

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

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ:
КОНТРОЛІНГ НА МІКРОРІВНІ**

Анотація. Збільшення масштабів бізнес-процесів, їх ускладнення та інтернаціоналізація вимагають удосконалення методів управління, обліку й контролю, розроблення нових технологій у сфері координації інформаційних і фінансових потоків, що зумовляє формування та розвиток фінансового контролінгу як окремої складової управління фінансами на мікрорівні. У статті розглянуто контролінг як особливий вид управління фінансами на мікрорівні. Виокремлено функціональний, формальний і методологічний підходи до дослідження контролінгу на мікрорівні. Розроблено еволюційну ієрархію фінансового контролінгу, розкрито сутність такого контролінгу на мікрорівні та розмежовано сфери його завдань і завдань фінансового менеджменту й контролю. Визначено мету й предмет фінансового контролінгу. Його традиційні функції, такі як планування, облік, координація, аналіз, внутрішній консалтинг і контроль, доповнено специфічними – інформаційною, технологічною, моніторинговою й мотиваційною. Обґрунтовано завдання та пріоритети фінансового контролінгу на мікрорівні. З'ясовано, які фактори перешкоджають його розвитку на підприємствах України. Описано етапи впровадження контролінгу на мікрорівні.

Ключові слова: фінансовий контролінг, контроль, завдання, принципи, філософія управління, функціональна матриця.

Рис. 2. Табл. 6. 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

**FINANCIAL MANAGEMENT:
CONTROLLING AT THE MICRO LEVEL**

Abstract. This article shows controlling as a special type of financial management at the micro level. The research is systematized into functional, formal and methodological approaches and is differentiated. An evolutionary hierarchy of financial controlling at the micro level is developed. The essence of financial controlling at the micro level and the division of its tasks with financial management and control are explained. Controlling finance at the micro level is an integrated financial management system for economic agents that allows management based on the adoption of financial decisions, monitoring of the external environment, and provides an opportunity to create an information model

© Паєнтко Т. В., Федосов В. М., 2018

of the managed object. The purpose of financial controlling is the orientation of the managerial process towards the achievement of the goals set by the micro-level subject, the provision of the necessary financial flexibility to achieve goals and further stable development. The subject of financial controlling at the micro level is the organization of operational and strategic financial management based on monitoring and analysis of information and financial flows, preventing emergencies and reacting promptly to their occurrence. The traditional functions of controlling planning, accounting, coordination, analysis, internal consulting and control are complemented by specific functions of information, technology, monitoring and motivation. Each of these functions corresponds to certain tasks and determines the priorities. A functional matrix of the tasks and priorities of financial controlling at the micro level is constructed. The factors hindering the introduction of financial controlling at Ukrainian enterprises are defined. The stages of controlling implementation at the micro level are shown.

Keywords: financial controlling, control, tasks, principles, philosophy of management, functional matrix.

JEL classification: D79, G30, G39.

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

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ: КОНТРОЛЛИНГ НА МИКРОУРОВНЕ

Аннотация. Увеличение масштабов бизнес-процессов, их усложнение и интернационализация требуют совершенствования методов управления, учета и контроля, разработки новых технологий в сфере координации информационных и финансовых потоков, что обуславливает формирование и развитие финансового контроллинга как отдельной составляющей управления финансами на микроуровне. В статье рассмотрен контроллинг как особый вид управления финансами на микроуровне. Выделены функциональный, формальный и методологический подходы к исследованию контроллинга на микроуровне. Разработана эволюционная иерархия финансового контроллинга, раскрыта сущность такого контроллинга на микроуровне и разграничены сферы его задач и задач финансового менеджмента и контроля. Определены цели и предмет финансового контроллинга. Его традиционные функции, такие как планирование, учет, координация, анализ, внутренний консалтинг и контроль, дополнены специфическими – информационной, технологической, мониторинговой и мотивационной. Обоснованы задачи и приоритеты финансового контроллинга на микроуровне. Выяснено, какие факторы препятствуют его развитию на предприятиях Украины. Описаны этапы внедрения контроллинга на микроуровне.

Ключевые слова: финансовый контроллинг, контроль, задачи, принципы, философия управления, функциональная матрица.

Формування та розвиток фінансового контролінгу як окремої складової управління фінансами на мікрорівні зумовлені не тільки збільшенням масштабів бізнес-процесів та їх ускладненням, а й їх інтернаціоналізацією,

котра утруднює планування, вимагає вдосконалення методів управління, обліку та контролю, розроблення нових технологій у сфері координації інформаційних і фінансових потоків. Не останню роль у розвитку контролінгу в Україні відіграє також підвищення регуляторної активності держави, яка нерідко призводить до того, що середовище функціонування бізнесу стає непередбачуваним.

Сучасна концепція управління фінансами на мікрорівні не може базуватися лише на використанні інструментів обліку й аналізу фактів. Запорукою успіху управління фінансами на мікрорівні є вміння прораховувати наперед варіанти розвитку подій та розробляти можливі сценарії реагування на зовнішні виклики. Досвід показав, що відокремлене застосування інструментів обліку, моніторингу, аналізу, контролю не дає очікуваних результатів. Зростає потреба в інтегрованих системах управління фінансами, які не просто поєднують у собі обліково-аналітичний інструментарій, а забезпечують створення систем підтримки прийняття рішень та їх виконання на основі врахування зв'язків між результатами, планами й прогнозами, контролем відхилень тощо. Для вітчизняних економістів практика застосування контролінгових підходів є порівняно новою, тому серед них часто спостерігається неповне розуміння сутності контролінгу, його призначення, особливостей організації, застосування його інструментів.

Контролінгові технології зароджувались як управлінські дії на мікрорівні. Саме тому застосуванню контролінгу на мікрорівні присвячена більша частина публікацій західних економістів, зокрема А. Блазека, Г. Гунтенберга, А. Дейла, Е. Майера, Д. Хана [1–3] та ін., де розкриваються сутність контролінгу, його функції й принципи, відмінності між його американською та німецькою моделями. Аналіз праць західних економістів дає можливість простежити еволюцію контролінгу, поступову трансформацію його предмету, розширення кола завдань відповідно до змін зовнішнього середовища. Ідеї фінансового контролінгу набули активного розвитку в останній чверті ХХ ст., що відображено в роботах М. Кунерта, Д. Клінке, Р. Мюллера [4–6], у котрих пояснюється сутність фінансового контролінгу, уточнюються його цілі та функції, принципи його організації.

Дослідженню особливостей функціонування контролінгу на мікрорівні присвячено багато праць вітчизняних учених. Вагомий внесок у розвиток фінансового контролінгу зроблено О. О. Терещенком [7]. Сутність і особливості такого контролінгу розкриваються в публікаціях О. Д. Годес, І. Є. Давидовича, А. Г. Паскалової, І. М. Чмутової [8–11] та ін. Проблеми, що перешкоджають повноцінному функціонуванню контролінгу в Україні, розглядаються в працях О. І. Сафарова [12], особливості застосування контролінгу як інструменту антикризового управління – А. Г. Ліпич та І. О. Гадзевича [13]. Комплексних досліджень контролінгу як цілісної концепції управління фінансами небагато, тому метою статті є визначення особливостей організації фінансового контролінгу як філософії управління фінансами на мікрорівні.

Сутність і предмет фінансового контролінгу на мікрорівні

Незважаючи на поширеність терміна “контролінг” у науковому й практичному обігу, його сутність залишається дискусійною. Сучасний контролінг – це “центральна підсистема системи управління підприємством або окремим процесом, яка пов’язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до мінливих зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні всіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства” [14, с. 31]. Постає питання: яке місце в цій системі відводиться фінансовому контролінгу та чи взагалі має підстави для існування таке поняття? Чи є фінансовий контролінг функцією фінансового менеджменту або повноцінною підсистемою загального контролінгу? Аналіз вітчизняних і зарубіжних публікацій засвідчив, що сформувалося кілька основних підходів до визначення сутності фінансового контролінгу та його ролі (табл. 1).

Проаналізувавши існуючі підходи, ми дотримуємося позиції, згідно з котрою фінансовий контролінг розглядається як окремий вид контролінгу, що обумовлено специфікою його об’єкта та кола завдань. Ця ідея обґрунтована Ф. Фрайбергом, котрий зауважує, що фінансовий контролінг є підсистемою контролінгу, метою якої є забезпечення оптимального рівня фінансо-

Таблиця 1. Основні концептуальні підходи до визначення сутності фінансового контролінгу

Підхід	Сутність	Представники
Ототоження фінансового контролінгу та контролінгу	Фінансовий контролінг не виділяється як окрема складова контролінгу, а управління фінансами розглядається як одне із завдань загального контролінгу	А. Блазек, А. Дейл, К. Ейзельмаєр, Н. Верхоглядова, В. Шило, Л. Мартюшева, Л. Меренкова
Інструмент управління підприємством	Фінансовий контролінг розглядається як відособлений напрям економічної роботи, пов’язаний із реалізацією фінансової функції менеджменту	А. Кармінський, Н. Оленєв, А. Примаєк, С. Фалько, О. Ананькіна, С. Данілочкін
Функція фінансового менеджменту	Контролінг є функцією менеджменту, орієнтованою на досягнення цілей	В. Панков, С. Єлєцьких, Н. Михайличенко
Інструмент антикризового управління фінансами	Система забезпечення виживання компанії в кризових умовах, раннього попередження криз	Л. Ліпич, І. Гадзевич, Е. Маєр, Р. Манн
Підсистема фінансового менеджменту	Контролінг зосереджується переважно на проблемах обліку й аналізу пріоритетних напрямів фінансової діяльності компанії	Д. Хан, Г. Гунтенберг, А. Казакова, М. Татарчук, О. Масленніков, С. Івахненков, О. Мелих
Окремий вид контролінгу	Розглядається як підсистема контролінгу або його окремий вид за ознакою об’єкта контролінгу	Г. Менш, Ф. Фрайберг, М. Кунерт, Р. Мюллер, Д. Клінке, А. Кармінський, С. Фалько

Складено авторами.

вої рівноваги підприємства, максимізація його вартості та отримання прибутку [15]. У працях С. В. Івахненкова, О. В. Мелих [16], В. В. Паппа, Н. В. Бошоти [17], І. М. Погорелова, А. В. Сахно [18] та ін. фінансовий контролінг досліджується під різними кутами зору. Систематизацію цих підходів показано на рис. 1.

Отже, в тлумаченні сутності контролінгу відсутня системність, а визначення його лише як однієї з функцій контролю чи управління є неповним. Водночас згідно із західними джерелами фінансовий контролінг включає в себе методичні засади й логіку прийняття фінансових та інвестиційних рішень у довгостроковій перспективі (стратегічний контролінг), а також питання тактичного й оперативного управління фінансами (оперативний контролінг) [4–6]. Залежно від домінуючої концепції, акценти можуть бути зміщені в бік управлінського обліку (англо-американська концепція) або фінансового менеджменту [6; 19], проте відповідно до обох концепцій контролінг покликаний забезпечити оптимізацію прибутку в короткостроковому періоді, а в довгостроковому – збереження й підтримку гармонійних відносин і взаємозв'язків підприємства з навколишнім середовищем [3].

Таким чином, фінансовий контролінг на мікрорівні – це інтегрована система підтримки прийняття управлінських рішень у сфері фінансів, котра дає можливість створювати інформаційну модель керованого об'єкта. Мета

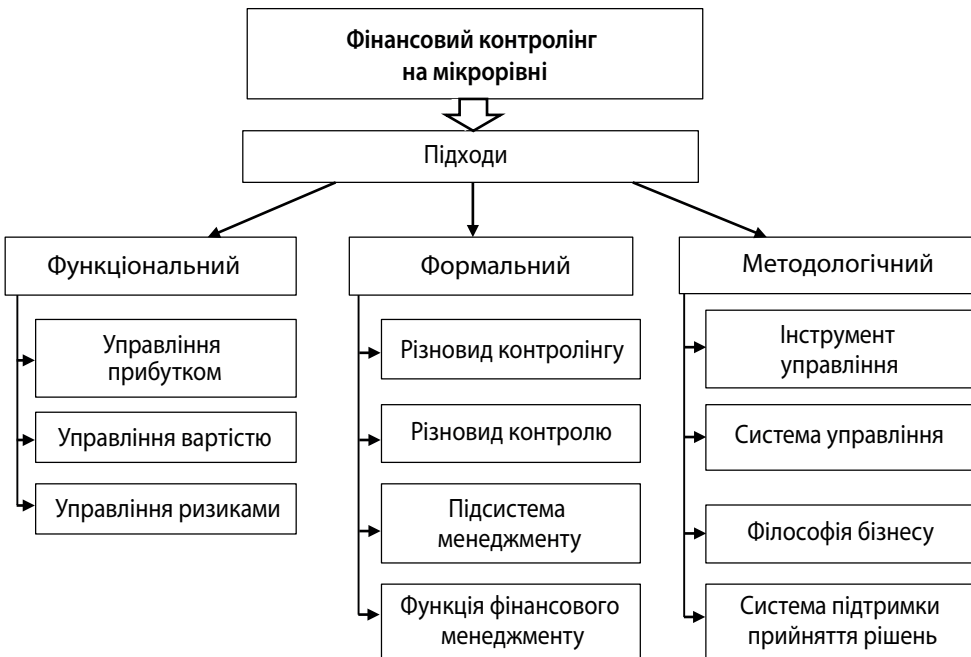


Рис. 1. Підходи до визначення сутності фінансового контролінгу на мікрорівні

Побудовано авторами.

фінансового контролінгу визначається дослідниками по-різному, однак більшість їхніх ідей зводиться до того, що його метою є або максимізація прибутку, або зменшення ризиків. Якщо розглядати фінансовий контролінг із точки зору виробничої компанії, то в ролі одного з пріоритетів може розглядатися максимізація прибутку [14], проте для неприбуткових організацій такий підхід до формулювання мети контролінгу є некоректним. Загалом, за умови систематизації підходів різних учених до визначення сутності й мети контролінгу [13; 20–22] можна побудувати своєрідну еволюційну ієрархію, що відображає зміну мети контролінгу залежно від масштабності його розуміння (рис. 2).

Як бачимо з рис. 2, в основу фінансового контролінгу на мікрорівні покладено контроль за пріоритетними напрямками фінансової діяльності ком-



Рис. 2. Еволюційна ієрархія фінансового контролінгу

Побудовано авторами.

панії. Для досягнення високої ефективності діяльності лише добре організованого контролю недостатньо, тому роль фінансового контролінгу поступово розширюється до специфічної функції фінансового менеджменту, що охоплює спектр функціональних завдань від планування та обліку до управління ризиками. Поступово ідея фінансового контролінгу трансформується в окрему систему управління, а надалі – в концепцію управління, в полі зору якої не тільки фінансова діяльність, а й інформаційні потоки. Саме ця особливість визначає специфіку сучасного фінансового контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Для того щоб фінансовий контролінг як концепція управління фінансами на мікрорівні не втрачав своєї ефективності, він має перерости у своєрідну філософію, коли сама ідея управління на засадах контролінгу не є лише механістичним набором інструментів, а сприймається всіма учасниками процесу контролінгу ніби певний спосіб мислення й форма світогляду. Фактично основна мета фінансового контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, котрі ставить перед собою суб'єкт мікрорівня, та забезпечення необхідної фінансової гнучкості для досягнення таких цілей.

Через неоднозначність підходів до тлумачення сутності фінансового контролінгу виникла плутанина і з його предметом, який вітчизняні фахівці часто підміняють предметом фінансового менеджменту чи фінансового контролю [14, с. 31; 23]. Такий підхід не коректний, оскільки між цими напрямками управлінської діяльності є суттєві відмінності (табл. 2).

Таблиця 2. Сфера завдань фінансового менеджменту, контролінгу та контролю

Фінансовий менеджмент	Фінансовий контролінг	Фінансовий контроль
Забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів у відповідному періоді	Моніторинг умов залучення фінансових ресурсів	Контроль джерел залучення фінансових ресурсів та їх вартості
Ефективне використання сформованого обсягу фінансових ресурсів	Розподіл і використання ресурсів відповідно до реальних потреб	Контроль ефективності й адресності використання фінансових ресурсів
Оптимізація грошових потоків підприємства	Визначення й використання методів контролю руху грошових потоків	Контроль обсягу та напрямку руху грошових потоків
Забезпечення максимізації прибутку	Створення центрів відповідальності прибутку та здійснення діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства	Контроль обсягів і динаміки прибутку й рентабельності, контроль відхилень фактичних і планових витрат
Зниження рівня ризику	Створення інтегрованої системи управління ризиками	Контроль допустимих рівнів ризиків
Підтримка фінансової рівноваги	Використання збалансованої системи показників із метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства, орієнтованих переважно на підвищення вартості бізнесу	Контроль дотримання цільових показників та індикаторів

Складено авторами.

Німецькі фахівці Р. Гіленкірх, Р. Ешенбах, П. Донат пояснюють предмет фінансового контролінгу ширше, роблячи наголос на ролі останнього в управлінні мікропроцесами та відносячи до його сфери [23–25]:

- визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, складання на їх основі прогнозів, планів, бюджетів;
- розроблення інформаційного забезпечення, збір даних, формування інформаційних баз, підготовку звітів;
- моніторинг розвитку керованої системи, контроль і аналіз відхилень;
- формулювання пропозицій щодо усунення прогалин у діяльності підприємства;
- створення функціональних технологій ефективного виконання управлінських завдань у галузі фінансів.

Таким чином, предмет фінансового контролінгу на мікрорівні можна визначити як організацію оперативного й стратегічного управління фінансами суб'єкта господарювання на засадах моніторингу та аналізу інформаційних і фінансових потоків, запобігання виникненню кризових ситуацій та оперативне реагування на їх виникнення.

Принципи та функції фінансового контролінгу на мікрорівні

Принципи фінансового контролінгу були обґрунтовані нами раніше [19], їх дотримання на мікрорівні має свої особливості. Так, принцип постійності передбачає окреслення стратегічних орієнтирів розвитку компанії, а контролінг покликаний забезпечити додержання таких орієнтирів, поступовий прогрес у напрямі досягнення стратегічних цілей. Принцип гнучкості пов'язаний із принципом стратегічного мислення та полягає в розробленні при прогнозуванні кількох альтернативних сценаріїв розвитку бізнесу.

Принцип документування передбачає створення достовірних інформаційних баз про функціонування суб'єкта мікрорівня та стан зовнішнього середовища. Такі бази є основою для аналізу результатів діяльності компанії, виявлення відхилень, їх причин і підготовки рекомендацій щодо реагування на них, а також підґрунтям для розроблення майбутніх прогнозів, планів і бюджетів. Дотримання цього принципу є своєрідною сполучною ланкою між фактичними результатами та планами й прогнозами.

Принцип відкритості та прозорості полягає в забезпеченні рівного доступу до інформації (крім конфіденційної) про результати діяльності бізнесу для всіх зацікавлених користувачів. Цей принцип тісно пов'язаний із попереднім, дотримується за умови добре організованого фінансового рахівництва та визначає ефективність функціонування фінансового контролінгу. Прикладом додержання цього принципу є запровадження в практику корпорацій Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Так, одним із факторів уведення МСФЗ у Німеччині було збільшення кількості публічних і міжнародних компаній. Тобто постала об'єктивна потреба в якіснішому розкритті інформації про результати діяльності публічних компаній. Запровадження МСФЗ відбувалося поступово. У 2002 р. за цими стандарта-

Таблиця 3. Зміни у показниках звітності публічних компаній в Німеччині після запровадження МСФЗ

Показники	Звіт про прибутки та збитки	Звіт про фінансовий стан
Капіталізовані витрати	↑	↑
Неамортизований гудвіл	↑	↑
Зміна в методах амортизації	↑	↑
Зміни в оцінці активів	↑	↑
Оцінка цінних паперів і деривативів за справедливою вартістю	↕	↕
Зміни в пенсійних зобов'язаннях	↑	↑
Відображення відстрочених податків	↕	↕

Джерело: Practical implementation of international financial reporting standards: Lessons learned. Country case studies on IFRS. URL: unctad.org/en/docs/diaeed20081_en.pdf.

ми звітність готували 35,6 % компаній, у 2003 р. – 38,5, у 2004 р. – 43,7, у 2014 р. – 61,2 %. Серед компаній, які розкривають інформацію за МСФЗ, – не тільки публічні корпорації та іноземні компанії, а й практично всі емітенти цінних паперів, що істотно зменшує інформаційну асиметрію. Після запровадження МСФЗ у Німеччині були зафіксовані певні зміни в показниках діяльності компаній (табл. 3).

В Україні звітність за МСФЗ зобов'язані скласти публічні акціонерні товариства й фінансові корпорації, їх частка є незначною (табл. 4) [26].

Частка підприємств, котрі звітують за МСФЗ, в Україні є непорівнянною з аналогічним показником у Німеччині. Можна вести мову про наявність позитивної тенденції, проте в Німеччині темпи переходу на МСФЗ були швидшими, результатом чого є транспарентне середовище ведення бізнесу, в якому нижчі ризики інформаційної асиметрії, що підвищує ефективність управління фінансовими потоками.

Наведена статистика не тільки ілюструє дотримання принципу відкритості та прозорості, а й дає уявлення про перспективи та наслідки впровадження контролінгових підходів в управлінні фінансами на мікрорівні. Без належного розкриття інформації про діяльність корпоративізованих підприємств контролінг так і залишатиметься теорією.

Таблиця 4. Кількість підприємств в Україні, які звітують за МСФЗ

Показники	2012	2013	2014	2015
Число підприємств, що склали звітність за МСФЗ, од.	2247	3397	3446	4015
Частка підприємств, які склали звітність за МСФЗ, у загальній кількості підприємств, %	0,67	1,00	1,08	1,27
Частка АТ, що складають звітність за МСФЗ, %	85	71	66	58
Частка ТОВ, ТДВ, ТПВ, які складають звітність за МСФЗ, %	15	29	34	42

Складено за: Засадний Б. Сучасний стан застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. 2016. № 9. С. 22–30.

Принцип підзвітності й відповідальності виконується, якщо менеджери підзвітні та відповідальні перед власниками, а останні – перед стейкхолдерами бізнесу. Підзвітність реалізується через оприлюднення інформації про результати діяльності бізнесу на публічно доступних ресурсах, відповідальність – через дотримання як юридичних, так і етичних норм ведення бізнесу, навіть якщо етичні стандарти офіційно не затверджені.

Сутність фінансового контролінгу проявляється через його функції. Пропонуємо не відходити від традиційного визначення функцій фінансового контролінгу західними економістами, а доповнити їх перелік специфічними функціями – інформаційною, технологічною, моніторинговою та мотиваційною. На основі традиційного підходу до визначення функцій фінансового

Таблиця 5. Завдання та пріоритети фінансового контролінгу на мікрорівні

Функції	Завдання	Пріоритети
<i>Загальні</i>		
Планування	Стратегічне й оперативне планування	Забезпечення підвищення вартості компанії, її фінансової стійкості та гнучкості
	Складання прогнозних балансів і бюджетів	Забезпечення прийнятного рівня прибутковості й ліквідності
Облік	Узгодження фінансового й внутрішнього виробничого обліку	Підтримка в актуальному стані інформаційної бази для проведення аналізу поточної діяльності та розроблення планів і прогнозів
	Складання управлінських звітів	Забезпечення прийнятного рівня витрат, ефективне використання ресурсів
	Формування показників системи фінансової інформації	Своєчасне забезпечення користувачів достовірною й повною фінансовою інформацією
Координація	Узгодження процесів управління, планування та регулювання інформаційних і фінансових потоків	Забезпечення досягнення оперативних і стратегічних цілей компанії
Аналіз	Виявлення й усунення відхилень фінансових показників	Зменшення фактів виникнення відхилень унаслідок неякісного прогнозування та планування
	Розроблення пропозицій щодо коригування фінансових планів	
Внутрішній консалтинг	Підготовка методичного забезпечення, рекомендацій, надання консультацій менеджерам	Забезпечення фахівців, задіяних у реалізації контролінгу, необхідними методичними вказівками для дії
	Аналіз і розроблення пропозицій із удосконалення процедур фінансових операцій	Надання консультаційної підтримки управлінцям у процесі їхньої роботи
Контроль	Налагодження системи регулярного контролю та оцінки ризиків	Мінімізація фінансових ризиків
	Контроль найважливіших фінансових показників, внутрішній аудит за тематичними напрямками	Запобігання порушенням (умисним і з необережності) процедур управління фінансами
<i>Специфічні</i>		
Інформаційна	Створення інформаційної бази щодо результатів діяльності компанії та її зовнішнього середовища	Мінімізація ризику нечесної поведінки й маніпулювання інформацією

Функції	Завдання	Пріоритети
Технологічна	Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення технологій обробки фінансової інформації	Швидка обробка інформації та оперативне надання її користувачам
Моніторингова	Спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування керованої системи, відстеження змін усіх індикаторів	Оперативне реагування на негативні сигнали в діяльності бізнесу
Мотиваційна	Розроблення систем мотивації персоналу	Підвищення рівня професійної свідомості й відповідальності виконавців

Складено авторами.

контролінгу на мікрорівні нами систематизовано завдання й пріоритети такого контролінгу (табл. 5).

Перешкоди повноцінному функціонуванню контролінгу

На жаль, в українській практиці не можна вести мову про масштабне використання контролінгу. Головним чином через те, що за часів СРСР координатія часто підмінялася жорстким контролем, сама ідея тотального контролю настільки міцно засіла у свідомості більшості вітчизняних управлінців, що вони не бажають бачити різницю між контролем і контролінгом. Багато власників не мають достатніх знань для організації контролінгу, а деякі з них орієнтовані на діяльність у короткостроковій перспективі.

Організація контролінгу потребує значних затрат часу і грошей, тому більшість компаній, котрі належать до малого й середнього бізнесу, не можуть цього собі дозволити. Великі компанії досі застосовують радянський підхід до формування структури фінансової служби, яка складається з бухгалтерії, економічного й фінансового відділів, при цьому їхні функції часто дублюються (зокрема, в частині управління дебіторською та кредиторською заборгованістю), а на фінансовий відділ покладається частина технічних функцій бухгалтерії, наприклад підготовка платіжних доручень.

Як слушно зауважують українські економісти, поточна ситуація на вітчизняних підприємствах зумовлює такі проблеми фінансового менеджменту, як:

- 1) низька оперативність інформації – планування розтягнене в часі;
- 2) порушення процесу планування, котре починається з виробництва, а не збуту продукції;
- 3) відсутність поділу між управлінням прибутком і управлінням грошовими коштами;
- 4) використання прямих і накладних витрат замість змінних та постійних;
- 5) низька культура аналізу досягнення цілей [27, с. 155].

Так, перша проблема спричинена, головним чином, незадовільною якістю технологій планування, формальним ставленням як до процесу, так і до результатів, а також дефіцитом об'єктивної інформації про макроекономічну ситуацію в країні. Неналежні технології обумовлюють другу проблему, що

перешкоджає впровадженню контролінгу в українських компаніях, а саме вихідний пункт планування. В більшості виробничих компаній це потенційні обсяги виробництва, хоча в ринкових умовах має бути потенційний обсяг продажів. Окрім того, труднощі з упровадженням контролінгових технологій пов'язані з некоректним визначенням цілей компанії. Чимало підприємств не розмежовують управління прибутком, капіталом, вартістю, грошовими потоками тощо, нерідко отримання прибутку визнається лише однією метою компанії. Стратегічні цілі досить часто не визначаються ні для компанії, ні для структурних підрозділів. Як наслідок, орієнтуючись виключно на прибуток, підприємства програють у довгостроковій перспективі.

Організація контролінгу та його обмеження

Одним із важливих аспектів упровадження контролінгу на підприємстві є відповідь на питання: хто, власне, відповідатиме за організацію й функціонування контролінгу – окрема особа, структурний підрозділ, аутсорсингова компанія? Для цього необхідно з'ясувати складові фінансового контролінгу, етапи його введення на підприємстві та можливі обмеження.

Перелік складових фінансового контролінгу наводиться М. М. Аксентюк та містить поточні і стратегічні завдання по підприємству та структурних службах, формування аналітичного й регулятивного блоків у системі контролінгу, розроблення підходів до управління інформаційними потоками, критичні величини в системі аналізу відхилень, терміни проведення аналізу фінансового стану тощо [28, с. 41]. Фактично всі перелічені автором складові стосуються компетенцій різних служб на підприємстві, тому навіть із таких позицій можна зробити висновок про недоцільність окремої служби контролінгу, оскільки вона дублюватиме функції низки інших служб. З цієї самої причини недоцільно передавати контролінгові функції на аутсорсинг: на засадах аутсорсингу можуть залучатись окремі фахівці на етапі постановки фінансового контролінгу (консалтинг, розроблення фінансових моделей, налагодження системи бюджетування), а також у критичних ситуаціях (залучення антикризових менеджерів). На наш погляд, найвища ефективність контролінгу може бути досягнута не в разі створення окремої служби, а коли його засади впроваджуються у діяльність діючих служб на підприємстві: бухгалтерії, фінансової, юридичної служби, екаунт-менеджменту, внутрішнього аудиту тощо. Саме в цьому проявляється особливість фінансового контролінгу як філософії управління фінансами мікрорівня – принципи контролінгу дотримуються на всіх стадіях управління фінансами.

Однак навіть за добре поставленої системи фінансового контролінгу їй будуть властиві обмеження, котрі закладаються ще на етапі її введення (табл. 6).

Організація фінансового контролінгу та його налагодження на підприємстві потребують певних затрат часу, людських і фінансових ресурсів. Як свідчить практика зарубіжних компаній, навіть за готовності персоналу сприйняти ідеї контролінгу цей процес триває від одного до двох років [29,

Таблиця 6. Етапи впровадження та обмеження контролінгу

Етап	Характеристика	Обмеження
Прийняття рішення про застосування контролінгових підходів в управлінні фінансами	Рішення про застосування контролінгових підходів і організацію системи контролінгу доводиться до потенційних учасників цього процесу	Брак фінансових і трудових ресурсів для реалізації ідеї
Створення інструментальної бази контролінгу	Розроблення системи планування й бюджетування, методичного забезпечення калькулювання витрат та аналізу показників діяльності бізнесу, визначення переліку й форм управлінської звітності	Неможливість завжди коректно встановити стандарти по всіх напрямках контролінгової діяльності, контролювати зовнішнє середовище
Впровадження контролінгу в поточну діяльність	Наявність чітких інструкцій щодо діяльності фахівців, які працюють у сфері контролінгу	Залежність від професійності та добросовісності працівників, задіяних у процесі контролінгу
Контроль якості фінансового контролінгу	Періодичний перегляд актуальності методичного забезпечення організації контролінгу, тестування результатів діяльності компанії до та після впровадження контролінгових заходів, їх оновлення	

Складено авторами.

с. 32]. Запровадження контролінгу в управлінні фінансами бізнесу не означає автоматичного розв'язання всіх проблем, однак істотно підвищує ефективність використання ресурсів компанії, її фінансову гнучкість і стійкість.

Дослідження особливостей організацій фінансового контролінгу на мікрорівні дає підстави для таких висновків:

1. Фахівцями пострадянського простору запропоновано кілька підходів до визначення місця фінансового контролінгу в управлінні бізнесом: отождолення фінансового й загального контролінгу; тлумачення фінансового контролінгу як інструменту управління підприємством, як окремої функції фінансового менеджменту, як інструменту антикризового управління фінансами, як підсистеми фінансового менеджменту, як окремого виду контролінгу. Ми дотримуємося позиції, згідно з котрою фінансовий контролінг розглядається як окремий вид контролінгу, оскільки має специфічні об'єкт управління та коло завдань.

2. Фінансовий контролінг на мікрорівні являє собою інтегровану систему підтримки прийняття управлінських рішень у сфері фінансів, що дає можливість створювати інформаційну модель керованого об'єкта. Мета фінансового контролінгу – орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, які ставить перед собою суб'єкт мікрорівня, забезпечення необхідної фінансової гнучкості для досягнення таких цілей і подальшого стабільного розвитку. Предметом фінансового контролінгу на мікрорівні є організація оперативного і стратегічного управління фінансами на засадах моніторингу та аналізу інформаційних і фінансових потоків, запобігання виникненню кризових ситуацій та оперативне реагування на них.

3. Еволюція фінансового контролінгу на мікрорівні розпочалася з контролю за пріоритетними напрямками фінансової діяльності компанії. Для досягнення високої ефективності діяльності компанії лише добре організованого контролю не достатньо, тому поступово роль фінансового контролінгу на мікрорівні розширюється до специфічної функції фінансового менеджменту, потім під впливом зовнішнього середовища ідея фінансового контролінгу трансформується в окрему систему управління, а згодом – у концепцію управління, в полі зору котрої не тільки фінансова діяльність, а й інформаційні потоки. Для того щоб фінансовий контролінг як концепція управління фінансами на мікрорівні не втрачав своєї ефективності, він має перерости у своєрідну філософію управління фінансами бізнесу, коли сама ідея управління на контролінгових засадах сприймається всіма учасниками процесу контролінгу як спосіб мислення та форма світогляду.

4. Виокремлено такі принципи фінансового контролінгу: постійності та стійкості, своєчасності й гнучкості, стратегічного мислення, документування, відкритості та прозорості, підзвітності й відповідальності. Традиційні функції контролінгу планування, облік, координацію, аналіз, внутрішній консалтинг і контроль доповнено специфічними функціями – інформаційною, технологічною, моніторинговою й мотиваційною. Кожній із зазначених функцій відповідають певні завдання та пріоритети.

5. Основними перешкодами на шляху запровадження контролінгу в практику вітчизняного бізнесу є: низька оперативність інформації та її непрозорість; хибні орієнтири прогнозування й планування; застарілі підходи до організації управління витратами; низька культура аналізу досягнення цілей, орієнтація переважно на короткострокові вигоди. Організація контролінгу також ускладнюється через неналежну кваліфікацію персоналу, розголошення співробітниками конфіденційної інформації, низьку ефективність роботи служби фінансової безпеки. Більшість перешкод, які стримують активне впровадження контролінгу в практику управління фінансами бізнесу, можуть бути усунені шляхом підвищення кваліфікації персоналу і транспарентності інформації.

6. Ключовими етапами впровадження фінансового контролінгу є: прийняття рішення про застосування контролінгових підходів в управлінні фінансами, формування інструментальної бази контролінгу, введення контролінгу в поточну діяльність, контроль якості фінансового контролінгу. Обмеження на кожному етапі відповідно зводяться до браку фінансових і трудових ресурсів, труднощів із виробленням стандартів по всіх напрямках контролінгової діяльності, неможливості встановлення контролю над зовнішнім середовищем, залежності від професійності й добросовісності персоналу.

Список використаних джерел

1. *Deyhle A., Blazek A., Eismayer K.* Controlling and the Controller. 1st ed. Freiburg : Verlag für ControllingWissen, 2011. 239 p.

2. Хан Д., Хунтенберг Г. ПИК: Планирование и контроль. Ядро контроллинга. М. : Финансы и статистика, 2005. 815 с.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / пер. с нем. Ю. Жукова, С. Зайцева ; под ред. С. Николаевой. М. : Финансы и статистика, 2003. 560 с.
4. Kuhnert M. Finanzcontrolling im internationalen Anlagengeschäft. Wiesbaden : Gabler, 2000.
5. Klinke D. A. Finanzcontrolling in mittelständischen Bauunternehmen. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2005.
6. Müller R. Finanzcontrolling: Eine verhaltensorientierte Analyse der Rationalitätsdefizite und Rationalitätssicherung im Finanzmanagement. Wiesbaden ; Gabler : GWV Fachverlage GmbH, 2008.
7. Терещенко О. О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. № 5. С. 52–53.
8. Годес О. Фінансовий контролінг на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 1. С. 59–65.
9. Давидович І. Є. Контролінг. Київ : ЦУЛ, 2008. 552 с.
10. Паскалова А. Г. Поняття “контролінг” у теорії і практиці. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 294–300.
11. Чмутова І. М., Максимова М. В. Оцінка ефективності формування системи фінансового контролінгу у банку. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 292–297.
12. Сафаров О. І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 27–31.
13. Липич Л. Г., Гадзевич І. О. Контролінг в системі антикризового управління. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2012. № 722. С. 377–381.
14. Прокопенко О., Криворучко Л. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : економіка*. 2011. № 4. С. 27–34.
15. Фрайберг Ф. Финансовый контроллинг. Концепция финансовой стабильности фирмы. *Финансовая газета*. 2000. № 1-24.
16. Івахненко С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології : наук. вид. Київ : Знання, 2009. 319 с.
17. Папн В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11. С. 90–92.
18. Погорелов І. М., Сахно А. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами. *Вісник Нац. техн. ун-ту “ХПІ”*. 2009. № 34. С. 173–177.
19. Паєнтко Т. В., Федосов В. М. Концептуальні засади фінансового контролінгу. *Фінанси України*. 2017. № 12. С. 53–71.
20. Гізатуліна О. М., Чучко О. П. Роль фінансового контролінгу в системі управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2012_2/54.pdf.
21. Партин Г. О., Маєвська Я. В. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6. С. 199–202.
22. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Приймак Світлана Вікторівна ; ДУ “Ін-т економіки та прогнозування НАН України”. Київ, 2007. 20 с.
23. Gillenkirch R. Finanzcontrolling. *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling* / hrsg. v. H. U. Küpper und A. Wagenhofer. 4. Auflage. Stuttgart : Verlag Schäffer-Poeschel, 2002. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzcontrolling>.
24. Eschenbach R. Grundlagen des Controllings (9.2.1). *Handbuch Corporate Finance: Konzepte, Strategien und Praxiswissen* / A.-K. Achleitner, G. F. Thoma (Hrsg.). 2. Aufl. Köln, 2001.

25. Donath P. Ausrichtungdes Finanzcontrollingsin Unternehmenzueinem Cash-Management. *Betrieb und Wirtschaft*. 3/2000. S. 81–87.
26. Засадний Б. Сучасний стан застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2016. Вип. 9. С. 22–30.
27. Фінансовий менеджмент / І. С. Лапіна та ін. ; за заг. ред. І. С. Лапіної. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.
28. Аксентюк М. М. Контролінгове забезпечення стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. № 7. С. 41–42.
29. Schuettmann J. Why isn't the Controller Having More Impact? *Strategic Finance*. 1999. April. P. 32–34.

References

1. Deyhle, A., Blazek, A. & Eiselmayer, K. (2011). *Controlling and the Controller* (1st ed.). Freiburg: Verlag für ControllingWissen.
2. Khan, D., Khuntenberg, G. (2005). *PiK: Planirovanie i kontrol'. Yadro kontrollinga* [PaC: Planning and control. The core of controlling]. Moscow: Finansy` i statistika [in Russian].
3. Meyer, E. (2003). *Kontrolling kak sistema my'shleniya i upravleniya* [Controlling as a system of thinking and management]. Moscow: Finansy` i statistika [in Russian].
4. Kuhnert, M. (2000). *Finanzcontrolling im internationalen Anlagengeschäft*. Wiesbaden: Gabler [in German].
5. Klinke, D. A. (2005). *Finanzcontrolling in mittelständischen Bauunternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH [in German].
6. Müller, R. (2008). *Finanzcontrolling: Eine verhaltensorientierte Analyse der Rationalitätsdefizite und Rationalitätssicherung im Finanzmanagement*. Wiesbaden; Gabler: GWV Fachverlage GmbH [in German].
7. Tereshhenko, O. O. (2014). Insty`tut finansovoho kontrolinhu – innovacijna platforma dlya korporaty`vny`kh finansiv i kontrolinhu [The Institute of financial controlling is an innovative platform for corporate finance and controlling]. *Bukhhalters`ky`j oblik i audy`t* [Accounting and auditing], 5, 52–53 [in Ukrainian].
8. Hodes, O. (2013). Finansovy`j kontrolinh na pidpry`yemstvi [Financial controlling on the enterprise]. *Yevropejs`ky`j vektor ekonomichnoho rozvy`tku* [European vector of economic development], 1, 59–65 [in Ukrainian].
9. Davy`dovy`ch, I. Ye. (2008). *Kontrolinh* [Controlling]. Ky`yiv: CUL [in Ukrainian].
10. Paskalova, A. H. (2012). Ponyattya “kontrolinh” u teorii i prakty`ci [The concept of “controlling” in theory and practice]. *Staly`j rozvy`tok ekonomiky`* [Sustainable development of the economy], 7, 294–300 [in Ukrainian].
11. Chmutova, I. M., Maksimova, M. V. (2014). Ocinka efekty`vnosti formuvannya sy`stemy` finansovoho kontrolinhu u banku [Assessing efficiency of formation of the bank's system of financial controlling]. *Problemy` ekonomiky`* [The problems of economy], 1, 292–297 [in Ukrainian].
12. Safarov, O. I. (2008). Prakty`ka kontrolinhu: shho pereshkodzhaye uspihku joho zdiysnennya? [Controlling practices: what prevents the success of its implementation?]. *Aktual`ni problemy` ekonomiky`* [Actual problems of economics], 4, 27–31 [in Ukrainian].
13. Lipy`ch, L. H., Hadzevy`ch, I. O. (2012). Kontrolinh v sy`stemi anty`kry`zovoho upravlinnya [Controlling in the system of crisis management]. *Visny`k Nacional`noho universy`tetu “Lvivs`ka politekhnika”* [Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”], 722, 377–381 [in Ukrainian].
14. Prokopenko, O., Kry`voruchko, L. (2011). Ekonomichna sut` kontrolinhu, joho misce v sy`stemi upravlinnya pidpry`yemstvom [Economic sense of controlling and its place in the management system of an enterprise]. *Visny`k Sums`koho derzhavnogo universy`tetu. Seriya: ekonomika* [Bulletin of the Sumy State University. Series: Economics], 4, 27–34 [in Ukrainian].

15. Frajberg, F. (2000). Finansovy`j kontrolling. Konceptiya finansovoj stabil`nosti firmy` [Financial controlling. The concept of financial stability of the company]. *Finansovaya gazeta* [Financial Newspaper], 1-24 [in Russian].
16. Ivakhnenkov, S. V., Mely`kh, O. V. (2009). *Finansovy`j kontrolinh: metody` ta informacijni tekhnolohiyi* [Financial controlling: methods and information technologies]. Ky`yiv: Znannya [in Ukrainian].
17. Papp, V. V., Boshota, N. V. (2014). Finansovy`j kontrolinh yak osnova efekty`vnoho upravlinnya finansamy` pidpry`yemstva [Financial controlling as a basis for effective enterprise finance management]. *Molody`j vcheny`j* [Young scientist], 11, 90–92 [in Ukrainian].
18. Pohoryelov, I. M., Sakhno, A. V. (2009). Finansovy`j kontrolinh yak osnova efekty`vnoho upravlinnya finansamy` [Financial controlling as a basis for effective financial management]. *Visny`k Nacional`noho tekhnichnoho universy`tetu "KhPI"* [Bulletin of the National Technical University "KhPI"], 34, 173–177 [in Ukrainian].
19. Payentko, T. V., Fedosov, V. M. (2017). Konceptual`ni zasady` finansovoho kontrolinhu [Conceptual principles of financial controlling]. *Finansy` Ukrainy`* [Finance of Ukraine], 12, 53–71 [in Ukrainian].
20. Hizatullina O. M., Chuchko O. P. (n. d.). *Rol` finansovoho kontrolinhu v sy`stemi upravlinnya pidpry`yemstvom* [The role of financial control in the enterprise management system]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2012_2/54.pdf [in Ukrainian].
21. Party`n, H. O., Mayevs`ka, Ya. V. (2009). Vy`dy` ta misce finansovoho kontrolinhu na pidpry`yemstvi [Kinds and place of financial controlling are on an enterprise]. *Naukovy`j visny`k NLTU Ukrainy`* [Scientific Bulletin of UNFU], 19.6, 199–202 [in Ukrainian].
22. Pry`jmak, S. V. (2007). *Diahnosty`ka finansovoho stanu pidpry`yemstva v sy`stemi kontrolinhu* [Diagnostics of the financial condition of the enterprise in the system of controlling]. (Master's thesis). Ky`yiv: DU "Insty`tut ekonomiky` ta prohozuvannya NAN Ukrainy`" [in Ukrainian].
23. Gillenkirch, R. (2002). Finanzcontrolling. In v. H. U. Küpper, A. Wagenhofer (Eds.). *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*. 4 Aufl. Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel. Retrieved from <http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzcontrolling> [in German].
24. Eschenbach, R. (2001). Grundlagen des Controllings (9.2.1). In A.-K. Achleitner, G. F. Thoma (Eds.). *Handbuch Corporate Finance: Konzepte, Strategien und Praxiswissen*. 2 Aufl. Köln [in German].
25. Donath, P. (2000). Ausrichtung des Finanzcontrollings in Unternehmenszueinem Cash-Management. *Betrieb und Wirtschaft*, 3, 81–87 [in German].
26. Zasadny`j, B. (2016). Suchasny`j stan zastosuvannya Mizhnarodny`kh standartiv finansovoyi zvitnosti v Ukraini [The current state of application of International Financial Reporting Standards in Ukraine]. *Visny`k KNU imeni Tarasa Shevchenka* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics], 9, 22–30 [in Ukrainian].
27. Lapina, I. S. (Ed.). (2016). *Finansovy`j menedzhment* [Financial management]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
28. Aksentyuk, M. M. (2008). Kontrolinhove zabezpechennya stratehiyi rozvy`tku pidpry`yemstva [Controlling strategy for enterprise development]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], 7, 41–42 [in Ukrainian].
29. Schuemann, J. (1999, April). Why isn't the Controller Having More Impact? *Strategic Finance*, p. 32–34.