

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.84>**

**УДК 336**

*Г. О. Партин,*

*к. е. н., професор, професор кафедри фінансів НУ «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6733-0157>*

*Х. А. Омелян,*

*студентка кафедри фінансів НУ «Львівська політехніка»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7262-1525>*

## **ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ, ОБ'ЄКТИ ТА СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*H. Partyn,*

*PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Finance,*

*Lviv Polytechnic National University*

*Kh. Omelyan,*

*Student of the Department of Finance, Lviv Polytechnic National University*

## **MAIN TASKS, OBJECTS AND MODERN FEATURES OF FINANCIAL CONTROL IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

*В статті розкрито значення фінансового контролінгу, як системи інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, обліку, фінансової діагностики, управління ризиками, внутрішнього контролю.*

*Розглянуто етапи упровадження фінансового контролінгу в практику господарської діяльності в США, Німеччині та Україні. Виділено дві наукові школи контролінгу, які сформувалися внаслідок такого розвитку подій у світі: англо-американська та німецька (континентальна європейська), між якими хоч і є певні відмінності, однак концептуально їхнє призначення у системі менеджменту полягає у створенні інформаційного та методичного підґрунтя щодо забезпечення ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання. Проаналізовано рентабельність та показники фінансового стану підприємств України за останнє десятиліття, які засвідчують низький рівень як загальної, так і операційної діяльності українських підприємств, особливо малих та мікропідприємств, відтак і низьку ефективність управління ресурсами цих підприємств. Особливо складними періодами виділено 2014-2015 роки та 2022 рік. Окрім об'єктивних причин, що зумовили такі результати українських підприємств, зазначено і суб'єктивні – пов'язані з низьким рівнем менеджменту та відсутністю налагодженої системи контролінгу. Виділено три найважливіші функції фінансового контролінгу в системі управління: інформаційну, управлінську, контрольну. Розглянуто основні завдання підрозділу фінансового контролінгу в загальній системі управління діяльністю суб'єкта господарювання, перелік яких визначає склад його об'єктів, зокрема фінансовий потенціал суб'єкта господарювання, чинники зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища, вартість капіталу та фінансові ризики підприємства. Зазначено, що зростання рівня невизначеності умов підприємницької діяльності суттєво впливає на фінансові моделі компаній та на їхню фінансову стійкість на ринку, а відтак підвищується значення контролінгу ризиків, як підсистеми сучасного фінансового контролінгу. Виокремлено зміни за останнє десятиліття щодо ролі і функцій фінансового контролінгу в системі менеджменту внаслідок автоматизації збору інформації та використання відповідного програмного забезпечення. Наведено перелік фахівців, що можуть бути залучені до складу працівників підрозділу фінансового контролінгу, та характеристику їхніх основних функцій. Обґрунтовано необхідність налагодження ефективної системи фінансового контролінгу, що ґрунтується*

на застосуванні сучасного інструментарію збору і систематизації інформації та зорієнтована на вирішення проблем стратегічного характеру.

*The article reveals the importance of financial controlling as a system of information support for financial and economic decisions, which involves the use of methods and procedures for budgeting, strategic planning, accounting, financial diagnostics, risk management, and internal control. The stages of implementation in the practice of economic activity in the USA, Germany and Ukraine are considered. The article allocates two scientific schools of controlling, which were formed as a result of such developments in the world: Anglo-American and German (continental European), which, although there are certain differences, conceptually have the same purpose in the management system: to create an information and methodological basis for ensuring the efficiency of management of business entities. The article analyses the profitability and indicators of the financial condition of Ukrainian enterprises over the past decade, which show a low level of both general and operational activities of Ukrainian enterprises, especially small and micro enterprises, and thus low efficiency of resource management of these enterprises. The periods of 2014-2015 and 2022 are particularly challenging. In addition to the objective reasons that led to such results of Ukrainian enterprises, the author also points out subjective reasons related to the low level of management and the lack of a well-established controlling system. The three most important functions of financial controlling in the management system are allocated: information, management, and control. The main tasks of the financial controlling unit in the general system of management of an economic entity are considered, the list of which determines the composition of its objects, in particular, the financial potential of an economic entity, factors of the external and internal business environment, cost of capital and financial risks of an enterprise, etc. It is noted that the increase in the level of uncertainty in the conditions of business activity significantly affects the financial models of companies and their financial stability in the market, and therefore the importance of risk controlling, as a subsystem of modern financial controlling, increases. Changes over the last decade regarding the role and functions of financial controlling in the management system due to the automation of information collection*

*and the use of appropriate software are highlighted. The list of specialists who can be involved in the financial controlling division and the characteristics of their main functions is given. The necessity of setting up an effective financial controlling system, based on the application of modern tools for collecting and systematizing information and aimed at solving strategic problems, is substantiated.*

**Ключові слова:** *контролінг, фінансовий контролінг, функції фінансового контролінгу, фінансовий контролер, фінансові ризики.*

**Keywords:** *controlling, financial controlling, functions of financial controlling, financial controller, financial risks.*

**Постановка проблеми.** Сучасні реалії економічних процесів і ринкових відносин у світовій економіці формують нові вимоги до якості управління діяльністю суб'єктів господарювання, вимагають детальнішого вивчення характеру та динаміки змін середовища функціонування, побудови стратегій адаптації до цих змін і визначення можливих шляхів подальшого розвитку. За цих умов значно зросло значення такої важливої складової загальної системи менеджменту, як фінансовий контролінг, що є підсистемою сервісного забезпечення процесів управління діяльністю суб'єктів господарювання на ринку, а зважаючи на зумовлену війною економічну ситуацію в Україні і у світі, - чинником виживання та антикризового управління. Контролінгу вже давно належить важливе місце в структурі управління багатьох успішних зарубіжних підприємницьких формувань різних галузей економіки, однак він є відносно новим елементом управління діяльністю вітчизняних бізнес-структур[1]. Фінансовий контролінг, як базова концепція управління бізнесом, створює основу підтримки стабільного фінансового стану та ефективного розвитку компаній, забезпечуючи формування об'єктивної, своєчасної та релевантної інформації про їхні витрати, доходи, рівень ліквідності, фінансові ризики, що дає змогу приймати оптимальні управлінські рішення. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць присвячених висвітленню сутності та проблем організації контролінгу, зокрема фінансового, варто відзначити актуальність подальших досліджень тенденцій розвитку системи фінансового контролінгу з

врахуванням умов сучасного бізнес-середовища, що характеризується динамічними змінами, глобальним характером та високим рівнем ризиків, а також з огляду на активне впровадження інновацій у сфері фінансів та інформаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свій внесок у розвиток теорії і практики контролінгу зробили такі українські та закордонні вчені як Бужимська К.О.[2], Гілтот Р.В.[3], Горват П.[4], Григоращ І.О.[5], Давидович І.Є.[6], Дайле А.[7], Капліна А.І.[8], Клімов А.В.[9], Коробка С.В.[10], Пушкар М.С.[11], Стефанік І.Б.[12], Цигилик І.І., Мозіль О.І. та Кірдякіна Н.В.[13], Шило В.П., Ільїна С.Б. та Меньша І.Ю.[14]. У їхніх працях розкрито причини виникнення контролінгу, охарактеризовано його функції, завдання та методологію. Сутність і особливості фінансового контролінгу досліджено у наукових працях Адоніна С.В. та Калашнікової Ю.М.[15], Івахненко С.В. та Мелих О.В.[16], Карцевої В.В.[17], Клокара О.[18], Коваль Н.О., Буряченка О.В. та Ткачук Л.М.[19], Кюнзле А.[20], Назарової Т.[21], Птащенко Л.О. та Сержанова В.В.[22], Сабліної Н.В.[23], Терещенка О.О. та Бабяк Н.Д.[24]. Значення контролінгу фінансового циклу в системі антикризового фінансового управління розкрито у праці Ткаченко В.В. та Дзядик Х.В.[25]. Наслідки впливу формування ефективної системи контролінгу на фінансові результати американської компанії Amazon розкрито у праці Тоу, Ватанабе, Нейтгаанмякі[26]. Коргонен, Лайне, Мартінсуо обґрунтували доцільність організації контролінгу процесів управління ризиками, які пов'язані з ухваленням стратегічних рішень у процесі ведення бізнесу [27].

**Метою статті** є дослідження основних завдань і об'єктів фінансового контролінгу в системі управління діяльністю підприємства та особливостей їхньої трансформації в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий контролінг (англ. Finance Controlling), як система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, передбачає використання методів і процедур з бюджетування, стратегічного планування, обліку, фінансової діагностики, управління ризиками, внутрішнього контролю, що в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління діяльністю суб'єкта господарювання та

зорієнтовані на оптимізацію фінансових рішень і збільшення його ринкової вартості. Досліджуючи концептуальні засади формування системи фінансового контролінгу важливим є розуміння його філософії та етапів упровадження в практику господарської діяльності. Це також допомагає краще оцінити сучасний стан та перспективи розвитку системи фінансового контролінгу, усвідомити, наскільки важливою є його роль у забезпеченні ефективності управління діяльністю українських підприємств.

Варто зазначити, що основи формування системи контролінгу було закладено на підприємствах США в кінці XIX – на початку XX століття. Так, першою компанією, де у 1892 році створено посаду контролера, була американська компанія «General Electric Company». Уже в 1931 році у США засновано професійну організацію контролерів - інститут «Controller's Institute of America», яку в 1962 році перейменовано у «Financial Executives Institute» (FEI). У 1934 р. розпочато видання журналу «The Controller» (сьогодні – «The Financial Executive»). З 1944 року діяльність у сфері контролінгу здійснює дослідний інститут «Controlership Foundation» (на сьогодні – Financial Executives Research Foundation)[22].

Водночас, в Європі основи контролінгу було сформовано насамперед на підприємствах Німеччини у період 1950 – 1970 рр., зокрема створено Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування підприємства та обліку (Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting). У 1971 році засновано Академію контролерів (Controller-Akademie), а у 1975 році - Союз контролерів (Controller-Verein). Наступним важливим етапом на шляху впровадження ідей і філософії контролінгу стало заснування у 1989 році журналу «Controler»[22].

Внаслідок такого розвитку подій у світі сформувалися дві наукові школи контролінгу: англо-американська та німецька (континентальна європейська), між якими хоч і є певні відмінності, однак концептуально їхнє призначення у системі менеджменту полягає у створенні інформаційного та методичного підґрунтя щодо забезпечення ефективності управління діяльністю суб'єктів господарювання. Поява великих підприємницьких структур зі значним рівнем диверсифікації діяльності та складною організаційною структурою зумовила

виокремлення у загальній системі контролінгу окремих його підсистем, таких як фінансовий контролінг, контролінг логістики, контролінг інноваційної та інвестиційної діяльності та ін. [28].

У 90-х роках минулого століття підрозділи контролінгу почали формувати на підприємствах України. Причиною цьому став перехід економіки країни на ринкові умови господарювання, за яких старі підходи до планування, обліку та контролю діяльності підприємств стали неефективними[29].

Проблема вдосконалення існуючих і пошуку нових методів управління обмеженими ресурсами українських підприємств, зокрема фінансовими, залишається актуальною й сьогодні, що зумовлено насамперед негативним впливом чинників бізнес-середовища їхнього функціонування. За таких умов важливим інструментом, що сприяє вирішенню проблеми забезпечення належного використання фінансово-економічного потенціалу та підвищення фінансової стійкості і конкурентоздатності підприємств на ринку може стати фінансовий контролінг.

Актуальність питання щодо формування системи фінансового контролінгу на підприємствах України підтверджують результати аналізування рентабельності їхньої діяльності та показників фінансового стану за останнє десятиліття (табл.1 та табл.2).

**Таблиця 1.**  
**Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України**  
**за 2013-2022 роки, %**

<b>Підприємства</b> \ <b>Роки</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств</b>										
<b>Усього</b>	<b>3,9</b>	<b>-4,1</b>	<b>1,0</b>	<b>7,4</b>	<b>8,8</b>	<b>8,1</b>	<b>10,2</b>	<b>6,2</b>	<b>12,6</b>	<b>3,3</b>
Великі підприємства	5,0	0,7	4,0	8,8	11,2	9,1	10,3	8,3	17,1	5,2
Середні підприємства	3,2	-3,6	0,0	6,9	7,3	7,0	10,0	5,4	7,6	2,4
Малі підприємства	2,2	-17,9	-4,2	5,2	6,5	8,3	10,7	3,9	15,0	1,2
з них мікропідприємства	-2,3	-30,1	-8,2	-0,4	2,4	4,7	9,3	1,0	12,0	-7,0
<b>Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств</b>										
<b>Усього</b>	<b>-0,7</b>	<b>-14,2</b>	<b>-7,3</b>	<b>0,6</b>	<b>3,0</b>	<b>4,5</b>	<b>7,6</b>	<b>0,9</b>	<b>10,1</b>	<b>-3,2</b>
Великі підприємства	0,6	-11,1	-7,0	2,4	5,2	5,2	6,8	1,0	12,8	-3,8
Середні підприємства	-0,1	-12,5	-5,0	0,7	3,1	4,6	8,6	2,1	7,3	-1,5
Малі підприємства	-6,2	-26,5	-13,6	-3,6	-2,0	2,7	7,0	-1,8	11,1	-6,2
з них мікропідприємства	-16,1	-40,2	-20,4	-11,7	-8,0	-1,8	3,3	-5,5	7,4	-13,8

*Джерело: побудовано на основі [30]*

Результати розрахунків, наведені в таблиці 1 засвідчують низький рівень як загальної так і операційної діяльності українських підприємств, особливо малих та мікропідприємств, відтак і низьку ефективність управління ресурсами цих підприємств. Особливо складними періодами були 2014-2015 роки та 2022 рік, коли спостерігалися від’ємні значення показників рентабельності. Вагомими причинами зниження прибутковості діяльності підприємств у ці періоди було вторгнення росії в Україну у 2014 році, пандемія Covid-19 у 2020 році та повномасштабна війна, яку розпочала росія в 2022 році.

**Таблиця 2.**  
**Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємств України**  
**2013-2022 роки**

Роки Підприємства	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів (<1)										
<b>Усього</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>
Великі підприємства	1,5	2,0	1,3	1,2	1,4	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4
Середні підприємства	2,2	4,2	5,3	5,9	5,4	5,9	4,3	4,2	3,4	3,9
Малі підприємства	2,4	3,9	4,6	12,9	8,8	6,5	4,2	4,8	3,7	4,6
з них мікропідприємства	2,4	3,2	3,4	13,7	10,6	7,0	4,6	5,7	4,8	6,9
Коефіцієнт автономії (>=0,5)										
<b>Усього</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Великі підприємства	0,4	0,3	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Середні підприємства	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Малі підприємства	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
з них мікропідприємства	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)										
<b>Усього</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
Великі підприємства	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6
Середні підприємства	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Малі підприємства	0,5	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
з них мікропідприємства	0,5	0,4	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2
Коефіцієнт маневреності власних коштів (>0,1)										
<b>Усього</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>
Великі підприємства	-0,3	-0,6	-0,4	-0,3	-0,4	-0,3	-0,4	-0,4	-0,3	-0,2
Середні підприємства	-0,4	-1,1	-1,4	-1,4	-1,2	-1,4	-0,9	-0,8	-0,4	-0,6
Малі підприємства	-0,3	-1,1	-1,2	-2,4	-2,3	-1,5	-0,7	-0,9	-0,5	-0,7
з них мікропідприємства	-0,3	-1,0	-0,9	-2,5	-2,9	-1,6	-0,8	-1,2	-0,7	-1,3
Коефіцієнт поточної ліквідності (1-3)										
<b>Усього</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>
Великі підприємства	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1
Середні підприємства	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0	1,0
Малі підприємства	1,2	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
з них мікропідприємства	1,2	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9

*Джерело: побудовано на основі [30]*

Наведені у табл.2 значення показників фінансового стану великих, середніх та малих підприємств України практично у кожному з аналізованих періодів не відповідають їх нормативним значенням, а відтак свідчать про неефективність процесів фінансового управління. Окрім об'єктивних причин, що зумовили такі результати українських підприємств, є і суб'єктивні – пов'язані з низьким рівнем менеджменту та відсутністю налагодженої системи контролінгу.

Основною перевагою організації фінансового контролінгу є формування точної та своєчасної фінансової інформації, необхідної для підтримки прийняття ефективних управлінських рішень, створення основи для орієнтації управлінського процесу на підвищення прибутковості та нарощення ринкової вартості суб'єкта господарювання за мінімізації рівня ризиків і збереження належного рівня ліквідності.

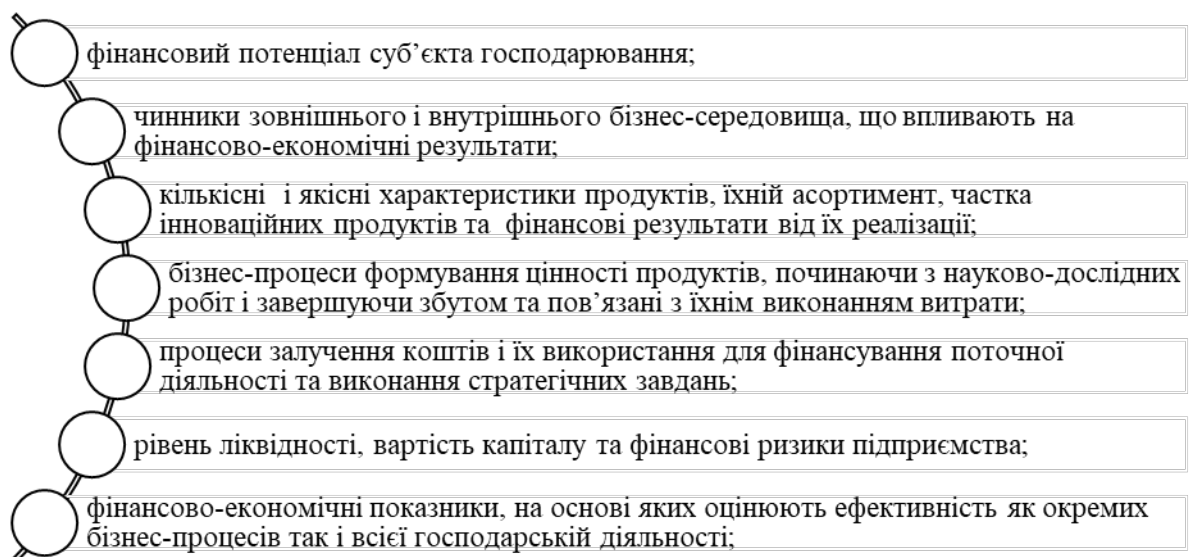
Залежно від мети діяльності компанії на ринку, її організаційної структури та етапу розвитку, завдання створення підрозділу фінансового контролінгу можуть відрізнятися – від здійснення контролінгу фінансових операцій до інформаційного забезпечення планування, аналізу, контролю і координації всієї діяльності суб'єкта господарювання та ухвалення поточних і стратегічних управлінських рішень.

В системі управління фінансовий контролінг виконує три найважливіші функції: інформаційну, управлінську, контрольну. Інформаційна функція є центральною і полягає у підготовці корисної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень менеджерами різних рівнів управління. Для цього в контролінгу формують і розраховують відповідну систему показників. Управлінська функція передбачає координацію діяльності окремих підрозділів та працівників. У цьому аспекті важливе значення належить бюджетуванню. Функція контролю є синтезом інформаційної та управлінської функцій і полягає в зіставленні фактичних результатів діяльності з запланованими та виявленні причин виникнення відхилень.

Серед основних завдань підрозділу фінансового контролінгу в загальній системі управління діяльністю суб'єкта господарювання можна виокремити такі як:

- організація бюджетування, моніторинг і контроль виконання бюджетів, а за необхідності – їх коригування;
- порівняння фактичних результатів діяльності з бюджетними та ідентифікація відхилень;
- визначення процесів і видів діяльності, де можна зменшити витрати та обґрунтування рекомендацій щодо можливих шляхів економії витрат;
- аналізування фінансової звітності, діагностика фінансового стану і окреслення потенційних проблем;
- ідентифікація й оцінювання фінансових ризиків, визначення можливих стратегій та інструментарію зниження негативних наслідків їхньої дії;
- забезпечення дотримання вимог чинного законодавства щодо організації і ведення фінансової діяльності;
- організація внутрішнього фінансового контролю для забезпечення точності, вчасності та надійності виконання фінансових зобов'язань;
- підготовка фінансової і внутрішньої управлінської звітності;
- формування інформаційного забезпечення для ухвалення операційних та інвестиційних управлінських рішень, а також для фінансового прогнозування.

Перелік завдань формування системи фінансового контролінгу визначає склад його об'єктів, зображені на рис.1.



**Рис.1 – Об'єкти системи фінансового контролінгу**

*Джерело: побудовано на основі [28]*

Водночас за останнє десятиліття роль і функції фінансового контролінгу в системі менеджменту зазнали певних змін. Завдяки автоматизації та використанню відповідного програмного забезпечення фінансовим контролерам сьогодні не потрібно витратити багато часу та зусиль на формування фінансової інформації й аналізування даних. Відтак, вони можуть зосередитися на участі у розробленні бізнес-стратегій та контролюванні їхньої реалізації. Ще більше сприяє скороченню робочого часу фінансового контролера на збирання та систематизацію інформації, а також підвищує рівень її аналітичності використання інструментів штучного інтелекту. Тому фінансові контролери можуть сьогодні більше уваги зосередити на виконанні тих завдань щодо підвищення ефективності і результативності управління процесами, від яких залежить формування цінності продуктів компаній.

Динаміка трансформаційних процесів у світовій економіці підвищує рівень невизначеності підприємницької діяльності. Це суттєво впливає на фінансові моделі компаній та на їхню фінансову стійкість на ринку. За таких умов підвищується значення контролінгу ризиків, як підсистеми сучасного фінансового контролінгу. Працівники підрозділів фінансового контролінгу мають своєчасно виявляти і адекватно оцінювати систематичні та специфічні ризики щодо діяльності компанії, визначати можливі варіанти застосування методів управління ними чи обґрунтовувати способи адаптації до їхньої дії.

Сучасний фахівець у сфері фінансового контролінгу має також володіти належними навичками міжособистісного спілкування щоб не тільки координувати діяльність окремих структурних підрозділів, але й сприяти налагодженню тісних взаємовідносин суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами, від ефективності яких залежать фінансові результати діяльності та конкурентні переваги компанії на ринку [31].

Варто зауважити що формування системи фінансового контролінгу вимагає значних обсягів витрат. Тому її впроваджують здебільшого на великих і окремих середніх підприємствах, що мають складну організаційну структуру, численні філії та дочірні компанії. Особливо актуальним є питання організування системи фінансового контролінгу на великих та середніх

підприємствах, у яких завершився період зростання і вони зіткнулися з проблемою нестачі ресурсів щоб залишитися конкурентоспроможними та змушені шукати нові джерела фінансового забезпечення своєї діяльності. На малих підприємствах з незначними обсягами діяльності, невеликою кількістю працівників та обмеженими ресурсами спеціальної служби чи посади контролера не створюють, а окремі елементи фінансового контролінгу можуть здійснювати певні менеджери або уповноважені працівники фінансових підрозділів.

Розподіл посадових обов'язків між працівниками підрозділів фінансового контролінгу можуть відрізнятися залежно від розміру та організаційної структури підприємства, а також від завдань його діяльності та розвитку. У табл. 3 наведено перелік фахівців, що можуть бути залучені до складу працівників підрозділу фінансового контролінгу.

**Таблиця 3**  
**Склад фахівців підрозділу фінансового контролінгу на підприємстві та їх основні функції**

Основні працівники підрозділу фінансового контролінгу	Характеристика основних функцій
Фінансовий контролер	Відповідає за загальну функцію фінансового контролінгу, формування та виконання фінансових планів і бюджетів, моніторинг фінансової діяльності, надання результатів аналізування діяльності відповідним керівникам.
Бюджетний аналітик	Відповідає за створення та моніторинг бюджетів для різних підрозділів, тісно співпрацює з керівниками відділів, щоб зрозуміти їхні фінансові потреби та врахувати їх при формуванні бюджетів
Фінансовий аналітик	Відповідає за аналізування фінансових звітів та інших фінансових даних для виявлення тенденцій і потенційних проблем, надає результати аналізу та відповідні рекомендації керівникам
Бухгалтер витрат	Відповідає за аналізування витрат і визначення можливостей їх скорочення, тісно співпрацює з керівниками підрозділів, щоб визначити обсяги витрачання ресурсів
Менеджер з ризиків	Відповідає за виявлення та оцінювання потенційних фінансових ризиків і впровадження стратегій пом'якшення їхньої дії, тісно співпрацює з іншими підрозділами, зокрема з юридичним, щоб оцінити рівень дотримання норм чинного господарського законодавства
Внутрішній аудитор	Відповідає за забезпечення точності та надійності фінансових операцій, тестує методи внутрішнього фінансового контролю, повідомляє свої висновки та рекомендації керівникам
Менеджер з фінансової звітності	Відповідає за підготовку і подання фінансових звітів керівникам та іншим зацікавленим сторонам

*Джерело: побудовано на основі [32]*

Окрім зазначеного вище, налагодження ефективної системи фінансового контролінгу забезпечить своєчасне виявлення вузьких місць у фінансовій діяльності, сприятиме зменшенню ризику фінансових зловживань, підвищить рівень довіри стейкхолдерів до підприємства, а відтак стане його стратегічним активом.

**Висновки.** Фінансовий контролінг займає особливе місце в управлінні підприємством, пов'язуючи між собою функції обліку, інформаційного забезпечення, координації та контролю дій різних підрозділів та допомагає при обґрунтуванні завдань і планів підприємства, оцінюванні відхилень від запланованих результатів, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Необхідність у формуванні налагодженої системи контролінгу на українських підприємствах доводять результати аналізування рентабельності їхньої діяльності та показників фінансового стану за останнє десятиліття. Особливо складними були періоди 2014-2015 та 2022 років, спричинені вторгненням росії в Україну у 2014 році, пандемією Covid-19 у 2020 році та повномасштабною війною, яку розпочала росія в 2022 році.

За умов невизначеності бізнес-середовища та зростання впливу багатьох дестабілізуючих його чинників особливу увагу необхідно зосередити на організації контролінгу ризиків підприємства, як підсистеми сучасного фінансового контролінгу. Водночас, використання відповідного програмного забезпечення, особливо штучного інтелекту, сприяє звільненню фінансових контролерів від виконання рутинної роботи і зосередженню на участі у розробленні бізнес-стратегій, контролюванні їхньої реалізації, а також на виявленні резервів підвищення ефективності і результативності управління насамперед тими видами діяльності, від яких залежить формування цінності продуктів підприємства.

## Література

1. Рилєєв С. В. Концептуальні засади організації фінансового контролінгу на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління*

- підприємством*: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 1. м. Полтава, 31 березня 2021 року. Полтава, 2021. 551 с.
2. Бужимська К. О. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №1. С. 3-7. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7).
  3. Hilton R. W. *Managerial Accounting* - [5. A.]. - New York, 2002. 526 p.
  4. Horvath P. *Controlling* - [12 Auflage]. - Munchen, 2011. 848 p. DOI: 10.15358/ 9783800644551.
  5. Григораш І. О. Контролінг як сучасна система управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11(113). С. 96–107.
  6. Давидович І. Є. *Контролінг: Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 552 с.
  7. Deyhle A. Beate Steigmeier und Autorenteam. *Controller und Controlling* – Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 1993. 157 p.
  8. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630>.
  9. Клімов А. В. *Контролінг у системі менеджменту страхової компанії: дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук за спец: 08.00.08 “Гроші, фінанси і кредит”*. Суми. 2008. 201 с.
  10. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. С. 65-71. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5>.
  11. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. *Контролінг – інформаційна система стратегічного менеджменту: монографія*. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.
  12. Стефанік І. Б. *Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу*. *Фінанси України*. 2005. №2. С. 146-153.
  13. Цигилик І. І., Мозіль О. І., Кірдякіна Н. В. *Контролінг в системі управління*. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 117–123.

14. Шило В. П., Ільїна С. Б., Меньша І. Ю. Роль контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 45-50.
15. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040> (дата звернення: 20.01.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.97.
16. Івахненко С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. Київ: Знання. 2009. 319 с.
17. Карцева В. В. Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія. Полтава: ПУЕТ. 2013. 335 с.
18. Клокар О. Соціально-економічна сутність фінансового контролінгу та його ефективне формування та розвиток. *Схід*. 2016. № 5(145) С. 11-15.
19. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9882> (дата звернення: 20.01.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.73
20. Künzle A. Finanz controlling in KMU: Dissertation Nr. 3021. Gutenberg Druck, 2005. 299p.
21. Назарова Т. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2020. (1). С. 3-6.
22. Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 344 с.
23. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 161 с.
24. Терещенко О. О., Баб'як Н. Д. Фінансовий контролінг: навч. посіб. М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ: КНЕУ. 2013. 407 с.

25. Ткаченко В. В., Дзядик Х. В. Контролінг фінансового циклу в системі антикризового фінансового управління підприємством. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 296-301. URL: <https://mo.decon.mnau.edu.ua/financial-cycle-controlling-in-the/> DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-46).
26. Tou, Y., Watanabe, C., & Neittaanmäki, P. (2020). Fusion of technology management and financing management-Amazon's transformative endeavor by orchestrating techno-financing systems, *Technology in Society*, pp. 60.
27. Korhonen, T., Laine, T., & Martinsuo, M. (2014). Management control of project portfolio uncertainty: A managerial role perspective, *Project Management Journal*, vol.45(1), pp. 21-37.
28. Партин Г. О., Заdereцька Р. І. Фінансовий контролінг: навч. посібн. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. 232 с.
29. Чолій Л. О. Основні етапи та концепції розвитку фінансового контролінгу. *Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю*: зб. наук. пр. VII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., 27 берез. 2019 р.: у 2-х ч. - Ч. I. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ. 2019. 46 с.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
31. Партин Г. О., Загородній А. Г. Інформаційне забезпечення, контролінг та економічне оцінювання взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2019. 88 с.
32. Financial controlling / Ceopedia. Management online. URL: [https://ceopedia.org/index.php/Financial\\_controlling](https://ceopedia.org/index.php/Financial_controlling).

## References

1. Ryleev, S.V. (2021), "Conceptual principles of the organization of financial controlling in the enterprise", *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialnooriientovani systemi upravlinnia pidpriemstvom: Materialy IV Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Actual problems and prospects for the development of accounting, analysis and

control in a socially oriented enterprise management system: Materials of the 4th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], vol. 1, Poltava, Ukraine.

2. Buzhimska, K.O. (2021), “Formation and development of the controlling system at industrial enterprises”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* vol. 1, pp. 3-7, available at: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-3-7](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-3-7).

3. Hilton, R.W. (2002), *Managerial Accounting*, New York, USA.

4. Horvath, P. (2011), *Controlling*, Munich, Germany. DOI: 10.15358/9783800644551.

5. Hryhorash, I.O. (2017), “Controlling as a modern enterprise management system”, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 11(113), pp. 96–107.

6. Davydovych, I.E. (2008), *Kontrolinh: Navchalnyi posibnyk* [Controlling: Training manual], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

7. Deyhle, A. (1993), Beate Steigmeier und Autorenteam. “Controller und Controlling” – Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

8. Kaplina, A.I. (2021), “Controlling in the system of effective enterprise management”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (Accessed 20 Jan 2024).

9. Klimov, A.V. (2008), “Controlling in the management system of an insurance company”, Abstract of Ph.D. dissertation, Money, finance and credit, Sumy, Ukraine.

10. Korobka, S.V. (2021), “Theoretical aspects of the implementation of controlling in the enterprise management system”, *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, Series: Economy, pp. 65-71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5>.

11. Pushkar, M.S., Pushkar, R.M. (2004), *Kontrolinh – informatsijna systema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling - information system of strategic management], Carte Blanche, Ternopil, Ukraine.

12. Stefanyk, I.B. (2005), “The concept, essence and causes of controlling”, *Finances of Ukraine*, vol. 2, pp. 146-153.

13. Tsygylyk, I.I., Mozil, O.I. and Kirdyakina, N.V. (2015), “Controlling in the management system”, *Actual problems of the economy*, vol. 3, pp. 117–123.

14. Shilo, V.P., Ilyina, S.B. and Mensha, I.Yu. (2011), "The role of controlling in the enterprise management system", *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 1, pp. 45-50.
15. Adonin, S.V. and Kalashnikova, Yu.M. (2022), "Financial controlling in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, [Online] vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040> (Accessed 20 Jan 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.97.
16. Ivakhnenkov, S.V. and Melikh, O.V. (2009), *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnolohii* [Financial controlling: methods and information technologies], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
17. Kartseva, V.V. (2013), *Finansovyj kontrolinh pidpryiemstv i orhanizatsij spozhyvchoi kooperatsii* [Financial controlling of enterprises and organizations of consumer cooperation], PUET, Poltava, Ukraine.
18. Klokar, O. (2016), "Socio-economic essence of financial controlling and its effective formation and development", *East*, vol. 5(145), pp. 11-15.
19. Koval, N.O., Buryachenko, O.V. and Tkachuk, L.M. (2022), "Strategic financial controlling as a tool to prevent bankruptcy", *Efektivna ekonomika*, [Online] vol. 1. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9882> (Accessed 20 Jan 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.73.
20. Künzle, A. (2005), "Finanz controlling in KMU", Dissertation Nr. 3021. Gutenberg Druck.
21. Nazarova, T. (2020), "Financial controlling as a component of the management system of sustainable development of the enterprise", *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, vol.1, pp. 3-6.
22. Ptashchenko, L.O. and Serzhanov, V.V. (2016), *Finansovyi kontrolinh : navch. posib* [Financial controlling: a study guide], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
23. Sablina, N.V. and Kuzenko, T.B. (2019), *Finansovyi kontrolinh : navchalnyi posibnyk* [Financial controlling: a study guide], HNEU named after S. Kuznetsa, Kharkiv, Ukraine.

24. Tereshchenko, O.O. and Babyak, N.D. (2013), *Finansovyi kontrolinh : navchalnyi posibnyk* [Financial controlling: a study guide], KNEU, Kyiv, Ukraine.
25. Tkachenko, V.V. and Dzyadyk, H.V. (2020), “Controlling the financial cycle in the system of anti-crisis financial management of the enterprise”, *Modern Economics*, vol. 20. [Online] pp. 296-301. available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/financial-cycle-controlling-in-the/> (Accessed 20 Jan 2024). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-46).
26. Tou, Y., Watanabe, C., & Neittaanmäki, P. (2020). “Fusion of technology management and financing management-Amazon's transformative endeavor by orchestrating techno-financing systems”, *Technology in Society*, pp. 60.
27. Korhonen, T., Laine, T., & Martinsuo, M. (2014). “Management control of project portfolio uncertainty”, A managerial role perspective, *Project Management Journal*, vol.45(1), pp. 21-37.
28. Partyn, G.O. and Zaderetska, R.I. (2013), *Finansovyi kontrolinh : navchalnyi posibnyk* [Financial controlling: a study guide], Lviv Polytechnic Publishing House , Lviv, Ukraine.
29. Cholii, L.O. (2019), “Main stages and concepts of development of financial controlling”, *Oblik, kontrol i analiz v upravlinni pidpriemnytskoiu diialnistiu*, vol.7, no.1.
30. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 Jan 2024).
31. Partyn, G.O. and Zagorodniy, A.G. (2019), [Information support, controlling and economic evaluation of the enterprise's relations with groups of economic influence], Lviv Polytechnic Publishing House, Lviv, Ukraine.
32. Ceopedia. Management online (2024), “Financial controlling”, available at: [https://ceopedia.org/index.php/Financial\\_controlling](https://ceopedia.org/index.php/Financial_controlling) (Accessed 20 Jan 2024).

*Стаття надійшла до редакції 06.03.2024 р.*