

## Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури

(Представлено: д.е.н., проф. Петрук О.М.)

Стаття присвячена оцінці підходів до формування системи фінансового контролінгу. Визначено неоднозначність позицій науковців щодо цільової спрямованості системи фінансового контролінгу, структури та складу системоутворюючих елементів, об'єктів та напрямів фінансового контролінгу. Метою статті є структуризація теоретичної моделі системи фінансового контролінгу на підставі оцінки наукових підходів до формування її елементного складу. Зазначено, що найбільш поширеними підходами до трактування елементного складу системи фінансового контролінгу є такі: система функцій (є різноспрямованими позиції щодо виокремлення функцій системи); система методів (є неточність виокремлення методів фінансового контролінгу як елементів системи, розповсюдженням є підхід щодо отождолення методів системи з функціями системи); сукупність підсистем системи (нечітке і різноспрямоване виділення означених підсистем); система інформаційної підтримки управлінських рішень (в різних наукових дослідженнях акцент робиться на пріоритетності різних елементів: обліку, аналізу, координації тощо). В результаті проведеного критичного аналізу існуючих наукових підходів сформовано вимоги щодо ідентифікації елементів системи фінансового контролінгу, а саме: 1) фінансовий контролінг є системою, яка визначає довгострокове функціонування підприємства, що надає можливість будувати її на основі концепції стратегічного розвитку і досліджувати у взаємозв'язок підсистем стратегічного та оперативного контролінгу; 2) системоутворюючі елементи системи фінансового контролінгу (мета, завдання, методи, суб'єкти, об'єкти, показники) різняться залежно від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна); 3) під час формування системоутворюючих елементів підсистеми системи фінансового контролінгу слід врахувати його орієнтацію не лише на внутрішнє, але і на зовнішнє середовище. Автором уточнено складові елементи системи фінансового контролінгу, диференційовані в залежності від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна). Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з оцінкою взаємодії виділених підсистем та окремих елементів.

**Ключові слова:** фінансовий контролінг; система фінансового контролінгу; елемент системи фінансового контролінгу; стратегічний фінансовий контролінг; оперативний фінансовий контролінг; функціонально-цільова підсистема контролінгу.

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями.

Досліджуючи фінансовий контролінг як систему, визначено неоднозначність позицій науковців щодо цільової спрямованості системи фінансового контролінгу, структури та складу системоутворюючих елементів, об'єктів та напрямів фінансового контролінгу.

Радзівіло І.В., Сіліна І.В. пояснюють такий стан речей відсутністю єдиного трактування фінансового контролінгу та єдиного наукового підходу для вивчення його сутності. Автори стверджують, що більшість вчених використовують системний підхід, окремі – процесний та методологічний при ідентифікації сутності контролінгу [23]. А це, в свою чергу, обумовлює дискусійність позицій до виділення функцій, підсистем, елементів системи фінансового контролінгу. Також це породжує дискусію щодо виділення об'єктів контролінгу: одні вчені наполягають на широкому охопленні господарської діяльності контролінгом і наділяють контролера правом приймати управлінські рішення; інші – обґрунтовують можливість виконання системою контролінгу виключно сервісної функції. Наслідком широкого підходу до системи контролінгу є ідентифікація як її об'єкта господарської діяльності суб'єкта господарювання в цілому; вузького – можливість деталізувати об'єкти і виділяти контролінг витрат, контролінг інвестицій, контролінг персоналу тощо.

Крім того, погоджуємось, що часто дослідники системи фінансового контролінгу, акцентуючи увагу на властивостях контролінгу пов'язувати інші функції управління між собою, нівелюють такою важливою функцією, як «аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства» [23].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання застосування системного підходу до фінансового контролінгу детально досліджувалось у наукових працях В.Карцевої [13], І.Боярко [3], С.Івахненко,

О.Мелих [12], І.Григораша [8], Г.Швиданенко [30], М.Пушкаря [22] та інших. Водночас до цього часу є нечіткою позиція вчених щодо елементного складу системи фінансового контролінгу. Необхідність вирішення наведених питань актуалізує потребу у наукових дослідженнях, пов'язаних зі структуризацією теоретичної моделі системи фінансового контролінгу, уточненням її підсистем і елементів, наданням кожному з них загальної характеристики.

**Постановка завдання.** Метою статті є структуризація теоретичної моделі системи фінансового контролінгу на підставі оцінки наукових підходів до формування її елементного складу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У загальному розумінні внутрішній зміст поняття «система» характеризується: а) наявністю множини елементів; б) суттєвими взаємозв'язками між елементами. Суттєвість взаємозв'язків визначається набуттям системою цілісності, яка вирізняє її з навколишнього середовища; в) впорядкованістю та організацією елементів системи, що зменшує рівень ентропії (невизначеності) системи; г) емерджентністю, тобто наявністю інтегративних властивостей, які властиві системі загалом, але не властиві окремим елементам системи тощо. Фінансовий контролінг має ознаки системи: цілісність, цілеспрямованість, динамічність, самоорганізація, ієрархічність (табл. 1).

Таблиця 1

Системні ознаки фінансового контролінгу

№ з/п	Системні ознаки фінансового контролінгу	Характеристика системної ознаки
1	Емерджентність	Системі фінансового контролінгу характерні риси, яких немає у кожного елемента системи
2	Цілеспрямованість	Взаємодія елементів системи фінансового контролінгу здійснюється для досягнення спільної мети функціонування системи. Метою контролінгу є підтримка управлінських рішень для системи фінансового менеджменту
3	Динамічність	Система фінансового контролінгу динамічно розвивається під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це проявляється в удосконаленні форм, методів, моделей, способів організації фінансового контролінгу
4	Самоорганізація	Впорядкування системи фінансового контролінгу здійснюється шляхом взаємодії та взаємоузгодженості елементів системи
5	Ієрархічність	Система фінансового контролінгу структурована за рівнями управління

Джерело: складено на підставі [6]

Попередньо визначена нами орієнтація системи фінансового контролінгу на стратегічний розвиток суб'єкта господарювання базується на таких теоретичних постулатах: 1) чітка ідентифікація стратегічної мети діяльності підприємства; 2) врахування впливу факторів зовнішнього середовища на систему; 3) превентивне запобігання проблемам або зменшення їхнього негативного впливу на діяльність суб'єкта господарювання; 4) координація системи поточного та стратегічного управління на підприємстві та орієнтація всієї діяльності на досягнення стратегічних показників.

В цілому стратегічний розвиток передбачає здійснення трансформаційних перетворень на підприємстві в межах реалізації місії та цілей для підвищення ефективності його діяльності та одержання стратегічних переваг. Впровадження системи фінансового контролінгу на підприємствах часто є напрямом трансформації їх внутрішнього середовища для досягнення цілей стратегічного розвитку та своєрідною стратегічною конкурентною перевагою. Жовновач Р.І., Чердніченко М.Г. стверджують: «Незважаючи на те, що в сучасній українській економічній літературі достатньо обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу та опубліковано чимало результатів наукових досліджень щодо можливості його використання в системі управління підприємств, через недостатній рівень розробки комплексу методів і засобів реалізації задач гнучкого контролінгового механізму, належного розвитку проблема контролінгу на підприємствах реального сектору економіки не отримала» [9]. Автори зазначають про недосконалість методичного забезпечення функціонування системи фінансового контролінгу, невирішеність питань, пов'язаних з впровадженням та адаптацією системи контролінгу на підприємствах реального сектору економіки.

Додатково досліджуючи елементний склад системи фінансового контролінгу, автори [10] визначають такі компоненти (підсистеми) системи контролінгу, спрямовані на стабільний розвиток підприємства: аналітичної діагностики, планування стабільного розвитку; моніторингу та контролю; комунікативна. Автори в межах виділених підсистем ідентифікували та уточнили завдання, напрями здійснення та інструменти контролінгу. Не применшуючи цінності наукових досліджень авторів, хотілось би зазначити про відсутність облікової підсистеми, значення якої є важливим.

В окремих працях систему фінансового контролінгу ідентифікують як взаємозв'язок його функцій. Наприклад, А.М. Турило, С.В. Святенко виокремлюють такі функції контролінгу, як: 1) інформаційне

забезпечення; 2) аналіз; 3) планування та прогнозування; 4) консультування; 5) моніторинг та контроль; 6) координація [28]. Брітченко І.Г., Князевич А.О. функціями контролінгу вважають функції обліку, планування, контролю і регулювання, інформаційно-аналітичного забезпечення та спеціальні функції [2].

Шульга Н.П. під час використання системного підходу до дослідження елементного складу системи банківського контролінгу вирізняє мету, функції, принципи, моделі, інструменти, корпоративну культуру, напрями та види контролінгу [31].

Фінансовий контролінг як систему методів визначає Є.Маєр, Р.Манн. Автори, застосовуючи системний підхід до фінансового контролінгу, ідентифікують його як інтегровану систему методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління [17]. Аналогічне тлумачення системи знаходимо у С.Ярошука [33], однак автор обмежує систему методів фінансового контролінгу обліком, аналізом та контролем. Башнянин Г.І. та Іфтемічук В.С., досліджуючи контролінг як систему методів, виокремлюють методи планування, управління процесами і контролем [1].

У визначеннях, представлених вченими [14; 22], лише надається визначення системи фінансового контролінгу, однак без розкриття складу її елементів. Зокрема, Д.Хан стверджує, що контролінг є автоматизованою системою управління менеджментом [14], а М.С. Пушкар ідентифікує контролінг як «систему перевірки того, наскільки успішно підприємство наближається до мети» [22].

Яковлев Ю.П. визначає контролінг виключно як відокремлену систему управлінського обліку, що адаптована до особливостей організації й задовольняє інформаційні запити менеджменту, та підсистему, орієнтовану на зовнішню фінансову звітність [33]. Не можемо погодитися з такою позицією, оскільки при цьому нівелюється значення інших підсистем (аналітичної, контрольної тощо). Крім того, є незрозумілим, яке значення автор вкладає у поняття «підсистема, орієнтована на зовнішню фінансову звітність».

Виокремлення потребує визначення системи фінансового контролінгу, запропоноване О.Терещенком [27], Т.Гоголь [7]: це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємств. Автори здійснюють акцент на методологічній складовій фінансового контролінгу, але вважаємо, що склад елементів системи потребує додаткового розширення та деталізації. Таким чином, узагальнення наукових підходів до ідентифікації фінансового контролінгу як системи та її елементного складу наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

## Ідентифікація фінансового контролінгу як системи та його елементного складу

№ з/п	Автор, джерело	Ідентифікація фінансового контролінгу як системи	Елементний склад фінансового контролінгу
1	2	3	4
<b>Система управління</b>			
1	Хан Д. [14]	Автоматизована система управління менеджментом	Склад елементів не наведено
2	Манн Р., Маєр Е. [17]	Система управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності	Склад елементів не наведено
3	Григораш І.О. [8]	Система управління діяльністю підприємства, що інтегрує, координує та спрямовує діяльність усіх підрозділів на досягнення короткострокових і довгострокових цілей	Склад елементів не наведено
<b>Система інформаційної підтримки управлінських рішень (аналітично-координаційно-консультативна система, обліково-аналітична система)</b>			
1	Приймак С.В. [21]	Система інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур	Методи та процедури фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, координації планування
2	Турило А.М. [28]	Аналітично-координаційно-консультативна система забезпечення ефективного управління підприємством	Склад елементів не наведено
3	Стефанюк І.Б. [24], Петренко С. [20]	Обліково-аналітична система, що реалізує забезпечення оперативного і стратегічного управління	Синтез елементів обліку, аналізу, планування, контролю
4	Швиданенко Г. [30]	Система інформаційно-аналітичної, методичної та інструментальної підтримки досягнення певних цілей, що забезпечує реалізацію управлінського циклу за всіма функціональними сферами і процесами за оптимального співвідношення ресурсів і результатів діяльності	Інформаційно-аналітична, методична та інструментальна підтримка

1	2	3	4
5	Маркіна І.А. [18]	Це обліково-аналітична система, що підтримує процес досягнення стратегічних та оперативних цілей	Не деталізовано елементний склад
<b>Система методів (інструментів, процедур)</b>			
1	Ярошук С.; Башнянин Г.І. та Іфтемічук В.С. [1; 33]	Система методів	Облік, аналіз, контроль [34]; планування, управління процесами і контроль [1]
2	Пушкар М.С. [22]	Система перевірки того, наскільки успішно підприємство наближається до мети	Склад елементів не наведено
3	Маєр Є., Манн Р. [17]	Інтегрована система методів планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління	Планування, обліку, аналізу, нормування, контролю та управління
4	Зоріна О.А. [11]	Система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства	Інформаційне забезпечення, планування, координація, контроль і внутрішній консалтинг
5	Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. [16]	Сукупність методів та процедур	Не деталізовано склад методів та процедур
6	Терещенко О. [27], Гоголь [7]	Спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємств	Інформаційне забезпечення, планування, координація, контроль і внутрішній консалтинг
<b>Система функцій</b>			
1	Турило А.М., Святенко С.В. [28]	Взаємозв'язок функцій системи фінансового контролінгу	1) інформаційне забезпечення; 2) аналіз; 3) планування та прогнозування; 4) консультування; 5) моніторинг та контроль; 6) координація
2	Івахненко С.В., Мелих О.В. [12]	Визначення не наведено	Інформаційне забезпечення, організація, реінжиніринг, автоматизація, центри відповідальності
<b>Взаємозв'язок підсистем (система)</b>			
1	Задорожна Р.П. [10]	Структуру контролінгу можна представити у вигляді взаємозв'язку підсистем	Підсистеми управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування та моніторингу
2	Яковлев Ю.П. [32]	Система управлінського обліку, яка адаптована до особливостей організації й задовольняє інформаційні запити менеджменту, та підсистема, орієнтована на зовнішню фінансову звітність	Видокремлена система управлінського обліку та підсистема зовнішньої фінансової звітності
3	Вареник С. [5]	Він є окремою системою, що з економічної точки зору розглядається як динамічний процес перетворення та трансформації наявних методів, аналізу, обліку, планування, бюджетування та контролю в єдину систему отримання, опрацювання інформації для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством	Аналіз, облік, планування, бюджетування та контроль
4	Цигилик І., Мозіль І., Н. Кірдякіна [29]	Система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму підприємства	Склад елементів не наведено

Джерело: складено автором на підставі [1; 5; 7; 8; 10–12; 14; 16–18; 20–22; 24; 27–30; 32; 33]

На підставі оцінки даних таблиці 2 визначено, що фінансовий контролінг з системних позицій досліджує значна кількість науковців, водночас спостерігається неоднозначність щодо виділення елементного складу (в деяких джерелах авторами взагалі не уточнюється склад елементів системи, що не надає можливості вивчити наявність та види взаємозв'язку між ними). Використовуючи системний підхід, найбільш поширеними підходами до трактування елементного складу системи фінансового контролінгу є такі:

- 1) система функцій (однак є різноспрямованими позиції щодо виокремлення функцій системи);
- 2) система методів (є неточність виокремлення методів фінансового контролінгу як елементів системи, розповсюдженим є підхід щодо отождолення методів системи з функціями системи);

3) сукупність підсистем системи (водночас спостерігається нечітке і різноспрямоване виділення означених підсистем: є позиції виділення стратегічного та оперативного рівня підсистем; підсистем філософії, інструментів, організації та процесу контролінгу; суб'єктивної, об'єктивної, методологічної та управлінської підсистем; оперативно-тактичної, стратегічної та організаційно-методичної тощо);

4) система інформаційної підтримки управлінських рішень (в різних наукових дослідженнях акцент робиться на пріоритетності різних елементів: обліку, аналізу, координації тощо).

Тому питання чіткого виділення елементів системи фінансового контролінгу в межах цього наукового дослідження набуває особливої актуальності. Під час вирішення цього дискусійного питання будемо користуватися запропонованим нами трактуванням системи фінансового контролю, яке звучить таким чином: фінансовий контролінг – це підсистема системи контролінгу, що поєднує функції фінансового планування, обліку, аналізу, внутрішнього контролю та координації для ефективної організації інформаційних потоків на підприємстві з метою підтримки прийняття оперативних та стратегічних рішень керівництвом та стратегічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таке визначення дозволяє насамперед в ролі елементів системи фінансового контролінгу уточнити його функції, а саме: фінансове планування, облік, аналіз, внутрішній контроль та координація.

Однак критичний аналіз існуючих підходів до функцій фінансового контролінгу в науковій літературі дозволяє констатувати, що вони теж різняться. Наприклад, Г.Мізерна [19] надає достатньо широкий перелік функцій фінансового контролінгу: фінансова стратегія, планування (прогнозування), бюджетування, фінансовий аналіз, координація, консалтинг, внутрішній аудит, фінансовий контроль та оцінка ризиків, система раннього попередження банкрутства. Трохи скорочений перелік функцій фінансового контролінгу наводить О.Терещенко, зазначаючи функції координації, розробки фінансової стратегії, планування (бюджетування), бюджетного контролю, внутрішнього консалтингу та методологічного забезпечення, внутрішнього аудиту та ревізії [26]. Науковці так визначають функції системи фінансового контролінгу: планування, організування, мотивування, регулювання та контроль [16]. Вважаємо слушним та обґрунтованим твердження авторів [12] щодо доцільності визначати та класифікувати функції системи фінансового контролінгу залежно від спрямованості його цілей (стратегічні або оперативні).

Метою (цілями) системи фінансового контролінгу можна вважати орієнтацію управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості підприємства при мінімізації ризику та збереження ліквідності й платоспроможності підприємства [12, с. 33]. Аналогічно мету системи фінансового контролінгу визначає А.Г. Корбутяк [15]: орієнтованість управлінських дій на зростання прибутку і вартості підприємства з дотриманням у нормативних межах показників ліквідності та платоспроможності. Григораш О.І. надає загальне тлумачення мети системи контролінгу, ідентифікуючи її як «... досягнення цілей підприємства на основі координації діяльності всіх підрозділів і підсистем управління» [8]. Визначаючи цільову спрямованість системи фінансового контролінгу, Г.Швиданенко зазначає, що вона забезпечує реалізацію управлінського циклу за всіма сферами і процесами, що відбуваються на підприємстві, за оптимального співвідношення ресурсів і результатів діяльності [30].

Головною метою функціонування служби фінансового контролінгу Д.Хан вважає оптимізацію фінансових результатів шляхом максимізації прибутку і вартості капіталу за умови збереження ліквідності та платоспроможності підприємства [14]. Досліджуючи мету здійснення фінансового контролінгу в діяльності суб'єктів господарювання, автори [5] визначають створення стратегій та пріоритетів розвитку, аналіз та контроль поточної діяльності, формування оперативних та перспективних планів, прогнозів, кошторисів і бюджетів, аналітичне дослідження причин відхилень фактичних результатів. Все це, на думку авторів, спрямоване на дотримання оптимального рівня ліквідності; забезпечення платоспроможності в довгостроковій перспективі та досягнення відповідного рівня рентабельності.

Визначаючи цільову спрямованість фінансового контролінгу, на наш погляд, варто врахувати його поділ на стратегічний, оперативний (тактичний), що дозволить уточнити мету кожного виду в межах диференціації стратегічної та оперативної підсистем фінансового контролінгу. Метою стратегічного контролінгу буде реалізація фінансової стратегії підприємства та сформованих на її підставі стратегічних планів розвитку (мета фінансового контролінгу може збігатися зі стратегічною метою діяльності підприємства); оперативного – виконання оперативних фінансових планів, що виражається у зростанні прибутку підприємства та його вартості; тактичного – реалізація поточних фінансових завдань, виконання яких наблизитиме до виконання стратегічної мети. В межах сформованої мети для різних підсистем фінансового контролінгу вважаємо слушним твердження авторів [3], які пишуть про доцільність під час формування завдань фінансового контролінгу виходити зі спрямованості його окремих етапів, що диференціє завдання для різних об'єктів контролінгу. Водночас більшість авторів вирізняють загальні завдання системи фінансового контролінгу без їх поділу залежно від об'єктів, видів, напрямів або підсистем.

Корбутяк А.Г. [15] визначає такі завдання системи фінансового контролінгу: 1) формування і реалізація фінансових планів підприємства; 2) створення системи інформаційного забезпечення фінансового контролінгу; 3) аналіз фінансових рішень та консалтинг підрозділів підприємства; 4) формування прогнозу діяльності підприємства; 5) аналіз впливу факторів на прибуток підприємства; 6) формування структури

та принципів фінансового контролінгу; 7) аналіз ефективності прийнятих управлінських рішень. Достатньо обґрунтованим вважаємо підхід автора щодо визначення відповідності функцій системи фінансового контролінгу її завданням. Хан Д. [14] акцент робить на виконанні системою фінансового контролінгу завдань планування, контролю й інформування.

Основні пріоритетні завдання фінансового контролінгу також вирізняє В.Карцева, зокрема [13]: 1) моніторинг умов залучення фінансових ресурсів; 2) розподіл і використання ресурсів відповідно до реальних потреб; 3) визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків; 4) створення центрів відповідальності прибутку і реалізації діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства; 5) створення інтегрованої системи управління ризиками; 6) використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства.

Група авторів [30] досліджує завдання системи фінансового контролінгу у взаємозв'язку з функціями контролінгу (обліком, плануванням, контролем та регулюванням, інформаційно-аналітичним забезпеченням тощо). Слід додати, що є логічною реалізація взаємозв'язку «мета-завдання-функції» в межах оперативної та стратегічної підсистем системи фінансового контролінгу. В контексті сказаного є обґрунтованою позиція авторів [3], які, попередньо здійснивши поділ системи контролінгу на оперативнотактичну та стратегічну підсистеми, диференціювали і завдання в межах виділених підсистем (завдання тактично-оперативної підсистеми сформульовано як забезпечення ліквідності, прибутковості, оптимізація фінансового результату, контроль; стратегічної підсистеми як забезпечення виконання стратегічних цілей за умови ефективного використання фінансових ресурсів, мотивація персоналу).

Важливим елементом системи фінансового контролінгу є принципи як вихідна методологічна основа її впровадження. Карцева В. визначає, що принципи контролінгу у науковій літературі чітко не ідентифіковано. Зокрема, вирізняють такі позиції щодо їх переліку: гнучкість, економічність, простота побудови; планування, обліку, аналізу, прийняття рішень [22] тощо.

Карцева В. виокремлює такий перелік принципів фінансового контролінгу: зворотного зв'язку, позитивності та довіри (між керівником та працівником), цілісності або технологічності, розповсюженості, відповідності поставленим цілям, релевантності, презентативності [13]. Однак автор зауважує, що вказані принципи є загальними та не відображають специфічних ознак фінансового контролінгу. На підставі цього висновку автор додає до зазначеного переліку принципи: 1) фінансової рівноваги – полягає у формуванні майбутніх параметрів фінансової рівноваги підприємства та його майбутнього розвитку з врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; 2) гармонізації – узгодження міжфункціональних зв'язків між елементами системи фінансового контролінгу (передбачає узгодженість стратегічних та оперативних цілей); 3) раціональності – передбачає раціональність здійснюваної господарської діяльності, формування управлінського рішення, орієнтованого на мінімізацію рівня ризику та максимізацію вартості підприємства; 4) використання компенсаторних можливостей підприємства (наявність внутрішнього потенціалу, що дозволить повернутися суб'єкту господарювання до стану, що передре моменту настання форс-мажорної ситуації).

Корбутяк А.Г. [15] надає власний перелік принципів, покладених в основу формування системи фінансового контролінгу, виокремлюючи: 1) орієнтацію системи фінансового контролінгу на реалізацію стратегії підприємства (стратегічна спрямованість); 2) багатфункціональність; 3) орієнтацію на формалізовані показники; 4) своєчасність; 5) гнучкість; 6) простоту; 7) ефективність; 8) відповідність методів фінансового планування та аналізу методам фінансового контролінгу.

На наш погляд, важливими системоутворюючими елементами фінансового контролінгу є методи та методики, сформовані на основі використання інструментів та методів. Наприклад, А.Г. Корбутяк, Ю.О. Шевчук зауважують, що фінансовий контролінг використовує комплекс методик, спрямованих на покращення управління та облікової політики суб'єкта господарювання [15], проте не розкриваючи сутності останніх.

Терещенко О., стверджуючи, що фінансовий контролінг є системою інформаційного забезпечення та координації підсистем управління підприємством, виокремлює методи бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками і внутрішнього контролю [25]. Результатом застосування наведених методів автор вбачає підвищення ефективності фінансових рішень, що призводять до збільшення вартості компанії.

Можна погодитись із достатньо обґрунтованим та широким поглядом науковців [11, с. 118] щодо поділу методів системи фінансового контролінгу на загальнонаукові (індукція, дедукція, синтез, аналіз, інші методи); загальноекономічні (порівняння, фінансовий аналіз, бюджетування, бенчмаркінг, політика відкритого бізнесу, управлінські методи) та специфічні або автоматизовані (система збалансованих показників, теорія обмежень, стратегічні карти тощо). Специфічні методи є, на думку авторів, унікальними, оскільки використовуються виключно в межах впровадження системи фінансового контролінгу. А відповідно група загальноекономічних методів базується на використанні аналітичних прийомів та способів, що дозволяє адаптувати методи фінансового аналізу до системи фінансового контролінгу. Водночас, враховуючи поділ контролінгу на оперативний та стратегічний, варто виокремити специфіку першої та другої груп методів для можливого застосування в межах впровадження системи фінансового контролінгу.

Щодо виділення об'єктів фінансового контролінгу зазначимо, що вони мають неоднозначне виокремлення у науковій літературі: часто їх ототожнюють з напрямками, видами фінансового контролінгу, фінансовими процесами на підприємстві тощо. Є доцільним об'єкти як системоутворюючі елементи системи фінансового контролінгу досліджувати залежно від підсистеми (окремо об'єкти стратегічного, окремо – оперативного фінансового контролінгу).

Таким чином, в результаті проведеного критичного аналізу існуючих наукових підходів щодо ідентифікації елементів системи фінансового контролінгу необхідно врахувати таке:

1) фінансовий контролінг є системою, яка визначає довгострокове функціонування підприємства, що надає можливість будувати її на основі концепції стратегічного розвитку і досліджувати у взаємозв'язку підсистем стратегічного та оперативного контролінгу;

2) системоутворюючі елементи системи фінансового контролінгу (мета, завдання, методи, суб'єкти, об'єкти, показники) різняться залежно від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна);

3) під час формування системоутворюючих елементів підсистеми системи фінансового контролінгу слід врахувати його орієнтацію не лише на внутрішнє, але і на зовнішнє середовище.

Уточнені складові елементи системи фінансового контролінгу, диференційовані залежно від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна), зазначено в таблиці 3.

Таблиця 3

*Основні складові елементи системи фінансового контролінгу,  
диференційовані залежно від виду та рівня підсистем контролінгу*

№ з/п	Складові елементи системи фінансового контролінгу	Ідентифікація елемента системи фінансового контролінгу	
		стратегічний фінансовий контролінг	оперативний фінансовий контролінг
1	2	3	4
<b>Функціонально-цільова підсистема</b>			
1	Мета	Підтримка прийняття стратегічних рішень керівництвом та забезпечення стратегічного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі	Підтримка прийняття оперативних рішень керівництвом
2	Завдання	Диференційовано залежно від рівня фінансового контролінгу (стратегічні, оперативні, поточні завдання)	
3	Функції	Стратегічне фінансове планування та прогнозування, стратегічний аналіз, консалтинг, внутрішній контроль і аудит, інформаційне забезпечення стратегічною інформацією, координація на стратегічному рівні впровадження систем фінансового контролінгу	Оперативне планування, і прогнозування, оперативний фінансовий аналіз, консалтинг, внутрішній контроль і аудит, інформаційне забезпечення (враховуючи управлінський облік), координація на оперативному рівні впровадження систем фінансового контролінгу
<b>Методологічна підсистема</b>			
4	Принципи	1) стратегічного розвитку (стратегічної спрямованості); 2) своєчасність; 3) гнучкість; 4) ефективність	
5	Методи та інструменти	Загальнофілософські, загальноекономічні методи, методи та інструменти стратегічного фінансового контролінгу (метод стратегічних розривів, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, TOWS – аналіз тощо)	Загальнофілософські, спеціальні методи (для всіх видів контролінгу) та окремо методи й інструменти оперативного фінансового контролінгу
<b>Суб'єктна підсистема</b>			
6	Суб'єкти	Власники, вищий менеджмент, керівники служб фінансового контролінгу або посадові особи, які обіймають посаду фінансового контролера	Посадові особи, які обіймають посаду фінансового контролера на оперативному рівні впровадження контролінгу

1	2	3	4
<b>Об'єктна підсистема</b>			
7	Об'єкти	Стратегія, стратегічні фінансові ресурси, стратегічні конкурентні переваги	Фінансові ресурси, джерела фінансових ресурсів та фінансові процеси на підприємстві
<b>Організаційна підсистема</b>			
8	Етапи організації	Етапи впровадження стратегічного фінансового контролінгу	Етапи впровадження оперативного фінансового контролінгу
9	Показники, критерії оцінки функціонування системи фінансового контролінгу	Показники для оцінки досягнення цілей стратегічного фінансового контролінгу: вартість підприємства; частка ринку	Показники для оцінки досягнення цілей оперативного фінансового контролінгу: рентабельності та прибутковості, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності тощо

Джерело: запропоновано автором

Графічна інтерпретація елементного складу системи фінансового контролінгу, диференційованого залежно від виду та рівня підсистем контролінгу наведена на рисунку 1.

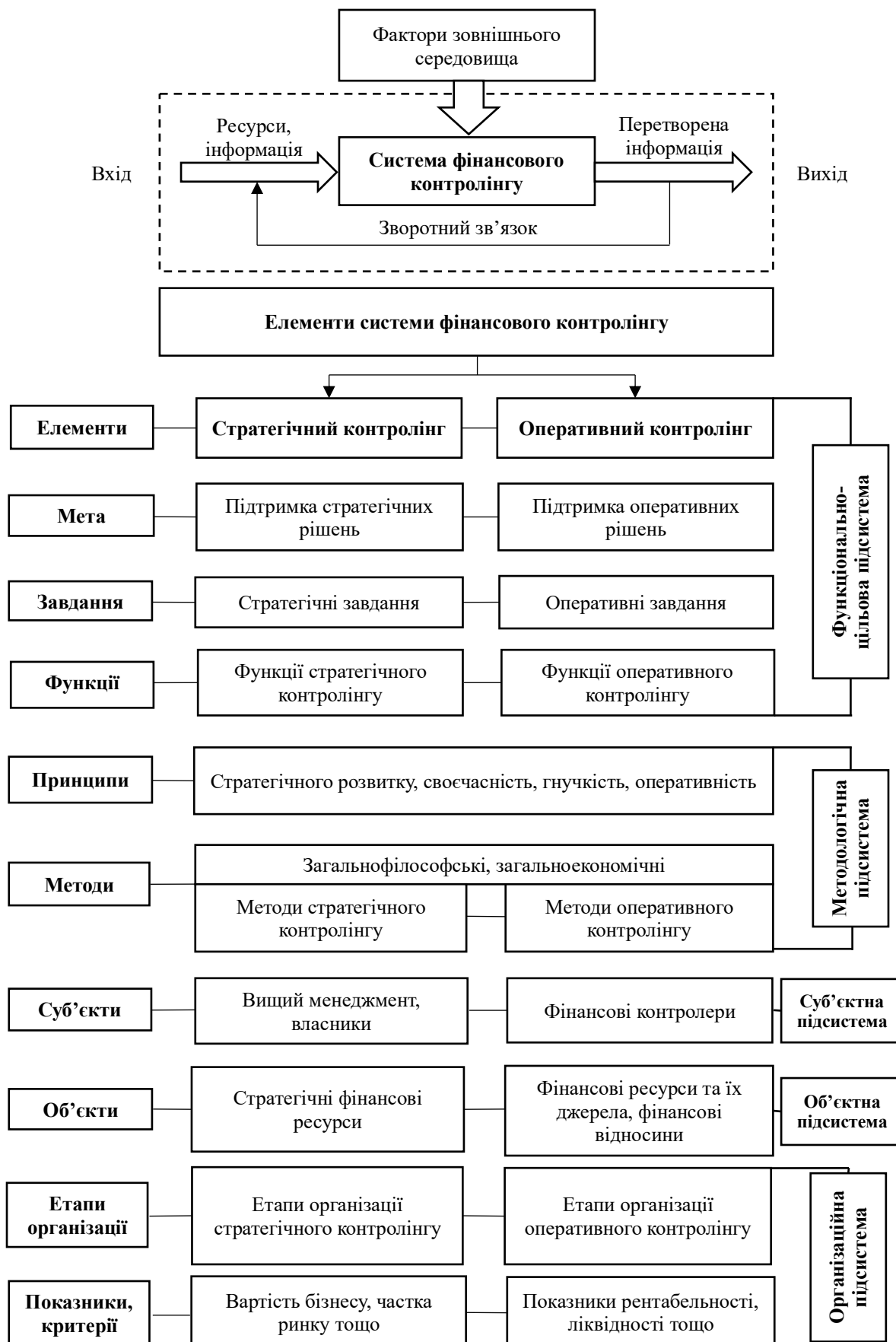
Перевагами застосування системного підходу під час дослідження фінансового контролінгу є: 1) можливість глибокого розуміння та структуризації проблеми, пов'язаної з впровадженням системи фінансового контролінгу; 2) можливість дослідження системи фінансового контролінгу з позиції причинно-наслідкових взаємозв'язків між його елементами; 3) прийняття обґрунтованих рішень на основі оцінки альтернатив; 4) оцінювання кожної альтернативи з позицій стратегічного розвитку підприємства. В цілому застосування принципів системного аналізу до системи фінансового контролінгу дозволить сприймати впровадження останнього як стратегічну конкурентну перевагу суб'єкта господарювання.

#### **Висновки та перспективи подальших наукових досліджень.**

У результаті проведеного критичного аналізу існуючих наукових підходів щодо ідентифікації елементів системи фінансового контролінгу необхідно врахувати таке: 1) фінансовий контролінг є системою, яка визначає довгострокове функціонування підприємства, що надає можливість будувати її на основі концепції стратегічного розвитку і досліджувати у взаємозв'язку підсистем стратегічного та оперативного контролінгу; 2) системоутворюючі елементи системи фінансового контролінгу (мета, завдання, методи, суб'єкти, об'єкти, показники) різняться залежно від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна); 3) при формуванні системоутворюючих елементів підсистеми системи фінансового контролінгу слід врахувати його орієнтацію не лише на внутрішнє, але і на зовнішнє середовище.

Уточнено складові елементи системи фінансового контролінгу, диференційовані залежно від виду контролінгу (стратегічний та оперативний) та рівня підсистем (функціонально-цільова, методологічна, об'єктна, суб'єктна, організаційна). Перспективи подальших наукових досліджень варто пов'язати з оцінкою взаємодії виокремлених підсистем та окремих елементів.





Джерело: запропоновано автором

Рис. 1. Елементи системи фінансового контролінгу

Список використаної літератури:

1. *Башиянн Г.І.* Генеза ринкової економіки : екон. слов.-довідник / *Г.І. Башиянн, В.С. Іфтемічук.* – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 687 с.
2. *Брітченко І.Г.* Контролінг : навч. посіб. / *І.Г. Брітченко, А.О. Князевич.* – Рівне : Волинські обереги, 2015. – 280 с.
3. *Боярко І.М.* Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві / *І.М. Боярко, Л.Л. Грищенко, О.В. Рябенков* // Вісник Університету банківської справи. – 2017. – № 1 (28). – С. 71–77.
4. *Ванг Ш.* Прояви контролінгу в НР Китай. Контролінг у бізнесі: теорія і практика / *Ш.Ванг* // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Київ : КНЕУ, 2008. – С. 20–25.
5. *Вареник В.М.* Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності / *В.М. Вареник, О.В. Штуряка* // Нобелівський вісник. – 2019. – № 1 (12) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>
6. *Виговська Н.Г.* Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація : монографія / *Н.Г. Виговська.* – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 532 с.
7. *Гоголь Т.А.* Фінансовий контролінг як система ефективного управління спільною діяльністю підприємств / *Т.А. Гоголь, А.В. Дмитренко* // Фінансові дослідження. – 2019. – № 1 (6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=192>.
8. *Григораши І.О.* Контролінг як сучасна система управління підприємством / *І.О. Григораши* // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96–107.
9. *Жовнович Р.І.* Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки / *Р.І. Жовнович, М.Г. Чередніченко* // Ефективна економіка. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>.
10. *Задорожна Р.П.* Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / *Р.П. Задорожна* // Вісник. – 2010. – № 1 (11). – С. 46–50.
11. *Зоріна О.А.* Проблематика трактування контролінгу / *О.А. Зоріна* // Статистика України. – 2011. – № 1. – С. 40–44.
12. *Івахненко С.* Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / *С.Івахненко, О.Меліх.* – Київ : Знання, 2009. – 319 с.
13. *Карцева В.В.* Фінансовий контролінг підприємств і організацій споживчої кооперації : монографія / *В.В. Карцева.* – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 335 с.
14. *Hahn D.* Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmungen der deutschen Industrie bewahrt? / *D.Hahn* // Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. – 1978. – № 2. – С. 101–128.
15. *Корбутяк А.Г.* Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства / *А.Г. Корбутяк, Ю.О. Шевчук* // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – Вип. 39. – С. 89–94.
16. *Ліпич Л.Г.* Контролінг в системі антикризового управління / *Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012\\_722/72.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_722/72.pdf).
17. *Mann R.* Controlling für Einsteiger / *R.Mann, E.Mayer.* – Freiburg : Haufe Verlag, 1988. – 226 p.
18. *Маркіна І.А.* Контролінг для менеджерів : навч. посіб. / *І.А. Маркіна.* – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
19. *Мізерна Г.П.* Економіко-управлінські фактори розвитку курортно-рекреаційних регіонів / *Г.П. Мізерна* // Матеріали XI наук. конф. молодих вчених-економістів, 12–13 квітня. – Бердянськ : Академія управління та інформаційних технологій «АРИУ», 2005.
20. *Петренко С.М.* Оцінка надійності системи бухгалтерського обліку як складова інформаційного забезпечення внутрішнього контролю / *С.М. Петренко* // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2011. – Вип. 28 (1). – С. 18–21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdu\\_2011\\_28%281%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdu_2011_28%281%29_6).
21. *Приймак С.В.* Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / *С.В. Приймак.* – Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2007. – 20 с.
22. *Пушкар М.С.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / *М.С. Пушкар.* – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. – 370 с.
23. *Радзівіло І.В.* Концептуальні засади фінансового контролінгу на підприємстві / *І.В. Радзівіло, І.В. Сіліна* // Ефективна економіка. – 2015. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4518>.
24. *Стефанюк І.Б.* Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / *І.Б. Стефанюк* // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–153.
25. *Терещенко О.О.* Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці / *О.О. Терещенко* // Фінанси України. – 2006. – № 8. – С. 137–145.
26. *Терещенко О.О.* Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / *О.О. Терещенко.* – Київ : КНЕУ, 2002. – 554 с.
27. *Терещенко О.О.* Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу (до підсумків українсько-російського «круглого столу») / *О.О. Терещенко, Д.М. Стацук, Д.Г. Савчук* // Фінанси України. – 2011. – № 2. – С. 117–126.
28. *Турило А.М.* Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством / *А.М. Турило, С.В. Святенко* // Економічний вісник НГУ. – 2007. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/48399097.pdf>.
29. *Цигилик І.І.* Контролінг. Сутність і основи формування та функціонування на підприємствах України / *І.І. Цигилик, І.О. Мозіль, Н.В. Кірдякіна* // Фінанси. – 2004. – № 4. – С. 13–16.

30. Контролінг / Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'янка, Л.М. Приходько. – 2-ге вид. – Київ : КНЕУ, 2009. – 264 с.
31. Шульга Н.П. Банківський контролінг : підручник / Н.П. Шульга. – Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 438 с.
32. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
33. Яроуцук С. Роль концепції контролінгу в процесі управління підприємством / С.Яроуцук // Наука молода. – 2005. – № 3.

#### References:

1. Bashnianin, H.I. and Ifemichuk, V.S. (2004), *Heneza rynkovoї ekonomiky*, ekon. slov.-dovidnyk, Mahnoliia plus, Lviv, 687 p.
2. Britchenko, I.H. and Kniazevych, A.O. (2015), *Kontrolinh*, navch. posib., Volynski oberehy, Rivne, 280 p.
3. Boiarko, I.M., Hrytsenko, L.L. and Riabenkov, O.V. (2017), «Kontseptualna model orhanizatsii systemy finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi», *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy*, No. 1 (28), pp. 71–77.
4. Vanh, Sh. (2008), «Proiavy kontrolinhu v NR Kytai. Kontrolinh u biznesi: teoriia i praktyka», *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*, zb. nauk. prats, KNEU, Kyiv, pp. 20–25.
5. Varenik, V.M. and Shpuriaka, O.V. (2019), «Finansovyi kontrolinh na pidpriemstvi: instrumenty ta otsinka rezultatyvnosti», *Nobelivskyi visnyk*, No. 1 (12), [Online], available at: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2019/3.pdf>
6. Vyhovska, N.H. (2008), *Hospodarskyi kontrol v Ukraini: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia*, monohrafiia, ZhDTU, Zhytomyr, 532 p.
7. Hohol, T.A. and Dmytrenko, A.V. (2019), «Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia spilnoi diialnistiu pidpriemstv», *Finansovi doslidzhennia*, No. 1 (6), [Online], available at: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=192>
8. Hryhorash, I.O. (2010), «Kontrolinh yak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom», *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 11 (113), pp. 96–107.
9. Zhovnovach, R.I. and Cherednichenko, M.H. (2017), «Systema kontrolinhu u zabezpechenni stabilnoho rozvytku pidpriemstv realnoho sektoru ekonomiky», *Efektyvna ekonomika*, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6201>
10. Zadorozhna, R.P. (2010), «Kontrolinh yak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoiu diialnistiu pidpriemstva», *Visnyk*, No. 1 (11), pp. 46–50.
11. Zorina, O.A. (2011), «Problematyka traktuvannia kontrolinhu», *Statystyka Ukrainy*, No. 1, pp. 40–44.
12. Ivakhnenkov, S. and Melykh, O. (2009), *Finansovyi kontrolinh: metody ta informatsiini tekhnolohii*, Znannia, Kyiv, 319 p.
13. Kartseva, V.V. (2013), *Finansovyi kontrolinh pidpriemstv i orhanizatsii spozhyvchoi kooperatsii*, monohrafiia, PUET, Poltava, 335 p.
14. Hahn, D. (1978), «Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmungen der deutschen Industrie bewahrt?», *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, No. 2, pp. 101–128.
15. Korbutiak, A.H. and Shevchuk, Yu.O. (2021), «Finansovyi kontrolinh yak skladnyk upravlinnia finansamy pidpriemstva», *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, Issue 39, pp. 89–94.
16. Lypych, L.H. and Hadzevych, I.O. (2012), «Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia», [Online], available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2012\\_722/72.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Menegment/2012_722/72.pdf)
17. Mann, R. and Mayer, E. (1988), *Controlling für Einsteiger*, Haufe Verlag, Freiburg, 226 p.
18. Markina, I.A. (2013), *Kontrolinh dlia menedzheriv*, navch. posib., Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, 304 p.
19. Mizerna, H.P. (2005), «Ekonomiko-upravlinnski faktory rozvytku kurortno-rekreatsiinykh rehioniv», *Materialy XI nauk. konf. molodykh vchenykh-ekonomistiv*, 12–13 kvitnia, Akademiia upravlinnia ta informatsiinykh tekhnolohii «ARIU», Bardiask.
20. Petrenko, S.M. (2011), «Otsinka nadiinosti systemy bukhgalterskoho obliku yak skladova informatsiinoho zabezpechennia vnutrishnoho kontroliu», *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seriiia *Ekonomichni nauky*, Issue 28 (1), pp. 18–21, [Online], available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2011\\_28%281%29\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2011_28%281%29_6)
21. Pryimak, S.V. (2007), *Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva v systemi kontrolinhu*, Abstract of Ph.D. dissertation, spets. 08.00.08 «Hroshi, finansy i kredyt», DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy», Kyiv, 20 p.
22. Pushkar, M.S. (2004), *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu*, monohrafiia, Kart-Blansh, Ternopil, 370 p.
23. Radzivilo, I.V. and Silina, I.V. (2015), «Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na pidpriemstvi», *Efektyvna ekonomika*, No. 11, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4518>
24. Stefaniuk, I.B. (2005), «Poniattia, sutnist i prychny vynyknennia kontrolinhu», *Finansy Ukrainy*, No. 2, pp. 146–153.
25. Tereshchenko, O.O. (2006), «Poniattia “kontrolinh” ta “upravlinnskyi oblik” u teorii i praktytsi», *Finansy Ukrainy*, No. 8, pp. 137–145.
26. Tereshchenko, O.O. (2002), *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia*, navch. posibnyk, KNEU, Kyiv, 554 p.
27. Tereshchenko, O.O., Stashchuk, D.M. and Savchuk, D.H. (2011), «Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku finansovoho kontrolinhu (do pidsumkiv ukrainsko-rosiiskoho “kruhloho stolu”», *Finansy Ukrainy*, No. 2, pp. 117–126.

28. Turylo, A.M. and Sviatenko, S.V. (2007), «Kontrolinh – systema zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom», *Ekonomichniy visnyk NHU*, No. 3, [Online], available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399097.pdf>
29. Tsyhylyk, I.I., Mozil, I.O. and Kirdiakina, N.V. (2004), «Kontrolinh. Sutnist i osnovy formuvannia ta funktsionuvannia na pidpriemstvakh Ukrainy», *Finansy*, No. 4, pp. 13–16.
30. Shvydanenko, H.O., Lavrenenko, V.V., Derevianko, O.H. and Prykhodko, L.M. (2009), *Kontrolinh*, 2nd ed., KNEU, Kyiv, 264 p.
31. Shulha, N.P. (2011), *Bankivskyi kontrolinh*, pidruchnyk, Kyivskiy nats. torh.-ekon. un-t., Kyiv, 438 p.
32. Yakovliev, Yu.P. (2006), *Kontrolinh na bazi informatsiinykh tekhnolohii*, Tsentri navchalnoi literatury, Kyiv, 318 p.
33. Yaroshchuk, S. (2005), «Rol kontseptsii kontrolinhu v protsesi upravlinnia pidpriemstvom», *Nauka moloda*, No. 3.

**Ратушний** Сергій Михайлович – аспірант кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0003-2828-7763>.

Наукові інтереси:

- фінансовий контролінг;
- консалтинг;
- аудит.

**Ratushnyi S.M.**

#### **Approaches to the formation of the financial controlling system and its structure**

The article is devoted to the assessment of approaches to the formation of the financial controlling system. The ambiguity of the positions of scientists regarding the target orientation of the financial controlling system, the structure and composition of the system-forming elements, objects and directions of financial controlling has been determined. The purpose of the article is to structure the theoretical model of the financial controlling system based on the assessment of scientific approaches to the formation of its elemental composition. It is noted that the most common approaches to the interpretation of the elemental structure of the financial controlling system are the following: a system of functions (these are divergent positions regarding the separation of system functions); the system of methods (there is an inaccuracy in the identification of financial controlling methods as elements of the system, the widespread approach is to identify the methods of the system with the functions of the system); set of subsystems of the system (fuzzy and multi-directional selection of specified subsystems); a system of information support for management decisions (in various scientific studies, emphasis is placed on the priority of various elements: accounting, analysis, coordination, etc.).

As a result of the critical analysis of the existing scientific approaches, the requirements for the identification of the elements of the financial controlling system were formed, namely: 1) financial controlling is a system that determines the long-term functioning of the enterprise, which provides an opportunity to build it on the basis of the concept of strategic development and to study the interconnection of subsystems strategic and operational controlling; 2) system-forming elements of the financial controlling system (purpose, tasks, methods, subjects, objects, indicators) differ depending on the type of controlling (strategic and operational) and the level of subsystems (functional-target, methodological, object, sub object, organizational); 3) when forming the system-forming elements of the subsystem of the financial controlling system, its orientation should be taken into account not only on the internal, but also on the external environment. The author clarified the components of the financial controlling system, differentiated depending on the type of controlling (strategic and operational) and the level of subsystems (functional-target, methodological, object, subject, organizational). Prospects for further scientific research should be linked to the evaluation of the interaction of selected subsystems and individual elements.

**Keywords:** financial controlling; financial controlling system; element of the financial controlling system; strategic financial controlling; operational financial controlling; functional and target subsystem of controlling.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2024.