

УДК 657.6:658.012.12

Новицька О. В.

*к.е.н, доцент, доцент кафедри публічних фінансів
Державний податковий університет*

Петренко А. С.

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Державний податковий університет*

ВИКОРИСТАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) У ФІНАНСОВОМУ КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕСУ

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, посиленням конкуренції та вимогою оперативного реагування на зовнішні виклики. За таких обставин фінансовий контролінг набуває статусу інтегрованої підсистеми управління, що поєднує планування, аналіз, моніторинг та інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень. Його ключовим інструментом виступають ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), які забезпечують кількісне оцінювання ступеня досягнення стратегічних і функціональних цілей підприємства.

КРІ дають змогу перетворити стратегічні орієнтири на вимірювані параметри діяльності, зокрема в аспектах управління прибутковістю, ліквідністю, платоспроможністю та оборотністю капіталу [1]. Недооцінення значення правильної розробки та каскадування КРІ у вітчизняній практиці призводить до домінування формального контролю, що не забезпечує реального впливу на фінансову результативність підприємства.

Актуальність питання посилюється вимогою гармонізації українських систем корпоративного управління із міжнародними стандартами прозорості та підзвітності, де КРІ виступають базовим елементом системи фінансового контролінгу. Тому обґрунтування методичних підходів до формування та застосування КРІ має як теоретичне, так і прикладне значення.

Відповідно до концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) ефективна система контролінгу повинна поєднувати фінансові та нефінансові індикатори. До основних фінансових KPI належать: рентабельність капіталу (ROA, ROE), операційний прибуток (EBITDA), коефіцієнти ліквідності та покриття боргу. Водночас нефінансові KPI, такі як частка повторних замовлень, якість бізнес-процесів та рівень лояльності клієнтів, є драйверами майбутніх фінансових результатів.

Експерти стверджують [2], що значна частина українських підприємств обмежується застосуванням стандартних показників фінансової звітності, не трансформуючи їх у конкретні задачі для центрів фінансової відповідальності. Відсутність механізму каскадування KPI ускладнює зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю, що знижує ефективність планування та контролю.

Водночас цифровізація фінансового менеджменту відкриває нові можливості для використання KPI у поєднанні з алгоритмами штучного інтелекту. Автономні фінансові платформи дозволяють:

- оптимізувати тривалість циклу «від замовлення до готівки» (Order-to-Cash, O2C) через автоматизацію виставлення рахунків і контроль заборгованості;
- підвищити точність прогнозування грошових потоків завдяки аналітиці поведінкових та операційних даних;
- зменшити вартість збору дебіторської заборгованості (Cost-to-Collect) шляхом цифровізації нагадувань та супровідних комунікацій;
- скоротити період погашення дебіторської заборгованості (Days Sales Outstanding, DSO), що підвищує оборотність капіталу [3].

Таким чином, KPI є основою переходу від ретроспективного аналізу до прогнозно-аналітичного контролінгу. На основі проведеного аналізу пропонується використовувати модель тривірневого контролінгу (таблиця 1).

Таблиця 1. Трирівнева модель використання КРІ

Рівень контролінгу	Основні КРІ	Завдання
Стратегічний	ROIC, вартість бізнесу	Визначення довгострокової стійкості
Тактичний	Cash Conversion Cycle, оборотність активів	Підвищення ефективності процесів
Оперативний	виконання бюджету, відхилення витрат	Контроль дотримання планових параметрів

Джерело: авторська розробка.

Комплексне впровадження каскадованої системи КРІ сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, покращенню якості управлінських рішень та зростанню вартості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Іваненко О. С. Ключові показники ефективності як інструмент стратегічного контролінгу. *Економічний вісник*. 2024. № 2.1 С. 45–56.
2. Петренко Р. М. Управління ефективністю бізнесу: впровадження КРІ. *Фінансова аналітика*. URL: <https://www.finance-analytics.com/article/kpi>.
3. Emagia Blog. Топ-5 ключових показників ефективності (KPI), які повинен відстежувати кожен фінансовий директор виробничої компанії : Emagia. URL: <https://www.emagia.com/uk/blog/top-5-kpis-every-manufacturing-cfo-must-track/>.