

3. Климович, Т. А. Сравнительная характеристика американской и немецкой моделей контроллинга[Текст] / Т. А. Климович, Ю. Л. Рудь, И. С. Стандиченко // Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології №2 (24) – 2009. - С. 92-99.

4.Ткаченко, А. М. Організація контролінгу та внутрішнього аудиту в системі управління промисловим підприємством: Автореф. дис. д. екон. наук.: 08. 06. 01 / Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2005. – 29 с.

5.Басанцов І. В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України [Електронний ресурс] / І. В. Басанцов, О. М. Галайко // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка . – 2011. – № 4. – С. 35–41.

**УДК 334.78:330**

***Ушеренко С. В.,***

*к.е.н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів  
і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»*

***Лоборчук Ю.,***

*студентка, магістерська програма «Фінансовий менеджмент»*

### **Розвиток методології фінансового контролінгу**

Контролінг в управлінській практиці підприємств як сучасна методологія управління підприємством, зорієнтований на досягнення цілей розвитку підприємства і у загальному вигляді уявляє інтегровану систему інформаційно-

аналітичної і методичної підтримки керівництва підприємства в процесі планування, контролю, організації виробничих процесів та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними напрямками господарської діяльності підприємства.

Контролінг включає вимір досягнень цілей діяльності підприємства на поточний момент та на перспективу, відображення цих цілей в системі ключових показників (KPI - key performance indicators), планування діяльності і визначення цільових значень цих показників, регулярний вимір їх фактичних значень, виявлення відхилень та аналіз причин їх виникнення, оцінка їх наближення до критичних значень, формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті актуалізується задача побудови системи показників, які мають релевантно відобразити діяльність підприємства на поточний момент і на перспективу, тому що інформативність окремих показників може бути неправильно інтерпретована. Для побудови релевантної для вирішення завдань контролінгу системи показників, вона має задовольняти низки критеріїв, зокрема : система показників має охоплювати усі аспекти діяльності підприємства; показники мають бути взаємопов'язаними; показники мають дозволяти верифікацію їх значень; кількість показників має бути оптимальною і забезпечена їх логічна зіставність. В залежності від підходів побудови системи показників, вони характеризуються як : логіко-дедуктивні системи, яка представляє собою ієрархічну структуру цільових показників, які є індикаторами поступу досягнення єдиної цілі і емпірико-індуктивні системи, які формуються з найбільш значущих показників і включають також експертні оцінки.

Водночас, обидва підходи використовують монетарні показники. Разом з тим, вони не дозволяють врахувати для досягнення результативності та ефективності діяльності підприємства такі визначальні його характеристики, як кваліфікація персоналу, взаємовідносини з клієнтами підприємства, позицію

підприємства на ринку, інноваційна спроможність тощо. У цьому контексті зараз переважаючою тенденцією стає включення до системи показників контролінгу немонетарних показників, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємства, реалізацію стратегії його розвитку, зокрема, це кваліфікація персоналу, взаємовідносини з клієнтами, при цьому проглядається прямий зв'язок зазначених характеристик з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Одним із сучасних аналітичних інструментів контролінгу реалізації стратегії розвитку підприємства, що стало також розвитком методології контролінгу є Збалансована Система Показників (Balanced Scorecard, скорочено BSC, далі ЗСП в українській транскрипції), яка була розроблена Р. Капланом і Д. Нортонем [1] і яка набула поширення для стратегічного управління та контролінгу діяльності підприємства.

ЗСП це підхід до розробки стратегічних цілей організації з чотирьох точок зору: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток. ЗСП заснована на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, параметрами, що їх віддзеркалюють, та чинниками отримання планових результатів. Цілі та показники їх досягнення формуються в залежності від місії і стратегії підприємства і зазвичай, розробляються за чотирма домінантними напрямками або сферами : «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу» (або Розвиток компетентностей персоналу) Хоча кількість таких домінантних напрямів може бути більше чотирьох. Домінантні сфери контролінгу ЗСП розкриваються таким чином [2]:

*Фінансова стратегія* планування на перспективу використання активів та забезпечення фінансовими ресурсами реалізації стратегії розвитку підприємства.

*Взаємовідносини з клієнтами* визначають утримання та розвиток сегмента ринку для реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства, включаючи вихід на ринок з інноваційною продукцією підприємства.

*Внутрішні бізнес-процеси* визначають ті найголовніші внутрішні процеси підприємства, які мають забезпечити своєчасне повне матеріально-технічне забезпечення, запровадження інноваційних технологій та технологічне переоснащення виробництва, удосконалення логістики тощо, які мають забезпечити конкурентоспроможність підприємства та його інноваційний розвиток.

*Розвиток компетентностей персоналу* передбачає навчання для підвищення кваліфікації співробітників, утвердження корпоративної та організаційної культури персоналу, що має посилити мотивацію до продуктивної праці на підприємстві. При плануванні заходів щодо розвитку компетентностей персоналу доцільно керуватися складовими інтегральної компетентності, визначеними Національною рамкою кваліфікацій за напрямками: «Знання», «Уміння», «Комунікація», «Автономність», які мають бути деталізовані в дескрипторах цих напрямів з урахуванням кваліфікаційних вимог до персоналу відповідно до посадових компетенцій на підприємстві.

ЗСП відображає всі основні функціональні стратегії підприємства і орієнтована на контролінг загальної стратегії розвитку підприємства. Реалізацію стратегії варто вважати успішною, якщо досягнуті всі КРІ по кожній із складових ЗСП.

#### **Список використаних джерел:**

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: "Олимп-Бизнес", 2003.
2. Фінансовий менеджмент: підручник / [ А.М.Поддєрьогін, Н.Д.Бабяк та ін.]; кер.кол. авт.. і наук ред..проф. А.М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Київ: КНЕУ, 2017. – 534 с.