

УДК 658.14/.17:334.726

*Стельмащук А. І.,
аспірант PhD,*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ VS ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ: ПОШУК ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ

Глобалізація економіки створює фундаментальну управлінську дилему для транснаціональних корпорацій: як організувати систему фінансового контролінгу в географічно розподіленій структурі. Централізація забезпечує єдність стандартів та контроль з боку головного офісу, тоді як децентралізація дає гнучкість та швидкість реагування на локальні умови. Пошук балансу між цими підходами залишається критичною проблемою для ТНК. Метою дослідження є порівняльний аналіз централізованої та децентралізованої моделей організації фінансового контролінгу у транснаціональних корпораціях та обґрунтування критеріїв вибору оптимальної моделі з урахуванням специфіки діяльності ТНК на українському ринку.

Транснаціональні корпорації відіграють значну роль в економіці України. За даними Державної служби статистики України, станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 2800 підприємств з іноземним капіталом, що належать до структури ТНК [1]. Сукупний обсяг прямих іноземних інвестицій становить близько 32 млрд доларів США, з найбільшою часткою компаній з Нідерландів, Кіпру, Великобританії, Німеччини та США [2]. Ключові сектори присутності ТНК включають роздрібну торгівлю, фінансовий сектор, виробництво продуктів харчування, фармацевтики та телекомунікації. Воєнний стан створив додаткові виклики для організації фінансового контролінгу ТНК через необхідність управління ризиками в екстремальних умовах.

Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях являє собою інтегровану систему планування, обліку, аналізу та контролю фінансових показників у межах географічно розподіленої організаційної структури. На відміну від національних компаній, фінансовий контролінг ТНК має враховувати множинність правових юрисдикцій, валютних зон, систем оподаткування та стандартів фінансової звітності [3]. Ключовою управлінською проблемою стає розподіл повноважень між корпоративним центром та локальними підрозділами у прийнятті фінансових рішень.

Централізована модель фінансового контролінгу передбачає концентрацію ключових функцій планування, обліку та контролю в корпоративному центрі. Локальні підрозділи ТНК мають обмежену фінансову автономію і діють переважно як виконавці директив головного офісу. Основними характеристиками є єдина методологія бюджетування для всіх підрозділів, централізоване управління ліквідністю через систему cash pooling, консолідований контроль за інвестиційними рішеннями та уніфіковані стандарти фінансової звітності [4].

Переваги централізованої моделі включають економію на масштабі через консолідацію фінансових операцій, єдність стандартів та методології для порівнянності показників, сильний контроль з боку корпоративного центру для мінімізації ризиків нецільового використання ресурсів та можливості для глобальної оптимізації через перерозподіл ресурсів між підрозділами [5]. Водночас, централізація має суттєві недоліки: втрата гнучкості та швидкості реагування на локальні зміни, оскільки кожне фінансове рішення має узгоджуватися з корпоративним центром; географічна та культурна дистанція ускладнює розуміння специфіки місцевих ринків; демотивація локального менеджменту через обмеження автономії та підприємницької ініціативи [6].

Децентралізована модель фінансового контролінгу передбачає делегування значних фінансових повноважень локальним підрозділам ТНК. Дочірні компанії мають високий ступінь фінансової автономії у межах загальних стратегічних

орієнтирів материнської компанії. Основними характеристиками є самостійне бюджетування з урахуванням специфіки місцевих ринків, автономне управління оборотним капіталом, делегування повноважень щодо операційних інвестицій до певного ліміту та адаптація стандартів звітності до локальних вимог [7].

Децентралізована модель має переваги у високій швидкості прийняття фінансових рішень без тривалих узгоджень, кращому розумінні локальної специфіки менеджерами на місцях, високій мотивації локального менеджменту через делегування відповідальності та гнучкості у адаптації до локальних правових умов [8]. Проте децентралізація створює ризики втрати контролю з боку корпоративного центру, фрагментації стандартів та методології, що ускладнює порівнянність показників, втрати економії на масштабі через дублювання функцій та субоптимізації, коли кожен підрозділ оптимізує власні показники на шкоду інтересам корпорації в цілому.

Практика провідних транснаціональних корпорацій свідчить, що більшість використовують гібридні моделі з вибірковою централізацією [9]. Типовим підходом є централізація стратегічного фінансового планування, управління валютними ризиками, капітальних інвестицій понад певний поріг та стандартів фінансової звітності при одночасній децентралізації операційного бюджетування, управління оборотним капіталом та операційних інвестицій в межах делегованих лімітів.

Вибір оптимальної моделі організації фінансового контролінгу залежить від низки факторів. Стратегія ТНК відіграє ключову роль: глобальна стратегія стандартизації вимагає вищого рівня централізації, тоді як мультилокальна стратегія передбачає більшу децентралізацію. Географічна диверсифікація має значення – чим більша кількість країн присутності, тим складніше підтримувати жорстку централізацію. Галузева специфіка визначає вимоги до швидкості реагування: динамічні галузі вимагають більшої децентралізації. Зрілість локальних підрозділів та компетентність менеджменту є критичним фактором.

Технологічна інфраструктура визначає можливості централізації: сучасні ERP-системи та хмарні технології значно спрощують централізований контроль без втрати оперативності [10].

Для транснаціональних корпорацій на українському ринку специфічні умови створюють додаткові аргументи на користь певного балансу. Воєнний стан з 2022 року підвищив операційні ризики, що вимагає від локального менеджменту високої автономії у прийнятті оперативних рішень при посиленому контролі з боку корпоративного центру за ключовими фінансовими показниками. Валютні обмеження та особливості валютного регулювання створюють необхідність централізованого управління валютними позиціями. Специфіка українського податкового законодавства вимагає значної локальної експертизи, що обґрунтовує децентралізацію відповідних функцій. Практика провідних ТНК в Україні демонструє тенденцію до гібридної моделі з централізацією стратегічних фінансових рішень при збереженні операційної автономії локальних підрозділів [11].

Цифрова трансформація фундаментально змінює традиційну дилему централізації-децентралізації. Сучасні технології дозволяють поєднувати переваги обох моделей. Інтегровані глобальні ERP-системи забезпечують корпоративний центр інформацією в режимі реального часу без необхідності жорсткої централізації процесів прийняття рішень. Хмарні технології дозволяють локальним підрозділам користуватися централізованими сервісами без втрати оперативності. Системи бізнес-аналітики забезпечують прозорість для корпоративного центру при збереженні операційної автономії. Предиктивна аналітика дає можливість здійснювати моніторинг ризиків та раннє попередження без мікроменеджменту локальних підрозділів [12].

Дилема централізації versus децентралізації фінансового контролінгу у транснаціональних корпораціях не має універсального рішення. Оптимальна модель визначається комбінацією факторів: корпоративної стратегії, галузевої

специфіки, географічної диверсифікації, зрілості локальних підрозділів та доступних технологій. Більшість успішних ТНК використовують гібридні моделі з вибірковою централізацією стратегічно важливих функцій при збереженні операційної автономії локальних підрозділів. Для ТНК на українському ринку баланс має враховувати специфіку воєнного стану, валютного регулювання та локального правового середовища. Цифрова трансформація створює нові можливості для поєднання переваг обох моделей через забезпечення прозорості та контролю без втрати гнучкості.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Прямі інвестиції (акціонерний капітал) в економіці України / з України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. Прямі інвестиції. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/data-sector-external> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Хорін А. Н., Керімов В. Е. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Москва : Ексмо, 2009. 288 с.
4. Давидов О. І. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 152 с.
5. Goold M., Campbell A. Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 336 p.
6. Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 816 p.
7. Anthony R. N., Govindarajan V. Management Control Systems. 12th ed. New York : McGraw-Hill, 2007. 864 p.

8. Бабяк Н. Д., Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 418 с.
9. Бабяк Н. Д., Буратчук Н. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах. Фінанси України. 2012. № 3. С. 89–97.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
11. Українсько-європейський журнал міжнародного та порівняльного права. Особливості діяльності транснаціональних корпорацій в Україні в умовах воєнного стану. 2023. Т. 1. № 2. С. 45–67.
12. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. Production Planning & Control. 2021. Vol. 32. № 9. P. 775–788.

УДК: 338.43

Свідерська І.М.,
к.е.н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Рибарук А.П.,
здобувачка вищої освіти магістерського рівня ОП «Фінансовий
менеджмент і контролінг»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ

Фінансовий контролінг — це багатогранне поняття, що інтерпретується як інструмент управління та координації, сукупність механізмів для злагодженої роботи системи управління підприємством. Він визначається як система інформаційної підтримки фінансово-економічних рішень, що включає бюджетування, стратегічне планування, управлінський облік, фінансову