

Терещенко О.О.,

доктор економічних наук, професор,
директор Інституту фінансового контролінгу
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”

Стащук Д.М.,

аспірант кафедри фінансів підприємств
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”

Савчук Д.Г.,

аспірант кафедри фінансів підприємств
ДВНЗ “Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана”

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

(до підсумків українсько-російського “круглого столу”)

Узагальнено підсумки українсько-російського “круглого столу” з питань розвитку фінансового контролінгу. Проаналізовано світові тенденції розвитку контролінгу. Визначено ключові чинники, які визначають функції та характерні особливості концепції фінансового контролінгу в Україні.

The authors generalize the results of Ukrainian-Russian “round table” on questions of developing financial controlling; analyze world tendencies in the development of controlling; and determine the key factors which define the functions and characteristics of financial controlling concept in Ukraine.

Ключові слова: фінансовий контролінг, контроль, аутсорсинг, контролінг поведінки, показники результативності, управлінський облік, вартісно-орієнтоване управління.

У листопаді 2010 р. на базі дослідного Інституту фінансового контролінгу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (КНЕУ) було проведено засідання “круглого столу” на тему “Фінансовий контролінг: стан та перспективи розвитку”. Організатором заходу став Інститут фінансового контролінгу КНЕУ, який займається науково-практичними дослідженнями у сфері фінансового контролінгу та їх імплементацією у практичну діяльність підприємств і організацій, а також у навчальний процес.

У засіданні взяли участь провідні вітчизняні вчені і практики, які займаються фінансовим контролінгом, а також члени НП “Об’єднання контролерів” Росії. Серед учасників були науковці із КНЕУ, Національного університету “Києво-Могилянська академія”, НТУ “Київський політехнічний інститут”, Київського національного торговельно-економічного університету, представники бізнесових кіл, зокрема, компаній “Лореаль”, “Хюпо лізинг Україна”, “Нафтогаз України”, “УкрАВТО”, аудиторських фірм “Ernst & Young”, “Grand Thornton”, “HLB”, магістри й аспіранти.

Метою заходу було обговорення актуальних проблем та особливостей розвитку фінансового контролінгу, аналіз функціонального апарату контролінгу й виявлення інноваційних полів діяльності фінансових контролерів. Він став логічним продовженням започаткованого у 2008 р. під час проведення міжнародного симпозиуму “Контролінг у бізнесі: теорія і практика” циклу наукових дискусій із питань фінансового контролінгу. Учасники “круглого столу” наголошували на непересічному значенні створення платформи для діалогу між науковцями і практиками з відповідної сфери.

Початок дискусії поклав директор Інституту фінансового контролінгу професор О.О. Терещенко, який відзначив, що фінансовий контролінг — це динамічне поняття, і завдання науковців полягає в забезпеченні інтегрування дослідницької діяльності з відповідного напрямку із практикою. Інноваційні розробки у сфері фінансового контролінгу мають відповідати актуальним запитам реального сектору економіки. Він окреслив основні питання для обговорення: функції фінансового контролінгу, вплив економічної кризи на діяльність служб контролінгу, аутсорсинг фінансового контролінгу, секрети побудови успішної кар’єри фахівця у відповідній галузі, досвід інших країн у запровадженні моделей фінансового контролінгу.

Отже, *фінансовий контролінг* можна інтерпретувати як систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, що передбачає використання методів і процедур із бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-рілейшнз, управління ризиками і внутрішнього контролю, які в сукупності зорієнтовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії.

Вагомий пласт проблематики фінансового контролінгу полягає в необхідності чіткої ідентифікації його функцій і завдань. На контроль (фінансовий контроль), який багато хто ототожнює з власне контролінгом, припадає не більше 10% загального масиву покладених на фінансового контролера завдань. Водночас для забезпечення цілеспрямованого фінансового управління, орієнтованого на майбутнє, необхідною є координація управлінської системи. Саме тому головною функцією контролінгу в європейській практиці є координація між окремими підсистемами системи фінансового управління, такими як планування, інформаційне забезпечення, організація, контроль, а також координація в рамках окремих підсистем, наприклад, координація стратегії й бюджетування, довгострокових і короткострокових планів. Не менш важливою є організаційна функція контролінгу, яка головним чином спрямована на виокремлення центрів фінансової відповідальності, запровадження нових інструментів управління фінансами компанії, а також такі функції, як внутрішній консалтинг і методичне забезпечення.

Найбільшого розвитку контролінг набув у німецькомовних країнах (Швейцарія, Німеччина, Австрія). Концепція контролінгу тут ґрунтується передусім на необхідності реалізації функції координації з метою розв’язання так званих

принципал-агент конфліктів, які виникають між учасниками фінансових відносин усередині підприємства та між підприємством і оточуючим середовищем. У США контролінг розвинутий уже давно, однак здебільшого здійснюється у формі управлінського обліку й має характерні функції, що покладаються на фінансовий контролінг у Європі.

Запровадження контролінгу на українських підприємствах зумовлено необхідністю інформаційного забезпечення й координації системи планування, синхронізації різних видів обліку, аналізу відхилень і контролю, внутрішньої та зовнішньої транспарентності управлінських рішень, інформаційного й методичного забезпечення менеджменту, підтримки на належному рівні ризик-менеджменту. Основні функції, завдання й інструменти фінансового контролера наведено в таблиці.

Таблиця. Функції, завдання й інструменти фінансового контролера

Функції	Завдання/Інструменти
Координація	Стратегічне планування й бюджетування "Продаж" цілей і планів Розробка майстер-бюджету (системи бюджетів) Координація планування, контролю, інформаційного забезпечення Забезпечення інтеграції систем ризик-менеджменту і планування Узгодження стратегічного й оперативного планування на основі запровадження Збалансованої системи показників (BSC) Запровадження вартісно-орієнтованого управління
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Внутрішній (управлінський) облік та аналіз витрат Рекомендації щодо шляхів оптимізації витрат (ABC, CVP, таргет-костинг, директ-костинг) і вдосконалення продуктивної програми Внутрішній фінансовий моніторинг і фінансова діагностика Підготовка рапортів у розрізі окремих бюджетів, періодів і користувачів (рапортування) Підготовка консолідованого звіту про виконання бюджетів і пропозицій щодо корекції планів і діяльності Фінансова комунікація Складання фінансової звітності за IFRS/IAS/GAAP Аналіз ризиків Аналіз інвестиційних проектів, оцінка ефективності проектів
Консультаційно-методична підтримка	Методичне забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства і структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки й запровадження нових продуктів, процесів, систем Вироблення пропозицій щодо розв'язання можливих конфліктів інтересів на всіх рівнях Розробка регламентів, внутрішніх інструкцій, положень, форм фінансової документації, звітності тощо Експертна оцінка можливостей застосування нових методів та інструментів управління витратами, планування, управління ризиками
Внутрішній контроль	Бюджетний контроль (аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих) Контроль дотримання внутрішнього регламенту й законодавства Контроль виконання діючих морально-етичних стандартів поведінки між учасниками фінансових відносин Контроль ризиків діяльності
Організаційна підтримка менеджменту	Удосконалення фінансової структури підприємства Виокремлення центрів фінансової відповідальності Удосконалення системи фінансових взаємовідносин між окремими бізнес-одинацями (трансфертне ціноутворення) Постановка й постійне вдосконалення системи мотивації Постановка управлінського обліку й визначення для нього основних завдань Постановка й підтримка дієздатності системи управління ризиками

Загалом можна констатувати, що в Україні контролінг перебуває на початковій стадії розвитку. Причинами відставання у запровадженні контролінгу є такі самі, що зумовлюють відставання українського бізнесу від бізнесу, який діє в економічно розвинених країнах: це й особливості “української моделі корпоративного управління”, і прагнення винайти свій “особливий” шлях розвитку, і низька якість менеджменту. Конкурентні переваги виборюються у багатьох випадках не завдяки прийняттю грамотних фінансових рішень, а через спроби отримати певні монопольні вигоди, зекономити на податкових платежах шляхом використання тіньових схем, на основі лобіювання певних рішень у загальнодержавних та місцевих органах влади, прихованого зниження якості продукції. Вагома причина відставання також пов’язується з недоліками в системі підготовки фінансових контролерів, а також відсутністю достатнього наукового забезпечення впровадження відповідних систем. У той час, як на практиці запровадження фінансового контролінгу спостерігається в усе більшій кількості компаній, у наукових колах дискусії ведуться навколо питання, чи існує він узагалі. Рушійною силою у впровадженні систем контролінгу є провідні західні компанії, які відкривають в Україні дочірні структури з одночасним введенням сучасних підходів до організації менеджменту і прийняття фінансово-господарських рішень.

Водночас зауважимо, що окремі елементи контролінгу мали місце на багатьох вітчизняних підприємствах і раніше, тож мову можна вести про спроби запровадження ефективного бюджетування, аналітичного забезпечення управлінських рішень, постановку системи стратегічного планування. Однак фінансовий контролінг — це якісно новий підхід до прийняття фінансових рішень, що передбачає використання новітніх технологій, таких як BSC, трансфертне ціноутворення, вартісно-орієнтовані показники, управління в розрізі центрів фінансової відповідальності, управління витратами на основі ABC-методу, CVP-аналізу тощо.

Підсумовуючи доповідь, професор О.О. Терещенко зазначив, що службу фінансового контролінгу можна вважати “мозковим центром” підприємства, його “локомотивом” і “навігатором”.

Голова російського НП “Об’єднання контролерів” професор Московського державного технічного університету ім. М.Е. Баумана С.Г. Фалько під час виступу зосередив увагу на необхідності переходу підприємств на професійний рівень управління з використанням служб контролінгу, які охоплюють ряд напрямів (фінанси, інформаційне забезпечення, маркетинг, інноваційний розвиток тощо). Досить красномовною стала теза науковця про зростання значення контролінгу на підприємствах у період світової фінансової кризи. Так, в умовах загального скорочення персоналу в багатьох компаніях збільшився штат фінансових контролерів. За приклад учений навів результати опитування, проведеного на великих промислових підприємствах Росії, які свідчать про те, що вплив фахівців із контролінгу на прийняття управлінських рішень під час кризи значно виріс. Зокрема, в одній відомій компанії кількість фахівців відділу контролінгу за час кризи збільшилася з 8-ми до 25-ти осіб.

Розвиток контролінгу відбувається не лише за напрямом розширення спектра розв'язуваних завдань, а й у контексті зміни у структурі витрат часу на виконання традиційних функцій. Сьогодні в багатьох компаніях значну частину часу контролери витрачають на збір, обробку й підготовку даних, тобто виконання реєстраційних функцій. Подібна ситуація свідчить про низький рівень продуктивності використання робочого часу. Розв'язання цієї проблеми вбачається в автоматизації і стандартизації процесів обробки управлінських даних, при цьому вивільнений час слід було б використовувати для консультаційної та аналітичної роботи.

За висновками С.Г. Фалька, сучасні акценти в концепції фінансового контролінгу значною мірою концентруються на особистісних якостях контролера, якими є комунікативність, швидке реагування на проблеми, що виникають, уміння грамотно інтерпретувати і презентувати аналітичні результати, а також оперативність у підготовці рішень. На цьому також наголошували представники компаній, де успішно функціонує фінансовий контролінг. Учасники “круглого столу” зійшлися на думці, що відділ контролінгу в будь-якому разі має формуватися виходячи з якісних, а не кількісних критеріїв.

Велику увагу під час засідання було приділено обговоренню перспектив практичної реалізації так званого управлінського підходу до складання звітності (*Management Approach*). Зокрема, він передбачає, що внутрішня інформація, яка забезпечується й використовується контролінгом для цілей підтримки управлінських рішень, може бути використана також у процесі складання зовнішньої звітності. Іншими словами, інформація, що готується службою контролінгу для керівництва підприємства і спрямована на прийняття вартісно-орієнтованих рішень, є релевантною і для інвесторів. Так, за словами О.О. Терещенка, управлінський підхід передбачає використання для цілей складання звітності за IFRS/IAS/GAAP таких категорій управлінської інформації:

- планові й контрольні розрахунки;
- внутрішня звітність, у тому числі в розрізі окремих центрів відповідальності (сегментів);
- показники системи контролінгу ризиків.

Міжнародна робоча група з контролінгу (IGC) рекомендує часткову інтеграцію управлінського та бухгалтерського обліку, зокрема повну інтеграцію звітності про фінансові результати на центральному рівні, тобто в цілому по підприємству. Водночас інтеграція різних видів звітності чи використання уніфікованих оціночних показників на рівні центрів відповідальності вважається недоцільною й суперечить цілям фінансового контролінгу.

Зменшення витрат на збір та обробку інформації, а також посилення прозорості зовнішньої звітності сприятиме інтеграції даних, отриманих за міжнародними стандартами фінансової звітності, з даними системи контролінгу. На думку С.Г. Фалька, має бути створена єдина інформаційна база як для внутрішніх, так і

для зовнішніх користувачів. Дані зі звітності, складеної за IFRS/IAS/GAAP, можуть бути використані контролерами для підготовки управлінських звітів для топ-менеджменту, і навпаки — дані із системи контролінгу можуть бути експортовані до звітності для зовнішніх користувачів. Це сприятиме посиленню прозорості ведення бізнесу й інвестиційній привабливості для потенційних інвесторів.

Член експертної ради із сертифікації НП “Об’єднання контролерів” Д.В. Ковальов наголосив на необхідності чіткого розподілу компетенцій контролінгу та бухгалтерії. На його думку, в жодному разі не слід доручати аналітичні завдання, у тому числі у сфері управлінського обліку, службам бухгалтерського обліку, оскільки в останньому випадку йдеться про суто технічну роботу, яка регламентується законодавчими й нормативними актами. Управлінський облік як складова контролінгу виконує значною мірою аналітичні функції, що мають інноваційний характер.

Доцент кафедри фінансів НАУКМА С.В. Івахненко відзначив важливість інформаційних технологій та апарату економіко-математичного моделювання в постановці й підтримці функціонування контролінгу на підприємствах. Використовуючи економіко-математичні методи, можна спростити процес обробки й передачі інформації, а отже поліпшити якість управлінських рішень. Для реалізації функцій контролінгу на великих і середніх підприємствах доцільно впроваджувати системи ERP (*Enterprise Resource Planning*). Один із варіантів побудови ERP може включати такі модулі:

- SCM (*Supply Chain Management*) — управління ланцюжком постачань;
- APS (*Advanced Planning and Scheduling*) — удосконалене планування;
- SFA (*Sales Force Automation*) — модуль автоматизації продаж;
- EC (*Electronic Commerce*) — модуль електронної комерції;
- PDM (*Product Data Management*) — управління даними щодо продукції.

Для налагодження ефективного контролінгу не потрібно вдаватися до значних витрат на придбання спеціального програмного забезпечення. Більшість функцій можна реалізовувати з допомогою наявних програм, таких як 1С “Бухгалтерія” та Excel, зазначила начальник відділу фінансового контролінгу компанії “Нуро Alpe-Adria-Leasing” М.С. Лемберг. Вона вважає, що контролінг не слід інтерпретувати як одну з так званих модних тенденцій у сфері фінансового менеджменту, перейняту в західноєвропейських країн. Фінансовий контролінг — це функціональний блок управління, який справляє істотний вплив на ефективність бізнесу і процес створення доданої вартості. За її словами, відділ контролінгу обробляє великий масив релевантної для прийняття фінансових рішень інформації, яка стосується ризиків, тактичних і стратегічних орієнтирів, фінансової комунікації.

Наступним аспектом проблематики розвитку фінансового контролінгу, що викликав жваву дискусію, стала можливість адаптації його інструментарію для малого й середнього бізнесу (МСБ). Згідно з тезою О.О. Терещенка відокремлення служби контролінгу для МСБ недоцільно здійснювати у зв’язку з тим, що ефект

від функціонування власної служби контролінгу, швидше за все, не зможе покрити витрати на її утримання. Одним із варіантів розв'язання цієї проблеми може стати аутсорсинг фінансового контролінгу. Мова йде про придбання відповідної послуги у третіх сторін, наприклад, у консалтингових компаній. Було запропоновано ряд інструментів контролінгу для малого й середнього бізнесу, зокрема, спрямованих на узгодження стратегічних, тактичних і оперативних цілей, запровадження систем мотивації, побудованих на базі вартісних показників розвитку тощо.

Однак поряд із аргументами прихильників ідеї аутсорсингу фінансового контролінгу серед учасників “круглого столу” лунали й вагомі контраргументи опонентів. На думку М.С. Лемберг, якісний консалтинг у сфері фінансового контролінгу є досить дорогим для малого бізнесу. Інша проблема передачі контролінгу в аутсорсинг — це відсутність у малих підприємств формалізації існуючих бізнес-процесів, оскільки вони у більшості випадків діють залежно від ситуації, що склалася, не використовуючи стандартизованих процедур, алгоритмів тощо. Водночас персонал підприємств малого бізнесу здатен глибше аналізувати поточну ситуацію, аніж залучене для аутсорсингу контролінгу консалтингове агентство.

Безумовно, для підприємств, які не завжди мають штатного бухгалтера, наймання фахівця з контролінгу є економічно недоцільним, а от інструментарій контролінгу здатен підвищувати ефективність і вартість бізнесу незалежно від масштабів діяльності компанії. Одним із способів розв'язання цієї проблеми за результатами дискусії було визначено розробку відповідних стандартизованих продуктів. Як зазначили присутні на засіданні представники аудиторських і консалтингових компаній, зменшення витрат на надання консалтингових послуг можливе лише за умови, якщо йдеться про надання стандартизованих продуктів, наприклад, типових регламентів, форм і методичних вказівок щодо запровадження бюджетування, здійснення аналізу, стандартних схем мотивації чи управління витратами.

Про інший спосіб зменшення витрат на фінансовий контролінг розповів фінансовий директор групи компаній О.Є. Андрощук. За її словами, якщо мова йде про об'єднання декількох підприємств, то можна створити одну аутсорсингову фірму, що й надаватиме відповідні послуги всім підприємствам, які входять до об'єднання. Визначальним при цьому є налагодження ефективних каналів комунікації між окремими підприємствами й аутсорсинговою компанією.

Категорично проти того, щоб фінансовий контролінг за будь-яких обставин передавався в аутсорсинг, виступив Д.В. Ковальов. Як ключовий аргумент він навів той факт, що в аутсорсинг не можуть бути передані функції, які є стратегічно важливими для розвитку бізнесу (а підсистема контролінгу покликана виконувати саме такі функції). Топ-менеджмент компанії відповідає за результат і займається стратегічною діяльністю: пошуком ідей, можливостей нових продуктів і ринків,

нових сфер бізнесу. Саме тому управлінці мають добиватися максимальної ефективності власної діяльності, у тому числі на основі організації альянсів менеджменту й контролінгу на підприємствах. За його словами, сьогодні об'єктом докладавання професійних зусиль контролера є, по-перше, навчання, передача методик аналізу й оптимізації, управління знаннями через організацію й модерацію роботи міжфункціональних управлінських команд із солідарною відповідальністю за результат, по-друге — розробка систем солідарної мотивації міжфункціональних управлінських команд, а також організаційної структури корпорації, що дає змогу виміряти й однозначно оцінити наміри й підсумки роботи управлінських команд. Використовуючи періодичні зміни організаційної структури, контролінг ставить менеджмент у такі умови, за яких мінімізуються помилкові управлінські рішення.

Після цієї доповіді активно обговорювалося питання побудови ефективної системи мотивації й такого нового напрямку контролінгу, як контролінг поведінки (*Behavioral Controlling*). Він спрямований на аналіз поведінки учасників фінансових відносин, які приймають управлінські рішення, на основі обробки фінансово-економічної інформації з урахуванням соціологічних і психологічних аспектів поведінки та розглядає поведінку як параметр впливу на результати діяльності (додану вартість, прибуток, ринкову вартість тощо). Необхідність цього зумовлена проблематикою координації діяльності окремих учасників фінансових відносин, відповідальних за прийняття рішень. Відповідна проблематика пояснюється чинниками, які є наслідком асиметричного розподілу інформації та конфлікту цілей. Ключові завдання контролінгу поведінки — зменшення агентських витрат і підвищення ефективності управлінських рішень завдяки запровадженню таких інструментів, як система мотивації та матеріальне заохочення, система вимірювання результативності діяльності (*Performance Measurement System*).

Важливою складовою цієї системи є ключові індикатори результативності (*Key Performance Indicators* — KPI). Мова йде про індикатори, на основі яких робиться висновок про результативність діяльності. Вони характеризують рівень досягнення ключових цілей компанії (центрів відповідальності) і стан основних факторів впливу на результати діяльності. Головна проблема полягає в тому, щоб обрати показник результативності, який об'єктивно показував би реальні результати діяльності, стимулював агента до його максимізації, а також був захищений від спроб маніпулювання ним. У ході дискусії було визначено, що показник чистого прибутку, що традиційно використовується як критерій оцінки ефективності на вітчизняних підприємствах, має ряд недоліків, які ставлять під сумнів доцільність використання цього показника в рамках контролінгу поведінки. Серед можливих альтернатив було згадано показники EBITDA, EBIT, Free Cash-Flow, CFROI, EVA, CVA.

Учасники “круглого столу” від бізнес-структур озвучили принципи побудови систем мотивації в їхніх компаніях. Як підсумок опитування спеціалістів-

практиків, що виконують функції контролінгу, можна сформулювати таке: при розробці системи мотивації та стимулювання персоналу організації дуже важливо враховувати два аспекти — якісну стадію розвитку організації та типологію співробітників. І науковці, і практики зійшлися на спільній думці, що для змінної (бонусної) частини системи мотивації слід використовувати вартісні показники оцінки бізнесу, однак останні мають бути якомога простішими в розрахунках. Якщо показник є синтетичним і складається з багатьох розрахункових елементів, фахівець, винагорода якого “прив’язана” до цього показника, може легко ним маніпулювати, працюючи на найвагомійший елемент у формулі обрахунку премії, а не на загальний результат для компанії.

Професор С.Г. Фалько в доповіді проаналізував проблематику термінології контролінгу. З огляду на те, що поняття контролінгу з’явилося в українських і російських виданнях у результаті перекладу іноземних джерел, це потягнуло за собою певні розбіжності в його трактуванні й отримало назву “неоднозначність перекладу”. Поняття “контролінг” має англійські лінгвістичні корені, а вперше почало використовуватися в межах німецької школи ділового адміністрування і найбільшою мірою відповідає українському терміну “координування”. На сьогодні у зв’язку з низкою причин, пов’язаних передусім із розвитком інформаційних систем, поняття контролінгу все більше наближається до значень “керівництво, регулювання, управління” і є вираженням нової концепції управління в цілому й фінансового управління зокрема.

Обговорювані проблеми спонукали до глибшого осмислення фахових компетенцій слухачів магістерської програми “Фінансовий контролінг”, найкращі представники якої активно брали участь у науково-практичних дискусіях, демонструючи приклад миттєвої імплементації результатів наукових пошуків у процес підготовки фахівців.

У підсумку учасники заходу зійшлися на думці, що зі збільшенням припливу іноземних інвестицій в Україну потреба у використанні сучасних підходів підтримки фінансово-економічних рішень, у тому числі інструментарію фінансового контролінгу, зростатиме.

За підсумками роботи “круглого столу” було сформульовано низку висновків і рекомендацій:

— ключовими фаховими компетенціями фінансового контролера є такі: розробка й реалізація корпоративної та фінансової стратегії компанії; бюджетування й бюджетний контроль; налагодження управлінського обліку і складання управлінської звітності; формування каналів внутрішньої та зовнішньої фінансової комунікації; трансформація звітності та її аналіз згідно з міжнародними стандартами; управління ризиками й вартістю компанії; фінансова аналітика, діагностика й моніторинг; внутрішній та зовнішній фінансовий консалтинг, аналітичне й методичне забезпечення фінансових рішень; внутрішній фінансовий контроль у компанії, формування засад управління поведінкою;

— як мозковий центр підприємства контролінг має бути філософією менеджменту всіх рівнів. Він повинен бути спрямований на “обслуговування стратегії”, тобто формування й виконання стратегічних цілей компанії;

— інноваційність фінансового контролінгу полягає в тому, що він забезпечує впровадження в компаніях передових фінансових технологій: методів оптимізації рішень, систем удосконалення планування, внутрішньої звітності, зниження витрат тощо;

— потреба в реалізації функцій фінансового контролінгу особливо гостро відчувається в період економічної кризи. Запровадження (або підвищення ефективності) контролінгу слід розглядати як елемент антикризової стратегії компанії;

— одним із варіантів розв’язання проблеми запровадження фінансового контролінгу на підприємствах малого й середнього бізнесу є аутсорсинг. Завданням консалтингових компаній у зв’язку з цим є розробка й надання дешевих і якісних стандартизованих продуктів у сфері контролінгу. Зі зростанням обсягів бізнесу економічність та якість аутсорсингу контролінгу зменшуватимуться, тому в цьому разі компанії мають створювати власні служби.