25].

Кінець ХХ ст. ознаменувався розвитком прикладних концепцій контролінгу, серед яких однією з найпотужніших є фінансовий контролінг. І зарубіжні, й вітчизняні дослідники приділяють йому дедалі пильнішу увагу як самостійній технології управління [4]. Збільшення ролі інформації, перетворення її на своєрідну продуктивну силу, з одного боку, підвищує вразливість фінансів до зовнішніх шоків, а з другого – істотно розширює горизонти для розвитку. Саме тому роль фінансового контролінгу як інформаційної системи управління фінансами й далі зростатиме. Фінансовий контролінг є системою підтримки прийняття рішень та їх виконання у сфері управління фінансами. Об'єкт фінансового контролінгу у процесі його розвитку теж уточнюється й розширюється. Якщо на перших етапах його об'єктом виступав процес управління витратами та прибутком, то на пізніших – вартість підприємства й фінансова діяльність загалом. На сучасному етапі розвитку економіки об'єктом фінансового контролінгу є фінансові потоки, їх консолідація та алокація на мікро- й макрорівнях. Таке визначення обумовлене тим, що ефективне управління фінансовими потоками можливе лише за умови координації фінансових та інформаційних потоків, чого можна досягти в разі використання контролінгу як системи підтримки прийняття рішень і їх виконання.

Основна ідея фінансового контролінгу

На етапі становлення фінансовий контролінг розглядається економістами виключно як функція управління на мікрорівні. На думку Д. Хана та Г. Хунгенберга, він застосовується для максимізації вартості компанії, забезпечення її ліквідності й платоспроможності [26]. Фінансові контролери відповідальні за план джерел фінансування, моніторинг фінансових показників, контроль відхилень, бюджетне управління тощо. Період становлення фінансового контролінгу збігається з часом активного розвитку корпорацій. Сама ідея корпоративного управління – відокремлення менеджерів від власників – породжує такі проблеми: агентську та асиметрії інформації. Тому реалізація концепції контролінгу як системи прийняття рішень і підтримки їх виконання на практиці потребує забезпечення транспарентності інформації (рис. 1).

Процес прийняття рішень є частиною стратегії розвитку й планування, визначає цілі та способи їх досягнення. Якщо вести мову про фінансовий контролінг, то для більшості компаній головною метою фінансового управління є підвищення добробуту власників, тож і контролінг має бути спрямований на її досягнення, що передбачає встановлення проміжних цілей, котрі описуються конкретними показниками та індикаторами.

Контроль включає моніторинг досягнення цілей, його оперативність сприяє виконанню планових показників та забезпечує швидке реагування на відхилення від них. Разом планування й контроль встановлюють обмеження для учасників процесу, що дає можливість децентралізувати ініціативу. Однак ефективною така децентралізація може бути лише за умови

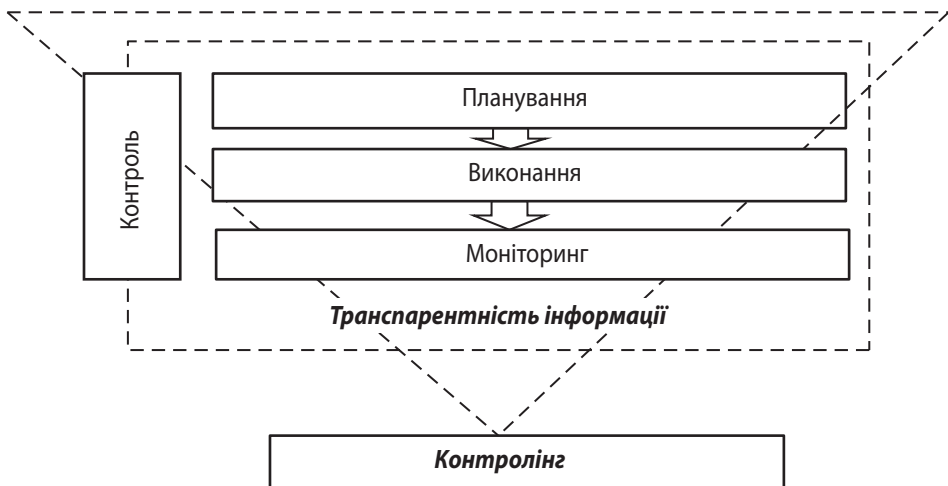


Рис. 1. Концепція контролінгу як системи прийняття рішень та підтримки їх виконання

Побудовано авторами.

транспарентності інформації. Прикладом може слугувати розроблення системи винагороди менеджером. Якщо винагорода менеджера залежить від прибутковості компанії, існує ризик, що фінансові менеджери будуть зацікавлені в реалізації короткострокових проєктів, котрі принесуть прибуток у найближчій перспективі. Однак така діяльність може не виправдати себе в довгостроковій перспективі та не забезпечити підвищення добробуту власників. У разі транспарентності інформації про прийняті рішення та підзвітності фінансових менеджерів ризики опортуністичної поведінки знижуються.

Контролінг застосовується скрізь, де є потреба в досягненні певних цілей, тобто не тільки з метою максимізації прибутку, а й у неприбуткових сферах. Зазначене стосується й фінансового контролінгу, однією з цілей якого може бути ефективна алокація акумульованих фінансових ресурсів.

Діяльність контролера передбачає врахування взаємодії фінансових і нефінансових факторів та їх потенційний вплив на діяльність об'єкта управління. Нефінансові аспекти великою мірою стосуються інформації, на основі якої приймаються контролінгові рішення. Фінансовий контролінг не обмежується виключно функціями менеджерів чи контролерів – їхня діяльність перебуває на перетині сфер впливу менеджменту та контролю (рис. 2).

Фахівці (контролери), на котрих покладено функції контролінгу (це можуть бути як представники спеціалізованої служби, так і фахівці різних служб – фінансисти, внутрішні аудитори, аккаунт-менеджери тощо), діють проактивно, а не чекають інструкцій від вищого керівництва, забезпечують економічну транспарентність бізнес-результатів, фінансів, стратегій, тим самим сприяючи підвищенню економічної ефективності. Вони організову-

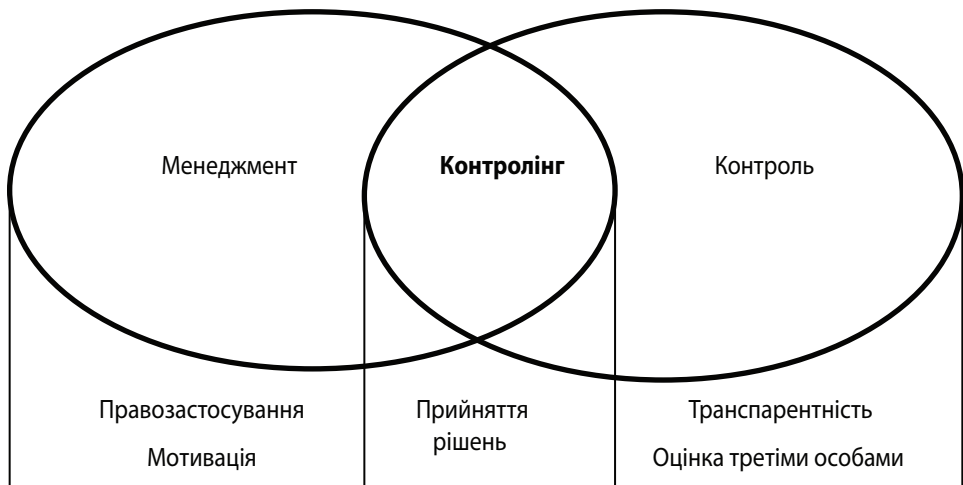


Рис. 2. Взаємодія менеджменту та контролю як основа фінансового контролінгу

Побудовано авторами.

ють систему звітності, орієнтовану на майбутнє, та розробляють систему попередження ризиків, тому їхню роль не можна вважати другорядною порівняно з менеджером.

Система контролінгу мусить бути гнучкою, а її ключові вимірники – націлювати на стратегію. Всі вони повинні мати конкретні цифрові значення й межі допустимих відхилень. Стратегічні орієнтири в системі контролінгу не повинні описуватися вербально, оскільки в такому разі втрачається можливість реальної оцінки результатів функціонування об'єкта контролінгу та розроблення певних методик управління.

Вигоди від застосування системи фінансового контролінгу

1. Ефективніша диверсифікація ризиків. Ризики завжди мають бути блоковані так, щоб учасники процесу могли розуміти, як їм діяти в критичній ситуації. У сфері фінансового контролінгу диверсифікація ризиків має свою специфіку, адже найчастіше пов'язана з виконанням завдання пошуку прийняттого рівня ризику та відповідної прибутковості. Саме цим обумовлений активний розвиток концепції вартісно-орієнтованого контролінгу [27].

2. Більша наочність, що створює ширше поле для делегування повноважень, дає можливість швидше виявити переваги й недоліки керованої системи. У сфері фінансового контролінгу така наочність дає змогу чіткіше відображати тенденції розвитку керованої системи, сфери дотику з ризиками, котрі генеруються зовнішнім середовищем, виявляти слабкі місця тощо.

3. Створення можливостей для інновацій. Контролінг забезпечує ефективніше управління фінансовими й інформаційними потоками, що забезпечує зниження витрат і зростання вигід, які трансформуються у фінансові ресурси, котрі можуть бути використані на фінансування інновацій.

4. Конкретизація цільових показників та індикаторів, яка поліпшує якість управління та обмежує можливості маніпулювання фінансовою інформацією.

Функції та принципи контролінгу

Загальні принципи контролінгу викладені в Стандарті якості контролінгу [28]. Це прозорість, достовірність, оптимальність і узгодженість. Організація й функціонування фінансового контролінгу потребує деталізації переліку принципів з огляду на специфіку його об'єкта. Отже, фінансовий контролінг здійснюється на таких принципах:

1. Постійності та стійкості. Контролінг є цілісною системою, котра має функціонувати безперервно. Порушення цього принципу (наприклад, призупинення функціонування однієї зі складових системи контролінгу) призводить не просто до зниження ефективності системи фінансового контролінгу, а взагалі позбавляє сенсу її впровадження. Наприклад, ведучи мову про фінансовий контролінг як систему підтримки прийняття рішень та їх виконання, не можливо відокремити процеси управління фінансовими по-

токами від процесів управління інформаційними базами, що містять фінансову інформацію.

2. Своєчасності та гнучкості. Запровадження системи фінансового контролінгу потребує відповідного середовища, здатного забезпечити повноцінне функціонування всіх його елементів. Наприклад, без наявності умов для створення необхідного інформаційного забезпечення такі функції контролінгу, як планування й аналіз, повноцінно не виконуватимуться.

3. Стратегічного мислення. Контролінг є управлінською системою, його мета полягає в здійсненні стратегічного управління, а не тільки у виявленні помилок та їх виправленні. Якщо контроль, приміром, просто фіксує факт виконання певного показника та його відхилення від плану, то контролінг відповідає на питання, чому це відхилення виникло і якими будуть його наслідки, а далі на основі цієї інформації приймається рішення про реагування на відхилення.

4. Документування. Система контролінгу функціонує на основі оброблення великих масивів поточної й історичної інформації, тому реалізація цього принципу передбачає створення, обслуговування та збереження множини даних для інформаційного й аналітичного забезпечення фінансового контролінгу. Актуалізація цього принципу обумовлена еволюцією контролінгу, його трансформацією в систему підтримки прийняття рішень, елементом якої є управління інформаційними базами.

5. Відкритості та прозорості. Система контролінгу націлена на зменшення асиметрії інформації серед учасників фінансових відносин, тому результати роботи кожної її складової повинні бути відкритими й зрозумілими для всіх зацікавлених сторін. Актуальність цього принципу обумовлена зміною підходів до розкриття інформації у світі. Якщо в другій половині ХХ ст. ішлося переважно про обов'язкове розкриття фінансової звітності компаніями, котрі становлять суспільний інтерес, то наразі такі компанії добровільно надають більше фінансової інформації, щоб показати потенційним інвесторам дієвість і ефективність їхніх систем внутрішнього контролю, їхній потенціал ефективного використання коштів.

6. Підзвітності й відповідальності. Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім та передбачає повну підзвітність осіб, уповноважених розпоряджатися фінансовими ресурсами, та їх відповідальність за неефективне використання таких ресурсів. Реалізація цього принципу стосується не лише фінансового контролінгу на макrorівні, а й на мікрорівні. Про це, зокрема, свідчать результати повного перегляду МСЗНВ 3000 "Завдання з надання впевненості, що не є аудитами чи оглядами історичної фінансової інформації", який дає можливість усім стейкхолдерам компанії пересвідчитися в тому, що рада директорів (або інший виконавчий орган) ефективно використовує залучені фінансові ресурси, приймає управлінські рішення, не порушуючи баланс інтересів власників і управлінців.

Традиційно до функцій контролінгу відносять планування, аналіз, контроль, інформаційне забезпечення, координування [3]. Окремі дослід-

ники включають до їх переліку також облік і консультування. Такий підхід є цілком слушним у разі розгляду контролінгу як системи управління. Однак у разі визначення фінансового контролінгу як системи прийняття рішень та підтримки їх виконання доцільно додати специфічні функції, а саме:

- інформаційну – створення інформаційно-аналітичного забезпечення на основі стандартизації документообігу, комунікаційних зв'язків, організації збору й оброблення даних для фінансового контролінгу;

- технологічну – розроблення рекомендацій щодо організації та вдосконалення технологій оброблення фінансової інформації;

- моніторингову – збір даних про внутрішнє й зовнішнє середовища функціонування керованої системи, відстеження всіх типів сигналів про зміни в ході функціонування керованої системи;

- мотиваційну – розроблення системи мотивації персоналу, задіяного у сфері контролінгу, до підвищення ефективності функціонування керованої системи. Контролінг є не просто системою прийняття рішень і підтримки їх виконання – це система, побудована людьми та навколо людей, тому кінцевий результат і вигоди від нього мають бути зрозумілими всім учасникам процесу.

Традиційно контролінг розглядається як дієвий інструмент управління фінансами на мікрорівні. Проте контролінгові підходи застосовуються в багатьох країнах світу, зокрема у США, Великобританії, Новій Зеландії, Німеччині, Данії, також при управлінні фінансами на макрорівні. Використання контролінгу на обох рівнях допомагає до певної міри уникнути несподіванок в управлінні або оперативно зреагувати на небезпеки, що загрожують керованим системам. На обох рівнях для виявлення проблеми та її аналізу необхідно сформулювати відповідну інформаційну базу, проаналізувати кількісну інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовища. За рахунок вищого рівня професіоналізму, конфіденційності, співпраці та інтеграції результати такої роботи в мікросистемах є кращими, ніж у макросистемах.

На мікрорівні імплементація ідей контролінгу та ефективність їх досягнення вища, порівняно з макрорівнем, оскільки на останньому вагомий вплив має політична компонента, котра в інституціонально нестійких суспільствах може бути причиною частоті зміни суспільних пріоритетів, їх підміни або невизначеності [29].

Контролінг передбачає розроблення альтернативних рішень та їх оцінку за єдиними критеріями, проте на макрорівні це потребує більших обсягів інформації та є трудомісткішим процесом. Вибір кращої альтернативи ускладнюється на макрорівні розв'язанням проблеми критерію оцінки вигоди з позиції періоду (довго- чи короткостроковий) і бенефіціара – суспільства, певної групи його членів чи правителів. Саме тому впровадження системи фінансового контролінгу на макрорівні є більш трудомістким і потребує вищого професіоналізму, а проходження основних етапів впровадження – від прийняття рішення до власне введення в практику – займає більше часу порівняно з упровадженням контролінгових технологій на мікрорівні.

Основні етапи контролінгу

Як системний процес контролінг можна розбити на кілька основних етапів:

1. Визначення нормативів контролінгу. При цьому мають враховуватись особливості функціонування керованої системи та її цілі. Нормативи можуть бути встановлені в кількісних вимірниках (цільові обсяги продажів, виручки, прибутки, цільові показники ліквідності, робочого капіталу тощо) та якісних (поліпшення репутації, мотивація співробітників та ін.).

2. Оцінка поточних досягнень. На цьому етапі створюється інформаційна база для прийняття подальших рішень, якість котрої визначає релевантність прогнозів, планів, бюджетів, ефективність прийнятих рішень щодо управління ризиками. Велике значення на цьому етапі відіграють внутрішній аудит і менеджмент-аудит. Якщо перший спрямований переважно на аудит доходів і витрат, то другий – на аудит роботи самих менеджерів, оцінку обґрунтованості й ефективності їхніх рішень.

3. Аналіз відхилень. Передбачає визначення відхилень по критичних точках, для чого необхідно встановити, за якими показниками здійснюється контроль відхилень та їх допустимий розмір.

4. Здійснення коригуючих заходів. У разі виникнення істотних відхилень потрібно з'ясувати їх причини та розробити заходи з усунення ризиків виникнення таких відхилень у майбутньому.

Інформаційна концепція фінансового контролінгу

У загальному вигляді інформаційну концепцію фінансового контролінгу можна зобразити таким чином (рис. 3). Виходячи з цієї концепції, сформулюємо основні завдання фінансового контролінгу, котрими є:

- орієнтація діяльності керованої системи на досягнення конкретного результату на основі оптимального використання фінансових ресурсів;
- моніторинг та координація інформаційних і фінансових потоків із метою оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища;
- забезпечення користувачів достовірною та своєчасною інформацією про діяльність керованої системи;
- узгодження поточних результатів діяльності керованої системи зі стратегією її розвитку;
- управління ризиками;
- антикризове управління.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що фінансовий контролінг є порівняно новим для вітчизняної науки та практики. Вивчення концептуальних засад його організації дає підстави для таких висновків:

1. Контролінг розвивається в чотирьох основних напрямках: як філософія бізнесу, як інструмент, як система управління та як галузь знань. У своєму розвитку він пройшов кілька важливих етапів, на кожному з котрих його концепція змінювалася під впливом зовнішніх чинників. До основних кон-

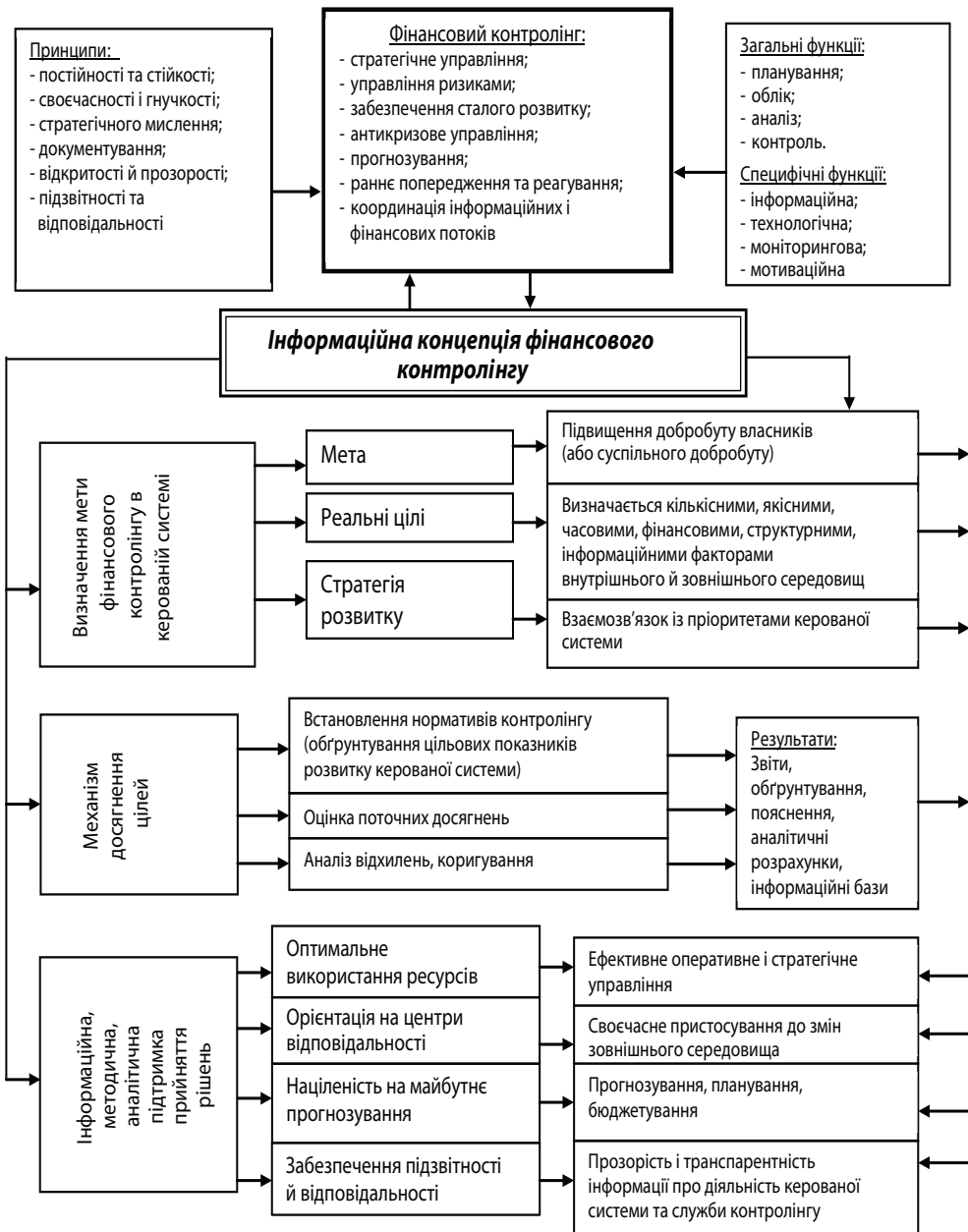


Рис. 3. Інформаційна концепція фінансового контролінгу

Побудовано авторами.

цепцій контролінгу віднесено: облікову, управлінську, технологічну, координаційну, системно-управлінську, інформаційну.

2. На сучасному етапі розвитку фінансовий контролінг являє собою систему підтримки прийняття рішень та їх виконання. Об'єктом фінансового

контролінгу є фінансові потоки, їх консолідація та алокація на мікро- й макрорівнях. Основні вигоди від його застосування – ефективніша диверсифікація ризиків, наочність, створення можливостей для інновацій, чіткіші вимоги та критерії до управління, поліпшена можливість виявлення ризиків і слабких місць.

3. Організація й функціонування фінансового контролінгу передбачають дотримання таких принципів: постійності та стійкості, своєчасності й гнучкості, стратегічного мислення, документування, відкритості та прозорості, підзвітності й відповідальності. Традиційними функціями контролінгу є: планування, аналіз, контроль, інформаційне забезпечення, координування, а специфічними – інформаційна, технологічна, моніторингова, мотиваційна.

4. Основними етапами організації та функціонування фінансового контролінгу є: встановлення нормативів контролінгу, оцінка поточних досягнень, аналіз відхилень, здійснення коригуючих заходів. Організація фінансового контролінгу на макрорівні є складнішою, однак, як показує світовий досвід, упровадження контролінгових підходів у сфері управління фінансами на макрорівні забезпечує вищу ефективність макрофінансового менеджменту. Зважаючи на високі стандарти управління фінансами на засадах контролінгу з акцентом на підзвітності й транспарентності, впровадження фінансового контролінгу в практику вітчизняних органів державного управління є необхідним і перспективним.

Список використаних джерел

1. *Льїна С. Б., Журба Т. С.* Контролінг процесів господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2008. 592 с.
2. *Пушкар М. С., Пушкар Р. М.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
3. *Reichmann Th.* Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 8 Aufl., überarb. und erw. München : Vahlen, 2011. 814 s.
4. *Mensch G.* Finanzcontrolling. Wien, 2001. 405 с.
5. *Сухарева А. А., Петренко С. Н.* Контроллинг – основа управления бизнесом. Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2002. 208 с.
6. *Лозовицький Д. С., Петрашова, О. М.* Особливості впровадження системи контролінгу на підприємстві. *Наукові записки УАД*. 2010. Вип. 2 (18), серп. С. 127–132.
7. *Пушкар М. С.* Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні. Тернопіль : Екон. думка, 1999. 422 с.
8. *Терещенко О. О.* Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2001. № 11. С. 17–23.
9. *Гусева І. Б.* Інструментальна база контролінгу. *Контролінг*. 2007. № 4 (24). С. 20–29.
10. *Івахненко С. В., Мелих О. В.* Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ : Знання, 2009. 319 с.
11. *Терещенко О.* Концепція фінансового контролінгу в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2008. Спец. вип. С. 12–20.
12. *McAdam R., Hazlett S. A., Casey C.* Performance management in UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *The International Journal of Public Sector management*. 2005. Vol. 18, No. 3. P. 256–273.

13. Berman E., Wang X. Performance management in US counties: capacity for reform. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60, No. 5. P. 409–420.
14. Deyhle A., Blazek A., Eiselmayer K. Controlling and the Controller. *Verlag für Controlling Wissen*. 1st ed. 2011, March 10. 239 p.
15. Deyhle A., Eiselmayer K., Kleinhietpaß G. Controller Praxis (eBook). *Verlag für ControllingWissen AG*. 2016. 352 s.
16. Хорвам В. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование : монография / пер. с нем. под ред. В. Григорьева. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 269 с.
17. Стефанюк І. Б. Контролінг: історичні аспекти становлення і розвитку. *Фінансовий контроль*. 2004. № 6 (23). С. 35–41.
18. Контролінг від теорії до реалізації на практиці : монографія / В. В. Прохорова та ін. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. 200 с.
19. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. А. Лукашевича ; пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 1997. 800 с.
20. Weber J. Einführung in das Controlling. 7 Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1998. 410 s.
21. Kupper H.-U., Weber J., Zund A. Zum Verstandis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60. 1990. S. 281–293.
22. Zeigenbein K. Controlling. 4 Aufl. Ludwigshafen : Kiehl, 1992. 456 s.
23. Аткинсон Э. А., Банкер Р. Д., Каплан Р. С. Управленческий учет. СПб. : ИД "Вильямс", 2005. 878 с.
24. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодізев та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 346 с.
25. Жданов И. Ф. Англо-русский экономический словарь. М. : Рус. яз., 2004. 880 с.
26. Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / пер. с нем. М. : Финансы и статистика, 2005. 928 с.
27. Терещенко О., Савчук Д. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 77–88.
28. SPEC 1086 Qualitätsstandards im Controlling. URL: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/SPEC1086_Druckmanuskript_ohne-Titelblatt.pdf.
29. Fedosov V., Paientko T. Ukrainian Government Bureaucracy: Benefits and Costs for the Society. *Business and Management Studies*. 2017. Vol. 3, No. 2. P. 8–19.

References

1. Il'yina, S. B., Zhurba, T. S. (2008). *Kontrolinh procesiv hospodars'koyi diyal'nosti na pidpry'yemstvakh kharchovoyi promy'slovosti* [Controlling processes of economic activity at the enterprises of food industry]. Ky'yiv: Profesional [in Ukrainian].
2. Pushkar, M. S., Pushkar, R. M. (2004). *Kontrolinh – informacijna pidsy'stema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling is informational subsystem of strategic management]. Ternopil': Kart-blansh [in Ukrainian].
3. Reichmann, Th. (2011). *Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten*. 8 Aufl., überarb. und erw. München: Vahlen [in German].
4. Mensch, G. (2001). *Finanzcontrolling*. Wien [in German].
5. Sukhareva, L. A., Petrenko, S. N. (2002). *Kontrolling – osnova upravljeniya biznesom* [Controlling is a basis of business management]. Kiev: E'l'ga; Nika-Centr [in Russian].
6. Lozovy'c'ky'j, D. S., Petrashova, O. M. (2010). *Osobly'vosti vprovadzhennya sy'stemy' kontrolinhu na pidpry'yemstvi* [The features of introduction the controlling system on an

enterprise]. *Naukovi zapysky UAD* [Scientific notes of Ukrainian Academy of Printing], 2 (18), 127–132 [in Ukrainian].

7. Pushkar, M. S. (1999). *Tendenciyi ta zakonomirnosti rozvytku bukhhalters'koho obliku v Ukrayini* [The trends and the patterns of the development of accounting in Ukraine]. Ternopil': Ekonomichna dumka [in Ukrainian].

8. Tereshhenko, O. O. (2001). *Teoretychni zasady byudzhetuvannya na pidpryemstvi* [Theoretical principles of budgeting in the enterprise]. *Finansy Ukrayiny* [Finance of Ukraine], 11, 17–23 [in Ukrainian].

9. Husyeva, I. B. (2007). *Instrumental'na baza kontrolinhu* [The instrumental base of controlling]. *Kontrolinh* [Controlling], 4 (24), 20–29 [in Ukrainian].

10. Ivakhnenkov, S. V., Melykh, O. V. (2009). *Finansovyj kontrolinh: metody ta informacijni tekhnolohiyi* [Financial controlling: methods and information technologies]. Ky'yiv: Znannya [in Ukrainian].

11. Tereshhenko, O. (2008). *Koncepciya finansovoho kontrolinhu v Ukrayini* [The concept of financial controlling in Ukraine]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky* [Formation of market economy in Ukraine], special issue, 12–20 [in Ukrainian].

12. McAdam, R., Hazlett, S. A. & Casey, C. (2005). Performance management in UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *The International Journal of Public Sector management*, Vol. 18, No. 3, 256–273.

13. Berman, E., Wang, X. (2000). Performance management in US counties: capacity for reform. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 5, 409–420.

14. Deyhle, A., Blazek, A. & Eiselmayer, K. (2011, March 10). Controlling and the Controller. *Verlagfur Controlling Wissen*.

15. Deyhle, A., Eiselmayer, K. & Kleinhietpaß, G. (2016). *Controller Praxis* (eBook). *Verlag für ControllingWissen AG*.

16. Horvath, V. (2006). *Koncepciya kontrollinga: upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetirovanie* [The concept of controlling: management accounting. Reporting system. Budgeting]. Moscow: Al'pina Biznes Buks [in Russian].

17. Stefanyuk, I. B. (2004). *Kontrolinh: istorychni aspekty stanovlennya i rozvytku* [Controlling: historical aspects of formation and development]. *Finansovyj kontrol* [Financial control], 6 (23), 35–41 [in Ukrainian].

18. Prokhorova, V. V. et al. (2006). *Kontrolinh vid teorii do realizaciyi na praktyci* [Controlling from theory to implementation in practice]. Kharkiv: VD "INZhEK" [in Ukrainian].

19. Khan, D. (1997). *Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga* [Planning and Control: Controlling Concept]. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].

20. Weber, J. (1998). *Einführung in das Controlling*. 7 Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel [in German].

21. Kupper, H.-U., Weber, J. & Zund, A. (1990). Zum Verstandis und Selbstverstandnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60, 281–293 [in German].

22. Zeigenbein, K. (1992). *Controlling*. 4 Aufl. Ludwigshafen: Kiehl [in German].

23. Atkinson, E. A., Banke, R. D. & Kaplan, R. S. (2005). *Upravlencheskij uchet* [Management accounting]. St. Petersburg: ID "Vil'yams" [in Russian].

24. Kolodizyev, O. M. et al. (2014). *Kontrolinh yak tekhnolohiya upravlinnya finansovy'my ta nefinansovy'my strukturamy* [Controlling as a technology for managing financial and non-financial structures]. Kharkiv: Vy'davnyctvo KhNEU imeni S. Kuznecya [in Ukrainian].

25. Zhdanov, I. F. (2004). *Anglo-russkij e'konomicheskij slovar* [English-Russian Economic Dictionary]. Moscow: Russkij yazyk.

26. Khan, D., Khungenberg, Kh. (2005). *Stoimostno-orientirovanny'e koncepcii kontro-linga* [Value-oriented concepts of controlling]. Moscow: Finansy` i statistika [in Russian].
27. Tereshhenko, O., Savchuk, D. (2011). Vartisno-oriyentovany`j kontrolinh – innovacijny`j resurs upravlinnya korporaty`vny`my` finansamy` [Value-oriented control-ling – innovatory resource of managing corporate finance]. *Finansy` Ukrayiny`* [Finance of Ukraine], 12, 77–88 [in Ukrainian].
28. SPEC 1086 Qualitätsstandards im Controlling. (2009). Retrieved from https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/SPEC1086_Druckmanuskript_ohne-Titelblatt.pdf [in German].
29. Fedosov, V., Paientko, T. (2017). Ukrainian Government Bureaucracy: Benefits and Costs for the Society. *Business and Management Studies*, Vol. 3, No. 2, 8–19.